



Barbara Hipp

Vielfalt und Kontinuität in Gremien sichern – Frauen für Gremien gewinnen

Beobachtungen. Hintergründe. Empfehlungen

Gleichste!!en
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft

Debora
Fach- und Führungskräftevielfalt sichern

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung: Vom Wert der Vielfalt in diakonischen Gremien	4
Teil 1: Ausgangslage. Frauen und Männer in den Gremien der Diakonie Württemberg	6
Teil 2: Vom Ziel zur Außenwirkung. Handlungsansätze für mehr Vielfalt in Gremien	11
Teil 3: Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern. Frauen für Gremien gewinnen – 15 Empfehlungen für Gremien	29

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

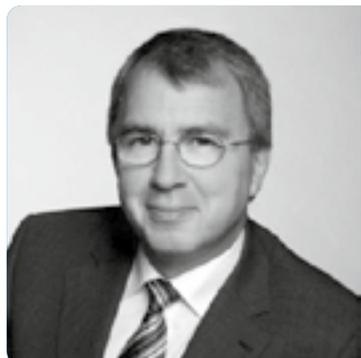
mit dem Mitgliederbeschluss vom November 2010, Leitungsstellen und Gremien zu je mindestens vierzig Prozent mit Frauen und Männern zu besetzen, verpflichtet sich das Diakonische Werk Württemberg selbst, den Frauenanteil in entscheidungstragenden Positionen zu erhöhen. Es setzt sich damit ein für Chancengleichheit und eröffnet neue Perspektiven für einen Zuwachs von Vielfalt und Kompetenz.

„Vielfalt und Kontinuität sichern“ war daher das Motto der Foren und Workshops, die für Gremienvertretungen, Vorstände und Aufsichtsverantwortliche durchgeführt wurden. Hier wurden Erfahrungen ausgetauscht, Beispiele guter Praxis gesichert und neues Wissen geschöpft, um Nominierungs- und Besetzungsverfahren im Hinblick auf die Gewinnung von Frauen neu auszurichten. Gremienmitglieder, welche über die Befugnis verfügen, Fach- und Führungskräften Entscheidungskompetenzen und Gestaltungsspielräume vorzugeben, sind gleichsam herausgefordert, für die Zukunft diakonischer Einrichtungen und Dienste sowie für die Entwicklung des Gesamtverbands Verantwortung zu tragen. Macht und Verantwortung lassen sich auch nach biblischem Verständnis nicht voneinander trennen. So fühlt sich der junge Salomo angesichts seines vom Vater ererbten unüberschaubar großen Königreiches zunächst überfordert. Mit der Bitte, „so wollest du deinem Knecht ein hörendes Herz geben, um in deinem Volk Recht zu sprechen und zu verstehen, was Gut und Böse ist“, wendet er sich an Gott (1. Könige 3,9). Für Salomo soll Macht kein Selbstzweck sein, sondern eine Haltung: Aktives Hören und Verstehen sollen ihn befähigen, empathisch, differenziert und verantwortungsvoll Entscheidungen für das Gemeinwohl zu treffen. Ein Votum für reflektiertes Handeln im Umgang mit der eigenen Gestaltungsmacht. Das Prüfen der eigenen Arbeitsweise im Gremium, das verantwortliche Ausdehnen von Netzwerken und die Sorge, dass die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Tuns im rechten Licht steht, sind die wichtigsten Hebel, um Fach- und Führungsfrauen für die Gremienarbeit zu begeistern.

Mit dem vorliegenden Leitfaden sollen die Ergebnisse des „Debora“-Teilprojektes 3 „Vielfalt in Gremien“ zugänglich gemacht werden und möglichst konkrete Handlungshilfen geliefert werden, auf dem Weg zu mehr Vielfalt und einer gesicherten Kontinuität der wertvollen und engagierten Arbeit unserer Gremien.

Ihr

Oberkirchenrat Dieter Kaufmann
Vorstandsvorsitzender
Diakonisches Werk Württemberg



Einleitung: Vom Wert der Vielfalt in diakonischen Gremien

Gremien, die rein männlich besetzt sind, werden heute als anachronistisch empfunden. Es ist kaum vermittelbar, warum Frauen kein selbstverständlicher Teil im „Board“ der Führungsriege und Aufsichtsgremien sein sollten. Inhaltlich hat sich der Diskurs um die Frage des Frauenanteils in Gremien jedoch deutlich verändert: Vor dem Hintergrund wachsender sozialwirtschaftlicher Komplexität und des sich vollziehenden demografischen Wandels wird der bisher normativ formulierte Anspruch auf Chancengerechtigkeit aufgenommen und mit der Erwartung an tragfähige, zukunftsorientierte Antworten verknüpft, die alle Potenziale berücksichtigen.

Längst stehen die Vorteile einer multiperspektivischen Besetzung von Gremien und Leitungsebenen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diakonie und Kirche verstehen sich als gestaltende Elemente unserer Gesellschaft, die die Pluralität der Kulturen, die Individualität der Lebensentwürfe und Meinungen zu ihren Grundsätzen zählt – Vielfalt muss nicht begründet werden, sie „ist“. In der Realität diakonischer Einrichtungen und Dienste spiegelt sich unsere Lebenswelt, wird zu Ursache und Bedingung des täglichen Arbeitens. In der Zuwendung zum Nächsten liegen daher sowohl die Auseinandersetzung mit Vielfalt als auch deren Bewahrung begründet. Es ist folgerichtig, dass die Klienten und Kundinnen diakonischer Einrichtungen und Dienste die Gesamtheit unserer Gesellschaft abbilden. Mitarbeitende setzen sich täglich mit der Unterschiedlichkeit der Biografien, Kompetenzen, Kulturen und der daraus erwachsenden oft widersprüchlichen Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten sowie Kolleginnen und Kollegen auseinander. Wer könnte ignorieren, dass hier ein gerechtfertigter Anspruch besteht, bei der Suche nach Antworten von Führungskräften adäquat unterstützt zu werden?

Aus systemischer Sicht ist dieser Anforderung nur durch ein multiperspektivisches Herangehen angemessen zu begegnen. Um Komplexität zu erfassen und praktikable Lösungen zu entwickeln, sind disharmonische Wirklichkeitskonstruktionen erforderlich, also ein gewisses Maß an „Störung“ des Gewohnten. Bezogen auf die Verteilung der Geschlechter, bildet sich die Wirklichkeit der diakonischen Basis jedoch nur äußerst unvollständig in der Wirklichkeit der „Führungs- und Gremienwelt“ ab und es erscheint als verpasste Chance, wenn organisationales Lernen nicht durch die Perspektive von Frauen umfassend unterstützt wird.

Eine einfache Kausalität zwischen gesteigertem Unternehmenserfolg und weiblichen Führungskräften ist sicherlich nur schwer herzustellen und der Zweck organisationalen Lernens durch die Vielfalt von Erfahrung ruht nur teilweise in sich selbst. Multiperspektivität in Leitungsgremien bietet vielmehr einen Kompetenzzuwachs und damit einen konkreten ökonomischen Nutzen. Gemischte Teams, in denen Frauen mindestens dreißig Prozent ausmachen, produzieren in der Regel bessere Problemlösungen als reine Männer- oder Frauenteam (vgl. Wippermann 2010: 23f.). Einzelne Studien weisen darüber hinaus darauf hin, dass Unternehmen mit einem größeren Frauenanteil in der Spitze – gemeint sind Aufsichts-, Vorstands- und Geschäftsführungsebenen – größeren finanziellen und strategischen Erfolg

haben (u. a. durch Mitarbeitenden-Bindung, Kontinuität der Leistungserbringung, geringere Kosten der Personalbeschaffung, Umsatzerfolge; vgl. Desvaux u. a. 2009). Setzen Unternehmen zusätzlich auf eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so sind positive betriebswirtschaftliche Effekte, wie bereits umfassend nachgewiesen wurde (BMFSFJ 2005), garantiert. Kurz: Es lohnt sich die Potenziale der Vielfalt einzubinden.

Das Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ wurde als Maßnahme zur Unterstützung des Mitgliederbeschlusses (Nov. 2010) initiiert und durchgeführt. Demzufolge sind bis zum Jahr 2020 Frauen und Männer mindestens im Verhältnis 40:40 in allen Leitungsstellen, Gremien und Organen zu besetzen. In dem Projekt wurden der Aufstieg von Frauen und die nötigen Anpassungen aus drei Blickwinkeln betrachtet:

Im Teilprojekt 1 wurde die Frage nach familiengerechten und frauenfördernden Arbeitsbedingungen in diakonischen Einrichtungen und Diensten gestellt. Sowohl das im Projekt entwickelte Beratungskonzept als auch teilweise die Vorbereitung zur Auszeichnung mit dem Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen“ wurden von mehr als vierzig Einrichtungen genutzt.

Das Teilprojekt 2 richtete sich an aufstiegsorientierte Frauen in Diakonie und Kirche. Mit dem Programm „Frauen in Spitzenpositionen“, das die Entscheidungs- und Karriereprozesse dieser Führungskräfte unterstützt, gewannen 20 Absolventinnen an Sichtbarkeit und Vernetzung im Verband, mit der Perspektive in obere oder oberste Leitungspositionen aufzusteigen.

Das Teilprojekt 3 „Vielfalt in Gremien“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, notwendige Veränderungen, Arbeitshilfen und Beratungsangebote zu erarbeiten, um den Zugang von Frauen in diakonische Gremien zu unterstützen. Mit diesem Ziel im Blick gilt es, die Erfolgscodes zur Mitarbeit in Gremien zu analysieren und die Perspektive der Gremien (Leitfrage: Was können Gremien selbst tun?) konsequent nachzuvollziehen. Zum Ende des Projektes waren rund einhundert Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in die Diskussion des Themas „Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen“ eingebunden. Dabei haben Aufsichtsverantwortliche, Vorstandsmitglieder, Gremien- und Projektvertreterinnen und -vertreter auf Landes- und Bundesebene ihre Erfahrungen eingebracht. Die Ergebnisse des Teilprojektes werden in Teil 2 dieses Leitfadens dargestellt. Wir gehen davon aus, dass die erarbeiteten Ansätze an die Suchbewegungen unterschiedlicher Gremien angepasst werden müssen, aber grundsätzlich übertragbar sind. In jedem Fall kommt den Aufsichtsgremien, Vorständen und Nominierungsausschüssen für die Erreichung der genannten Zielmenge eine Schlüsselrolle zu.

Begleitend zum Projekt wurde das Monitoring „Gleichstellung in Führung“ in seiner zweiten Befragungsrunde durchgeführt. Diese Datenerhebung bildet die verbandlichen Entwicklungen zum oben genannten Mitgliederbeschluss ab. Die Befragung wird im zweijährigen Rhythmus durchgeführt und bindet die Mitglieder der Diakonie Württemberg wie auch die Gremien ein. Als Datengrundlage zur Diskussion stellen wir den gremienbezogenen Auszug der Ergebnisse an den Beginn dieses Leitfadens (Teil 1).

Die Checkliste „Vielfalt und Kontinuität sichern – 15 Empfehlungen für Gremien“ schließt den Leitfaden ab (Teil 3). Sie bietet einen kompakten Überblick über Leitfragen und Ansätze für ein verändertes Vorgehen im Bemühen um mehr Frauen in diakonischen Gremien.

Teil 1

Ausgangslage. Frauen und Männer in den Gremien der Diakonie Württemberg

„Solange das Ziel nicht feststeht, ist jeder Weg der richtige.“

(Wolfgang Hoffmann, DAD)

Einen Anteil von vierzig Prozent Frauen in Leitungsstellen, Organen und Gremien zu verwirklichen ist das klare Ziel, das sich die Mitglieder des Diakonischen Werkes Württemberg gesetzt haben. Da ohne quantifizierende Maßnahmen eine Entwicklung nicht nachzuvollziehen ist, wurde der Status quo zur Verteilung von Männern und Frauen in Leitung zum ersten Mal im November 2012 erhoben. Mit einer Folgebefragung im November 2014 ist nun ein weiterer Schritt getan, um Entwicklungen des Verbandes abzubilden.

Struktur und Rücklauf der Befragung

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 09.09.2014 bis 31.10.2014 durchgeführt. Es wurden zwei Gruppen in die Befragung einbezogen:

1. Die Mitglieder des Diakonischen Werkes Württemberg, konkret der/die Vorsitzende/Hauptgeschäftsführende der Einrichtungen und der Dienste der Kreis- und Bezirksdiakonie (im Folgenden kurz als „Dienste“ bezeichnet).

