



# Gender equality in der Personalentwicklung

Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara

Gemeinwohl-Tag, Herzogsägmühle

21.05.2019



## Münchner Stadtverwaltung

- 12 Referate + 6 Eigenbetriebe
- rd. 40.000 Beschäftigte
- Frauenanteil 57 %
- Durchschnittsalter 45 Jahre
- Großes Spektrum an Berufsgruppen
  - Verwaltungsdienst ca. 7.600
  - Sozial-/Erziehungsdienst ca. 7.100
  - Lehrdienst ca. 5.400





# Ansiedlung der Gleichstellungsarbeit

- 1985: Gleichstellungsstelle als Stabsstelle beim Oberbürgermeister, als erste kommunale Gleichstellungsstelle in Bayern
- ca. 2002: Betriebliche Gleichstellung als Stabsstelle im Personal- und Organisationsreferat, Abt. Personalentwicklung
- 2017: Dezentrale Gleichstellungsbeauftragte in allen Referaten und Eigenbetrieben



# Impulsgeber für Gleichstellungsarbeit

- Gesetzliche Vorgaben
  - ◆ Verpflichtung zur Erstellung eines Gleichstellungskonzepts
- Erkennen von Handlungsbedarfen
  - ◆ z.B. Förderung der Berufsrückkehr
- Anträge von Stadträtinnen und Stadträten
  - ◆ z.B. Stadtratshearing zu „Karriere in Teilzeit“
- Andere Arbeitgeber (Teilnahme an Arbeitskreisen)
  - ◆ z.B. Münchner Memorandum für Frauen in Führung
- Vorschläge von Dienststellen oder Beschäftigten
  - ◆ z.B. Eltern-Kind-Zimmer, Betreuung am Buß- und Betttag





# Gleichstellungskonzept

## Schwerpunkte und Handlungsfelder der Gleichstellungsarbeit

### **1. Attr. Arbeitsbedingungen**    **3. Berufliche Entwicklung**

- 1.1 Kinderbetreuung
- 1.2 Teilzeitarbeit
- 1.3 Telearbeit
- 1.4 Zeitpolitik
- 1.5 Leistungsorientierte  
    Bezahlung
- 1.6 Betriebliches  
    Gesundheitsmanagement

- 3.1 Mobilität
- 3.2 Führungspositionen
- 3.3 Dienstliche Beurteilung
- 3.4 Aufstiegsverfahren
- 3.5 Fortbildung

