

*Anna Kasten und Kerstin Raule*

## **Maßnahmen zur Umsetzung der Geschlechtergerechtigkeit am Beispiel der Caritas als lernende Organisation**

### **Zusammenfassung**

Der Problematik der Normierung und Normalisierung von Geschlecht und der sich daraus ergebenden Asymmetrien, Ungleichheiten und Diskriminierungen in Organisationen widmet sich die Frauen- und Geschlechterforschung bereits seit den 1980er Jahren. Auch der Deutsche Caritasverband, einer der größten Wohlfahrtsverbände Deutschlands, setzt sich mit der Geschlechterfrage im Kontext der eigenen Organisation auseinander. In unserem Beitrag befassen wir uns mit der Frage, welche Maßnahmen die Caritas als lernende Organisation ergreift, um Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der eigenen Organisation umzusetzen. Drei dieser Maßnahmen – Einrichtung der Funktion der Gender-Beauftragten, Weiterbildungsangebote und Tagungen zum Themenbereich „Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas“ sowie Einrichtung der Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt – stellen wir dar.

*Measures to implement gender equality exemplified by Caritas as a learning organisation*

### **Abstract**

Women's and gender studies have been addressing the problems of standardisation and normalisation gender and the resulting asymmetries, inequalities and discrimination in organisations since the 1980s. One of the largest charities in Germany, the German Caritas Association, also deals with the gender issue in the context of its organisation. In our article, we are concerned with the question of what measures Caritas as a learning organisation is taking to implement gender equality. We present three of these measures: (1) the establishment of Gender Equality Officer (2) further training offers and conferences on the topic “Gender equality in Caritas” and (3) the implementation of a commission for gender equality and diversity.

## 1. Einleitung

Der Problematik der Normierung und Normalisierung von Geschlecht und der sich daraus ergebenden Asymmetrien, Ungleichheiten und Diskriminierungen in Organisationen widmet sich die Frauen- und Geschlechterforschung bereits seit den 1980er Jahren. Joan Ackers (1990) Konzept *gendered organizations* zeigt die Vergeschlechtlichungsprozesse im Rahmen einer Organisation.

»To say that an organization, or any other analytical unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine.« (Acker, 1991, S. 167)

Begriffe wie *Leaky Pipeline* (Husu, 2001), *gläserne Decke* (Morrison et al., 1987), *sticky floor* (Berheide, 1992) oder der *Drehtüreffekt* (Jacobs, 1989) beschreiben die damit einhergehenden Phänomene der Ungleichheit im Geschlechterverhältnis. Strategien wie Gender Mainstreaming und Gender Diversity werden eingesetzt, um Prozesse und Strukturen in Organisationen zugunsten der Gleichbehandlung der Geschlechter zu verändern.

Auch der Deutsche Caritasverband<sup>60</sup>, der ein Wohlfahrtsverband der römisch-katholischen Kirche in Deutschland und ein Dachverband von 6.450 rechtlich eigenständigen Trägern ist, (DCV, 2019i) setzt sich mit der Geschlechterfrage im Kontext der eigenen Organisation auseinander. Im Jahr 2010 waren ca. 80 Prozent der Mitarbeiter\*innen weiblich, aber der Frauenanteil bei den hauptamtlichen Vorstands- und Geschäftsführungspositionen lag bei ca. 20 Prozent (Panjas, 2012, S. 168 ff.; DCV, 2013). Die Studie „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen“ von Cornelia Kricheldorf (2013) untersuchte fördernde und hemmende Faktoren, die bei der Besetzung von Führungspositionen durch Frauen in der Caritas bedeutsam sind. Barbara Schramkowski (2015, S. 262 ff) fasste diese Faktoren wie folgt zusammen:

- die Reflexion von stereotypen Vorstellungen von Führung und die Sichtbarmachung von Rollenvorbildern,
- die Anerkennung von familiären und ehrenamtlichen Tätigkeiten,
- die Förderung der Aufstiegskompetenzen bei Frauen, die Flexibilisierung von Arbeits(zeit)modellen und die Erleichterung der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben,
- die Förderung der Übernahme von Familienaufgaben durch Männer,

60 Im Weiteren verwenden wir für den Deutschen Caritasverband die Abkürzung DCV.

- die Reflexion von Geschlechterstereotypen und hiermit verbundenen Rollenmustern und der Effekt von Geschlechtermischung auf Führungs- und Teamkultur.<sup>61</sup>

Was die Vergütung betrifft, lassen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede zwischen hauptamtlichen männlichen und weiblichen Geschäftsführer\*innen und Vorständen in der Caritas feststellen. In der Geschäftsführung verdienen Männer jährlich 10.000 Euro mehr als Frauen und im Vorstand sogar 19.000 Euro (DCV, 2018b).