Zahl der angeschriebenen Mitglieder: 281

Rücklauf: n = 139 (49 %)

Die Reduktion der Gesamtmitgliederzahl ergibt sich aus der Zusammenfassung der evangelischen Kirchenbezirke in Kreisdiakonieverbänden und diakonischen Bezirksstellen.

2. Diakonische Gremien: Organe des Diakonischen Werkes Württemberg, Fach-/Landesverbände, arbeitsrechtliche Gremien; konkret befragt wurde der/die Vorsitzende des Gremiums.

Zahl der angeschriebenen Gremien: 28

Rücklauf: n = 24 (86 %)

Der Rücklauf ist bezogen auf die Verteilung der Einrichtungsgrößen mit dem der Befragung 2012 vergleichbar (vgl. DWW 2013). Die Daten wurden per Fragebogen erhoben, die Auszählung der Daten lag in der Hand des Instituts für Angewandte Forschung (IAF) der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Die Auswertung und Interpretation der Daten wurde durch das Diakonische Werk Württemberg, Projekt „Debora“ geleistet.

Frauen und Männer in Führung – Verteilung in Spitzenpositionen diakonischer Einrichtungen und Dienste

Die vorliegende Befragung ermöglicht unter anderem einen Überblick über die Verteilung der Geschlechter in den obersten und oberen Führungspositionen diakonischer Einrichtungen und Dienste. Wie auch im Jahr 2012 zeigt sich in der Mitgliederbefragung, dass die Verwirklichung der Vierzig-Prozent-Quote bis 2020 grundsätzlich erreichbar ist: In der Gesamtverteilung, unabhängig von Unternehmensgrößen, sind Positionen auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene mit einem Frauenanteil von 30 Prozent besetzt, der Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien beträgt 29 Prozent. Wie auch in 2012 zeigt sich, dass auf zweiter Führungsebene die angestrebte Verteilung von Frauen und Männern – mit geringfügiger Veränderung – bei 51 Prozent liegt, während die Mitglieder der Mitarbeitenden-Vertretungen eine paritätische Verteilung zugunsten der weiblichen Mitglieder weit überschreiten.

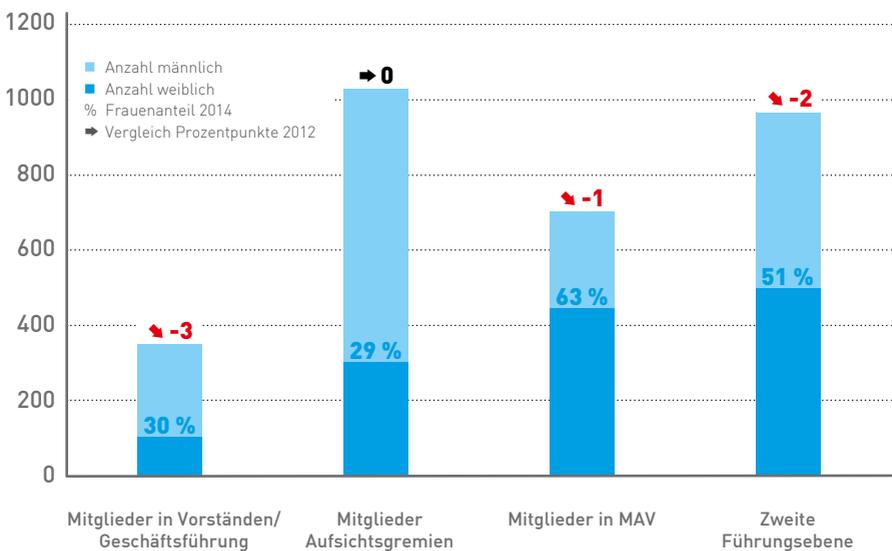


Abbildung 1: Verteilung Frauen und Männer in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen und Dienste (n=139)

Es ist kritisch festzuhalten, dass der Trend – hier als Prozentwertvergleich dargestellt – lediglich eine Verstetigung des Status quo seit 2012 abbildet. Der rückgemeldete Ausschnitt im Gesamtverband zeigt, dass die Gesamtzahl der Vorstandspositionen gesunken ist und – durch die angewandten Nachbesetzungsverfahren oder durch ein nicht nachbesetztes Ausscheiden aus dem Amt – weniger Frauen als Männer oberste Positionen innehaben als noch vor zwei Jahren.

Die Geschlechterverteilung ist von der Einrichtungsgröße abhängig. Nach wie vor gilt: „Je größer eine diakonische Einrichtung/Dienst, desto seltener sind Frauen an der Spitze zu finden.“ Bezogen auf die Einrichtungsgrößen unterscheiden sich aber auch deutlich die Entwicklungstrends: Während in Einrichtungen und Diensten mittlerer Größe (50 bis 500 Mitarbeitende) ein positiver Trend hin zu mehr Frauen an der Spitze festzustellen ist, verzeichnen die größten Einrichtungen (über 1000 Mitarbeitende) deutliche Verluste weiblichen Führungspotenziales, insbesondere in ihren Aufsichtsgremien.

Verteilung von Frauen und Männern in diakonischen Gremien

Die leitenden diakonischen Gremien verzeichnen seit November 2012 einen positiven Trend zu größerer Vielfalt. Hervorzuheben ist die Erhöhung des Frauenanteiles unter den Gremienmitgliedern, die durch „reale“ Zugänge als Ergebnis von Nachwahl oder Neukonstituierung erreicht wurden: Hier kann ein Anstieg von 16 Prozent auf 26 Prozent festgestellt werden, besonders gestützt durch die Organe des Diakonischen Werkes.

Getragen wird diese Entwicklung vor allem durch Veränderungen in Fach- und Landesverbänden. Die großen prozentualen Sprünge sind allerdings auf insgesamt geringe Fallzahlen zurückzuführen.

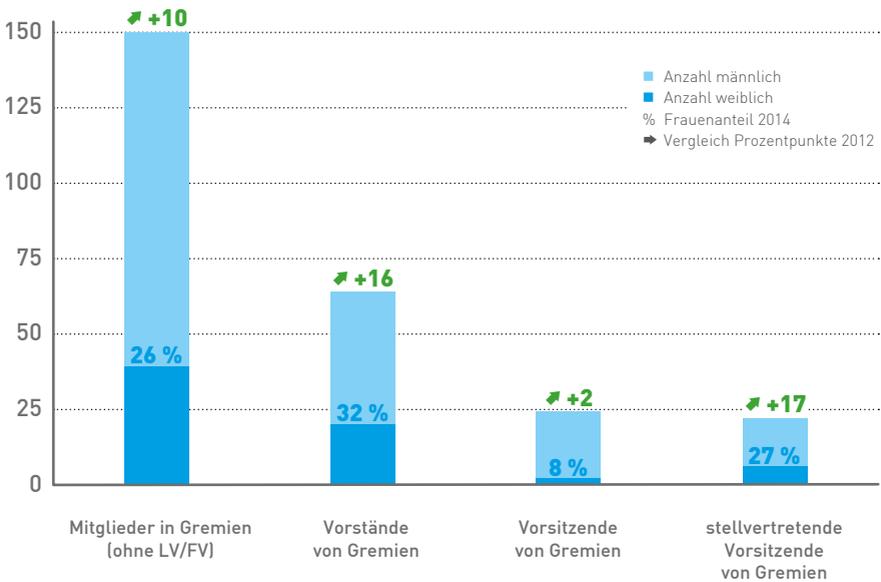


Abbildung 2: Verteilung Frauen und Männer in diakonischen Gremien (n=24)

Die dargestellten Daten können wie folgt aufgeschlüsselt werden:

Gremien	Frauenanteile in Gremien 2014			
	Mitglieder der Gremien	Vorstände der Gremien	Vorsitzende der Gremien	Stellvertretende Vorsitzende
Organe des Diakonischen Werkes	21 %	–	0 %	0 %
Arbeitsrechtliche Gremien	28 %	geringe Fallzahl	0 %	14 %
Landes- und Fachverbände (ohne Ausschüsse)	–	31 %	20 %	45 %

Tabelle 1: Frauenanteile in diakonischen Gremien, Stand 2014 (n = 24)

Es ist festzuhalten, dass eine Annäherung an die angestrebte Verteilung erreicht wurde, das Ziel aber nur in wenigen der erfragten Gremienfelder umgesetzt ist.

Bedarf an Führungsnachwuchs in Einrichtungen und Diensten

Um abschätzen zu können, wie groß der tatsächliche Bedarf sein wird, um den Weg für eine nachwachsende Führungsgeneration zu bereiten, wurde erhoben, wie viele reguläre Neu-/Nachbesetzungen in Spitzenpositionen (Vorstand/Geschäftsführung) und in Gremien in den kommenden vier Jahren zu erwarten sind.

Bedarf Vorstände/GF	Einrichtungen/Dienste				Gesamt
	Bis 50 MA	Bis 500 MA	Bis 1000 MA	über 1000 MA	
in den nächsten 2–4 Jahren	56	31	6	7	100

Tabelle 2: Nachbesetzung Vorstände/Geschäftsführende bis 2018

28 Prozent der benannten Spitzenpositionen sind neu zu vergeben. Die weitere Zunahme des Nachbesetzungsbedarfes um 10 Prozentpunkte seit 2012 dürfte – neben satzungsgemäßen Wahlvorgängen – auch ein Hinweis auf den demografischen Wandel sein, der in den Leitungsspitzen ankommt.

Die Verteilung von Frauen und Männern bei der Vergabe von Vorstands- und Geschäftsführungspositionen wurde ebenfalls abgefragt, mit dem Ergebnis, dass ein Drittel der obersten Leitungspositionen an Frauen vergeben wurden. Dies ist der tragende Faktor für die dargestellte Verstärkung des Frauenanteiles. Die Vergabe erfolgte vor allem an trägerexterne, aber verbandsinterne Personen.

Ausgehend von der bisherigen Entwicklung – prognostiziert bei gleichbleibenden Bedingungen – lässt sich allerdings festhalten, dass die Vergabe der Stellen an Frauen auf 55 Prozent anwachsen muss, wenn die angestrebte Verteilung bis 2020 erreicht werden soll. Bei gleichbleibender Vergabepraxis (33 Prozent) ist dieses Ziel hingegen nicht erreichbar.

Bedarf an Neubesetzungen in diakonischen Gremien

Auch auf Ebene der leitenden Gremien der Diakonie Württemberg wird künftig eine Vielzahl von Positionen neu besetzt werden. Insgesamt ist die Zahl der Neubesetzungen in Gremien im Vergleich zu 2012 rückläufig.

	Organe des Diakonischen Werkes	Landes- und Fachverbände	Arbeitsrechtliche Gremien	Gesamt
in den nächsten 2–4 Jahren	2	43	35	80
in den darauf folgenden 5–8 Jahren	29	25	62	102

Tabelle 3: Neubesetzung von Gremienpositionen in den kommenden Jahren

Auch wenn ein Teil des ausgewiesenen Bedarfs durch Wiederwahlen abgedeckt werden kann, ist hier ein erheblicher Handlungsdruck nachgewiesen, qualifiziertes und engagiertes Führungspersonal zu finden, einzubinden und auf die Übernahme von Verantwortung vorzubereiten. Gleichzeitig bietet der Wechsel in den Spitzenpositionen die Gelegenheit, die angestrebte Geschlechterverteilung von jeweils mindestens 40 Prozent Frauen und Männern weiter voranzutreiben.

