

# POTENZIALE VON FRAUEN ALS CHANCE IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Maßnahmen und Ziele für die Gleichstellung  
von Frauen und Männern





# INHALT

Vorwort .....	5
Datenüberblick .....	6
Zielwerte zur Steigerung des Frauenanteils .....	10
Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führung .....	12
Massnahmen zur Motivation, Begleitung und Unterstützung .....	14
Rahmbedingungen für Gute Führung .....	15
Modelle für Führen in Teilzeit .....	16
Auswahlverfahren und Schulungen zum Thema „Unbewusste Vorurteile“ .....	18
Herausgeber .....	19
Anlage Checkliste .....	20



# VORWORT

Frauen bekommen weniger Gehalt, arbeiten häufiger in Teilzeit, landen seltener in Führungspositionen – an dieser Situation hat sich leider seit Jahren nicht viel geändert.

Bei der Stadtverwaltung liegt der Frauenanteil in der Führungsebene zurzeit erst zwischen 35 und 36 Prozent. Damit lassen wir Potenziale ungenutzt und vergeben eine Chance. Der demografische Wandel führt auch bei den Führungspositionen zu einer starken Fluktuation. Damit haben wir in den nächsten Jahren die Chance, noch mehr als bisher die Potenziale von Frauen zu nutzen und gleichzeitig der Gleichstellung von Frauen und Männern ein Stück näher zu kommen. Das Konzept zum Thema „Frauen in Führung“ beleuchtet die Maßnahmen, die für die Gewinnung und Bindung von weiblichen Führungskräften bei der Stadtverwaltung ergriffen werden. Viele Maßnahmen gelten aber auch für Frauen und Männer gleichermaßen. Gleich zwei der sieben strategischen Ziele des Verwaltungsvorstandes zur Personal- und Organisationsentwicklung berühren direkt den Prozess der paritätischen Besetzung von Führungspositionen mit Frauen und Männern:

- Zum einen hat sich der Verwaltungsvorstand das Ziel gesetzt bis 2021 50 Prozent aller Führungspositionen, insbesondere der ersten Führungsebene (Ressort-, Amts- und Stadtbetriebsleitungen), mit Frauen zu besetzen.
- Zum anderen ist die nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen aus dem Audit berufundfamilie unabdingbar.

Das **Konzept für die Personal- und Organisationsentwicklung** enthält umfangreiche Maßnahmen, die auch die Förderung von Frauen betreffen:

- Aufstockung von Arbeitszeit
- Arbeiten von zu Hause aus und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Karriere auch mit Teilzeit
- Wiedereinstieg nach Elternzeit

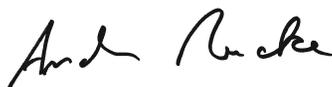
Diese Maßnahmen wurden weitergedacht und entwickelt und werden auf den folgenden Seiten vorgestellt. So sollen über die Fortbildung „**Mein Führungspotenzial erkennen**“ Frauen für Führung motiviert werden. Ein geplantes Mentoring-Programm richtet

sich ebenfalls gerade an Frauen, die sich Erfahrungswissen von einem geschulten Mentor oder einer geschulten Mentorin aneignen möchten.

Die Möglichkeit von „Führen in Teilzeit“ wird weiter vorangetrieben. Hierbei ist die Besetzung von Führungspositionen mit Führungstandems oder mit reduzierter Stundenzahl möglich. Um im Auswahlverfahren nicht herkömmlichen Stereotypen zu verfallen, wird dieses Thema Inhalt einer neuen Schulung sein.

In den Entgelt- und Vergütungsgruppen, in denen noch keine paritätische Verteilung von Männern und Frauen realisiert werden konnte, wird eine schrittweise Erhöhung des unterrepräsentierten Geschlechts um jeweils 2 Prozent im Abstand von 3 Jahren bis zum Zielwert 50 Prozent erfolgen. Dabei soll die sogenannte „gläserne Decke“<sup>1</sup> (Beamte/innen A11, Tarifbeschäftigte E10) durchbrochen werden, indem Frauen bei gleicher Eignung, Fähigkeit und fachlicher Leistung bevorzugt werden.

Damit erfüllen wir nicht nur die rechtlichen Vorgaben nach dem Landesgleichstellungsgesetz, sondern kommen unserer gesellschaftlichen Verantwortung nach. Wir möchten unsere Verwaltung zukunftssicher aufstellen, indem die Realisierung der Gleichstellung von Frau und Mann integraler Bestandteil der Personalentwicklung ist.



Andreas Mucke  
Oberbürgermeister



Dr. Johannes Slawig  
Stadtdirektor

<sup>1</sup> „Gläserne Decke“: Der Begriff ist eine Metapher für das Phänomen, dass qualifizierte Frauen kaum in die Top-Positionen in Unternehmen oder Organisationen. Der Begriff beschreibt die Entgeltgruppe, in der der Frauenanteil „kippt“. Bei der Stadt Wuppertal z.B. von einem Frauenanteil von 62 Prozent in A11 zu einem Frauenanteil von 41 Prozent in A12 oder einem Frauenanteil von 64 Prozent in E09 zu einem Anteil von 42 Prozent in E10.

# DATEN- ÜBERBLICK

Im Jahr **2017** zählt die Stadtverwaltung Wuppertal inklusive der Eigenbetriebe **5.157 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Der Frauenanteil liegt mit 3.045 Mitarbeiterinnen bei rund 59 Prozent. Bei Betrachtung der **Beschäftigung in Vollzeit** verschiebt sich das Bild bereits ein wenig. Von 3.715 Beschäftigten in Vollzeit sind rund 47 Prozent weiblich (1.733).

Unterscheidet man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum in **Tarifbeschäftigte** und **Beamtinnen/Beamte** verschiebt sich die Verteilung von Männern und Frauen ins Gegenteil. Von 4.206 Tarifbeschäftigten sind 2.685 weibliche Beschäftigte; das macht einen Frauenanteil von rund 64 Prozent. Von 951 Beamtinnen/Beamten sind 360 weiblich; der Frauenanteil schrumpft hier auf gerade mal rund 38 Prozent.

## **Planbare/unplanbare Fluktuation und Altersstruktur**

Bei der Einteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Altersgruppen ist die der 50- bis 55-Jährigen am größten. Bei der getrennten Betrachtung von Frauen und Männern ergibt sich kein Unterschied.

