

## Hilfreiche Besetzungsverfahren

- Zugang im Reißverschlussverfahren: Als Grundlage einer Gremienneubesetzung wird eine Vorschlagsliste erstellt, die abwechselnd Frauen und Männer berücksichtigt.
- Doppelnennung für jede Stelle: In Nachbesetzungsverfahren werden für jede zu besetzende Position mindestens ein Mann und eine Frau gleicher Eignung benannt.
- Besetzung nach Liste: Dem Besetzungsverfahren werden zwei Listen zu Grunde gelegt, die Männer und Frauen getrennt aufführen. Jeder Liste wird eine gleiche/quotierte Zahl von Gremiensitzen zugeordnet.
- Befristete Quotierung: Nachbesetzung eines Gremiums ausschließlich durch Frauen (resp. Männer im Umkehrfall) bis die angestrebte Quote erreicht wurde.

Diese Empfehlungen bündeln Erfahrungen von Vertreter/-innen aus Organen und Gremien des Diakonischen Werkes, Aufsichtsräten und Kuratorien, Fach- und Landesverbänden, Nominierungsausschüssen in Kirche und Diakonie sowie einrichtungsbezogenen Gremien.

Diese Handreichung ist im Rahmen des Projektes „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ entstanden. Das Projekt unterstützt die diakonischen Mitglieder in ihrem Vorhaben, eine Verteilung von 40% Frauen und Männern in Gremien und Organen umzusetzen. (Mitgliederbeschluss Nov. 2010, dokumentiert im „Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg“). Erläuterungen zu diesen Empfehlungen finden Sie im Leitfaden „Vielfalt und Kontinuität sichern“ des DWW, ab Dez 2014.

Diakonisches Werk der evangelischen  
Kirche in Württemberg e.V.  
Landesgeschäftsstelle  
Heilbronner Str. 180  
70191 Stuttgart  
[www.diakonie-wuerttemberg.de](http://www.diakonie-wuerttemberg.de)

### Kontakt:

Telefon: 0711 1656 173  
E-Mail: [hipp.b@diakonie-wue.de](mailto:hipp.b@diakonie-wue.de)

### Text:

Barbara Hipp / Ursula Kress

### Gestaltung:

[www.diekavallerie.de](http://www.diekavallerie.de)

Erschienen im November 2014

## Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen

15 strategische Empfehlungen für Gremien

Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

## Vielfalt und Kontinuität sichern - Frauen für Gremien gewinnen 15 Empfehlungen

### Ziele setzen

#### Frage: Welche Ziele zur Neubesetzung von Positionen verfolgt das Gremium?

- 1) Die Gremienmitglieder haben sich auf die Erhöhung des Anteiles von Frauen verständigt. Die Anzahl weiblicher Mitglieder und die Zeit bis zur Umsetzung des Zieles werden definiert. Das gemeinsame Ziel wird dokumentiert.

**Prüfkriterium:** Stimmt das Gremium einer Nachbesetzung zu, die auf Frauen ausgerichtet ist?

### Suchmuster ausweiten

#### Frage: Welche Kompetenzen und Netzwerke werden zukünftig wichtig?

- 2) Das Gremium definiert ein Suchraster (benötigte Kompetenzen und Netzwerke) zur Besetzung. Eingefahrene Wahrnehmungsmuster werden leichter durchbrochen, wenn gremienexterne Einschätzungen, über Führungshierarchien und Generationen hinweg, in die Ausarbeitung des Suchrasters einbezogen werden.
- 3) „Nicht lineare Karrieren“ werden in der Suche berücksichtigt. Um den Wert von Vielfalt zu nutzen, ist ein Anteil von sogenannten „eigentlich-zu“-Typen im Gremium wichtig („eigentlich zu unerfahren, zu alt, zu politisch, zu familienorientiert, zu fremd, zu undogmatisch...“).

#### Frage: Welche Netzwerke werden in die Suche einbezogen?

- 4) Das Gremium bezieht Personen ein, die Zugänge zu neuen Netzwerken eröffnen. Der Informationsfluss zwischen Netzwerken und Gremium wird abgesichert.

- 5) Sind Mittelspersonen beteiligt (z.B. Headhunter), werden sie explizit mit der Suche nach Kandidatinnen beauftragt.

**Prüfkriterium:** Lässt die Suche eine Überschreitung bisheriger Wahrnehmungsmuster zu?

### Zugänge prüfen

#### Frage: Wie und wann werden Kandidatinnen angesprochen?

- 6) Frauen entscheiden (häufig) anders als Männer, daher wird empfohlen Kandidatinnen frühzeitig, beratend und mehrfach anzusprechen. (Richtwert für den Beginn der Suche: 2 Jahre; erste Ansprache: 1 Jahr vor Besetzung)

#### Frage: Wie werden Kandidatinnen „aufgebaut“ und „platziert“?

- 7) Erfolgreiche Nach- und Neubesetzung beruht auf Unterstützer/-innen. Mentorate, Hospitationen und Netzwerkarbeit sind daher Teil des Besetzungsverfahrens.
- 8) Das Gremium besetzt Nominierungsausschüsse im Verhältnis 40:40 mit Frauen und Männern.
- 9) „Bauch-Entscheidungen“ sind Gewohnheitsentscheidungen. Sie verstetigen die bestehende Verteilung von Frauen und Männern im Gremium. Standardisierte Verfahren und die Anwendung von Profilen (s. Suchmuster) wirken dem entgegen.

#### Frage: Welche Zugangshürden sind zielführend?

- 10) Das Gremium prüft die Sinnhaftigkeit von Zugängen über Funktionsstellen, Stellung im Verband oder Mandate.

**Prüfkriterium:** Muss ein Abweichen im Besetzungsergebnis begründet werden? Bleiben Positionen gegebenenfalls unbesetzt?

### Arbeitskultur entwickeln

#### Frage: Welche Arbeitskultur finden Kandidatinnen im Gremium vor?

- 11) Um neue Mitglieder zu binden, stellt das Gremium die eigene Sitzungskultur auf den Prüfstand. Wirksame Kultur-Faktoren, die die Entscheidung für eine langfristige Mitarbeit beeinflussen: Aufwand, Zielorientierung, Anteil Kontaktpflege, Entscheidungs- und Kritikkultur, Verteilung von „Arbeitspaketen“, Moderationsform.
- 12) Das Gremium verringert strukturelle Hindernisse (z.B. familiäre Vereinbarkeit von Sitzungsterminen und -dauern, (Teil-) Freistellung von beruflichen Aufgaben).
- 13) Einsteiger/-innen wird eine Einarbeitung zugesichert (z.B. Mentorat zur Entscheidungs-/ Konfliktkultur, Sitzungsanalyse).

**Prüfkriterium:** Werden Absagen als Prüfauftrag zur Arbeitskultur verstanden?

### Außendarstellung anpassen

#### Frage: Wie wird ein Gremium in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

- 14) Verantwortung, Auftrag, Erfolge und Zusammensetzung eines Gremiums werden auf unterschiedlichen Informationswegen transparent und möglichst positiv veröffentlicht.
- 15) Das Gremium sorgt dafür, dass auskunftsfähige Ansprechpartner/-innen in der Öffentlichkeit bekannt sind.