### **4. Personalfürsorge**

### **2. Personalgewinnung**

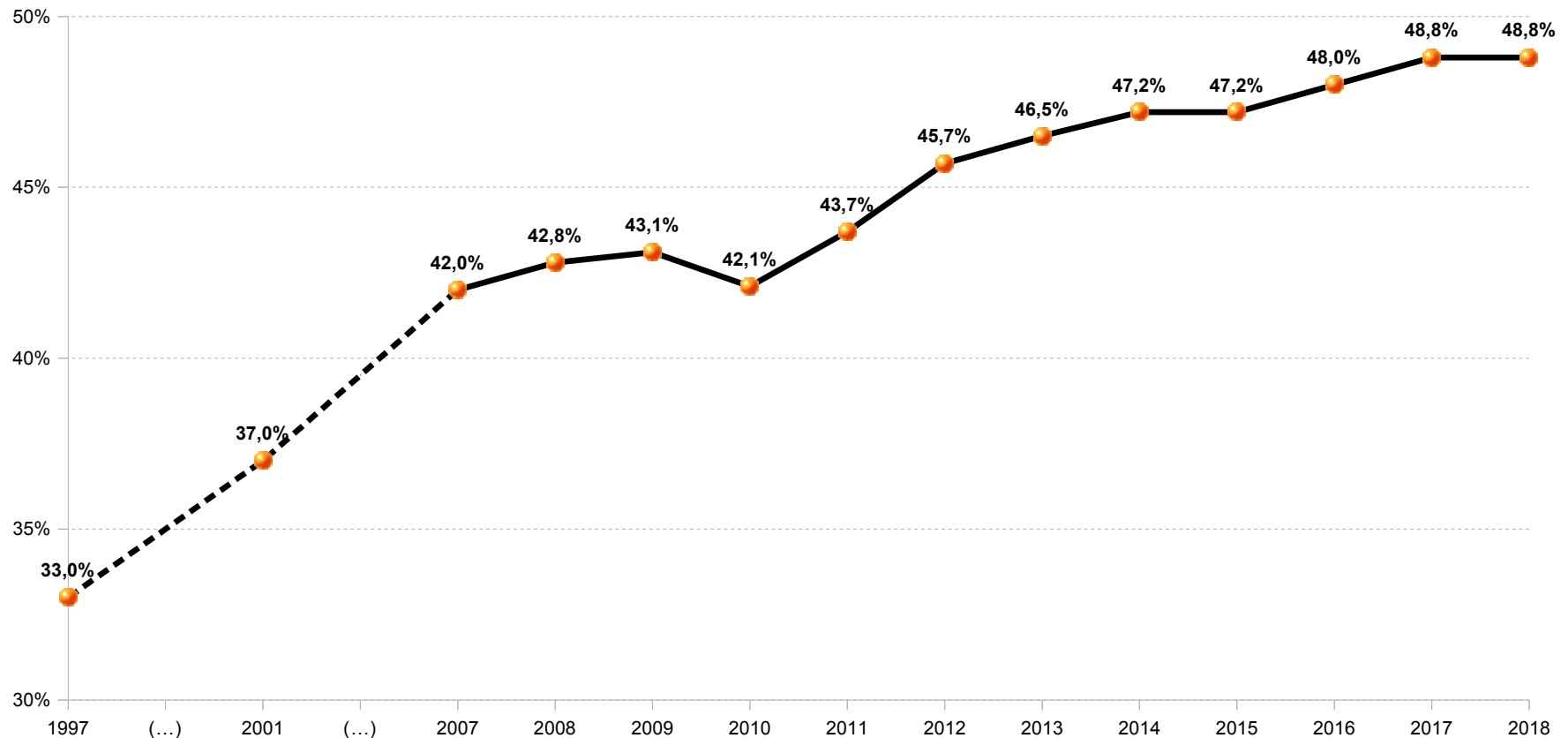
- 2.1 Ausbildung /Einstellung
- 2.2 Familiäre Beurlaubung

- 4.1 Schutz vor Diskriminierung
- 4.2 Schutz vor sex. Belästigung
- 4.3 Hilfestellung für Opfer  
    häusl. Gewalt





# Entwicklung des Frauenanteils in Führung



2018 waren 48,8 % aller 3.367 Führungspositionen mit Frauen besetzt



# Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt München

**Arbeiten  
für das,  
was man  
schätzt.**



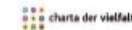
**Verlässlichkeit:** Sicherheit finden.

**Gemeinschaft:** Verantwortung

übernehmen. **Sinnhaftigkeit:** die Stadt-  
gesellschaft mitgestalten. **Flexibilität:**

den eigenen Weg gehen. **Vielfalt:** Chancen-  
gleichheit leben. **Jetzt bewerben!** Wir

freuen uns auf Sie. [www.muenchen.de/stellen](http://www.muenchen.de/stellen)





# SINNHAFTHIGKEIT



# FLEXIBILITÄT



# VERLÄSSLICHKEIT



# GEMEINSCHAFT



# VIelfALT





# VIELFALT



Die Leistungsfähigkeit und die Lebensqualität einer modernen Stadtgesellschaft liegt auch in ihrer Vielfalt. Jeder Mensch kann sich entsprechend seinen Fähigkeiten für unsere Stadt einbringen. Diese reiche Vielfalt spiegelt sich im Selbstverständnis der Stadt als Arbeitgeberin. Die Unternehmenskultur ist von Offenheit, gegenseitigem Respekt und Anerkennung geprägt. Chancengleichheit von Frauen und Männern, unabhängig von ihrer sexuellen Identität, Alter, Behinderung, Hautfarbe, Religion sowie kultureller und sozialer Herkunft ist uns ein besonderes Anliegen.