Neben der planbaren Fluktuation durch den Eintritt in den Ruhestand ist für die Personalbedarfsplanung eine unplanbare Fluktuation zu prognostizieren, die durch sonstige Abgänge wie z.B. Kündigungen, Arbeitgeberwechsel etc. entsteht. Bei Einbeziehung der unplanbaren Fluktuation (es wird hier ein Durchschnittswert der vergangenen Jahre zugrunde gelegt) wird der enorme Handlungsbedarf noch deutlicher. In der Zeit von 2018 - 2021 verlassen demnach voraussichtlich 576 Beschäftigte die Stadtverwaltung.

Die Fluktuation beim Führungspersonal ist weiter exorbitant hoch und beträgt um die 40 Prozent. Vor allem auf der Ebene unterhalb des Verwaltungsvorstandes steht ein Generationswechsel an, der mit den Chancen und Risiken im Change-Management einhergeht. Bis 2025 werden uns 16 Führungskräfte von insgesamt 34 der ersten Führungsebene verlassen.

## **Teilzeitbeschäftigte als Fach- und Führungskräftepotenzial**

1.442 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit. Das sind rund 28 Prozent aller 5.157 Beschäftigten. Der Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten ist hier erwartungsgemäß hoch und beträgt rund 91 Prozent. **Rund 43 Prozent der weiblichen Beschäftigten** arbeiten in Teilzeit! Lediglich rund 6 Prozent der männlichen Beschäftigten (2.112 Mitarbeiter, 41 Prozent gesamt) wählen eine Teilzeitbeschäftigung.

Ob Männer oder Frauen ihre Arbeitszeit aufstocken möchten, hängt von ihrer Lebensphase und weiteren Faktoren ab. Das Interesse der Verwaltung geht dahin, die Arbeits- und Rahmenbedingungen so günstig wie möglich zu gestalten, damit Beschäftigte mehr Arbeitszeit anbieten können, gerade auch für Führungstätigkeiten. Die Aufstellung als familienfreundlicher Arbeitgeber durch das Audit berufundfamilie mit den Aspekten Teilzeit, Telearbeit, mobilem Arbeiten und eine voranschreitende Digitalisierung werden maßgeblich dazu beitragen, Kapazitäten für die Verwaltung zu gewinnen.

Die Altersgruppen der 30 - 44-Jährigen sind in der folgenden Tabelle besonders hervorgehoben. Insgesamt 282 Frauen und 22 Männer stehen vor der Entscheidung, wie sie ihre Karriere und ihren Beruf - vorwiegend voraussichtlich mit Kindern - meistern können. Somit ist die Vereinbarkeit von Führung und Beruf eine wichtige Voraussetzung, um einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen zu erreichen.

## Übersicht Teilzeitbeschäftigte, Kernverwaltung 2017

Geschlecht	Altersgruppe	Unterhältig beschäftigt	Hältig beschäftigt	Überhältig beschäftigt	Vollzeit	Gesamt
<b>Männer</b>	< 25 Jahre				26	26
	25–29 Jahre		3	2	108	113
	30–34 Jahre			5	131	136
	35–39 Jahre	2		3	140	145
	40–44 Jahre		1	11	118	130
	45–49 Jahre	1		6	151	158
	50–54 Jahre			12	258	270
	55–59 Jahre	1		21	260	282
	60 + Jahre	4	3	15	209	231
	<b>Ergebnis Männer</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>75</b>	<b>1401</b>	<b>1491</b>
<b>Frauen</b>	< 25 Jahre		1		64	65
	25–29 Jahre		2	11	188	201
	30–34 Jahre	1	12	31	120	164
	35–39 Jahre	6	25	84	88	203
	40–44 Jahre	8	31	84	85	208
	45–49 Jahre	13	28	134	160	335
	50–54 Jahre	7	32	163	229	431
	55–59 Jahre	10	37	174	257	478
	60 + Jahre	5	18	104	182	309
	<b>Ergebnis Frauen</b>	<b>50</b>	<b>168</b>	<b>785</b>	<b>1373</b>	<b>2394</b>
<b>Gesamt</b>	<b>58</b>	<b>193</b>	<b>860</b>	<b>2774</b>	<b>3885</b>	

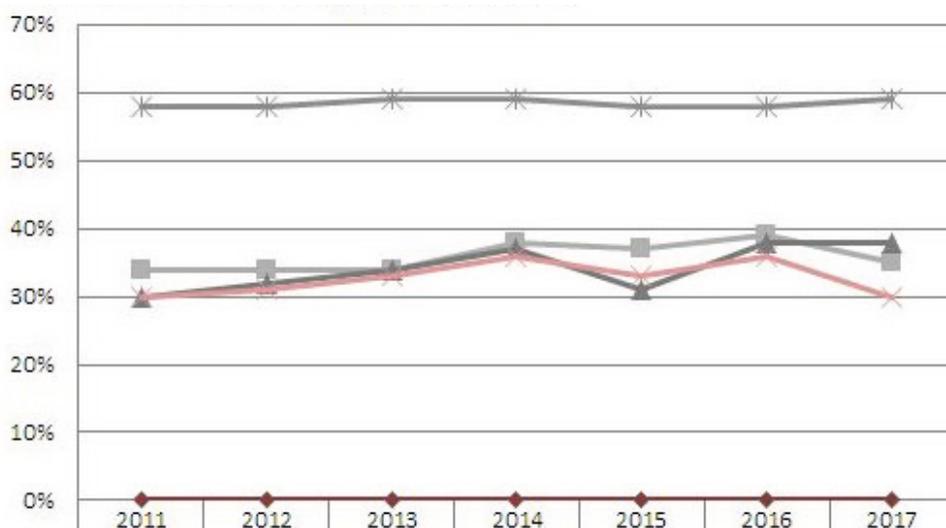
## Führungspositionen

2017 waren von 108 Führungskräften 32 Frauen. Das macht einen Frauenanteil von 30 Prozent in Führungspositionen. Die 4 Dezernate (ohne den Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters) werden ausschließlich von Männern geleitet. Abgesehen von den Dezernatsleitungen (Wahlbeamte/innen) ist insgesamt ein positiver Trend zu verzeichnen. (Die Zahlen zu Führungspositionen beinhalten nicht die Eigenbetriebe.)

