

GRÜNE-Gemeinderatsfraktion

Vorlage Nr.: **2022/0619**

Verantwortlich: **Dez. 4**

Dienststelle: **Stk**

## Frauen in Führungspositionen - Umsetzung des Rahmenkonzepts zur Förderung von Frauen in Führungspositionen in den Gesellschaften der Stadt Karlsruhe

Gremium	Termin	TOP	ö	nö
Hauptausschuss	12.07.2022	18.2		x
Gemeinderat	26.07.2022	19.2	x	

Die die Stadtverwaltung betreffenden Informationen zur Beantwortung der Fragen eins bis drei wurden von den Dezernaten und der Stadtkämmerei ermittelt. Die erforderlichen Informationen bezüglich der Gesellschaften (Fragen vier bis neun) mussten eingeholt werden.

Hier die jeweiligen Antworten:

### 1. Welche Instrumente stehen entsprechend dem Rahmenkonzept zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zur Verfügung?

<b>Zielvereinbarung</b>
Auf Basis der spezifisch auf die Gesellschaft und die einzelnen Ebenen bezogenen Soll-Erhebung: Zielvereinbarung über die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung
<b>Personalgewinnung und -entwicklung</b>
Formulierung der Ausschreibungstexte und Darstellungen in den Stellenanzeigen
Mentorenprogramm für Potentialträgerinnen
Kontakthaltestrategie (z. B. während der Elternzeit); Gezielte individuelle Ansprache; große Veranstaltungen
Führungskräftenachwuchspool
Proportionale Besetzung von Auswahlgremien bei Stellenbesetzungen mit Frauen ab einer bestimmten Ebene
Coachingangebote und -budget
Berücksichtigung der geeigneten Bewerbungen bei gleicher Qualifikation und Eignung

bei Auswahlverfahren
Karriereplanung/ Führungskräfteentwicklung
Keine Benachteiligung der Geschlechter bei Auswahlverfahren
Möglichkeit der Gleichstellungsbeauftragten, bei Personalmaßnahmen Ablehnungsgründe der Personalabteilung mitzuteilen
Bevorzugte Vergabe von Ausbildungsplätzen an unterrepräsentiertes Geschlecht bei Erfüllung der Auswahlkriterien
Ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei Trainerinnen/ Trainern
Bevorzugte Berücksichtigung bei Mitarbeitenden in Teilzeit, die ihre Arbeitszeit wieder erhöhen möchten
<b>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</b>
Kinderbetreuung, Ferienbetreuung, Kindernotfallunterbringung
Flexible Arbeitszeitgestaltung
Teilbarkeit auch von Führungsstellen (Tandem)
Führen in Teilzeit
Homeoffice
Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitbedürfnisse aus familiären Gründen
Teilzeitausbildung
Familienfreundliche Seminarzeiten / Teilzeitseminare entwickeln
<b>Vernetzung</b>
Konzernpraktikum
Austausch über zielführende Fortbildungen
Vernetzungstreffen und Gesprächszirkel einführen
<b>Sonstige Instrumente</b>

Geschlechtergerechte Sprache
Zertifizierungen im Rahmen von Audits (wie beispielsweise TOTAL E-QUALITY, Familienfreundlichkeit, Diversity) unter Berücksichtigung von Aufwand und Nutzen

## 2. Welche Instrumente kamen in den vergangenen drei Kalenderjahren durch die Stadtverwaltung bei der Besetzung von Geschäftsleitungspositionen zum Einsatz?