## Personalauswahl

- Ausschreibung der Führungspositionen
- Geschlechtsneutrale Formulierung des Ausschreibungstextes (fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenz)
- Alle Stellen mit Teilzeitzusatz
- Frauen werden zur Abgabe einer Bewerbung ermuntert
- Vorstellungsgespräch vor einer Vorstellungskommission (Fachstelle, Personalreferat, Personalrat, Gleichstellungsstelle )



## Personalauswahl

- Schulung „Gender- und Interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl“
  - ◆ alle an Personalauswahlverfahren Beteiligten
  - ◆ Schärfung der eigenen Wahrnehmung, Stereotypen vermeiden

### Ist-Stand:

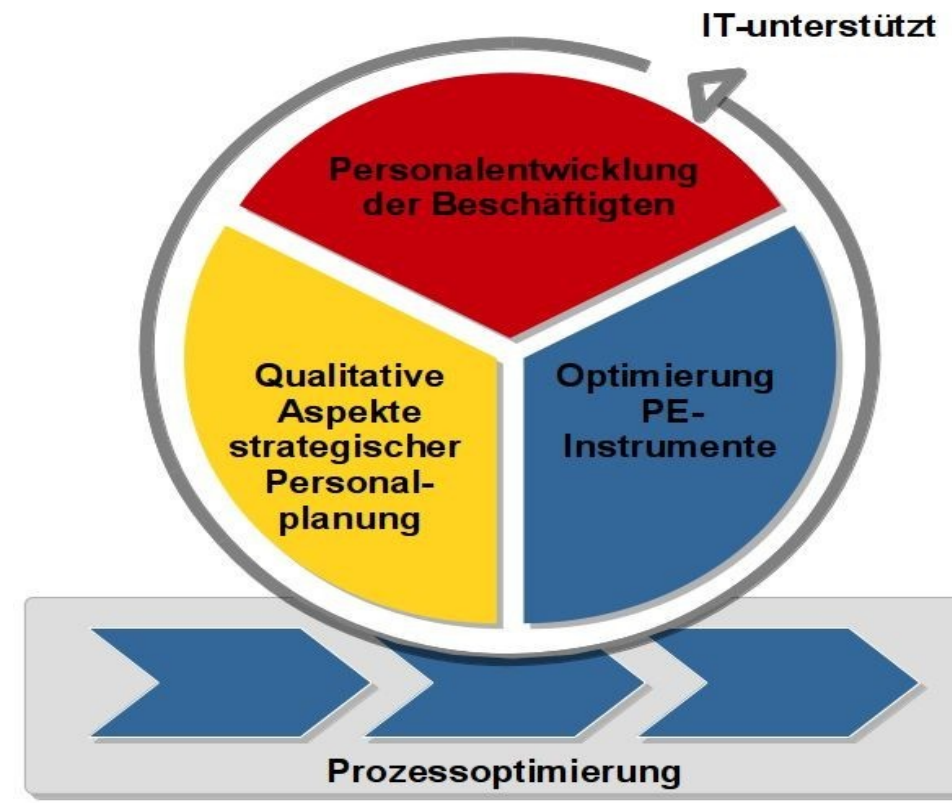
- ◆ Chancengleichheit gewährleistet (Frauen kommen sogar häufiger zum Zug als Männer)
- ◆ Aber sie bewerben sich in zu geringen Anteilen auf höherwertige Stellen



# Münchner Kompetenzmanagement

## IT-gestütztes PE-Instrument

- Heutige und künftige Aufgabenprofile  
  
sowie
- die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschreiben, abzugleichen und weiterzuentwickeln







# Münchner Kompetenzmanagement

Für Mitarbeiter/innen:

