



Agentur für
Gleichstellung
im ESF

GLEICHSTELLUNG ALS FÜHRUNGSaufgabe

Eine Expertise für das Programm rückenwind

Berlin, Januar 2014

Regina Frey

Mitarbeit: Talke Flörcken

INHALT

Einführung.....	1
1 Sozialwirtschaft – Ein Sektor in Bewegung.....	2
1.1 Der „Gläserne Fahrstuhl“ – Karrierewege von Männern in „Frauendomänen“	3
1.2 Wertschätzung von Arbeit in „Frauendomänen“	3
1.3 Gender Pay Gap.....	4
1.4 Fazit: Gleichstellung als Führungsaufgabe	6
2 Ebene der Organisation	7
2.1 Organisationskultur.....	7
2.2 Qualitätssicherung	8
3 Ebene des Personals	10
3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit und Work-Life-Balance	10
3.2 Auswahl von Personal	13
3.3 Beurteilung von Personal	16
4 Ebene der Klientinnen und Klienten	19
5 Fazit: Besser Führen mit Gleichstellung.....	21
6 Literatur	22
6.1 Verwendete Literatur	22
6.2 Weiterführende Literatur	26
Tabellenverzeichnis.....	32

EINFÜHRUNG

Diese Expertise informiert darüber, warum Gleichstellung in der Sozialwirtschaft eine Führungsaufgabe ist. Sie richtet sich an Beteiligte des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ und hier insbesondere an Personen mit Personalverantwortung bzw. Führungsaufgaben.

Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Querschnittsziel im Europäischen Sozialfonds, so ist es in den Verordnungen festgelegt.¹ Allerdings ist dies lediglich ein *formaler* Grund für die durchgehende Gleichstellungsorientierung bei ESF-Programmen und -Projekten. Im Rahmen dieser Veröffentlichung wird darüber hinaus aufgezeigt, dass es auch viele gute *inhaltliche* Gründe gibt, Gleichstellung als Aufgabe – insbesondere der Leitung – ernst zu nehmen: Wie zu zeigen sein wird, kann eine durchgängige Berücksichtigung von Gender-Aspekten in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Sozialwirtschaft dazu beitragen, dass Talente gefördert werden, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird und dass Leistungen und Angebote passgenauer erbracht werden. Damit ist Gleichstellung als Thema unmittelbar mit den Zukunftsherausforderungen der Sozialwirtschaft, wie z. B. dem steigenden Fachkräftebedarf und dem demografischen Wandel, verknüpft.

Gleichstellung kann in diesem Sinne nicht auf ein „Frauenthema“ reduziert werden, sondern ist unabhängig vom Geschlecht einer Führungskraft zu betrachten. Häufig – und fälschlicherweise – wird „Gleichstellung“ auf Frauenförderung oder die Unterstützung von weiblichen Führungskräften reduziert. Gleichstellung als Ziel und die Umsetzung von Strategien wie Gender Mainstreaming sind jedoch Querschnittsaufgaben und berühren die regelhaften Prozesse und Mechanismen von Organisationen und Unternehmen nach innen und außen.

Der in dieser Veröffentlichung gebrauchte Fachbegriff „Gender“ steht für „soziale Geschlechterverhältnisse“. Diese sind immer mit weiteren Kategorien wie dem Alter, der sozialen oder kulturellen Herkunft von Personen bzw. Personengruppen und vielen anderen Vielfaltskategorien verwoben. In dieser Kurzexpertise wird Geschlecht deshalb häufig im Zusammenhang mit weiteren sozialen Kategorien thematisiert: Gender umfasst also hier vielfältige Lebensverhältnisse im Sinne von „Diversity“.²

Die in Kapitel 1 beschriebenen Besonderheiten der Sozialwirtschaft mit Blick auf die Kategorie Geschlecht liefern zunächst Gründe für ein gleichstellungsorientiertes Handeln von Führungskräften. Die Expertise ist sodann nach drei zentralen Ebenen einer sozialwirtschaftlichen Organisation bzw. eines Unternehmens gegliedert: die Organisationsebene (Kapitel 2), die Personalebene (Kapitel 3) sowie die Ebene der Klientinnen und Klienten bzw. Kundinnen und Kunden (Kapitel 4). Zu den einzelnen Themen der jeweiligen Ebene finden Sie kurze einführende Texte, Zahlen, Fakten und Beispiele aus der Sozialwirtschaft und weiterführende Links, die Ihnen einen ersten Überblick über Gender-Aspekte und Ansatzpunkte zum Handeln geben. Allerdings können die Themen im Rahmen dieser kurzen Veröffentlichung nicht detaillierter behandelt werden. Das Literaturverzeichnis (Kapitel 6) ist deshalb einerseits nach verwendeter und andererseits nach weiterführender (thematisch gegliederter) Literatur aufgebaut – dies soll die Leserinnen und Leser zum Weiterlesen anregen.

¹ So ist in der ESF-Verordnung für den Förderzeitraum ab 2014 in Artikel 7 die „Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern“ und in Artikel 8 die „Förderung der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ festgelegt. Url: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0470:0486:De:PDF> (S. 477) (29.01.2014).

² Vgl. hierzu auch Frey 2007 und Pimminger 2013.

1 SOZIALWIRTSCHAFT – EIN SEKTOR IN BEWEGUNG

Traditionell wird soziale Arbeit immer noch stark Frauen zugeschrieben, und der soziale Sektor gilt als Frauendomäne. Das zeigen auch die folgenden Zahlen:

Geschlecht in der Sozialwirtschaft – Zahlen und Fakten

- Der Frauenanteil an den staatlich anerkannten Altenpflegekräften lag im Jahr 2011 bei 85,4 Prozent; der Frauenanteil unter den staatlich anerkannten Altenpflegehelferinnen und -helfern lag bei 89,9 Prozent (Destatis 2013a: 14).
- Der Frauenanteil bei Menschen mit sozialpädagogischem/sozialarbeiterischem Berufsabschluss lag 2011 bei 82,2 Prozent (Destatis 2013a: 14).
- Im Jahr 2011 waren es 79 Prozent weibliche Absolventinnen des Studiengangs „Soziale Arbeit“ im Erststudium. In den Studiengängen „Sozialpädagogik“ und „Sozialwesen“ waren jeweils 81 Prozent der Absolvierenden weiblich. Absolvierende der „Sonderpädagogik“ waren zu 83 Prozent weiblich (Destatis 2012a: 442, 448-449).
- Der Frauenanteil im Gesundheits- und Sozialbereich lag 2009-2012 nahezu unverändert bei 75 Prozent (Destatis ohne Jahr: „Gesundheits- und Sozialwesen“).

In den letzten Jahren ist in die Frage nach den Geschlechterverhältnissen – vor allem in der öffentlichen Diskussion – aber Bewegung gekommen. Zwei Themen wurden besonders diskutiert:

1. Begründet durch die aktuellen demografischen Entwicklungen und die angenommenen Folgen, z. B. eine Zunahme von Menschen im Alter und einen Fachkräftemangel in der Altenpflege (Afentakis / Maier 2010), wird vor allem verstärkt die Integration von Männern³ in traditionelle Frauendomänen diskutiert, z. B. Kindertagesstätten, Altenpflege etc.
2. Gleichzeitig leben in Deutschland mehr und mehr Menschen, die selbst oder in ihrer Familie eine Migrationserfahrung haben, eine andere Sprache als Deutsch als Muttersprache sprechen oder mehrsprachig aufgewachsen sind und die sowohl Mitarbeitende als auch Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten von sozialwirtschaftlichen Unternehmen werden können.

Menschen mit Migrationshintergrund in der Sozialwirtschaft

Es gibt keine genaueren und aktuellen Zahlen darüber, wie viele Menschen mit Migrationshintergrund (mit und ohne deutsche Staatsangehörigkeit) in den verschiedenen Berufen der Sozialwirtschaft vertreten sind. Hochrechnungen über Pflegende mit Migrationshintergrund in Heimen der Altenpflege in Nordrhein-Westfalen (NRW) aus dem Jahr 2006 gehen von 30 Prozent (20.000 Beschäftigten) aus. Bei rund 23 Prozent Einwohnenden mit Migrationshintergrund in NRW, sind beim Personal in der Altenpflege die Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund überrepräsentiert (Friebe / DIE 2006: 11).

Gender- und Diversity-Aspekte spielen also eine immer größere Rolle beim Personalmanagement, aber auch im Kontakt mit Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten.

³ Zum Beispiel im ESF-Programm „Mehr Männer in Kitas“ (<http://www.mehrmännerinkitas-mv.de/>, 29.01.2014), siehe auch Bartjes / Hammer 2006 oder sozialmagazin – Zeitschrift für Soziale Arbeit 2013.

Für Gleichstellung als Führungsaufgabe in der Sozialwirtschaft gibt es noch drei weitere gute Gründe: Erstens sind in Berufen des Sozialwesens mehr Frauen als Männer beschäftigt (siehe oben). Häufig sind innerhalb der Sozialwirtschaft Männer jedoch in Leitungspositionen zu finden. Dieses Phänomen wird auch als „gläserner Fahrstuhl“ bezeichnet (siehe Kapitel 1.1). Der zweite Grund ist eine geringere Wertschätzung der Arbeit in Frauendomänen (siehe Kapitel 1.2), die sich unter anderem in der Bezahlung (Gender Pay Gap, siehe Kapitel 1.3) niederschlägt.

1.1 DER „GLÄSERNE FAHRSTUHL“ – KARRIEREWEGE VON MÄNNERN IN „FRAUENDOMÄNEN“

Frauen stoßen in Männerdomänen oftmals an die „gläserne Decke“. Ihnen wird durch mehr oder weniger subtile Mechanismen der Zugang zu Führungsetagen erschwert. Im Gegensatz dazu gibt es Hinweise darauf, dass Männer in frauendominierten Berufsbereichen trotz ihrer Minderheitenposition überdurchschnittlich häufig in Leitungsfunktionen zu finden sind.⁴

Für die Karrierewege von Männern in Frauendomänen hat Christine Williams die Metapher des „gläsernen Fahrstuhls“ eingeführt: In ihrer Studie kommt Williams zu dem Schluss, dass Männer tendenziell weniger Hindernissen begegnen, wenn sie aufsteigen möchten – im Gegenteil: Sie werden eher gefördert, und ihnen wird der Aufstieg erheblich erleichtert. So würden z. B. im Rahmen von informellen Gesprächen Männer eher dazu ermuntert, sich doch auf höhere Stellen zu bewerben, und dies auch, wenn sie eigentlich mit ihrer aktuellen Position ganz zufrieden sind (Williams 1992 und 1993; Bartjes / Hammer 2006: 21).

1.2 WERTSCHÄTZUNG VON ARBEIT IN „FRAUENDOMÄNEN“

Die meisten Frauen und Männer konzentrieren sich gegenwärtig jeweils auf wenige Berufe, die stark von einem Geschlecht dominiert sind. Dies wird als horizontale geschlechtsbezogene Segregation des Arbeitsmarktes bezeichnet. Wie oben gezeigt, ist die Sozialwirtschaft ein Wirtschaftssektor mit überwiegend weiblichen Beschäftigten.