Was aus statistischer Sicht zu tun ist

- Konsequente Vergabe von mindestens der Hälfte frei werdender Positionen an Frauen
- Schaffung eines langfristig angelegten Talentpools, unterstützt durch Maßnahmen strategischer Personalentwicklung
- Vernetzung und Lernen von Frauen, die bereits in oberen und obersten Führungspositionen agieren
- Förderung trägerübergreifender Netzwerke, als Ressource in der Gestaltung einer kontinuierlichen Nachfolgesicherung
- Erhöhung der Anstrengungen, insbesondere der Aufsichtsgremien, die Suche und Besetzungsverfahren deutlicher auf das Ziel „Gewinnung von Frauen“ auszurichten

Teil 2

Vom Ziel zur Außenwirkung. Handlungsansätze für mehr Vielfalt in Gremien

Das Teilprojekt 3 „Vielfalt in Gremien“ konnte über 100 Personen mit teilweise hohem Gremien-Vernetzungsgrad ansprechen. Ihre Kernaussagen zum besonderen Beitrag von Frauen in Gremien seien an den Anfang gestellt:

- „Führungsfrauen entwickeln häufiger und passgenauer Strategien, Maßnahmen und Angebote, die angemessen auf die Bedürfnisse weiblicher Lebensentwürfe und -erfahrungen reagieren.“
- „Frauen in Aufsichtsgremien rücken andere Fragen in den Mittelpunkt und nehmen verändernd Einfluss auf die Gremienkultur – zumeist im positiven Sinne.“
- „Gremienvertreterinnen erhöhen über veränderte Netzwerke die Reichweite des Gremiums.“
- „Aus personalpolitischer Perspektive ist das Rollenvorbild von Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen besonders wichtig, um den „Durchstieg“ von Frauen in Leitungsstellen zu verbessern.“
- „Qualifizierte Frauen in Gremien stärker einzubinden ist ein Gebot der Vernunft, um die Nachfolge von zahlreichen, ausscheidenden Führungskräften in den kommenden Jahren zu bewältigen.“
- „Gemischte Gremienbesetzungen repräsentieren gesellschaftliche Normalität.“

Die große Zahl der Beteiligten im Projekt darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die gezielte Erhöhung des Frauenanteils von Gremienvertreterinnen und -vertretern vielfach als „Orchideen-Thema“ eingestuft wird; es besteht die Hoffnung Männer und Frauen mit den bereits bestehenden Maßnahmen zu erreichen. Eine gewisse Resignation zeigt sich in den Aussagen „*wir haben uns bemüht, aber keine Frau für unser Gremium gefunden*“ oder „*unsere Kandidatin wollte nicht*“. Diese Erfahrung lässt sich nachvollziehen, ist die Gesamtzahl der Frauen auf der obersten Leitungsebene der Diakonie verhältnismäßig gering bemessen. Unzutreffend ist jedoch die Schlussfolgerung dass „es keine Frauen für die Gremienarbeit“ gebe oder dass Frauen „die Gremienarbeit grundsätzlich ablehnen“.

Wie also kann die bisherige Suche und der Zugang von Frauen ins Gremium angepasst werden, um ein positiveres Ergebnis zu erreichen?

Fünf relevante Handlungsfelder für ein verändertes strategisches Vorgehen zur verstärkten Einbindung von Frauen konnten im Projekt identifiziert werden:

- Ziele setzen
- Suchmuster ausweiten
- Zugänge prüfen
- Arbeitskultur entwickeln
- Außendarstellung anpassen



Abbildung 3: Handlungsfelder zur strategisch aufgestellten Nachbesetzung von Gremienmitgliedern

Zu diesen Handlungsfeldern werden im Folgenden Beobachtungen, Erklärungsansätze und Hintergründe aus Studien sowie Beispiele gelingender Praxis aus dem Erfahrungsschatz der am Projekt Beteiligten vorgestellt.

Ziele setzen

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes stehen die Kernfragen zur Strategiebildung und Selbststeuerung eines Gremiums:

- Stimmt das Gremium mehrheitlich einer Nachbesetzung zu, die auf Frauen ausgerichtet ist?
- Muss ein Abweichen im Besetzungsergebnis begründet werden?
- Bleiben Positionen gegebenenfalls unbesetzt?

Beobachtungen zum Commitment in Gremien

Wie in Teil 1 dargestellt, konnte von einigen Gremien des Diakonischen Werkes Württemberg eine Erhöhung des Frauenanteils erreicht werden. Diese Erfolge sind in den meisten Fällen auf aktive Förderer des Themas zurückzuführen, die als Triebkräfte das gemeinsame Ziel für das Gremium verfolgt haben. Ohne eine breite Gruppe von Unterstützerinnen und Unterstützern für ein strategisches Besetzungsverfahren, sind Erfolge nur schwer zu erzielen. Gelegentlich formiert sich überraschender Widerstand, und zwar trotz einer grundsätzlichen Offenheit der Besetzung von Frauen gegenüber: „Wie konnten Sie auf die Idee kommen Frauen auf unsere Besetzungsliste zu bringen. So können wir das Wahlverfahren nicht weiter führen.“ (Kommentar zur Übergabe einer Nominierungsliste, zit. in „Debora“ TP 3). Neben offener Ablehnung finden sich auch Strategien wie Abwertung, Ignorieren, Biologisierung, Traditionalisierung oder auch Resignation:

- „Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteiles sind die wahre Diskriminierung.“
- „Es ist nur natürlich, dass Frauen sich nicht in den scharfen Wind stellen wollen.“

- „Es gibt doch wichtigere Probleme.“
- „Never change a winning team.“ (vgl. Kaschuba 2009)

In der Diskussion zeigt sich schnell, dass die Abwehr oft tief verankert ist, sie erschwert die Vereinbarung von Zielen. Klare Zielformulierungen und/oder ein breites Commitment im Gremium markieren den Übergang vom Goodwill zu einer strategischen Personalpolitik, die Vielfalt und Kontinuität sichert. Eine Risikoabwägung, welche die Konsequenzen eines gescheiterten Suchens definiert, erhöht die Verbindlichkeit der Maßnahmen deutlich. So formuliert beispielsweise die Bundesregierung in ihrer Gesetzesvorlage zur Frauenquote in Aufsichtsräten eine „Nichtbesetzungsklausel“.

Hintergründe zu Widerständen

Unter der Oberfläche struktureller oder personenbezogener Maßnahmen sind emotionale Wirkfaktoren bei der Bestellung von Gremien mächtig, die kaum über strukturelle und nur schwer durch kommunikative Maßnahmen beeinflusst werden können. Gewohnheiten, Traditionen oder Einflussphären sollen nicht angetastet werden, informelle oder formelle Quotierungen lösen Verteilungskämpfe aus, zuweilen fehlen Ressourcen für ein verändertes Vorgehen. Im Projekt „Vielfalt in Gremien“ wurden einige Ursachen zusammengetragen, die von Beteiligten aus Diakonie und Kirche als wirksam wahrgenommen werden:

Veränderungsdruck: Kommunikations- und Entscheidungsrouninen scheinen infrage gestellt durch den Anspruch „weibliche Bedürfnisse“ einbinden zu müssen.

Konkurrenz: Die strategische Ausrichtung auf Frauen verstärkt in Besetzungsverfahren den Wettbewerb für die eigene Person oder den bereits aufgebauten Nachfolgekandidaten. Mitunter werden Frauen Kompetenzen zugeschrieben, die sie zu unberechenbaren Konkurrentinnen erheben.

Statusverlust: Wirksam sind ebenfalls Befürchtungen sich als „Frauenförderer“ zu exponieren oder persönliche Interessen zu verfolgen.

Rollenstereotype: Geschlechterstereotype sind kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über charakteristische Merkmale von Frauen und Männern enthalten. Sie beschreiben damit zum einen regelhaft „Frauen und Männer sind so!“ und vermitteln zum anderen als Rollenvorgabe eine Vorschrift: „Frauen und Männer sollen so sein (und nicht anders)!“ Je stärker in Stereotypen gedacht wird, desto verunsichernder wirkt dieser Faktor auf ein Gremium. Hier einige Beispiele, wie sie im Projekt benannt wurden:

- **Mangelnde Karriereorientierung:** Häufig wird Frauen eine „Karriereferne“ zugeschrieben; ein Echo dieser Zuschreibung findet sich in der Innensicht bereits erfolgreicher Führungsfrauen: „Ich wäre nicht auf die Idee gekommen aufzusteigen, wenn man mich nicht konkret angesprochen hätte.“ Im Gegenzug werden statusbezogene Stereotype zu Karriereewegen eher von Männern benannt: „Ein Mann arbeitet nicht mit einer jüngeren Frau als Vorgesetzte.“
- **Dominante Familienorientierung:** Während Männer eher altersbezogene Widerstände bewältigen müssen („Wir halten Sie noch für zu jung“) und äußerst selten nach ihrer außerberuflichen Lebensplanung befragt werden, müssen sich Frauen eher mit geschlechtsbezogenen Rollenerwartungen (Erfüllung der „Mutterpflicht“) auseinandersetzen („Wie wollen Sie diese Aufgabe mit Ihrer Familie vereinbaren?“).

- **Konfliktfähigkeit:** Während männliche Führungskräfte eher positive Effekte für die eigene Arbeit erwarten, indem sie mehr Abstand zu den Konflikten der Basis gewinnen, wird genau diese „Reibung“ Frauen als professionelle Qualität suggeriert. Eine internalisierte Selbstzuschreibung, etwa die Aussage „ich kann nur schwer die direkte Auseinandersetzung mit den Klienten aufgeben“, schränkt die Zielstrebigkeit von Frauen im Aufstieg ein.

Beispiele gelingender Praxis

- Den Mitgliedern ist der Beschluss der Mitgliederversammlung (2010) zur Geschlechtergerechtigkeit, wie er im Corporate Governance Kodex aufgenommen wurde, bekannt: „Das Diakonische Werk und seine Mitglieder streben eine geschlechtergerechte Zusammensetzung der Gremien, Organe und Leitungsstellen an. Innerhalb von 10 Jahren, das heißt bis zum Jahr 2020, soll ein Mindestanteil von jeweils 40 Prozent Frauen und Männern umgesetzt sein. Dieses Ziel ist durch geeignete Maßnahmen zu befördern.“ Der Corporate Governance Kodex bietet wesentliche Hilfen zur Zusammenarbeit der Organe, Leitungsstellen und Aufsichtsgremien des Verbandes, er setzt Standards für die verantwortungsvolle Unternehmensführung diakonischer Einrichtungen und Dienste und richtet sich an alle Mitglieder des Diakonischen Werkes, unabhängig von ihrer Rechtsform (CGK 2010).
- Das Gremium verständigt sich auf die Erhöhung des Anteils von Frauen. Die angestrebte Anzahl und die Zeit bis zur Umsetzung dieses Zieles werden definiert und idealerweise dokumentiert. (Eine befristete Quotierung bis zur Zielerreichung erscheint vielen Gremienvertreterinnen und -vertretern als strukturelle Hilfe).
- Maßgaben für den Fall einer Nichtbesetzung von Frauen werden diskutiert und dokumentiert. Greifbare Erfolge im Zugang von Frauen zeigen sich in Gremien, die sich verpflichten, Stellen unbesetzt zu lassen oder die Übergangsregelungen mit kurzer zeitlicher Befristung bis zu einer Neuwahl definieren.
- Change-Agents, die das Ansteigen des Frauenanteils fördern, werden im Gremium unterstützt. Männlichen Förderern wird als „doppelten Rollenmodellen“ ein besonderes Gewicht beigemessen.
- Die Zielvereinbarung wird nach außen kommuniziert.

Suchmuster ausweiten

Es ist nicht neu, dass Menschen nach dem Prinzip der Ähnlichkeit auswählen, wenn sie kein stabiles Korrektiv dazu entwickelt haben. Gruppen, die sich selbst ergänzen, unterliegen damit dem Trend permanenter Homogenisierung. Um also eine Veränderung des Vorgehens zu erreichen, ist die Frage zu klären, ob die Suche eine Überschreitung bisheriger Wahrnehmungsmuster überhaupt zulässt.

Beobachtungen zu Suchmustern und ihren Effekten

Viele Gremien bemühen sich um Frauen auf ihren Besetzungslisten, dennoch steht am Ende der Suche häufig die Aussage: „*Wir haben keine Frau*“

für unser Gremium gefunden.“ Auf nähere Nachfrage erweist sich das **Suchfeld**, in dem eine Nominierung möglich erscheint, als relativ klein: Mandatierungen (vgl. Abschnitt „Zugänge prüfen“), aber auch die begrenzten Netzwerke von Gremien stellen limitierende Faktoren für die Suche dar. Bei der Suche nach Kandidatinnen auf oberster Führungsebene kristallisieren sich schon aus statistischen Gründen „**übliche Verdächtige**“ heraus, die mit vielen Anfragen überhäuft werden und mit der Motivation „*Ich will Weniges, das aber gut machen*“ entnervt abwinken.