Kommunikationsfähigkeit	Stresstoleranz
Fachkenntnisse	Wirtschaftliches Denken und Handeln
Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz	Kooperations- und Konfliktfähigkeit
Selbstreflexion / Lernfähigkeit	Innovationsfähigkeit
Ergebnis- und Zielorientierung	Service- und Dienstleistungsorientierung

Zusätzlich für Führungskräfte<sup>1</sup>:

Verantwortungsvolle Mitarbeiter/innen-Führung

Strategische Führung

Führungswille

<sup>1</sup> bzw. bei Wahrnehmung von Führung als Sachaufgabe



## Qualifizierung

- In Potential-Assessment-Center werden Stärken und Schwächen interessierter Beschäftigter ermittelt
- Teilnahme ist verpflichtend, wenn Führungsposition angestrebt wird
- Ein persönliches Feedback zum Stärken-Schwächen-Profil wird erarbeitet
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten Tipps für die berufliche Weiterentwicklung



## Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteil an Führungspositionen

- Personalreferat mit allen 12 Referaten
- Individuelle Ziele und Maßnahmen je nach Situation vor Ort
  
- ✓ Beispiel 1:
  - ◆ Potenzialanalysen und gezielte Fördermaßnahmen für Frauen und Männer
  - ◆ Frauen mit Führungspotenzial werden gezielt aufgefordert, sich auf Führungspositionen zu bewerben
    - ★ Ziel 2011 erreicht:
    - ★ Frauenanteil im Referat: 48 %
    - ★ Frauenanteil Führungspositionen im Referat: 47 %



## Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteil an Führungspositionen

- ✓ Beispiel 2:
  - ◆ Frauenanteil bei Bewerbungen auf Führungspositionen erhöhen
  - ◆ Mitarbeiterinnenbefragung
  - ◆ Seminar „Führen – Steuern – Leiten“
    - ★ Frauenanteil bei Bewerbungen im Referat konnten von 50 % auf 60 % gesteigert werden





# 2008: Münchner Memorandum



## Münchner Memorandum für Frauen in Führung

Wir, die unterzeichnenden Unternehmen<sup>2</sup> und Organisationen, verpflichten uns zur Umsetzung folgender Vereinbarungen:

- 1 Wir setzen interne klare und realistische Zielvorgaben zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und etablieren ein effizientes Controlling.
- 2 Wir unterstützen insbesondere unsere Mitarbeiterinnen bei der Entwicklung klarer beruflicher Ziele und Perspektiven.
- 3 Als Oberbürgermeister, Vorstand und Geschäftsleitung achten wir persönlich auf die Umsetzung der formulierten Absichten und sorgen dafür, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.
- 4 Wir erfassen und dokumentieren detailliert die Zahl weiblicher Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen.
- 5 Wir sorgen für effiziente Maßnahmen der Weiterbildung, wie z.B. Mentoring und Coaching, um Frauen zum internen Aufstieg zu ermutigen.
- 6 Wir schaffen in unseren Unternehmen und Organisationen ein Klima, in dem jede Mitarbeiterin/ jeder Mitarbeiter, sich frei entfalten, ihre/seine Kompetenzen weiterentwickeln, und die jeweiligen Stärken ins Unternehmen einbringen kann.
- 7 Wir sorgen für eine transparente Leistungsbeurteilung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 8 Wir sorgen dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen in unseren Unternehmen und Verwaltungen bei gleicher Leistung die gleiche Bezahlung erhalten.
- 9 Wir ermöglichen es allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch den Personen in Verantwortung, sich der Unterschiede zwischen den Geschlechtern sowie der Vielfalt von Lebenslagen und Lebensformen bewusst zu werden, mit diesen Unterschieden achtsam umzugehen und diese aktiv in ihrem beruflichen Handeln zu berücksichtigen.
- 10 Wir etablieren innovative Modelle zur Arbeitszeitgestaltung, die auch die Anforderungen in Führungspositionen berücksichtigen.
- 11 Wir schaffen unternehmensspezifische Standards zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere Familie, auch für Personen in Führungsverantwortung.
- 12 Wir achten darauf, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem Eintritt in die Elternzeit zu informieren, während der Elternzeit zu begleiten, umfassend über Möglichkeiten des Wiedereinstiegs zu beraten und beim Wiedereinstieg zu unterstützen.