Laut Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) werden frauendominierte Berufe im Schnitt geringer bezahlt als männerdominierte Berufe, *„obwohl die Tätigkeiten nicht generell weniger wichtig sind als die vergleichbarer typischer Männerberufe“*. Aber, so Holst, *„typische Frauenberufe sind häufiger mit pflege-, erziehungs- oder hausarbeitstypischen Merkmalen verbunden – meist Tätigkeiten, die vormals von Frauen unentgeltlich geleistet wurden – und diese werden auf dem Arbeitsmarkt geringer bewertet als etwa Tätigkeiten in der Produktion“* (Holst 2012: 1). So verdienen Altenpflegerinnen 14,92 Euro brutto pro Stunde, während Speditionskaufmänner durchschnittlich 16,79 Euro erhalten (BPW Germany 2012: 1). Zudem seien viele der in den letzten Jahren entstandenen zusätzlichen Arbeitsplätze im Bereich sozialer und personenbezogener Dienstleistungen *„als Helferinnen-, Assistentinnen- und Zuverdienerinnen-Stellen konzipiert und aufgrund herkömmlicher Arbeitsplatzbewertungen tendenziell mit schlechten Verdienstmöglichkeiten ausgestattet. Gleichzeitig weisen typische Frauenarbeitsplätze häufig hochflexible kundenorientierte Arbeitszeiten, hohe physische und psychi-*

⁴ Die Einschätzungen zum Männeranteil in Leitungspositionen im Bereich der Altenpflege schwanken zwischen 60-90 Prozent (vgl. Backes / Amrhein / Wolfinger 2008: 50). Im Rahmen einer Umfrage in nordrhein-westfälischen Altersheimen haben Borutta und Giesler einen Männeranteil von 59 Prozent in den Heimleitungen bzw. Geschäftsführungen errechnet (vgl. Borutta / Giesler 2006a: 33).

sche Belastungen und nicht selten atypische Beschäftigungsverhältnisse auf.“(BMFSFJ 2011a: 154).

1.3 GENDER PAY GAP

Jährlich am Equal Pay Day⁵ wird vom Statistischen Bundesamt (Destatis) der Gender Pay Gap veröffentlicht. In Deutschland lag der unbereinigte Gender Pay Gap im Jahr 2012 bei 22 Prozent. Das bedeutet, dass der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen in Deutschland 2012 um 22 Prozent niedriger war als der von Männern. In den neuen Bundesländern betrug der durchschnittliche Verdienstunterschied im selben Jahr 8 Prozent, im früheren Bundesgebiet 24 Prozent. Der bereinigte Gender Pay Gap lag für die Jahre 2006 bzw. 2010 bei 8 bzw. 7 Prozent (Destatis 2013b).

Infobox – Gender Pay Gap

Der Gender Pay Gap (zu Deutsch etwa „Geschlechterlohnlücke“), weist auf den durchschnittlichen Unterschied zwischen den Bruttostundenlöhnen von Frauen und Männern hin. Dabei wird zwischen einem *bereinigten* und einem *unbereinigten* Gender Pay Gap unterschieden:

- Der *unbereinigte Gender Pay Gap* vergleicht „den Durchschnittsverdienst aller Arbeitnehmer beziehungsweise Arbeitnehmerinnen in allgemeiner Form miteinander“ (Destatis 2012b: 2). Die Gehälter von allen erwerbstätigen Frauen bzw. Männern werden hier also unabhängig von Faktoren wie der Branche oder der Position gegenübergestellt.
- Bei der Berechnung des *bereinigten Gender Pay Gaps* werden hingegen Faktoren, die das Gehalt beeinflussen können, wie z. B. die Berufswahl, der Ausbildungsgrad oder auch Beschäftigung in Teilzeit, mit berücksichtigt (Destatis 2012b: 2).

Destatis errechnet jährlich auch den unbereinigten Gender Pay Gap für den Wirtschaftszweig „Gesundheits- und Sozialwesen“⁶. Im Jahr 2006 betrug der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen hier noch 14,24 Euro und von Männern 18,84 Euro und der Gender Pay Gap somit 24 Prozent. Die Gehälter von Frauen und Männern sind seitdem kontinuierlich angestiegen – fast unverändert bei 24-25 Prozent blieb hierbei der unbereinigte Gender Pay Gap:

Tab. 1: Unbereinigter Gender Pay Gap für den Wirtschaftszweig „Q Gesundheits- und Sozialwesen“ in Prozent nach Jahren

Jahr	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gender Pay Gap	24 %	24 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 %

Quelle: Destatis ohne Jahr, eigene Darstellung

⁵ Der Equal Pay Day ist ein internationaler Aktionstag für Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen. Das Datum des Aktionstages in Deutschland markiert rechnerisch jenen Zeitraum, den Frauen über den Jahreswechsel hinaus länger arbeiten müssen, um auf das durchschnittliche Vorjahresgehalt von Männern zu kommen (vgl. equal pay day ohne Jahr).

⁶ Der Wirtschaftszweig „Q Gesundheits- und Sozialwesen“ ist allerdings für die Zwecke des Programms rückenwind zu weit gefasst. Er umfasst die Erbringung von Dienstleistungen des Gesundheits- und Sozialwesens und umfasst Tätigkeiten „von der medizinischen Versorgung durch medizinische Fachkräfte in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen über stationäre Pflegeleistungen mit einem gewissen Anteil an medizinischer Versorgung bis hin zu Tätigkeiten des Sozialwesens ohne Beteiligung medizinischer Fachkräfte.“(Destatis 2008: 518).

Für die Einkommensunterschiede im Bereich der Sozialwirtschaft insgesamt gibt es keine aktuellen Auswertungen. Im Folgenden werden daher zwei Bereiche exemplarisch vorgestellt:

- **Pflege:** Der durchschnittliche Monatsverdienst von Frauen in Pflegeberufen liegt bspw. bei 2.268 Euro, der von Männern bei 2.567 Euro und somit um 11,7 Prozent über dem der Kolleginnen.⁷

Tab. 2: Gender Pay Gap und durchschnittlicher Monatsverdienst von Frauen in Pflegeberufen

	durchschnittlicher Monatsverdienst		Gender Pay Gap
	Frauen	Männer	
Pflegeberufe	2.268 Euro	2.567 Euro	11,7%

Quelle: Bispinck et al. 2012a: 16

- **Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen:** Der Einkommensnachteil von Sozialpädagoginnen gegenüber Sozialpädagogen beträgt 13,4 Prozent: Das durchschnittliche Einkommen von Sozialpädagoginnen liegt mit 2.667 Euro rund 413 Euro unter dem von Sozialpädagogen in Höhe von 3.080 Euro (Bispinck et al. 2012b: 11).

Tab. 3: Gender Pay Gap und durchschnittlicher Monatsverdienst von Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen

	durchschnittlicher Monatsverdienst		Gender Pay Gap
	Frauen	Männer	
Sozialpädagoginnen/ Sozialpädagogen	2.667 Euro	3.080 Euro	13,4%

Quelle: Bispinck et al. 2012b: 11

Selbst in sozialpädagogischen Berufen bzw. Berufen der Pflege, in denen Frauen die Mehrheit stellen – 69 bzw. 61 Prozent der Beschäftigten sind nach den Erhebungen auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank weiblich (Bispinck et al. 2012a und b: 16 bzw. 11) – verdienen Frauen im Schnitt also weniger als ihre männlichen Kollegen.

Der Grund hierfür kann sein, dass Frauen seltener in besserbezahlten Führungspositionen vertreten sind, häufiger während einer Familienphase ihre Berufsbiographie unterbrechen oder z. B. auf Teilzeitmodelle zurückgreifen, um Erwerbs- und Familienarbeit vereinbaren zu können. Zudem sind laut Bispinck et al. Männer, wenn sie im Bereich Pflege tätig sind, häufiger in den Einzelberufen mit den höheren Einkommen vorzufinden (2012a: 16). Die unterschiedliche Bewertung gleichwertiger Tätigkeiten kann sich auch in Strukturen wie Tarifverträgen, aber auch in individuellen Lohnverhandlungen niederschlagen.

⁷ Die Auswertung von Einkommensdaten für Pflegeberufe bezieht sich auf 3.552 Datensätze, die von 2006 bis Anfang 2012 im Rahmen des Projekts LohnSpiegel durch eine Online-Befragung erhoben wurden (Bispinck et al. 2012a: 16).

1.4 FAZIT: GLEICHSTELLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Führungskräfte sollten sich vor allem aus vier Gründen für eine Gleichstellung von Frauen und Männern einsetzen:

1. Zum einen kann aus Gründen der Fairness und Gerechtigkeit die Gleichstellung von Frauen und Männern ein wichtiges Ziel für eine Führungskraft sein: Die Statistiken zum Gender Pay Gap und zum durchschnittlich niedrigen Gehaltsniveau in der Sozialwirtschaft können erste gute Gründe hierfür liefern. Gerade in der Sozialwirtschaft spielen die Prinzipien Fairness und Gerechtigkeit eine große Rolle, hier geht es auch um Fragen der Glaubwürdigkeit.
2. Die Notwendigkeit, als Führungskraft gleichstellungsorientiert zu handeln, wird aktuell auch häufig mit dem sogenannten "Business Case" begründet. Der "Business Case" umschreibt die These, dass, z. B. mit Blick auf Geschlecht, gemischte Teams effizienter, innovativer etc. sind und dass so der Umsatz eines Unternehmens positiv beeinflusst wird. Die Gleichstellung von Frauen und Männern wird dann aus Gründen der Effizienz und Ökonomie favorisiert. Diversity wird also ein positiver Effekt zugeschrieben. Boerner et al. (2012) kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass sich aus Diversity nicht sicher ein besserer Organisationserfolg ableiten lässt. Diese These kann also aktuell nicht eindeutig *be-*, aber eben auch nicht *wider*legt werden. Nichtsdestotrotz können Integration, Vielfalt und die Nutzung unterschiedlicher Potentiale einen Wert an sich darstellen.
3. Durch den steigenden Fachkräftebedarf konkurrieren sozialwirtschaftliche Arbeitgeber immer stärker um Arbeitnehmende. Dabei können für Arbeitnehmende gute Bezahlung, Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben, z. B. Sorge- oder Pflegearbeit, vereinbaren zu können oder Aufstiegsmöglichkeiten bei der Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin immer mehr Gewicht bekommen. Ein in einem Unternehmen gelebtes Gleichstellungskonzept, was nach außen wirkt und kommuniziert wird, kann also ein sozialwirtschaftliches Unternehmen als Arbeitgeber interessanter machen.
4. Eine wichtige Aufgabe der Sozialwirtschaft ist die Erbringung von sozialen Dienstleistungen für Menschen, um individuellen und gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen. Es geht hierbei immer um Frauen und Männer in ihrer Vielfalt, das heißt, dass von einer Verwobenheit sozialer Kategorien auszugehen ist. Denn Menschen sind in der Regel nicht aufgrund der Zuordnung zu *einer* Kategorie und der damit verbundenen Zuschreibungen diskriminiert, sondern aufgrund mehrerer Kategorien, z. B. Geschlecht und Alter oder Migrationshintergrund und soziale Herkunft etc. Konkrete Beispiele finden Sie in Kapitel 4. Um als sozialwirtschaftliches Unternehmen passgenaue Angebote für Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten machen zu können, sollten Führungskräfte also hinsichtlich Geschlechtermustern im Zusammenhang mit weiteren sozialen Kategorien sensibilisiert sein.

Ziel sollte es auch sein, die besten Mitarbeitenden und Talente für ein Unternehmen zu finden – unabhängig davon, welches Geschlecht, welches Alter oder welche Herkunft sie haben. Zudem sollten die vielfältigen Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten optimal berücksichtigt werden. Was hierzu wichtig ist, können Sie im Kapitel zum Bereich Personal und zum Bereich Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten nachlesen.