**Anzahl der Führungskräfte** (Stichtag 1. Jan. für die Zahlen aus dem Vorjahr)

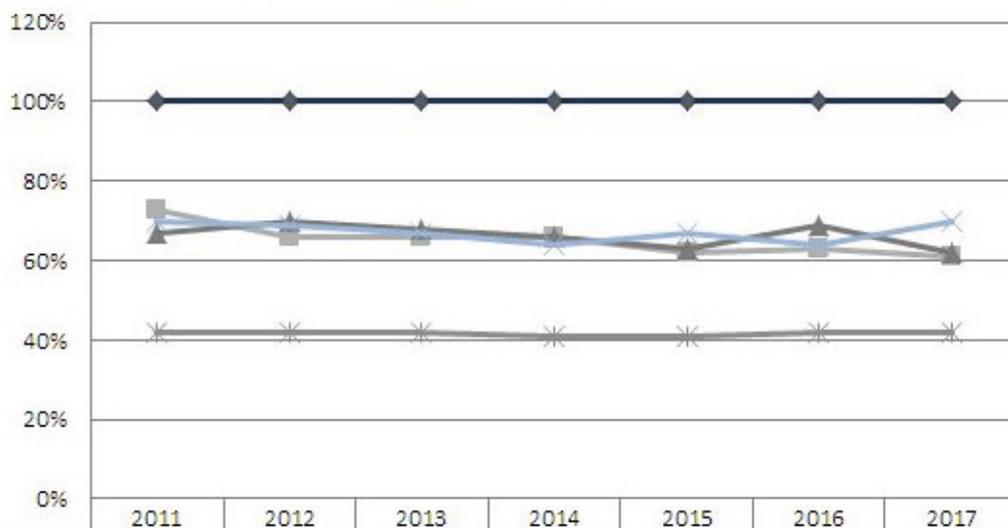
		Dezernentinnen/ Ressort-, Stadtbetriebs-, Dezernenten      Amtsleitungen			Abteilungs-, Fachbereichs- leitung	Gesamt	
			Sonstige	Gesamt			
<b>2017</b>	Frauen	0	9	3	12	30	32
	Männer	4	21	1	22	50	76
	<b>gesamt</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>80</b>	<b>108</b>
	Frauen in %	0%	30%	75%	35%	38%	30%
<b>2016</b>	Frauen	0	10	3	13	30	43
	Männer	5	19	1	20	50	75
	<b>gesamt</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>80</b>	<b>118</b>
	Frauen in %	0%	35%	75%	39%	38%	36%
<b>2015</b>	Frauen	0	9	4	13	27	53
	Männer	5	20	2	22	61	110
	<b>gesamt</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>88</b>	<b>163</b>
	Frauen in %	0%	31%	67%	37%	31%	33%
<b>2014</b>	Frauen	0	8	4	12	29	41
	Männer	5	18	2	20	50	75
	<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>79</b>	<b>116</b>
	Frauen in %	0%	31%	67%	38%	37%	36%
<b>2013</b>	Frauen	0	8	3	11	24	35
	Männer	4	19	2	21	47	72
	<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>71</b>	<b>107</b>
	Frauen in %	0%	30%	60%	34%	34%	33%
<b>2012</b>	Frauen	0	8	3	11	23	34
	Männer	4	19	2	21	50	75
	<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>73</b>	<b>109</b>
	Frauen in %	0%	30%	60%	34%	32%	31%
<b>2011</b>	Frauen	0	8	3	11	22	33
	Männer	4	19	2	21	51	76
	<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>73</b>	<b>109</b>
	Frauen in %	0%	30%	60%	34%	30%	30%

**Frauen in Führungsposition**



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dezenturinnen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ressort- & Stadtbetriebsleiterinnen	34%	34%	34%	38%	37%	39%	35%
Abteilungsleiterinnen	30%	32%	34%	37%	31%	38%	38%
Frauen in Führungspositionen	30%	31%	33%	36%	33%	36%	30%
Weibliche Beschäftigte	58%	58%	59%	59%	58%	58%	59%

**Männer in Führungsposition**



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dezenten	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ressort- & Stadtbetriebsleiter	73%	66%	66%	66%	62%	63%	61%
Abteilungsleiter	67%	70%	68%	66%	63%	69%	62%
Männer in Führungspositionen	70%	69%	67%	64%	67%	64%	70%
Männliche Beschäftigte	42%	42%	42%	41%	41%	42%	42%

# ZIELWERTE ZUR STEIGERUNG DES FRAUENANTEILS

**Ziel:** Der Anteil der Führungspositionen in der **ersten Führungsebene** nach dem Verwaltungsvorstand wird im Jahr 2021 zu 50 Prozent mit Frauen besetzt sein.

Jahr der Fluktuation	Männl. besetzt	Weibl. besetzt
2018 Geschäftsbereich Soziales, Jugend, Schule und Integration		X
2018 Geschäftsbereich Kultur und Sport / Sicherheit und Ordnung		X
2018 Geschäftsbereich Soziales, Jugend, Schule und Integration	x	
2019 Geschäftsbereich Kultur und Sport / Sicherheit und Ordnung	x	
2020 Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bauen, Verkehr und Umwelt	x	
2021 Geschäftsbereich Kultur und Sport / Sicherheit und Ordnung	x	
2022 Geschäftsbereich Soziales, Jugend, Schule und Integration	x	
2022 Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters		X
2023 Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bauen, Verkehr und Umwelt	x	
2023 Geschäftsbereich zentrale Dienstleistungen		X
2023 Geschäftsbereich Soziales, Jugend, Schule und Integration		X
2024 Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bauen, Verkehr und Umwelt		X
2024 Geschäftsbereich zentrale Dienstleistungen	x	
2024 Geschäftsbereich Kultur und Sport / Sicherheit und Ordnung	x	
2025 Geschäftsbereich zentrale Dienstleistungen	x	

**Insgesamt gibt es bei der Stadtverwaltung in 2017** 34 Führungskräfte in der ersten Führungsebene unterhalb des Verwaltungsvorstandes. Die Eigenbetriebe werden separat erfasst. Für eine 50 prozentige Besetzung müssten sich insgesamt 17 Frauen wiederfinden. Es sind derzeit 12 Frauen auf entsprechenden Positionen.