Bei den größeren Gesellschaften wird regelmäßig jeweils eine Personalberatungsagentur beauftragt, wenn ein Posten in der Geschäftsführung neu besetzt werden soll. Sowohl in diesem Fall als auch wenn die Besetzung ohne Beratung erfolgt, werden gezielt Frauen angesprochen und explizit zur Bewerbung aufgefordert. Beispielsweise wurde als 2019 die Position der Medizinischen Geschäftsführung am Klinikum ausgeschrieben wurde, erfolgte so eine **Direktansprache geeigneter Kandidatinnen**. Im Auswahlprozess war die **Gleichstellungsbeauftragte des Klinikums** als beratendes Mitglied **beteiligt**. Zum Interview eingeladen wurden Frauen und Männer mit gleicher Qualifikation und Eignung, Männer waren dabei im Überhang, eine Kandidatin zog die Bewerbung zurück. Auch bei den Stadtwerken Karlsruhe wurde für das Bewerbungsverfahren zur Besetzung der technischen Geschäftsführung ein Personalberatungsbüro eingesetzt, das auch gezielt Frauen ansprechen sollte. Unter den überwiegend männlichen Bewerbern wurden acht Männer und eine Frau mit gleicher Qualifikation zu den Interviews eingeladen. In diesem Verfahren konnte sich letztlich ein Mann, aufgrund der geforderten Qualifikationen, durchsetzen.

Als 2019 die Stelle des betriebsleitenden Mitglieds der Geschäftsführung der KVD neu besetzt wurde, war das **Auswahlgremium paritätisch (weiblich/männlich)** mit vier Aufsichtsrät\*innen besetzt. Auch hier war die Gleichstellungsbeauftragte des Klinikums am Prozess beteiligt. Zu den Interviews eingeladen waren Frauen und Männer mit gleicher Qualifikation und Eignung. In diesem Fall wurde eine Frau ausgewählt.

Neben der Gewinnung externer Bewerberinnen wird daran gearbeitet, Mitarbeiterinnen aus den eigenen Reihen der Gesellschaften in Führungspositionen zu entwickeln. In diesem Bereich gibt es **Mentor\*innenprogramme**, Coaching-Angebote zu **familienfreundlichen Seminarzeiten** und das Angebot **flexibler Arbeitszeitmodelle**. Zudem gibt es **keine Benachteiligung bei Frauen in Teil- oder Elternzeit**.

Entsprechend den Vorgaben aus dem Rahmenkonzept müssen in die jährliche **Zielvereinbarung** zwischen den Geschäftsführer\*innen und den Aufsichtsratsvorsitzenden Ziele zur Förderung der Gleichstellung aufgenommen werden. Über die Zielerreichung wird jährlich im Aufsichtsrat vorgetragen.

## 3. Welche Instrumente plant die Stadtverwaltung im Falle der Neubesetzung von Geschäftsleitungspositionen künftig einzusetzen?

Die Stadtverwaltung wird wie bisher auch bei künftigen Neubesetzungen von Geschäftsführungen dem verbindlichen Rahmenkonzept folgen. Alle zur Verfügung stehenden Tools, auch die bereits in Frage 2 aufgeführten, werden weiterhin angewendet und bedarfsgerecht angepasst werden. Auf die Möglichkeit des Job-Sharings bei der Besetzung von Führungspositionen auf Geschäftsführungsebene wird hingearbeitet.

**4. Welche Instrumente kamen im vergangenen Kalenderjahr bei den Gesellschaften zum Einsatz?  
Bitte diese und die folgenden Fragen für jede Gesellschaft kurz einzeln beantworten.**

KFG, KFE:

Generell gilt, dass alle Mitarbeitenden gleichbehandelt werden und eine Auswahl anhand von Qualifikationen getroffen wird. Um diese zu erlangen, werden allen die gleichen Fortbildungsmaßnahmen / -möglichkeiten angeboten. Zudem gibt es keine Benachteiligung bei Frauen in Teil- oder Elternzeit.