2 EBENE DER ORGANISATION

2.1 ORGANISATIONSKULTUR

Organisationen und Unternehmen sind keine in sich neutralen Gebilde. In ihnen haben sich in der Regel bestimmte kulturelle Wertmuster ausgebildet:

- Gründet eine Altenpflegeeinrichtung bspw. auf religiösen, z. B. christlichen, Werten? Werden bspw. Werte wie Altruismus, Helfen und Fürsorge betont?
- Wird in einer sozialpädagogischen Einrichtung bspw. ein wertschätzender Umgang mit Diversität gepflegt? Sind die Teamleitungen z. B. dafür sensibilisiert, dass Mitarbeitende Feiertage aus unterschiedlichen Religionen wahrnehmen?
- Gibt es in einer Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe bspw. einen besonders hohen Arbeitsdruck, einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand und eine hohe Fluktuation von Mitarbeitenden?

Alle drei Beispiele sind Ausdruck einer bestimmten Organisationskultur.

2.1.1 ORGANISATIONSKULTUREN SIND NICHT GESCHLECHTSNEUTRAL

Auch bestimmte Annahmen über Frauen, Männer und Geschlecht sind immer Teil von Unternehmenskulturen:

- Gibt es eine stereotype Rollenverteilung mit Blick auf die Tätigkeiten: Frauen pflegen und Männer führen? Oder gibt es bspw. Vorbehalte gegenüber männlichen Erziehern in Kindertageseinrichtungen?
- Haben alle Menschen, egal ob jüngere/ältere Frauen oder Männer, die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten, auch wenn Frauen z. B. ein Kopftuch tragen?
- Werden Work-Life-Balance und Vereinbarkeit großgeschrieben, oder sind eine Verfügbarkeits- oder Anwesenheitskultur und Überstunden an der Tagesordnung?

Die Organisationskultur wirkt sich auf alle Bereiche eines Unternehmens aus, z. B. das Führungsverständnis, die Personalpolitik, den Umgang mit Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten etc. Deshalb ist es wichtig, sehr grundsätzlich über Gleichstellung in Unternehmen nachzudenken und die Organisationskultur diesbezüglich zu reflektieren.

2.1.2 GENDER MAINSTREAMING – GLEICHSTELLUNG VERANKERN

Eine Möglichkeit, jegliche Maßnahmen, die Organisationen oder Institutionen ergreifen möchten, hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und von Männern zu untersuchen und zu bewerten sowie ggf. Maßnahmen zur Gleichstellung zu ergreifen, ist die Umsetzung der Strategie Gender Mainstreaming.

„Gender Mainstreaming bedeutet, das Ziel der Gleichstellung in allen Handlungsfeldern und bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsschritten („Mainstreaming“) zu berücksichtigen.“⁸

⁸ <http://www.esf-gleichstellung.de/strategie.html>, 29.01.2014, vgl. auch Frey / Kuhl 2003

Die Formulierung von Gleichstellungszielen ist ein wichtiger Orientierungspunkt für die Umsetzung der Strategie, diese können z. B. in das Leitbild einer Organisation eingehen, denn hier ist festgelegt, welche Werte eine Organisation hat und „was sie leitet“. Einzelne Ziele können dann aus dem Leitbild abgeleitet werden. Festgehalten werden sollte zudem: Wie können Führungskräfte zu diesem Ziel beitragen? – Zum Beispiel mit einem Führungsleitbild. Wie kann die Personalentwicklung im Einklang mit dem Leitbild und somit mit der Organisationskultur aussehen? Welche Haltung hat das Unternehmen, bspw. zu Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Wie verhält sich das Unternehmen zur Vielfalt von Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten? Beispiele für Gender Mainstreaming in Organisationen sind zahlreich, allerdings besteht kein Patentrezept für die Umsetzung, da jede Organisation andere Ziele, Strukturen und Mitarbeitende hat.⁹

Gender Mainstreaming wird häufig als Organisationsentwicklungsprozess beschrieben, der Lernprozesse anstößt und einen Beitrag zur Qualität der Arbeit in Organisationen leisten kann.

Informationen zu Gender Mainstreaming

Weitere Informationen zu Gender Mainstreaming in ESF-geförderten Programmen und Projekten finden Sie auf der Website der Agentur für Gleichstellung im ESF:

 <http://www.esf-gleichstellung.de/>

 <http://www.esf-gleichstellung.de/gendermainstreaming.html>

2.2 QUALITÄTSSICHERUNG

Qualitätsmanagement – als Ansatz zur Steuerung von Prozessen und Strukturen in Organisationen – und die entsprechenden Instrumente haben in der Sozialwirtschaft seit geraumer Zeit eine hohe Bedeutung (siehe z. B. Maywald 2009). Das Ziel von Qualitätsmanagement ist allgemein die Verbesserung der Qualität der Arbeit der Sozialwirtschaft, z. B. durch eine erhöhte Orientierung an Kundinnen und Kunden, eine verbesserte Passgenauigkeit von Dienstleistungen, Kostensenkung und Effizienzsteigerung etc. (Maywald 2009: 5).

Wenn Gleichstellung im Leitbild einer sozialwirtschaftlichen Organisation als Ziel festgehalten ist (siehe Kapitel 2.1.2), dann sollte Gleichstellung als Ziel auch in das Qualitätsmanagement integriert sein. Hier werden also Qualitätsprozesse mit der Strategie Gender Mainstreaming verknüpft. Wie bereits oben gezeigt, kann eine verstärkte Gleichstellungsorientierung zur Steigerung der Qualität der Arbeit nach innen und außen beitragen: Beispielsweise ist das von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelte EFQM-Modell ein Qualitätsmanagementsystem. Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ wurde das EFQM-Modell als „Träger“ für Gender Mainstreaming adaptiert („EFQM gender“) (Mangold 2007). In der ISO-Norm 9000 „Quality management principles“ sind wiederum acht Prinzipien enthalten¹⁰. Die ISO-Norm 9000 macht Gleichstellungsbezüge nicht explizit – sie sind aber denkbar, wie die folgende Tabelle zeigt:

⁹ siehe auch Frey 2012

¹⁰ISO 2012: Quality management principles. Url: http://www.iso.org/iso/gmp_2012.pdf (29.01.2014) (Übersetzung T. F.).

Tab. 4: ISO-Norm 9000 und Gender Mainstreaming im Vergleich

	ISO-Norm 9000	Gender Mainstreaming
1.	Orientierung an Kundinnen und Kunden	Zielgruppenorientierung
2.	Führung	Verantwortung von Führungskräften
3.	Einbezug der Mitarbeitenden	Erfahrungsschatz fließt ein
4.	Prozessorientierter Ansatz	Orientierung am Steuerungszyklus
5.	Systemorientiertes Management	-
6.	Kontinuierliche Verbesserung	-
7.	Sachliche Entscheidungsfindung	Fachliche Gender-Aspekte integrieren
8.	Lieferantenbeziehungen zum ggs. Nutzen	-

Exkurs – ISO 26000 “Guidance on social responsibility”

ISO 26000 “Guidance on social responsibility” ist ein ergänzender Leitfaden, der allgemein Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden. Der Leitfaden wurde im November 2010 veröffentlicht, und seine Anwendung ist freiwillig. ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm wie ISO 9001 oder ISO 14001. In der Zielsetzung des Leitfadens (Dokument N191, Kopenhagen, Mai 2010) heißt es dazu: *“This International Standard is not a management system standard. It is not intended or appropriate for certification purposes or regulatory or contractual use.”*

3 EBENE DES PERSONALS

3.1 VEREINBARKEIT VON BERUF UND SORGEARBEIT UND WORK-LIFE-BALANCE

Wie in der Publikation „Monitor Familienleben 2013“ zu Einstellungen der Bevölkerung zur Familienpolitik und zur Familie nachzulesen ist, bewerten 49 Prozent der Gesamtbevölkerung die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als eine der wichtigsten politischen Aufgaben; bei Eltern von Kindern unter 18 Jahren sind sogar 71 Prozent dieser Meinung. Eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist aus Sicht von 36 Prozent der Gesamtbevölkerung zurzeit eine der wichtigsten politischen Aufgaben (Institut für Demoskopie Allensbach 2013: 3).

Laut einer Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus dem Jahr 2009 sahen *„78 Prozent der Befragten [...] weiteren Handlungsbedarf in Unternehmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, u. a. in Bezug auf flexible Arbeitszeit, Wiedereinstieg, Sonderurlaub bei kranken Kindern, Home-Office-Möglichkeiten, Teilzeit, betriebliche Kinderbetreuung und Elternzeit für Männer“* (BMFSFJ 2011a: 147).

In punkto Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege sehen also viele Bürgerinnen und Bürger Handlungsbedarf – besonders Eltern mit minderjährigen Kindern. Es gibt unterschiedliche Gründe, warum es für Menschen, besonders Eltern, in Deutschland schwierig ist, Arbeit und Leben gut zu vereinbaren. Einige Gründe könnten aber durch Führungskräfte beeinflusst werden, z. B. Präsenzkulturen (Kapitel 3.1.1) oder unflexible Arbeitszeiten (Kapitel 3.1.2) in Unternehmen.

3.1.1 PRÄSENZKULTUR – QUANTITÄT ODER QUALITÄT?

Präsenzkultur bedeutet, dass die tatsächliche Präsenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte mit Engagement und Einsatz gleichgesetzt wird (Henn 2009: 76). Etwa 88 Prozent der Berufstätigen sind zudem auch außerhalb ihrer Arbeitszeit für Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte oder Kundinnen und Kunden per Handy, Smartphone oder E-Mail erreichbar (BITKOM 2011: 49-50). Die Folgen einer Präsenzkultur sind vielfältig, z. B. können psychische Belastungen wie Erschöpfung, Stress oder Burn-Out auftreten. Gerade in den Pflege- und Gesundheitsberufen wird es häufig als schwierig erachtet, die aus den Bedürfnissen von Klientinnen und Klienten entstehenden Anforderungen an Einrichtungen und Dienste mit den privaten Interessen der Arbeitnehmenden in Einklang zu bringen (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2010: 5).

Dominiert in einem Unternehmen eine Verfügbarkeits- bzw. Präsenzkultur, werden Teilzeitarbeit, Telearbeit oder geringfügige Beschäftigungen, gemessen an dieser Norm, oftmals schlechter beurteilt. Dies betrifft dann vor allem die Arbeit von Frauen: Modelle flexiblerer Zeiteinteilung werden nämlich häufiger von Frauen wahrgenommen. Frauen müssen oftmals aufgrund einer traditionellen Rollenaufteilung anderen Aufgaben neben der Erwerbsarbeit nachkommen.

Eine stärkere Ergebnis- statt Präsenzorientierung könnte bspw. Raum dafür lassen, die Arbeit individuell und flexibel zu organisieren: Im „audit berufundfamilie“ wird hierzu eine *„flexible Gestaltung von Arbeitsaufträgen, durch multifunktionalen Personaleinsatz und Mitarbeiterbeteiligung“* vorgeschlagen. Teamarbeit, Vertretungsregeln und die Überprüfung von Arbeitsab-

läufen sind ebenso mögliche Maßnahmen, um die Arbeitsorganisation effektiv für die Abstimmung von Beruf und Familie bzw. Freizeit zu nutzen (berufundfamilie Service GmbH 2010: 8).