## Zielerreichung bis 2021:

Durch Eintritt in den Ruhestand bis 2021 wird die Anzahl von 12 Frauen um 2 reduziert. Es verbleiben demnach 10 Frauen in Führungsverantwortung in der ersten Führungsebene. Bei 6 Abgängen insgesamt (4 Männer und 2 Frauen) könnte bei 100%iger Nachbesetzung aller 6 Stellen durch Frauen der Frauenanteil auf maximal 16 erhöht werden. Die Zielerreichung (17 Frauen) würde somit sogar dann verfehlt, wenn sämtliche Stellen mit Frauen besetzt würden.

## Zielerreichung bis 2023:

Durch Eintritt in den Ruhestand bis 2023 wird die Anzahl von 12 Frauen um 5 reduziert. (2 bis 2021 und weitere 3 bis 2023). Es verbleiben demnach 7 Frauen in Führung. Bei 11 Abgängen insgesamt müssten 10 Stellen mit Frauen nachbesetzt werden, um die Zahl 17 zu erreichen. Lediglich eine Stelle könnte mit einem Mann besetzt werden.

## Zielerreichung bis 2025:

Durch Eintritt in den Ruhestand bis 2025 wird die Anzahl von 12 Frauen um 6 reduziert. Es verbleiben demnach 6 Frauen in Führung. Bei 16 Abgängen insgesamt müssten 11 Stellen mit Frauen nachbesetzt werden, um die Zahl 17 zu erreichen. 4 Stellen könnten mit Männern besetzt werden.

Es wird deutlich, dass das Ziel der Besetzung von 50 Prozent der Führungspositionen der ersten Führungsebene unterhalb des Verwaltungsvorstandes eine sehr große Herausforderung darstellt, und zwar auch dann noch, wenn erst die Fluktuation bei durch mit Männern besetzten Stellen in den Jahren 2021 bis 2023 genutzt würde.

**Ziel:** In den folgenden Bereichen, in denen noch keine paritätische Verteilung von Männern und Frauen realisiert werden konnte, wird eine schrittweise Erhöhung des unterrepräsentierten Geschlechts um jeweils 2 Prozent im Abstand von 3 Jahren bis zum Zielwert 50 Prozent erfolgen.

Die **gläserne Decke** liegt bei der Besoldungsgruppe A14 mit einem Frauenanteil von 35 Prozent. Nach A13 L2E2 (alt A13/hD) mit einem Frauenanteil von 62 Prozent

ist der Frauenanteil in der nächsthöheren Besoldungsgruppe wesentlich geringer. Bei den Angestellten liegt die „gläserne Decke“ bei E10. Hier liegt der Frauenanteil bei 47 Prozent zu 70 Prozent bei E09 B/C (alt E09).

**Maßnahme:** Ab der „gläsernen Decke“ sind Frauen bei gleicher Eignung, Fähigkeit und fachlicher Leistung (Bestenauslese) zu bevorzugen, außer in der Person des Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen (LGG).

#### Darstellung der gläsernen Decke im Bereich der Beamten/innen ab dem „gehobenen Dienst“ aufwärts (2017)

Besoldungsgruppe	Beschäftigte	Frauenanteil	in %	Zielquoten
A9 L2E1 (alt A9/gD)	33	23	70%	
A10 L2E1 (alt A10)	64	44	69%	
A11	116	70	60%	
A12	116	60	52%	
A13 L2E1 (alt A13/gD)	73	27	37%	39%
A13L2E2 (alt A13/hD)	21	13	62%	
<b>A14</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>
A15	21	4	19%	21%
A16	8	2	25%	27%
B2	2	0	0%	2%
B5	1	0	0%	
B6	2	0	0%	
B7	1	0	0%	
B10	1	0	0%	

#### Darstellung der gläsernen Decke bei den Tarifbeschäftigten ab dem „gehobenen Dienst“ aufwärts (2017)

Entgeltgruppe	Beschäftigte	Frauenanteil	in %	Zielquoten
E09 B/C (alt E09)	196	138	70%	
E10	221	103	47%	49%
E11	181	81	45%	47%
E12	113	39	35%	37%
<b>E13</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>59%</b>	<b>59%<sup>2</sup></b>
E14	54	27	50%	
E15	22	11	50%	50%
E15UE	13	5	38%	40%
E15Ü+ Zulage	5	0	0%	

<sup>2</sup>Hinweis. In diesen Entgeltgruppen sind viele Frauen in Teilzeit, daher sind es viele „Köpfe“. Sie sind oftmals in Spezialberufen eingesetzt, z.B. als Ärztinnen, Juristinnen oder technische Beschäftigte. Wir schlagen vor, die Zielquote bei dem höheren Wert zu belassen.

# MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON FRAUEN IN FÜHRUNG

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, werden verschiedene Maßnahmen hinsichtlich der Stellenausschreibungen und Stellenbesetzungsverfahren ergriffen.

1. Bei allen **organisatorischen Veränderungen** wird das Potenzial von Frauen in die Gestaltung neuer Strukturen mit einbezogen um ggf. die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten zu ermöglichen. Zur Steuerung soll vor Organisationsverfügungen die Gender Checkliste von der federführenden Leistungseinheit ausgefüllt werden.<sup>1</sup>

2. Im Rahmen der **Jahresgespräche** werden grundsätzlich **Potenziale** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen. Diese Gespräche werden von Führungskräften genutzt, um insbesondere Mitarbeiterin zu motivieren, sich in die Richtung der eigenen Stärken weiterzuentwickeln bzw. sich auf höherwertige Tätigkeiten zu bewerben.

3. Grundsätzlich werden alle Stellen auch für **Teilzeitkräfte** ausgeschrieben, sofern zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Dies gilt auch für Führungsfunktionen. Sollte eine Besetzung in Teilzeit nicht möglich erscheinen, ist dies nach der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren schriftlich zu begründen. Beschäftigte in Teilzeit können sich i.d.R. auf alle Stellen bewerben. (siehe Punkt „**Führen in Teilzeit**“)

4. Alle zu besetzenden Stellen in der Gesamtverwaltung werden grundsätzlich intern ausgeschrieben. Für befristet Beschäftigte gelten Besonderheiten nach der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren. Können Stellen nicht mit internen oder befristet Beschäftigten besetzt werden, werden sie nach Genehmigung **extern ausgeschrieben**.

Das Prozedere wird durch die Dienstvereinbarung Stellenbesetzung geregelt. Über **Ausnahmen wird im Einvernehmen mit der Gleichstellungsbeauftragten** entschieden.