Die zentrale Frage unseres Beitrags lautet, welche Maßnahmen die Caritas ergreift, um Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der eigenen Organisation umzusetzen. Geschlechtergerechtigkeit taucht bei der Caritas im Zusammenhang mit z. B. folgenden Themen auf: die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, die Führungskultur und -struktur, die Unternehmenskultur, die Personalpolitik sowie die prekären Erwerbssituationen von Frauen (Schramkowski, 2015; Gomer, 2017). Darüber hinaus wird die Geschlechtergerechtigkeit – neben anderen Themen wie „Balance Beruf und Freizeit“ und „Flexibilität und Selbstbestimmung“ – als die oberste Priorität der Personalarbeit im Kontext der Caritas als zukünftiger Arbeitgeber genannt (DCV, o.J.).

Bei der Geschlechtergerechtigkeit „rückt [...] eine weniger individualisierende als ‚systematisierende‘ strukturelle Perspektive von Gleichstellung in den Fokus“ (Rudolph, 2009, S. 129). Die Thematisierung von Geschlecht, Vielfalt und Differenz im Kontext der Gerechtigkeit ermöglicht, die Ungleichheitslagen zu erfassen (Riegraf, 2008, S. 401).

Im ersten Schritt erläutern wir den Begriff von Geschlecht. Im Anschluss daran stellen wir drei Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Caritas dar: Einrichtung der Funktion der Gender-Beauftragten, Weiterbildungsangebote und Tagungen zum Themenbereich „Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas“ sowie Einrichtung der Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt. Diese Maßnahmen verstehen wir als Meilensteine in der Etablierung der Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Caritas. Die Reihenfolge, in der wir die Maßnahmen vorstellen, spiegelt die zeitliche Abfolge der Etablierung dieser Maßnahmen. Im Fazit gehen wir auf die Caritas als eine lernende Organisation ein.

---

61 Barbara Schramkowski verantwortete die Studie seitens des Deutschen Caritasverbandes (Schramkowski, 2015, S. 259).  
https://doi.org/10.7553/48907077-207, am 06.06.2024, 11:04:29  
Open Access |  <https://www.nomos-elibrary.de/abg>

## 2. Geschlecht als »eine regulative Norm«<sup>62</sup>

Geschlecht ist eine Machtdimension, mit deren Analyse Prozesse der Hierarchisierung, Segmentierung und Marginalisierung erklärt werden können. Geschlecht ist „nicht einfach etwas, was man hat, oder eine statische Beschreibung dessen, was man ist: Es wird eine derjenigen Normen sein, durch die ‚man‘ überhaupt erst lebensfähig wird, dasjenige, was einen Körper für ein Leben im Bereich kultureller Intelligibilität qualifiziert“ (Butler, 1997, S. 22). Geschlecht verstehen wir nach Judith Butler als den Effekt einer spezifischen Machtformation (1991, S. 9), die in der Wechselwirkung mit kulturellen oder klassenspezifischen Zuschreibungen, psychischen oder körperlichen Fähigkeiten, sexueller Orientierung, Alter und Religion und Weltanschauung auftaucht und zu Dominanz- und Ungleichheitsverhältnissen führt (Rommelspacher, 2009, S. 81).

Geschlecht in der Wechselwirkung mit den anderen Dimensionen stellt „eine regulative Norm“ (Becker-Schmidt und Knapp, 2007, S. 95) dar, die das Leben der Organisationen ordnet und strukturiert. Deswegen ist es erforderlich, die Vorstellungen des Normalen und die Mechanismen der Normalisierung zu reflektieren und in Frage zu stellen: „[...] Welche Funktionen haben diese Normen? Wen schränken sie ein? Wie werden durch Normen Ausschlüsse produziert und legitimiert?“ (Plößer, 2013, S. 209). Das Verständnis von Geschlecht als Norm ermöglicht,

„die Infragestellung der Fragestellungen, die grundsätzliche Skepsis gegenüber einer so und nicht anders ‚vorhandenen‘ Kategorie ‚Frau‘: Die längst überfällige Abschiednahme von der obligatorischen Zwangseinheit ‚Wir Frauen‘: Endlich wird auch der Konflikt zwischen den – ganz und gar unterschiedlichen – Frauen geführt. [...] So gesehen bedeutet also eine feministisch-dekonstruktive Perspektive eher eine Bereicherung [...] [für die Analyse von Organisationen], denn der bisherige feministische Diskurs war eben nur der hegemoniale Diskurs einer bestimmten Gruppe von Frauen“ (Haas, 1995, S. 10).