3.1.2 ALTERNATIVE ARBEITSZEITMODELLE

Vor der Einführung von alternativen Arbeitszeitmodellen sollte immer eine Analyse der Bedarfe seitens der Mitarbeitenden und seitens des Unternehmens vorgenommen werden. Folgende alternative Arbeitszeitmodelle gibt es bspw.:

- **Arbeitszeitkonten/Jahresarbeitszeitkonten:** Arbeitszeitkonten sind Zeiterfassungen, die die Abweichung von der zu leistenden Arbeitszeit festhalten. Daraus ergeben sich Zeitguthaben und Zeitschulden, die in einem definierten Maße abgebaut bzw. nachgeleistet werden. Damit keine Interessenskonflikte zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden entstehen, sollten einige wichtige Dinge, wie z. B. Maxi- oder Minimalregelungen, im Vorfeld geklärt werden. Es wird grundsätzlich zwischen Kurz- und Langzeitkonten unterschieden, also Arbeitszeitkonten für unter oder über einem Jahr (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013: 23f.).
- **Ampelkonto:** Ein Ampelkonto ist ein Steuerungsinstrument für Arbeitszeitkonten. In Abstufungen werden Zeiträume festgelegt, in denen die Arbeitgebenden in die Arbeitszeitgestaltung eingreifen. In Grünphasen, z.B. ± 25 Stunden, kontrollieren die Beschäftigten ihre Arbeitszeit selbst. In Gelbphasen, z. B. $\pm 26-45$ Stunden, wird ein klärendes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter veranschlagt, und in roten Phasen, z. B. $\pm 46-70$ Stunden, sorgen Vorgesetzte dafür, dass die Arbeitszeit wieder in den gelben bzw. grünen Bereich kommt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013: 25).
- **Gleitzeit** besteht in der Regel aus einer Kernarbeitszeit, in der Anwesenheitspflicht herrscht, sowie den Gleitspannen – also Zeiten, in denen die Anfangs- und Endzeit frei bestimmt werden kann. Dadurch entstehen Plus- oder Minusstunden, die je nach Vereinbarung innerhalb einer Woche, eines Monats oder eines Jahres ausgeglichen werden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013: 36).
- **Teilzeit-Team:** Arbeitgebende geben hier nur vor, wie viele Mitarbeitende in welchen Zeitabschnitten anwesend sein müssen, und die Arbeitnehmenden teilen sich ihre individuelle Arbeitszeit als Team passend auf. Kurzfristige Änderungen sind dabei jederzeit möglich (BMAS ohne Jahr).
- **Jobsharing/Jobsplitting:** Jobsharing ist eine Form der Teilzeit, bei der sich zwei Arbeitnehmende in Teilzeit einen Arbeitsplatz teilen und ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich absprechen (BMAS ohne Jahr).
- **Absprache von festen Familienzeiten:** Da die Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen häufig nicht mit den Erwerbsarbeitszeiten übereinstimmen, können die hierfür benötigten festen zeitlichen Freiräume im Team und mit den Vorgesetzten abgesprochen und kommuniziert werden (vgl. berufundfamilie gGmbH 2008: 21).
- **Kurzsabbaticals:** Voraussetzung für ein Sabbatical ist ein Arbeitszeitkonto „in dem ausschließlich Plusstunden verbucht werden“. So kann zusätzlich geleistete Arbeitszeit in Form von längeren bezahlten Freistellungen genutzt werden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013: 52).

Alternative Arbeitszeitmodelle können z. B. folgende Vorteile haben:

- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Leben, z. B. mit Familie und zu pflegenden Angehörigen,
- Abbau von körperlichen und psychischen Belastungen, Zeitdruck und ungünstigen Arbeitszeiten,
- Abbau von hohen Krankenständen und Fluktuation,
- Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden,
- Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen,
- Verbesserung des Betriebsklimas,
- Erhöhung der Arbeitsqualität,
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Bewerberinnen und Bewerber.

Eine Führungskraft sollte sich aber auch eventueller Nachteile alternativer Arbeitszeitmodelle für die Mitarbeitenden bewusst sein, z. B.:

- Erschwerung des Wiedereinstiegs in Vollzeit oder ggf. in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung,
- Verminderung der Einkommenschancen,
- Verminderung der Karrierechancen.

Good Practice: Klinikum Ingolstadt

Am Klinikum Ingolstadt sind über 3.000 Mitarbeitende, darunter ca. 300 Ärztinnen und Ärzte und 1.500 Pflegekräfte, beschäftigt. Durch softwaregestützte Personaleinsatzplanung, flexible Arbeitszeitmodelle und die Einführung von Betriebszeiten ist es dem Klinikum gelungen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu verbessern. Hierfür erhielt das Klinikum im Jahr 2002 den Kreativpreis des Bundes der Steuerzahler in Bayern (Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik 2004: 42-43).

Zu Beginn des Prozesses sah sich das Klinikum mit folgenden Problemen konfrontiert: z. B. sozial unverträglichen Schichtdiensten, einer regelmäßigen Überschreitung der Tageshöchstleistungszeit von zehn Stunden, der Nichteinhaltung der Ruhezeiten, Zuschlägen für Überstunden, Bereitschaftsdienste, Sonn- und Feiertage und Nachtdienste sowie unflexiblen Arbeitszeiten (ATOSS ohne Jahr).

Folgende Maßnahmen wurden daher ergriffen:

- Definition fester Betriebs- und Servicezeiten, z. B. 08:00 bis 18:00 bzw. 20:00 Uhr für bestimmte Bereiche,
- Einführung flexibler Zwischenschichten ermöglicht Abstimmung auf die Bedürfnisse der Patientinnen bzw. Patienten und den Arbeitsanfall,
- Einführung von Zeitkonten: Lassen Arbeitsaufwand und Zeitkonto es zu, können die Mitarbeitenden frühzeitig Feierabend machen,
- Einführung von Gleitzeit,
- Chefärzte und -ärztinnen legen Mindestbesetzung fest, alle weiteren Dienstzeiten werden in Abstimmung mit dem Team geregelt,
- Mitarbeitende sind zeitsouverän und

- Teams regeln ihre Arbeitszeiten nahezu selbständig.

Weitere Informationen finden Sie hier:

🔗 Internetseite des Klinikums Ingolstadt: <https://www.klinikum-ingolstadt.de/beruf-und-karriere/klinikum-als-arbeitgeber/>

3.2 AUSWAHL VON PERSONAL



„Erzieherin gesucht (w/m)“ – Diese Stellenausschreibung ist sprachlich nicht kohärent. Und sie legt nahe, dass eigentlich eine Bewerberin gesucht wird.¹¹ Mit dem Hinweis „(w/m)“ ist dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)¹² zwar formal genüge getan, die Frage ist jedoch, ob sich durch den Begriff „Erzieherin“ tatsächlich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen fühlen. Besser wäre es, hier beide Formen zu nennen: „Erzieherin/Erzieher“.

Ein geschlechter- und diversitysensible Auswahlverfahren beginnt allerdings nicht erst mit dem Text der Stellenausschreibung, sondern schon mit der Erstellung des Anforderungsprofils – also bei Aussagen über Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Personenmerkmale, die für eine zufriedenstellende Aufgabenerfüllung notwendig erscheinen. Auch die Art der Personalgewinnung sollte hinsichtlich Gender und Diversity reflektiert werden. Es lassen sich also drei Stationen im Prozess der Personalauswahl unterscheiden: „Anforderungsanalyse“, „Personalgewinnung“ und „Personalauswahl“ (Kay 2008: 175).

3.2.1 ANFORDERUNGSANALYSEN

Rosemarie Kay stellt hierzu fest, dass

„(w)eder StelleninhaberInnen noch deren Vorgesetzte noch andere ‚Experten‘ [...] eine exakte Abbildung eines Arbeitsplatzes im Kopf (haben). Nach einer Beschreibung eines Arbeitsplatzes und der dort notwendigen Personenmerkmale gefragt, greifen sie auf sog. Schemata dieses Arbeitsplatzes und entsprechender StelleninhaberInnen zurück. Ein solches Schema von InhaberInnen eines bestimmten Jobs umfasst typische Verhaltensweisen und Eigenschaften, wobei das Merkmal Geschlecht Bestandteil dieses Schema sein kann. Bei der Ableitung von erforderlichen Merkmalen fließen mit großer Wahrscheinlichkeit direkte oder indirekte Geschlechtsmerkmale ein.“ (Kay 2008: 180).

Es können bspw. Anforderungen formuliert werden, die für die Stelle wenig aussagekräftig sind, bestimmte Bewerberinnen oder Bewerber jedoch ausschließen könnten, z. B. „hohe Flexibilität“. Wird eine Stelle neu besetzt, kann es auch der Fall sein, dass das Bild der Person, die die Stelle

¹¹ Die ausschließliche Verwendung der maskulinen Bezeichnung, wie z. B. „Geschäftsführer (m/w)“, ist in diesem Sinne ebenso wenig kohärent.

¹² Das AGG verbietet bei Stellenausschreibungen die Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

le zuletzt ausgeführt hat, das Stellenanforderungsprofil überlagert. Ist der zu analysierende Arbeitsplatz mehrheitlich mit Männern besetzt, z. B. in Führungspositionen, sind geschlechterstereotype Verzerrungen des Anforderungsprofils denkbar (Kay 2008: 180).

3.2.2 PERSONALGEWINNUNG

Es existieren für Organisationen bzw. Unternehmen drei Arbeitsmärkte: 1. der Interne, 2. der erweiterte Interne und 3. der Externe. Die Wege und Mittel der Personalbeschaffung unterscheiden sich je nachdem, ob auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt gesucht wird. Für den internen Arbeitsmarkt sind Stellenausschreibungen und Ansprachen durch Vorgesetzte wesentlich (Kay 2008: 182). Für den externen Arbeitsmarkt sind wesentlich: Stellenanzeigen, der Rückgriff auf Initiativbewerbungen, die Recherche in internetbasierten Bewerbungsbörsen, die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit oder privaten Stellenvermittlungen (Kay 2008: 182).

Bereits die Auswahl von Mitteln und Wegen kann darüber entscheiden, ob sich bspw. Frauen in gleichem Maße angesprochen fühlen wie Männer. Beispielsweise entscheidet der Ort der Veröffentlichung einer Stelle maßgeblich darüber, wer angesprochen wird. So gibt es auch weiterhin unterschiedliche geschlechtsbezogene quantitative und qualitative Nutzungsmuster des Internets – insbesondere nach Alter und Geschlecht.¹³ Auch bestimmte Printmedien werden von verschiedenen Zielgruppen unterschiedlich häufig zur Stellensuche herangezogen (Kay 2008: 183).

3.2.3 PERSONALAUSWAHL

Innerhalb eines Auswahlverfahrens können unterschiedliche Instrumente verwendet werden: Kay nennt bspw. die Analyse von Bewerbungsunterlagen und Einstellungsgespräche (2008: S. 184).

- **Analyse von Bewerbungsunterlagen:** Mit den Bewerbungsunterlagen werden auch häufig nicht-arbeitsplatzrelevante Lebenslaufdaten angefordert und ausgewertet werden (Kay 2008: 184). Beispielsweise können Schlussfolgerungen fehlerbehaftet und verzerrt sein, die auf Grundlage der Analyse des Bewerbungsfotos oder von Daten wie Geschlecht, Familienstand, vorhandene Kinder, Freizeitaktivitäten, Herkunftsfamilie, Alter etc. zustande gekommen sind. Einem Bewerbungsfoto ist in den meisten Fällen keine relevante Information zu entnehmen. Bedeutsam sei jedoch, so Kay, „*dass aufgrund des Fotos ein Urteil über die körperliche Attraktivität der BewerberInnen getroffen wird, das in die Einstellungsentscheidung einfließt: Attraktive BewerberInnen werden als qualifizierter eingestuft als unattraktive BewerberInnen. Diese Begünstigung gilt i.d.R. für Personen beiderlei Geschlechts.*“ (Kay 2008: 186). Bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen wird gleichfalls der beruflichen Kontinuität eine große Bedeutung beigemessen. Dies ist aber aktuell besonders für Mütter in der Familienphase schwerer umzusetzen.
- **Einstellungsgespräche:** Personen treten unterschiedlich auf und werden oft – auch unbeabsichtigt – entsprechend ihres Geschlechts unterschiedlich wahrgenommen. Das beginnt bei der Kleidung und reicht bis zum fachlichen Gespräch. Untersuchungen haben bspw. gezeigt, dass negativ bewertet wird, wenn Frauen sich nicht geschlechtsrollenkonform verhalten („Rollendiskrepanz“) (siehe z. B. Wippermann / BMFSFJ 2010: 45ff.). Verhaltensweisen,

¹³ Initiative D21 / TNS Infratest (2013): D21 – Digital – Index: Auf dem Weg in ein digitales Deutschland?! Url: <http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/04/digitalindex.pdf> (29.01.2014).

wie z. B. die eigene Meinung selbstbewusst zu vertreten, gelten bei Männern eher als positiv, können bei Frauen aber eher zu negativen Einschätzungen führen. Die unterschiedliche Bewertung der gleichen Verhaltensweisen ist besonders bei Stellen, die eher als männlich oder weiblich angesehen werden, ausgeprägt. In Arbeitsbereichen, die eher als männlich angesehen werden, z. B. in Leitungspositionen und/oder technischen Bereichen, hat das zur Folge, dass Frauen entweder der Stelle entsprechend maskulin, aber dann als „zu männlich“, oder aber als „feminin“ und damit der Stelle nicht entsprechend, wahrgenommen werden. Auch abhängig vom Alter und vom Geschlecht ist die Fähigkeit zur Selbstdarstellung, die jedoch nur bedingt mit den beruflichen Kompetenzen einer Person korreliert. In der Auswahlentscheidung kommt es folglich auch auf ein angemessenes „Impression-Management“ (bewusste und unbewusste Steuerung der Selbstdarstellung) an.