5. Alle externen und internen Stellenausschreibungen erhalten den **Zusatz** „Die Stadtverwaltung Wuppertal hat sich die berufliche Förderung von Frauen zum Ziel gesetzt. Daher sind Bewerbungen von **Frauen ausdrücklich erwünscht**.“

6. Alle externen Stellenausschreibungen erhalten das Logo des **Audit berufundfamilie** und den Zusatz, dass sich die Stadt Wuppertal als familienorientierte Verwaltung hat zertifizieren lassen.

7. **Interne und externe Medien** wie das Intranet/Internet, werden gezielt für die Ansprache in untypischen Bereichen genutzt.

8. Das **Anforderungsprofil** einer Stelle ist bereits in der Stellenausschreibung klar zu beschreiben und beruht auf der Arbeitsplatzbeschreibung. Neben der fachlichen Kompetenz sind insbesondere **soziale Kompetenzen** gefordert.

---

<sup>1</sup> Die seit 2006 bestehende Checkliste zu Organisationsverfügungen ist als Anlage beigefügt.

9. In den Bereichen<sup>2</sup>, in denen **Frauen unterrepräsentiert** sind, sind bei ausreichenden Bewerbungen ebenso viele Frauen wie Männer oder bei einer geringen Anzahl von Bewerbungen alle Bewerberinnen einzuladen, wenn sie die geforderte Qualifikation erfüllen.

10. Für die Beurteilung der fachlichen Leistung, Eignung und Befähigung sind ausschließlich die Anforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes maßgeblich. Bei der **Auswahlentscheidung** sollen **Erfahrungen und Fähigkeiten zum Beispiel aus der Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen** einbezogen werden, soweit diese für die zu übertragenden Aufgaben von Bedeutung sind.

11. Für Abteilungsleitungen, Fachbereichsleitungen, Ressort-, Amts- und Stadtbetriebsleitungen erfolgt sowohl bei internen als auch nach externen Ausschreibungen die Personalauswahl im Rahmen eines **Assessment-Center-Verfahrens**, welches insbesondere die **Führungskompetenzen** zum Gegenstand hat.

12. **Frauen sind bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt** zu berücksichtigen, soweit in der jeweiligen Entgelt-/Vergütungsgruppe weniger Frauen als Männer sind. Einschränkung: dies gilt nur, wenn in der Person des Bewerbers liegende Gründe nicht überwiegen (LGG).

13. Im Rahmen des **Audit berufundfamilie** werden umfangreiche Maßnahmen zur Teilzeit, flexibler Arbeitszeitgestaltung, Home-Office, Mobilem Arbeiten und zur Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen umgesetzt, die Beschäftigten bzw. Bewerber/innen zur Verfügung stehen.

---

<sup>2</sup>Definition Bereiche: Hiermit sind sowohl unterrepräsentierte Berufsgruppen als auch die Entgelt- und Vergütungsgruppen der „gläsernen Decke“ gemeint.

# MASSNAHMEN ZUR MOTIVATION, BEGLEITUNG UND UNTERSTÜTZUNG

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, werden verschiedene Maßnahmen hinsichtlich der Motivation von Frauen ergriffen. Die bewährte Fortbildungsreihe „Fit- für- Führung“ wird fortentwickelt, um insbesondere Frauen anders anzusprechen, sie zu unterstützen und zu begleiten.

1. Erstmals ist ein speziell auf Frauen zugeschnittenes Angebot vorgesehen, um bei mehr weiblichen Beschäftigten als bisher das Thema „**Führung**“ für ihre eigene berufliche Zukunft in den Fokus zu rücken. Zielgruppe der Maßnahme „Mein Führungspotenzial erkennen“ sind Beschäftigte, die sich erfahrungsgemäß zunächst informieren und absichern möchten, ob Führung den persönlichen Neigungen entspricht. Im Anschluss an diese „Schnupperangebote“ ist eine Potenzialanalyse angedacht, um mögliches Führungspotenzial lokalisieren zu können. Dieses Angebot wird sich auch speziell an Frauen richten. Je nach Rückmeldung soll ein Angebot auch für halbtags beschäftigte Frauen im Vormittagsbereich unterbreitet werden.

2. Die bisherige Maßnahme „**Fit für Teamleitung**“ wird bezüglich der Teilnehmer/innen evaluiert, um Erkenntnisse über eine potentielle Fortführung zu gewinnen.

3. Die Maßnahmen „**Fit für Führung Basics**“ und „**Fit für Führung update**“ dienen der Auffrischung und Aktualisierung neuer Inhalte. Sie sind dynamisch und auf die jeweiligen Bedarfe angelegt.

4. Aus den Teilnehmer/innen der Basics- und Update-Gruppen werden sich auf eigene Initiative **Führungskräftezirkel** bilden, die gemeinsam weiter an Führungsthemen arbeiten und sich in vertrauter Atmosphäre austauschen können. Sie sind ein Forum zur

Kollegialen Bearbeitung zu Fragen, Herausforderungen und Problemstellungen im Führungsalltag. Die Treffen sollen bis zu viermal jährlich à 2 Stunden selbstverantwortlich stattfinden und sind in diesem Umfang Dienstzeit.

5. Bei Bedarf kann eine solche Gruppe nach 1-2 Jahren Gruppenarbeit eine extern **moderierte Sitzung** zur Auffrischung von Themen und Instrumenten sowie zur Weiterentwicklung der methodischen und persönlichen Kompetenzen erhalten.

6. Führungskräften wird zukünftig ein **Führungscoaching** zur Verfügung stehen. Jede neue Führungskraft – ob erstmals in der Führungsrolle oder in geänderter Führungsfunktion – bekommt ein Einzelcoaching finanziert. Es besteht somit Gelegenheit der Reflexion, der Fehlervermeidung und der persönlichen Kompetenzsteigerung z.B. im Umgang mit Konfliktsituationen.

7. Neben dem Coaching wird Führungskräften zukünftig auch ein **Mentoring-Programm** zur Verfügung stehen. Durch eine/n geschulte/n Mentor/in kann Erfahrungswissen weitergegeben werden, das man sich durch Bücher oder Fortbildungen in dieser Form nur schwer selbst aneignen kann. Auf eine ausgewogene Beteiligung von Frauen an diesem Programm wird besonders geachtet.

8. Im Rahmen eines Führungskräftezirkels wurde eine „**Begrüßungsmappe für Führungskräfte**“ entwickelt. Die Übergabe der Begrüßungsmappe wird in einem angemessenen Rahmen erfolgen, um auf diese Weise auch die Wertschätzung gegenüber der neuen Führungskraft zum Ausdruck zu bringen.