KME:

- Formulierung der Ausschreibungstexte und Darstellungen in den Stellenanzeigen genderkonform
- Kontakthalten mit temporär nicht tätigen Beschäftigten (Elternzeit)
- Berücksichtigung der geeigneten Bewerbungen bei gleicher Qualifikation und Eignung bei Auswahlverfahren
- keine Benachteiligung der Geschlechter bei Auswahlverfahren
- Karriereplanung / Führungskräfteentwicklung (individuell / nicht systematisch)
- flexible Arbeitszeitgestaltung
- Führen in Teilzeit
- Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten
- Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitbedürfnisse aus familiären Gründen
- Austausch über zielführende Fortbildungen
- Geschlechtergerechte Sprache

KTG:

- Grundsätzliches Ziel der Gleichbehandlung und diskriminierungsfreien Stellenbesetzung
- Betriebsvereinbarung Flexible Arbeitszeiten
- Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten (räumliche Flexibilität)
- Jährliche Personalgespräche (Entwicklungsperspektiven aufzeigen)
- Ausbildungskonzept (Verantwortung bereits während Ausbildung, Übernahmeperspektive, etc.)
- Stellenausschreibungsprozess immer zunächst intern

afka:

- Formulierung der Ausschreibungstexte und Darstellungen in den Stellenanzeigen
- Coachingangebote
- Berücksichtigung der geeigneten Bewerbungen
- Keine Benachteiligung bei Geschlechter bei Auswahlverfahren
- Flexible, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Führen in Teilzeit
- Geschlechtergerechte Sprache
- Teilbarkeit auch von Führungsstellen (Tandem)
- Möglichkeiten zu mobilem Arbeiten

KBG, Fächerbad:

- Fortbildung
- Schulung
- Angebot von Homeoffice

SWK, SWKN (über das Rahmenkonzept hinaus):

- Bei Ausscheiden einer Person aus einer Führungsposition wird darauf geachtet, dass die Position – insofern die Qualifikation vorhanden ist – von einer Frau wiederbesetzt wird. Dies setzt natürlich voraus, dass sich Frauen auf die Stelle bewerben.
- Das Programm zur Ausbildung in eine Führungsposition „Entwicklungsraum“. Dies ist ein Programm, um Potentialträger\*innen zu fördern und diese weiterzuentwickeln bzw. um sie an die Stadtwerke zu binden.

VBK, AVG, KVV: siehe Anlage 1

Klinikum, KVD, MVZ: siehe Anlage 2

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service:

Gezieltes Auswahlverfahren, bei welchem weibliche Bewerberinnen mit gleicher Eignung gezielt anspricht. Die VOLKSWOHNUNG benachteiligt keine Geschlechter im Rahmen des Auswahlverfahrens. Weiterführende Maßnahmen (die für alle Bereiche gültig sind) sind folgende: Eltern-Kind-Büro, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitmodelle und mobiles Arbeiten.

KVVH Bereich Rheinhäfen: siehe Anlage 3

KMK: siehe Anlage 4

KEK:

Die Gesellschaft hat sich in vier Geschäftsbereiche neu strukturiert. Zwei der vier Bereichsleitungen sind mit Frauen besetzt. Stellenausschreibungen sind immer an alle Geschlechter gerichtet. Insgesamt arbeiten bei der KEK aktuell 30 Beschäftigte, davon 21 Frauen. Die Frauenquote bei den drei Projekten mit Führungsverantwortung beträgt 100%. Von den seit Anfang 2021 neu eingestellten zwölf KollegInnen sind zehn weibliche Beschäftigte. Zurückzuführen ist dies auf qualitativ bessere Bewerbungen.

## **5. Welche Instrumente haben sich bei den Gesellschaften als erfolgreich in Hinblick auf Frauenförderung erwiesen?**

KFG, KFE:

Eine aussagekräftige Auskunft kann hierzu nicht getroffen werden, da die KFG als Führungsebenen nur den Geschäftsführer und die Geschäftsleitung hat und somit selten Führungspositionen neu besetzt werden. Bei Neueinstellungen liegt die Frauenquote in den letzten 5 Jahren bei 90%.

KME:

Grundsätzlich ist bei der KME der weibliche Beschäftigtenanteil (56%) höher als der männliche (44%). Bei denen im Jahr 2021 erfolgten vier Stellenbesetzungsverfahren wurden ausschließlich Frauen ausgewählt. Besonders erfolgreich ist aus unserer Sicht die Berücksichtigung individueller Anforderungen und Bedürfnisse in sämtlichen

Stellenangelegenheiten (Besetzung, Wiedereinstieg, Beschäftigungsumfang, Arbeitszeitmodelle).

