

## Qualifizierungstag 5 für Führungskräfte

aus den Einrichtungen der sechs Projektstandorte

im Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen –  
Organisationskultur gestalten“

### „Gender Training“

Dienstag, 20. Februar 2018

9.00 – 17.00 Uhr

Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V.

**Referentinnen:** Nina Bessing und Dr. Uta Kletzing, Personal- und Organisationsentwicklerinnen, Gender-Trainerinnen, Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. (EAF)

#### Anwesend:

- 18 Führungskräfte aus den Projektstandorten Bremerhaven, Peine, Celle, Verden, Neustadt/Wunstorf und Duderstadt
- Peter Nagel (Projektleiter *rückenwind<sup>+</sup>*), Anna Low (Projektmitarbeiterin *rückenwind<sup>+</sup>*),



Nach einer Begrüßung durch Anna Low stellten Nina Bessing und Uta Kletzing sich und den Ablauf sowie die Ziele des Tages vor. Auch erfragten sie die Fragen der Teilnehmenden zu dem Thema, die dann im Laufe des Seminars behandelt wurden (Stellenausschreibungen des Friedhofgärtners explizit für

Männer ausgeschlossen; Stellenausschreibungen des Diözesan-Caritasverbands auf das Thema Gender hin überprüfen).

Als Heranführung zum Thema baten Nina Bessing und Uta Kletzing die Führungskräfte sich im Raum aufzustellen, je nachdem, inwieweit folgende 2 Fragen für die eigene Arbeitsstelle zutreffen:

- 1) Haben Männer und Frauen die gleiche Chance eine Führungsposition zu erhalten?
- 2) Ist Gender in Ihrer fachlichen Arbeit ein Thema?

## Gründe für Vielfalt und Berücksichtigung von Gender

In einem Vortrag stellte Nina Bessing den teilnehmenden Führungskräften dar, inwiefern Unternehmen und auch soziale Organisationen davon profitieren, wenn Frauen und Männer in Teams und besonders in den Chefetagen vertreten sind. Die von ihr aufgeführten Studien (s. Präsentation im Anhang) kamen zu dem Schluss, dass Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied erfolgreicher sind („Vielfalt sichert Wettbewerbsvorteile“). Die maximale Leistungsfähigkeit von Teams wird erreicht, wenn jeweils zu 50 % Männer und Frauen enthalten sind.

Danach präsentierte Nina Bessing ein Beispiel aus der Praxis. Bei der Eingabe der Suchbegriffs-Kombination „Mann pflegt Frau“ in die Suchmaschine Google wurden ihr keine Treffer angezeigt. Sie stellte sich die Frage, woher das komme und kam zum Schluss, dass pflegende Männer bisher nicht bzw. wenig abgebildet seien, obwohl es sie sehr wohl gäbe. Damit in der Gesellschaft ein Umdenken stattfindet, sollten auch bisher untypische Rollenverhältnisse in Bildern dargestellt werden.



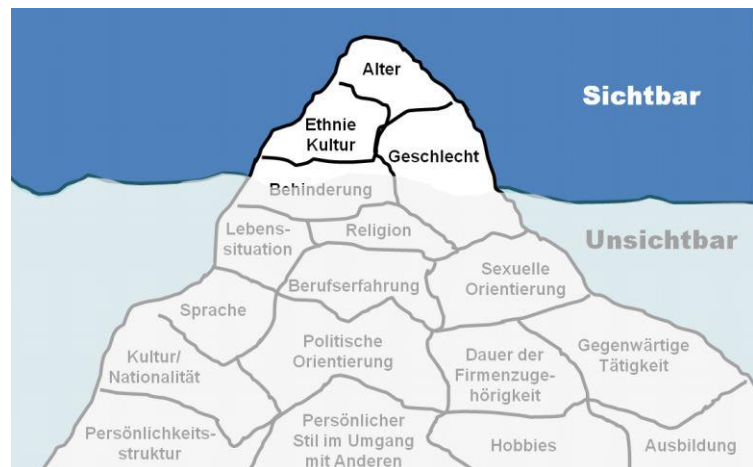
Weiterhin erläuterte Nina Bessing den Wertewandel in der Gesellschaft, besonders in der Generation Y (die heute 15 – 30jährigen). Immer mehr Arbeitnehmenden ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig und Mütter sowie Väter möchten sich heutzutage beide meist aktiv in die Kindererziehung einbringen. Die Arbeitgeber sollten auf diese Bedürfnisse durch flexible Arbeitszeiten und veränderte Sichtweisen im Hinblick auf die Rollenverteilung von Mann und Frau eingehen.