# RAHMEN- BEDINGUNGEN FÜR GUTE FÜHRUNG

Es ist die große Herausforderung, die **neuen Führungs-generationen** im Sinne der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit stark zu machen, sich als Motor für Veränderungsprozesse zu definieren. Veränderungsprozesse müssen immer einhergehen mit einem klugen Akzeptanzmanagement und einem „gesunden Führen“. Die oben beschriebenen Module der Fit-für-Führungs-Reihe sind ein wertvolles Rüstzeug. Die Ergänzung um die methodische Anleitung zur kollegialen Beratung und die Schaffung entsprechend strukturierter Angebote zum kollegialen Austausch wird wesentlich dazu beitragen, die Führungskräfteentwicklung nachhaltig zu gestalten.

Für die erfolgreiche Begleitung der Führungskräfte durch eine Kollegiale Beratung und/oder ein Führung coaching wird es immer entscheidend darauf ankommen, ob dem Thema Führung bei der Übernahme neuer Aufgaben auch genügend Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Im Rahmen des Audits berufundfamilie ist das Thema „**Zeit für Führung**“ als kritische Größe herausgearbeitet worden. Dem Thema soll im Rahmen von Führungsveranstaltungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Bei dem anstehenden Wechsel von Führungskräften gibt es auch die Chance der Weitergabe von geschriebenen und ungeschriebenen Unternehmensregeln an die nächste Generation, was wiederum durch die Möglichkeiten des **Wissensmanagements** aufgegriffen wird.

Das **Anforderungsprofil** ist durch die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit, die Schulungselemente aus Fit für Führung und die bisherigen Texte für Ausschreibungen geprägt. Dieses Anforderungsprofil muss immer wieder reflektiert und auf die neuen Herausforderungen zugeschnitten werden. Dazu gehören u.a. digitale Kompetenz, Diversity-Kompetenz und Veränderungskompetenz.

Neben der Fortentwicklung des Anforderungsprofils muss die in den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit beschriebene **Kultur des Miteinanders auf allen Führungsebenen** gelebt werden. Ein sachbezogener, wertschätzender und lösungsorientierter Umgang ist erfolgskritisch für die großen Herausforderungen der nächsten Jahre.

# MODELLE FÜR FÜHREN IN TEILZEIT

Ob eine Teilzeitstelle zur persönlichen Lebenssituation passt, muss jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für sich selbst entscheiden. In der Stadtverwaltung Wuppertal gibt es bereits Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten oder gearbeitet haben. Die Zielrichtung des Verwaltungsvorstandes, mehr Frauen in Führung zu bringen, ist nur umsetzbar, wenn das Thema „Führen in Teilzeit“ weiter vorangetrieben wird.

Die Darstellung möglicher Modelle für ein solches Führen in Teilzeit soll Interessierten, aber auch Führungskräften Orientierung geben und auf diese Weise dazu beitragen, dass Führen in Teilzeit zunehmend selbstverständlicher wird. Positive Beispiele zeigen, dass es sich lohnt, in Aushandlungsprozesse zu gehen, um am Ende eine win-win - Situation zu erzielen.

Es gibt erfolgskritische Gesichtspunkte, die einbezogen werden sollten. Unterschiedliche inhaltliche Teilungen können mit unterschiedlichen zeitlichen Anforderungen an die Teilzeitstelle einhergehen. Bestimmte Teilungsvarianten können Auswirkungen auf die Vergütung bzw. Besoldung haben, zum Beispiel wenn die Eingruppierung an die Führung einer bestimmten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebunden ist. Daher ist das Haupt- und Personalamt in alle Überlegungen der Leistungseinheit einzubeziehen.

Chancen eröffnen sich, wenn neben Führungskarrieren auch Fachkarrieren über Tandemlösungen ermöglicht und weiterentwickelt werden.

Führungspositionen können

- mit Führungsstandems oder
- mit reduzierter Stundenzahl besetzt werden.

## **Prüfung der Optionen im Rahmen des Stellenwiederbesetzungsverfahrens**

Da bei der Stadtverwaltung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt und flexible Arbeitszeitmodelle möglichst gemacht werden sollen, ist vor jeder Stellenaus-

schreibung durch die jeweilige Leistungseinheit sorgfältig zu prüfen, ob die Stelle ausschließlich in Vollzeit oder ob sie auch durch Teilzeitkräfte besetzt werden kann (Festlegung in der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren). Sollte das nicht umsetzbar sein, ist das schriftlich zu begründen.

Bei der Ausschreibung von Führungspositionen sind die Leistungseinheiten verpflichtet zu analysieren, ob eines der genannten Modelle für „Führung in Teilzeit“ organisatorisch umsetzbar ist. Sollten die Modelle nicht in Betracht kommen, ist das ebenfalls schriftlich zu begründen.

Kommt die Ausschreibung eines Führungsstandems in Betracht, ist bei der Erarbeitung der Aufteilungsmodalitäten durch die Abteilung Personalmanagement und Organisation zu prüfen, ob auch die Splittung auf zwei Stellen mit gleichem Stellenwert gerechtfertigt ist. Ist das nicht möglich, kommt die Ausschreibung von zwei Teilzeitstellen mit unterschiedlichem Profil und Stellenwert in Betracht.

## **Ausschreibungstext**

Eine Stelle kann als Vollzeitstelle und gleichzeitig alternativ für ein **Führungsstandem** ausgeschrieben werden. Mit „Führungsstandem“ ist in dieser Konstellation gemeint, dass die ausgeschriebene Funktion hälftig aufgeteilt wird. Im Ausschreibungstext werden die Rahmenbedingungen beschrieben, die für die Aufteilung der personellen und fachlichen Verantwortung im Hinblick auf den ausgeschriebenen Stellenwert vorgegeben sind. Der Ausschreibungstext macht deutlich, dass die Besetzung der Stelle mit einem/einer Bewerber/in mit der Hälfte der Arbeitszeit nur in Betracht kommt, wenn im Auswahlverfahren gleichzeitig ein/e Tandempartner/in mit ausgewählt wird.