KTG:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KTG profitieren von flexiblen Arbeitszeiten. Außerdem bietet die KTG ihren Angestellten individuelle Teilzeitmodelle an, sodass Beruf und Familie miteinander vereinbar sind. Im September 2019 wurde eine Betriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ geschlossen, welche darauf abzielt, durch eine räumliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, welches eine individuelle Lebensführung sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und

Beruf ermöglicht.

afka:

- Teilbarkeit auch von Führungsstellen (Tandem)
- Coachingangebote
- Berücksichtigung der geeigneten Bewerbungen
- Flexible Arbeitszeitgestaltung

KBG, Fächerbad:

Alle drei unter 4. genannten Instrumente (Fortbildung, Schulung, Homeoffice) haben sich als erfolgreich im Hinblick auf Frauenförderung erwiesen.

SWK, SWKN:

Der erste, unter Frage 4 aufgeführte Punkt – Wiederbesetzung von Führungspositionen möglichst mit Frauen – hat sich als erfolgreich erwiesen. Beim unter Punkt 2 aufgeführten Programm „Entwicklungsraum“ wird sich erst mittelfristig zeigen, ob es sich als erfolgreich erweist, da das Programm erst seit kurzer Zeit existiert.

VBK, AVG, KVV:

Siehe Anlage 1 > gelbe Markierung

Klinikum, KVD, MVZ:

- Kontakthaltestrategie
- Führungskräftenachwuchspool
- Berücksichtigung der geeigneten Bewerbungen bei gleicher Qualifikation und Eignung bei Auswahlverfahren
- Karriereplanung/ Führungskräfteentwicklung: konkrete Förderungsmaßnahmen in Bezug auf in der Zukunft zu besetzende Führungspositionen
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Führen in Teilzeit
- Homeoffice

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service:

Eine einzelne Maßnahme kann hier nicht herausgestellt werden, da es, je nach zu besetzender Position, unterschiedliche Erfolgsfaktoren für die Besetzung mit einer Bewerberin sind.

KVVH Bereich Rheinhäfen:

Gezielte individuelle Ansprache.

KMK:

- Allein die Tatsache, dass es bereits Frauen in Führungspositionen gibt, erleichtert anderen Frauen den Ein- und Aufstieg. Ein wichtiges Instrument in der Frauenförderung ist – so banal es klingen mag – Frauen einzustellen.
- Führung ist grundsätzlich auch in Teilzeit möglich
- Flexible Arbeitszeiten, Mobiles Arbeiten
- Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitbedürfnisse aus familiären Gründen
- Vermehrt auch Fachkarrieren möglich

KEK:

Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote. Führen in Teilzeit. Kontakthaltestrategie in der Elternzeit. Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitbedürfnisse aus familiären Gründen. Die Teilzeitquote ist bei den Frauen mit 57% geringer als bei den Männern (67%).

**6. Welche Instrumente in Bezug auf Frauenförderung planen die Gesellschaften, im aktuellen Jahr noch zum Einsatz zu bringen?**

KFG, KFE:  
derzeit keine

KME:  
Im Rahmen der jährlichen Gespräche mit allen Mitarbeitenden wird explizit der Austausch über zielführende Fortbildungen gesucht.

KTG:  
Keine gezielten Sondermaßnahmen für 2022. Sämtliche Maßnahmen werden gesamtunternehmerisch betrachtet und die Bestandsmaßnahmen (siehe 4.) bei Bedarf weiterentwickelt.

afka:

- Coachingangebote
- Formulierung der Ausschreibungstexte und Darstellungen in den Stellenanzeigen
- Keine Benachteiligung bei Geschlechter bei Auswahlverfahren

KBG, Fächerbad:  
Die drei unter 4. genannten Instrumente (Coaching, Schulung, Homeoffice) kommen auch in diesem Jahr zur Anwendung.

SWK, SWKN:  
Es sind aktuell keine weiteren Instrumente geplant.