- 13 Wir stellen einen unternehmensübergreifenden und internen Erfahrungsaustausch zur Rekrutierung, Förderung und Unterstützung unserer Leistungsträgerinnen und Leistungsträger sicher.
- 14 Wir dokumentieren unsere Aktivitäten und Prozesse zur Erreichung der genannten Ziele und beteiligen uns an einem jährlichen Benchmark zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch und zur langfristigen Dokumentation unserer Zielerreichung.
- 15 Als Unterzeichner des Münchner Memorandums präsentieren wir uns mit einem gemeinsamen Logo als frauenfreundliche Unternehmen und attraktive Arbeitgeber für Frauen.

München, 18. Mai 2010

Allianz Deutschland AG

BSH-Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH

Deloitte

KPMG AG

LBS Bayerische Landesbausparkasse

MTU Aero Engines GmbH

Siemens AG

Bayern LB

Caritasverband München und Freising e.V.

HypoVereinsbank (unicredit Bank AG)

Landeshauptstadt München

McDonald's Deutschland Inc.

Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG

Stadtwerke München GmbH



# Führen in Teilzeit

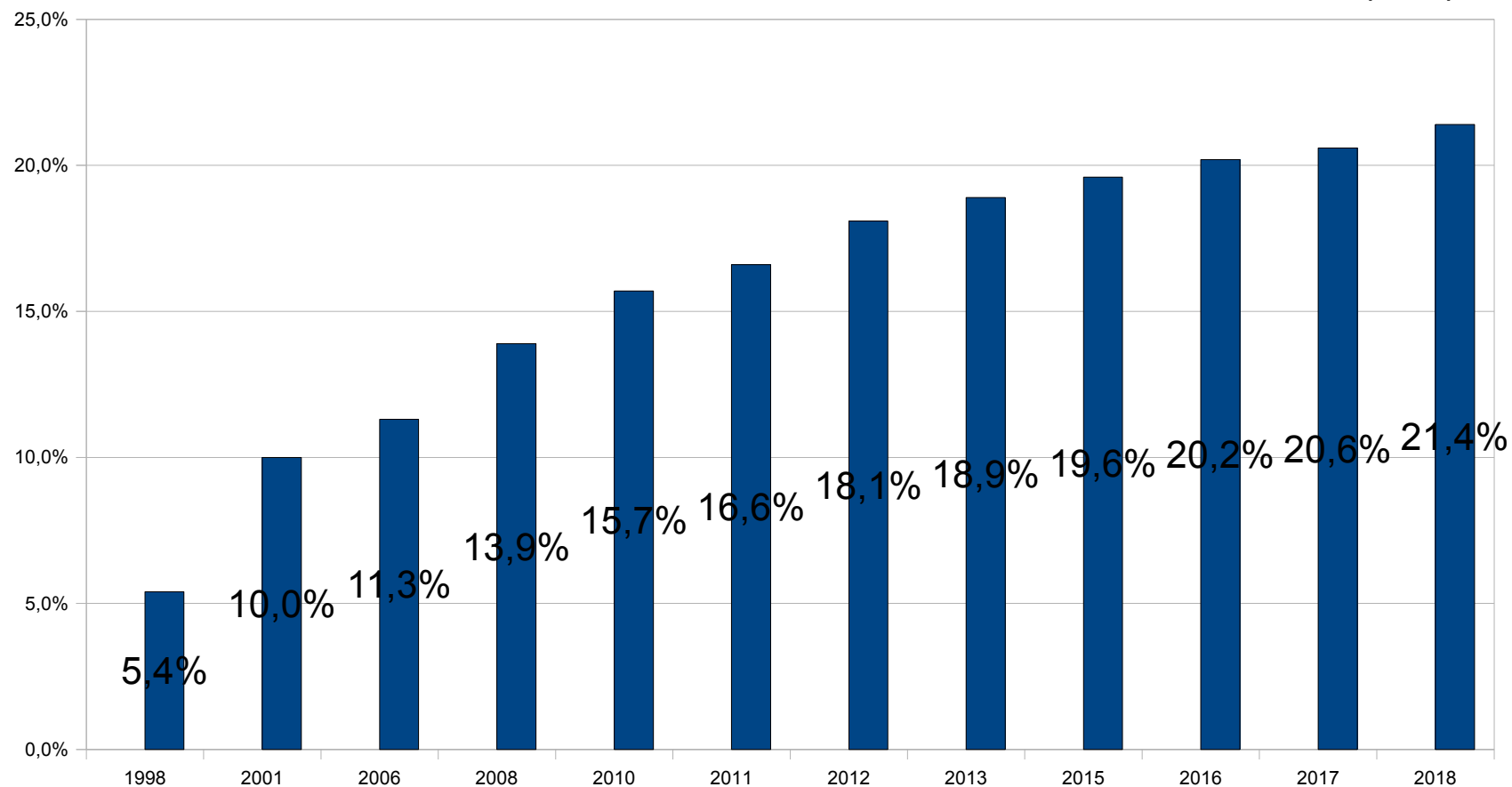


- Teilzeitquote 34 % %
- alle denkbaren Teilzeitmodelle, insbesondere auch unterhältig zum Wiedereinstieg
- Teilzeit in allen Berufen und auf allen Ebenen möglich (auch in Führung)
- 21 % der Führungspositionen werden in Teilzeit ausgeübt



# Entwicklung des Anteils von Führungspositionen in Teilzeit bei der Landeshauptstadt München

3.255 Führungspositionen 2017  
Davon 20,6 % (670) in Teilzeit





## Führungspositionen in Teilzeit

- ca. 680 Führungspositionen in Teilzeit
  - ◆ Frauenanteil: rd. 80 %