Eine Führungsposition kann daneben auch so ausgeschrieben werden, dass sie entweder mit einer Vollzeitskraft oder mit einer/einem Beschäftigten mit **reduzierter Stundenzahl (mindestens 30 Wochenstunden)** besetzt werden kann. Wird die Bewerbung von Vollzeitkräften und von Teilzeitkräften mit einer Arbeitszeit von mindestens 30 Wochenstunden zugelassen, findet die Auswahl des/der am geeignetsten erscheinenden Bewerber/in unabhängig von der unterschiedlich angebotenen Arbeitszeit statt.

Neben diesen beiden Modellen besteht weiter die Möglichkeit, eine Führungsposition, die bisher als Vollzeit-

stelle geführt wurde, im Hinblick auf die Führungsaufgaben durch organisatorische Veränderung auf ein Teilzeitformat zu reduzieren und bereits ausschließlich als Teilzeitstelle auszuschreiben. Auch bereits im Teilzeitformat besetzte Führungspositionen können auf diese Weise nachbesetzt werden.

### Organisatorische Umsetzung

Die konkrete Ausgestaltung und Aufteilung der Verantwortlichkeiten im Führungstandem wird auf der Basis der im Ausschreibungstext fixierten Rahmenbedingungen durch einen Aushandlungsprozess zwischen und mit dem ausgewählten Führungstandem und der nächsthöheren Führungskraft im Anschluss an das Auswahlverfahren festgelegt. Die Letztentscheidung trifft die betroffene Leistungseinheit.

In der Konstellation des Führungstandems kommt eine Arbeitszeitaufstockung der beiden Teilnehmer/innen des Tandems auf der organisatorisch geteilten Stelle mit dem entsprechenden Stellenwert nicht in Betracht. Das bedeutet, dass Teilnehmer/innen eines Führungstandems, die z.B. nach einer Familienphase ihre Arbeitszeit wieder aufstocken möchten, sich i.d.R. verändern müssen. Ansonsten kommt es zu einer Ausweitung des ursprünglich der Aufgabe zugewiesenen VK-Anteils bzw. ist eine Aufgabenanreicherung auf dem Niveau des entsprechenden Stellenwertes nicht möglich.

Auch bei der Auswahl einer **Teilzeitkraft mit mehr als 30 Wochenstunden** wird die konkrete Ausgestaltung im Anschluss an das Auswahlverfahren gestaltet. Beteiligt an dem Aushandlungsprozess sind in dieser Konstellation die ausgesuchte Führungskraft in Teilzeit, die nächsthöhere Führungskraft und Beschäftigte, die von einer Aufgabenverlagerung betroffen sein könnten. In der Folge kann es zu befristeten Verlagerungen von höherwertigen Tätigkeiten auf die Vertretungsebene oder auch auf Experten/innen kommen mit der Folge, dass zu prüfen ist, ob ggf. befristet Zulagen zu gewähren sind.

Teilzeitlösungen für Führungskräfte dienen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einer bestimmten Lebensphase. Im Rahmen des Aushandlungsprozesses ist in der Konstellation der Teilzeitführungskraft (mindestens 30 Wochenstunden) zu vereinbaren, für welchen Zeitraum (z.B. 3 Jahre) dieses Modell zur Anwendung kommt. Die Vereinbarungen sind so zu treffen, dass nach Ablauf der vereinbarten Frist eine

Aufstockung der Wochenarbeitszeit der Teilzeitführungskraft mit der Rückführung der verlagerten Aufgaben möglich ist.

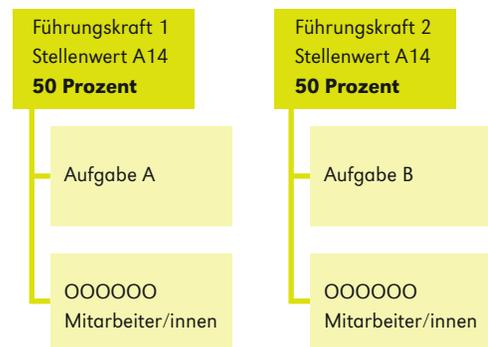
Das bedeutet, dass ggf. Arbeitszeitaufstockungen derjenigen Beschäftigten, auf die Aufgaben verlagert werden, in diesem Modell genauso zu befristen sind wie ggf. die Gewährung von Zulagen.

Das Haupt- und Personalamt ist bei der Umsetzung der organisatorischen, rechtlichen und personellen Konsequenzen einzubeziehen. Die Beteiligungsrechte der Personalvertretung und der Gleichstellungsstelle sind zu beachten.

### Teilzeitlösungen für Führungskräfte:

#### Führungstandem

Beispiel 1



### Teilzeitlösungen für Führungskräfte:

#### Führung mit reduzierter Stundenzahl und Verlagerung/Delegation der Aufgaben

Beispiel 2



# AUSWAHLVERFAHREN UND SCHULUNGEN ZUM THEMA „UNBEWUSSTE VORURTEILE“

Um im Auswahlverfahren nicht herkömmlichen Stereotypen zu verfallen, wird neben der Motivation, Begleitung und Unterstützung der „neuen“ Führungskräfte, neben dem Prozedere der Ausschreibung - auch mit Teilzeitmöglichkeiten - dem Auswahlverfahren eine große Bedeutung beigemessen.

Führungspositionen werden grundsätzlich nach einem Assessment-Center-Verfahren besetzt, egal, ob interne oder externe Bewerber/innen ausgewählt werden. Dies trägt zum einen für die Bewerber/innen zu einer höheren Akzeptanz und Sicherheit bei, zum anderen erlaubt es der Verwaltung genau die Fragestellungen zu klären, die für neue Führungskräfte entscheidend sind. Sowohl Bewerber/innen als auch Verwaltung haben die Möglichkeit, Erwartungen und Anforderungen miteinander im Verfahren abzuklären.

Neben der sorgfältigen Vorbereitung der Verfahren hinsichtlich der methodischen und fachlichen Fragestellungen und der zeitlichen Planung (die mit der Personalvertretung und der Gleichstellungsstelle abgestimmt werden sollte) werden zukünftig auch die Beteiligten im Auswahlgremium entsprechend auf ihre Rolle vorbereitet.