Es gibt eine Reihe an gesetzlichen Grundlagen für die Auswahl von Personal. Zentral ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)¹⁴. Es unterscheidet zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung (§ 3). Das Ziel des AGG besteht darin, ein diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen und Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Dabei ist aber eine Ungleichbehandlung zulässig, wenn dadurch bestehende Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Benachteiligungen im Sinne des AGG sind unter anderem in Bezug auf *„die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg“*¹⁵ unzulässig. Das AGG ist also zunächst eine rechtliche Vorgabe. Um „Gleichbehandlung“ im Sinne des AGG zu sichern – aber auch um eine Bestenauswahl aus Gründen einer effizienten Personalpolitik zu betreiben – sind die hier beschriebenen Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung hilfreich.

EXKURS: UNMITTELBARE UND MITTELBARE BENACHTEILIGUNG

Im AGG wird zwischen unmittelbarer und mittelbarer Benachteiligung unterschieden. Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person aufgrund von Rasse oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Zudem liegt eine unmittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts auch im Falle einer ungünstigeren Behandlung einer Frau wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft vor. Von einer mittelbaren Benachteiligung wird dann gesprochen, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen aufgrund von Rasse oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, *„es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich“* (AGG § 3).

¹⁴ <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>, 29.01.2014

¹⁵ AGG § 2

3.3 BEURTEILUNG VON PERSONAL

Immer mehr Organisationen und Unternehmen führen ein Kompetenzmanagement ein und gehen im Zuge dessen auch dazu über, die Leistung ihrer Fach- und Führungskräfte zu beurteilen und entsprechende Leistungsanreize zu geben, z. B. durch Entlohnung oder Aufstieg. Aber auch wenn kein offizielles Beurteilungswesen vorhanden ist: Die Leistung der Beschäftigten wird von Führungskräften immer in der einen oder anderen Weise eingeschätzt. Eine „rein objektive“ Beurteilung von Leistung durch Führungskräfte ist jedoch schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Aus einer Gender-Perspektive ergeben sich insbesondere kritische Fragen an die Neutralität und Güte von Beurteilungsverfahren wie auch an die konkrete Beurteilungspraxis (vgl. z. B. Jochmann-Döll / Tondorf 2013).

Nachfolgend wird deshalb zusammenfassend beschrieben, was aus Gleichstellungssicht im Hinblick auf die Beurteilung von Personal beachtet werden sollte. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf Verzerrungseffekte gelegt. Dabei kann die Auswahl von Personal auch als spezifische Situation der Beurteilung gesehen werden, in der Verzerrungen greifen können. Die folgenden Informationen sind deswegen zum Teil auch eine Ergänzung zum vorherigen Kapitel.

3.3.1 OBJEKTIVE UND DISKRIMINIERUNGSFREIE LEISTUNGSBEWERTUNG?

„Leistung“ ist in der heutigen Arbeitswelt das positiv bewertete, anerkannte und zentrale Kriterium. Leistung ist allerdings kaum objektiv und individuell erfassbar. So meinen Fried, Wetzel und Baitsch: *„Leistung ist [...] ein Konstrukt, dessen Bezugsgrößen und Maßstab nicht einfach vorhanden sind, sondern immer wieder von den Beteiligten ausgehandelt werden müssen.“* (2000: 5). Studien weisen nach, dass Personalbeurteilungen häufig geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekten unterliegen (Krell / Mückenberger / Tondorf 2001: 38). Krell verortet diese hauptsächlich auf drei Ebenen: zum einen auf der Ebene der Beurteilungskriterien und -verfahren, zum anderen bei Beschreibungshilfen, die den Beurteilenden bei den Einstufungsverfahren als Hilfsmittel dienen, und schließlich bei unbewussten Beurteilungsverzerrungen auf Seiten der Beurteilenden (Krell / Mückenberger / Tondorf 2001: 40f). Tondorf und Jochmann-Döll (2013) zeigen in Erweiterung dieser Punkte fünf „Diskriminierungsquellen“ bei der Beurteilung auf: 1. ein mangelnder Bezug zu den Aufgaben und eine subjektive Anpassung der Leistungsmerkmale, 2. die Auswahl und Definition von Leistungsmerkmalen, 3. die Einstufung sowie Teil- und Gesamtbewertung der Leistung, der Einfluss leistungsfremder Faktoren, z. B. Richtwertvorgaben, sowie 5. methodische und prozessbezogene Diskriminierungsquellen (Jochmann-Döll / Tondorf 2013: 14ff.). Ohne hierauf im Detail eingehen zu können, zeigt sich, dass eine chancengleiche Beurteilung eine hohe Anforderung, sowohl an den Personalbereich von Organisationen und Unternehmen als auch an die Beurteilenden (also Führungskräfte), stellt. Die Autorinnen empfehlen neben verfahrensbezogenen Vorkehrungen und Maßnahmen unter anderem eine Sensibilisierung und Schulung der Beteiligten (S. 158f.). Hier soll es unter anderem auch um das Thema der Verzerrung durch Stereotype gehen.

3.3.2 GESCHLECHTERSTEREOTYPE ALS VERZERRUNGSFAKTOR

Ein Beispiel zeigt die Rolle von Stereotypen in der Wahrnehmung von Leistung und Eignung von Personengruppen – also wie subjektiv die Einstellungen und Haltungen von Personalverantwortlichen sein können.

Beispiel: Körpergewicht von Bewerberinnen und Bewerbern

Im Rahmen einer Studie wurden Personalverantwortliche gebeten, den ihnen auf Fotos gezeigten Personen Berufe zuzuordnen. Hierfür wurden den Studienteilnehmenden Portraitfotos von zwölf einheitlich gekleideten Personen zwischen 40 und 50 Jahren vorgelegt: sechs Frauen und sechs Männer, von denen jeweils zwei als „übergewichtig“¹⁶ eingestuft wurden; jeweils zwei der „normalgewichtigen“ Frauen und Männer waren zudem als zu einer ethnischen Minderheit zugehörig identifizierbar. Die Studienteilnehmenden unterschätzten das berufliche Prestige „Übergewichtiger“ und überschätzten das von sogenannten „normalgewichtigen“ Personen. Die Stigmatisierung war gegenüber „übergewichtigen“ Frauen am stärksten ausgeprägt: Nur zwei Prozent der Personalverantwortlichen gingen davon aus, dass „übergewichtige“ Frauen einen prestigeträchtigen Job ausüben würden, wie z. B. Ärztin oder Architektin. Auf die Frage hin, wen sie persönlich nicht einstellen würden, legten Personalverantwortliche eine starke Stigmatisierung von Gewicht an den Tag. So schlossen 42 Prozent der Teilnehmenden „übergewichtige“ Frauen aus dem Bewerbungsprozess aus, 19 Prozent „übergewichtige“ Männer. Nur sechs Prozent gingen davon aus, dass „übergewichtige“ Frauen als Vorgesetzte geeignet seien (Giel et al. 2012: 6).

Die Gründe für die Benachteiligung von „übergewichtigen“ Frauen bei der Personalauswahl wurden mit dieser Studie nicht erforscht. Denkbar wäre aber, dass so genannten „übergewichtigen“ Frauen zugeschrieben wird, dass sie wenig aktiv, kaum ehrgeizig oder nicht diszipliniert sind, langsamer als andere arbeiten etc. Diese und andere Vorurteile über beliebte Menschen kommen hier zum Tragen. Der Grund könnte also die negative Bewertung des Attributs „Übergewicht“ – eine „Stigmatisierung“ – sein. „Stereotype“ können hingegen auch ohne Anbindung an Attribute funktionieren. Ein Stereotyp ist eine verallgemeinernde, homogenisierende meist starre und schwer veränderbare Markierung („die“ Frauen – „die“ Männer), die verwendet wird, um eine Gruppe zu benennen. Stereotype sind nicht notwendigerweise mit negativen Bewertungen und Gefühlen verbunden („das schöne Geschlecht“). Sie sind Muster, die Menschen allgemein Orientierung bieten und Unsicherheit reduzieren (Baer / Smykalla / Hildebrandt 2009).

Beispiel „Gender/Stress“: Stereotype und Arbeitsbelastung

Ziel des 2007-2009 durchgeführten Projekts Gender/Stress war es, Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen/Ressourcen am Arbeitsplatz zu erforschen. Es konnte gezeigt werden, dass Geschlechterrollenbilder nicht nur einen bedeutsamen Einfluss auf die *konkrete Ausprägung der Arbeitsbelastungen* für Frauen und Männer haben. Sondern auch, dass diese Geschlechterrollenbilder zugleich prägen, *was als Belastung wahrgenommen wird und was als unproblematisch eingestuft wird* und welche *Ressourcen* (auch Zeit, Geld etc.) welchem Geschlecht eher zur Verfügung stehen:

„Anforderungen und Rahmenbedingungen von Arbeit in der gleichen Organisation (können) für Frauen und Männer unterschiedlich als Belastungen und Ressourcen wirken. Manche Ressourcen stehen eher Frauen oder eher Männern zur Verfügung. So dürfen Frauen z.B. in bestimmten Fällen eher Schwäche zeigen, während Männer sich z.B. bisweilen eher abgrenzen dürfen. Genauso liegen manche Belastungen für ein Geschlecht eher vor als für das andere:

¹⁶ „Übergewicht“ wird hier als ein durchschnittlicher Body Mass Index (BMI) von 37,9 kg/m² definiert, „Normalgewicht“ als ein BMI von 22,4 kg/m². Diese Definition ist jedoch umstritten.

Frauen müssen z.B. oft freundlicher sein, während von Männern eher erwartet wird, dass sie schwierige Situationen mit aggressiver Kundschaft oder Klientel leichter bewältigen.“
(Nielbock / Gumbel 2010: 12)

Im Rahmen des Projekts Gender/Stress wurden bspw. implizite Geschlechterbilder in Krankenhäusern herausgearbeitet: Von den Pflegekräften im Krankenhaus, die mehrheitlich weiblich sind, werden Dinge wie Freundlichkeit, Zuhören und Trösten können, Unterdrückung der eigenen Emotionen – auch Ekel und Scham – selbstverständlich erwartet, ohne dass sie ausgesprochen wurden oder in der Stellenausschreibung enthalten sind (Nielbock / Gumbel 2010: 32).