Lange Verweildauern in Gremien, Altersschnitt und Altersmischung führen tendenziell zur Verringerung verfügbarer Netzwerke und die Akteure verhalten sich in der Regel strategisch konservativ, Verharrungstendenzen steigen, es fehlt der „frische Wind“ („*Wir kennen uns seit dem Zivildienst, da muss man nicht lange Diskutieren*“). Eine Teilnehmerin aus oberster Leitung formulierte den Gedanken, der Länge der Amtsperioden mehr Bedeutung beizumessen: „*Vielleicht wäre es hilfreich, wenn man nicht mehr als z. B. sechs bis acht Jahre in einem Gremium mitarbeiten könnte. Dann wäre ein Wechsel vorprogrammiert und Einzelne wären nicht fast ein Arbeitsleben lang in einem Gremium.*“

Bisherige **Suchraster** schließen nur einen Bruchteil potenziell qualifizierter Frauen ein. Vieles deutet darauf hin, dass vor allem diejenigen Frauen im Raster bleiben und angesprochen werden, die keine zusätzliche außerberufliche Verantwortung haben, oder hoch initiativ Frauen, die durch ausgeprägtes Selbstmanagement familiäre Anforderungen bewältigen und nur geringe Vereinbarkeitsansprüche an den beruflichen Kontext anmelden. „Herausgefiltert“ werden insbesondere jüngere Frauen („Unsicherheitsfaktor“), da im herkömmlichen Führungsbild potentielle Schwangerschaften nicht mit Führungs- oder Gremienarbeit verbunden werden können. Ist das Ende der Betreuungsphase von Kindern erreicht, wirken sich der lang anhaltende „Rückkehrerinnen-Status“ oder die unterbrochene Präsenz nachteilig aus. In der Konsequenz entwickeln ältere hoch qualifizierte (Führungs-)Frauen eine andere Option: „*Mit meinen Kompetenzen denke ich mittlerweile darüber nach, mich selbstständig zu machen.*“ Angesichts der Chancen, die verlängerte Lebensarbeitszeiten bieten, und des hohen Bedarfs an Fach- und Führungskompetenz stellt dieses „Opting-out“ einen enormen ökonomischen Verlust für jede Einrichtung und einen Kompetenz-Ausfall für Leitungsgremien dar.

Erfolgreicher sind Gremien, die über Gremienausschüsse externe Fachfrauen jeder Altersgruppe einbinden (Zuwahlen, Neukonstituierungen) und auf diesem Weg Gremienkarrieren anstoßen, die nicht selten eine Leitungskarrieren einschließen. Kompetenz zur langfristigen Planung, die auf mehr als eine Person setzt, ist hier Voraussetzung für den Erfolg. Ein weiteres Positiv-Kriterium sind Schlüsselpersonen, die gezielt Frauen ansprechen, um erweiterte Netzwerke zu ermöglichen. Diese Personen wirken als „Netzwerkknoten“, sie transportieren effektiv das geforderte Profil in die Fläche und bringen externe Namen in Vorschlagslisten ein.

Hintergründe

Das Phänomen der **homosoziale Rekrutierung** beruht auf der weitgehend unbewussten Suche und Bindung von Menschen im eigenen Umfeld, die ähnliche Prägungen, Haltungen, Lebens- und Karrierewege auf sich vereinen. Auch Merkmale, die das Milieu definieren wie etwa Sprache, Kleidung und Wahl der Statussymbole, bestimmen diesen Mechanismus mit. Infolgedessen sind Netzwerke fast immer „exklusive Clubs“, deren Vorteile auf der Hand liegen: Die Gemeinsamkeiten vereinfachen Verständigungsprozesse und erhöhen die Chance auf Zustimmung und Anerkennung. Der Ausschluss aus aufstiegsrelevanten Netzwerken ist eine der am häufigsten

genannten Barrieren für Frauen: „Insgesamt zeigt die bisherige Forschung, dass Frauen nicht weniger stark in Netzwerke investieren als Männer, sie verfügen aber über weniger statushohe und mächtige Kontakte als ihre männlichen Kollegen (Peus / Welppe 2011: 48). Die Schaffung von neuen **Netzwerken mit mächtigen Akteuren** und die Öffnung bestehender Netzwerke für neue Impulse sind wichtige Stellhebel in allen Rekrutierungsprozessen und Türöffner beim Zugang zu Gremien.

Im Fokus einer modernen Diskussion über adäquate Suchmuster stehen die **notwendigen Kompetenzen für Führung**. Kompetenzzuschreibungen, die an das Geschlecht, das Lebensalter, die familiäre Situation oder die Anstellungssituation geknüpft sind, verfestigen die Definition eines Suchmusters, das eher Traditionen folgt, als eine inhaltlich strategische Ausrichtung zu fördern. Ein verändertes Bewusstsein zu Führungsbildern zu etablieren heißt, die Wahrscheinlichkeit eines Frauenzuganges zu erhöhen (vgl. Fernandez u. a. 2013). Der Corporate Governance Kodex bietet einen ersten Ansatz, der personalpolitische Öffnung nahe legt: Hier wird zu allererst empfohlen in der Auswahl von Mitgliedern für Aufsichtsgremien unter anderem ein ausreichendes Zeitkontingent, persönliche Unabhängigkeit, Feldkompetenz und Durchsetzungsvermögen abzufragen. Darüber hinaus aber wird die Einbindung einer breiten Vielfalt von Spezialkompetenzen angemahnt, um Aufgabenschwerpunkte und Verantwortungsbereiche definieren zu können (Bachert 2006: 376f.). Wird hier der Wert von Vielfalt in einem **differenziert formulierten Anforderungsprofil** eingebunden, können homosoziale Rekrutierungsprozesse und einseitige Führungsbilder ausgehebelt werden. Die grundsätzliche Frage „Ist der/ die Kandidatin durchsetzungsfähig?“ wird abgelöst von der Frage „Welche Form der Durchsetzungsfähigkeit ist zeitgemäß?. Die Suche nach Kompetenzen, die das bisherige Gremium ergänzen, wird erweitert um die Frage nach konkreten Fähigkeiten zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen.

Berufseinstieg – Qualifikation – Aufstieg – Performance in Leitung – Übergang in den Ruhestand und ein Privatleben, das den Beruf möglichst nicht tangiert: Dieser Lebensrhythmus ist schon lange durchbrochen. Durch **veränderte Lebensphasen** verlieren sogenannte „Kaminkarrieren“ (linearer Aufstieg im Unternehmen ohne größere Unterbrechungen) auch in Diakonie und Kirche an Bedeutung. In der sogenannten „Rushhour des Lebens“ fallen die familiäre Verantwortung und Karrierephase zusammen, eine zweite Ausbildung kann mit einem Führungsaufstieg einhergehen. Lineare Karrieren werden von sogenannten „Rotationskarrieren“ abgelöst, die Auslandsaufenthalte, Familienphasen, den Wechsel zwischen Einrichtungen oder Verbänden oder Sabbatjahre einbeziehen. Eine insgesamt **verlängerte Lebensarbeitszeit** bietet die Chance, Aufstiege auch in einem späteren Lebensabschnitt anzugehen. Neue Bewertungen und Haltungen gegenüber **Rotationskarrieren** („eigentlich zu unstat“) sind nötig, um notwendige Kompetenzen, die in diesen Berufsabschnitten erworben werden, zu erkennen und in die Arbeit einzubinden („ist in der Lage sich in verändernden Kontexten souverän zu bewegen“).

Beispiele gelingender Praxis

- Das Gremium formuliert ein überprüfbares Raster von Kriterien zur Besetzung mit definiertem Anforderungsprofil im Abgleich zu prognostizierten Herausforderungen. Eingefahrene Wahrnehmungsmuster werden leichter durchbrochen, wenn gremienexterne Einschätzungen über Führungshierarchien und Generationen hinweg in die Ausarbeitung des Suchrasters einbezogen werden.

- Das Gremium bindet gezielt Personen, die außerhalb des Gremiums stehen und neue Netzwerke eröffnen können, ein, denn gerade Personen, die nicht der Kultur des Gremiums verwandt sind, können das Suchfeld entscheidend vergrößern. Um den Rückfluss von Informationen zu sichern, werden Ansprechpersonen im Gremium definiert und Orientierungshilfen bereitgehalten.
- Gremien sind erfolgreicher, wenn sie „nicht-lineare Karrierewege“ (oder auch „eigentlich zu-Typen“: „eigentlich zu unerfahren, zu alt, zu politisch, zu familienorientiert, zu fremd, zu undogmatisch ...“) und den damit verbundenen Kompetenzerwerb in ihrer Suche berücksichtigen.
- Sind Mittelpersonen beteiligt (z. B. Headhunter), werden sie explizit mit der Suche nach Kandidatinnen beauftragt.
- Auswahlkriterien und -verfahren werden transparent kommuniziert.
- Gremienvertreterinnen und -vertreter wirken – soweit es ihrer Funktion entspricht – auf eine langfristige, strategische Personalentwicklung in Einrichtungen und Diensten hin, die die Karriereplanung von Frauen im Blick hat. Sie fördern Netzwerke, da wichtige Funktionen in der Regel einrichtungsübergreifend und verbandsintern vergeben werden.

Zugänge prüfen

Welche Hürden oder Hilfen können den Zugang in ein Gremium begleiten? Im Folgenden wird dargestellt, welche Überlegungen zu einer gelingenden Einbindung von Potenzialträgerinnen führen können.

Beobachtungen zu Zugangswegen in Gremien

„Wir hatten eine Kandidatin, aber sie wollte sich nicht ins Gremium wählen lassen.“ Dieses Zitat begleitete die Workshops unseres Projektes. Es ist ein Leichtes den Blick auf Potenzialträgerinnen zu richten und sie zu mehr Initiative aufzufordern. An dieser Stelle soll jedoch die Frage gestellt werden, welche Mechanismen erfolgreiche Frauen auf dem Weg in entscheidungsleitende Gremien unterstützt haben.

Folgt man den Aussagen der Teilnehmenden unserer Workshops zu ihren eigenen Erfahrungen auf dem Weg in Leitungsgremien, so sind die Zugänge zwar durch Eigeninitiative, aber nur wenig selbstgesteuert erreichbar. Das **Entdeckt-Werden** dominiert folglich in den Aussagen der Teilnehmenden über die Zugangswege zu diakonischen und kirchlichen Gremien. Häufig ist daher die erste Antwort auf die Frage nach den Türöffnern: „Es war Zufall, dass gerade ich angefragt wurde“. Oft wird sie ergänzt durch den Hinweis auf die eigene Leistungsbereitschaft und Hingabe: „An der Stelle, an der ich war, habe ich versucht mein Bestes einzubringen.“ In der dargestellten Selbsteinschätzung tritt die eigene gezielte Aktivität für einen Aufstieg – bei Frauen stärker als bei Männern – in den Hintergrund. Häufiger von Frauen benannt wird die sinnbetonte, gestaltungsorientierte Herangehensweise, die einen Karriereschritt für die eigenen Ziele „akzeptiert“: „Mir waren bestimmte Themen wichtig und ich konnte sie durch einen Aufstieg besser umsetzen.“ Die Existenz informeller Spielregeln in Nominierungsverfahren, ist den Beteiligten bewusst, ein eigener Einfluss wird im offiziellen Rahmen aber nicht formuliert.

Mentoren oder Unterstützerinnen waren durchgängig für alle Beteiligten im Projekt wesentlich, um einen ausreichenden Vernetzungsgrad, die Positionierung und Souveränität auf dem Weg in Gremien- und Leitungsverantwortung zu erlangen. Sie sind es damit auch, die das Risiko eines Gesichtverlustes im Falle des Scheiterns im Verfahren kalkulierbarer erscheinen lassen. „Promoter“ bauen ihre Kandidatinnen und Nachfolgerinnen auf, vermitteln ihnen (informelle) Spielregeln und setzen sie geschickt in Szene. Handlungsleitend sind für sie zumeist die Kompetenzen des „Nachwuchses“, aber auch persönliche Nähe und strategische Überlegungen. Gute Mentorinnen und Mentoren kennen die Aufstiegswege, den „Durchstieg durch Gremien und Führungspositionen“, und delegieren zur richtigen Zeit ein gutes Maß an Verantwortung.

Im Gegensatz zur weitverbreiteten Meinung, dass nur Frauen ohne familiäre Verantwortung das Engagement, die Zeit und den Willen aufbringen können in obersten Gremien mitzuwirken, geben die am Projekt beteiligten Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen (meistenteils Mütter) dem Vorhandensein von zu betreuenden Kindern oder Angehörigen keine obere Priorität in der Entscheidung für oder gegen eine Leitungsposition oder die Übernahme von Gremienverantwortung. **Strukturelle Flexibilität und gestaltbare Präsenzerwartungen** werden hingegen als wichtige Vereinbarkeitsfaktoren für ein herausragendes Engagement benannt. Die immer noch in Besetzungsverfahren gestellte Frage, „*Wie wollen Sie dieses Amt mit Ihrer Familie vereinbaren?*“, hat unter weiblichen Spitzenführungskräften einen eher kabarettistischen Wert.