**Hier bieten sich Fortbildungen zum Thema „unbewusste Vorurteile“ (Unconscious Bias) an.**

Der Begriff „**Bias**“ kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie z.B. Vorurteile, Stereotypen und andere Denkfehler. Bias können bewusst oder unbewusst (= **Unconscious Biases**) auftreten. Biases führen nicht zwingend zu **Diskriminierungen**. Eine Diskriminierung ist ein positives oder negatives Verhalten gegenüber Mitgliedern von sozialen Gruppen. Wir haben einen Mechanismus,

das bewusste Denken, mit dem wir unsere Stereotypen und Vorurteile kontrollieren können. Schwieriger ist es jedoch mit den Unconscious Biases, unseren unbewussten Vorannahmen. Diese können unseren Kontrollmechanismus umgehen und so zu **unbewussten Diskriminierungen** führen. Diskriminierungen können nicht nur individuell, sondern auch auf **organisationaler Ebene** auftreten. Hier geht es vor allem um Eigenlogiken, Verfahren und Praktiken in Unternehmen und deren Wirkungen auf das Verhalten von Mitarbeiter/innen gegenüber bestimmter Gruppen, z.B. beim Recruiting oder der Personalbeurteilung. Die Wirkung von Unconscious Biases wird **meist unterschätzt**. Mit einer Schulung zu diesem Thema soll dazu angeregt werden, blinde Flecken aufzuspüren, sie zu hinterfragen und zu reduzieren. Geschult werden sowohl der Verwaltungsvorstand als auch Ressort-, Stadtbetriebs- und Amtsleitungen sowie Mitgliedern der Personalvertretung, Mitarbeiterinnen der Gleichstellungsstelle und die zuständigen Mitarbeiter/innen des Haupt- und Personalamtes.

### **Herausgeber**

#### **STADTVERWALTUNG WUPPERTAL**

Der Oberbürgermeister  
Haupt- und Personalamt /  
Gleichstellungsstelle für Frau und Mann

#### **ANSPRECHPARTNERINNEN**

##### **Almuth Salentijn**

Haupt- und Personalamt, 404  
Tel. 0202 563-6100  
almuth.salentijn@stadt.wuppertal.de

##### **Roswitha Bocklage**

Gleichstellungsstelle für Frau und Mann, 000.4  
Tel. 0202 563-5370  
roswitha.bocklage@stadt.wuppertal.de

#### **TEIL DER REDAKTION**

Alexandra Szlagowski, Haupt- und Personalamt, 404  
Martina Völker, Gleichstellungsstelle für Frau und Mann, 000.4

#### **Design und Foto**

Stadt Wuppertal, Medinezentrum

#### **HERAUSGEGEBEN IM RAHMEN**

**DES AUDIT BERUFUNDFAMILIE, OKTOBER 2018**

#### **ANSCHRIFT**

Stadtverwaltung Wuppertal  
Johannes-Rau-Platz 1  
42275 Wuppertal

# ANLAGE: CHECKLISTE

**zur Beteiligung der Gleichstellungsstelle an Organisationsveränderungen**

**Checkliste bitte senden an**

000.4

Gleichstellungsstelle für Frau und Mann

Johannes-Rau-Platz 1

42275 Wuppertal

**Diese Checkliste ermöglicht bei Maßnahmen/Projekten eine erste Beurteilung zur Frage der Gleichstellungsrelevanz.**

Bezeichnung der geplanten Maßnahme:

...

Hat die Maßnahme geschlechtsspezifische Auswirkungen?

Ja, weil ...

Nach meiner Einschätzung nicht, weil ...

Für welche **Gruppen/Mitarbeiter/innen** werden sich  
Veränderungen durch die Maßnahme ergeben?

...

Welche Veränderungen ergeben sich im Hinblick  
auf die Beschäftigungssituation?

...

Hat die Maßnahme Einfluss auf die Beschäftigungssituation  
von Frauen? Wenn ja, welche?

Ja, weil ...

Meiner Einschätzung nach nicht, weil ...

Hat die Maßnahme Einfluss auf die Beschäftigungssituation  
von Männern? Wenn ja, welche?

Ja, weil ...

Meiner Einschätzung nach nicht, weil ...

Trägt die Maßnahme zur Gleichstellung  
von Frauen und Männern bei?

Ja, inwiefern? ...

Meiner Einschätzung nach nicht, weil ...

Ist die Datenlage zur Beurteilung der Frage nach den geschlechts-  
spezifischen Auswirkungen der Maßnahme ausreichend?

Ja

Nein

Wäre die Neuerhebung von Daten mit Kosten verbunden?  
Wenn ja, wie hoch werden die Kosten veranschlagt?

...

Bei allen **Organisationsverfügungen** wird von der  
federführenden Leistungseinheit geprüft, ob höherwertige  
Tätigkeiten von Frauen ausgeführt werden können.Ergeben sich aus der Organisationsveränderung Möglichkeiten  
der höherwertigen Tätigkeit von Frauen (auch in Teilzeit)?

Ja

Nein

Wenn ja, für wen? ...

Im Rahmen der **Jahresgespräche** werden grundsätzlich **Potenziale** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen.  
Diese Gespräche werden von Führungskräften genutzt, um insbesondere Mitarbeiterinnen zu motivieren,  
sich in die Richtung der eigenen Stärken weiterzuentwickeln bzw. sich auf höherwertige Tätigkeiten zu bewerben.

Ergeben sich aus der Organisationsveränderung Aufgaben  
für Frauen mit entsprechendem Potenzial  
zur eigenen Kompetenzerweiterung (auch in Teilzeit)?

Ja

Nein

Wenn ja, für wen? ...

Datum, Unterschrift

...

**Zusätzlich für Leistungseinheiten mit externer Wirkung**

Hat die Maßnahme Einfluss auf das Leben der **Bürgerinnen und Bürger oder von Teilen der Bevölkerung?**

Ja, weil ...

Nach meiner Einschätzung nicht, weil ...

Für welche Zielgruppe(n) **der Bürger\*innen** werden sich Veränderungen durch die Maßnahme ergeben?

...

Welchen Anteil haben Frauen und Männer an der Zielgruppe/den Zielgruppen?

Frauen

Männer

	Frauen	Männer
Absolut	...	...
In Prozent	...	...

Trägt die Maßnahme zur Gleichstellung von Frauen und Männern bei?

Ja, inwiefern? ...

Meiner Einschätzung nach nicht, weil ...

Ist die Datenlage zur Beurteilung der Frage nach den geschlechtsspezifischen Auswirkungen der Maßnahme ausreichend?

Ja

Nein

Wäre die Neuerhebung von Daten mit Kosten verbunden? Wenn ja, wie hoch werden die Kosten veranschlagt?

...

Datum, Unterschrift

...