Von Geschlechterstereotypen wird also gesprochen, wenn Zuschreibungen von bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen aufgrund von erkennbarer Geschlechtszugehörigkeit erfolgen. Hierbei handelt es sich oft um naturalisierende, essentialisierende Zuschreibungen, bspw. „Frauen sind aus biologischen Gründen fürsorglich und mütterlich“ oder „Männer sind von Natur aus rationalistisch und durchsetzungsfähig“. Dies führt dann zu starren geschlechtlichen Zuordnungen, die mit ungleichen, hierarchischen Wertungen verbunden sind. Diese müssen nicht, können sich aber diskriminierend auswirken, z. B. in Verzerrungseffekten, die Handlungen, z. B. Personalauswahl oder -beurteilungsprozesse, beeinflussen (Baer / Smykalla / Hildebrandt 2009).

In der Forschung wird eine Vielzahl von Verzerrungseffekten diskutiert, die in Stereotypen begründet sind und die auch in der Sozialwirtschaft eine Rolle spielen können (siehe z. B. Weuster 2012):

- **Eltern-Effekt:** Mütter werden bisweilen schlechter, Väter besser eingeschätzt. Dabei werden Frauen ohne Kinder besser eingeschätzt als Frauen mit Kindern. Bei Männern verhält sich dies teilweise andersherum: Männer mit Kindern werden im Gegensatz zu ihren kinderlosen Kollegen besser eingeschätzt.
- **Berufsgruppen-Effekt:** Hier werden Personen, die in sogenannten Frauenberufen ausgebildet wurden bzw. arbeiten, schlechter eingeschätzt als Personen, die in eher männerdominierten Berufen arbeiten. Hier greifen sowohl geschlechts- als auch berufsfeldbezogene Stereotype.
- **Teilzeit-Effekt:** Mitarbeitende in Teilzeit werden per se schlechter eingeschätzt. Mitarbeitende mit einem geringeren Stundenumfang wird auch weniger Arbeitsleistung zugeschrieben. Da in der Regel mehr Frauen in Teilzeit arbeiten, wirkt sich dies eher negativ auf ihre Chancen aus.

Auch ohne das Thema der Leistungsbeurteilung hier umfassend behandeln zu können, lässt sich feststellen, dass eine absolut diskriminierungsfreie Beurteilung wohl kaum zu erzielen ist. Das macht eine kontinuierliche Befassung mit den Verfahren und Mechanismen der Beurteilung sowie Fortbildungen notwendig – besonders für Personalverantwortliche, die ihre Mitarbeitenden beurteilen.

4 EBENE DER KLIENTINNEN UND KLIENTEN

Um in der Sozialwirtschaft passgenaue Angebote für Klientinnen und Klienten bzw. Kundinnen und Kunden machen zu können, sollten Fach- und Führungskräfte ihre Zielgruppe hinsichtlich Geschlecht aber auch anderen Kategorien wie Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung etc. kennen. Hierbei können selbst durchgeführte Erhebungen, bereits bestehende Statistiken, Gespräche mit Mitarbeitenden, aber vor allem mit Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden oder auch Bewohnerinnen und Bewohnern sowie ihren Angehörigen und Bekannten hilfreich sein. Das Ziel ist es nicht, eine Stereotypisierung nach dem Motto „die“ Frauen und „die“ Männer vorzunehmen – es geht vielmehr darum, ein komplexes Bild der Zielgruppe(n) zu erhalten.

Dabei spielen je nach Handlungsbereich und Thema unterschiedliche (quantitative und qualitative) Gender-Aspekte eine Rolle. Die nachfolgenden Beispiele geben einen kurzen Eindruck von den komplexen Zusammenhängen, die vertiefend zu betrachten wären.

Beispiel aus dem Bereich Wohnungslosigkeit:

Eine größere Anzahl an Männern als Frauen ist von Wohnungslosigkeit betroffen. Die Präsenz von Frauen in Einrichtungen und Diensten der Wohnungslosenhilfe nimmt aber zu und betrug im Jahr 2010 bereits 24,2 Prozent – von einer hohen Dunkelziffer wird zudem ausgegangen (BAG Wohnungslosenhilfe e. V. 2010: 2).

Frauen und Männer werden aus unterschiedlichen Gründen wohnungslos: Bei Männern führen eher strukturelle Anlässe, wie Arbeitslosigkeit, Schulden, Wohnungsverlust durch Armut, Unfälle, Scheidung oder Trennung, zur Wohnungslosigkeit – auch in Kombination mit männlichen Rollenmustern bei Konfliktlösungsversuchen oder aufgrund von männlichem Risikoverhalten. Auch bei Frauen führen strukturelle Anlässe, besonders „weibliche“ Armutsrisiken wie bspw. kein eigenes Einkommen und ökonomische Abhängigkeit, zur Wohnungslosigkeit, eher sind es jedoch beziehungsorientierte Gründe aus dem unmittelbaren sozialen Umfeld, wie das Scheitern einer Ehe oder Partnerschaft, sexueller Missbrauch, Gewalterfahrungen oder auch der Wunsch danach, aus der traditionellen Rolle als Ehefrau und Mutter auszubrechen (Lutz / Simon 2007: 152ff.).

Wohnungslose Frauen sind beim Leben auf der Straße weniger akzeptiert: Sie stehen im Widerspruch zu tradierten Geschlechterbildern. Sie erfahren eine starke Belastung durch Gewaltzusammenhänge. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Einrichtungen der geschlechtergemischt arbeitenden Wohnungslosenhilfe kann bspw. auf einen erschwerten Zugang zu Hilfen durch männliche Dominanz und männliches Gewaltpotenzial oder auch auf das Fehlen von bedarfsgerechten Angeboten zurückgeführt werden (Enders-Drägässer k. A.: 3-4; Lutz / Simon 2007: 152ff.).

Beispiel aus dem Bereich Altenpflege:

Im elften Sozialgesetzbuch (SGB XI)¹⁷ ist in § 1 SGB XI Soziale Pflegeversicherung Absatz (4a) festgehalten, dass *„(i)n der Pflegeversicherung [...] geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der Pflegebedürftigkeit von Männern und Frauen und ihrer Bedarfe an Leistungen berücksichtigt und den Bedürfnissen nach einer kultursensiblen Pflege nach Möglichkeit Rechnung getragen werden (sollen)“*. Zum Beispiel kann es für eine Person aus religiösen Gründen unangenehm sein, von Menschen des anderen Geschlechts im Rahmen der Körperpflege berührt zu werden.

¹⁷Stand: Zuletzt geändert durch Art. 2 Abs. 4 G v. 15.2.2013 I 254.

Möglicherweise können Sprachbarrieren und Scham die Artikulation der als Grenzüberschreitung wahrgenommenen körperbezogenen Pflegearbeit erschweren.

Ebenso ist Homosexualität in der Altenpflege ein Thema: Die heute über 75-Jährigen haben massive Diskriminierung und Kriminalisierung in der NS-Zeit und der Adenauer-Ära erlebt. Der § 175 des deutschen Strafgesetzbuches (StGB), der männliche Homosexualität unter Strafe stellte, wurde bspw. erst endgültig im Jahr 1994 aufgehoben. Einigen Personen in dieser Generation fällt es schwer, einen offenen Umgang mit dem Thema zu haben: Sie waren z. B. gezwungen, ein Doppelleben zu führen. Deshalb besteht die Gefahr, dass traumatisierte Lesben und Schwule retraumatisiert werden, besonders wenn Mitarbeitende der Altenpflege nicht ausreichend über gleichgeschlechtliche Lebensformen informiert sind. Gleichgeschlechtlich liebenden Menschen, die einen offenen Umgang mit ihrer sexuellen Identität haben, sollte dieser auch aktiv im Alter gesichert werden (Hessisches Ministerium für Arbeit, Familie und Gesundheit 2009: 4ff.).

Die notwendigen Kenntnisse, Kompetenzen und Arbeitstechniken für eine gender- und diversitätsensible Arbeit sollten schon in der Grundausbildung, aber auch durch berufliche Weiterbildungen vermittelt werden (BMFSFJ 2005: 22).

5 FAZIT: BESSER FÜHREN MIT GLEICHSTELLUNG

Gleichstellung als Aufgabe in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist eine Führungsaufgabe: Führungskräfte stehen als Personalverantwortliche in der Verantwortung, Chancengerechtigkeit unter den Mitarbeitenden zu sichern – also Talente (diskriminierungsfrei) zu fördern, Personal frei von Verzerrungen auszuwählen und zu beurteilen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu befördern. Gleichstellung wird von Mitarbeitenden besser angenommen, wenn sie auch von Führungskräften „gelebt“ bzw. sichtbar ernst genommen wird. Auch kann ein differenzierter und gendersensibler Blick auf die Bedürfnisse und Interessen der Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden ein Beitrag zur Qualitätssicherung sein – auch dies ist durchaus eine Leitungsaufgabe.

Mit dieser Kurzexpertise konnten sich Beteiligte des Programms rückenwind und weitere Interessierte einen ersten Einblick darüber verschaffen, auf welchen Organisationsebenen und in welchen fachlichen Feldern der Sozialwirtschaft Gleichstellungsaspekte greifen können und sollten. Dabei wurde deutlich: Gleichstellung als Ziel und die Umsetzung von Strategien wie Gender Mainstreaming sollten nicht nur thematisiert werden, weil die ESF-Verordnung dies vorsieht. „Gleichstellung“ mag weiterhin ein *sperriges* Thema sein, dass nicht immer von allen Beteiligten begrüßt wird. Jedoch kann eine Berücksichtigung von Gender-Aspekten sowohl nach innen als auch nach außen die fachliche Arbeit bereichern; sie bieten neue Perspektiven und Einblicke und stoßen Lernprozesse in Organisationen bzw. Unternehmen und bei den Beteiligten an. Wir hoffen, dass durch die inhaltliche Fokussierung des Themas „Gleichstellung als Führungsaufgabe“ die Arbeit in diesem Feld weniger als lästige Pflichtaufgabe erscheint, sondern deutlicher als Kür und Beitrag zur Qualitätssicherung in der Sozialwirtschaft verstanden werden kann.

6 LITERATUR

6.1 VERWENDETE LITERATUR

- Afentakis, Anja / Maier, Tobias (2010): Projektionen des Personalbedarfs und-angebots in Pflegeberufen bis 2025. In: Statistisches Bundesamt (Hg): Wirtschaft und Statistik 11/2010, S. 990-1002. Url: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Gesundheitswesen/ProjektionPersonalbedarf112010.pdf?__blob=publicationFile (29.01.2014).
- ATOSS (ohne Jahr): Gut für Krankenhaus und Patienten: Ausgezeichnetes Arbeitszeitmanagement im Klinikum Ingolstadt. Url: http://krankenhauswissensmanagement.uni-wh.de/www.krankenhauswissensmanagement.de/uploads/media/Arbeitszeitmanagement_ingolstadt.pdf (29.01.2014).
- Backes, Gertrud / Amrhein, Ludwig / Wolfinger, Martina (2008): Gender in der Pflege. Herausforderungen für die Politik. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg): WISO Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Url: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05587.pdf> (29.01.2014).
- Baer, Susanne / Smykalla, Sandra / Hildebrandt, Karin (Hg) (2009): Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderung für Gleichstellungspolitik. Gender kompetent. München.
- BAG Wohnungslosenhilfe e. V. (2010): Statistikbericht 2010 – Kurzfassung. Url: http://www.bagw.de/de/themen/statistik_und_dokumentation/statistikberichte/statistikberichte_1.html (29.01.2014).
- Bartjes, Heinz / Hammer, Eckart (2006): Männer und Altenpflege. Analyse und Ansätze für mehr Männer in der Altenpflege. In: Krabel, Jens / Struve, Olaf (Hg): Männer in „Frauen-Berufen“ der Pflege und Erziehung. Wiesbaden. S. 135-158.
- berufundfamilie gGmbH (Hg) (2008): für die praxis: Männer vereinbaren Beruf und Familie. Url: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/89e2770d536598c647e9b07e838c78be/PLF04_Maenner_vereinbaren_beruf_u_familie.pdf (29.01.2014).
- berufundfamilie Service GmbH (Hg) (2010): Beruf und Familie. Ein Mehrwert für alle. Url: http://www.berufundfamilie.de/resources/pdf/130429_bfs_Broschuere.pdf (29.01.2014).
- Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Öz, Fikret / Stoll, Evelyn (2012a): Einkommens- und Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen: Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 07/2012. Hgg. v. WSI in der Hans-Böckler-Stiftung. Url: <http://www.lohnspiegel.de/dateien/pflegeberufe> (29.01.2014).
- Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Öz, Fikret / Stoll, Evelyn (2012b): Was verdienen Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Arbeitspapier 06/2012. Hgg. v. WSI in der Hans-Böckler-Stiftung. Url: <http://www.lohnspiegel.de/dateien/sozialpaedagogen> (29.01.2014).