VBK, AVG, KVV:  
Aktuell wird geprüft, ob eine für Bewerberinnen attraktive Alternative zum Tandem-Modell geschaffen werden kann, da dies wenig bis gar nicht von Bewerberinnen angefragt wird bzw. auch sich das Modell in der ÖPNV-Branche wenig bis gar nicht hat durchsetzen können. Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen hat hierzu ein eigenes Projekt umgesetzt und die Unternehmen dazu vernetzt. Dennoch hat sich das Modell in der Branche nicht durchsetzen können. Hauptkritikpunkt ist, dass es an den Mitarbeiter\*innen und ihren Bedürfnissen vorbei geht.

Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, dass die Tandempartner\*innen mit dem/der „richtigen“ Jobsharing-Partner\*in zusammenarbeiten, mit dem/der diese Vorteile auch in die Praxis umgesetzt werden können. Die persönliche Chemie muss stimmen. Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Jobsharing liegt darin, dass beide Tandempartner\*innen ein ähnliches Werte- und auch Führungsverständnis teilen. Ebenfalls wichtig ist, dass beide das gleiche Verständnis von ihrer Arbeitszeit haben. Bei VBK, AVG und KVV möchten die Frauen nach der Elternzeit nicht, z.B. nur mit 50%-60% einsteigen, sondern eher mit höheren Beschäftigungsumfängen, so dass ein Tandem dann nicht möglich ist. Auch die Aussicht, dass auf absehbare Zeit die Arbeitszeit nicht erhöht werden kann, ist eher abschreckend.

Eventuell ist das Modell „Work-Life-Blending“ hierzu eine Alternative. Hier werden Führungspositionen mit geringen Führungsspannen in Teilzeit ausgeschrieben und das mobile Arbeiten beworben. Dies wird gerade geprüft.

Klinikum, KVD, MVZ:  
Zusätzlich zu den unter Frage 4 genannten Instrumenten werden folgende Maßnahmen geplant:

- „Frauenstammtisch“ für an Führung interessierte Frauen: Fachvortrag (Inhalt wird mit den Teilnehmerinnen abgestimmt) + Zeit für Austausch und Vernetzung
- Mit der Pflegedirektion wird eine spezielle Maßnahme geplant, um besonders auch Frauen mit Migrationsgeschichte auf Führungspositionen vorzubereiten

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service:

Auch hier kommt die VOLKSWOHNUNG auf bisher hier ausgeführten Tools und Vorgehensweisen zurück. Es werden bei der Besetzung immer alle Möglichkeiten eingesetzt, um dem Rahmenkonzept gerecht zu werden.

KVVH Bereich Rheinhäfen:

Gezielte individuelle Ansprache.

KMK:

Alle unter Frage 4 aufgeführten Instrumente.

KEK:

Führungskräfteentwicklung für die Bereichsleitung sowie fachliche und methodische Kompetenzentwicklung für alle Mitarbeitenden.

## **7. Welche Gesellschaften haben aktuell Stellen im Tandem besetzt?**

KFG, KFE: keine

KME: keine

KTG: keine

afka: 1 Fachbereichsleitung

KBG, Fächerbad: keine

SWK: ja

SWKN: nein

VBK, AVG, KVV: Aktuell sind in den Gesellschaften keine Fach- und Führungspositionen als Tandem besetzt.

Klinikum, KVD, MVZ: Im Städtischen Klinikum Karlsruhe sind im oberärztlichen Bereich einige Stellen im Tandem besetzt.

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service: keine

KVVH Bereich Rheinhäfen: keine

KMK: keine

KEK: keine

## **8. Was machen die Gesellschaften, um die Arbeit im Tandem insbesondere bei Führungspositionen bereits bei der Ausschreibung und während des Besetzungs-verfahrens als Erfolgsmodell zu bewerben?**

KFG, KFE:

Bislang gab es keine entsprechende Bewerberlage.

KME:

Nicht anwendbar, da 2021 keine Führungspositionen neu zu besetzen waren.