Normen schaffen Realitäten (Butler, 2009, S. 90). Das Leben „wird von *Normen* beherrscht. Wenn wir uns diesen widersetzen, kann es sein, dass wir herausfallen oder herausgestoßen werden“ (Butler, 2002, S. 6; Hervorh. i.O.). Die Vermittlung organisationaler Strukturen geschieht auf dem Weg von Normalitätsvorstellungen (Wilz, 2006, S. 3219). Mit dieser Perspektive können Realitäten bezüglich der Arbeitsorganisation, den Aufgabenbereichen, der Personalentwicklung, der Karrieremöglichkeiten, den Arbeitsbedingun-

62 Becker-Schmidt und Knapp, 2007, S. 95

gen, den organisatorischen Entscheidungen, den Kommunikationsprozessen oder den Gehaltspraktiken aufgezeigt werden (Wilz, 2010, S. 514).

### 3. Maßnahmen zur Umsetzung der Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas

Im Oktober 2011 hat die 11. Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes (DCV) in Würzburg beschlossen, dass die Unternehmen der Caritas Vorhaben zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien in die Wege leiten (DCV, 2013). Die Delegiertenversammlung empfahl neben einer\* eines Gender-Beauftragten, eine Selbstverpflichtung und Quotenregelung einzuführen. Im Folgenden werden wir die daraus resultierenden Maßnahmen vorstellen und zeigen, wie eine der größten Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege auf verschiedenen Ebenen die Geschlechtergerechtigkeit in ihre Organisationskultur etabliert.

#### 3.1 Einrichtung der Funktion der Gender-Beauftragten

Die\*der Gender-Beauftragte soll die Entwicklungen der Einführung der Quotenregelung oder der Selbstverpflichtung flankierend begleiten.

„Die Verständigung auf eine Quote ist ein wichtiger formaler Akt. Sie könnte ein Qualitätsmerkmal und Wettbewerbsvorteil werden. Notwendig ist die Quote, weil wir zwar formal weitgehend gleiche Zugangsmöglichkeiten für Frauen und Männer haben. Aber je höher der Grad der Eigenmächtigkeit im Arbeitsfeld oder die Hierarchieebene ist, desto deutlicher ist die Exklusion von Frauen faktisch“ (Stetter-Karp, 2013, o. S.).

Hiermit wurde das verbandspolitische Ziel, bei allen Entscheidungsprozessen die unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern einzubeziehen, manifestiert. Im Juli 2012 hat Irme Stetter-Karp die Funktion als Gender-Beauftragte übernommen. Einer der ersten Aufträge an die Gender-Beauftragte war die Verbesserung der Datenlage zur Variable *Gender* in der Caritas (DCV, 2013, S. 11). Ein weiteres wichtiges Instrument stellt der regelmäßige Genderbericht dar. Der erste Genderbericht erschien im August 2013. Im Oktober 2019 erschien bereits der siebte Genderbericht. Online gestellt werden die Berichte seit dem fünften Genderbericht (DCV, 2019e).

Parallel zur Einrichtung der Gender-Beauftragten wurde der Vorstand des DCV damit beauftragt, eine wissenschaftliche Untersuchung durchzu-

führen. Es handelt sich dabei um die bereits erwähnte empirische Studie von Cornelia Kricheldorf (2013). Zielsetzung war die genaue Erforschung der Ursachen für den geringen Anteil von Frauen in Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien der Caritas und eine daraus resultierende Empfehlung für die Praxis. Für die Umsetzung des oben erwähnten Beschlusses der Delegiertenversammlung wurde das erste vom Europäischen Sozialfonds (ESF) Programm *rückenwind*<sup>63</sup> geförderte Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ (2012 – 2014) zu diesem Thema vom Vorstand des DCV eingesetzt (DCV, 2012a). Die Gender-Beauftragte hat den Vorsitz für den Fachbeirat<sup>64</sup> zu dem auf zwei Jahre angelegten Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ (2012-2014) übernommen. Wesentlicher Bestandteil des Projektes war die Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung (Kricheldorf, 2013), die als Grundlage für Qualifizierungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen dienen sollte. Des Weiteren wurden an fünf Pilotstandorten unterschiedlicher verbandlicher Ebenen einerseits für qualifizierte weibliche Nachwuchsführungskräfte spezifische Führungskräftefortbildungen sowie ein Mentoring Programm angeboten. Andererseits wurden vor Ort Strukturen geschaffen, die Entscheidungsträger\*innen darin unterstützen, Frauen den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen.