## Frauen und Männer in ihrer Vielfalt und Grundlagen von Gender



Dr. Uta Kletzing bat die Teilnehmenden zu einem Rollenspiel ins Foyer. Alle Teilnehmenden bekamen einen Zettel mit der Beschreibung einer Person (männlich/weiblich, Alter, familiäre, private und berufliche Situation), in die sie sich hineinversetzen sollten (z. B.: Wie sieht mein Arbeitsalltag aus? Wie ist mein Gehalt? Was mache ich in meinem Privatleben?). Bei Zustimmung zu den von Uta Kletzing vorgelesenen Statements zur beruflichen Situation, traten die Teilnehmenden einen Schritt vor, bei Verneinung zurück. Am Ende standen vier Personen ganz vorne, was mit einer beruflichen Karriere gleichzusetzen war, und viele eher im hinteren Bereich. Es wurde diskutiert, aus welchen Gründen die Personen am jeweiligen Ort standen (vorne waren nur „Männer“, hinten beide Geschlechter) und wie sie sich dabei fühlten.

Im anschließenden Vortrag erläuterte Uta Kletzing die Grundlagen von „Gender“. Das Geschlecht und auch das Alter können die Mitmenschen meist auf den ersten Blick erkennen, sie bilden die Spitze des „Vielfalts-Eisbergs“ einer Person; andere Merkmale sind weit weniger offensichtlich. Sie erläuterte den sogenannten „Gender Bias“, also die



Vorurteile gegenüber männlichen und weiblichen Individuen. So ist in einer Studie (vgl. Präsentation im Anhang, Eckes, 2010) herausgekommen, dass wir dem „typischen Mann“ mehr Kompetenz als Wärme zuschreiben und der Frau umgekehrt. Auch gleiches Verhalten bei den Geschlechtern wird unterschiedlich durch die Gesellschaft bewertet („Der Mann wird laut“ vs. „Die Frau wird hysterisch“). Bei Führungskräften wird bei Männern und Frauen meist ein typisch männliches Verhalten erwartet, das mehr durch Kompetenz und weniger durch Wärme geprägt ist. Frauen in Führung werden meist entweder respektiert, aber nicht gemocht oder gemocht, aber nicht respektiert. Nur bei Männern gibt es laut Kletzing den doppelten Standard, nämlich dass sie gleichzeitig gemocht werden und auch von den Mitarbeitenden respektiert werden.

## Gender als Teil von Diversity Management

Die teilnehmenden Führungskräfte diskutierten nach Anleitung von Nina Bessing in Standortgruppen, ob in ihrer Einrichtung und an ihrem Projekt-Standort eine „monokulturelle“ oder aber eine „vielfältige“ Organisationskultur vorherrscht, in der Diversität gefördert wird. Danach wurden zu zweit oder dritt die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Bezug auf Kommunikation und Verhalten von Personen mit Leitungsfunktion beleuchtet. Wenn eine „horizontale“ Kommunikationskultur in einer Organisation gelebt wird, findet die Kommunikation eher auf Augenhöhe statt, es gibt eine freundliche Grundtonalität und damit Harmonie. In einer „vertikalen“ Kultur wiederum wird innerhalb einer Rangordnung kommuniziert, es gibt viel Konkurrenz untereinander und der Ton im Umgang miteinander ist allgemein kälter. Oft gibt es aber auch Mischformen davon (z. B. den Bürgermeister, der mit den Bürgern horizontal kommuniziert, mit anderen Politikern aber vertikal).



Horizontale und vertikale Kommunikationskultur

## Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Nina Bessing plädierte für ein Talentmanagement in Organisationen, das die unterschiedlichen Lebenswege und Familienphasen von Mitarbeitenden als Chance und Bereicherung wahrnimmt und nicht als Störung des Lebenslaufs. Dabei gilt es, verschiedene Arbeitsmodelle anzubieten und Karrieren zu flexibilisieren. Beispielsweise müsste es als „normal“ angesehen werden, dass eine Person wieder von einer Führungsposition in eine Stelle als Fachkraft wechselt. Um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu verbessern, sollte z. B. in der Elternzeit Kontakt zu den



Quelle: in Anlehnung an Büdel (2007): Der Lebenszyklus gibt den Ton an

Mitarbeitenden gehalten, Führungsnachwuchskräfte auch in der Elternzeit weiter gefördert und Unterstützung in der Kinderbetreuung angeboten werden. Auch sollten gezielt Männer angesprochen und männliche Vorbilder in einer Organisation sichtbar gemacht werden. Um talentierte Mitarbeitende zu finden und zu entwickeln, bedarf es auch anderer Wege in der Rekrutierung als „Standard-Stellenausschreibungen in Word“. Nina Bessing riet den Teilnehmenden, auch Messeauftritte und beispielsweise die Website der Arbeitsagentur zu nutzen und bei Stellenausschreibungen die Vorteile der eigenen Organisation zu beschreiben. Dabei sollte immer mit Fotos von Menschen gearbeitet werden und auf eine Vielfalt in Wort und Bild geachtet sowie Vorbilder gezeigt werden (z. B. eine Führungskraft mit Migrationshintergrund).