- BITKOM (Hg) (2011): Netzgesellschaft: Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland. Url: http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_publication_netzgesellschaft.pdf (29.01.2014).
- Boerner, Sabine / Keding, Hannah / Hüttermann, Hendrik (2012): Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), S. 37-70. Url: http://agensev.de/wp-content/uploads/2012_Boerner-Keding_H%C3%BCttermann.pdf (29.01.2014).
- Borutta, Manfred / Giesler, Christiane (2006a): Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege. Eine sozialpsychologische und systemtheoretische Analyse. Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg) (2013): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Url: http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.pdf?_blob=publicationFile (29.01.2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (ohne Jahr): Teilzeitmodelle. Url: <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-und-Arbeitszeitmodelle/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html#doc30194bodyText5> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) (2005): Handbuch für eine kultursensible Altenpflegeausbildung. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=80754.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) (2011a): Neue Wege – gleiche Chancen: Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf: Erster Gleichstellungsbericht. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.did=174358.html> (29.01.2014).
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (ohne Jahr): Dossier: Gender Mainstreaming. Url: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming/> (29.01.2014).
- Business and Professional Women Germany e. V. (BPW) (2012): Equal-Pay-Day-Kampagne 2013 startet: Soziale Nachhaltigkeit setzt gleiche Einkommenschancen für Frauen und Männer voraus. Presse-Information vom 04. Juni 2012. Url: <http://www.bpw-germany.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung-detailansicht/datum/2012/06/04/equal-pay-day-kampagne-2013-startet-soziale-nachhaltigkeit-setzt-gleiche-einkommenschancen-fuer-fra/> (29.01.2014).
- Enders-Drägässer, Uta / Huber, Helga / Sellach, Brigitte (k. A.): Frauen in Wohnungsnot. Hilfen, Bedarfslagen und neue Wege in NRW. Untersuchungsbericht der Gesellschaft für Sozialwissenschaftliche Frauenforschung e.V., Frankfurt am Main. Url: http://www.gsfev.de/pdf/frauen-in-wohnungsnot_NRW.pdf (29.01.2014).
- equal pay day (ohne Jahr). Url: <http://www.equalpayday.de/> (29.01.2014).
- Frey, Regina (2007): Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Kritik und Anforderungen. In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Reihe: Managing Diversity, Bd. 6. Münster, S. 128-139.
- Frey, Regina (2012): Warum macht Gender Mainstreaming Sinn? In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg) (2012): Online-Dossier: Gender Mainstreaming. Url: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming/147997/warum-macht-gender-mainstreaming-sinn-beispiele> (29.01.2014).

- Frey, Regina / Kuhl, Mara (2003): Wohin mit Gender Mainstreaming? Zum Für und Wider einer geschlechterpolitischen Strategie. Gender PolitikOnline. Url: http://www.fu-berlin.de/sites/gpo/pol_sys/gleichstellung/Wohin_mit_Gender_Mainstreaming_/freykuhl.pdf?1361541696 (29.01.2014).
- Friebe, Jens / Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hg) (2006): Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege: Bestandsaufnahme Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen: Eine Handreichung für Bildung und Praxis in der Altenpflege. Url: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/friebe06_01.pdf (29.01.2014).
- Fried, Andrea / Wetzels, Ralf / Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich.
- Giel, Katrin E. / Zipfel, Stephan / Alizadeh, Manuela / Schäffeler, Norbert / Zahn, Carmen (2012): Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: an experimental study. In: BMC Public Health, Volume 12 PubMed Central, Jul 16, 2012. Url: <http://www.deepdyve.com/lp/pubmed-central/stigmatization-of-obese-individuals-by-human-resource-professionals-an-N8yFRD08iu> (29.01.2014).
- Henn, Monika (2009): Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Hessisches Ministerium für Arbeit, Familie und Gesundheit (Hg) (2009): Homosexualität und Alter – Informationen für Beschäftigte in der Altenpflege. Url: http://www.spaces-brandenburg.de/downloads/Broschuere_Homosexualitaet_und_Alter_HMAFG_2010.pdf (29.01.2014).
- Holst, Elke (2012): Verringerung des Gender Pay Gap ist auch für die Familie gut. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hg): Wochenbericht Nr. 12/2012 vom 21. März 2012. Url: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.395428.de/12-12-5.pdf (29.01.2014).
- Initiative D21 / TNS Infratest (2013): D21 – Digital – Index: Auf dem Weg in ein digitales Deutschland?! Url: <http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/04/digitalindex.pdf> (29.01.2014).
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA.de) (Hg) (2010): Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern. Url: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/pflege-hh4-beruf-und-familie.pdf?__blob=publicationFile (29.01.2014).
- Institut für Demoskopie Allensbach (2013): Monitor Familienleben 2013: Einstellungen der Bevölkerung zur Familienpolitik und zur Familie. Url: http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7893_Monitor_Familienleben_2013.pdf (29.01.2014).
- Jochmann-Döll, Andrea / Tondorf, Karin (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst. Arbeitspapier 276. Hgg. v. d. Hans-Böckler-Stiftung. Url: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf (29.01.2014).
- Kay, Rosemarie (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden, S. 175-194.
- Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2001): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Rechtliche Regelungen – Problemanalyse – Lösungen. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 59-75.

- Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) (2004): Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern: Arbeitszeitproblematik am Beispiel des ärztlichen Dienstes. Url: <http://www.arbeit-und-gesundheit.de/files/281/LV30.pdf> (29.01.2014).
- Lutz, Ronald / Simon, Titus (2007): Lehrbuch der Wohnungslosenhilfe: Eine Einführung in Praxis, Positionen und Perspektiven. Studienmodule Sozialer Arbeit. Weinheim / München.
- Mangold, Roland (2007): Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM. In: Mangold, Roland / Rosenbichler, Ursula / Schermann, Norbert / Schörghuber, Karl: Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming. Band 7 – Prozesse organisieren. abz*austria im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (Hg). Url: http://www.qe-gm.at/produkte/downloads/qe-gm_Band7_Prozesse-organisieren.pdf (29.01.2014).
- Maywald, Anke (2009): Professionalisierung Sozialer Arbeit durch Qualitätsmanagement: Eine Studie zur Effektivität und Effizienz von QM-Systemen für den Sozialen Bereich. Hamburg.
- Nielbock, Sonja / Gumbel, Michael (2010): Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Berlin: Hans Böckler Stiftung; ver.di Bundesverwaltung Bereich Genderpolitik. Url: http://www.sujet.org/Handlungshilfe_GenderStress.pdf (29.01.2014).
- Pimminger, Irene / Agentur für Gleichstellung im ESF (Hg) (2013): Diskussionspapier – Gender Mainstreaming und Nichtdiskriminierung im ESF – von Gender zu Equality Mainstreaming? Berlin. Url: http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/diskussionspapier_antidiskriminierung.pdf
- sozialmagazin – Zeitschrift für Soziale Arbeit (2013): Männer in der Sozialen Arbeit. Heft 7-8/2013.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige: Mit Erläuterungen. Url: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Verzeichnis/KlassifikationWZ08_3100100089004.pdf?_blob=publicationFile (29.01.2014).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (2012a): Bildung und Kultur. Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Fachserie 11 Reihe 4.3.1. Url: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/KennzahlenNichtmonetaer2110431117004.pdf?_blob=publicationFile (29.01.2014).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (2012b): 2011: Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben bestehen. Pressemitteilung vom 21. März 2012 – 101/12. Url: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/03/PD12_101_621pdf.pdf?_blob=publicationFile (29.01.2014).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (2013a): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Url: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDeutschlandergbnisse5224001119004.pdf?_blob=publicationFile (29.01.2014).
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (2013b): Verdienstunterschiede von Frauen und Männern bleiben weiter bestehen. Pressemitteilung Nr. 108 vom 19.03.2013. Url: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/03/PD13_108_621.html (29.01.2014).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg) (ohne Jahr): Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008), Geschlecht. Url: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0009> (29.01.2014).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (ohne Jahr): Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen: Unbereinigter Gender Pay Gap nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2012. Url: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/Tabellen/Wirtschaftszweige_GPG.html (29.01.2014).

Weuster, Arnulf (2012): Personalauswahl II: Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden.

Williams, Christine (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female“ Professions. In: Social Problems, Heft 3, 39. Jg., S. 253-267.

Williams, Christine (Hg) (1993): Doing „women’s work“. Newbury Park / London / New Delhi.

Wippermann, Carsten / Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken. Berlin. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html> (29.01.2014).

6.2 WEITERFÜHRENDE LITERATUR

6.2.1 FÜHRUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Dorst, Brigitte (2005): Sozialmanagement aus der Frauen- und Geschlechterperspektive. In: Schubert, Herbert (Hg): Sozialmanagement: Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 49-62.

Dressler, Matthias / Toppe, Karen (2011): Erfolgreich führen in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden.

Merchel, Joachim (2006): Sozialmanagement: Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Reihe Votum. Weinheim / München.

Merchel, Joachim (2010): Leitung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Reihe Votum. 2. Auflage. Weinheim / München.

Straub, Ute (2002): Sozialmanagement und Gender Mainstreaming – eine innovationsorientierte Verbindung. Überlegungen zu einem gender-reflektierten Sozialmanagement. In: sozialmagazin 26. Jg. 11, S. 16-21.

Straub, Ute (2004): Gender-reflektiertes Management. Überlegungen zum Abschied von einem geschlechtsneutralen Management. In: König, Joachim / Oerthel, Christian / Puch, Hans Joachim (Hg): Zukunftsfähigkeit Sozialer Arbeit. Zwischen Ethik; Qualität und leeren Kassen. Starnberg, S. 177-189.

6.2.2 STATISTIKEN

Joost, Angela (2007): Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern. Literaturlauswertung. Url: <http://www.iwak-frankfurt.de/documents/Berufsverbleib.pdf> (29.01.2014).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (ohne Jahr): Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008), Geschlecht. Url: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0009> (29.01.2014). → Gesundheits- und Sozialwesen

6.2.3 GESCHLECHTERPOLITISCHE FORDERUNGEN

Backes, Gertrud / Amrhein, Ludwig / Wolfinger, Martina (2011): Geschlechterpolitik zu Pflege/ Care. Anregungen aus europäischen Ländern. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg): WISO Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Url: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08222.pdf> (29.01.2014).

Gumpert, Heike (Hg) (2009): Wenn die Töchter nicht mehr pflegen: Geschlechtergerechtigkeit in der Pflege. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg): WISO Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Url: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06694.pdf> (29.01.2014).