Im Rahmen des Verantwortungsbereichs der Gender-Beauftragten und des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen“ haben sich folgende drei Aufgabenfelder für die Schaffung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas, ihren Verbänden und Unternehmen als zentral erwiesen:

- eine gendersensible Personalpolitik,
- die Implementierung von Anlaufstellen für gleichstellungsrechtliche Anfragen,
- die Messbarkeit der Entwicklung (z. B. geschlechterparitätische Besetzung von Organen, Zentralstatistik) (DCV, 2014, S. 7f.).

In einem nächsten Schritt reichte die Gender-Beauftragte zusammen mit weiteren Delegierten bei der 15. Delegiertenversammlung (2015) einen Beschlussantrag ein: Es sollte eine verbindliche Regelung zur Geschlechterparität in den drei DCV-Organen (Präsident\*in, Vorstand, Caritasrat und Dele-

63 Das Programm *rückenwind*+ hat zum Ziel, „die Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten in der Sozialwirtschaft in Verbindung mit einer integrierten und nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung in den Einrichtungen und Verbänden zu fördern und zu erhalten“ (Europäischer Sozialfonds für Deutschland, o. J.).

64 Um das Vorhaben im Verband zu verankern, werden sowohl Vertreter\*innen der relevanten Mitglieder und Gliederungen im Verband als auch fachwissenschaftliche Expert\*innen von der Projektleitung eingebunden.

giertenversammlung) erarbeitet werden (DCV, 2016). Zuerst sollte eine Selbstverpflichtung den Anstoß geben und in der Folge eine entsprechende Satzungsänderung angestrebt werden. Des Weiteren sollten regionale Gender- und Gleichstellungsbeauftragte eingeführt werden und das Anliegen durch verbandliche Veranstaltungen (z. B. Unternehmenstagung<sup>65</sup> und Angebote der Fortbildungs-Akademie<sup>66</sup>) stärker repräsentiert werden (DCV, 2016). Im Jahr 2018 kam der Dialogprozess zu geschlechterparitätischen Besetzungsregelungen für die drei verbandlichen Organe (Präsident\*in, Vorstand, Caritasrat und Delegiertenversammlung) zu einem erfolgreichen Abschluss. Während für den Vorstand und den Caritasrat eine Soll-Bestimmung<sup>67</sup> gilt, wurden für die Delegiertenversammlung feste Quoten für die einzelnen Gruppierungen definiert (DCV, 2019h).

### 3.2 Weiterbildungsangebote und Tagungen

Mit dem Titel „Geschlecht. Gerecht gewinnt. Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas“ startete ein weiteres aus dem ESF-Programm *rückenwind*<sup>+</sup> gefördertes Projekt im Januar 2016.<sup>68</sup> Die Erkenntnisse aus der Praxis des vorangegangenen Projekts sowie die Handlungsempfehlungen aus der Studie „Frauen in Führungspositionen der ver-

65 „Die Caritas-Unternehmenstagung (ehemals Rechtsträgertagung) bieten ein Forum, auf dem strategische Fragen der unternehmerischen Belange der Caritas diskutiert werden. Eingeladen sind die Verantwortlichen für die strategische Führung von Diensten und Einrichtungen der Caritas. Dazu gehören unter anderem Geschäftsführer(innen), Vorstände, Mitglieder von Aufsichtsgremien oder Einrichtungsleiter(innen)“ (DCV, 2019g).

66 Weitere Informationen zur Fortbildungs-Akademie siehe die Internetpräsenz [www.caritas-akademie.de/](http://www.caritas-akademie.de/) [21.12.2019].

67 § 9 Absatz 2, 3 und 4 der Satzung des DCV: „(2) In den Organen Delegiertenversammlung, Caritasrat und Vorstand sollen Frauen und Männer in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten sein.; (3) Als ausgewogen im Sinne der Satzung gilt eine Zusammensetzung, die bei der Delegiertenversammlung um weniger als 5% und im Caritasrat um weniger als 10% von der Parität abweicht. Im Vorstand sollen Männer und Frauen paritätisch vertreten sein. (4) Als paritätisch im Sinne der Satzung gilt eine gleichmäßige Besetzung von Frauen und Männern. Bezieht sich die Anforderung auf eine ungerade Zahl, darf ein Geschlecht mit maximal einer Person überrepräsentiert sein. Wurde in der vergangenen Amtsperiode (Stichtag: Ende der Amtsperiode) des Organs das ausgewogene Verhältnis nicht erreicht, so kann in der darauf folgenden Amtsperiode das zuvor unterrepräsentierte Geschlecht in den Gruppierungen dieses Organs überrepräsentiert sein“ (DCV, 2019f).