- Führungspositionen mit geteilter Führung (job-sharing): rd. 33 %
- Arbeitszeitmaß: 57 % > 30 Wochenstunden  
43 % < 30 Wochenstunden





## 5 Workshops „Führen in Teilzeit“

106 Führungskräfte in Teilzeit (85 Frauen, 21 Männer)

Ziel der Workshops:

- Erhebung der Ist-Situation
- Was läuft gut?
- Was kann verbessert werden?



## Gründe für Führung in Teilzeit

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (71 %)
- Work-Life-Balance (18 %)
- Gesundheitliche/persönliche Gründe (6 %)
- Weiterbildung (5 %)



## Ergebnisse der Workshops

### Führung in Teilzeit

- ein bewährtes Modell, aber mit Herausforderungen verbunden
- Modell: 1 Person mit reduzierter Arbeitszeit ist „angekommen“
- Modell: geteilte Führung (2 Personen teilen sich eine Führungsposition) ist mit größeren Schwierigkeiten verbunden



## Was funktioniert gut, wo liegen die Vorteile?

### Für die Führungskraft

- Möglichkeit zu Führen trotz familiärer oder anderer Verpflichtungen (kein entweder/oder)
- „Man hat mehr vom Leben“
- Hohe Motivation für den Job
- Mehr Energie durch längere Erholungsphase
- Vermeidung von Burn-out





## Was funktioniert gut, wo liegen die Vorteile?

### Für das Unternehmen

- schnellere Rückkehr aus Elternzeit
- kein Potenzial- und Know-how-Verlust
- Hohe Effizienz
- Alles läuft so gut wie in Vollzeit



## Was funktioniert gut, wo liegen die Vorteile?

### Bei geteilter Führung

- Entlastung durch 2. Hälfte
  - ◆ geteilte Verantwortung
  - ◆ gemeinsame Problembewältigung
- Aufteilung der Aufgaben nach Kompetenz und Neigung
- Lebendigere Kommunikation im Team
- Keine Krankheitstage (krank an freien Tagen)