Schreyer, Franziska (2007): Umworben und benachteiligt. Wie Frauen den Mangel am Fachkräftemarkt für sich nutzen könnten. Interview. In: DGB (Hg): Infobrief, Der Fachkräftemarkt, der Arbeitsmarkt und die Frauen. Reader und Sonderausgabe zum Internationalen Frauentag 2008, Dezember 2007, S. 6-7.

Stiegler, Barbara (2009): Was heißt Geschlechtergerechtigkeit in der Pflegearbeit? In: Gumpert, Heike (Hg) (2009): Wenn die Töchter nicht mehr pflegen: Geschlechtergerechtigkeit in der Pflege. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg): WISO Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, S. 6-11. Url: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06694.pdf> (29.01.2014).

Stiegler, Barbara / Engelmann, Dirk (2011): Zeit und Geld für pflegende Angehörige. Eckpunkte für eine geschlechtergerechte Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg): WISO direkt: Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Juni 2011. Url: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08192.pdf> (29.01.2014).

6.2.4 GLÄSERNER FAHRSTUHL UND HORIZONTALE SEGREGATION

Borutta, Manfred / Giesler, Christiane (2006a): Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege. Eine sozialpsychologische und systemtheoretische Analyse. Wiesbaden.

Borutta, Manfred (2006b): Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege: Ergebnisse einer sozialpsychologischen und systemtheoretischen Studie. Url: http://www.manfred-borutta.de/fileadmin/user_upload/Karriereverlaeufe-Forum.pdf (29.01.2014).

Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e. V. (Hg) / Hammer, Eckart / Bartjes, Heinz (2005): Mehr Männer in den Altenpflegeberuf. Stuttgart. Url: <http://www.neue-wege-fuer-jungs.de/content/download/5751/43798/file> (29.01.2014).

Kuhrt, Tom (2003): Unterschieds-Los. Männer in der Altenpflege zwischen Fremdheit und Familiarität im weiblich dominierten Berufsfeld. Eine qualitative Untersuchung. Diplomarbeit, Zwickau.

Snyder, Karrie Ann / Green, Adam Isaiah (2008): Revisiting the Glass Escalator: The Case of Gender Segregation in a Female Dominated Occupation. In: Social Problems 55 (2008) 2, S. 271-299.

Stuve, Olaf / Krabel, Jens / Kasiske, Jan / Schädler, Sebastian / Bildungsnetz Berlin (Hg) (k. A.): Zur Situation von Männern in „Frauen-Berufen“ der Pflege und Erziehung in Deutschland: Eine Überblicksstudie. Url:

http://www.dissens.de/de/dokumente/pubs/maenner_in_erzieher_u_pflegeberufen.pdf (29.01.2014).

Ummel, Hannes (2004): Männer in der Pflege. Berufsbiographien im Umbruch. Bern.

6.2.5 GENDER PAY GAP

eg-check.de (ohne Jahr): Die Lohnlücke in Europa. Url: <http://www.eg-check.de/html/269.htm> (29.01.2014).

Flory, Judith / Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT) / Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) (2011): Gender Pension Gap: Entwicklung eines Indikators für faire Einkommensperspektiven von Frauen und Männern. Url:

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=175248.html> (29.01.2014).

Konrad, Matthias / contec GmbH (2012): Gehalt ist in der Sozialbranche nicht alles. In: Sozialwirtschaft, Nr. 34, 24.08.2012. Url: http://contec.de/images/stories/VeroeffentlichungenMitarbeiter/epd-sozial_Nr34_2012_MK.pdf (29.01.2014).

6.2.6 QUALITÄTSMANAGEMENT

Heger, Rolf-Joachim (2004): Strategien der Integration von Gender Mainstreaming in Qualitätsmanagementprozesse. Dokumentation der 8. Zielgruppenkonferenz für Vertreter/innen der Städte und Gemeinden aus E&C-Gebieten „Strategien der kommunalen Umsetzung von Gender Mainstreaming“, 29.-30. April 2004 in Berlin. Url: <http://www.eundc.de/pdf/28006.pdf> (29.01.2014).

Pro e quality / EQUAL Transnational Cooperation / Berlin DIVERCITY (ohne Jahr): Companies and Organisations/Quality Management. Url: http://www.berlin-divercity.de/diwiki/index.php?title=Companies_and_Organisations/Quality_Management (29.01.2014).

VISION 2000: gender in quality standards (k. A.): Auditing and Assessing Gender Equality In Management Systems: A training course to enable assessors and auditors of quality management systems to maintain standards for gender equality in operational processes and organizational culture. Url: http://www.gendercertification.com/eng/pdf/training_modules_auditors.pdf (29.01.2014).

VISION 2000: gender in quality standards (k. A.): Gender Equality In Management Systems: A training course to enable HR Managers to introduce a gender perspective into organisation operations. Url: http://www.gendercertification.com/eng/pdf/training_modules_auditors.pdf (29.01.2014).

VISION 2000: gender in quality standards (k. A.): Homepage. Url: <http://www.gendercertification.com/eng/home.php> (29.01.2014).

6.2.7 VEREINBARKEIT VON BERUF UND SORGEARBEIT/WORK-LIFE-BALANCE

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2009): Familienbewusste Personalpolitik – Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personal-

- leitungen. Url: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Personalpolitik,property=pdf,bereich=sprache=de,rwb=true.pdf> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2009): Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=67044.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011): Familienbewusste Arbeitszeiten: Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste.did=163862.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011): Zur Vereinbarkeitssituation von Eltern mit Schulkindern. Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Ausgabe 25. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=173624.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) / Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) / Familie!zuerst / Erfolgsfaktor Familie (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste.did=175224.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) / Deutsche Seniorenliga e. V. (2012): Familienpflegezeit: Eine Information für Beschäftigte. 10 Fragen und Antworten. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste.did=183772.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) / Familie!zuerst / Erfolgsfaktor Familie (2012): Familienbewusste Arbeitszeiten: Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.did=184180.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg) / Familie!zuerst / Lokale Bündnisse für Familien (2012): Handbuch Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern – Kooperationen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.did=184104.html> (29.01.2014).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) / Zukunftsrat Familie (2011): Vaterschaft und Elternzeit: Eine interdisziplinäre Literaturstudie zur Frage der Bedeutung der Vater-Kind-Beziehung für eine gedeihliche Entwicklung der Kinder sowie den Zusammenhalt in der Familie. Url: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste.did=184550.html> (29.01.2014).
- Eichhorst, Werner / Thode, Eric (2010): Vereinbarkeit von Familie und Beruf 2010. Benchmarking Deutschland: Steigende Erwerbsbeteiligung, aber schwierige Übergänge. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Url: http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_30.pdf (29.01.2014).
- Esslinger, Adelheid / Schobert, Deniz (2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-life-balance in Organisationen – Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Wiesbaden.

Gärtner, Marc (2012): Männer und Familienvereinbarkeit: Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen. Leverkusen-Opladen.

Hans-Böckler-Stiftung (Hg) (2012): Führungskräfte brauchen Zeit für Familie. boecklerimpuls 14/2012, S. 1.

Luci, Angela / Friedrich-Ebert-Stiftung. (Hg) (2011): Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und in Frankreich. Warum es Französisinnen besser gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren. Berlin.

Possinger, Johanna (2010): Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf. Eine Analyse betrieblicher Hindernisse. BGSS Working Paper No. 1, Institut für Sozialwissenschaften, Berlin Graduate School of Social Sciences (BGSS), Humboldt-Universität zu Berlin.

Sulimma, Heiko (2010): Familienbewusste Führung: Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Berufsalltag verankern - Ein Ratgeber für Unternehmen und Führungskräfte. Hamburg.

6.2.8 PERSONALAUSWAHL

Enggruber, Ruth / Bleck, Christian (2005): Modelle der Kompetenzfeststellung im beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs – unter besonderer Berücksichtigung von Gender Mainstreaming. Gemeinschaftsinitiative Equal: Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft“. Url:

www.prowork.cc/cms/upload/pdf/Modelle_gesamt.pdf (29.01.2014).

GenderKompetenzZentrum an der Humboldt Universität zu Berlin 2003-2010 (ohne Datum): Handlungsfeld Personalauswahl. Url:

<http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/personalauswahl/> (29.01.2014).

Henschel, Angelika / Eylert, Andreas (2008): Durchlässigkeit und Anerkennung von beruflich erworbenen Kompetenzen – Neue Chancen für ErzieherInnen. In: Brinkmann, Volker (2008): Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. Wiesbaden, S. 105-116.

Kay, Rosemarie (2008): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden, S. 175-194.

Universität für Bodenkultur Wien (2008): Leitfaden zur Personalauswahl. Url:

http://www.boku.ac.at/fileadmin/_/personalabteilung/Formulare/Personalauswahl/Handbuch_Personalauswahl.doc (29.01.2014).

6.2.9 PERSONALBEURTEILUNG

Brinkmann, Volker (Hg) (2008): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. Wiesbaden. Kapitel 3. „Die Berücksichtigung des Gender Mainstreamings in der Durchlässigkeit und Anrechnung“.

Dulisch, Frank (ohne Datum): Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung. Url: http://www.personalbeurteilung.de/gleich/gleich_index.htm (29.01.2014).

- Dulisch, Frank (ohne Jahr): Personalbeurteilung – Lernprogramm für Studierende. Url: <http://www.personalbeurteilung.de/studium/index.htm> (29.01.2014).
- Eckes, Thomas (2004): Geschlechterstereotype. Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hg): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden.
- Frey, Regina (2006): Dokumentation des Projekts: Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung: Dokumentation der Fortbildungen zum Thema Gender Mainstreaming in der Personalbeurteilung. Senatsverwaltung für Justiz Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/gm/doku_personalbeurteilung_senjust.pdf?start&ts=1172146990&file=doku_personalbeurteilung_senjust.pdf (29.01.2014).
- Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich.
- Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof (2001): Leistungsbeurteilung und Geschlechterdiskriminierung – Kritisch-konstruktive Bemerkungen, in: ARBEIT, Heft 2, Jahrgang 10, S. 122-134.
- GenderKompetenzZentrum an der Humboldt Universität zu Berlin 2003-2010 (ohne Datum): Gender-Aspekte der Personalbeurteilung. Url: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/personalbeurteilung/> (29.01.2014).
- Guadagno, Rosanna E. / Cialdini, Robert B. (2007): Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. Url: <http://osil.psy.ua.edu/pubs/gender%26IM@sexroles.pdf> (29.01.2014).
- Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit und Fairness in der Leistungsbeurteilung. In: Personalführung 11/2001, S. 38-42.
- Krell, Gertraude (2011): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotential von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, Gertraude (Hg): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 261-274.
- Universität Innsbruck (ohne Datum): Genderspezifische Fallen bei der Personalauswahl. Url: <http://www.uibk.ac.at/gleichbehandlung/besetzungsverfahren/fallen.html> (29.01.2014).

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Unbereinigter Gender Pay Gap für den Wirtschaftszweig „Q Gesundheits- und Sozialwesen“ in Prozent nach Jahren	4
Tab. 2: Gender Pay Gap und durchschnittlicher Monatsverdienst von Frauen in Pflegeberufen ...	5
Tab. 3: Gender Pay Gap und durchschnittlicher Monatsverdienst von Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen	5
Tab. 4: ISO-Norm 9000 und Gender Mainstreaming im Vergleich	9

Impressum

Herausgegeben von der Agentur für Gleichstellung im ESF
im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Autorin: Regina Frey
Mitarbeit: Talke Flörcken
Berlin, Januar 2014

Lektorat: Stefanie Auf dem Berge

Agentur für Gleichstellung im ESF
Lohmühlenstraße 65
12435 Berlin
Tel: +49 30 53 338-948
E-Mail: office@esf-gleichstellung.de
www.esf-gleichstellung.de

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren möchten, bitte mit genauer Angabe der Herausgeberin,
der Autorin, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.