68 Erarbeitete Inhalte wurden aufbereitet und stehen in einer Toolbox online zur Verfügung: <https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/toolbox> [8.1.2019]. <https://doi.org/10.5771/783748907077-2017, am 08.06.2024, 11:54:29>

bandlichen Caritas – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen“ (Kricheldorf, 2013) dienen als Grundlage für die weiteren Schritte (DCV, 2016)

Auf der lokalen Ebene der Caritasorganisationen wurden vier Handlungsfelder identifiziert:

**„Gendersensibler Führungsstil:** Entwicklung eines Führungsverständnisses, das die individuellen Unterschiede von Mitarbeitenden als Männer und Frauen in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt

**Geschlechtergerechte Personalentwicklung:** Evaluation und Veränderung von Prozessen der Personalauswahl und -entwicklung im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und Lebensphasen

**Vereinbarkeitsorientierte Arbeitsmodelle:** Gestaltung von vereinbarkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen durch Umsetzung von innovativen Arbeits(zeit)modellen

**Geschlechtergerechte Gremienbesetzung:** Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Verbesserung des Geschlechtermixes in Gremien und Organen der Caritas“ (Gomer-Simpfendorfer, 2016, S. 5; Hervorh. i. O.).

Auch in diesem Projekt wurde mit Pilotstandorten zusammengearbeitet. In einem Fortbildungsangebot analysierten die Beteiligten ihre Organisationskultur unter dem Gesichtspunkt der Geschlechtergerechtigkeit und leiteten daraus individuelle Maßnahmen innerhalb der oben genannten Handlungsfelder ab.

Auf der verbandlichen Ebene wurden bundesweit Tagungen für verschiedene Zielgruppen veranstaltet, um das Anliegen einer geschlechtergerechten Organisationskultur zu fördern. So gab es z. B. das Forum „Personalentwicklung in der Caritas“ in Erfurt (2018) mit dem Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit oder auch die Caritas-Unternehmenstagung „Diversity als Innovationstreiber“ in Fulda in Zusammenarbeit mit dem hausinternen Referat Sozialwirtschaft (2018). Die Gender-Beauftragte Irme Stetter-Karp pointiert in ihrem Eröffnungsstatement zu dieser Tagung:

„Am Beispiel Geschlecht lässt sich der innovative Charakter von vielfaltsorientiertem Handeln besonders gut deutlich machen: Innovation ist per se ein Bruch mit der Routine, eine Abweichung vom Eingespielten und Bewährten. Gesamtgesellschaftlich hat sich mit Blick auf das Zusammenwirken der Geschlechter über mehrere Jahrhunderte eine Routine eingespielt, die Produktionsarbeit – wie den gesamten Bereich öffentlichen Handelns – Männern, die Sorgearbeit und das Kümern um andere hingegen Frauen zuschreibt. Die Welt ist komplexer geworden, und gerade wir in der Sozialwirtschaft wissen, wie wenig plausibel eine solche gedankliche Trennung zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit noch ist“ (Stetter-Karp, 2018, S. 2).



Damit Geschlechtergerechtigkeit nachhaltig und langfristig sichergestellt ist, soll nach Stetter-Karp und Gomer-Simpfendörfer „eine dauerhafte Verankerung des Themas in einem Vorstandsbereich“ (2018, S. 9) erfolgen.

### 3.3 Einrichtung der Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt

Einen weiteren Schritt zur strukturellen Verankerung ist ein Beschluss der Delegiertenversammlung 2019. Sie empfiehlt dem Caritasrat eine Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt anstelle einer einzelnen Gender-Beauftragten einzusetzen (Rogg, 2019, S. 23). Gleichzeitig ist ein drittes aus dem ESF-Programm *rückenwind\** gefördertes Projekt mit dem Titel „Führung neu denken – agil, vielfaltsorientiert und geschlechtergerecht“ gestartet. In diesem Projekt soll weiterhin der Ansatz der Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen verfolgt und mit dem übergeordneten Ziel, weitere Dimensionen von Ungleichheit in den Blick zu nehmen, erweitert werden. Auch hier wird zuerst wieder eine wissenschaftliche Studie mit dem Arbeitstitel „Führung in der Caritas neu denken – Führungskompetenzen im Wandel“ (DCV, 2019d) Aufschluss darüber geben, welche Führungskompetenzen die Sozialwirtschaft in der Arbeitswelt 4.0 benötigt, um einerseits in der sogenannten VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambig) bestehen und andererseits die Veränderungen in der Arbeitswelt für mehr Chancengerechtigkeit nutzen zu können (DCV, 2019e). Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen sollen in Qualifizierungsreihen übersetzt werden.