Auf lange Sicht betrachtet, hat eine **frühe „Sozialisation“** in Leitung und in Gremien einen besonders positiven Effekt auf die Motivation zu mehr Verantwortung und erhöht die Aufstiegswahrscheinlichkeit. „*Je früher ein Einstieg in Gremien, desto leichter der Aufstieg in (höhere) Verantwortung – die Einrichtungen müssen das in ihrer Personalentwicklung verankern*“, betonte eine Vorständin im Projekt, „*natürlich können auch jüngere Leute verantwortungsvolle Positionen übernehmen, aber eben nicht zum Nulltarif. Man muss sie coachen und mit ihnen die Arbeit im Gremium reflektieren*“.

Zugänge zu Gremien werden durch Satzungen, aber auch durch informelle Vereinbarungen und Traditionen gesteuert und limitiert. Die Vergabe von Gremienpositionen ist nicht selten an bisher eingenommene Ämter oder Funktionen gebunden. **Status wird mitunter zur „Leitwährung“** für einen Gremienzugang. Diese Form der Mandatierung soll ein hohes Maß an Kompetenz, Strahlkraft und Verantwortlichkeit im Gremium bewirken, stellt aber auch ein wesentliches Hindernis für den erweiterten Zugang von Frauen dar:

- Die Erfüllung von Satzung oder Tradition begrenzt die Möglichkeiten kompetenzorientierter Besetzung und damit die Ausweitung von Suchmustern.
- Der aktuellen Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzenpositionen von Kirche und Diakonie kann in mandatierten Besetzungsverfahren nur durch die Nominierung männlicher Kandidaten begegnet werden.
- Die geringe Zahl der Funktionsträgerinnen und -träger an der Spitze im Verhältnis zur Vielzahl der Gremien führt nicht selten zu einer den Einzelnen überlastenden Häufung von Ämtern. Ein Projektteilnehmer berichtete von mehr als dreißig Gremien, in denen er regelmäßig und verantwortlich präsent ist. Für Beobachtende erscheint dies als wenig sinnstiftende Situation, die darüber hinaus mit außerberuflicher Verantwortung kaum vereinbar ist.

Es stellt sich die Frage, welches Verantwortungsniveau und welche Funktion Mitglieder in Gremien und in ihren Ausschüssen vorweisen sollten. Nicht

selten arbeiten Frauen mit breiter Führungsspanne und hoher Finanzverantwortung auf zweiter Führungsebene. Sie stellen eine der größten Ressourcen zum Aufbau eines Talentpools dar. Diese Frauen gilt es zu positionieren.

Hintergründe zum „Möglichkeitsraum“ und bestehenden Hindernissen

Auf der Suche nach Erklärungen für die Vorbehalte und das zögerliche Reagieren von Frauen gegenüber der Gremienarbeit, lohnt sich ein Blick auf die aktuellen Entwicklungen zum Karriereweg von Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie sie vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München untersucht wurden. Die Forscher kommen zu folgendem Ergebnis:

„Frauen wollen Karriere. Sie sind genauso hochmotiviert, leistungsbereit und ehrgeizig wie Männer und suchen wie ihre männlichen Kollegen nach eigenen Aufgabenbereichen, neuen Herausforderungen und Möglichkeiten.“ Die aktuelle Situation von Organisationen bietet Chancen: Bedingt durch die hohe Komplexität und Interdependenz der Unternehmensfelder und Anspruchsgruppen und unterstützt durch den demografischen Wandel **modernisieren sich Führungsbilder**, Entscheidungswege und Karrieremuster. Auswahlverfahren liegen zunehmend in Händen von Gruppen, die klare Kriterien definieren, das Aufstiegsprinzip der „Seniorität“ wird durch kompetenzorientierte Verfahren abgelöst. Die gesellschaftliche Aufmerksamkeit für Quoten in Aufsichtsräten und die entsprechenden politischen Entwicklungen ist hoch. Die Forscher erkennen einen sich öffnenden **„historischen Möglichkeitsraum“** für einen verbesserten Aufstieg von Frauen.

Dennoch bleibt die Skepsis, wie dieser Gestaltungsspielraum genutzt werden wird: Denn auch neue Verfahren richten sich häufig am Typus des durchsetzungsfähigen „Leaders“ aus und Verfahrensstandards werden nicht durchgängig eingehalten. „Der entscheidende Unterschied im Karriereweg von Frauen und Männern zeigt sich erst dann, wenn der Wille in die Tat umgesetzt werden soll. Karriere zu machen ist für Männer eher eine Selbstverständlichkeit, während für Frauen das Karrierestreben das Ergebnis eines komplexen Reflexionsprozesses ist, in dem unterschiedliche Rechtfertigungsordnungen aufeinander bezogen werden müssen.“ (vgl. Boes/Bultemeier 2012). Entscheidende „Karrierefiter“ für Frauen sind:

- die **erhöhten Verfügbarkeitserwartungen**. Boes definiert: „Verfügbarkeit wird hier nicht gleichgesetzt mit Leistung und sie überschreitet das Thema, Abbau der Präsenzkultur“. Wir definieren Verfügbarkeit auch zeitlich und örtlich, aber vor allem motivational. Beschäftigte haben zunehmend das Gefühl, sie müssten innerlich dazu bereit sein, jederzeit für ihre Karriere und ihre Funktion zur Verfügung stehen. So wird Karriere ausschließlich und grenzt alles andere (Familie, Ehrenamt, Freundschaften) aus.“ Auf betrieblicher Ebene werden als Instrumente zur Veränderung in erster Linie strukturelle Anpassungen zur Flexibilisierung von Führung gesehen (Führung in Teilzeit, Job-/Top-Sharing, Wertschätzung von nicht-linearen Karrierewegen).
- die traditionelle Konstruktion der **Karrierewelt als Männerwelt**, in der sich Frauen als „Fremde“ positionieren müssen. Faktoren, die an männlichen Karrierewegen ausgerichtet sind, Frauen aber häufig exkludieren, sind die Bevorzugung ungebrochener Karrierebiografien, die hohe Bedeutung homosozialer Rekrutierungsmuster bei überwiegend männlichen Entscheidern, Konkurrenzorientierung und das damit verbundene Kommunikationsverhalten, die Ausrichtung von Kompetenzprofilen an männlichen Geschlechtsstereotypen.
- die bestehende **doppelte Vergesellschaftung** in Beruf- und Sorgearbeit. Frauen stehen nach wie vor unter Rechtfertigungsdruck, wenn sie die gesellschaftlichen Erwartungen an Mutterschaft / Pflegeverantwortung

für Angehörige und Pflichterfüllung im Beruf missachten. Organisatorische Vereinbarkeits Herausforderungen begleiten daher die Entscheidungen zu weiblichen Karrierewegen deutlich stärker als die von Männern; potentielle Statusverluste und Nachteile in der Partnerschaft („Karrierefrau“, „Rabenmutter“) sind ebenfalls Teil des Abwägungsprozesses (ebd.). Außerhalb dieser Rollenzuschreibung ist festzuhalten, dass Führungskräfte – ob weiblich oder männlich – zu einem hohen Prozentsatz Eltern sind: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist faktisch eine Aufgabe von Frauen und Männern (vgl. Wippermann 2010: 10).

Sicherlich sind die Entwicklungen privatwirtschaftlicher Unternehmen nicht in vollem Umfang auf die Situation diakonischer Gremien übertragbar. Soll aber die Frage nach einer verbesserten Einbindung von Frauen in Gremien geklärt werden, können folgende Fragen abgeleitet werden:

- Welche Maßnahmen werden getroffen, um modernisierte Führungsmodelle in Besetzungsverfahren zum Tragen zu bringen?
- Welche Antworten findet ein Gremium auf die Frage der doppelten Vergesellschaftung von Frauen?
- Welche Rollenvorbilder und welche Strukturen zeigen Chancen zur Vereinbarkeit von Gremienengagement und Privatleben auf?

Perspektivenwechsel: Innensicht von Frauen auf Gremienanfragen

Bisher wurde konsequent die Frage verfolgt, was vonseiten der Gremien getan werden kann. Doch was bedeuten Gremienanfragen für die Wirklichkeitskonstruktion aufseiten der Frauen? Die bereits vorgestellte Studie „Frauen in Karriere“ bietet die Chance zu einem Perspektivenwechsel – wenngleich dieser Querschnitt nicht auf einzelne Personen zutreffen muss. (Zitate sind den Foren des Projektes entnommen)

Die Umgebung von Frauen im Aufstieg, tradierte und internalisierte Rollenvorstellungen und sichtbare Rollenvorbilder („*Think manager think male*“), wenig transparente Karrierespielregeln und dominante männliche Kommunikationsmuster auf Leitungsebene („*Frauen tragen Konflikte auf dem Spielfeld aus, Männer in der Umkleidekabine*“) führen dazu, dass viele Frauen gar nicht auf die Idee kommen, Karriere machen zu wollen („*Ich dachte immer, das passt nicht zu mir*“). Die vorhandenen ausgeprägten Entwicklungs- und Gestaltungswünsche werden zwar in hohes Engagement und Leistungsbereitschaft übersetzt, aber wesentlich seltener als bei Männern in einen Karrierewunsch. Die Grenzen der von männlichen Bedürfnissen geprägten Karrierewelt sind internalisiert und erscheinen als gegeben („*das muss ich mir nicht antun*“, „*der Preis ist mir zu hoch*“), viel zu selten stellen Frauen diese Kultur infrage („*Am Anfang steht für mich die Frage: Was bieten Sie mir, für mein Engagement?*“). Tun sie es doch, werden sie von Männern als „Störfaktoren“ in einem funktionierenden System wahrgenommen. Gegenüber dieser „fremden“ Welt wird zusätzliche exponierte Verantwortung von Frauen reflektierter und vorsichtiger übernommen und weniger als „natürliche Entwicklung“ verstanden („*Während Frauen noch über ihre Kompetenzen für ein Jobangebot nachdenken, haben Männer schon lange ‚Hier!‘ gerufen*“). Karrierewünsche werden von Frauen daher seltener offen ausgesprochen. Weibliche Karrierestrategien sind eher inkrementell angelegt, also in kleineren, auf permanente Optimierung angelegten Schritten und zumeist durch eine höhere Wertorientierung flankiert. „Die Welt im Sturm zu erobern“ ist ein Bild, das wenig zu weiblichen Wirklichkeiten passt, in männlichen Führungsvorstellungen aber oft noch dominiert. Im Ergebnis wird aus Perspektive männlicher Akteure dieses Verhalten von Frauen oft als fehlendes Karrierestreben interpretiert. Es ist festzuhalten, dass Frauen völlig rational reagieren, wenn sie auf Anfragen nicht sofort

zusagen; nicht ihr Verhalten ist aus dieser Perspektive falsch, sondern die Konstruktion von Führungsbildern und der Karrierewelt als Männerwelt (vgl. Boes/Bultemeier 2012).

Bezüglich des Zugangs zu Gremien verdeutlicht die dargestellte Perspektive noch einmal den Sinn von transparenten Zugangswegen und zu erwartenden Aufgaben, sowie den Wert persönlicher, frühzeitiger Ansprache und ermutigenden Anschubs.