KTG:

In den letzten Jahren wurde in den Führungspositionen (Teamleitung / Abteilungsleitung) keine Stelle ausgeschrieben, weshalb hier keine Angabe gemacht werden kann. Für potentielle zukünftige Ausschreibungen kann dies berücksichtigt werden.

afka:

Mit internen Bewerber\*innen aktiv über Möglichkeit sprechen und die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.

KBG, Fächerbad:

In der letzten Zeit wurden keine Stellen ausgeschrieben.

SWK, SWKN:

In den Ausschreibungen erfolgt kein entsprechender Hinweis. Die SWK schreiben ihre Stellen bewusst nicht in Vollzeit aus, um auch Teilzeitkräfte generieren zu können. Bei entsprechenden vorliegenden Bewerbungen für Teilzeit sind Tandem-Besetzungen möglich.

VBK, AVG, KVV:

Aktuell werden Führungspositionen nicht explizit als Tandem-Stellen ausgeschrieben, sondern wie in Frage 9 beschrieben, als Teilzeit-Modell beworben. Einer Modifizierung dahingehend stehen VBK | AVG | KVV allerdings offen gegenüber.

Klinikum, KVD, MVZ:

Tandembesetzungen entstehen meistens, wenn zwei Arbeitnehmer\*innen nach der Erziehungszeit zurückkommen und ihre Tätigkeit in Teilzeit ausüben möchten. Beide entwickeln gemeinsam mit der Führungskraft ein Arbeitszeitmodell, das für beide Seiten sinnvoll ist. Z. B. 2,5 Tage/2,5 Tage oder wochenweiser Wechsel u. ä. Während eines Besetzungsverfahrens wird z. T. auch eine Tandembesetzung bzw. eine Teilzeittätigkeit angesprochen.

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service:

Hier steht die VOLKSWOHNUNG noch in der Entwicklungsphase der Rahmenbedingungen für eine Besetzung von Führungspositionen im Tandem.

KVVH Bereich Rheinhäfen:

Tandem-Stellen wurden bei den Rheinhäfen bislang nicht ausgeschrieben, da die jeweiligen Stellen bereits seit Jahren besetzt sind und ein Wechsel (auch der Führungskraft) absehbar nicht vor Ablauf vom 10 Jahren erfolgen wird. Im Bereich der Werkstatt haben sich noch nie Frauen beworben.

KMK:

Wird aktuell nicht genutzt.

KEK:

Die KEK verfolgt derzeit keine Strategie zur Besetzung von Stellen im Tandem. Lediglich bei manchen Projekten werden die Aufgaben in Teilzeit auf mehrere Beschäftigte verteilt.

## 9. Werden Stellen explizit als Tandemstellen ausgeschrieben?

KFG, KFE: ja

KME: nein

KTG: Siehe 7+8 – bisher nicht, künftig ist dies denkbar.

afka: Bei Stellen, die dafür geeignet sind, erfolgt dies – so im laufenden Jahr bei einer Fachbereichsleitungsstelle erfolgt.

KBG, Fächerbad: Entfällt, da momentan keine Stellen ausgeschrieben werden.

SWK, SWKN: derzeit nicht.

VBK, AVG, KVV: Aktuell werden Fach- und Führungspositionen nicht explizit als Tandem-Stellen ausgeschrieben. Allerdings wird in den Anzeigen darauf hingewiesen, wenn Stellen in Teilzeit besetzt werden können. Hier wird dann im Auswahlverfahren darauf geachtet, ob es passende Tandempaare gibt. Hier jedoch der Hinweis, dass die Wunscharbeitszeit von Bewerber\*innen hauptsächlich am Vormittag ist und sich von daher ein Tandem meist nicht umsetzen lässt. Hier ist ein Teilzeitmodell meist sehr viel besser realisierbar.

Klinikum, KVD, MVZ: ja

VOLKSWOHNUNG, VOLKSWOHNUNG Service: nein, aktuell nicht.

KVVH Bereich Rheinhäfen: nein

KMK: nein

KEK: nein