## 4. Fazit

Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit steht die Caritas vor einigen Herausforderungen. Neben den gesellschaftlichen sind auch solche wie der Fachkräftemangel sicherlich von Bedeutung. Hinzu kommt die Rolle der Frauen in der katholischen Kirche bei der Aufgabenverteilung (Kricheldorf, 2013; Qualbrink, 2019). Eine weitere Herausforderung besteht in der Organisationsstruktur. Der Deutsche Caritasverband ist ein Zusammenschluss von 6.450 rechtlich eigenständigen Trägern mit 25.000 Einrichtungen und Diensten in denen 659.875 berufliche Mitarbeiter\*innen<sup>69</sup> tätig sind (DCV, 2019b).

69 Davon sind laut Zentralstatistik zum Stichtag am 31.12.2016 82,1% Frauen.

Deswegen funktioniert die klassische top down Strategie Gender Mainstreaming nur bedingt und erfordert die Entwicklung innerverbandlicher Strategien.

Die im Artikel dargestellten Maßnahmen – Einrichtung der Funktion der Gender-Beauftragten, Weiterbildungsangebote und Tagungen zum Themenbereich »Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas« sowie Einrichtung der Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt – bringen das Thema der Geschlechtergerechtigkeit in das Leben der Organisation. Im Verlauf der Jahre hat sich der Frauenanteil in den Organen (Präsident\*in, Vorstand, Caritasrat und Delegiertenversammlung) zuletzt signifikant erhöht. Waren in der Delegiertenversammlung bis 2016 27 Prozent Frauen so sind es 2018 37 Prozent (DCV, 2018b). Im Caritasrat konnte der Frauenanteil von 16 Prozent (2016) auf 30 Prozent gesteigert werden (DCV, 2018b). Gleichwohl sollte der Erfolg der Maßnahmen nicht nur an einem prozentual gestiegenen Frauenanteil auf den Führungsebenen gemessen werden, sondern ebenfalls daran, ob z. B. auch Männer Teilzeitstellen in Anspruch nehmen (Kricheldorf und Schramkowski, 2015, S. 9). Im aktuellen siebten Genderbericht der Caritas wird die Eigenleistung zu Geschlechtergerechtigkeit wie folgt bewertet:

„Auch wenn sich in den letzten Jahren einiges bewegt hat, sind wir nicht am Ziel. Geschlechtergerechtigkeit braucht nicht nur einzelne Policy-Entscheidungen, sondern eine Struktur, die kontinuierliches Arbeiten ermöglicht. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor muss fest in die Organisation implementiert werden, auch um die zentrale Strukturkategorie Gender sichtbar und vor allem veränderbar zu machen“ (DCV, 2019h, S. 5f).

Das Konzept der „lernenden Organisation“ (Argyris und Schön, 1999) bietet eine Anregung, um den Wandel auf der strukturellen Ebene zu fördern (Rosenbichler und Schörghuber, 2007, S. 21). Eine lernende Organisation braucht die stabilisierende Funktion von Strukturen, damit sie die systematische Verbreitung der Wissensbasis, die Optimierung ihrer Problemlösungs- und Handlungsfähigkeit gewährleistet (Roski und Schacherl, 2014, S. 48).

Birgit Riegraf spricht über zwei Voraussetzungen, die grundsätzlich erfüllt sein müssen, damit ein Wandel in Organisationen eingeleitet werden kann:

„Zum einen müssen Strategien auf eine längerfristige Perspektive ausgerichtet werden, damit sie erfolgreich sein können. Zum anderen müssen permanente und längerfristige Zweifel über bereits erreichte Fortschritte institutionalisiert werden. Das heißt: Auch Erfolge müssen daraufhin überprüft werden, ob sie wirklich frei von Widersprüchlichkeiten, Ambivalenzen und Mehrdeutigkeiten sind“ (2008, S. 404).

Eine Organisation wird zur lernenden Organisation mit der Reflexion der Regeln, die sich im Fall der Caritas in der Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Gerechtigkeit in der Organisation ausbilden sowie mit dem Prozess der Erzeugung und Verwendung dieser Regeln (Schörghuber, 2007, S. 23).

„Diese Reflexionssysteme sind in Organisationen zu verankern und Gleichstellung und Gerechtigkeit wird zu einem dynamischen und strukturell verankerten Anliegen und Ziel, das auch Auswirkungen auf Tiefenstrukturen der Organisation hat und die Identität von Organisationen beeinflusst“ (Schörghuber, 2007, S. 23.).

Mit dem Beschluss der Delegiertenversammlung zur Einrichtung einer Kommission für Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt, deren konzeptionelle Ausarbeitung noch aussteht, wurde eine weitere Etappe der Umsetzung der Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas eingeleitet. Der Schwerpunkt *Geschlechtergerechtigkeit* ist zum einen um das Thema der Vielfalt erweitert worden und zum anderen werden die Aufgaben durch die Einrichtung einer Kommission – und nicht einer weiteren Beauftragten – auf mehrere Personen verteilt. Es ist noch nicht absehbar, ob es der Kommission gelingen wird, ein Reflexionssystem, von dem Birgit Riegraf (2008) schreibt, in die Strukturen des Verbandes zu implementieren oder inwiefern die Kommission selbst Teil des Reflexionssystems sein wird.