Beispiele gelingender Praxis

- Frauen entscheiden (häufig) anders als Männer, daher wird empfohlen Kandidatinnen frühzeitig, beratend und mehrfach anzusprechen. Da ein rechtzeitiger Einstieg in die Suche auch von den Verweildauern im Gremium abhängt, ist der Ablauf der ersten Hälfte der Amtszeit ein guter Zeitpunkt, um mit ersten Überlegungen zur Nachbesetzung (Ziele/Suchraster/Netzwerke) zu beginnen. Vertreterinnen aus obersten Leitungsgremien benennen 18 Monate Vorlaufzeit – von der ersten Ansprache bis zur Wahl – als hilfreichen Richtwert. In dieser Entscheidungs- und Vorbereitungsphase wird der Kontakt zur Kandidatin gehalten und „Live“-Kontakte (z. B. Hospitationen, Kontakt-Tage) werden ermöglicht.
- Erfolgreiche Nach- und Neubesetzung beruht auf unterstützenden Personen. Mentorate sollten daher natürlicher Bestandteil von Personalentwicklung, Besetzungsverfahren und späterer Einarbeitung ins Gremium sein.
- Das Gremium prüft die Beschränkung von Zugängen über Funktionsstellen, Stellung im Verband oder Mandate.
- Das Gremium besetzt Nominierungsausschüsse im Verhältnis 40:40 mit Frauen und Männern.
- Das Gremium nutzt quotierte Verfahren (vgl. Teil 3, Checkliste) oder Quoten bei der Nachbesetzung oder Neukonstituierung von Gremien. Quotierungen sind immer ein strittiges Thema und lösen Zweifel aus. Dennoch wird die Einführung einer (befristeten) Zielmarke von vielen Beteiligten als nötige strukturelle Hilfe bewertet.
- „Bauch-Entscheidungen“ sind Gewohnheitsentscheidungen. Sie verstetigen die bestehende Verteilung von Frauen und Männern im Gremium. Standardisierte Verfahren und die Anwendung von Profilen (s. Suchmuster) wirken dem entgegen. Führungskräfte und Gremienvertreterinnen und -vertreter nutzen Schulungen, um Potenzialträgerinnen gezielter erkennen zu können.

Checkliste: Informationen für Kandidatinnen im Erstkontakt

- Beschreibung des Gremiums, seines Auftrages, seiner Zusammensetzung und seiner Besonderheiten
- Darstellung von Sinn, Erfolgen des Gremiums und ggf. des Nutzens für die Mitglieder
- Beschreibung der anstehenden Aufgaben und des erwarteten Beitrags
- Klärung der Erwartungen, Kompetenzen und Motive des potentiellen Mitglieds
- Orientierungsangebote: Auskunftsfähige Ansprechpartner/-in, Hospitation, Mentorate, Einarbeitungsphase
- Leistungsentgelte, Aufwandsentschädigungen

- Beschreibung des formal-rechtlichen Handlungsrahmens: Satzung, Haftung, Versicherung
- Strukturelle Unterstützung zur Vereinbarkeit

Die Ansprache von Kandidatinnen erfolgt

- persönlich
- frühzeitig
- mehrfach

Arbeitskultur entwickeln

Im Weiteren wird der Umgang mit der gremieneigenen Arbeitsweise und -kultur beleuchtet. Im Ergebnis ist zu fragen, ob Absagen an eine Kandidatur auch als Prüfauftrag zur Gremienkultur verstanden werden?

Beobachtungen zur Arbeitskultur in Gremien

„Frauen wollen sich das „Gegockel“ in den aktuellen Männergremien doch gar nicht antun – wahrscheinlich auch zurecht.“ (männlicher Gremienvertreter)
 Jedes Gremium hat eine eigene, häufig über Jahre hinweg tradierte Arbeitskultur. Die Dominanz männlicher Besetzung ruft strukturelle und kommunikative Muster hervor, die vielen Männern angemessen erscheinen, aber ausschließende Effekte auf Frauen haben können. (vgl. Abschnitt „Zugänge prüfen“)

In den Workshops zum Thema formulierten Frauen wie Männer aus einem reichen Erfahrungsschatz, Beispiele von aus ihrer Sicht kritischen Momenten der Gremienkultur:

Hinderliche Muster auf struktureller Ebene:

- Nicht eingehaltene oder mit Beruf/Familie/Ehrenamt unvereinbare Sitzungszeiten
- Fehlende Zahl von Frauen (häufig als „kritische Masse“ bezeichnet) im Gremium, die als Vorbild oder als potenzielle Solidargruppe dienen
- Diffus verteilte oder überbordende Arbeitspakete
- Unverbindlichkeit der Anwesenheit

Hinderliche Muster auf kommunikativer Ebene:

- Intransparente Ziele, Abstimmungs- und Entscheidungswege
- Fokussierung von Rollenstereotypen
- Unstrukturierte Moderation oder Moderation, die „Platzhirsch“-Diskussionen begünstigt
- Hoher Anteil unverbindlichen Austauschs („socializing“) im Verhältnis zur Sachdiskussion

Es ist keineswegs davon auszugehen, dass weiblich besetzte Gremien automatisch eine effiziente Arbeitskultur hervorbringen. Umgekehrt ist es jedoch sehr wahrscheinlich, dass eine strukturell und kommunikativ gute Arbeitskultur im Gremium sich positiv auf den Zugang von Frauen zu dem Gremium und auf ihren Verbleib auswirken.

Hintergründe zu Kulturmustern

Um Hindernisse zu identifizieren, die aus kulturellen Mustern erwachsen, lohnt sich der Blick auf die organisationale Ebene. Eine Studie der Fraun-

hofer Gesellschaft (Kaiser u. a. 2012), die neun, teilweise multinationale Großunternehmen untersucht hat, definiert vier „Kulturtypen“, die sich auch in diakonischen und kirchlichen Gremien wiederfinden, so die Erfahrungen der am Projekt „Debora“ Beteiligten. Jedes dieser Kulturmuster birgt andere Hürden, die wiederum andere Strategien zu ihrer Bewältigung erfordern. Im Überblick dargestellt sind dies:

- die offene Hochleistungskultur, welche Leistungsbereitschaft, hohe Verfügbarkeitserwartungen und Flexibilität als Kernmerkmale definiert.
- die konformistische Formalkultur, deren Erwartungen sich auf Normerfüllung auf personaler und struktureller Ebene richten; Formalismen und Bürokratie sind ihre wesentlichen Kennzeichen.
- die konservative Ausschlusskultur, die im Wesentlichen auf der Basis von Tradition und Gewohnheitsrecht, Frauen exkludiert.
- die veränderungsorientierte Bewahrungskultur, ein hoch ambivalentes System, das sich wandeln muss und gleichzeitig konservativ ausgerichtet ist.

Beate Hofmann nimmt die Studie zum Anlass zu folgenden Überlegungen: „So ist beispielsweise in einer **offenen Hochleistungskultur** der „Immerverfügbarkeitsanspruch“ für Frauen mit familiärer Fürsorgeverantwortung eine Barriere, die durch klare Vertretungsprozesse, durch Entlastungsphasen im Verlauf der Erwerbsbiografie (Teilzeit ermöglichen) und langfristige Karrierebegleitung für potenzialtragende Personen (z. B. Teilnahme an Fördermaßnahmen in der Elternzeit) überwunden werden konnten.

Konformistische Formalkulturen, die einen starken Hang zur Ausbildung einheitlicher Führungsbilder haben und vor allem Konformität mit diesen Bildern einfordern, mussten den Wert von Diversität als Wettbewerbsvorteil neu entdecken, um Frauen, die sich nicht in allen Bereichen an die bestehenden Regeln anpassen konnten oder wollten, nicht als Irritationsfaktor, sondern als Bereicherung wahrzunehmen. Andernfalls sind Frauen in einer solchen Kultur immer in einem Dilemma: Passen sie sich erfolgreich an das vorherrschende Regelsystem an, gelten sie als die „besseren Männer“, passen sie sich nicht an, fallen sie unangenehm auf, was wiederum berufliche Nachteile nach sich zieht. Sie sind also entweder zu männlich oder zu weiblich.“ (Hofmann 2014)

In einer **konservativen Ausschlusskultur** wird der Ausschluss von Frauen normativ begründet. Stereotype, wie sie schon im Abschnitt „Ziele setzen“ beschrieben wurden, werden umfassend bemüht. Sichtbare weibliche Rollenvorbilder und überzeugte (männliche) Change-Agents mit hohem Einfluss können in dieser Kultur Veränderungen bewirken.

Bewahrende und auf Innovation drängende Kräfte treffen in einer **„veränderungsorientierten Bewahrungskultur“** aufeinander. „Veränderungsprozesse hin zu mehr Offenheit und Vielfalt werden von oben initiiert und fordern tradierte Führungs- und Karrierebilder und bestehende Machtverhältnisse heraus. Männer beginnen sich in diesen Kulturen benachteiligt zu fühlen, während Frauen Zweifel haben, ob das Engagement für Diversität ernst gemeint ist“ (ebd. 2014). In Gremien dieser Kultur zählen wiederum besonders diejenigen Kräfte, die den Wert von Vielfalt transportieren können. Eine wesentliche zusätzliche Stellschraube ist die Anerkennung von Maßnahmen und Verhaltensweisen, die auf eine Erhöhung des Frauenanteiles oder auf eine insgesamt veränderte Kultur hinwirken.

Abschließend sei betont, dass Frauen die Entscheidung für oder gegen ihr Mitwirken in einem Gremium in hohem Maße rational treffen. Im Projekt „Debora“, Teilprojekt 2 „Frauen in Spitzenpositionen“, wurde beispielhaft deutlich, dass Gremien, die Antworten auf strukturelle Fragen nach dem „zeitlichen Aufwand“ oder der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ anbieten, einen entscheidenden Vorteil bei der Nachbesetzung haben.

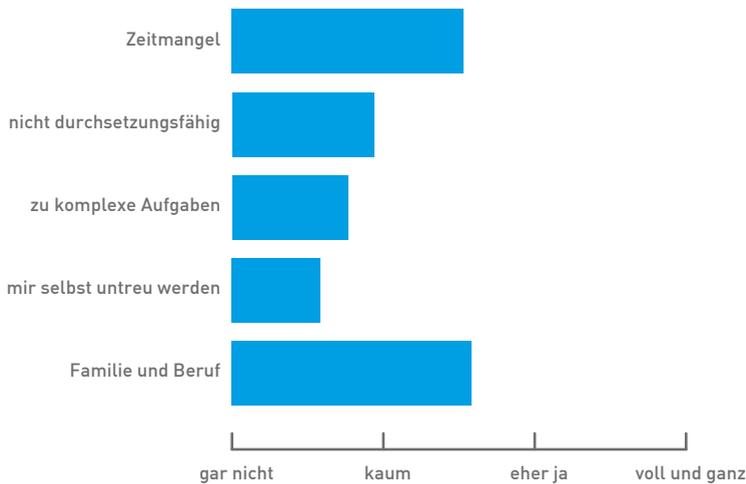


Abbildung 4: Welche Befürchtungen werden mit dem Aufstieg in Leitung/Gremien verbunden?
 Quelle: Evaluation zu Debora Teilprojekt 2, Hofmann, Barz, Drews-Galle, 2014 (unveröffentlicht).

Beispiele gelingender Praxis

- Um neue Mitglieder zu binden, stellt das Gremium die eigene Sitzungskultur auf den Prüfstand, denn die Gremienkultur ist (gewollt oder ungewollt) immer Teil des Kommunikationsprozesses in Nachbesetzungsverfahren. Externe Rückmeldungen sollten regelmäßig eingeholt werden.

Kulturfaktoren, deren Prüfung sich hinsichtlich der Entscheidungsfindung von Frauen (und Männern) für eine langfristige Mitarbeit besonders lohnt:

Aufwand: Wie viel Zeit beanspruchen Gremiensitzungen? Wie viel Zeit ist zusätzlich zur Vorbereitung und Abstimmung nötig? Sind Arbeitspakete abgrenzbar? In welchem Verhältnis steht Aufwand zu Ergebnis?

Zielorientierung: Sind Auftrag und strategische Ausrichtung des Gremiums erkennbar? Sind Erfolge greifbar? Werden sie kommuniziert?

Sinnhaftigkeit: Ist der Beitrag zu einem größeren Zusammenhang zu erkennen? Empfinden die Mitglieder des Gremiums ihren Beitrag zum Ganzen als sinnvoll?

Arbeitsweise: Wie transparent sind Entscheidungswege? Welcher Wert wird der Kritik und dem Diskurs beigemessen? Wie hoch ist der Zeitanteil, der auf Kontaktpflege verwendet wird? Wie verbindlich werden Sitzungszeiten eingehalten?

Moderation: Werden Redeanteile aller Beteiligten effizient gesteuert? Gelingt eine ergebnisorientierte Sitzungsgestaltung?

Anerkennungskultur: In welcher Form werden Erfolge hervorgehoben, Engagement und die Vielfalt der Kompetenzen gewürdigt?