# Welche Probleme gibt es?

## Akzeptanz

- Vorgesetzter und/oder Mitarbeiter sind skeptisch oder ablehnend
- Man wird übergangen

## Organisation

- Erledigung der gleichen Aufgaben in reduzierter Arbeitszeit
- Stellvertretung überschreitet Grenzen
- Kontrollverlust

## Zeit

- Klagen über mangelnde Präsenz, spontane Termine
- Permanente Erreichbarkeit, Arbeit in der Freizeit



## Welche Probleme gibt es?

### Individuell

- Schlechtes Gewissen Team gegenüber
- Arbeit mit nach Hause nehmen

### Berufliches Weiterkommen

- Zugang zu Führungsstellen in Teilzeit schwierig
- Teilzeitführungskraft wird aufgrund geringerer Präsenz „unsichtbar“

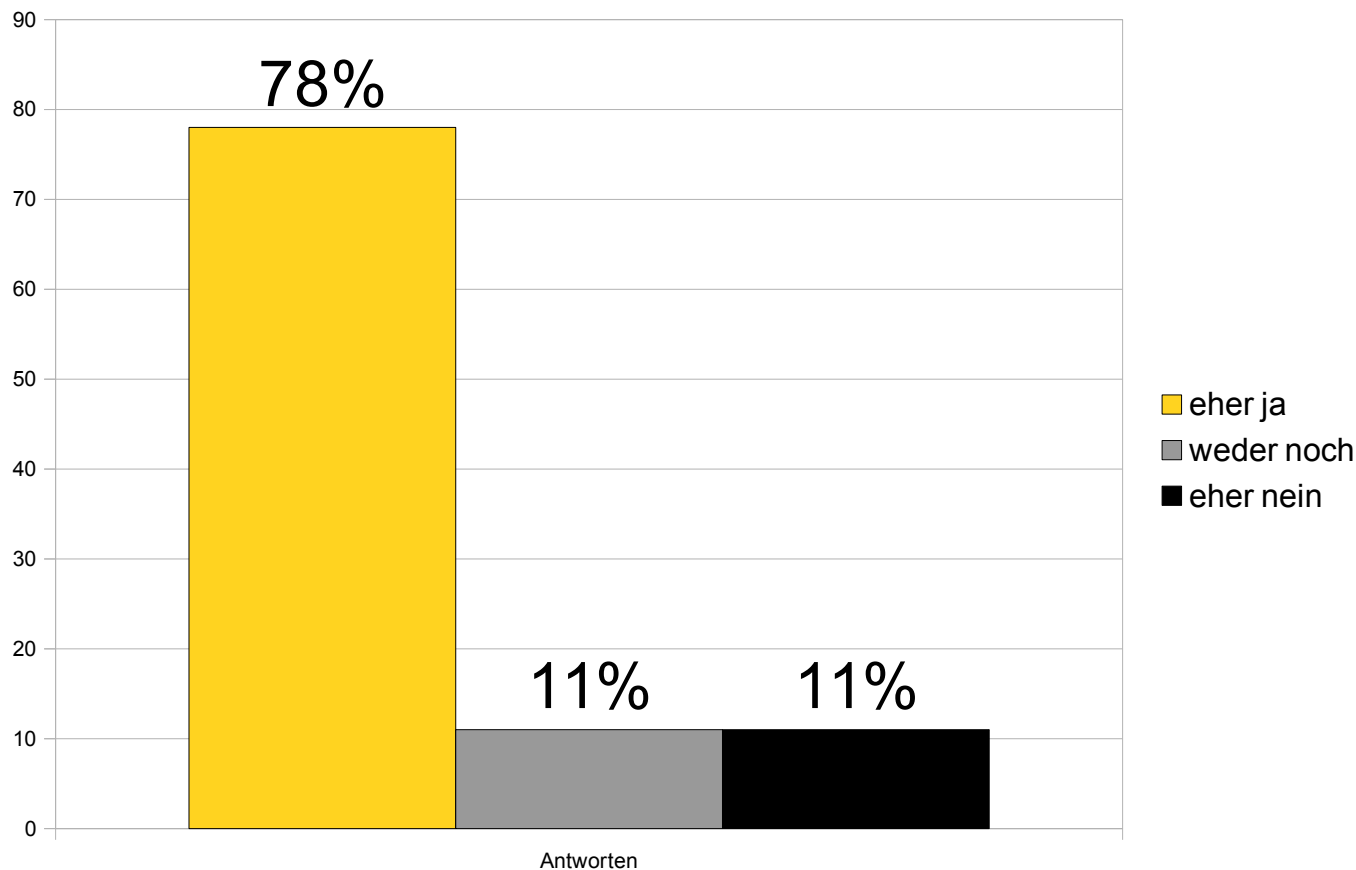


## Probleme bei geteilter Führung

- Hoher Abstimmungsbedarf
- Gegeneinander Ausspielen der beiden Führungskräfte
- Unterschiedliche Erfahrungsstand/Karrierevorstellungen
- Hohes Konfliktpotenzial, wenn Chemie zwischen beiden Führungskräften nicht stimmt



## Ergebnisse der Workshops: Würden Sie einer Kollegin / einem Kollegen „Führen in Teilzeit“ bzw. „Geteilte Führung“ empfehlen?







## Elternzeit, Beurlaubung, Wiedereinstieg

- Gesetzliche und tarifliche Regelungen bieten lange Beurlaubungsmöglichkeiten (bis zu 18 Jahren)
  - ➔ Ziel: Wiedereinstieg innerhalb von 3 Jahren
- Beurlaubungsdauer seit Jahren rückläufig
  - Durchschnittliche Beurlaubungsdauer Frauen: ca. 15 Monate
  - Durchschnittliche Beurlaubungsdauer Männer: ca. 2 Monate



# Maßnahmen zur Förderung der Rückkehr



- Leitfaden für Beurlaubungs- und Rückkehrgespräche („Kontakt schafft Perspektive“)