### Literaturverzeichnis

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (2018 [1999]). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis* (W. Rhiel, Trans.) (Sonderausgabe Management-Klassiker). *Management-Klassiker*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker-Schmidt, R., & Knapp, G.-A. (2007). *Feministische Theorien zur Einführung* (2. Aufl.). Hamburg: Junius.
- Berheide, C.W. (1992). Women Still 'Stuck' in Low-Level Jobs: Women in Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government. Albany (NY): Center for Women in Government, SUNY.
- Butler, J. (1991). *Das Unbegehene der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Butler, J. (1997). *Körper von Gewicht: Die diskursiven Grenzen des Geschlechts* (K. Wördemann, Trans.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Butler, J. (2002). Zwischen den Geschlechtern: Eine Kritik der Gendernormen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*. (33-34), 6–8.
- Butler, J. (Ed.). (2009). *Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Deutscher Caritasverband e.V. (2012a). Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas. o.O. Verfügbar unter <https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/rueckenwind-2009-2014/projekte/foerderbereich-6/gleichgestellt-in-fuehrung-gehen-schaffung-eines-gleichberechtigten-zugangs-von-frauen-und-maennern-zu-fuehrungspositionen-der-caritas> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (Ed.). (2012b). Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 'Caritas 2013'. o.O.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2013). *Erster Genderbericht*. o.O.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2014). *Zweiter Genderbericht*. o.O.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2016). *Vierter Genderbericht*. o.O.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2018a). *Sechster Genderbericht*. o.O.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2018b). Vergütung von hauptamtlichen Geschäftsführer(inne)n und Vorständen in der Caritas. Eine Orientierungshilfe. Freiburg: Lambertus.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019a). Anwalt einer solidarischen Welt. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/diecaritas/deutscher-caritasverband/deutscher-caritasverband.aspx> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019b). Cariwas? Caritas! Verfügbar unter <https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/wofuer-wir-ueber-uns/cariwas> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019c). Die Organe des Deutschen Caritasverbandes. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/diecaritas/deutscher-caritasverband/strukturundleitung/organedesdcv/organe-des-deutschen-caritasverbandes> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019d). Führung neu denken – agil, vielfaltsorientiert und geschlechtergerecht. Verfügbar unter <https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/projekte-5-foerderrunde/fuehrung-neu-denken-agil-vielfaltsorientiert-und-geschlechtergerecht> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019e). Geschlechtergerechte Caritas. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/fuer-profis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/geschlechtergerechtigkeit> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019f). Glossar: Satzung des Deutschen Caritasverbandes e.V. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/glossare/satzung-des-deutschen-caritasverbandes-e-v> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019g). Glossar: Unternehmenstagung. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/glossare/unternehmenstagung> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019h). *Siebter Genderbericht*.
- Deutscher Caritasverband e.V. (2019i). Transparenz und Finanzen. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/transparenz/transparenz-finanzen> [22.12.2019].
- Deutscher Caritasverband e.V. (o.J.). Wegmarken: Zukunftsdialog 2020. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/hosting/caritas.de/zukunfts-dialog-2020/html5.html#1> [22.12.2019].
- Europäischer Sozialfonds für Deutschland (o.J.). rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft. Verfügbar unter <https://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/bmas/2014-10-08-rueckenwind-partnerrichtlinie.html> [22.12.2019].