- Einsteigerinnen und Einsteigern wird eine Einarbeitung zugesichert, zum Beispiel in Form von Hospitationen oder Begleitgesprächen zur Gremienkultur.
- Familiäre Verpflichtungen werden als legitim erachtet. Das Gremium verringert strukturelle Hindernisse (z. B. familiäre Vereinbarkeit von Sitzungsterminen und -dauer, (Teil-)Freistellung von beruflichen Aufgaben) für Frauen und Männer.

Außendarstellung anpassen

Die vorausgegangenen Abschnitte münden darin, dass die Vorbereitungen zur Neubesetzungen oder Nachwahlen eines Gremiums in angemessener Weise öffentlich werden, aber auch in der Frage, wie das Gremium selbst von seiner Zielgruppe wahrgenommen wird. Die handlungsleitende Frage ist daher, ob sich die Gremienmitglieder als „Werbeträger“ in eigener Sache verstehen?

Beobachtungen zur Außendarstellung von Gremien

Folgende Zitate aus dem Umfeld des Projekts verdeutlichen die Wahrnehmung von Gremien durch Außenstehende. Diese Bilder entstehen durch Beobachtung und „Hörensagen“; sie sind häufig nicht überprüfbar, aber durchaus öffentlich wirksam:

- *„Wir fragen uns schon, wie wichtig dieses Gremium ist, wenn so viele Mitglieder früher gehen oder zu Sitzungen gar nicht erst erscheinen.“*
- *„In diesem Gremium weht ein eisiger Wind. Eigentlich hat keiner mehr Interesse an gemeinsamen Lösungen.“*
- *„Von den Mitgliedern in diesem Gremium wird lediglich erwartet, Brezeln zu essen und Entscheidungen sehr wohlwollend zu begleiten.“*

Die besten Vorbereitungen zur Neuwahl oder Nachbesetzung können daran scheitern, dass dem Gremium der Ruf einer geringen Gestaltungsdynamik und fehlender Konfliktkultur vorausseilt oder Sinn und Erfolge schlicht nicht erkennbar sind. Im ungünstigsten Fall tragen Mitglieder selbst zu einem **Negativ-Image** ihres Gremiums bei und stellen damit den Sinn einer Mitarbeit für potenziell Interessierte infrage. Häufiger als solche sehr kritischen Äußerungen sind jedoch Fragen nach **Informationen über ein Gremium**. In digitalen Zeiten wird erwartet, dass Gremienzusammensetzungen, Ansprechpersonen und Strukturen öffentlich, respektive online verfügbar sind. Versuche mit möglichst wenigen Mausclicks transparente Informationen oder Veröffentlichungen zur Arbeit eines Gremiums abzurufen, münden nicht selten in aufwendigen Recherchen. An der genannten Erwartungshaltung gemessen, entsteht zuweilen der Eindruck, dass sich so manches Gremium nicht finden lassen möchte.

Wie also kann ein Gremium seine Außendarstellung positiv beeinflussen? Welche Anknüpfungspunkte können gefunden werden?

Hintergründe zu Wirkfaktoren in der Außenkommunikation

Aussagen über die „typisch weibliche“ Haltungen sollen hier nicht überbetont werden, doch ist festzuhalten, dass in fast allen gesichteten Untersuchungen zur Geschlechterdiversität, Frauen eine deutliche **Bevorzugung sinn- und gestaltungsorientierten Handelns** zugeschrieben wird. „Förderlich für das Erreichen und den Verbleib im Gremium sind Erwartungen hinsichtlich des Gestaltungsraumes, der Verantwortungsübernahme und – in geringerem Umfang – die Erwartung politische Interessen vertreten zu können. Dies gilt es zu kommunizieren“ (Kricheldorf u.a. 2013: 2f.). Und weiter fokussiert: „Frauen sind vor allem intrinsisch motiviert [...] sie haben insbesondere Freude am Gelingen, am Sinn und Nutzen. Statussymbole und Ruhmeshymnen rufen eher Skepsis hervor“ (Erler 2012: 54). Das Machtmotiv als Selbstzweck oder im Sinne des „Vorrangs vor anderen“ erhält nachgeordnete Bedeutung. Entgegen vielen Vorurteilen ist ein **Zugewinn an finanziellem Spielraum**, so er denn mit der Übernahme einer Leitungsstelle verbunden ist, für Männer und Frauen gleichermaßen ein Attraktivitätsfaktor. Dritter herausragender Faktor zur Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit ist die positive Darstellung bereits im Gremium aktiver

erfolgreicher Frauen nach außen. Als **Rollenvorbilder** wirken diese Frauen auf Vorstellungen und Erwartungshaltungen ein: „Weibliche Führungskräfte können als Vorbilder Einfluss auf die Einstellung bezüglich des Rollenverständnisses von anderen Frauen nehmen [...] Im Sinne der Bewusstseinsbildung wird das tradierte Rollenbild der ‚männlichen‘ Führungskraft aufgeweicht und Frauen werden als Führungskräfte selbstverständlich“ (Fernandez u. a. 2013: 65ff.).

Im öffentlichen Raum ist der Verbreitungsgrad **gendergerechter Sprache** weitgehend zum Standard geworden, sodass die Aussage „Wir suchen einen neuen Aufsichtsrat“ eher als „Suche nach einem männlichen Kandidaten“ dechiffriert wird – ein vermeidbares Hindernis. Eine Sprache, die Frauen und Männer nicht gleichermaßen einschließt, ist schlicht nicht mehr zeitgemäß. Für eine unkomplizierte und kreative Verwendung gendergerechter Sprache liegen viele Veröffentlichungen vor (vgl. EKD 2014).

Exkurs: Generationenübergreifende Vielfalt

Im Hinblick auf eine langfristig angelegte Entwicklung gilt es, schon jetzt für die jüngere Generation kommunikative Brücken zu bauen. Haltungen, Meinungen, Interaktionsformen und Kommunikationsmuster werden zeitgebunden geprägt. So definiert sich eine Generation unter anderem durch das kollektive, verbindende Erleben politischer oder gesellschaftlicher Ereignisse. Es lohnt sich daher, Unterschiede zwischen weiblichen Führungskräften der älteren Generation, häufig als Generation X bezeichnet, und der jüngeren sogenannten **Generation Y** der zwischen 1980 und 1990 Geborenen wahrzunehmen, wie sie von Maier-Strecker (2014) dargestellt wurden. Die wesentlichen dieser jungen Generation zugeschriebenen Merkmale, die für eine geeignete Ansprache relevant sind, seien hier kurz zusammengefasst:

- Große Begeisterungsfähigkeit für Veränderungen, hohe Bereitschaft zu intensivem Engagement – wenn sich die Sinnhaftigkeit des Tuns erschließt
- Geringere Verbindlichkeit, das Loslassen von Ämtern und Aufgaben fällt leicht; geringere Bereitschaft zu Routinen
- Erwartung der Auseinandersetzung auf Augenhöhe und der Rechtfertigung vorhandener Hierarchien
- Erwartung selbstverständlicher Verfügbarkeit von Information und Erreichbarkeit sowie hohe Flexibilität bezogen auf Arbeitszeit und Arbeitsort durch digitale Medien und das Internet („Digital Natives“)
- Hohe Ansprüche an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Aufmerksamkeit und Feedback; geringeres Interesse an Statussymbolen
- Ein Aufwachsen in weitgehend gesicherten oder wohlhabenden Verhältnissen
- Geringeres politisches Interesse und geringe Überzeugtheit von den sozialstaatlichen Grundfesten einer Solidargesellschaft

Im Gegensatz zu diesen Querschnittsmerkmalen, verbinden die folgenden Merkmale die Vertreterinnen und Vertreter der **Generation X** in der sozialen Arbeit:

- Berufliche Identität, die in den Fachdiskursen und sozialpolitischen Entwicklungen seit den 1970er-Jahren ausgeprägt wurde
- Beziehungsarbeit als Wert an sich (personenzentrierte Hilfeerbringung), Stabilität und Kontinuität werden als notwendige Voraussetzungen für gelingendes Arbeiten verstanden.
- Hoher politischer Anspruch und Auseinandersetzung mit der Ökonomisierung der sozialen Arbeit

- Hohe Identifikation mit der Aufgabe („Dienst im Sinne des Gemeinwohls“) bei wachsendem Druck verlängerter Lebensarbeitszeiten („Durchhalten müssen“)
- Erwartung von Anerkennung des eigenen Beitrags zur Gestaltung des Sozialraumes („Ochsentour“) (vgl. Maier-Strecker 2014: 10f.)

Diese Unterschiede wahrzunehmen und sie in der Gremienkultur und deren Außendarstellung zu berücksichtigen wird zu einem Erfolgsfaktor in der Sorge um eine langfristige, kontinuierliche Gremienachfolge. Das Suchspektrum erweitert sich, aber auch die Anforderungen an den Umgang mit dieser Vielfalt. Maier-Strecker führt zum Diversity-Ansatz aus: „Menschen werden nicht nur in ihrer Verschiedenheit gesehen, sondern darüber hinaus ermuntert, diese zu leben und in einen Pool der Problemlösungsstrategien einzubringen“. Im Weiteren hebt sie die Notwendigkeit von Wertschätzung hervor und hält fest, dass „Organisationen das Bewusstsein für diese Vielfalt entwickeln müssen. Die soziale Identitätstheorie von Tajfel betont das starke Bedürfnis nach Anerkennung; denn es ist ein menschliches Grundbedürfnis für die eigene soziale Zugehörigkeit nicht Ablehnung oder Diffamierung zu erfahren, sondern Wertschätzung und Akzeptanz“ (Maier-Strecker 2014: 13). Wenn im Sinne des Ansatzes „Managing Diversity“ menschliche Vielfalt als Bereicherung definiert wird, verliert die Ausrichtung auf Frauen an Komplexität. Es sind schlicht Menschen vonnöten, die Unterschiedlichkeit als Ressource erkennen, einbinden und auch davon zu profitieren in der Lage sind. Die Außenkommunikation von Gremien sollte einen generationenübergreifenden Blickwinkel haben und die veränderten Wertesysteme berücksichtigen, um die Ansprache und Kontaktaufnahme auch auf jüngere Kandidatinnen auszurichten.

Beispiele gelingender Praxis

In den folgenden Beispielen gelingender Praxis werden Antworten auf die Frage „Was hat mich letztendlich zur Gremienarbeit motiviert?“ zitiert.

- Verantwortung, Auftrag und Zusammensetzung eines Gremiums werden auf unterschiedlichen Informationswegen transparent und möglichst positiv veröffentlicht. Die „gute Nachrede“ erhöht die positive öffentliche Wahrnehmung von Themen und Erfolgen des Gremiums. („*Mich hat ein klarer, attraktiver Vereinszweck überzeugt.*“, „*Die Anerkennungskultur und mögliche Erfolgserlebnisse waren für mich wichtig.*“)
- Ausschreibungen und individuelle Ansprache berücksichtigen die Lebenswirklichkeit des Gegenübers (Alter, mögliche Anknüpfungspunkte an Interessen oder Erfahrungen). Sollen Kandidatinnen regional gefunden werden (zum Beispiel für die Besetzung von ehrenamtlichen Aufsichtsräten), können aktuelle kommunale und kirchliche Bezüge als Anknüpfungspunkte dienen: Es wird verdeutlicht, welche Wirkungen ein Engagement haben könnte. („*Ich wollte etwas zurückgeben und mir wurde deutlich, dass ich meine Kompetenzen einbringen kann.*“)
- Das Gremium sorgt dafür, dass auskunftsfähige Ansprechpartnerinnen und -partner in der Öffentlichkeit bekannt sind. Je transparenter die Rekrutierungsmechanismen, die Zugangswege und die geforderten fachlichen und strategischen Kompetenzen kommuniziert werden, desto stärker ist das Gremium in der Suche entlastet und kann sich „suchen lassen“. („*Es gab klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten.*“, „*Ich erfuhr, dass die Vorstandsarbeit in Arbeitspakete aufgeteilt ist.*“)

- Eine gendergerechte Sprache (unter anderem in Ausschreibungen, Protokollen, Rundschreiben, Einladungen) ist selbstverständlich.
- Bild- und Textbotschaften von Gremien profilieren erfolgreiche Frauen (Rollenvorbilder) und demonstrieren Gleichstellung als Normalfall.
- Bei öffentlichen Veranstaltungen des Gremiums werden Frauen und Männer in möglichst gleicher Verteilung als Referierende oder Diskutierende einbezogen und exponiert.
- Das Gremium gestaltet oder nutzt Formate, die direkte Kontakte zwischen potenziellen Kandidatinnen und den über die Personalle Entscheidenden ermöglichen, zum Beispiel Gremienhospitationen, „Marktplatz“-Sequenzen bei Veranstaltungen, Info-Abende oder Netzwerktreffen. (*„Ich war Teil der ‚Nachwuchsförderung‘ eines Gremiums.“*)
- Das Gremium nutzt Online-Portale und Datenbanken zur Selbstdarstellung und zur Suche (zum Beispiel Ehrenamtsportale, „spitzenfrauen-bw.de“, „fidar.de“)

Im letzten Abschnitt dieses Leitfadens werden noch einmal die wichtigsten Empfehlungen aller Beteiligten der Workshops „Vielfalt in Gremien“ im Projekt „Debra – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ zusammengefasst.