- Informationsveranstaltungen „Beruf und Familie – Chancen für Eltern und Kinder“
- Beurlaubten-Newsletter
- Kontakthalten (z.B. Einladung zu Sommer- und Weihnachtsfest)



## Maßnahmen der betrieblichen Kinderbetreuung

- Kontingent- und Belegplätze
- Kurzzeit- und Notfallbetreuung
- Betreuung im Krankheitsfall (der Kinder)
- Ferienbetreuung des Sozialreferates
- Eltern-Kind-Zimmer
- Kinderbetreuung am Buß- und Betttag





# Unterstützung für pflegende Angehörige

- Infoveranstaltung, 2 x pro Jahr
- Ab 2017: Kooperation mit anderem Anbieter (Vorträge, Seminare, Workshops)
- Broschüre „Unterstützung und Pflege“ (in versch. Sprachen)
- Infoseite des Sozialreferats

[www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Sozialamt/Alter-und-Behinderung/Pflege-Angehoeeriger](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Sozialamt/Alter-und-Behinderung/Pflege-Angehoeeriger)



## Erfolgsfaktoren

- Chef- bzw. Chefinnensache  
→ u.a. gutes Datenmaterial
- Gelebte Praxis  
→ Vorbilder
- Querschnittsaufgabe  
→ Mehr als nur „mit“-denken
- Zeit  
→ Langer Atem erforderlich



# Kontakt



Landeshauptstadt  
München  
**Personal- und  
Organisationsreferat**

## **Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara**

Personal- und Organisationsreferat,

Leitung Stabsstelle Demografie – Betriebliche Gleichstellung –

Interkulturelle Öffnung

[sylvia.dietmaier-jebara@muenchen.de](mailto:sylvia.dietmaier-jebara@muenchen.de)