- Gomer, A.-K. (2017). Strukturiert den Wandel wagen: Wege zu einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas. In A. Fritz & G. Hofmeister (Hrsg.), *Attraktiver Arbeitsplatz Caritas: Eine Unternehmenskultur, die hält was sie verspricht* (S. 113–122). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Gomer-Simpfendorfer, A.-K. (2016). Geschlecht. Gerecht gewinnt: Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas. Verfügbar unter [https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/fachthemen/caritas/geschlechtergerecht/praesentation-kick-o/praesentation\\_kickoff\\_web.pdf?d=a&f=pdf](https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/fachthemen/caritas/geschlechtergerecht/praesentation-kick-o/praesentation_kickoff_web.pdf?d=a&f=pdf) [22.12.2019].
- Haas, E. (1995). Einleitung: Let's talk about sex. In E. Haas (Ed.), *Reihe Wissenschaft. "Verwirrung der Geschlechter": Dekonstruktion und Feminismus* (S. 7–18). München: Profil.
- Husu, L. (2001). On Metaphors on the Position of Women in Academia and Science. *Nora*, 9(3), 172–181.
- Jacobs, J.A. (1989). *Revolving doors: Sex segregation and women's careers*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Kricheldorf, C. (o.J.). *Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen*. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/stolpersteinen-auf-der-spur> [22.12.2019].
- Kricheldorf, C., & Schramkowski, B. (2015). Mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen. *Sozial Extra*. (1), 6–9.
- Morrison, A.M., White, R.P., van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Panjas, J. (2012b). Vorstände sind nach wie vor eine Männerdomäne. In Deutscher Caritasverband e.V. (Ed.), *Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 'Caritas 2013'* (S. 168 ff.). o.O.
- Plößer, M. (2013). Die Macht der (Geschlechter-)Norm: Überlegungen zur Bedeutung von Judith Butlers dekonstruktiver Gendertheorie für die Soziale Arbeit. In K.-P. Sabla & M. Plößer (Hrsg.), *Gendertheorien und Theorien Sozialer Arbeit: Bezüge, Lücken und Herausforderungen* (S. 199–216). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Qualbrink, A. (Ed.). (2019). *Praktische Theologie heute: Bd 156. Frauen in kirchlichen Leitungspositionen: Möglichkeiten, Bedingungen und Folgen der Gestaltungsmacht von Frauen in der katholischen Kirche*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Riegraf, B. (2008). Geschlecht und Differenz in Organisationen: Von Gleichstellungspolitik und erfolgreichem Organisationslernen. *WSI Mitteilungen*. (7), 400–406.
- Rogg, G. (2019). Fortschritt: mal im Schneckentempo und mal unter Hochdruck. *Neue Caritas*, 120(19), 22–23.
- Rommelspacher, B. (2009). Intersektionalität – über die Wechselwirkung von Machtverhältnissen. In I. Kurz-Scherf, J. Lepperhoff, & A. Scheele (Hrsg.), *Arbeit – Demokratie – Geschlecht: Vol. 11. Feminismus: Kritik und Intervention* (S. 81–96). Münster: Verl. Westfälisches Dampfboot.

- Rosenbichler, U., & Schörghuber, K. (2007). Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung. In R. Bendl, A. Leitner, U. Rosenbichler, T. Schmid, K. Schörghuber, & C. Walenta (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Band 2 – Grundlagen* (S. 11–32). Wien.
- Roski, M., & Schacherl, I. (2014). Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen. *Gender*. (1), 44–64.
- Rudolph, C. (2009). Frauen- und Gleichstellungspolitik: Gesellschaftlicher Wandel durch Institutionen? In I. Kurz-Scherf, J. Lepperhoff, & A. Scheele (Hrsg.), *Arbeit – Demokratie – Geschlecht: Vol. 11. Feminismus: Kritik und Intervention* (S. 115–132). Münster: Verl. Westfälisches Dampfboot.
- Schörghuber, K. (2007). Zum Mainstream von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Mainstreaming. In R. Mangold, U. Rosenbichler, N. Schermann, & K. Schörghuber (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Band 7 – Prozesse organisieren* (S. 13–28). Wien.
- Schramkowski, B. (2015). Geschlechtergerechtigkeit auf Führungspositionen? Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg zur Erhöhung des Frauenanteils am Beispiel der Caritas. In A. Hochenbleicher-Schwarz & S. Gögercin (Hrsg.), *40 Jahre Lehre und Forschen an der DHBW VS: Band II. 40 Jahre Duales Studium. Festschrift: Band 2: Beiträge aus der Fakultät Sozialwesen* (S. 259–276). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Stetter-Karp, I. (2013). Baustelle Gleichstellung – packen wir's an! Ein Interview geführt durch Liane Muth. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2012/artikel/baustelle-gleichstellung-packen-wirs-an> [22.12.2019].
- Stetter-Karp, I. (2018). Diversity als Innovationstreiber in der Caritas: Caritas-Unternehmenstagung am 1. und 2. März 2018 in Fulda. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/diversity-als-innovationstreiber-in-der-> [22.12.2019].
- Thümmrich, M. (2017). Organe des Deutschen Caritasverbandes. Verfügbar unter <https://www.caritas.de/diecaritas/deutscher Caritasverband/strukturundleitung/organedesdcv/organe-des-deutschen-caritasverbandes> [22.12.2019].
- Wilz, S.M. (2006). Geschlechterdifferenzierung von und in Organisationen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (S. 3215–3224). Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Wilz, S.M. (2010). Organisation: Die Debatte um 'Gendered Organizations'. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Geschlecht und Gesellschaft. Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie. 3., erweiterte und durchgesehene Auflage* (S. 513–519). Wiesbaden: Springer Fachmedien.