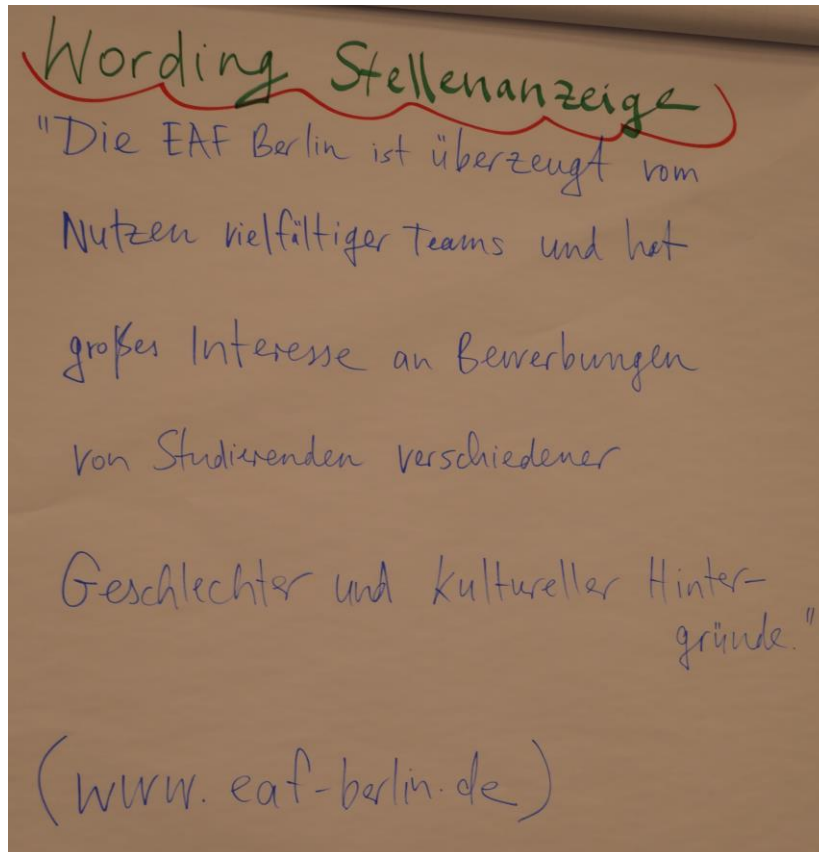
## Diversity Wording

Um die anwesenden Führungskräfte für das Thema „genderneutrale Sprache“ zu sensibilisieren, las Nina Bessing eine kleine Geschichte vor (s. Präsentation im Anhang). Sie verdeutlichte, dass Organisationen „aus der weiblichen und männlichen Schiene ausbrechen“ sollten, um potenzielle Arbeitnehmende in ihrer Vielfalt anzusprechen. So ist besonders darauf zu achten, das „generische Maskulinum“ zu vermeiden



(z. B. ein maskulines Substantiv wie: *Mitarbeiter*), damit sich auch Frauen angesprochen fühlen (besser: *Mitarbeitende* oder: *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*). Um Frauen in einer Stellenausschreibung anzusprechen, sollten „agentische Begriffe“ (Dominanz, Führung, Wettbewerb) sparsam eingesetzt werden, damit sich Frauen mehr mit der Stelle identifizieren können. „Kommunale Begriffe“ (Unterstützung, Verständnis) sprechen eher Frauen an.

In der anschließenden Gruppenarbeit überprüften die Teilnehmenden gemeinsam eine Stellenausschreibung des Familienzentrums St. Peter und Paul in Neustadt (Teil des Projekt-Standorts „Neue Wege“ in Neustadt/Wunstorf) auf Diversity Wording. Empfohlen wurde, mehr über die Einrichtung zu schreiben, um potenzielle neue Mitarbeitende anzusprechen und einen detaillierteren Eindruck des Familienzentrums zu vermitteln. Als weiteren Vorschlag, um vielfältige neue Kolleginnen und Kollegen zu werben, zeigte Nina Bessing einen Auszug der Stellenausschreibung der EAF Berlin:



## Abschluss und Organisatorisches

In einer Schlussrunde äußerten sich alle Teilnehmenden über ihre Zufriedenheit mit dem Tag. Anna Low dankte Nina Bessing und Dr. Uta Kletzing für die Vorbereitung und Durchführung des letzten Qualifizierungstages im Projekt und verabschiedete sich in Ihrer Funktion als Projektmitarbeiterin bei den Teilnehmenden. Ab Mai 2018 übernimmt Melanie Kahlen die Stelle als Projektmitarbeitende von Anna Low. Peter Nagel wies auf den weiteren Projektverlauf bis zur Abschluss-Veranstaltung am 18. September 2018 hin. An den Standorten gibt es zum Schluss der örtlichen Prozesse Abschlussgespräche mit dem Projektleiter.

In den Feedbackbögen bewerteten die teilnehmenden Führungskräfte größtenteils die Atmosphäre des Tages als angenehm, die Methode als abwechslungsreich und den Inhalt des Gender Trainings als relevant und gute Ergänzung zum vorigen Qualifizierungstag „Diversity Management“. Einzelne kritische Bemerkungen gab es zum „etwas langwierigen“ Teil am Vormittag und dass aufgrund des Fachkräftemangels das Thema Geschlecht nicht unbedingt im Fokus stehen kann.