Teil 3

Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen

15 strategische Empfehlungen für Gremien

Gremien-Check: Frauen für Gremien gewinnen

- Stimmt das Gremium einer Nachbesetzung zu, die auf Frauen ausgerichtet ist?
- Lässt die Suche eine Überschreitung bisheriger Wahrnehmungsmuster zu?
- Lässt die Suche ausreichend zeitliche Spielräume zu?
- Werden formelle und informelle Zugangswege auf Frauen ausgerichtet?
- Werden Absagen als Prüfauftrag zur Arbeitskultur verstanden?
- Bleiben Positionen unbesetzt, wenn keine Frau gefunden wurde?
- Muss ein Abweichen im Besetzungsergebnis begründet werden?
- Verstehen sich die Mitglieder eines Gremiums als „Werbeträger“ in eigener Sache?

Ziele setzen

Welche Ziele zur Neubesetzung von Positionen verfolgt das Gremium?

Empfehlung 1

Die Gremienmitglieder haben sich auf die Erhöhung des Anteils von Frauen verständigt. Der Mindestanteil und die Zeit bis zur Umsetzung des Zieles werden definiert. Das gemeinsame Ziel wird dokumentiert.

Suchmuster ausweiten

Welche Kompetenzen und Netzwerke werden zukünftig wichtig?

Empfehlung 2

Das Gremium definiert ein Suchraster (benötigte Kompetenzen und Netzwerke) zur Besetzung. Eingefahrene Wahrnehmungsmuster werden leichter durchbrochen, wenn gremienexterne Einschätzungen – über Führungshierarchien und Generationen hinweg – in die Ausarbeitung des Suchrasters einbezogen werden.

Empfehlung 3

„Nicht lineare Karrieren“ werden in der Suche berücksichtigt. Um den Wert von Vielfalt zu nutzen, ist ein Anteil von sogenannten „eigentlich-zu“-Typen im Gremium wichtig („eigentlich zu unerfahren, zu alt, zu politisch, zu familienorientiert, zu fremd, zu undogmatisch ...“).

Welche Netzwerke werden in die Suche einbezogen?

Empfehlung 4

Das Gremium bezieht Personen ein, die Zugänge zu neuen Netzwerken eröffnen. Der Informationsfluss zwischen Netzwerken und Gremium wird abgesichert.

Empfehlung 5

Sind Mittelspersonen beteiligt (z. B. Headhunter), werden sie mit der Suche nach Kandidatinnen beauftragt.

Zugänge prüfen

Wie und wann werden Kandidatinnen angesprochen?

Empfehlung 6

Das Gremium beginnt ungefähr nach Ablauf der Hälfte der Amtszeit mit den ersten Vorbereitungen zur Nachbesetzung (Ausweitung des Netzwerks). Frauen entscheiden (häufig) auf andere Weise als Männer, daher wird empfohlen Kandidatinnen frühzeitig, beratend und mehrfach anzusprechen.

Wie werden Kandidatinnen „aufgebaut“ und „platziert“?

Empfehlung 7

Erfolgreiche Nach- und Neubesetzung beruht auf Unterstützerinnen und Unterstützern. Mentorate, Hospitationen und Netzwerkarbeit sind Teil des Besetzungsverfahrens.

Empfehlung 8

Das Gremium besetzt Nominierungsausschüsse mit jeweils mindestens 40 Prozent Frauen und Männern.

Empfehlung 9

„Bauch-Entscheidungen“ wirken sich eher negativ auf den Zugang von Frauen aus. Schulungen in standardisierten Verfahren und die Anwendung des entwickelten Suchrasters wirken dem entgegen.

Welche Zugangshürden sind zielführend?

Empfehlung 10

Das Gremium prüft die Sinnhaftigkeit von Zugängen über Funktionsstellen, Stellung im Verband oder Mandate.

Arbeitskultur entwickeln

Welche Arbeitskultur finden Kandidatinnen im Gremium vor?

Empfehlung 11

Um neue Mitglieder (Frauen und Männer) zu binden, gilt es die eigene Sitzungskultur zu überprüfen. Kulturfaktoren, die die Entscheidung zugunsten einer langfristigen Mitarbeit beeinflussen, sind Aufwand, Zielorientierung, Anteil Kontaktpflege, Entscheidungs- und Kritikkultur, Verteilung von „Arbeitspaketen“ und Moderationsform.

Empfehlung 12

Das Gremium verringert strukturelle Hindernisse (z. B. familiäre Vereinbarkeit von Sitzungsterminen und -dauern, (Teil-)Freistellung von beruflichen Aufgaben).

Empfehlung 13

Einsteigerinnen und Einsteigern wird eine Einarbeitung zugesichert (z. B. Mentorat zur Entscheidungs-/Konfliktkultur, Sitzungsanalyse).

Außendarstellung anpassen

Wie wird ein Gremium in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

Empfehlung 14

Das Gremium sorgt dafür, dass auskunftsfähige Ansprechpartnerinnen und -partner in der Öffentlichkeit bekannt sind.

Empfehlung 15

Verantwortung, Auftrag, Erfolge und Zusammensetzung eines Gremiums werden auf unterschiedlichen Informationswegen transparent und möglichst positiv veröffentlicht.

Hilfreiche Besetzungsverfahren

- Zugang im Reißverschlussverfahren: Als Grundlage einer Gremienneubesetzung wird eine Vorschlagsliste erstellt, die abwechselnd Frauen und Männer berücksichtigt.
- Doppelnennung für jede Stelle: In Nachbesetzungsverfahren werden für jede zu besetzende Position mindestens ein Mann und eine Frau gleicher Eignung benannt.
- Besetzung nach Liste: Dem Besetzungsverfahren werden zwei Listen zugrunde gelegt, die Männer und Frauen getrennt auflisten. Jeder Liste wird eine gleiche/quotierte Zahl von Gremiensitzen zugeordnet.
- (Befristete) Quotierung: Nachbesetzung eines Gremiums ausschließlich durch Frauen, respektive Männer im Umkehrfall, bis die angestrebte Quote erreicht ist.

Die Empfehlungen dieser Checkliste bündeln Erfahrungen von Vertreterinnen und Vertretern aus Organen und Gremien des Diakonischen Werkes, Aufsichtsräten und Kuratorien, Fach- und Landesverbänden, Nominierungsausschüssen in Kirche und Diakonie sowie einrichtungsbezogenen Gremien. Die Empfehlungsliste ist im Rahmen des Projektes „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ entstanden. Sie wurde im November 2014 in Kooperation mit dem Büro für Chancengleichheit der Evangelischen Landeskirche in Württemberg erstellt und steht als kompakte Handreichung zur Verfügung.

Literatur

Bachert, R. (Hg.)	Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen. Planegg 2006.
Boes, A./ Bultemeier, A.	Zeitenwende für die Karrierechancen von Frauen – Spielregeln, Strategien und Veränderungskonzepte. Vortrag am 29. Juni 2012 auf der Konferenz „Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten“ des Projekts Frauen in Karriere bei SAP in Walldorf. Walldorf 2012, http://www.frauen-in-karriere.de/cms/front_content.php?idart=444 (Stand 16.12.2014).
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)	Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin 2005.
	Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg (CGK). Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. am 18. November 2005, in der Fassung vom 10. November 2010.
Desvaux, G./ Devillard, S./ Sancier-Sultan, S.	Women Matter 3: Führungsqualitäten in der Krise. McKinsey & Company 2009. Zitiert in: Peus, C./Welpel, I.: Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. In: OrganisationsEntwicklung 2, 2011, S. 47–54.
Diakonisches Werk Württemberg (DWW) (Hg.)	Diakonie in Zahlen. Daten zur Personalsituation in diakonischen Einrichtungen und Diensten 2011–2013. Stuttgart 2013 (Eigenverlag).
Evangelische Kirche in Deutschland. Referat für Chancengerechtigkeit	„Sie ist unser bester Mann. Wirklich?! Tipps für eine gendgerechte Sprache. Hannover 2014, http://www.ekd.de/download/Folder_geschlechterger_Sprache.pdf (Stand 16.12.2014).
Erlar, G.	Hybridkultur statt Anpassung. Warum traditionelle Frauenförderung zum Scheitern verurteilt ist. In: Personalführung 11, 2012, S. 49–55.
Fernandez, E. O./ Wiemer, A./ Vomberg, E.	Frauen. Karriere. Entwickeln – Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In: SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung. Hochschule Niederrhein. Bd.3, Mönchengladbach 2013.
Hofmann, B.	Chancen und Grenzen von Frauenförderprogrammen. In: Kaufmann, D./Hipp, B. (Hgg.): In Führung gehen. Impulse für Führungskräfte in Diakonie und Kirche. Diakonie Württemberg, Stuttgart 2014 (Eigenverlag).
Kaiser, S./ Hochfeld, K./ Gertje, E./ Schraudner, M.	Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer-Gesellschaft. Stuttgart 2012, http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-2171498 (Stand 16.12.2014).

Kaschuba, G.	Widerstände gegen „Gender“ – Hintergründe und Umgangsmöglichkeiten. In: Derichs-Kunstmann, K./Kaschuba, G./Lange, R./Schnier, V.(Hgg.): Gender-Kompetenz für die Bildungsarbeit. Recklinghausen 2009, S. 88–94.
Kricheldorf, C./ Bohlen, S./ Göhner- Barkemeyer, W./ Wegner-Steybe, N.	Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Hg. von der Katholischen Hochschule Freiburg, Freiburg 2013.
Maier-Strecker, I.	Das Miteinander der Generationen. Herausforderung für das Personalmanagement sozialer Organisationen. Abschlussarbeit zum Programm „Frauen in Spitzenpositionen“. Asperg 2014, unveröffentlicht.
Wippermann, C.	Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg 2010.

Weitere Materialien aus dem Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“

Leitfaden 1: Diakonie in Zahlen

Daten zur Personalsituation in
Diakonischen Einrichtungen und Diensten
2011 - 2013

Leitfaden 2: Vielfalt gewinnt!

Der Weg zu mehr Familiengerechtigkeit
und Frauenförderung

Leitfaden 3: Zuerst der Mensch

Theologische Perspektiven
für Personalgewinnung und -entwicklung
in der Diakonie

Leitfaden 4: Beruflicher Wiederstieg

Personalbindung bei Pflege- und
Familienzeit in der Sozialwirtschaft

Leitfaden 5: Familiengerechtigkeit und Frauenförderung

Internet-Dossier zum Debora-Workshop
(www.diakonie-wuerttemberg.de/debora)

Leitfaden 6: Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen

Hintergründe und Empfehlungen für eine
veränderte Besetzung von Leitungsstellen

Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern

15 strategische Empfehlungen
für Gremien

Sammelband: In Führung gehen

Impulse für Führungskräfte
in Diakonie und Kirche

Impressum

Herausgeber

Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.
Landesgeschäftsstelle
Heilbronner Str. 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Kontakt

Barbara Hipp
Telefon: 0711/1656-173
E-Mail: hipp.b@diakonie-wue.de

Text

Teil 1 und 2: Barbara Hipp,
Referentin Personalentwicklung im DWW
Checkliste: Barbara Hipp und Ursula Kress,
Büro für Chancengleichheit der Evangeli-
schen Landeskirche in Württemberg

Lektorat und Redaktion

Dr. Susanne Mädger, Speyer,
susanne.maedger@arcor.de

Bildnachweis

© Fotolia.com/pressmaster
© Fotolia.com/Syda Productions
© Fotolia.com/Woodapple

Grafik und Gestaltung

Niklas Wunderlich, Würzburg,
www.wunderlichundweigand.de

Erschienen

Dezember 2014

Diakonisches Werk Württemberg
Heilbronner Straße 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Diakonie 
Württemberg

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Gleichstellen
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION