



Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas

Kurs in drei Abschnitten

Die am Projekt beteiligten Caritasorganisationen hatten im Rahmen des dreiteiligen Kurses für ca. 20 Teilnehmer*innen (3x3 Tage) die Möglichkeit, ihre Strukturen und ihr verbandliches Handeln auf das Kriterium der Geschlechtergerechtigkeit hin zu überprüfen und in ausgewählten Handlungsfeldern weiterzuentwickeln. Im Fokus der Kursarbeit wie des Gesamtprojektes standen folgende vier Handlungsfelder:

- **Gendersensibler Führungsstil:** Entwicklung eines Führungsverständnisses, das die individuellen Unterschiede von Mitarbeitenden als Männer und Frauen in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt
- **Geschlechtergerechte Personalentwicklung:** Evaluation und Veränderung von Prozessen der Personalauswahl und -entwicklung im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und Lebensphasen
- **Vereinbarkeitsorientierte Arbeitsmodelle:** Gestaltung von Arbeitsbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und privaten Anforderungen durch Umsetzung von innovativen Arbeits(zeit)modellen
- **Geschlechtergerechte Gremienbesetzung:** Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Verbesserung des Geschlechtermixes in Gremien und Organen der Caritas

Zielsetzung und Lernansatz für den Kurs war es, die Teilnehmenden dahingehend zu fördern, dass sie einen wirkungsvollen Beitrag leisten, ihre Organisation und damit die Caritas insgesamt geschlechtergerechter zu machen. Sie erhielten dazu notwendiges, praxis- und anwendungsorientiertes Know How. Begleitende Inhouse-Veranstaltungen im Rahmen des Projektes unterstützten bei der Implementierung der im Kurs geplanten Maßnahmen vor Ort.

Das Vorgehen im Kurs blieb prozessorientiert, d.h. neben den gesetzten Themen wurden die Interessen und Bedarfe der Teilnehmer-innen) aufgegriffen. Die Kursabschnitte bauten aufeinander auf, sodass eine weitgehend konstante Kursgruppe miteinander gearbeitet hat.

Mit der externen Dozentin Dr. phil. Nicole Strauss, Karlsruhe, konnten in fruchtbarem Austausch insbesondere auch neuere Themen der Organisationsführung und eine breitere Perspektive auf die volatile, unsichere, komplexe und uneindeutige gesellschaftliche Entwicklung für die Unternehmen insgesamt wie eben auch die Sozialwirtschaft entwickelt werden.



Abschnitt 1: Geschlechtergerechtigkeit - Was ist das? Analyse und Ziele

Neben Gender Mainstreaming, Frauenquoten oder Gleichstellung gewinnt dieser Begriff an Bedeutung. Die Erarbeitung zugrundeliegender Konzepte und Begründungen, die Auseinandersetzung mit Kosten-Nutzen-Argumenten, Megatrends in der Gesellschaft, Entwicklungen am Arbeitsmarkt oder den Erwartungen der Beschäftigten usw. schuf Klarheit für die Argumentation innerhalb der Organisation und nach außen.

Anhand eines im Projekt entwickelten Analyserasters zur Geschlechtergerechtigkeit erfolgte die Analyse des Ist-Standes der eigenen Organisation mit kollegialem Austausch. Im Benchmark auch externer Organisationen im Vergleich erfolgte die Entwicklung daraus abzuleitender Ziele und Maßnahmen. Man befasste sich mit Beispielen gelingender Unternehmenspraxis, bisherigen Evaluierungen/Studien (Vorbilder) und setzte sich mit eigener Wahrnehmung, Prägung, Werten, Rollenbildern, Vorurteilen usw. auseinander.

Ziel war die Gewinnung einer glaubwürdigen authentischen Haltung zum Vorhaben für sich und die jeweilige Organisation sowie für die eigene Rolle und die eigenen Aufträge in der Projektsteuerung. Methodenwissen zum Projekt-Management und vor allem zum Change Management wurde ebenfalls vermittelt.

Abschnitt 2: Was man tun kann: Der Instrumenten-Kasten für mehr Geschlechtergerechtigkeit

Anhand der in den teilnehmenden Organisationen identifizierten Handlungsfelder betrachten wir die wichtigsten Stellschrauben geschlechtergerechten Organisationshandelns:

- Unternehmenskultur: Was formt sie und wie verändert man sie?
- Personalentwicklung: Mitarbeitende chancengleich gewinnen, binden und fördern; lebensphasenorientierte Entwicklungsangebote machen, Eigenverantwortung verdeutlichen und das Verlassen der individuellen Komfortzone fördern,
- Führung: Motor (oder Bremse) der Geschlechter-Gerechtigkeit
- Arbeits(zeit)-Modelle: Vereinbarkeit für beide Geschlechter und alle Lebensentwürfe
- Gremien: Wie kommen Frauen an die „Hebel“ der Entscheidung?
- Bewerbungsverfahren und deren Gerechtigkeitsrisiken wurden genauso in den Blick genommen wie die internen und externen Kommunikationsmittel der Verbände im Hinblick auch geschlechtergerechter Text- und Bildsprache



Die Teilnehmenden konnten hier die für sie relevanten Maßnahmen auswählen und planen, jeweils mit Blick auf die Voraussetzungen, Durchsetzungs-Chancen, Verbündeten, Hürden und ersten Erfolge in der eigenen Organisation (Projektberatung während des Kurses).

Ziel war hier vor allem, die Eigenverantwortlichkeit und Handlungskompetenz für den eigenen Projektfortschritt zu stärken damit konkrete Projektmaßnahmen terminiert und vorbereitet werden: Das bevorstehende zentrale Zeitfenster des Gesamtprojektes war auszugestalten.

Abschnitt 3: Was zu tun bleibt: Offene Themen und Nachhaltigkeit

Die Teilnehmer(-innen) hatten bis dahin in ihrer Organisation /Region Maßnahmen implementieren können und erste Wegmarken gesetzt. Eine Zwischenbilanz klärte offene Fragen und half bei der Nachjustierung: Wo blieben Ziele bisher unbearbeitet, wo gibt es neue Zielbereiche, wo sind noch offene Erwartungen? Neue Themen aus dem Projektverlauf wurden hier noch gesetzt. So konnten die in diesem Zeitraum aufkommenden gesellschaftlichen Debatten um die rechtliche Gleichstellung des dritten Geschlechts sowie um die Ehe für gleichgeschlechtliche Paare in Verbindung mit der kirchlichen Grundordnung aufgegriffen werden. Auch agile Führungsansätze wurden auf ihr Potential im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit diskutiert. Die Arbeitgeberattraktivität war ein aktuelles Thema, weshalb wir uns mit Ausschreibungen unterschiedlicher Stellen befasst haben und deren Wirkung für die Geschlechter geklärt haben. Es wurden Aufgaben für eine geschlechtersensible Öffentlichkeitsarbeit identifiziert. Argumentationen nach innen und außen für mehr Geschlechtergerechtigkeit (Projektmarketing) wurden im Kurs trainiert.

Die Themenvielfalt wurde im Kursprozess zum Teil parallel in thematischen bzw. regionalen Arbeitsgruppen bewältigt. Ziel war der Feinschliff der noch ausstehenden Umsetzungsplanung. Teilnehmende erstellten schließlich Elemente einer Abschluss-Präsentation für den weiteren Projektverlauf bis Ende 2018.

Ergebnis und Bewertung:

Die Teilnehmenden wurden zu Wissensträger(inne)n und Agent(inn)en einer Kultur, die Männern und Frauen jenseits von stereotypen Geschlechterrollen gleiche berufliche Entwicklungschancen bietet und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen ermöglicht. Sie entwickelten Elemente eines Führungsverständnisses und -handelns, wel-



ches die individuellen Unterschiede von Mitarbeitenden als Männer und Frauen in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt. Sie erhielten Impulse zur Weichenstellung, um die Personalauswahl und -entwicklung noch stärker auf Geschlechter- und Lebensphasengerechtigkeit auszurichten. Sie erarbeiten Lösungen, um vereinbarkeitsförderliche Arbeitsbedingungen und innovative Arbeits(zeit)modelle zu implementieren. Sie entwickelten Strategien zur Verbesserung des Geschlechtermixes in Gremien und Organen ihres Verbandes/ihrer Organisationseinheit. Sie vernetzten sich untereinander sowie mit dem Projektteam im Deutschen Caritasverband (kollegiale Beratung, Best Practice).

Für alle Projektpartner waren die Fortbildungsteilnehmenden für die gesamte Projektlaufzeit, also auch über die Fortbildungsdauer hinaus, wichtige Agenten des Change-Vorhabens.

Ein wesentlicher Punkt der Fortbildung war es, den tradierten Blick auf teilweise noch nachzuholende Förderung von Frauen in Führungspositionen zu weiten auf das breitere Thema Geschlechtergerechtigkeit, zumal in einigen Verbänden bereits ein nennenswerter Anteil der Führungspositionen weiblich besetzt ist. Hier eine geschlechtersensible Perspektive zu gewinnen war bisweilen nicht einfach: Männer sind in der sozialen Arbeit in vielen Feldern unterrepräsentiert. Sie dafür zu interessieren, was sie von einer Entwicklung zu mehr Geschlechtergerechtigkeit haben könnten, bleibt entsprechend schwierig.

Darüber hinaus war eine sich wiederholende Erkenntnis, dass Geschlechtergerechtigkeit in vielen der bearbeiteten Aspekte im Kern mit einer Vielfaltsorientierung insgesamt, die z.B. auch kulturelle oder Generationenunterschiede einschließt, einhergeht.

Elisabeth Götz, Dipl. Psych., Dozentin der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes