

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg



Großer Berlin 14
06108 Halle/Saale
Telefon: +49 (0)345 96396 00
Telefax: +49 (0)345 96396 01
info@zsh.uni-halle.de
www.zsh-online.de

***LIFT² – Qualifizierung und Beratung für geschlechtersensible
Personal- und Organisationsentwicklung***

Wissenschaftliche Evaluation

Dipl.-Soz. Sabine Böttcher, M.A. Susanne Kaufmann

Eine Studie im Auftrag der Diakonie Mitteldeutschland im Rahmen des Projektes „LIFT² – Qualifizierung und Beratung für geschlechtersensible Personal- und Organisationsentwicklung“.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen.

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Großer Berlin 14
06108 Halle

Telefon: 0345/9639600
Fax: 0345/9639601

E-Mail: info@zsh.uni-halle.de
Internet: www.zsh-online.de

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

1. ZUSAMMENFASSUNG: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE	5
2. AUSGANGSSITUATION UND ZIELE DER QUALIFIZIERUNGSMABNAHME LIFT ²	7
3. ZIELE DER WISSENSCHAFTLICHEN EVALUATION DER QUALIFIZIERUNGSMABNAHME LIFT ²	8
3.1 EVALUATIONSDESIGN	8
3.2 DATENBASIS DER EVALUATION	9
4. BEFRAGUNG DER TEILNEHMER*INNEN.....	11
4.1 PRIVATER KONTEXT	11
4.2 PERSÖNLICHKEIT.....	12
4.3 GESCHLECHTERSENSIBILITÄT UND FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	23
4.4 BEWERTUNG DER QUALIFIZIERUNGSMABNAHME DURCH TEILNEHMER*INNEN.....	27
5. DIE PERSPEKTIVE DER ORGANISATIONEN AUF DIE QUALIFIZIERUNGSMABNAHME LIFT ² UND KOMPETENZENTWICKLUNG BEI DEN TEILNEHMER*INNEN	39
5.1 RAHMENBEDINGUNGEN UND AUSGANGSLAGE DER ORGANISATIONEN	39
5.1.1 ORGANISATIONSTRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN.....	39
5.1.2 PERSONALPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN: GESCHLECHTERSENSIBLE PERSONALFÜHRUNG UND SYSTEMATISCHE PERSONALPLANUNG	41
5.1.3 AUSGANGSLAGE ZUR TEILNAHME AN DER QUALIFIZIERUNGSMABNAHME LIFT ²	44
5.2 ORGANISATIONSPERSPEKTIVE: FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT UND KOMPETENZENTWICKLUNG DER TEILNEHMENDEN BESCHÄFTIGTEN	46
5.2.1 EINE ERFOLGREICHE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT UND FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	47
5.2.2 KOMPETENZENTWICKLUNG DER TEILNEHMENDEN BESCHÄFTIGTEN	51
5.3 ORGANISATIONSPERSPEKTIVE: AUSWIRKUNGEN AUF DIE ENTWICKLUNG (IN) DER ORGANISATION	56
5.4 ORGANISATIONSPERSPEKTIVE: BEWERTUNG DER QUALIFIZIERUNGSMABNAHME LIFT ²	58
6. PRAXISPROJEKTE	64
6.1 AUSGEWÄHLTE PRAXISPROJEKTE	64
6.2 PERSPEKTIVE DER TEILNEHMER*INNEN	67
6.3 PERSPEKTIVE DER ORGANISATIONEN	70
LITERATUR	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vorgehensweise der Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT ²	9
Abbildung 2:	Aufgrund beruflicher Tätigkeit vernachlässigte Lebensbereiche.....	12
Abbildung 3:	Wege zur derzeitigen beruflichen Tätigkeit	14
Abbildung 4:	Hindernisse auf dem beruflichen Werdegang	16
Abbildung 5:	Förderliche Faktoren im beruflichen Werdegang	17
Abbildung 6:	Unterstützer*innen auf bisherigem Berufsweg	18
Abbildung 7:	Berufliche Vorbilder	18
Abbildung 8:	Wichtigkeit verschiedener Aspekte der beruflichen Tätigkeit.....	19
Abbildung 9:	Verschiedene Aspekte der derzeitigen beruflichen Tätigkeit	20
Abbildung 10:	Bisherige karrierefördernde Maßnahmen	21
Abbildung 11:	Assoziationen zum Begriff Karriere.....	22
Abbildung 12:	Selbstzuschreibung führungsrelevanter Eigenschaften	22
Abbildung 13:	Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management aus Sicht der Teilnehmer*innen.....	24
Abbildung 14:	Wichtigste Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....	25
Abbildung 15:	Geschlechterbezogene Führungskräfteeigenschaften aus Sicht der Teilnehmer*innen	26
Abbildung 16:	Anlass zur Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme.....	27
Abbildung 17:	Bewertung der Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme durch die Teilnehmer*innen.....	29
Abbildung 18:	Bewertung der Projektleitung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT ² durch die Teilnehmer*innen.....	30
Abbildung 19:	Erwartung und Bewertung der Lernerfolge von LIFT ² durch die Teilnehmer*innen – Teil 1.....	31
Abbildung 20:	Erwartung und Bewertung der Lernerfolge von LIFT ² durch die Teilnehmer*innen – Teil 2.....	32
Abbildung 21:	Relevante Themeninhalte zu Beginn und zum Ende der Qualifizierungsmaßnahme	33
Abbildung 22:	Bewertung der Transfererfolge und Anwendbarkeit in der beruflichen Praxis.....	34
Abbildung 23:	allgemeine Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme	35
Abbildung 24:	berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme	35
Abbildung 25:	führungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme.....	36
Abbildung 26:	Gewünschte und umgesetzte Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in den Einrichtungen.....	37
Abbildung 27:	Unterstützung bei der Umsetzung der Lerninhalte in der Einrichtung.....	38
Abbildung 28:	Hinderungsgründe für die Umsetzung.....	38
Abbildung 29:	Anteile der Qualifikationsgruppen unter den Beschäftigten	40
Abbildung 30:	Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten und auf den jeweiligen Führungsebenen	41
Abbildung 31:	Geschlechtersensible Unternehmenspolitik	42
Abbildung 32:	Systematische Personalplanung	43
Abbildung 33:	Systematische Personalplanung - Zeitraum.....	44
Abbildung 34:	Zugang.....	45
Abbildung 35:	Zielsetzung Auswahl.....	46
Abbildung 36:	Führungskraft.....	47
Abbildung 37:	Frauen in Führungspositionen	48
Abbildung 38:	Frauen in Führung.....	49
Abbildung 39:	Persönlichkeitsmerkmale.....	51
Abbildung 40:	Impulse	52
Abbildung 41:	Impulse für die persönliche Entwicklung	53
Abbildung 42:	Unterstützungsangebote	54
Abbildung 43:	Verbesserungsvorschläge	55
Abbildung 44:	Herausforderungen.....	56
Abbildung 45:	Impulse für die Organisationsentwicklung	58
Abbildung 46:	Wichtige Themeninhalte.....	62
Abbildung 47:	Zielerfüllung	62
Abbildung 48:	Alles in allem, würden Sie LIFT ² weiterempfehlen?.....	63

Abbildung 49:	Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt A	64
Abbildung 50:	Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt C	65
Abbildung 51:	Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt D	66
Abbildung 52:	Praxisprojekt - Aussagen.....	70
Abbildung 53:	Praxisprojekte - Bereich	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bereitschaft der Teilnehmer*innen zu einem telefonischen Interview	9
Tabelle 2:	Durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Teilnehmer*innen	12
Tabelle 3:	Ausbildungsabschlüsse der Teilnehmer*innen	13
Tabelle 4:	Derzeitige berufliche Tätigkeit der Teilnehmer*innen	13
Tabelle 5:	Weisungsbefugnis nach beruflicher Stellung	14
Tabelle 6:	Budgetverantwortung der Teilnehmer*innen	14
Tabelle 7:	Wege zur derzeitigen beruflichen Tätigkeit nach Stellung	15
Tabelle 8:	Hindernisse auf dem beruflichen Werdegang nach beruflicher Stellung	16
Tabelle 9:	Förderliche Faktoren im beruflichen Werdegang nach beruflicher Stellung der Teilnehmer*innen	17
Tabelle 10:	Bisherige karrierefördernde Maßnahmen nach beruflicher Stellung	21
Tabelle 11:	Anzahl der Beschäftigten 2018	39
Tabelle 12:	Qualifikation der Beschäftigten 2018	40
Tabelle 13:	A uswahlziel der Sensibilisierung für geschlechterspezifische Aspekte in der Arbeitswelt und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018	42
Tabelle 14:	Gleichstellungsbeauftragte und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018	42
Tabelle 15:	Gleichstellung von Frauen und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018	43
Tabelle 16:	Frauen in Führungspositionen und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018	43
Tabelle 17:	Anzahl der Teilnehmer*innen je entsendender Organisation	44
Tabelle 18:	Anzahl der teilnehmenden Führungskräfte je entsendender Organisation	44
Tabelle 19:	Auswahl der Teilnehmer*innen	45
Tabelle 20:	Auswahl der Teilnehmer*innen: Sonstiges?	45
Tabelle 21:	Zugang: Sonstiges?	45
Tabelle 22:	Ziel der Auswahl: Sonstiges?	46
Tabelle 23:	Folgen weiblicher Führung	49
Tabelle 24:	Impulse 2018: Sonstiges?	52
Tabelle 25:	Impulse: Sonstiges?	53
Tabelle 26:	Unterstützungsangebote: Sonstiges?	54
Tabelle 27:	Verbesserungsvorschläge: Welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?	55
Tabelle 28:	Herausforderungen: Sonstiges?	56
Tabelle 29:	Impulse: Sonstiges?	58
Tabelle 30:	Gesamtziel der Teilnahme zu Beginn 2016/2017	58
Tabelle 31:	Ziel der Teilnahme 2018	60
Tabelle 32:	Wichtige Themeninhalte 2018: Sonstiges?	62
Tabelle 33:	Bereich Praxisprojekte: Sonstiges?	70
Tabelle 34:	Ziel der Praxisprojekte	71
Tabelle 35:	Umsetzungsschritte Praxisprojek	72
Tabelle 36:	Veränderungen Praxisprojekt	73

1. Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze

Insgesamt wird eine hohe und sehr hohe Zufriedenheit sowohl unter den Teilnehmer*innen als auch unter den Organisationen sichtbar. Das Konzept der Qualifizierungsmaßnahme findet hohe Anerkennung und der Wunsch nach kontinuierlicher Weiterführung wird geäußert.

Aus der Perspektive der Teilnehmenden erhält die **Qualifizierungsmaßnahme** in allen vier Bereichen (Dozenten, Modulhalte, Nachvollziehbarkeit und Anwendbarkeit in der Praxis) sehr gute Bewertungen. Die Organisationen ordnen das Konzept der Qualifizierungsmaßnahme als einmalig und wichtig ein, welches insbesondere in der Praxis seine Bestätigung findet. Sie wünschen sich eine kontinuierliche Fortführung.

Die **stärksten Veränderungen** zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden selbst bei den Lern- und Transfererfolgen auf der Ebene der Persönlichkeit, wobei die Erwartungen zu Beginn etwas höher angesetzt waren als die tatsächlich wahrgenommenen Erfolge zum Abschluss der Maßnahme. Auch die Organisationen verweisen auf positive Ergebnisse auf den drei Ebenen Persönlichkeits-, Organisations- und Personalentwicklung. Am stärksten sind Verbesserungen und Kompetenzentwicklungen auf der Persönlichkeitsebene wahrzunehmen.

Die **Praxisprojekte** werden von den Teilnehmer*innen als sinnvolle und gute Ergänzung zu den Modulen bewertet, auch die Unterstützung in den Einrichtungen durch Kollegium und Vorgesetzte wird positiv herausgestellt, vor allem in Form von allgemeiner Unterstützung bei der Umsetzung der Praxisprojekte, Lob bei Erfolg und Feedback zur beruflichen Entwicklung. Die Organisationen sehen die Einführung der Praxisprojekte als Chance, theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden und zu erproben. Dieser Qualifizierungsbaustein wird als sehr wichtig und nachhaltigkeitsfördernd eingeordnet.

Mit Blick auf eine **geschlechtersensible Unternehmenspolitik** zeigen sich noch deutliche Potenziale. Geschlechtersensibilität wird häufig mit Sensibilität für die Belange und Bedarfe von Frauen gleichgesetzt, was u. a. bewirkt, dass Organisationen in frauendominierten Bereichen hierfür keinen Bedarf sehen. Die Teilnehmer*innen benennen bei der Förderung des eigenen beruflichen Werdegangs am häufigsten spezielle Förderungen für Frauen, bei der Frage nach den wichtigsten Instrumenten werden solche speziellen Angebote für Frauen aber am seltensten genannt.

Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** ist aus Sicht der Teilnehmenden eine relevante Größe für die Karriereambitionen und -förderung sowie die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.

Wünsche und Kritik der Teilnehmer*innen richten sich auf mehr Möglichkeiten zur Vertiefung und Wiederholung der Inhalte, zum Beispiel über zusätzliche Teilseminare oder regelmäßige Folgetreffen mit inhaltlichen Wiederholungen und Reflexionen von Anwendungssituationen aus dem Arbeitsalltag.

Die Wünsche der Teilnehmer*innen und Organisationen betrafen das Coaching, den Zeitspielraum und Austauschmöglichkeiten. Das Coaching wurde als sehr gut bewertet und seine Ausweitung auf den gesamten Zeitraum der Qualifizierungsmaßnahme gewünscht. Ebenso wurden Wünsche nach regelmäßigen Austauschmöglichkeiten über die Qualifizierungsmaßnahme hinweg sowohl für die Unternehmen als auch für die Teilnehmer*innen gewünscht.

Ergebniseinordnung und Handlungsempfehlungen aus Sicht der Evaluation:

- Die Weiterführung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² wird empfohlen.
- Geschlechtersensible Personalpolitik wird mit frauengerechter Personalpolitik gleichgesetzt und damit vor allem von Organisationen, in denen vorrangig Frauen beschäftigt sind, als nicht wichtig und notwendig für das eigene Unternehmen eingeordnet. Die Sensibilisierung für die Inhalte und die Umsetzung von geschlechtersensibler Personalpolitik muss stärker die geschlechterspezifischen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen in den Fokus nehmen und sich weg entwickeln von einer vorrangig frauenfördernden Perspektive.
- Nachhaltigkeit des vermittelten theoretischen und praktischen Wissens kann über Vernetzungs- und Austauschangebote zwischen den Teilnehmer*innen und Organisationen gefördert und gesichert werden. Ein empfehlenswerter Turnus wäre für beide Gruppen halbjährlich.

2. Ausgangssituation und Ziele der Qualifizierungsmaßnahme LIFT²

Mit dem demographischen Wandel hat sich der Fach- und damit auch Führungskräfte­mangel in den vergangenen Jahren zu einem der brisantesten Themen in der Sozialwirtschaft und damit auch in der Diakonie Mitteldeutschland entwickelt und wird auch noch in den nächsten Jahren nicht an Brisanz verlieren, denn rund 70 Prozent der Führungskräfte werden in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen. Dies zieht nicht nur Probleme nach sich, sondern bietet auch die Chance, die bisherigen Führungs- und Organisationsmodelle zu reflektieren und neue Impulse zu setzen.

Bereits seit 2012 bietet die Diakonie Mitteldeutschland berufsbegleitende Führungskräftetrainings für Mitarbeiterinnen im mittleren und oberen Management an. So wurden von 2012 bis 2016 rund 80 Frauen in und für Führungspositionen qualifiziert. Um auf die Vielzahl an Anfragen weiterhin reagieren zu können, bietet die Diakonie seit Januar 2016 mit der Initiative LIFT² eine neu entwickelte, Theorie und Praxis verbindende Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahme im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte ihrer Mitgliedseinrichtungen an. Dafür stehen insgesamt 64 Plätze zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt in vier berufsbegleitenden Kursen mit je sieben dreitägigen Modulen. Drei dieser Kurse sind ausschließlich weiblichen Führungskräften vorbehalten. Die Breite der Themen ist groß und umfasst Führungspersönlichkeit, Führungsstil und Wertesystem, Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Veränderungs- und Konfliktmanagement.

Die Qualifizierungsmaßnahme zielt neben der Entwicklung einer werteorientierten Führung und einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur gleichzeitig auf die individuelle Förderung (potenzieller) Führungskräfte in den beteiligten Organisationen. Dies betrifft aktuell und zukünftig Frauen und Männer gleichermaßen, da die Vielfalt von Lebensentwürfen nicht an der Trennlinie der Geschlechter festgemacht werden kann.

Weiterentwicklung und thematische Schwerpunktsetzung von LIFT²

Sachsen-Anhalt belegt im bundesweiten Vergleich des Anteils von Frauen in Führungspositionen Platz drei hinter Mecklenburg-Vorpommern und Berlin und liegt mit 35,6 Prozent neun Prozentpunkte über dem bundesweiten Wert. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Sachsens-Anhalts beträgt – auch aufgrund des hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten – der Anteil von Frauen in Führungspositionen 59,1 Prozent.¹ Trotzdem besteht ein großer Bedarf an frauenspezifischer Führungskräfteförderung, da der Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten zumeist noch immer weit über ihrem Anteil an den Führungskräften liegt.

Die Diakonie Mitteldeutschland hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, ein Qualifizierungsangebot für Frauen in und für Führungspositionen zu entwickeln. Bereits durch die erste Initiative LIFT sollten weibliche Beschäftigte auf unterschiedlichen Stufen der Karriere qualifiziert, beraten und in beruflichen Veränderungsprozessen individuell begleitet werden. Die Qualifikation von Frauen in Führungspositionen ist auch in der Initiative LIFT² essenzieller Bestandteil des Projekts. Ein darauf aufbauender weiterer Schwerpunkt stellt die geschlechtersensible Unternehmenspolitik dar. Vor diesem Hintergrund konnten – wenn auch in begrenzter Zahl – erstmals Männer an der Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen.

Außerdem wurden teilnehmerspezifische Praxisprojekte integriert, die diese in ihren eigenen Organisationen initiieren und durchführen. Dieser Baustein basiert auf einem Vorschlag aus der ersten Qualifizierungsmaßnahme LIFT zur Ergänzung und Anwendung des Gelernten im jeweiligen betrieblichen Kontext. Ähnlich der ersten Qualifizierungsmaßnahme LIFT ist auch im LIFT² der Ausgangspunkt, die Frauen in der Übernahme von Führungsaufgaben zu stärken. Durch die erfahrungsorientierte Vermittlung von Fachwissen entwickeln die Teilnehmer*innen benötigte Fähigkeiten und werden sich bereits vorhandener Fähigkeiten und Potenziale bewusst. Die Teilnehmer*innen sollen Wertschätzung für Ihre Leistungen und sich mit den Anforderungen an Führungspositionen transparent auseinandersetzen. Darüber hinaus sollen konkrete Schritte des Aufstiegs auf der Karriereleiter identifiziert und reflektiert werden.

¹ Pressemeldung der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt Thüringen am 23.01.2018

3. Ziele der wissenschaftlichen Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme LIFT²

Für die Bewertung des Konzepts und der Wirksamkeit des Projekts war eine wissenschaftliche Evaluation eingebunden. Die formative Evaluation dient dazu, die Wirksamkeit der Qualifizierung insgesamt und einzelner Bestandteile der Initiative einzuschätzen. Ein besonderer Blick wird dabei auf den neuen verstärkten Fokus der Personal- und Organisationsentwicklung und das damit eingebundene Praxisprojekt gelegt. Sofern eine Vergleichbarkeit möglich ist, werden die Ergebnisse dieser Evaluation mit den Ergebnissen der ersten Qualifizierungsinitiative verglichen.

Der wissenschaftlichen Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² liegen damit zwei aufeinander aufbauende und sich unterstützende Zielsetzungen zugrunde.

Erstens geht es um die Einführung, Etablierung und Umsetzung einer geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik und damit auch Führungskultur. Was zeichnet Männer und Frauen aus? Welche Eigenschaften werden nur dem einen Geschlecht, welche beiden Geschlechtern zugeschrieben? Welche Eigenschaften werden dabei mit Führungskräften verbunden?

Zweitens steht die Qualifizierungsmaßnahme LIFT² im Fokus und damit die Frage, ob es mit ihr gelingt, Frauen in ihrer Rolle als (potenziellen) Führungskraft zu stärken. Dabei geht es um die Entwicklung von sozialen, Führungs- und Methodenkompetenzen sowie um Veränderungen bei den Teilnehmer*innen und in den Organisationen bzw. Unternehmen. Gleichzeitig werden Faktoren, die diese Veränderungen beeinflussen, in den Blick genommen und Potenziale identifiziert, die die Übernahme einer Führungsposition durch Frauen stärken können.

Ein wichtiger, gegenüber der Qualifizierungsmaßnahme LIFT neuer Bestandteil waren die Praxisprojekte der Teilnehmer*innen in ihren Organisationen. Das vorrangig damit verbundene Ziel war die Erprobung und Anwendung des neu erlernten Wissens durch die Teilnehmer*innen in der Praxis. Zur Information, Sensibilisierung und Begleitung wurden den Organisationen Werkstattgespräche angeboten. Neben der Ermöglichung eines Austausches unter den teilnehmenden Organisationen dienten die Werkstattgespräche auch der Sicherung einer umfassenden Unterstützung der Teilnehmer*innen in den Phasen der Praxisprojekte.

3.1 Evaluationsdesign

Zur Bearbeitung der oben genannten Evaluationsziele wurde eine Kombination verschiedener methodischer Ansätze gewählt.

Die Teilnehmer*innen wurden in zwei Wellen (2. Quartal 2016, 4. Quartal 2017) mittels eines standardisierten Fragebogens mit ergänzenden offenen Fragen schriftlich befragt. In der ersten Befragung standen der bisherige Karriereweg, die mit der aktuellen Position verbundenen beruflichen und familiären Anforderungen sowie die Selbstwahrnehmung der Teilnehmer*innen im Mittelpunkt. In der zweiten Welle wurden die Teilnehmer*innen rückblickend auf ihre Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² befragt. Dabei ging es vor allem um die Erfüllung ihrer Erwartungen, um die wahrgenommenen Veränderungen und die damit verbundenen gewachsenen Kompetenzen im Arbeitsalltag. Neben diesen beiden schriftlichen Befragungen fanden ebenso in zwei Wellen (1. Quartal 2017, 3. Quartal 2018) telefonische Interviews mit Teilnehmer*innen statt, die sich im Rahmen der schriftlichen Befragung dazu bereit erklärten. Die persönlichen Interviews erfolgten anhand eines halbstandardisierten Fragebogens und dienten vor allem der Vertiefung und der validen Interpretation der Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

Die Befragung der Organisationen wurde in drei Wellen (3. Quartal 2016, 1. Quartal 2017, 3. Quartal 2018) durchgeführt, von denen die ersten beiden Wellen inhaltlich identisch waren und die Befragung zu Maßnahmebeginn darstellten. Die Organisationen wurden mittels persönlicher Telefoninterviews befragt. Schwerpunkte der Organisationsbefragungen waren vor allem der Anlass der Entsendung von Teilnehmer*innen und die damit verbundenen Erwartungen und Wünsche, der Ausprägungsgrad einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur und deren Bedeutung sowie die Praxisprojekte und deren Umsetzung in den Organisationen.

Der Ablaufplan der Datenerhebung in der Evaluierung ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 1: Vorgehensweise der Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT²

2016				2017				2018			
1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
	1. Teilnehmer*innenbefragung	1. Organisationsbefragung (Gruppe 1+2)		1. Organisationsbefragung (Gruppe 3+4) und telefonische Interviews mit Teilnehmer*innen	Telefonische Interviews mit Organisationen		2. Teilnehmer*innenbefragung	2. Organisationsbefragung (Gruppe 1+2)	Telefonische Interviews mit Organisationen	2. Organisationsbefragung (Gruppe 3+4) und telefonische Interviews mit Teilnehmer*innen	

Quelle: eigene Darstellung

3.2 Datenbasis der Evaluation

1. und 2. Teilnehmerinnenbefragung

An der ersten schriftlichen Befragung im Rahmen der Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² haben sich 64 Teilnehmer*innen beteiligt. An der zweiten Teilnehmer*innenbefragung im Rahmen der Evaluierung der Qualifizierung LIFT² haben sich 61 Qualifizierungsteilnehmer*innen beteiligt.

Telefonische Interviews mit Teilnehmenden

In der ersten schriftlichen Teilnehmer*innenbefragung erklärten sich 28 Frauen und Männer zu einem telefonischen Interview bereit. In der zweiten schriftlichen Teilnehmer*innenbefragung waren 19 Frauen und Männer bereit, ein Interview zu führen. Um eine möglichst heterogene Gruppe von Teilnehmer*innen zu interviewen wurden verschiedene Personen ausgewählt. Die Basis der Auswahl bildeten relevante Persönlichkeitsmerkmale, die anhand der Angaben in der schriftlichen Teilnehmer*innenbefragung identifiziert wurden. Im Anschluss an die erste Teilnehmer*innenbefragung wurden zwei Frauen und Männern ausgewählt. Im Anschluss an die zweite Teilnehmer*innenbefragung zum Ende der Qualifizierungsmaßnahmen wurden fünf Frauen und Männer ausgewählt. Alle sieben ausgewählten Teilnehmer*innen waren zum Zeitpunkt der Terminvereinbarung bereit zu einem Interview. Somit musste nachträglich keine zusätzliche Auswahl getroffen werden.

Tabelle 1: Bereitschaft der Teilnehmer*innen zu einem telefonischen Interview

	1. Teilnehmer*innenbefragung		2. Teilnehmer*innenbefragung	
	Abs.	%	Abs.	%
Ja	28	43,8	19	
Nein	34	53,1	39	
Keine Angabe	2	3,1	3	
Gesamt	64	100,0	61	100,0

Quelle: 1. Und 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

1. und 2. Organisationsbefragung

Die Organisationsbefragung zu Beginn der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² fand im dritten Quartal 2016 für die Gruppen 1 und 2 und im ersten Quartal 2017 für die Gruppen 3 und 4 statt. Die Abschlussbefragung wurde im Sommer 2018 durchgeführt.

An den Anfangsbefragungen beteiligten sich 39 Organisationen. Fünf weitere Organisationen nahmen an der Abschlussbefragung teil. Insgesamt haben sich 44 der entsendenden Organisationen an den telefonisch durchgeführten Organisationsbefragungen (siehe Anhang 3) beteiligt.

Telefonische Organisationeninterviews

Insgesamt sieben Organisationen wurden in einem qualitativen Telefoninterviews detaillierter zu ihren Erwartungen und Erfahrungen mit der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² befragt. Zwei dieser Interviews fanden im Mai 2017 und fünf im April 2018 statt. Die Gesprächsdauer lag zwischen 15 und 35 Minuten.

4. Befragung der Teilnehmer*innen

Für die Karriereverläufe und Ambitionen sind drei Faktoren ausschlaggebend: der private Kontext, die Persönlichkeit und organisationsstrukturelle Faktoren. Um die Problematik umfassend und ganzheitlich abzubilden, wurden in der Befragung einerseits organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen erhoben, aber auch individuelle Erwerbsverläufe sowie Persönlichkeitsstrukturen der Frauen und Männer analysiert, die an der Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben.

Im Folgenden werden diese drei Aspekte der Qualifizierungsteilnehmer*innen mit Hilfe der ersten und zweiten quantitativen Befragung mit Blick auf diese drei Ebenen analysiert. Dazu wird zunächst der persönliche Kontext dargestellt, welcher anschließend durch die bisherige berufliche Tätigkeit der Frauen und Männer sowie der derzeitigen beruflichen Tätigkeit ergänzt wird, um ein ganzheitliches Bild der bisherigen Karriereverläufe der Teilnehmer*innen abzubilden. Anschließend werden die weiteren Aspekte betrachtet, die den beruflichen Werdegang der Frauen und Männer beeinflussen und beeinflusst haben. Hier werden auch einzelne Aspekte der Geschlechtersensibilität aufgegriffen. Einen ausführlichen Überblick über die organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen gibt das Kapitel 5.

Den Abschluss des Kapitels 4 bilden die Einschätzungen der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² aus Sicht der Teilnehmenden, der anhand eines Vergleichs der Erwartungen und Bewertungen zu Beginn und zum Ende der Maßnahme abgebildet wird.

4.1 Privater Kontext

Die individuelle Ausgangslage der Teilnehmenden ist eine wichtige Komponente, die Aufschluss darüber gibt, welche Faktoren die berufliche Tätigkeit sowie die Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme zusätzlich bestimmen. In der nachfolgenden Tabelle sind einige Faktoren abgebildet, die einen kleinen Einblick in das private Lebensumfeld der Teilnehmer*innen geben.

An der schriftlichen Befragung zur Qualifizierungsmaßnahme LIFT² haben insgesamt 56 Frauen und sechs Männer im Alter zwischen 27 und 55 Jahren teilgenommen.

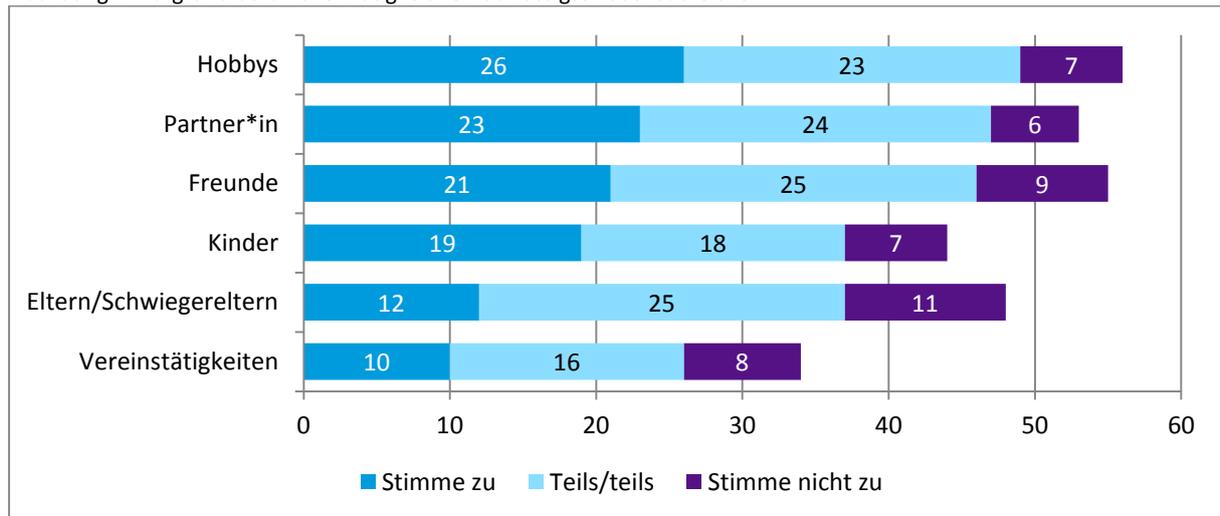
Aus der Tabelle 2 geht hervor, dass der Großteil der Teilnehmer*innen (84 %) in einer festen Lebenspartnerschaft lebt. Knapp zwei Drittel dieser Teilnehmer*innen (60 %) lebt zudem mit ihrem bzw. ihrer Lebenspartner*in in einem gemeinsamen Haushalt. 38 Teilnehmer*innen haben Kinder (86 %), davon hat knapp die Hälfte zwei Kinder (48 %). Etwa ein Drittel (30 %) hat ein Kind und vier Teilnehmer*innen haben drei Kinder (9 %). Von den angegebenen Kindern, die im Haushalt der Befragten leben, sind zwei Drittel (47 Kinder) unter 16 Jahren alt.

Es zeigt sich hier bereits, dass viele Teilnehmer*innen neben der Berufstätigkeit Vereinbarkeitsaufgaben im Privatleben bewältigen müssen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Bei Unterstützer*innen und Vorbildern zeigt sich, welchen Einfluss die Familie auf die berufliche Laufbahn haben kann. Die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf stellt einige Teilnehmer*innen jedoch vor Schwierigkeiten. Diese können sich wiederum negativ auf die berufliche Entwicklung auswirken, wenn Unterstützungsstrukturen oder Erholungsmöglichkeiten aufgrund vernachlässigter privater Lebensbereiche wegfallen. Insgesamt übernehmen Frauen, die den Großteil der Teilnehmenden der Qualifizierungsmaßnahme ausmachen, häufiger Pflege- und Betreuungsaufgaben von Familienangehörigen, sodass Probleme der Vereinbarkeit bei ihnen eher auftreten. Aber auch Männern übernehmen zunehmend mit Pflege- und Betreuungsverantwortung. Die Mehrheit der Teilnehmer*innen gibt an, dass sie aufgrund der beruflichen Tätigkeit Lebensbereiche wie Familie, Hobbies und Freunde gänzlich oder zum Teil vernachlässigt. Insbesondere die Freizeitaktivitäten außerhalb von Vereinen, aber auch die Partnerschaft sind hiervon betroffen. Dass Kinder weniger häufig als Lebensbereich angegeben werden, der vernachlässigt wird, kann in der Altersstruktur begründet sein, die sich mit lebenszyklischen Effekten und Karriereverläufen erklären lässt. Die Teilnehmer*innen, die an der Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben, haben häufig keine Kinder (mehr), die im betreuungspflichtigen Alter sind.

Abbildung 2: Aufgrund beruflicher Tätigkeit vernachlässigte Lebensbereiche



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Ein weiterer Aspekt des privaten Kontextes, der auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf flankiert, ist die durchschnittliche Wochenarbeitszeit sowie die wöchentlichen Überstunden. In der nachfolgenden Tabelle wird deutlich, dass mit dem Ausüben einer Führungstätigkeit auch die durchschnittliche vertragliche Wochenarbeitszeit steigt. Zwar sind bei Personen in Führungstätigkeit auch die durchschnittlichen Überstunden geringer als bei Teilnehmenden ohne Führungsposition, summiert man diese jedoch mit der vertraglichen Arbeitszeit, so zeigt sich, dass mit der Führungstätigkeit auch die tatsächliche Arbeitszeit zunimmt.

Tabelle 2: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Teilnehmer*innen

	Alle (N=61)	Keine Führungstätigkeit (N=19)	Führungstätigkeit (N=42)
Durchschnittliche vertragliche Wochenarbeitszeit	35,61	30,42	37,95
Durchschnittliche wöchentliche Überstunden	6,28	7,89	5,61

Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

4.2 Persönlichkeit

Beruflicher Werdegang und Karriereverläufe

Die Ausgangspositionen der Karriereverläufe der Frauen und Männer bilden der höchste Schulabschluss sowie der höchste Ausbildungsabschluss. In der folgenden Tabelle wird deutlich, dass alle Teilnehmer*innen mindestens über die Mittlere Reife und eine Lehre, Ausbildung in einem Betrieb oder einer Berufsfachschule verfügen. Etwa die Hälfte der Teilnehmer*innen haben die Hochschul- oder Fachhochschulreife erlangt (41 Personen). Im Bereich der Ausbildung haben etwa gleich viele Personen an der Maßnahme teilgenommen, die eine Lehre oder Ausbildung bzw. Berufsfachschulabschluss gemacht (22 Nennungen) wie Frauen und Männer, die einen Abschluss einer Fachhochschule oder pädagogischen Hochschule erlangt haben (23 Nennungen). Einen Universitätsabschluss weisen zwölf Teilnehmende vor, während zwei Teilnehmer*innen der Maßnahme einen Meister- oder Technikerabschluss haben. Somit zeigt sich, dass der Großteil der Frauen und Männer über einen Ausbildungsabschluss verfügt, der sie bereits auf Basis des Qualifikationsgrades für eine Führungsposition qualifiziert.

Tabelle 3: Ausbildungsabschlüsse der Teilnehmer*innen

Schulische und berufliche Ausbildung	Anzahl der Nennungen (N=63)
Höchster Schulabschluss	
Volk-/Hauptschulabschluss	0
Mittlere Reife, Realschulabschluss	21
Hochschulreife bzw. Fachhochschulreife	41
Anderer Abschluss	1
Höchster Ausbildungsabschluss	
Kein beruflicher Abschluss	0
Anlernausbildung oder Teilfacharbeiterabschluss	0
Lehre, Ausbildung in einem Betrieb oder einer Berufsfachschule	22
Meisterabschluss, Technikerabschluss	2
Abschluss einer Fachhochschule oder einer pädagogischen Hochschule	23
Universitätsabschluss	12
Anderer Abschluss	4

Quelle: 1. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Die derzeitige berufliche Tätigkeit gibt Aufschluss über die berufliche Stellung bzw. Position der Teilnehmer*innen während der Qualifizierungsmaßnahme. Um den beruflichen Status zu (re-)konstruieren, wurden die Beschreibung der derzeitigen beruflichen Tätigkeit, die Angaben zur Weisungsbefugnis sowie zur Budgetverantwortlichkeit herangezogen.

Betrachtet man die tatsächliche Besetzung der Führungspositionen der Teilnehmer*innen, so zeigt sich, dass mehr als die Hälfte (42 Teilnehmer*innen) eine Führungstätigkeit ausüben. Bereiche, in denen Führungstätigkeiten angesiedelt sind, sind vor allem Sachbereichsleitungen (21 Nennungen), aber auch Einrichtungs- und Kitaleitungen (neun bzw. fünf Nennungen). Von den Teilnehmer*innen, die derzeit keine Führungstätigkeit haben, arbeiten die meisten derzeit im Bereich Qualitätsmanagement bzw. Buchhaltung (neun Nennungen) oder üben betreuende, pflegerische und sozialpädagogische Tätigkeiten aus (sechs Nennungen). Aus den weiteren Ergebnissen der ersten und zweiten Teilnehmer*innenbefragung geht zudem hervor, dass einige von ihnen mit Perspektive oder in Vorbereitung auf eine Führungstätigkeit an der Maßnahme teilgenommen haben.

Tabelle 4: Derzeitige berufliche Tätigkeit der Teilnehmer*innen

Derzeitige berufliche Tätigkeit	Anzahl der Nennungen
Führungstätigkeit	
Sachbereichsleitung (Leitung eines Zuständigkeitsbereichs)	21
Einrichtungsleitung (ohne Wohnbereich)	9
Kitaleitung	5
Wohnheimleitung (unabhängig von Zielgruppe)	4
Geschäftsführung	3
Keine Führungstätigkeit	
Qualitätsmanagement/Buchhaltung	9
Betreuende, pflegerische und sozialpädagogische Tätigkeiten	6
Sachbearbeiter*in	2
Stellvertretende Geschäftsführung/Leitung	2
Gesamt	61

Quelle: 1. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Die Unterscheidung nach Führungstätigkeit dient dazu, einige fördernde und hemmende Faktoren im Folgenden zu spezifizieren, die Einfluss auf den Karriereverlauf von Frauen und Männern in der Sozialwirtschaft nehmen.

Tabelle 5: Weisungsbefugnis nach beruflicher Stellung

	Alle (N=58)	Keine Führungstätigkeit (N=17)	Führungstätigkeit (N=41)
Keine Weisungsbefugnis	6	6	0
Weisungsbefugnis ² , für ...	52	11	41
Weniger als 5 Personen	5	4	1
5-9 Personen	10	4	6
10-14 Personen	11	1	10
15-19 Personen	8	1	7
20-29 Personen	7	0	7
30-39 Personen	6	0	6
40-49 Personen	2	0	2
50 und mehr Personen	6	0	6
Mittelwert aller Weisungsbefugten (in der jeweiligen Spalte)	27,0	6,0	32,12

Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Von den Teilnehmer*innen, die derzeit eine Führungstätigkeit ausüben, sind alle weisungsbefugt (41 Nennungen). Die Mehrheit der Teilnehmer*innen ohne Führungstätigkeit (elf von 17 Teilnehmer*innen) hat ebenfalls Weisungsbefugnis.

Der angegebene Mittelwert gibt Auskunft zur Anzahl an Personen, über die die Teilnehmer*innen im Durchschnitt weisungsbefugt sind. Im Schnitt sind Teilnehmer*innen ohne Weisungsbefugnis sechs Personen untergeordnet. Bei den Teilnehmer*innen mit Weisungsbefugnis sind es etwa 32 Personen.

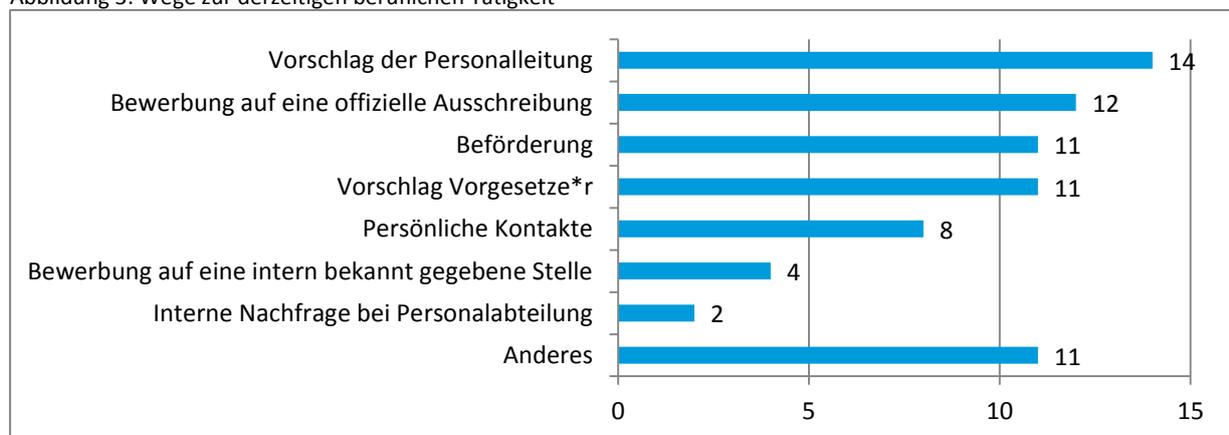
Tabelle 6: Budgetverantwortung der Teilnehmer*innen

	Alle (N=61)	Keine Führungstätigkeit (N=19)	Führungstätigkeit (N=42)
Ja	37	7	30
Nein	23	11	12

Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Insgesamt haben Frauen und Männer mit Führungstätigkeit deutlich häufiger Budgetverantwortlichkeit als Teilnehmer*innen ohne Führungstätigkeit. So sind 30 der 37 Personen mit Budgetverantwortung Führungskräfte. Etwas mehr als ein Drittel aller Teilnehmer*innen hat keine Budgetverantwortung. Dabei haben etwa gleich viele Teilnehmende eine bzw. keine Führungsposition.

Abbildung 3: Wege zur derzeitigen beruflichen Tätigkeit



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

² Definition „Weisungsbefugnis“ zu finden unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/weisungsbefugnis-49189/version-272429>
Revision von Weisungsbefugnis vom 14.02.2018 - 17:26 .

Die meisten Teilnehmer*innen haben ihre derzeitige berufliche Tätigkeit aufgrund des Vorschlags durch die Personalabteilung oder Vorgesetzte angenommen (insgesamt 25 Nennungen). Aber auch Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen – sowohl intern als auch extern – (insgesamt 16 Nennungen) oder Beförderungen (elf Nennungen) spielen eine wichtige Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen.

Andere Gründe für die derzeitige berufliche Tätigkeit sind unter anderem der Vorschlag durch Vorstand oder Kollegium (ohne Vorgesetzte und Personalleitung) sowie Abwerbung. Die aktive interne Nachfrage bei der Personalabteilung ist der seltenste Weg zur derzeitigen beruflichen Position, den die Teilnehmer*innen angegeben haben.

Tabelle 7: Wege zur derzeitigen beruflichen Tätigkeit nach Stellung

	Alle (N=60)	Keine Führungstätigkeit (N=19)	Führungstätigkeit (N=41)
Vorschlag der Personalabteilung	14	3	11
Bewerbung auf eine offiziell ausgeschriebene Stelle	12	6	6
Beförderung	11	4	7
Vorschlag Vorgesetzte*r	9	3	6
Persönliche Kontakte	8	4	4
Bewerbung auf intern bekannt gegebene Stelle	4	0	4
Interne Nachfrage bei der Personalabteilung	2	1	1
Vermittlung durch Personalagentur/Arbeitsamt	0	0	0
Anderes	10	4	6

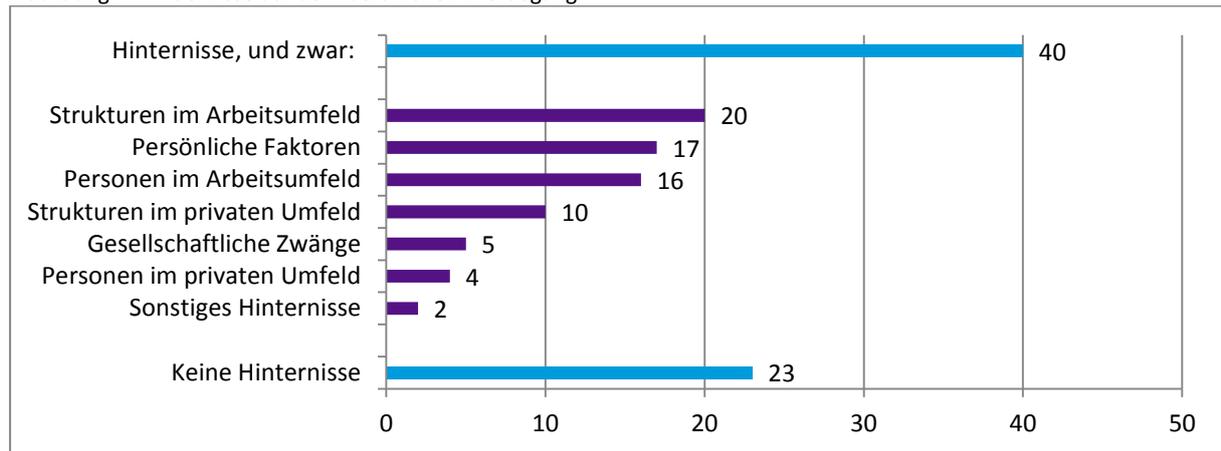
Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Für Teilnehmer*innen ohne Führungstätigkeit sind Bewerbungen auf offiziell ausgeschriebene Stellen der häufigste Zugang zu ihrer derzeitigen Position. Für Teilnehmer*innen in Führungspositionen sind insbesondere durch die Personalleitung für die derzeitige Position vorgeschlagen oder befördert worden.

Hindernisse und förderliche Faktoren im beruflichen Werdegang

Hindernisse sind wichtige Einflussfaktoren auf den beruflichen Werdegang. Insgesamt geben zwei Drittel der Teilnehmer*innen (40 Nennungen) der Qualifizierungsmaßnahme an, Hindernisse auf dem beruflichen Weg wahrgenommen zu haben. Nur 23 Teilnehmer*innen haben bisher keine Hindernisse erfahren. Die häufigsten Hindernisse liegen im Bereich des Arbeitskontextes und hier insbesondere Strukturen und Personen im Arbeitsumfeld (20 bzw. 16 Nennungen). Familiäre oder andere nichtberufliche Faktoren wie Strukturen oder Personen im privaten Umfeld (10 bzw. vier Nennungen) können zwar auch ein Hindernis für den beruflichen Werdegang sein, werden jedoch insgesamt deutlich seltener von den Teilnehmer*innen genannt. Persönliche Faktoren sind die zweithäufigsten Hindernisse, die die Frauen und Männer bisher wahrgenommen haben (17 Nennungen). Inwiefern diese im privaten oder beruflichen Kontext eingebettet sind, lässt sich aus den Ergebnissen nicht schließen.

Abbildung 4: Hindernisse auf dem beruflichen Werdegang



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Betrachtet man nun die wahrgenommenen Hindernisse bei Teilnehmer*innen mit und ohne Führungstätigkeit, so zeigt sich, dass in beiden Gruppen etwa gleich viele Teilnehmer*innen Hindernisse bzw. keine Hindernisse wahrgenommen haben. Im Verhältnis gesehen, geben Frauen und Männer in Führungspositionen etwas häufiger Hindernisse im Arbeitskontext an als Personen ohne Führungstätigkeit. Strukturen sowie Personen im Arbeitsumfeld haben sie eher als hinderlich in ihrem beruflichen Werdegang wahrgenommen. Teilnehmer*innen ohne Führungstätigkeit empfanden dagegen etwas häufiger persönliche Faktoren und Personen im privaten Umfeld als hinderlich. Dies zeigt, dass persönliche und private Hemmnisse die Frauen und Männer bisher eher daran gehindert haben, in eine Führungstätigkeit aufzusteigen, als Faktoren im Arbeitsumfeld. Insgesamt lassen sich jedoch kaum wesentliche Differenzen in diesen beiden Gruppen feststellen.

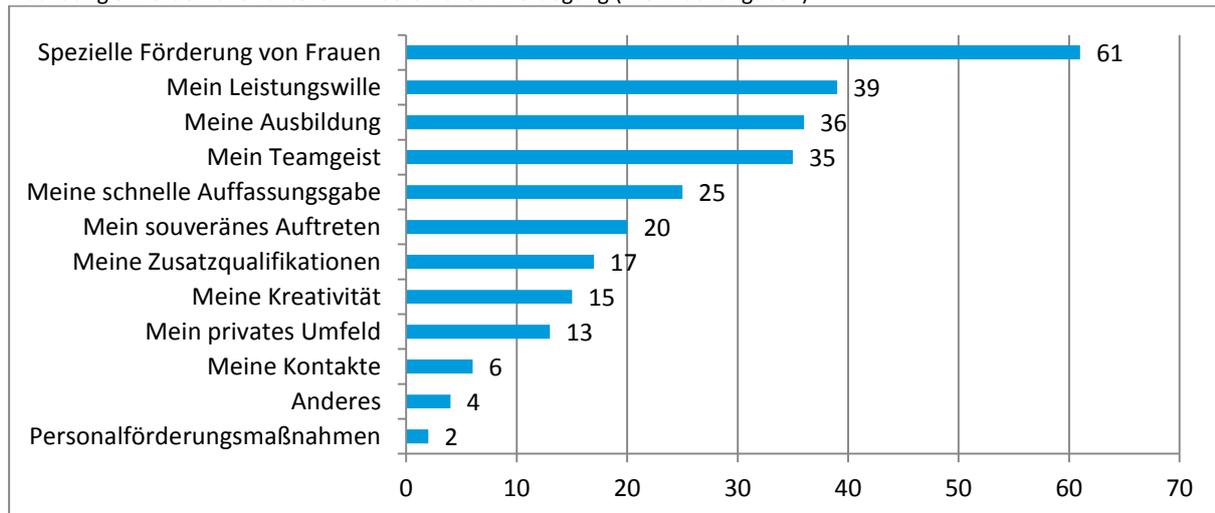
Tabelle 8: Hindernisse auf dem beruflichen Werdegang nach beruflicher Stellung

	Alle (N=61)	Keine Führungstätigkeit (N=19)	Führungstätigkeit (N=42)
Keine Hindernisse	22	7	15
Hindernisse, und zwar:	39	12	27
Strukturen im Arbeitsumfeld ¹	20	5	15
Persönliche Faktoren ¹	17	6	11
Personen im Arbeitsumfeld ¹	16	4	12
Strukturen im privaten Umfeld ¹	10	3	7
Gesellschaftliche Zwänge ¹	5	2	3
Personen im privaten Umfeld ¹	4	2	2
Sonstiges Hindernisse ¹	2	1	1

Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016; ¹ Mehrfachangaben

Bei den Faktoren, die den beruflichen Werdegang der Teilnehmer*innen bisher befördert haben, zeigt sich, dass insbesondere spezielle Förderungsangebote für Frauen, welche nahezu alle Teilnehmenden als förderliche Faktoren angeben (61 der 64 Befragten) sowie Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften (Leistungswille, Teamgeist, schnelle Auffassungsgabe und souveränes Auftreten) als ausschlaggebend empfunden werden. Auch fachliches Wissen (Ausbildung und Zusatzqualifikationen) fließt hierbei als ein wichtiger weiterer Aspekt mit ein. Hingegen haben sich Faktoren aus dem berufsflankierenden Kontext (privates Umfeld, Kontakte) ebenso wie allgemeine Personalförderungsmaßnahmen als weniger förderliche Faktoren gezeigt.

Abbildung 5: Förderliche Faktoren im beruflichen Werdegang (Mehrfachangaben)



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Spezielle Förderung von Frauen haben beiden Gruppen gleichermaßen viel Unterstützung beim beruflichen Werdegang geboten, wobei etwas mehr Teilnehmer*innen ohne Führungstätigkeit angeben, davon profitiert zu haben.

Demgegenüber werden Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften – insbesondere Leistungswille und Teamgeist, aber auch Kreativität – vor allem von Teilnehmer*innen mit Führungstätigkeit als förderlich genannt. Auch die Ausbildung wird von ihnen eher als förderlicher Faktor angegeben. Frauen und Männer ohne Führungstätigkeit haben demgegenüber deutlich häufiger von Personalförderungsmaßnahmen und Kontakten profitiert, wenn sie auf ihren bisherigen beruflichen Werdegang zurückblicken.

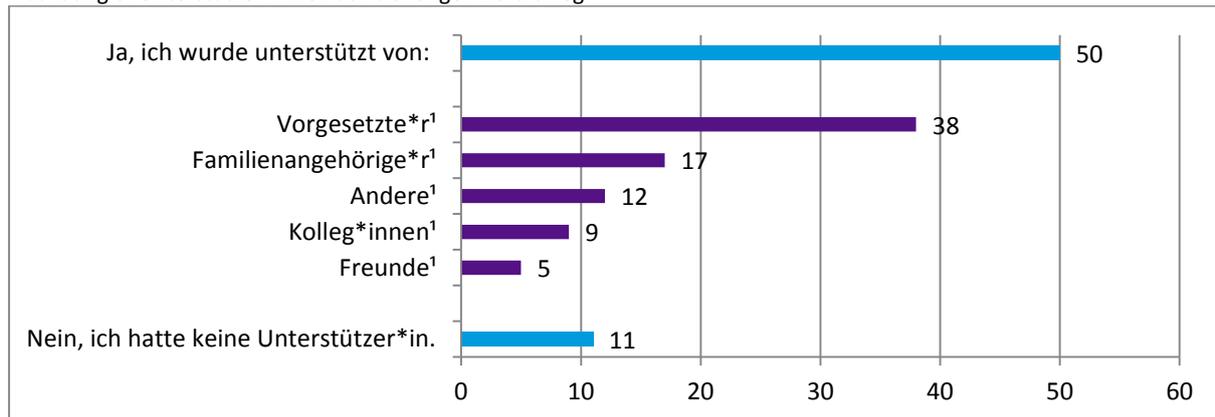
Tabelle 9: Förderliche Faktoren im beruflichen Werdegang nach beruflicher Stellung der Teilnehmer*innen (Mehrfachangaben)

	Alle (N=61)	Keine Führungstätigkeit (N=19)	Führungstätigkeit (N=42)
Spezielle Förderung von Frauen	61	19	42
Mein Leistungswille	39	10	29
Meine Ausbildung	36	10	26
Mein Teamgeist	35	10	25
Meine schnelle Auffassungsgabe	25	8	17
Mein souveränes Auftreten	20	8	12
Meine Zusatzqualifikationen	17	5	12
Meine Kreativität	15	3	12
Mein privates Umfeld	13	2	11
Meine Kontakte	6	3	3
Anderes	4	1	3
Personalförderungsmaßnahmen	2	0	2

Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Neben den personenbezogenen Faktoren können auch bestimmte Personen(gruppen) sowohl aus dem beruflichen, als auch dem privaten Kontext den beruflichen Werdegang als Unterstützer*innen oder Vorbilder vorantreiben. So verweisen auch andere Studien auf die Bedeutung von personalen Unterstützungsstrukturen für berufliche Aufstiege (Henn 2009: 89).

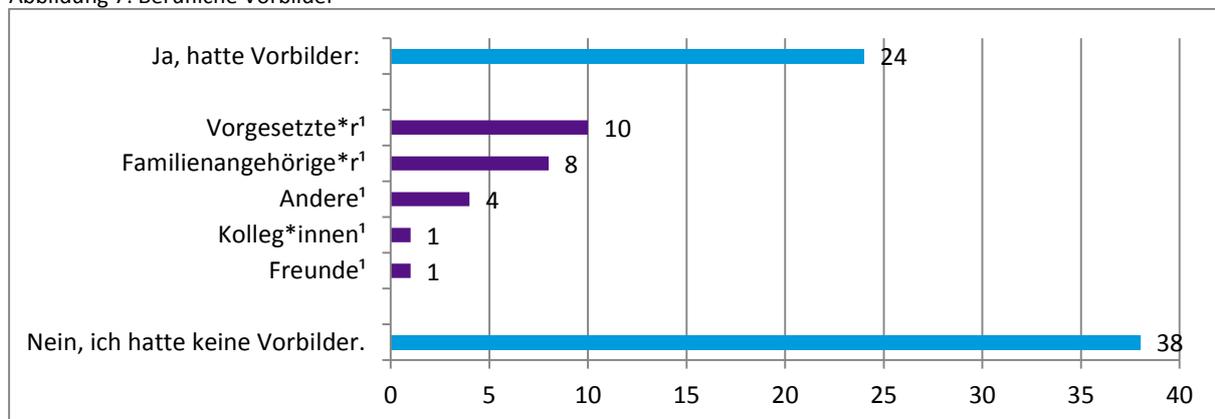
Abbildung 6: Unterstützer*innen auf bisherigem Berufsweg



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016; ¹ Mehrfachangaben

Wie bedeutend Unterstützer*innen sind, zeigt sich auch an den Teilnehmer*innen der Qualifizierungsmaßnahme. So zeigt sich, dass der Großteil der Teilnehmer*innen während des beruflichen Werdegangs von mindestens einer Person unterstützt wurde. Nur elf der 64 Frauen und Männer geben an, dass sie ihren Weg bisher ohne die Unterstützung von anderen Personen beschritten haben. Die meiste Unterstützung erfuhren die Teilnehmenden aus dem Arbeitsumfeld (Vorgesetzte*r und Kolleg*innen). Aber auch das private Umfeld – und hier insbesondere die Familie – spielte eine wichtige Rolle für den beruflichen Aufstieg (Familienangehörige*r und Freunde). Zu anderen Personen zählten die Teilnehmenden insbesondere Personen, die sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext unterstützende Rollen übernehmen können wie beispielsweise Pfarrer*innen, Psycholog*innen oder Bekanntschaften.

Abbildung 7: Berufliche Vorbilder



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016; ¹ Mehrfachangaben

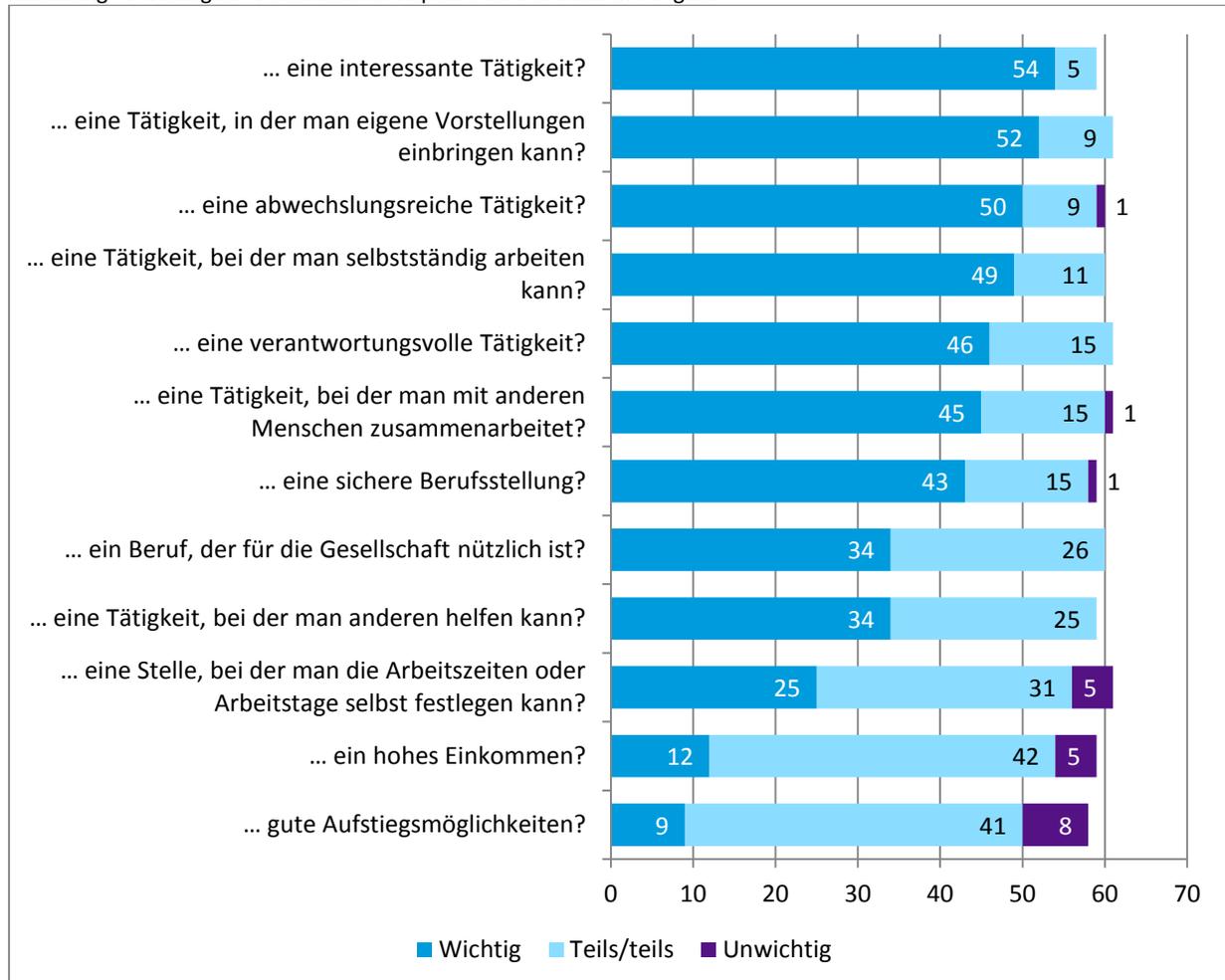
Vorbilder hatten die Teilnehmenden im Gegensatz zu beruflichen Unterstützer*innen deutlich seltener. Nur 24 der 64 Teilnehmer*innen benennen mindestens ein Vorbild, das sie auf ihrem beruflichen Weg unterstützt hat. Solche Vorbilder liegen zu etwa gleichen Teilen im Arbeits- wie im privaten Kontext. Mit insgesamt zehn Nennungen hatten Vorgesetzte am häufigsten eine Vorbildfunktion für Teilnehmende der Qualifizierungsmaßnahme. Die Mehrheit der Frauen und Männer hatte jedoch kein Vorbild beim beruflichen Werdegang.

Bewertung der aktuellen beruflichen Tätigkeit

Ein Vergleich zwischen der Wichtigkeit verschiedener Aspekte und den der derzeitigen Tätigkeit tatsächlich zugeschriebenen Merkmale gibt Auskunft über die Zufriedenheit der Teilnehmer*innen. Bei der Einschätzung der Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte für die berufliche Tätigkeit zeigt sich, dass insbesondere Zuschreibungen bezogen auf die Selbst- und Mitbestimmung für die Mehrheit der Teilnehmer*innen wichtig sind (interessant und abwechslungsreich, Einbringen eigener Vorstellungen und selbstständiges Arbeiten).

Weniger wichtig sind ihnen dagegen Aspekte der Karriereplanung und Arbeitsorganisation wie die Selbstbestimmung der Arbeitszeiten, das Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten. Doch auch hier geben die meisten Teilnehmer*innen an, dass sie ihnen in Bezug auf eine berufliche Tätigkeit zumindest teilweise wichtig sind. Eine Begründung für die geringe Wichtigkeit der Aufstiegschancen könnte darin liegen, dass sich die Mehrheit der Frauen und Männer bereits in einer Führungsposition befindet und sie keine weiteren Aufstiegschancen und -möglichkeiten mehr für sich selbst erkennen oder anstreben.

Abbildung 8: Wichtigkeit verschiedener Aspekte der beruflichen Tätigkeit

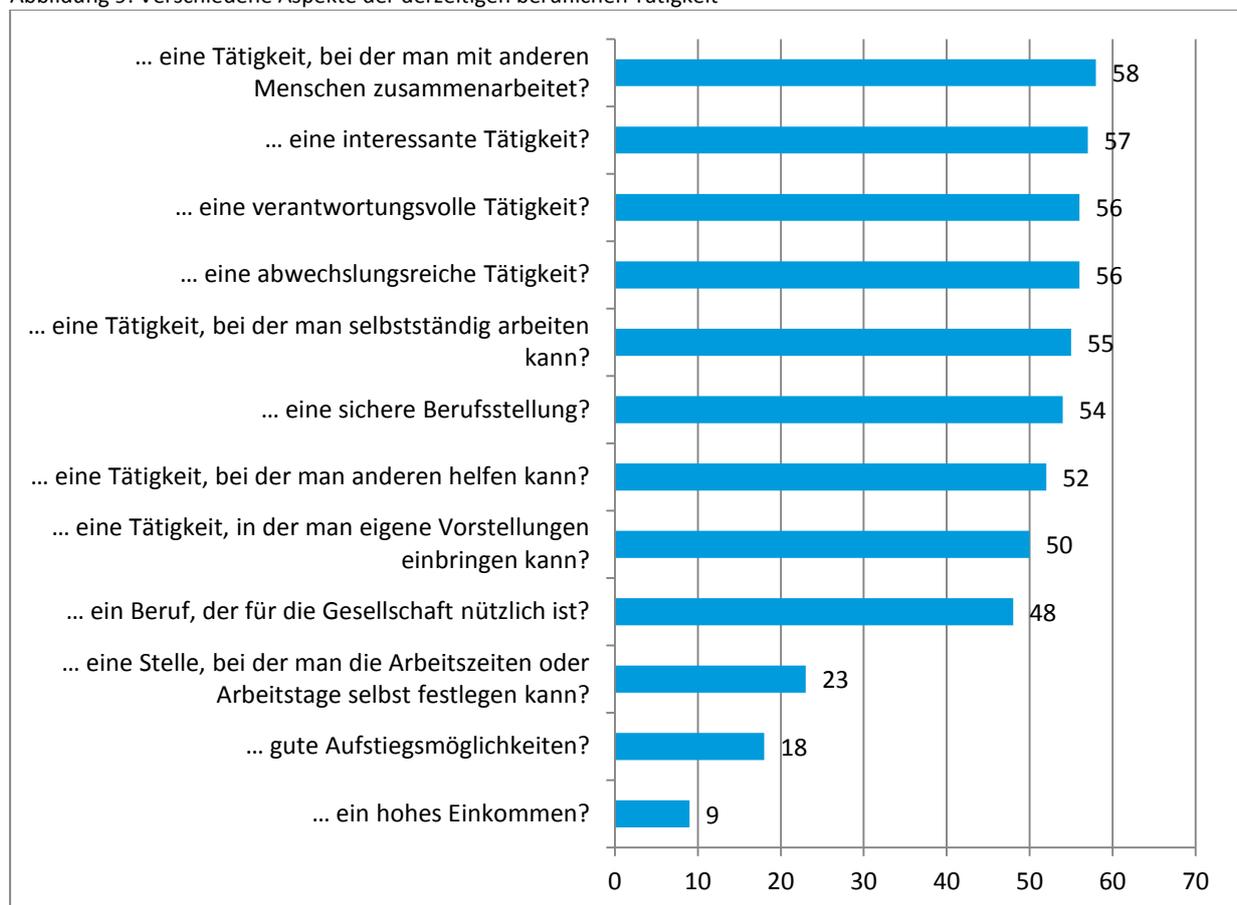


Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Betrachtet man nun die Aspekte, die die Teilnehmer*innen in ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit wahrnehmen, so zeigen sich einige Abweichungen von den Aspekten, die ihnen wichtig sind. Insgesamt zeigen die Zuschreibungen, dass die Aspekte, die den Teilnehmenden besonders wichtig bzw. weniger wichtig sind, überwiegend auch in der derzeitigen Tätigkeit zu finden sind. Die interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit, die am häufigsten als wichtig empfunden wird, wird von 57 bzw. 56 der 64 Frauen und Männern – und somit der großen Mehrheit – auch in der derzeitigen Tätigkeit wahrgenommen. Der Wunsch, eigene Vorstellungen einzubringen, wird zwar von der Mehrheit der Teilnehmer*innen auch in der Realität gesehen, jedoch im Vergleich zu anderen Aspekten seltener verortet. Andersherum verhält es sich mit der Zusammenarbeit mit anderen Menschen. Obwohl fast alle Teilnehmenden eine Tätigkeit ausüben, in der sie mit anderen Menschen zusammenarbeiten, ist ihnen dieser Aspekt insgesamt weniger wichtig.

Ebenso wie bei den Wünschen zur aktuellen beruflichen Tätigkeit sind Aspekte der Karriereplanung und Arbeitsorganisation die Bereiche, die von den Teilnehmer*innen am seltensten wahrgenommen werden. Dabei zeigt sich jedoch, dass die Aufstiegsmöglichkeiten von etwas mehr Teilnehmenden gesehen als gewünscht wird. Ein hohes Einkommen sowie flexible Arbeitszeiten sind hingegen eher Wünsche als dass sie in der derzeitigen beruflichen Tätigkeit wahrgenommen werden. An diesen Beschreibungen wird deutlich, dass die Einschätzung einiger Aspekte – insbesondere im Bereich des Einkommens, der Aufstiegschancen und der Arbeitszeiten – nicht als Faktoren gesehen werden, die die berufliche Tätigkeit aktuell bestimmen.

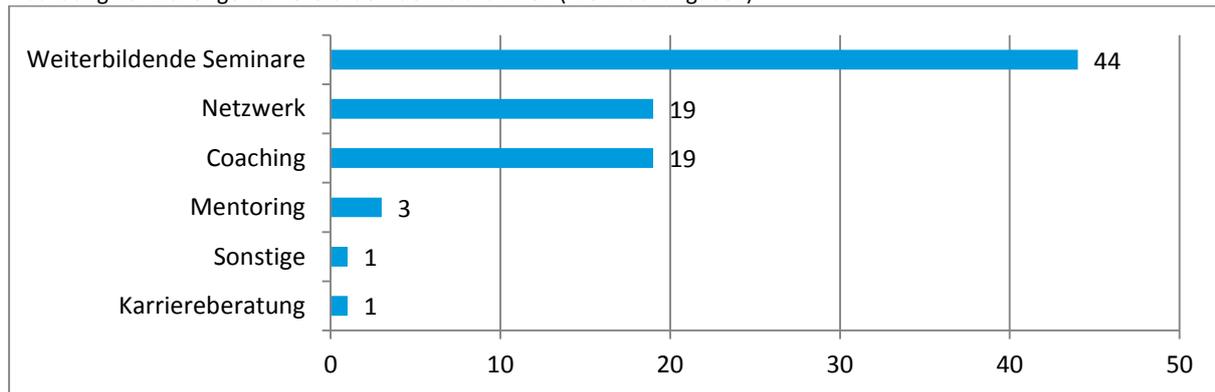
Abbildung 9: Verschiedene Aspekte der derzeitigen beruflichen Tätigkeit



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Aus dem bisherigen beruflichen Weg haben den Frauen und Männern verschiedene Maßnahmen geholfen, ihre Ambitionen zu verwirklichen. Insgesamt geben die meisten Teilnehmer*innen an, dass ihnen weiterbildende Seminare dabei geholfen haben, ihre eigene Karriere zu fördern (44 Nennungen). Netzwerke und Coaching (je 19 Nennungen) sind zu gleichen Teilen ebenfalls Maßnahmen gewesen, die sich karrierefördernd auf den beruflichen Werdegang ausgewirkt haben. Andere Maßnahmen wie Mentoring und Karriereberatung werden seltener als förderlich für die eigene Karriere empfunden. Unklar ist hierbei jedoch, inwiefern die Teilnehmer*innen über die aufgeführten Angebote zur Karriereförderung in den unterschiedlichen Bereichen informiert waren und sie tatsächlich wahrnehmen konnten oder wollten.

Abbildung 10: Bisherige karrierefördernde Maßnahmen (Mehrfachangaben)



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Bei der Unterscheidung nach der Ausübung von Führungstätigkeiten zeigt sich, dass weiterbildende Seminare insbesondere für Personen ohne Führungstätigkeit die zentrale Maßnahme waren, die sie bisher auf ihrem beruflichen Wer vorangebracht haben. Zwar sind sie auch für Teilnehmer*innen mit Führungstätigkeiten wichtige Maßnahmen, aber auch Coaching und Netzwerk haben gemeinsam etwas mehr Teilnehmer*innen dabei verholfen, ihre beruflichen Ziele umzusetzen.

Tabelle 10: Bisherige karrierefördernde Maßnahmen nach beruflicher Stellung (Mehrfachangaben)

	Alle (N=51)	Keine Führungstätigkeit (N=14)	Führungstätigkeit (N=37)
Weiterbildende Seminare	44	14	30
Coaching	19	2	17
Netzwerk	19	4	15
Mentoring	3	0	3
Karriereberatung	1	1	0
Sonstige	1	1	0

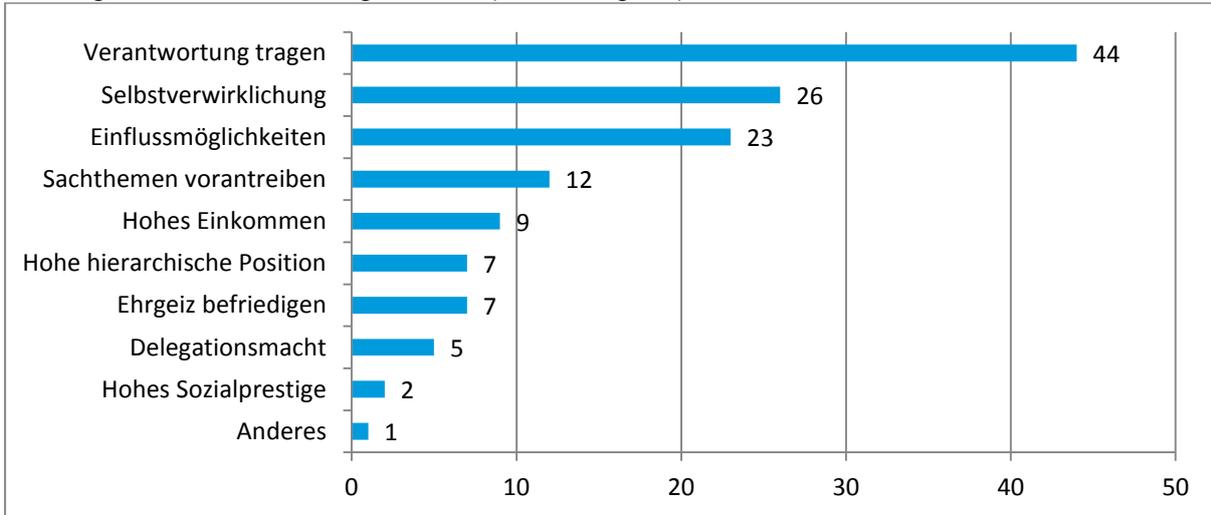
Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Karriere und Karriereambitionen

Unter dem Begriff „Karriere“ wird ein berufliches Verlaufsmuster verstanden³. Um den Begriff jedoch in seiner ganzen Breite zu fassen, braucht es Eigenschaften und Tätigkeiten, die ihn ausführlicher beschreiben und Personen zugewiesen werden können. Um diese Eigenschaften zu identifizieren, wurden den Teilnehmer*innen verschiedene Möglichkeiten vorgelegt, aus denen sie diejenigen auswählen sollten, die ihrer Meinung nach am ehesten mit dem Begriff Karriere assoziiert werden. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über diese Zuschreibungen aus Sicht der Teilnehmer*innen.

³ Für eine detaillierte Beschreibung des Begriffs siehe Krell 2012: 25.

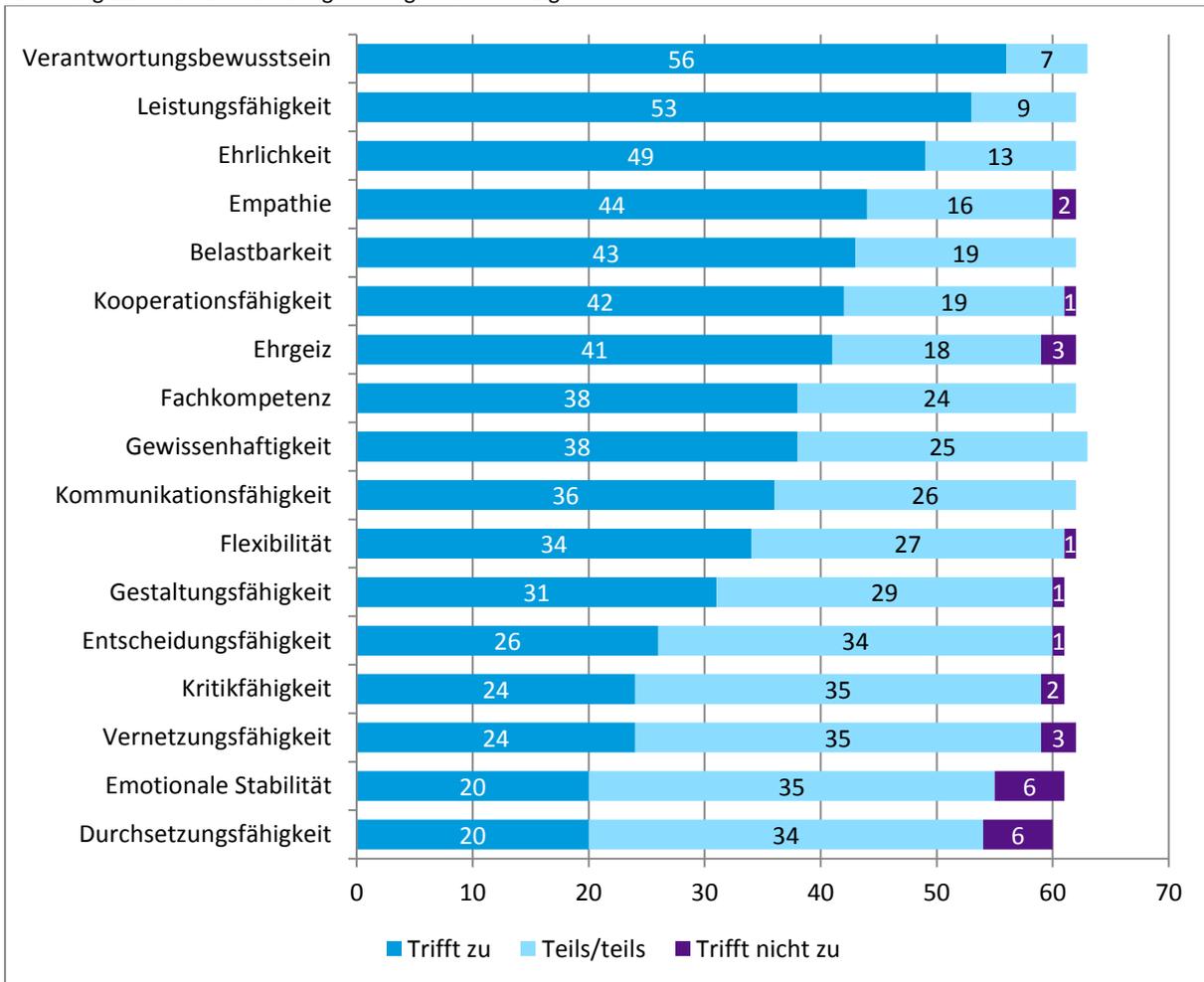
Abbildung 11: Assoziationen zum Begriff Karriere (Mehrfachangaben)



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Die wichtigste Eigenschaft, die von den Teilnehmer*innen mit Karriere assoziiert wird, ist das Tragen von Verantwortung. Aber auch Selbstverwirklichung und Einflussmöglichkeiten gehören zu den drei am häufigsten genannten Eigenschaften. Weniger wichtig sind hier Assoziationen bezogen auf eine hohe hierarchische Position, das Sozialprestige und die Delegationsmacht.

Abbildung 12: Selbstzuschreibung führungsrelevanter Eigenschaften



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Werden die Frauen und Männer nach den Eigenschaften gefragt, die sie sich selbst zuschreiben, so wird deutlich, dass einige Ähnlichkeiten zur Assoziation mit dem Begriff „Karriere“ bestehen. Die drei Eigenschaften, in denen sich die große Mehrheit der Teilnehmer*innen selbst wiederfindet, sind Verantwortungsbewusstsein, Leistungsfähigkeit und Ehrlichkeit. Insbesondere Leistungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein sind Eigenschaften, die auch mit den mit Karriere assoziierten Eigenschaften Verantwortung tragen und Selbstverwirklichung einhergehen.

Eine gewisse Unsicherheit, inwiefern diese Eigenschaften tatsächlich auf die Teilnehmer*innen zutreffen, zeigt sich insbesondere im unteren Drittel der Abbildung. Besonders auffällig sind die Einschätzungen zu emotionaler Stabilität und Durchsetzungsfähigkeit, die von weniger als einem Drittel der Befragten als zutreffende Eigenschaft eingeordnet wird. Aber bei ihrer Angabe zur Entscheidungs-, Kritik- und Vernetzungsfähigkeit sind die Frauen und Männer zu Beginn der Qualifizierungsmaßnahme eher vorsichtig in der Selbstzuschreibung.

Insgesamt wird deutlich, dass sich die Teilnehmer*innen, die überwiegend bereits in Führungspositionen tätig sind, einige Eigenschaften, die indirekt durchaus von ihnen mit dem Begriff Karriere assoziiert werden, nicht oder nur teilweise selbst zuschreiben. Diese vorsichtigen Einschätzungen sind jedoch vor allem bei Frauen nicht ungewöhnlich, wie auch andere Studien bereits festgestellt haben (vgl. Henn 2009: 122).

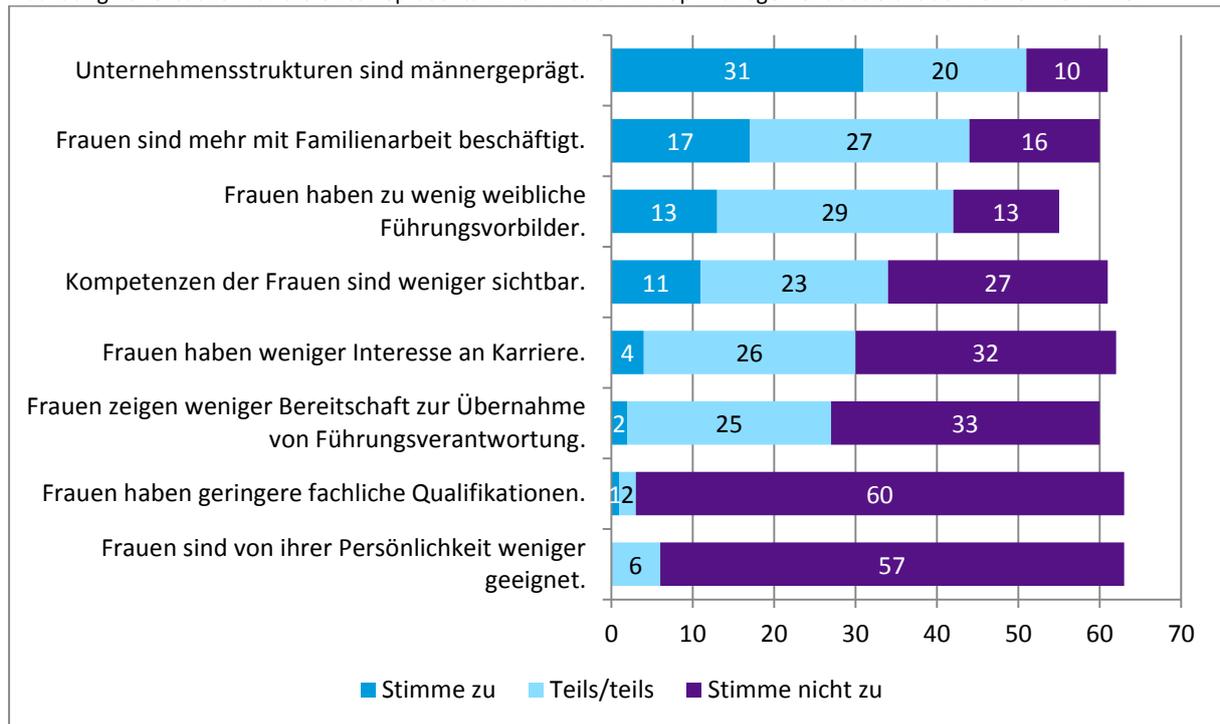
4.3 Geschlechtersensibilität und Frauen in Führungspositionen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Geschlechtersensibilität war einer der zentralen Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahme. Auch wenn unter diesem Aspekt vorwiegend die Sensibilität gegenüber beiden Geschlechtern angedacht war, so ist die Maßnahme, an der überwiegend Frauen teilgenommen haben, auf die Stärkung von Frauen in Führungspositionen ausgerichtet. Um die wahrgenommenen Geschlechterrollen abbilden zu können, wurden die Teilnehmer*innen gebeten, verschiedene Einschätzungen zu möglichen Ursachen und Fördermaßnahmen für Frauen in Führungspositionen sowie geschlechterbezogenen Führungseigenschaften zu geben.

Als Hauptursache für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management sehen die Teilnehmer*innen der Qualifizierungsmaßnahme, die überwiegend selbst bereits Führungstätigkeiten ausführen, die Unternehmensstrukturen an. Wie auch vorherige Ergebnisse zeigen, schätzen die Teilnehmer*innen den Mehraufwand durch die Familienarbeit bei Frauen als Hindernis ein, welches Karriereambitionen und somit die Wahrscheinlichkeit, eine hohe berufliche Position zu erreichen, verringert. Hier sieht die Mehrheit der Befragten zumindest teilweise eine Hauptursache für die Unterrepräsentanz. Dennoch lässt die Zahl der Teilnehmer*innen, die diese Aussage ablehnen (16 Nennungen), dass auch Männer zunehmend in die Familienarbeit eingebunden sind.

Insbesondere bei der fachlichen Qualifikation und Merkmalen der Persönlichkeit sind sich die Frauen und Männern einig, dass sie nicht die Ursachen für die ungleiche Verteilung der Geschlechter im Top-Management sind. Als ein möglicher Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird von etwa der Hälfte der Teilnehmer*innen die geringe Sichtbarkeit dieser Kompetenzen angegeben, die trotz gleicher Qualifikation dazu führt, dass Frauen seltener hohe berufliche Positionen besetzen. Hier sind sich die Teilnehmenden jedoch uneinig. Uneinigkeit herrscht auch bei den Behauptungen, Frauen hätten weniger Interesse an Karriere und zeigten weniger Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen, wobei eine knappe Mehrheit beide Aussagen ablehnt.

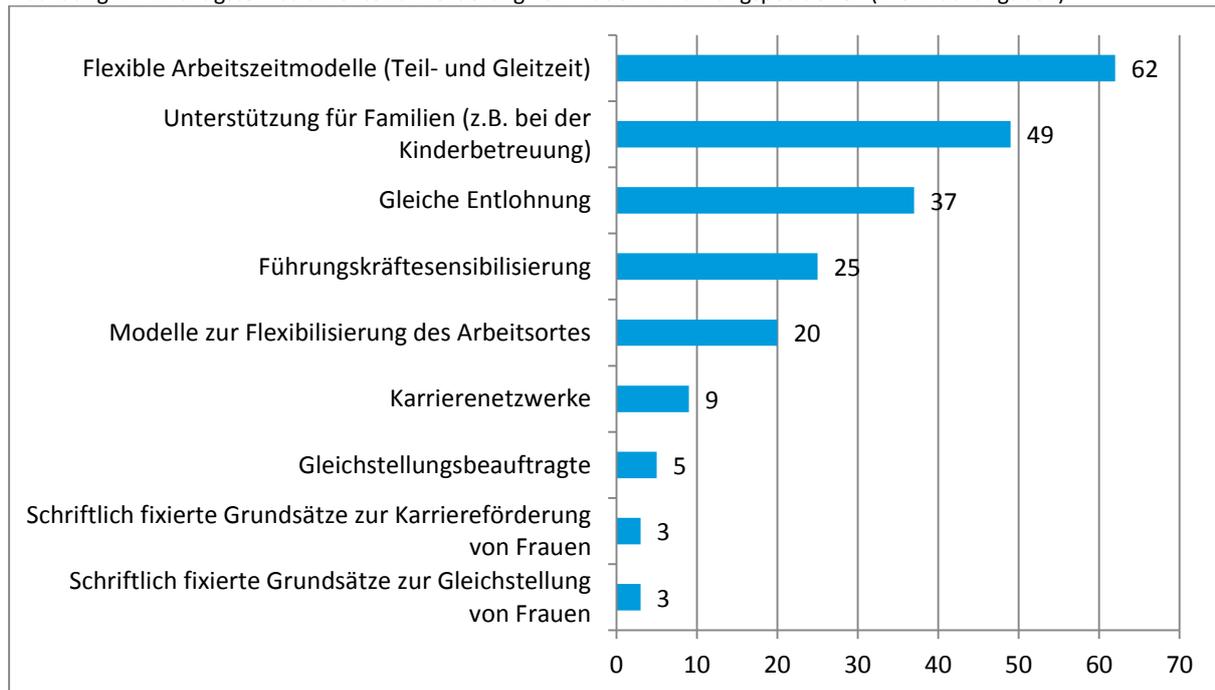
Abbildung 13: Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management aus Sicht der Teilnehmer*innen



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Um die Ursachen dieser ungleichen Verteilung der Geschlechter in Führungspositionen entgegen zu wirken, werden verschiedene Maßnahmen und Instrumente vorgeschlagen. Die drei von den Teilnehmer*innen benannten wichtigsten Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind flexible Arbeitszeitmodelle (62 Nennungen), Unterstützung für Familien (49 Nennungen) und gleiche Entlohnung (37 Nennungen). Dies sind Maßnahmen, von denen beide Geschlechter profitieren können, insbesondere bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dennoch sind sie mit Blick auf die Vereinbarkeit für Frauen zunächst von größerer Bedeutung. Ausschließlich auf Frauen bezogene Angebote sehen die Teilnehmer*innen insgesamt als am wenigsten fördernd. Interessant ist diese Einschätzung besonders dann, wenn man sie mit den Maßnahmen vergleicht, die den Teilnehmer*innen selbst am besten auf ihrem beruflichen Weg geholfen haben, denn hier sind sie die am häufigsten genannten Faktoren, die sich positiv ausgewirkt haben (vgl. Abbildung 10). Schriftlich fixierte Grundsätze werden von den Teilnehmenden jedoch nicht als wichtiges Instrument empfunden, um Frauen in Führungspositionen zu unterstützen. Betrachtet man die als am wichtigsten empfundenen Instrumente der Förderung von Frauen, so ist der Bezug zu einem ganzheitlichen Verständnis von Geschlechtersensibilität erkennbar. Obwohl aus den Interviews hervorgeht, dass viele Teilnehmer*innen mit Geschlechtersensibilität insbesondere die Berücksichtigung von Frauen sehen und weniger die männlicher Mitarbeiter, kann an dieser Einschätzung eine ganzheitliche und nicht ausschließlich auf Frauen bezogene Sichtweise bei den Teilnehmer*innen festgestellt werden.

Abbildung 14: Wichtigste Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (Mehrfachangaben)



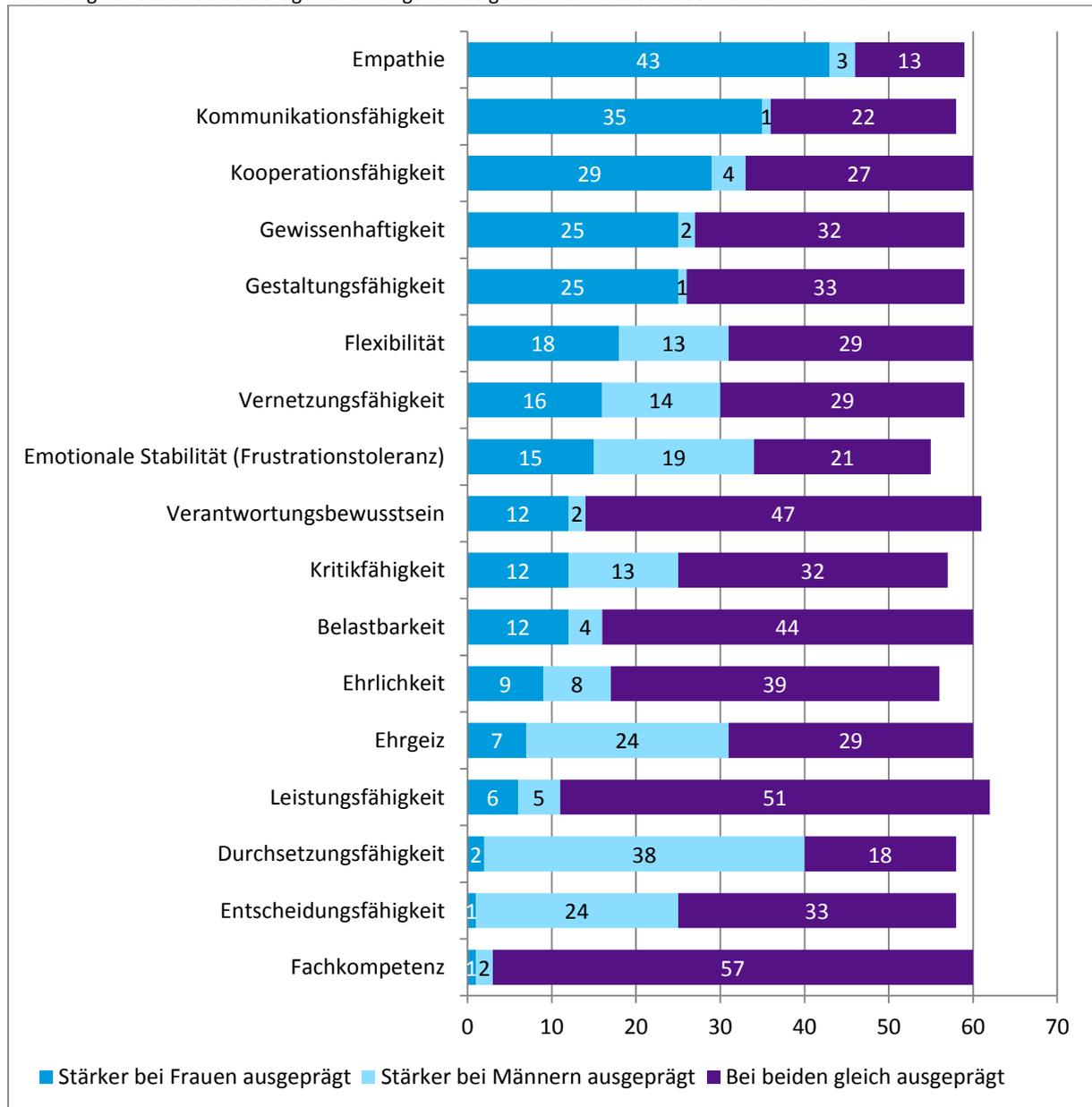
Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Mit einer offenen Frage wurden die Teilnehmer*innen gebeten anzugeben, welche Veränderungen sie sich bei einem erhöhten Anteil von Frauen in Führungspositionen in Bezug auf die Entwicklung des Unternehmens vorstellen können. Die Mehrheit der erwarteten Veränderungen liegt im Bereich Führungs- und Unternehmenskultur, insbesondere mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese wird häufig auch mit Auswirkungen auf Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung bspw. im Sinne einer lebensphasenorientierten Personalpolitik in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang werden auch Persönlichkeitsmerkmale weiblicher Führungskräfte wie Empathie, Wertschätzung und Rücksicht genannt, die hier einfließen und Veränderungen begründen. Weiterhin erwarten die Teilnehmenden auch Veränderungen in der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit und -einbindung, in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie ein verändertes Rollenbild der Geschlechter.

Die Zuschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen zu den Geschlechtern zeigt teilweise ein ähnliches Muster wie auch die Angaben aus der offenen Frage. So werden Führungseigenschaften wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit vorwiegend mit Frauen assoziiert. Die Zuordnungen der Eigenschaften spiegeln sich teilweise mit denjenigen Charakteristika, die die überwiegend weiblichen Teilnehmer*innen sich selbst zuschreiben. Ebenso verhält es sich auch bei der Zuschreibung der männlichen Führungseigenschaften. Männer in Führungspositionen werden demnach eher mit Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Ehrgeiz in Verbindung gebracht. Diese eher als maskulin interpretierten Kompetenzen entsprechen häufig reproduzierten Stereotypen. Gefördert wird diese durch die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, die sich auf das Rollenbild mit Eigenschaften prägt, die eher mit Männlichkeit verbunden werden. (vgl. Schein et al. 1996)

Führungskräfteeigenschaften, die von den Teilnehmer*innen gleichermaßen bei Frauen wie Männern gesehen werden, sind Verantwortungsbewusstsein, Leistungsfähigkeit und Fachkompetenz. Hier fallen ebenso die Eigenschaften auf, die sich die Frauen und Männer eher selbst zuschreiben und in Verbindung mit fachlicher Qualifikation und Arbeitsorganisation stehen.

Abbildung 15: Geschlechterbezogene Führungskräfteeigenschaften aus Sicht der Teilnehmer*innen



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Aus den Interviews geht hervor, dass Fragen der Geschlechtersensibilität bei direkter Ansprache eher weniger in der Maßnahme von den Teilnehmer*innen wahrgenommen wurden. Auch bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen in der Einrichtung wurden nur wenige Beispiele genannt, die dieses Thema aufgreifen. Ein Beispiel ist die geschlechtersensible Sprache, wie eine Teilnehmerin beschreibt: „man ist schon sensibler geworden, gerade wenn man sagt Mitarbeiter, „unsere Mitarbeiter“. Da haben wir oder ich habe mich dann auch schon angestrengt, zu sagen „Mitarbeiterinnen““ (TN1). Insgesamt ist die Sensibilisierung für dieses Thema jedoch wenig im aktiven Bewusstsein der Teilnehmer*innen. Vielmehr kann an den beschriebenen Indikatoren eine unterbewusste Veränderung dargestellt werden. Dennoch ist der überwiegende Teil der befragten Teilnehmer*innen in den qualitativen Interviews der Meinung, dass sich das Thema Geschlechtersensibilität vor allem mit der Gleichberechtigung der Frauen gegenüber Männern gleichgesetzt werden kann. Doch insbesondere in einem eher weiblich geprägten Berufszweig wie der Sozialwirtschaft ist auch die Berücksichtigung von Bedürfnissen männlicher Kollegen bisher noch nicht im Fokus der Wahrnehmung der Teilnehmer*innen erkennbar.

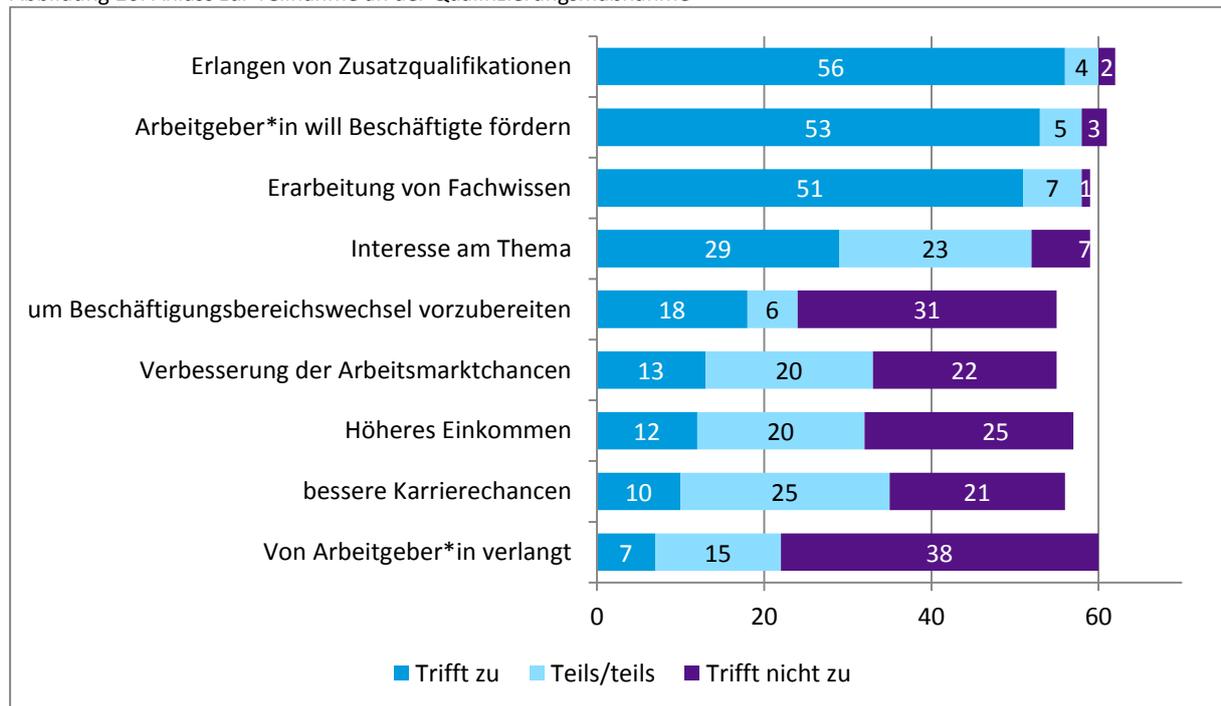
4.4 Bewertung der Qualifizierungsmaßnahme durch Teilnehmer*innen

Anlass zur Teilnahme und persönliche Ziele der Teilnehmer*innen

Ein Hauptinteresse der wissenschaftlichen Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme „LIFT hoch zwei“ ist die Bewertung des Programms durch und seine Wirkung auf die Teilnehmer*innen. Dabei wurden die Teilnehmer*innen zu Beginn nach ihren Erwartungen und zum Ende der Maßnahme zu ihren Einschätzungen nach verschiedenen Aspekten befragt. Das Kapitel umfasst die Analyse dieser Ergebnisse aus Sicht der Qualifizierungsteilnehmer*innen.

Der Anlass zur Teilnahme an der Qualifizierung war für die große Mehrheit der Teilnehmer*innen eine Mischung aus eigenem Interesse und dem Wunsch der Arbeitgeber*in. Der Wunsch nach einer fachlichen Weiterentwicklung war bei den Teilnehmer*innen selbst besonders wichtig, wie die Abbildung zeigt (Erlangen von Zusatzqualifikationen (und die Erarbeitung von Fachwissen). Aber auch die Förderung durch den bzw. die Arbeitgeber*in war eine große Motivation, die zur Teilnahme an der Qualifizierung geführt hat. Demgegenüber geben mehr als die Hälfte aller Befragten an, dass diese Forderung von Arbeitgeber*innenseite nicht zwanghaft erfolgt ist. Nur sieben Personen geben an, dass die Teilnahme an der Maßnahme ausdrücklich von ihnen verlangt wurde. Die Karriereambitionen (verbesserte Arbeitsmarktchancen, höheres Einkommen, bessere Karrierechancen) waren für die meisten Teilnehmenden weniger der Anlass für die Teilnahme an der Qualifizierung. Die fachliche Ausrichtung der Module könnte ein Grund dafür sein, dass sie weniger stark mit dem Aufstieg als vielmehr mit Eigeninteresse und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit in Verbindung gebracht werden und weniger als Anschlag durch eine fachliche Weiterqualifizierung im jeweiligen Aufgabengebiet eingestuft werden.

Abbildung 16: Anlass zur Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme



Quelle: 1. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016

Neben dem Anlass und den allgemeinen Zielen der Maßnahme waren auch persönliche Ziele der Teilnehmer*innen bei der wissenschaftlichen Evaluation von Interesse. Die offenen und teils sehr ausführlichen Angaben lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen. Zum einen hatten viele Teilnehmer*innen Ziele im Bereich Persönlichkeitsbildung und Selbstreflexion. Hierzu zählen bspw. die Stärkung des Selbstbewusstseins teils in Verbindung mit dem Bewusstwerden eigener Stärken und Schwächen, mehr Durchsetzungsfähigkeit, Empathie oder auch mehr Eigenmotivation. Einige dieser Persönlichkeitseigenschaften lassen sich in den vorangegangenen Analysen unter anderem bei der Zuschreibung von Charakteristika wiederfinden, die mit Karriere assoziiert werden.

Zum anderen nennen die Teilnehmer*innen Fachkompetenzen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, die sie in der Maßnahme erlernen möchten. Der Wunsch nach einem Handwerkszeug oder auch spezifischem Fachwissen für das Ausführen von Führungstätigkeiten oder für das Ausüben einer Leitungsposition werden hier besonders häufig genannt. Dazu zählen unter anderen der Ausbau von Kommunikationsfähigkeit, Strategien zur Konfliktbewältigung sowie Netzwerken und Zeitmanagement. Weitere persönliche Ziele der Teilnehmer*innen sind bspw. eine klarere Definition von Führung, Führungsstilen und -verhalten, die spezifische Vorbereitung auf eine zukünftige Führungstätigkeit, aber auch das Erkennen von persönlichen Möglichkeiten und Grenzen bei der Arbeit in einer Führungsposition.

Bewertung der Organisation und Durchführung der Maßnahme

Zum Ende wurden die Teilnehmer*innen gebeten, eine Einschätzung der Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme vorzunehmen, um gelungene Aspekte zu identifizieren und Verbesserungspotenziale zu verdeutlichen. Insgesamt fällt die Bewertung der Maßnahme sehr positiv aus.

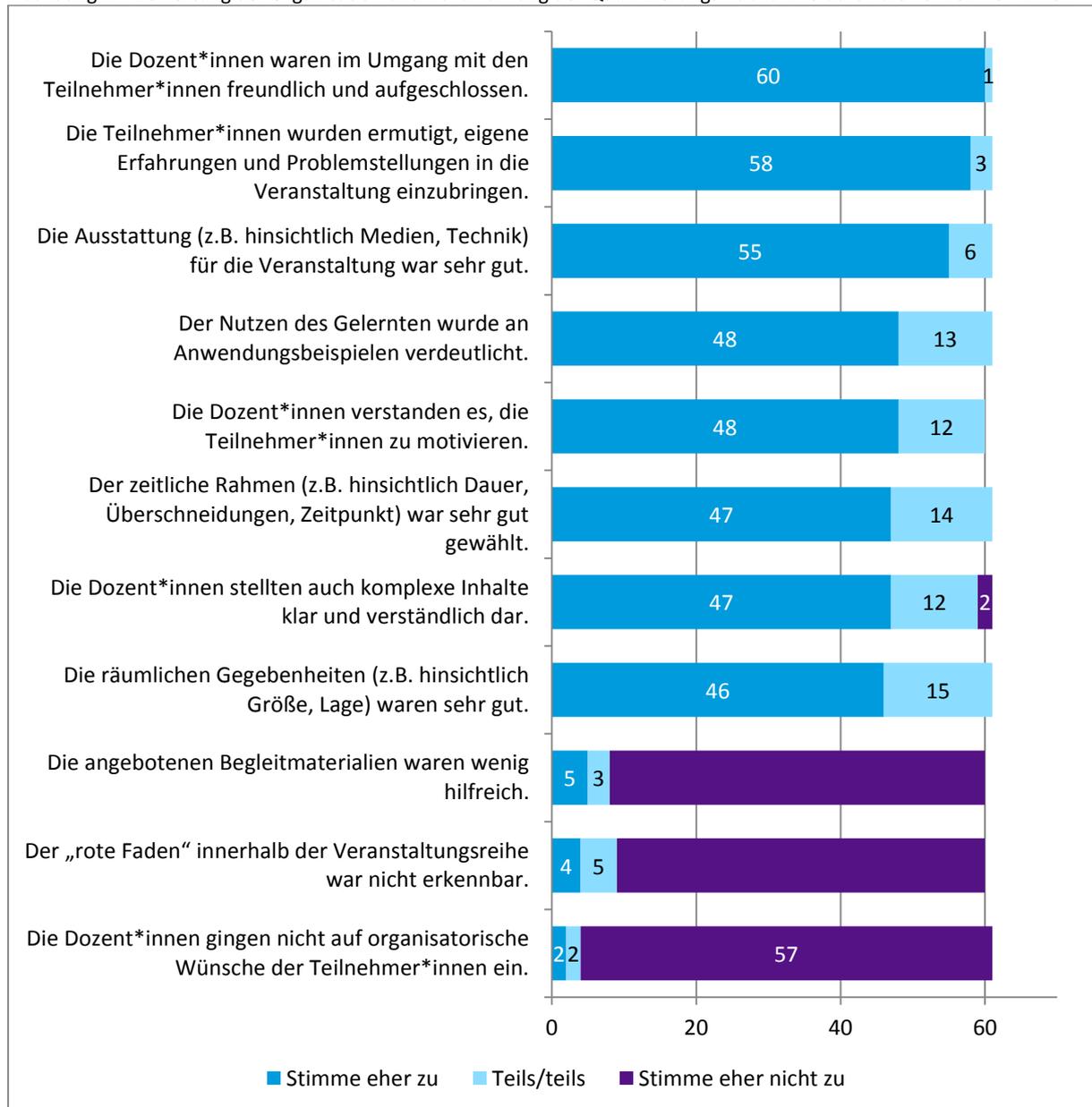
Die Dozent*innen wurden von den Teilnehmenden als aufgeschlossen und freundlich wahrgenommen. Sie fühlten sich zudem durch die Dozent*innen ermutigt, eigene Erfahrungen und Problemstellungen einzubringen. Die Mehrheit der Frauen und Männer stimmen zu, dass durch die Dozent*innen das Gelernte in Anwendungsbeispielen verdeutlicht und komplexe Inhalte verständlich dargestellt wurden. Auch die räumliche Ausstattung, die Lage der Veranstaltungsorte, der zeitliche Rahmen der Veranstaltungen und die Begleitmaterialien wurden insgesamt positiv bewertet.

Nur vereinzelt hatten Befragte das Gefühl, komplexe Inhalte seien nicht verständlich und klar dargestellt worden. Auch das Gesamtkonzept der Veranstaltungsreihe sowie die bereitgestellten Begleitmaterialien wurden nur von wenigen Teilnehmer*innen negativ bewertet.

„Es war eine sehr schöne Zeit und ich habe mich bei den Modulen immer sehr wohl gefühlt. Über meine Probleme und auch Ängste sprechen, dazu war immer Raum und Zeit. Ich habe mich verstanden gefühlt und konnte auch schon einiges in meiner Arbeit umsetzen“ (FB407).

„Ich fand die Struktur dieser ganzen Ausbildung sehr durchdacht und vor allen Dingen sehr nachhaltig. Also ich habe noch keine Ausbildung erlebt, die inhaltlich so gut aufgebaut war, von den Anforderungen, von der Ganzheitlichkeit der pädagogischen Vermittlung. Dann war ja auch die Grobstruktur, die darum steht, sehr gut durchdacht, denn man fährt ja nicht einmal nur zu einem Lehrgang, sondern man ist dadurch verbunden mit dem Praxisprojekt, dann aber auch mit den Netzwerktreffen, mit den Regionalgruppen, die sich gebildet haben. Und es gibt sozusagen um diesen Lehrgang herum eine Struktur an anderen Projekten, die nachhaltig weiterwirken können. Das fand ich sehr vorteilhaft und gut“ (TN3).

Abbildung 17: Bewertung der Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme durch die Teilnehmer*innen

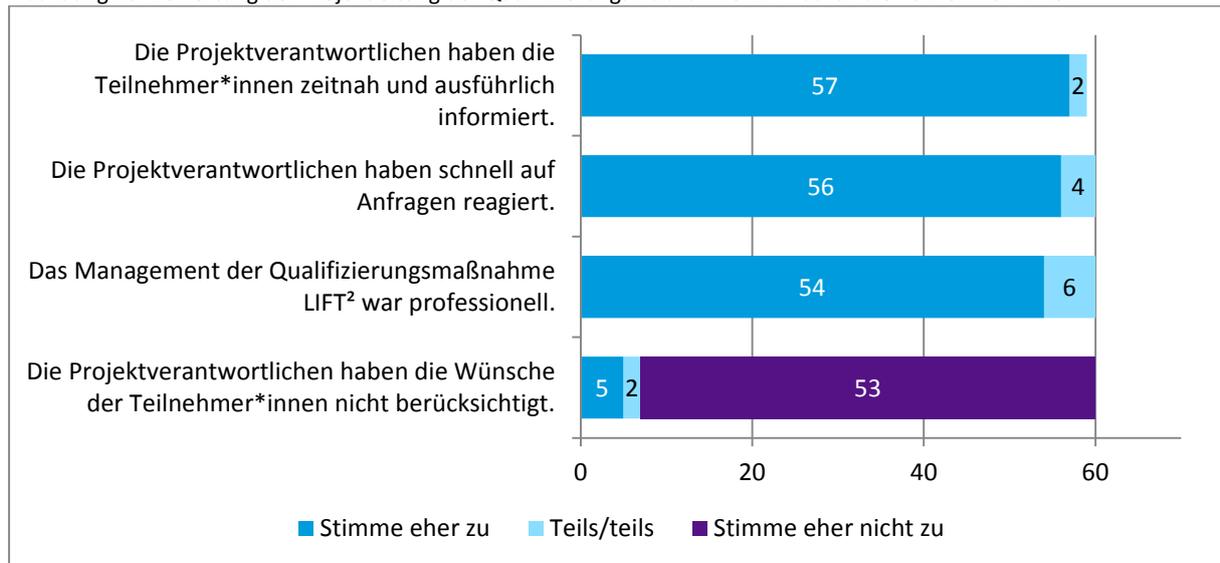


Quelle: 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2017

Wie auch die Bewertung der Dozent*innen und des organisatorischen Rahmens der Qualifizierungsmaßnahme so fiel auch die Bewertung der Projektverantwortlichen sehr positiv aus. Informationen wurden zeitnah und ausführlich weitergegeben und „Wünsche seitens der Teilnehmenden von Projektverantwortlichen berücksichtig. Auch die Reaktionszeit auf Anfragen und auch das professionelle Management sind den Teilnehmer*innen positiv aufgefallen. Nur wenige Frauen und Männer hatten das Gefühl, ihre Wünsche seien von der Projektleitung nicht oder nur teilweise berücksichtigt worden.

„Lift² war die beste Weiterbildung/Qualifizierung, die ich besucht habe. Es gab sehr viele Anregungen, die ich sehr gut in meiner Arbeit umsetzen konnte“ (FB115)

Abbildung 18: Bewertung der Projektleitung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² durch die Teilnehmer*innen



Quelle: 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2017

Erwartungen zu Beginn und Bewertung von Lernerfolgen und Qualifikationsinhalten

Um die Wirksamkeit der angebotenen Module und Inhalte bewerten zu können, wird die Erwartungshaltung der Teilnehmer*innen mit der Bewertung der Lernerfolge verglichen. Abgebildet werden können so insbesondere die indirekten Lernerfolge, die möglicherweise von den Teilnehmer*innen nicht als vordergründige Erfahrungen wahrgenommen werden.

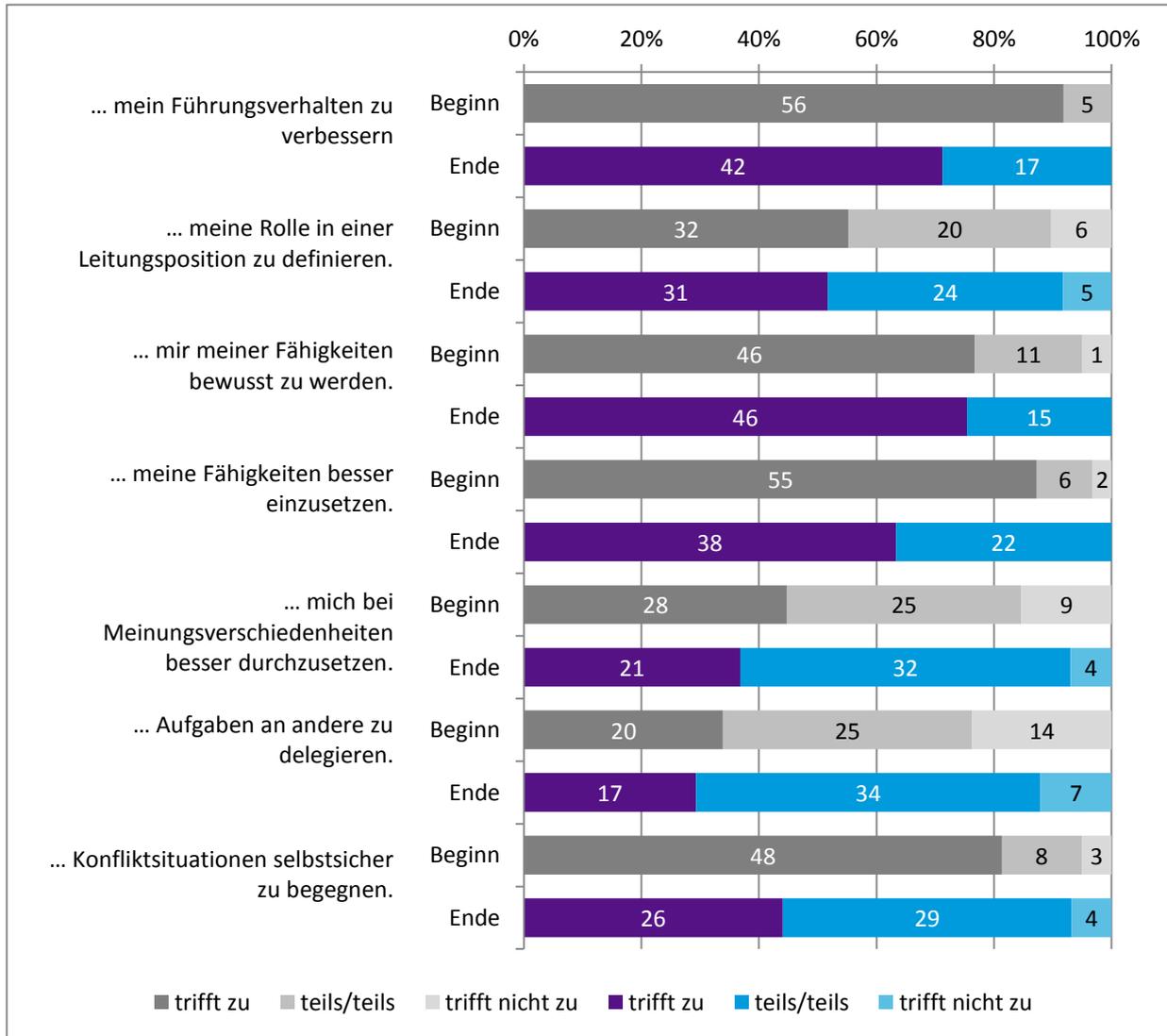
Hier zeigt sich ein insgesamt vorwiegend positives Ergebnis. Der Vergleich der Erwartungen und der Lern- und Transfererfolge beinhaltet die bereits zuvor beschriebenen persönlichen Ziele der Teilnehmer*innen und bestätigt damit zunächst indirekt die Übereinstimmung der Veranstaltungsreihe mit den Aspekten, die den Teilnehmenden zum Ausüben ihrer Tätigkeit wichtig sind.

Die Verbesserung ihres Führungsverhaltens hatten zu Beginn nahezu alle Teilnehmer*innen erwartet. Für den Großteil von ihnen hat sich diese Erwartung in den Lernerfolgen bestätigt, wobei etwa ein Fünftel dies nur teilweise für sich erkennen konnte. Ebenfalls sehr viele Teilnehmer*innen hatten zu Beginn gehofft, im Anschluss an die Qualifizierungsmaßnahme ihre Fähigkeiten besser einsetzen zu können. Für zwei Drittel der Frauen und Männer hat sich dieser Erfolg zum Ende der Maßnahme bestätigt, für alle anderen konnte dieses Ziel zumindest teilweise erreicht werden.

Bei den Fähigkeiten, sich bei Meinungsverschiedenheiten besser durchzusehen und Aufgaben an andere zu delegieren hat sich die Anzahl derjenigen um die Hälfte reduziert, die zu Beginn nicht erwartet haben, diese Fähigkeit während der Maßnahme zu verbessern. Somit konnten hier Erfolge verzeichnet werden, obwohl Teilnehmer*innen diese Aspekte als Lernerfolge zunächst nicht als für sie erreichbar eingeschätzt hatten.

In Bezug auf das selbstsichere Begegnen von Konfliktsituationen waren die Erwartungen der Teilnehmer*innen zu Beginn der Maßnahme höher als die tatsächlich empfundenen Lernerfolge. Ein Großteil hatte hier hohe Erwartungen, denen die Angebote im Rahmen der Maßnahme jedoch eher teilweise als völlig gerecht werden konnten.

Abbildung 19: Erwartung und Bewertung der Lernerfolge von LIFT² durch die Teilnehmer*innen – Teil 1

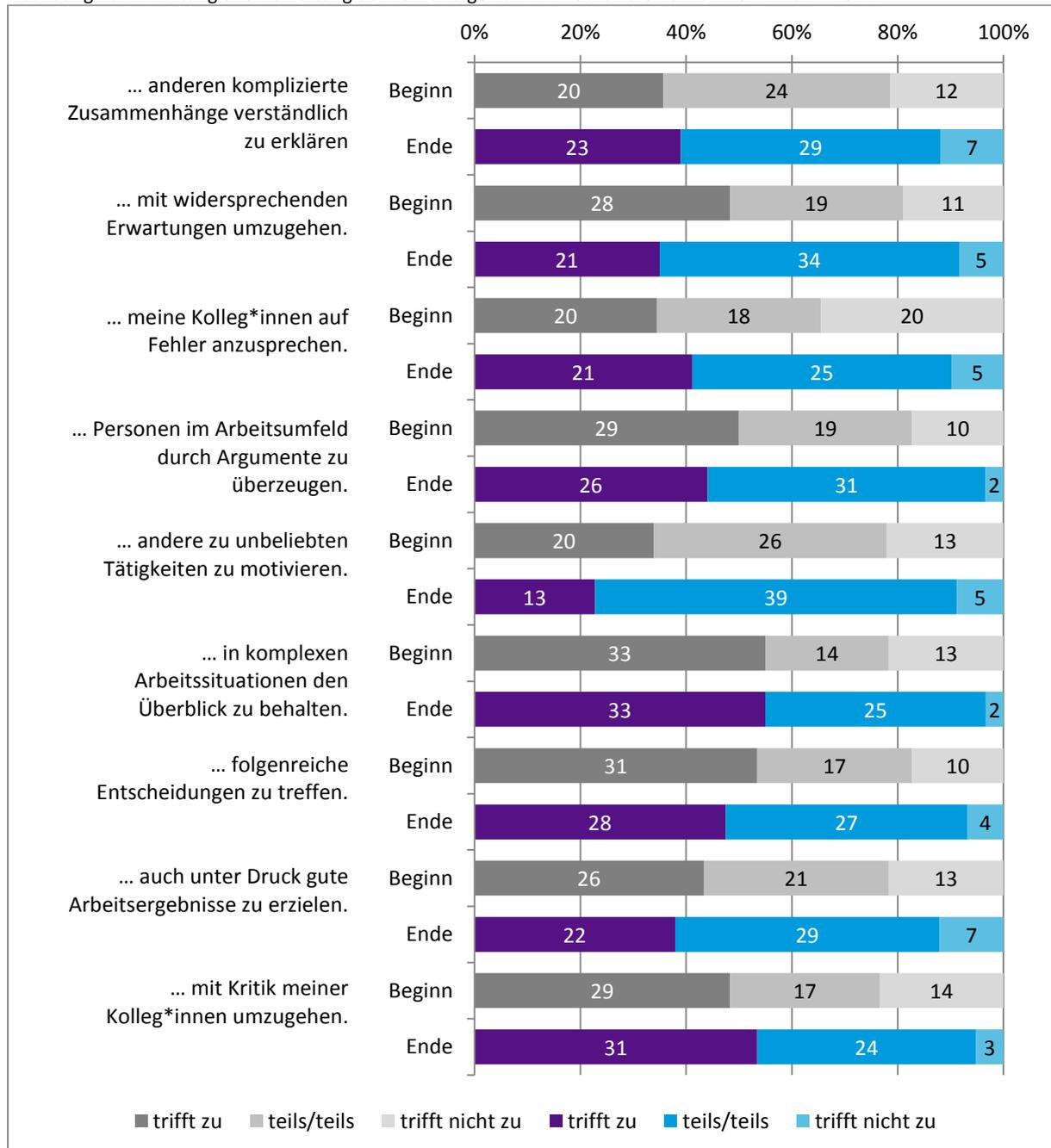


Quelle: 1. und 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Einige weitere Fähigkeiten, wie der Umgang mit widersprechenden Erwartungen, das behalten des Überblicks in komplexen Arbeitssituationen, der Umgang mit Kritik aus dem Kollegium oder auch das Treffen folgenreicher Entscheidungen haben die Teilnehmer*innen zu Beginn der Maßnahme nicht erwartet zu verbessern. Die Lernerfolge, die sich in der anschließenden Bewertung zeigen, sind jedoch deutlich positiver, da hier häufig zumindest teilweise Erfolge durch die Maßnahme zu verzeichnen sind. Diese Verbesserungen, die sich auf diese Durchsetzungs- und Führungsfähigkeiten sowie Konfliktbewältigung beziehen, sind besonders hervorzuheben. Da die Teilnehmer*innen sich solche Fähigkeiten eher selten selbst zuschreiben, ist dieser Lernerfolg besonders positiv hervorzuheben.

Obwohl teilweise die Erwartungen einiger Teilnehmer*innen zu Beginn etwas höher waren, zeigt die die Bewertung insgesamt Lernerfolge. Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten hat in einzelnen Bereichen nicht das Gefühl gehabt, dass sich hier Erfolge eingestellt haben. Dabei muss beachtet werden, dass durch Lernerfolg und die Anwendung von neu Gelerntem bei rückblickender Betrachtung eines Lernprozesses die Einschätzung des Erfolgs oft etwas geringer ausfällt. Zudem unterscheiden sich Wissensstand und Erfahrung mit Themengebieten der Teilnehmenden Qualifizierungsmaßnahme bereits von Beginn an. Somit können in der Regel nicht auf jedem Gebiet alle Wünsche und Weiterbildungsbedarfe gänzlich befriedigt werden.

Abbildung 20: Erwartung und Bewertung der Lernerfolge von LIFT² durch die Teilnehmer*innen – Teil 2



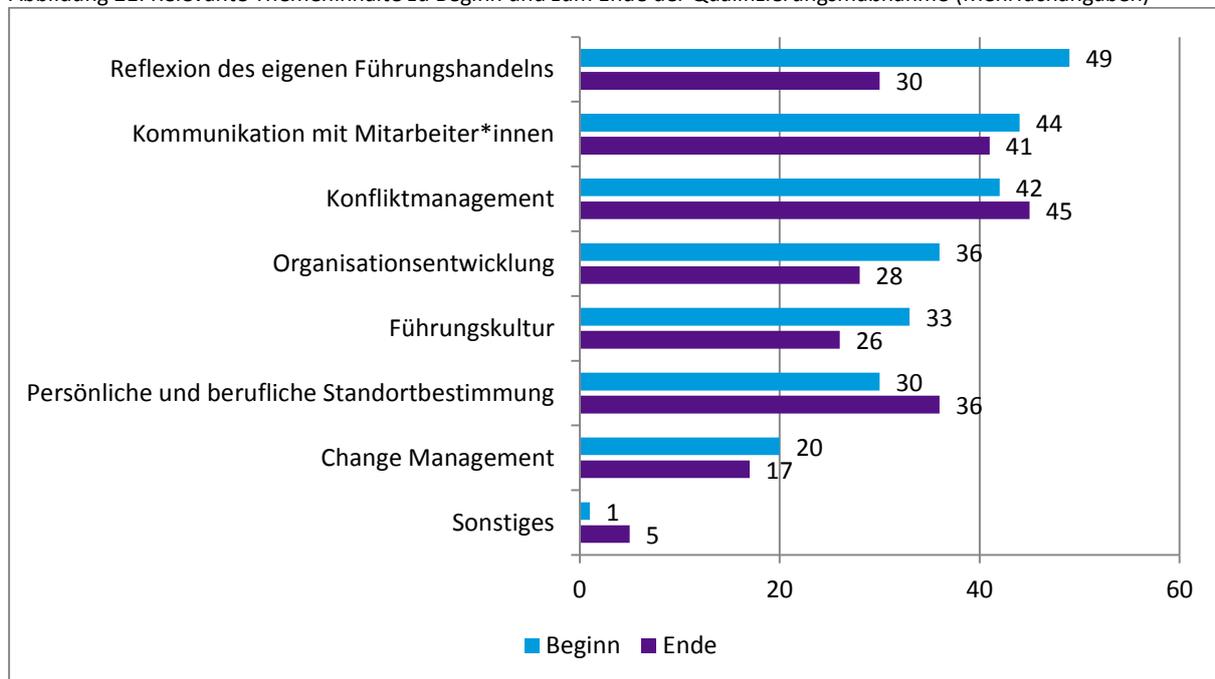
Quelle: 1. Und 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Neben den Lernerfolgen haben die Teilnehmer*innen auch die einzelnen in den Modulen behandelten Themeninhalte der Maßnahme nach ihrer Relevanz bewertet. Die drei relevantesten Themeninhalte waren zu Beginn die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens (49 Nennungen), die Kommunikation mit Mitarbeiter*innen (44 Nennungen) und das Konfliktmanagement (41 Nennungen). Insgesamt haben zum Ende der Maßnahme die meisten Teilnehmer*innen folgende Themeninhalte als die drei relevantesten für sich festgelegt: Konfliktmanagement (45 Nennungen), Kommunikation mit Mitarbeiter*innen (41 Nennungen) und persönliche und berufliche Standortermittlung (36 Nennungen).

An diesem Vergleich zeigt sich, dass insbesondere die zu Beginn am relevantesten eingeschätzte Fähigkeit der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens zum Ende der Maßnahme nur noch etwa von zwei Dritteln als solche empfunden wird. Auch die Führungskultur und die Organisationsentwicklung wurden von mehr Frauen und Männern zunächst als relevanter Inhalt eingestuft, als es zum Ende hin tatsächlich der Fall war.

Im Gegensatz dazu hatten weniger Teilnehmenden die persönliche und berufliche Standortermittlung sowie das Konfliktmanagement zu Beginn der Maßnahme bereits als für sie relevant eingeschätzt. Insbesondere die Standortermittlung hat bei den Teilnehmenden im Verlauf der Maßnahme entgegen der anfänglichen Einschätzung deutlich an Relevanz zugenommen.

Abbildung 21: Relevante Themeninhalte zu Beginn und zum Ende der Qualifizierungsmaßnahme (Mehrfachangaben)



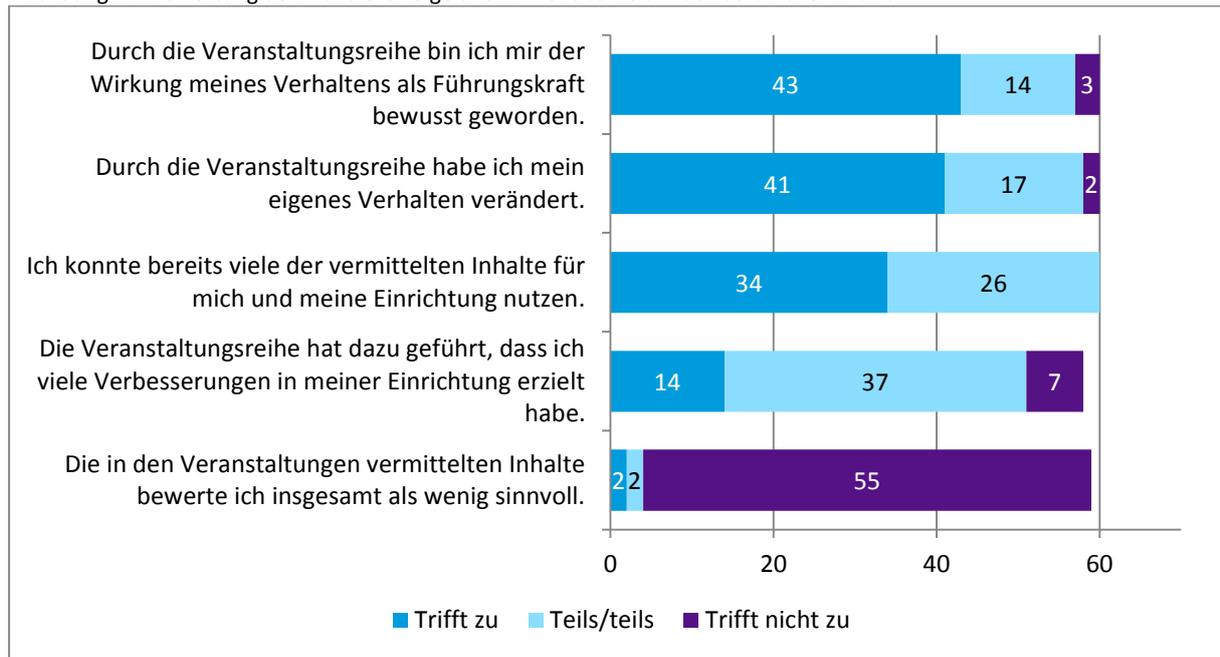
Quelle: 1. und 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Entwicklung der allgemeinen und beruflichen Selbstwirksamkeit durch die Teilnahme an LIFT²

Weitere Erfolge, die von Teilnehmenden nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme eingeschätzt wurden, sind die Transfererfolge. Bei ihnen geht es darum, konkret einzuschätzen, ob die Befragten bei sich selbst Veränderungen wahrnehmen und inwiefern das Gelernte in der beruflichen Praxis angewendet und übertragen werden kann.

Auch hier ist die allgemeine Bewertung sehr positiv ausgefallen. Fast alle Teilnehmer*innen konnten für sich selbst (zumindest teilweise) feststellen, dass sie sich durch die Qualifizierungsmaßnahme der Wirkung ihres Verhaltens als Führungskraft bewusst geworden sind. Ebenso viele haben eine Änderung ihres Verhaltens bemerkt. Auch die Anwendung der Inhalte aus den verschiedenen Modulen konnte mehr als die Hälfte der Frauen und Männer für sich feststellen. Die übrigen Teilnehmenden konnten dies zumindest teilweise behaupten. Das Erreichen von Verbesserungen in der Einrichtung, in der die Teilnehmer*innen tätig sind, konnte der Großteil teilweise feststellen. Einige wenige (7 Nennungen) konnten keine Verbesserungen mit Hilfe des Erlernten bewirken. Dennoch fällt auch die Gesamtbewertung der Inhalte fast völlig positiv aus, sodass mit einem abschließenden Fazit an dieser Stelle direkt wahrgenommene Transfererfolge seitens der Teilnehmer*innen bestätigt werden können.

Abbildung 22: Bewertung der Transfererfolge und Anwendbarkeit in der beruflichen Praxis

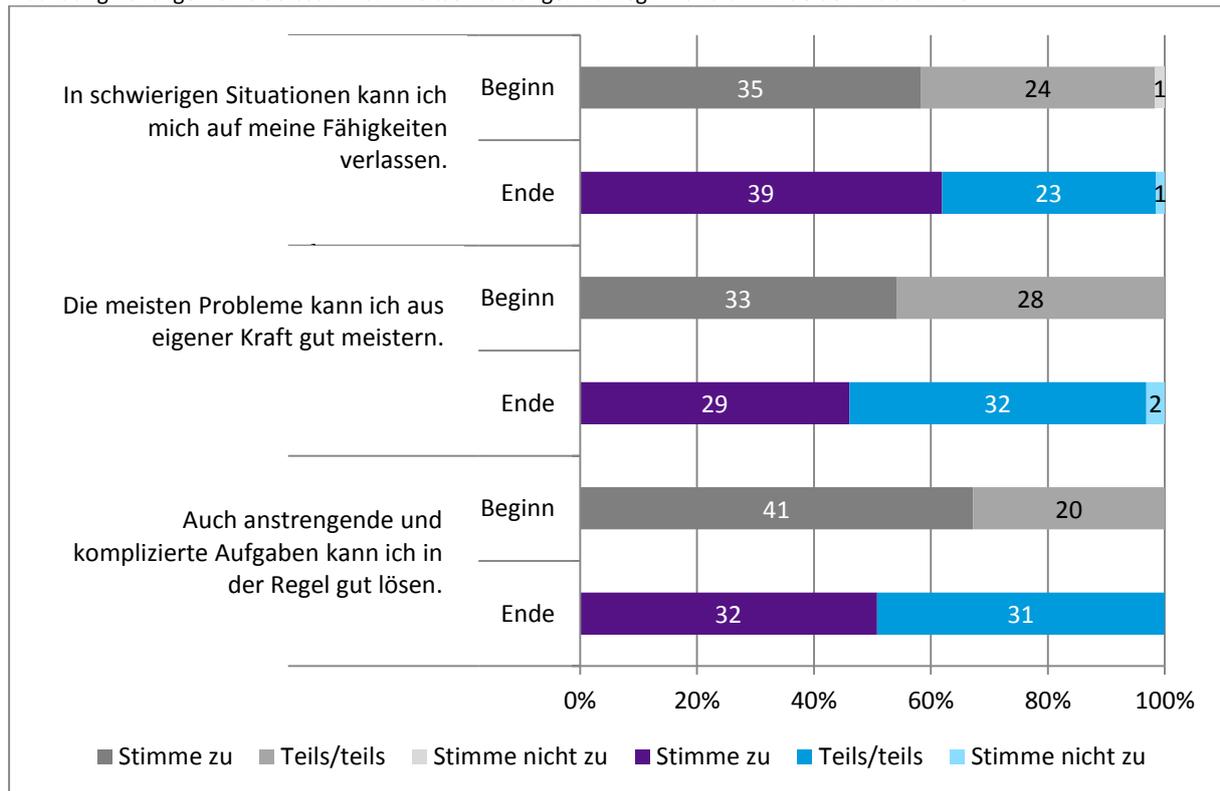


Quelle: 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2017

Die Selbstwirksamkeitserwartungen spielen eine wichtige Rolle für die Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme. Zu Beginn und zum Ende der Maßnahme wurden diese erhoben, um die Ergebnisse anschließend miteinander zu vergleichen und die Entwicklung der Selbstwirksamkeit auf drei Ebenen ableiten zu können: die allgemeine Selbstwirksamkeit, die berufliche Selbstwirksamkeit und die führungsbezogene Selbstwirksamkeit.

In Bezug auf die allgemeine Selbstwirksamkeit zeigen die Ergebnisse insgesamt eine durchwachsene Entwicklung. Die Verlässlichkeit auf die eigenen Fähigkeiten hat im Zeitverlauf der Qualifizierung leicht zugenommen. Die Selbsteinschätzung, Probleme aus eigener Kraft gut zu meistern und anstrengende und komplizierte Aufgaben gut lösen zu können haben jedoch leicht abgenommen. Eine Erklärung kann eine wachsende Unsicherheit der Teilnehmer*innen durch die intensive Auseinandersetzung mit eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen sein, welche die Selbstwahrnehmung im Umgang mit Herausforderungen zum Ende der Maßnahme hin negativ beeinflusst.

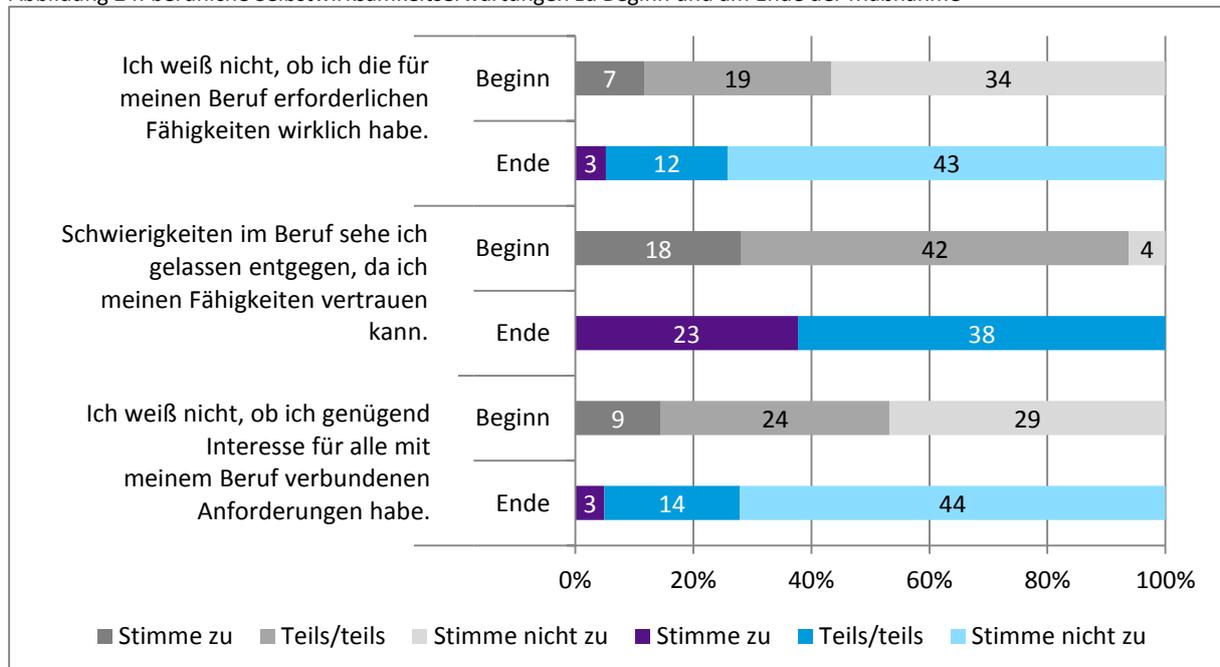
Abbildung 23: allgemeine Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme



Quelle: 1. und 2. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Die berufliche Selbstwirksamkeit hat im Gegensatz zur allgemeinen Selbstwirksamkeit während der Qualifizierungsmaßnahme zugenommen. So haben die Teilnehmer*innen mehr Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten gewonnen, sehen Schwierigkeiten insgesamt deutlich gelassener entgegen und fühlen sich darin bestärkt, Interesse an allen mit dem Beruf verbundenen Anforderungen zu besitzen.

Abbildung 24: berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme



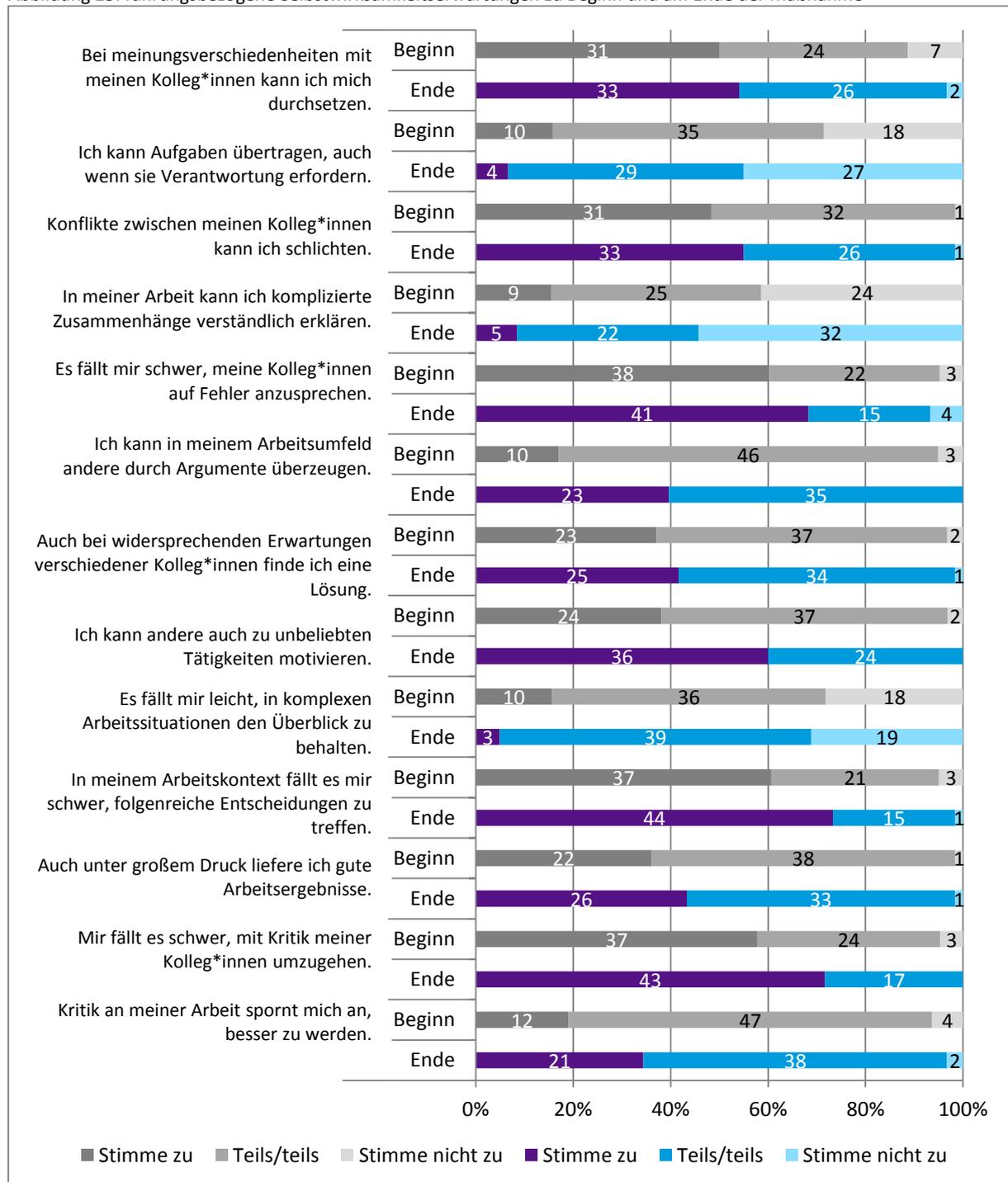
Quelle: 1. und 2. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Die Auswertung der führungsbezogenen Selbstwirksamkeit zeigt, dass sich besonders Fähigkeiten in drei Bereichen während der Qualifizierungsmaßnahme bei den Teilnehmer*innen gesteigert haben.

So haben die Frauen und Männer das Gefühl, andere im Arbeitsumfeld besser durch Argumente überzeugen zu können, sie eher auch zu unbeliebten Tätigkeiten zu motivieren und Kritik an ihrer Arbeit als Ansporn für eine Steigerung der Leistung anzusehen oder mit dieser Kritik insgesamt umzugehen. In sehr wenigen Bereichen hat die führungsbezogene Selbstwirksamkeit abgenommen. Einer dieser Bereiche ist das Übertragen von Aufgaben, die Verantwortung erfordern oder auch komplizierte Zusammenhänge verständlich zu erklären.

In allen anderen Bereichen ist die Selbstwirksamkeit während der Teilnahme an der Maßnahme relativ konstant geblieben. So haben sich bspw. die eingeschätzten Fähigkeiten Lösungen bei sich widersprechenden Erwartungen von Kolleg*innen Lösungen zu finden und in komplexen Arbeitssituationen den Überblick zu behalten, nicht maßgeblich gesteigert.

Abbildung 25: führungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartungen zu Beginn und am Ende der Maßnahme



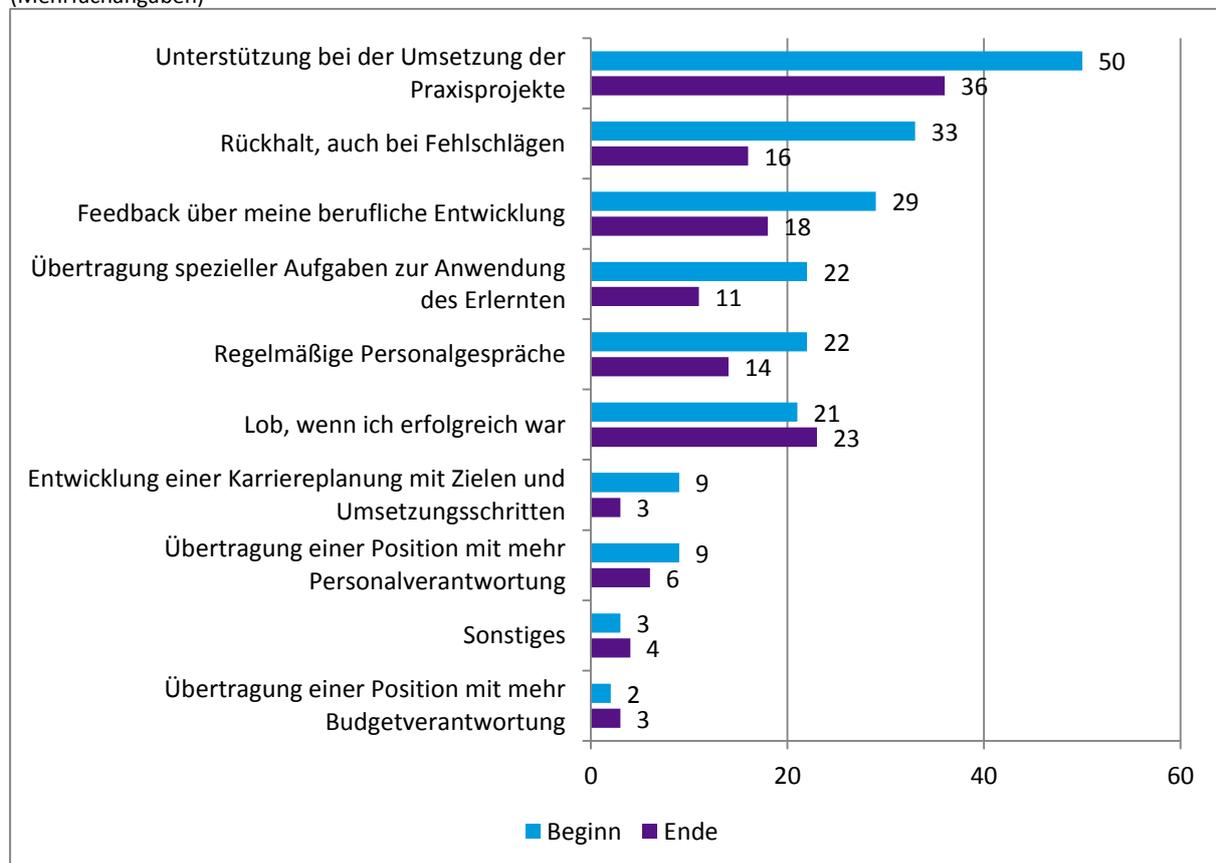
Quelle: 1. und 2. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Während der Qualifizierungsmaßnahme waren die Einrichtungen angehalten, die entsendeten Teilnehmer*innen bei der Umsetzung des Gelernten im beruflichen Alltag zu unterstützen. Bis auf eine Ausnahme konnte der gewünschten Unterstützung der Teilnehmer*innen insgesamt nachgekommen werden, wobei die tatsächlich geleistete Unterstützung im Schnitt unter der gewünschten liegt. Lediglich die Unterstützung in Form von Lob hatten sich etwas weniger Teilnehmer*innen zu Beginn erhofft.

Zu Beginn der Maßnahme hatten sich die Teilnehmer*innen vor allem die Unterstützung bei den Praxisprojekten, Rückhalt auch bei Fehlschlägen und Feedback über die berufliche Entwicklung gewünscht. Dem Wunsch nach Unterstützung kamen die Einrichtungen bei etwas mehr als die Hälfte der Befragten nach. Vom Feedback konnten nur 18 der 61 Teilnehmer*innen profitieren und auch den Rückhalt bei Fehlschlägen erlebten nur etwa halb so viele Frauen und Männer in ihren Einrichtungen, die sich diese Form der Unterstützung zuvor erhofft hatten.

Weniger Erwartungen zur Unterstützung bestanden seitens der Teilnehmer*innen bei der Übertragung einer Position mit mehr Personal- oder Budgetverantwortung. Diese geringen Erwartungen wurden nach ihren Angaben bestätigt.

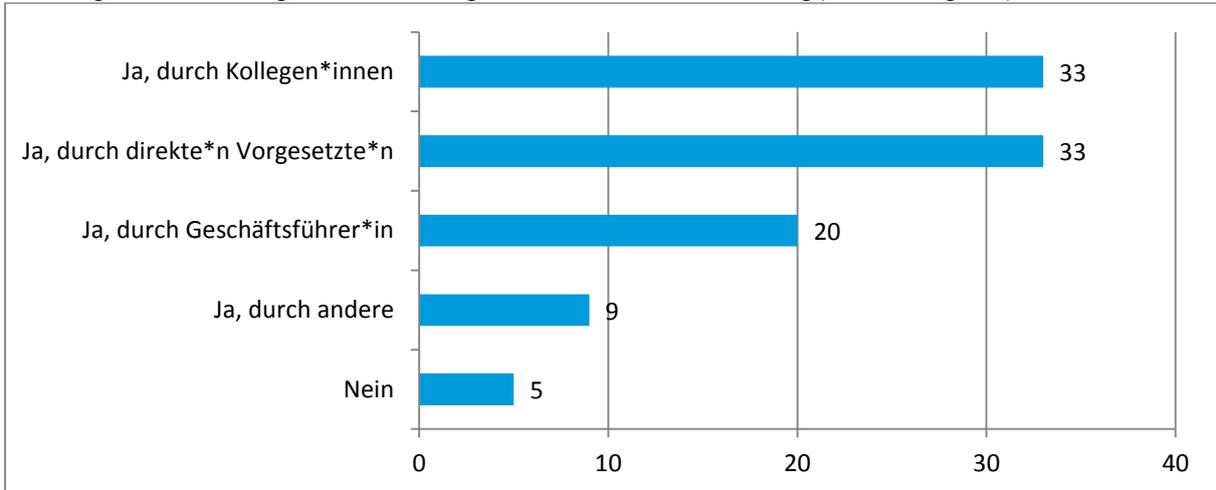
Abbildung 26: Gewünschte und umgesetzte Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in den Einrichtungen (Mehrfachangaben)



Quelle: 1. und 2. LIFT-Teilnehmer*innenbefragung 2016 und 2017

Personen, die die gewünschte Unterstützung während der Qualifizierungsmaßnahme geleistet haben, waren gleichermaßen Kolleg*innen wie direkte Vorgesetzte. Etwa die Hälfte der Teilnehmer*innen hat durch diese beiden Gruppen Unterstützung erfahren. Ein Drittel wurde zudem von der Geschäftsführung unterstützt. Fünf Teilnehmer*innen berichten, dass sie während der Qualifizierung von niemandem unterstützt wurden.

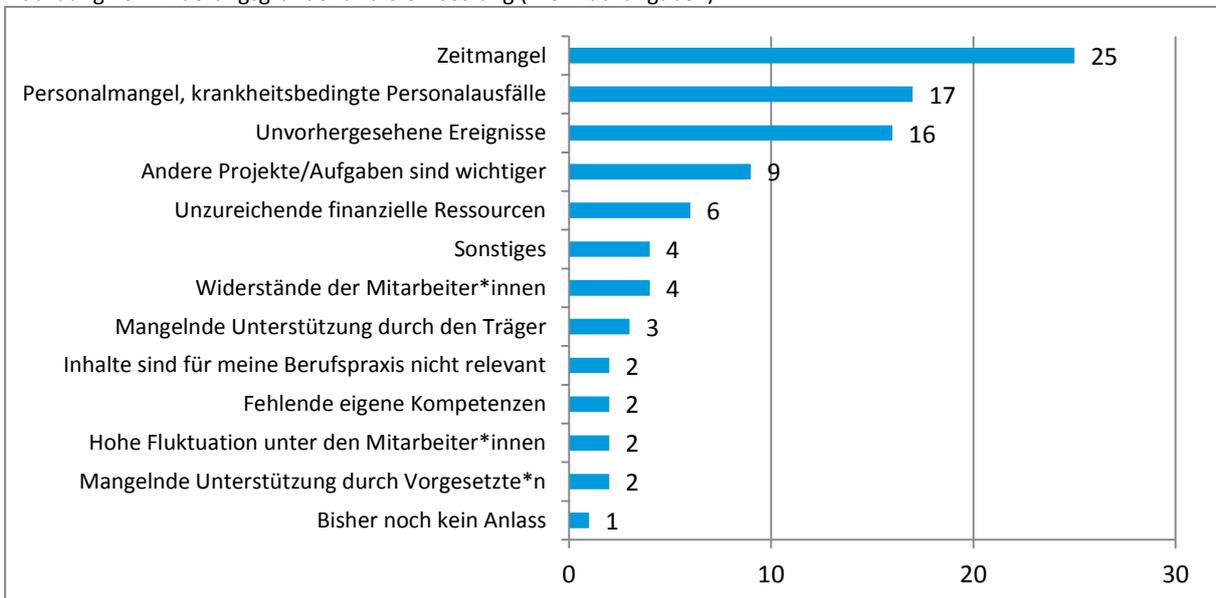
Abbildung 27: Unterstützung bei der Umsetzung der Lerninhalte in der Einrichtung (Mehrfachangaben)



Quelle: 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2017

Neben der Unterstützung haben sich auch Hindernisse für den Transfer der Qualifikationsinhalte in der beruflichen Praxis abgezeichnet. Die drei häufigsten Hindernisse für die Umsetzung der gelernten Inhalte sind laut Teilnehmer*innen Zeitmangel, Personalmangel oder krankheitsbedingte Personalausfälle und unvorhergesehene Ereignisse. Andere Gründe, wie bspw. eine Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter*innen oder den Träger geben nur wenige Teilnehmer*innen an, obwohl die erwartete Unterstützungsleistung zu Beginn der Maßnahme deutlich höher war. Positiv auffallend ist, dass bisher nur drei Personen angeben, die Inhalte seien für die Berufspraxis nicht relevant oder sie haben am Ende der Maßnahme noch keinen Anlass gefunden, das Gelernte in der beruflichen Praxis anzuwenden. An dieser Stelle spiegeln sich positiven Bewertungen der Relevanz der Qualifizierungsinhalte und der Anwendbarkeit für die Teilnehmenden.

Abbildung 28: Hinderungsgründe für die Umsetzung (Mehrfachangaben)



Quelle: 2. LIFT²-Teilnehmer*innenbefragung 2017

5. Die Perspektive der Organisationen auf die Qualifizierungsmaßnahme LIFT² und Kompetenzentwicklung bei den Teilnehmer*innen

Neben der Perspektive der Teilnehmer*innen sollte im Rahmen der Evaluation auch die Perspektive der Organisationen auf drei Aspekte aufgenommen werden: 1) auf die Kompetenzentwicklung bei den teilnehmenden Beschäftigten, 2) auf die Auswirkungen der Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme auf die Entwicklung (in) der Organisation und 3) auf die Qualifizierungsmaßnahme LIFT² an sich. Um diese drei Aspekte geht es im vorliegenden Abschnitt.

Aufgrund der Abweichung in der Anzahl der an der Befragung teilnehmenden Organisationen und zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit zwischen den Antworten zu Befragungen zu Maßnahmebeginn und -ende werden in diesem Abschnitt die Prozentangaben verwendet.

5.1 Rahmenbedingungen und Ausgangslage der Organisationen

Zur Beschreibung der Ausgangslage der Organisationen wurden ausgewählte organisationsstrukturelle und personalpolitische Rahmenbedingungen sowie die Ausgangslage zur Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² erfasst.

5.1.1 Organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen

Zu den organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen gehören die Gesamtanzahl der Beschäftigten in den befragten Organisationen, die Qualifikationen der Beschäftigten sowie der Anteil der Frauen unter allen Beschäftigten und in den unterschiedlichen Führungsebenen.

Mit 38,9 Prozent arbeiten in der Mehrzahl der an LIFT² teilnehmenden Organisationen zwischen 100 und 249 Beschäftigte. In weiteren 31,8 Prozent sind 250 und mehr Menschen beschäftigt und nur in knapp jeder sechsten Organisation weniger als 50 Menschen.

Tabelle 11: Anzahl der Beschäftigten 2018

	Anzahl	Prozent
Unter 50 Beschäftigte	7	15,9
50 bis unter 100 Beschäftigte	6	13,6
100 bis unter 250 Beschäftigte	17	38,6
250 bis unter 1.000 Beschäftigte	11	25,0
1.000 und mehr Beschäftigte	3	6,8
Gesamt	44	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2016

Bei den **Qualifikationen** der Beschäftigten⁴ wurde zwischen Beschäftigten mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss, Fachkräften mit qualifiziertem Abschluss sowie un- und angelernten Beschäftigten unterschieden. In allen Organisationen sind Fachkräfte mit qualifiziertem Abschluss beschäftigt. Beschäftigte mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss arbeiten in 84,4 Prozent und un- und angelernte Beschäftigte in 81,2 Prozent aller befragten Organisationen.

⁴ Sieben Organisationen mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden, da die Aufsummierung der Qualifikationsanteile einen Wert über 100 Prozent ergab oder sie keine Angaben zu den Qualifikationsanteilen geben konnten.

Tabelle 12: Qualifikation der Beschäftigten 2018

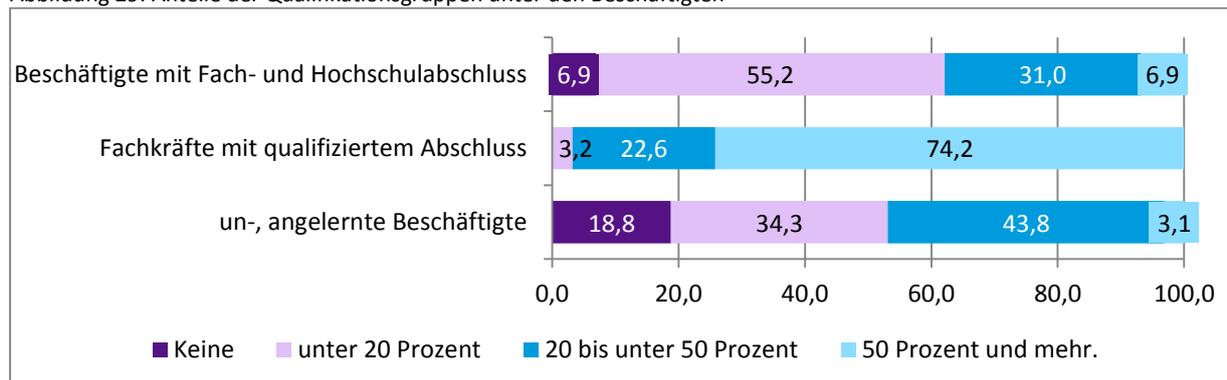
	Anzahl	Prozent
Beschäftigte mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss		
Ja	27	84,4
Nein	5	15,6
Fachkräfte mit qualifiziertem Abschluss		
Ja	32	100,0
Nein	0	0,0
Un- und angelernte Beschäftigte		
Ja	26	81,2
Nein	6	18,8

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Mit Blick auf die Verteilung der Qualifikationen unter den Beschäftigten zeigt sich, dass in zwei Organisationen ausschließlich Fachkräfte mit einem qualifizierten Abschluss eingesetzt sind. In sieben Organisationen finden sich zwei und in 21 Organisationen alle drei Qualifikationsgruppen unter den Beschäftigten.

Deutlich wird ein spezifisches Verhältnis in der Verteilung der drei Qualifikationsstufen unter den Gesamtbeschäftigten: So beträgt der Anteil der Fachhochschul- und Hochschulabsolventen in 55,2 Prozent der Organisationen weniger als 20 Prozent, der Anteil der Fachkräfte mit qualifiziertem Abschluss beträgt in 74,2 Prozent der Organisationen 50 Prozent und mehr und der Anteil der un- und angelernten Beschäftigten liegt in 43,8 Prozent der Organisationen bei 43,8 Prozent.

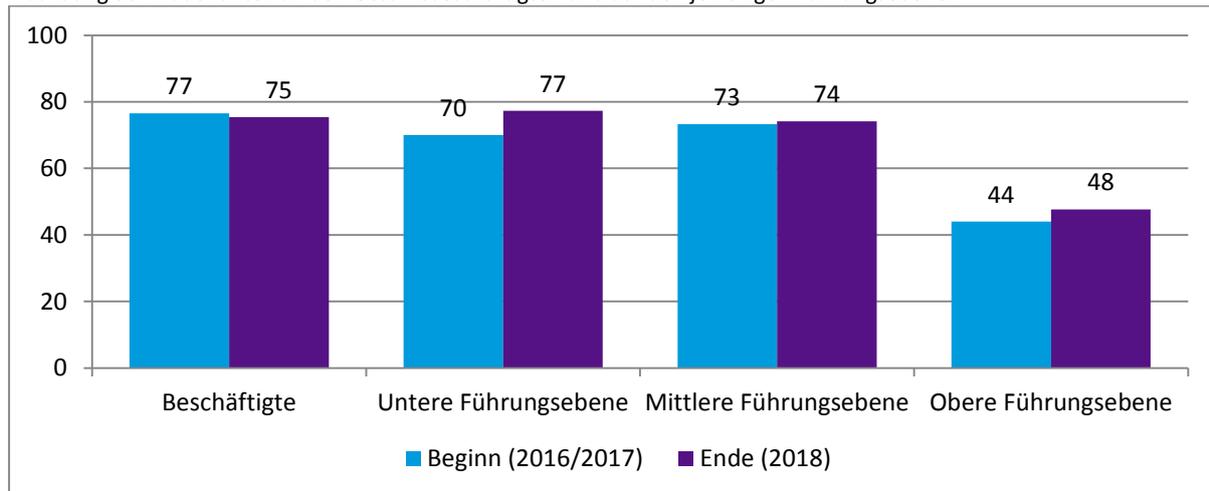
Abbildung 29: Anteile der Qualifikationsgruppen unter den Beschäftigten



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Der **Frauenanteil** liegt in den befragten Organisationen zwischen 75 und 77 Prozent. Im Vergleich beider Befragungen zeigt sich ein Anstieg des Frauenanteils in allen Führungsebenen. Am stärksten ist dieser Anstieg mit einem Zuwachs von sieben Prozent in der unteren Führungsebene.

Abbildung 30: Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten und auf den jeweiligen Führungsebenen



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

5.1.2 Personalpolitische Rahmenbedingungen: Geschlechtersensible Personalführung und systematische Personalplanung

Zu den personalpolitischen Rahmenbedingungen gehören u. a. eine geschlechtersensible Personalführung und eine systematische Personalplanung.

Eine **geschlechtersensible Personalführung** ist keine ausschließlich frauenbezogene Personalführung, sondern beachtet die Besonderheiten, die Stärken und Schwächen beider Geschlechter und achtet auf Gleichberechtigung zwischen ihnen. Vor allem in den qualitativen Interviews wurde mit dem Argument eines hohen Frauenanteils unter den Beschäftigten auf eine fehlende Notwendigkeit für eine geschlechtersensible Personalführung verwiesen.

„Nein [war kein wichtiger Punkt] ... Wir haben schon eine recht starke Frauenquote ...“ (Org1)

„In der Auswahl nein. Muss ich so sagen, weil ich glaube, wir sind schon sehr weiblich aufgestellt.“ (Org3)

Gleichwohl wurde ein wichtiger Bedarf an der Förderung der Geschlechtersensibilität in der Gesellschaft insgesamt und im Unternehmen thematisiert:

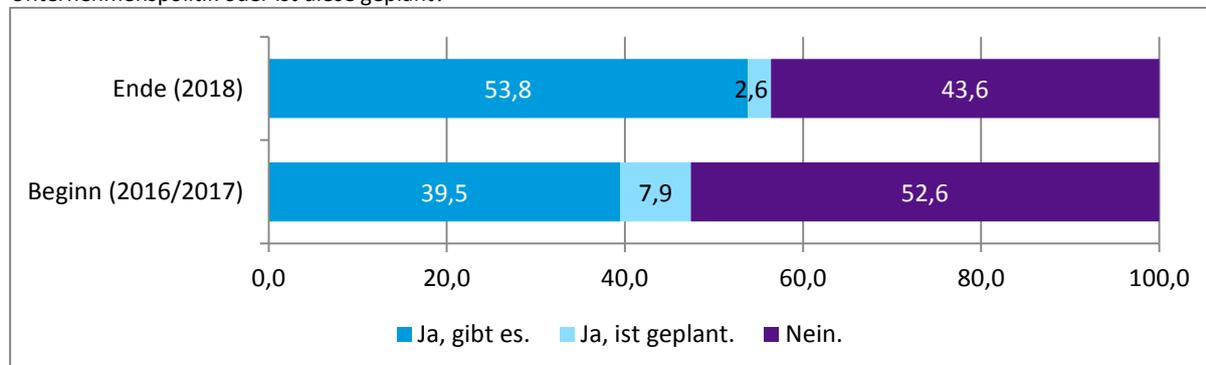
„wichtiges Thema generell in dieser Gesellschaft [...] ich finde es gut, wenn jemand da [...] sensibel ist und einfach da auch Handwerkszeug hat und weiß, wie sie in solchen Fragen, was da so alles zu bedenken ist und was da alles so mit reinspielt. Das finde ich generell gut und sinnvoll.“ (Org2)

„Dort [im Praxisprojekt] war ein Thema bei uns diese unterschiedlichen Herangehensweisen von Männern und Frauen. ... Das Problem liegt eher in der unterschiedlichen Sichtweise der Probleme, oder der Aufgaben. ... Wichtig ist, dass man miteinander klarkommt und dass sich beispielsweise - man muss es ja auch noch von der anderen Seite her sehen - auch ein Mann von einer Frau führen lässt. Das ist ein viel größeres Problem. [...] Mittels dieser verbesserten Organisationsstruktur, dass man, ich denke mal, es gilt einfach die Sensibilität zu stärken, dass andere Menschen anders sind. (Org3)

Im Vergleich der quantitativen Befragungen zu Beginn und zum Ende der Qualifizierung LIFT² wird die Zunahme einer geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik sichtbar. Zu Beginn der Maßnahme gaben 39,5 Prozent der Organisationen an, eine geschlechtersensible Personalpolitik einzusetzen, weitere acht Prozent planten dies.

Zum Ende von LIFT² im Jahr 2018 setzen 53,8 Prozent der Organisationen eine geschlechtersensible Personalpolitik ein, in Planung ist eine solche bei knapp drei Prozent. Inwieweit diese Steigerung auf LIFT² zurückzuführen ist, kann mit der Evaluation nicht klar bemessen werden. Wohl aber hat die Qualifizierungsmaßnahme für die Bedeutung und die mit der Umsetzung verbundenen Potenziale einer geschlechtersensiblen Personalpolitik sensibilisiert.

Abbildung 31: Geschlechtersensible Unternehmenspolitik: Gibt es in Ihrer Organisation bereits geschlechtersensible Unternehmenspolitik oder ist diese geplant?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Die Qualifizierungsmaßnahme LIFT² wurde eher nicht explizit dazu verwendet, die Geschlechtersensibilität in den Organisationen zu erhöhen. So wurde die Auswahl der Beschäftigten unabhängig einer geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik nicht mit dem Ziel verbunden, für geschlechterspezifische Aspekte in der Arbeitswelt zu sensibilisieren. Es wird aber sichtbar, dass Organisationen, die sich schon einer geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik geöffnet haben, die Zielsetzung der weiteren Sensibilisierung deutlich stärker verfolgen als Organisationen, in denen Geschlechtersensibilität bisher unbeachtet blieb oder aus Organisationsperspektive aufgrund eines hohen Frauenanteils als nicht notwendig angesehen wird.

Tabelle 13: Auswahlziel der Sensibilisierung für geschlechterspezifische Aspekte in der Arbeitswelt und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018

Auswahl der Teilnehmer*in mit dem Ziel... der Sensibilisierung für geschlechterspezifische Aspekte in der Arbeitswelt	Geschlechtersensible Unternehmenspolitik			
	Ja, gibt es oder geplant.		Nein.	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Ja	9	50,0	8	40,0
Nein	9	50,0	12	60,0
Gesamt	18	100,0	20	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Gleichstellungsbeauftragte gibt es insgesamt in nur fünf Organisationen. Eine Abhängigkeit zwischen der Berufung von Gleichstellungsbeauftragten und einer geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik gibt es offenbar nicht. Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit u. a. auch dem Umstand geschuldet, dass geschlechtersensible Unternehmenspolitik häufig als ausschließlich frauenorientiert missverstanden wird.

Tabelle 14: Gleichstellungsbeauftragte und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018

Gleichstellungsbeauftragte	Geschlechtersensible Unternehmenspolitik			
	Ja, gibt es oder geplant.		Nein.	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Ja	3	16,7	2	10,0
Nein	15	83,3	18	90,0
Gesamt	18	100,0	20	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Schriftlich fixierte **Grundsätze zur Gleichstellung von Frauen** gibt es in insgesamt fünf Organisationen. Vier dieser fünf Organisationen verfolgen nach eigenen Aussagen keine geschlechtersensible Unternehmenspolitik. Auch dieser Befund unterstreicht den Eindruck, dass Geschlechtersensibilität in der Arbeitswelt häufig mit Frauenpolitik gleichgestellt wird.

Tabelle 15: Gleichstellung von Frauen und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018

Schriftlich fixierte Grundsätze zur ...	Geschlechtersensible Unternehmenspolitik			
	Ja, gibt es oder geplant.		Nein.	
Gleichstellung von Frauen	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Ja	1	7,8	4	20,0
Nein	14	92,2	16	80,0
Gesamt	15	100,0	20	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Schriftlich fixierte **Grundsätze zur Karriereentwicklung von Frauen** haben nur zwei Organisationen. Eine Abhängigkeit zur geschlechtersensiblen Unternehmenspolitik stellt sich nicht dar: jeweils eine Organisation mit und ohne Geschlechtersensibilität haben Grundsätze zur Karriereentwicklung von Frauen schriftlich fixiert.

16 Organisationen (45,7 %) halten es für erstrebenswert, **mehr Frauen in den obersten Führungspositionen** zu beschäftigen. 19 Organisationen (54,3 %) verneinen dies. Organisationen, die den Führungsanteil in ihren obersten Führungsebenen erhöhen möchten, vertreten zweimal häufiger eine geschlechtersensible Unternehmenspolitik als Unternehmen, die dies nicht anstreben.

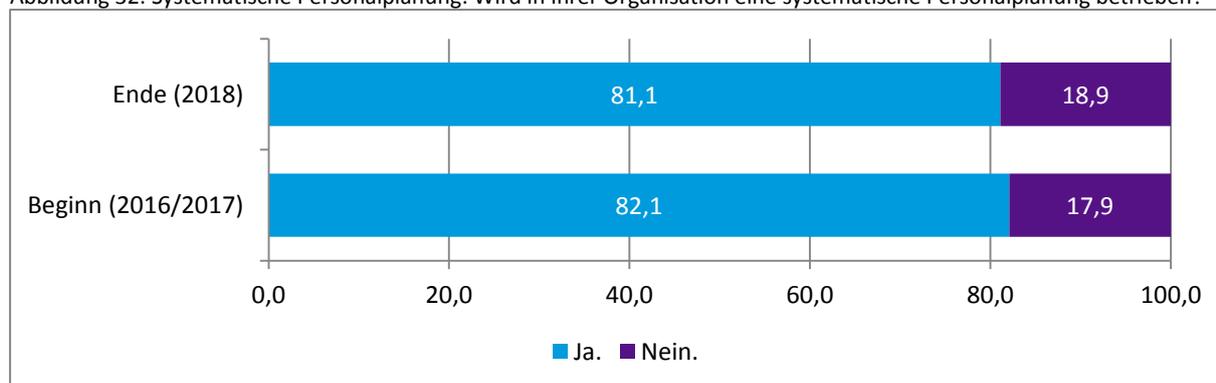
Tabelle 16: Frauen in Führungspositionen und geschlechtersensible Unternehmenspolitik 2018

Erstrebenswertes Ziel:	Geschlechtersensible Unternehmenspolitik			
	Ja, gibt es oder geplant.		Nein.	
Mehr Frauen in obersten Führungspositionen	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Ja	10	62,5	6	31,6
Nein	6	37,5	13	68,4
Gesamt	16	100,0	19	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

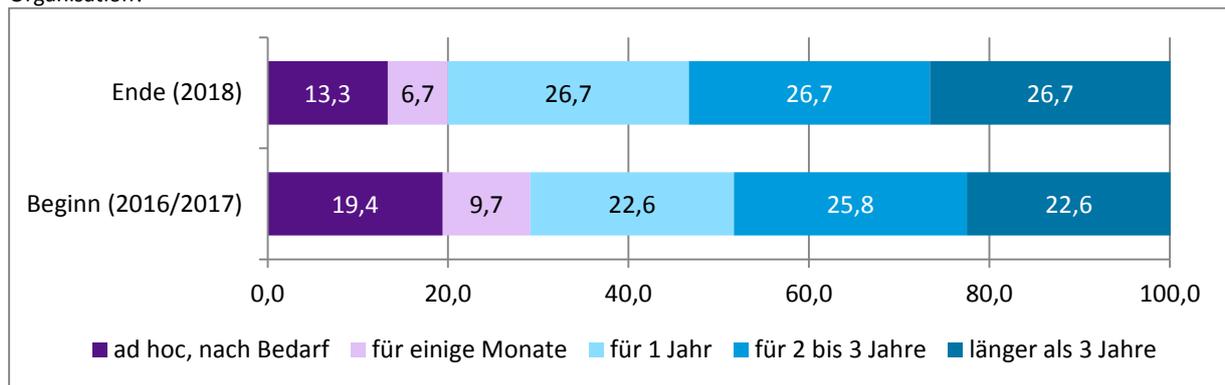
Eine **systematische Personalplanung** findet sich in 81 bis 82 Prozent aller befragten Organisationen. Veränderungen zwischen beiden Erhebungswellen werden in Bezug auf den Einsatz einer systematischen Personalplanung nicht sichtbar (Abbildung 32), deutlich zeigt sich mit Abbildung 33 aber eine Verlängerung der Planungszeit. 2016/2017 betrug der Planungszeitraum für 29,1 Prozent aller Organisationen nur einige Monate und spricht damit für eine vergleichbar kurze Planungszeit. Bis 2018 verringerte sich dieser Anteil auf 20 Prozent. Zugenommen hat vor allem die Planungszeiträume von bis zu einem Jahr und von länger als drei Jahren. Der Zuwachs beträgt jeweils 4,1 Prozent.

Abbildung 32: Systematische Personalplanung: Wird in Ihrer Organisation eine systematische Personalplanung betrieben?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Abbildung 33: Systematische Personalplanung - Zeitraum: Über welchen Zeitraum erfolgt die Personalplanung in Ihrer Organisation?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

5.1.3 Ausgangslage zur Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme LIFT²

Zur Beschreibung der Ausgangslage der Organisationen zur Teilnahme an LIFT² wurden neben der Anzahl der entsandten Teilnehmer*innen, dem Anteil der Männer und der Führungskräfte unter den Teilnehmer*innen insgesamt auch die Auswahlprozesse der Teilnehmer*innen und die mit der Teilnahme verbundenen wichtigsten Zielsetzungen und Themeninhalte aus der Perspektive der Organisationen erfragt.

Aus den 44 befragten Organisationen nahmen insgesamt 85 Teilnehmer*innen an LIFT² teil. Die Mehrzahl der Organisationen (64 %) schickte ein*e Teilnehmer*in.

Tabelle 17: Anzahl der Teilnehmer*innen je entsendender Organisation

Anzahl der entsandten Teilnehmer*innen	Organisationen	
	Anzahl	Prozent
1 Teilnehmer*in	28	63,7
2 Teilnehmer*innen	10	22,7
3 bis 4 Teilnehmer*innen	3	6,8
5 und mehr Teilnehmer*innen	3	6,8
Gesamt	44	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Sechs der insgesamt 85 Teilnehmer*innen waren Männer (7 %), die aus sechs verschiedenen Organisationen kamen.

Unter den 85 Teilnehmer*innen der 44 entsendenden Organisationen waren insgesamt 74 Führungskräfte, was einem Anteil von 87 Prozent entspricht. Damit war die Mehrzahl der Teilnehmer*innen zu Maßnahmebeginn bereits in einer Führungsposition. Drei Organisationen schickten keine Führungskraft und 61 Prozent der Organisationen eine Führungskraft.

Tabelle 18: Anzahl der teilnehmenden Führungskräfte je entsendender Organisation

Anzahl der teilnehmenden Führungskräfte	Organisationen	
	Anzahl	Prozent
Keine	3	6,8
1 Führungskraft	27	61,4
2 Führungskräfte	8	18,2
3 Führungskräfte	2	4,5
4 und mehr Führungskräfte	4	9,1
Gesamt	44	100,0

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Die **Auswahl der Teilnehmer*innen** erfolgte in zwei Dritteln der Organisationen unter Beteiligung der Geschäftsführung oder des Vorstandes. In 14 Organisationen (36 %) haben sich die Teilnehmer*innen selbst um die Teilnahme an LIFT² beworben.

Tabelle 19: Auswahl der Teilnehmer*innen (Mehrfachantworten)

Auswahl der Teilnehmer*innen	Organisationen	
	Anzahl	Prozent
Von Geschäftsführung/Vorstand	26	66,7
Von der bzw. dem direkten Vorgesetzten	15	38,5
Teilnehmer*in konnten sich selbst melden	14	35,9

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

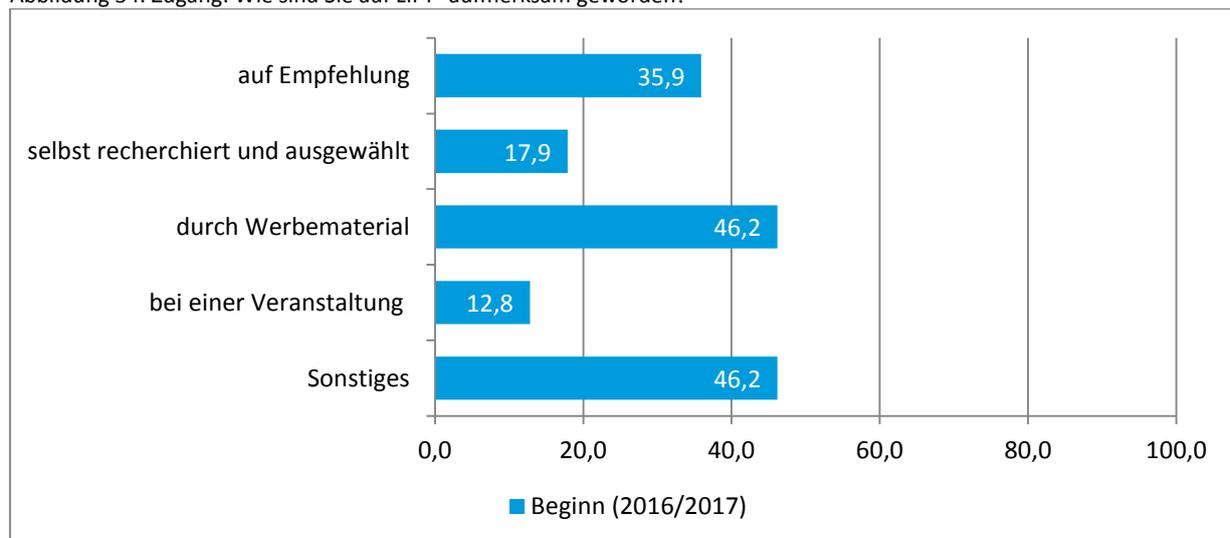
Tabelle 20: Auswahl der Teilnehmer*innen: Sonstiges? offene Nennungen

Offene Nennungen:
• Bereichsleitung in Abstimmung mit Geschäftsführung
• Kompetenzteam (alle Leitungspositionen vertreten), demokratische Entscheidung

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Informationen zur Qualifizierungsmaßnahme LIFT² bzw. der **Zugang** zu LIFT² erfolgten für 18 Organisationen (46,2 %) über Werbematerial und für 14 Organisationen (35,9 %) auf Empfehlung, wie auch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht. Unter den „sonstigen“ Angaben erfolgte am häufigsten die Information zur Qualifizierungsmaßnahme über die Diakonie selbst, wie aus nachfolgender Tabelle sichtbar wird.

Abbildung 34: Zugang: Wie sind Sie auf LIFT² aufmerksam geworden?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Tabelle 21: Zugang: Sonstiges? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Über Diakonie	6
2	Durch Teilnehmer*in	4
3	Durch eigene, frühere Teilnahme der befragten Person	4
Offene Nennungen:		
• Dachverband Diakonie, Diakonie (2), Diakonisches Werk (2), Diakonie Mitteldeutschland		
• Mitarbeiterin (Mundpropaganda)		
• Mitarbeiterin hat recherchiert und Interesse bekundet		
• Person ist angeschrieben worden		
• LIFT mit anderer Teilnehmerin im Betrieb durchgeführt		
• Selber teilgenommen		
• Geschäftsführung hat selbst daran teilgenommen		
• Selbst Initiatorin bei LIFT gewesen bzw. mitentwickelt, deshalb ist LIFT ² passend		

- Von Anfang an eingebunden
- Projektleiterin kam zur Vorstellung
- Direkte Kommunikation mit Projektverantwortlichen
- War schon länger in Einrichtung bekannt (Maßnahme)
- Rundmail

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Die mit Abstand wichtigste, **mit der Auswahl** der Teilnehmer*innen **verbundene Zielsetzung** bzw. **Anlass** war eine Weiterbildung im Rahmen einer Führungsposition. 82 Prozent der befragten Organisationen stimmten dieser Aussage zu. Auf den nachfolgenden Rangplätzen werden mit je 59 Prozent die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen und eine langfristige Karriereplanung genannt.

Abbildung 35: Zielsetzung Auswahl: Mit welchem Ziel wurden die Beschäftigten ausgewählt?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Tabelle 22: Ziel der Auswahl: Sonstiges? offene Nennungen

Offene Nennungen:
• Evaluierung des Genderansatzes und Antizipation von Organisationsstrukturstärken und -schwächen
• Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung von Potenzialen
• Selbstverwirklichung
• Stärkung der Führungspersönlichkeit, Bindung an Arbeitgeber
• Stärkung der Persönlichkeit
• Vermittlung von Führungskompetenz und Methodenwissen

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

5.2 Organisationsperspektive: Führungspersönlichkeit und Kompetenzentwicklung der teilnehmenden Beschäftigten

In diesem Abschnitt steht die Perspektive der Organisationen auf die Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit, die Merkmale von Frauen in Führungspositionen und die damit verbundenen Wirkungen sowie die Kompetenzentwicklung der Teilnehmer*innen für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt.

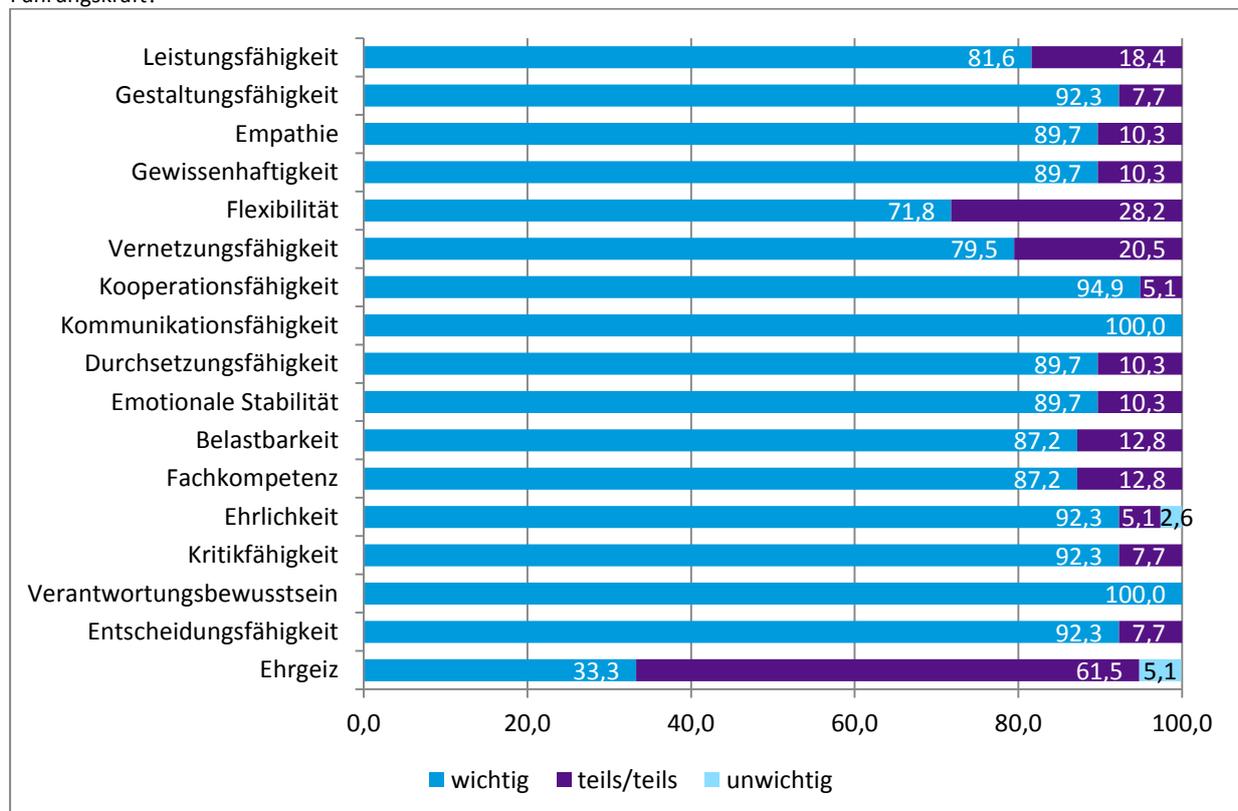
5.2.1 Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit und Frauen in Führungspositionen

In den Organisationsbefragungen zu Beginn der Qualifizierungsmaßnahme standen u. a. die Merkmale einer erfolgreichen Führungsposition und potenzielle Gründe für das Ungleichgewicht von Frauen und Männern in Führungspositionen im Fokus.

Eine **erfolgreiche Führungskraft** zeichnet sich vor allem durch Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein aus. Alle befragten Unternehmen ordnen diese beiden Merkmale einer erfolgreichen Führungskraft zu. Auf den nachfolgenden Rängen liegt mit 94,9 Prozent die Fähigkeit zur Kooperation und mit jeweils 92,3 Prozent werden die Fähigkeiten zur Gestaltung, zur Entscheidung und zur Kritik sowie Ehrlichkeit genannt.

Als mit Abstand am wenigsten wichtig wird Ehrgeiz eingeordnet. Nur 33,3 Prozent der Organisationen halten Ehrgeiz für ein wichtiges Merkmal einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit.

Abbildung 36: Führungskraft: Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die nachfolgenden Merkmale für eine erfolgreiche Führungskraft?

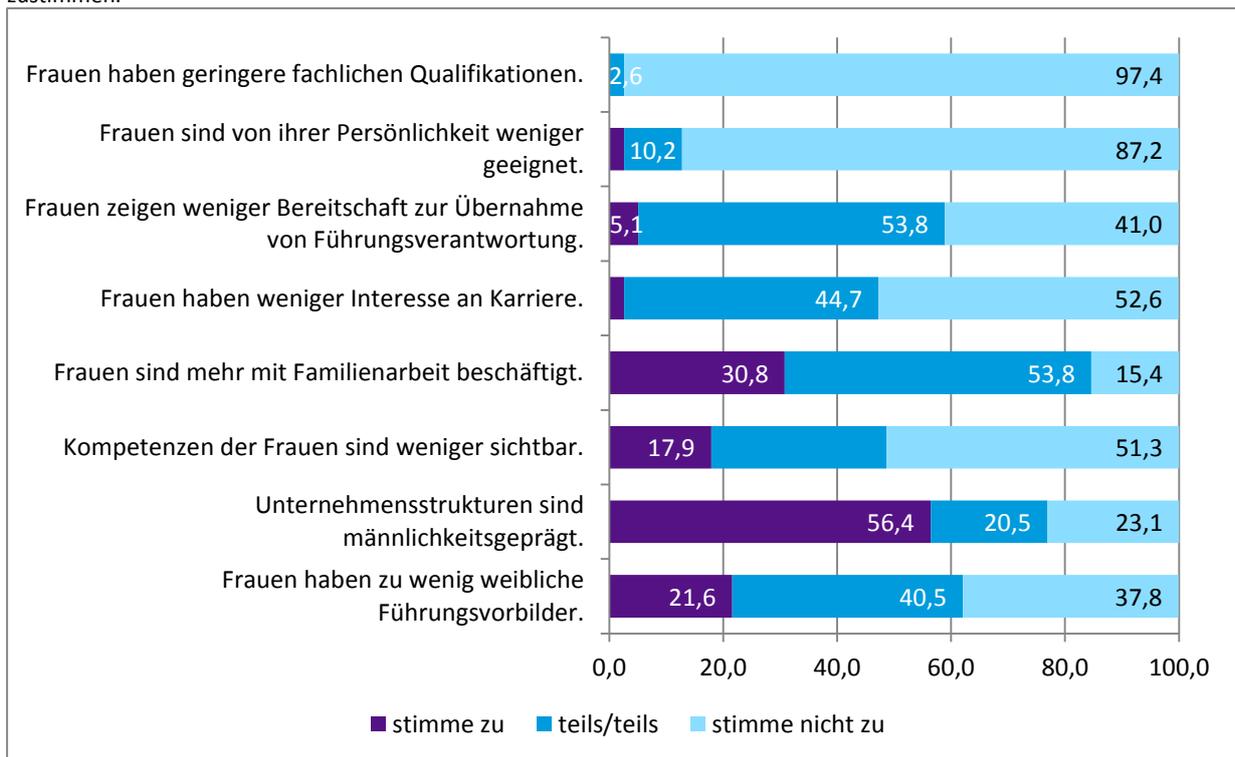


Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Der **Frauenanteil in den Führungsebenen** ist in den befragten Organisationen relativ hoch und liegt aber – im Vergleich zum Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten – auf der oberen Führungsebene deutlich niedriger. Das bedeutet, dass in den befragten Organisationen auf der oberen Führungsebene Männer stark überrepräsentiert sind, verglichen mit ihrem Anteil an allen Beschäftigten (siehe hierzu auch Abschnitt 5.1.1).

Gefragt nach den Gründen für dieses Ungleichgewicht wird folgendes Bild sichtbar: Am stärksten werden mit 56,4 Prozent männlichkeitsgeprägte Unternehmensstrukturen als Grund für ein Ungleichgewicht von Männern und Frauen in Führungspositionen angesehen, gefolgt von der Einschätzung, dass Frauen mehr mit der Familienarbeit beschäftigt sind als Männer (und deshalb nicht in Führungspositionen gelangen). 30,8 Prozent der befragten Organisationen schätzen dies so ein. Die höchste Ablehnung erfährt die Aussage, dass geringere fachliche Qualifikationen der Frauen (97,4 %) oder eine geringere Eignung der weiblichen Persönlichkeit für Führungspositionen für dieses Ungleichgewicht verantwortlich seien.

Abbildung 37: Frauen in Führungspositionen: Wo liegen Ihres Erachtens die Gründe für das Ungleichgewicht bei der Besetzung von Führungspositionen mit Männern und Frauen? Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

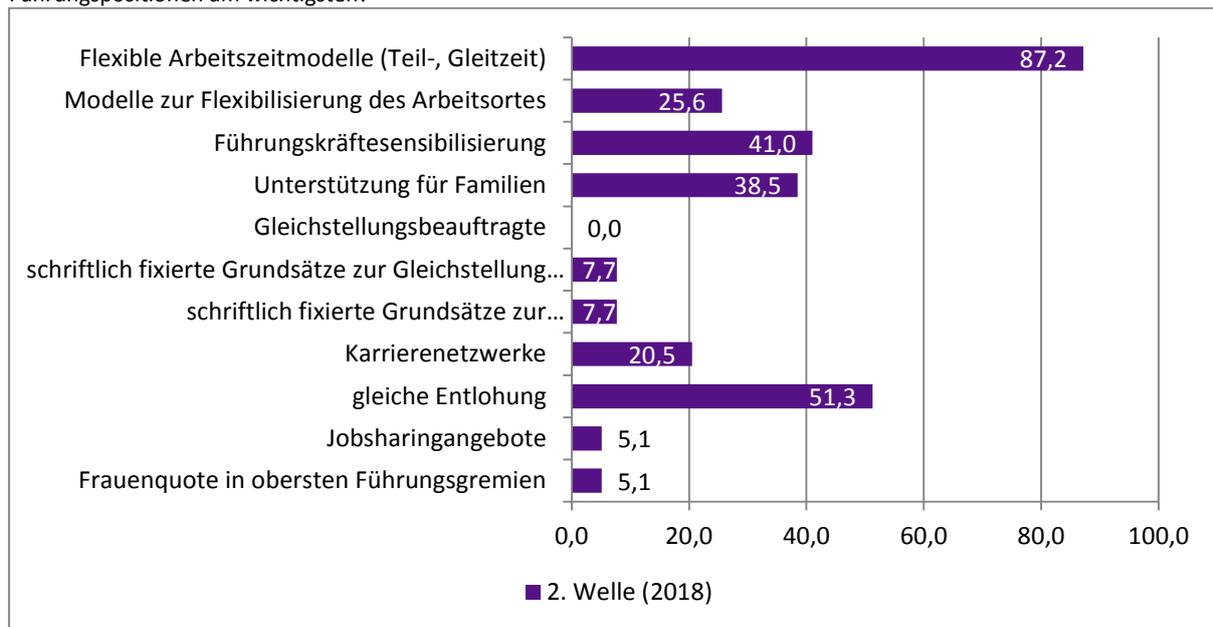


Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Zur Beseitigung des Ungleichgewichts zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen gewinnen **Unterstützungsstrukturen** an Bedeutung, die zum einen an der männlichkeitsgeprägten Unternehmensstruktur und zum anderen an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ansetzen.

In der Befragung der Organisationen stachen vor allem zwei Instrumente zur Förderung von Frauen hervor: flexible Arbeitszeitmodelle wie Teil- und Gleitzeit mit 87,2 Prozent aller Nennungen und eine gleiche Entlohnung von Frauen und Männern mit 51,3 Prozent. Auf den nachfolgenden Plätzen sind die Führungskräfte sensibilisierung (41,0 %) und die Unterstützung von Familien (38,5 %) zu finden. Keinen wirklichen unterstützenden Einfluss wird Gleichstellungsbeauftragten (keine Nennungen), einer Frauenquote (zwei Nennungen) oder Jobsharingangeboten (zwei Nennungen) sowie schriftlich fixierten Grundsätzen (jeweils drei Nennungen) zugeschrieben.

Abbildung 38: Frauen in Führung: Welche Instrumente sind Ihrer Meinung nach zur Förderung von Frauen in Führungspositionen am wichtigsten?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Auch auf die **Folgen weiblicher Führung** wurde der Blick gelegt. In einer offenen Frage wurden die Organisationen gebeten anzugeben, was aus ihrer Sicht durch Frauen in Führungspositionen bewirkt wird. Die Antworten sind vielfältig und vielschichtig, wie auch aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich wird. Insgesamt ließen sich die Mehrzahl der Antworten in vier Kategorien fassen: „besseres Miteinander“, „größeres Geschlechterbewusstsein“, „ganzheitlicherer Blick“ und „kein Unterschied“. 22 Organisationen beschreiben oder erwarten ein besseres Miteinander, mehr Empathie und Sensibilität für die Belange der Mitarbeiter*innen. Acht Organisationen benennen ein größeres Geschlechterbewusstsein, eine gestärkte Frauenrolle und ein stärkeres Familienbild. Sieben Organisationen verweisen auf einen größeren, ganzheitlicheren Blick und auf eine mehrdimensionale Perspektive bei der Betrachtung und Lösung von Aufgaben und Problemen. Fünf Organisationen sehen keinen Unterschied in den Wirkungen der Führung zwischen Männern und Frauen.

Tabelle 23: Folgen weiblicher Führung: Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

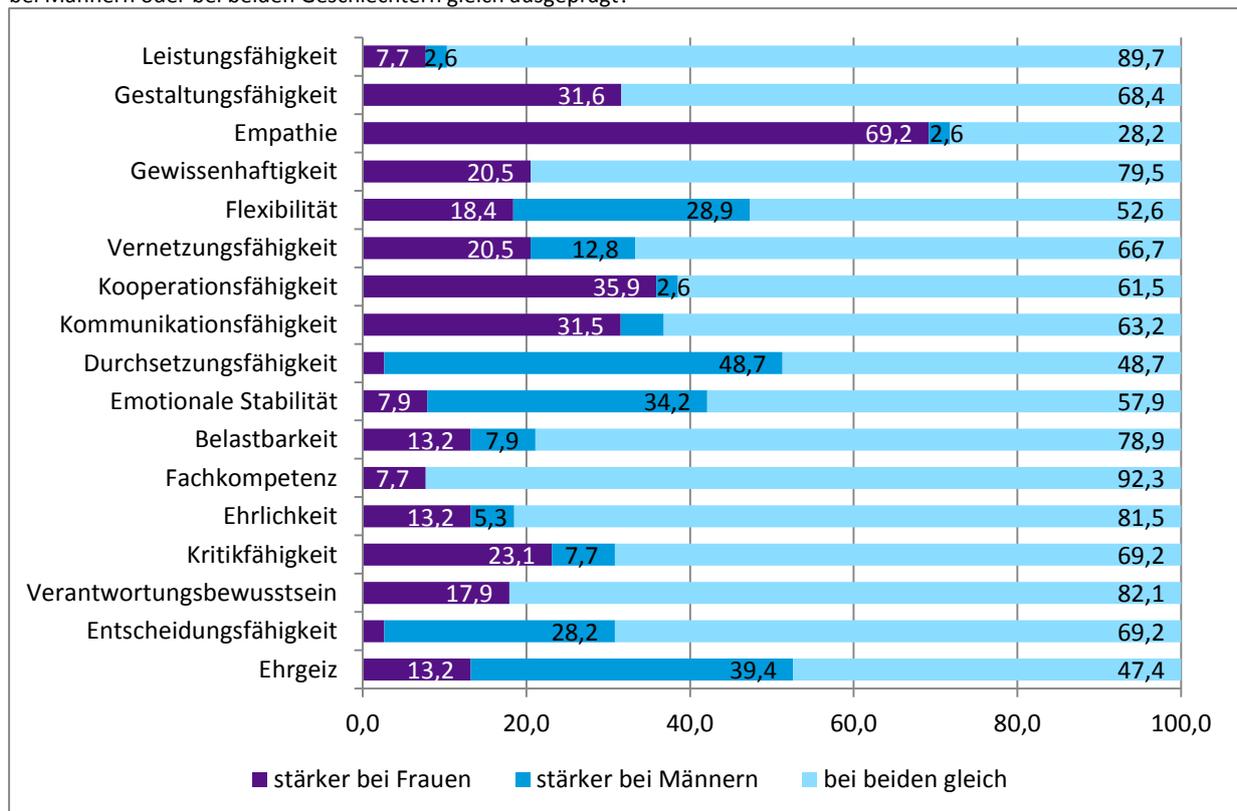
Kategorie	Titel	Anzahl
1	Besseres Miteinander, mehr Empathie, Sensibilität	22
2	Größeres Geschlechterbewusstsein, gestärkte Frauenrolle, stärkeres Familienbild	8
3	Größerer, ganzheitlicherer Blick, Multiperspektive	7
4	Kein Unterschied	5
Offene Nennungen:		
<ul style="list-style-type: none"> • Anderer Führungsstil, Frauen wägen mehr ab, Männer sehen Dinge eher gradliniger. • Chance auf größeres Geschlechterbewusstsein in Betrieben und in der Gesellschaft durch höheren Frauenanteil. Gerechter • Das Beste wäre ein ausgewogenes Mischverhältnis zwischen Männern und Frauen. • Das Miteinander aller Personen im Unternehmen wäre besser. • Die Rolle der Frau wäre im gesamten Unternehmen gestärkt (mit Blick auf die Dienstleistung). Auch Kund*innen wären mehr im Mittelpunkt (z. B. Behandlung in Psychiatrie). • Empathie würde eine größere Rolle spielen, Sensibilisierung für das Ganzheitliche • Es würde keinen großen Unterschied geben. • Fachliche Kompetenz würde sich nicht unterscheiden. Kommunikation mit höherer Sensibilität, dass mit höherer Emotionalität Entscheidungen getroffen werden • Familienfreundlicher, pragmatischere Herangehensweise, Arbeitsbedingungen mehr auf Menschen abgestimmt. Selbstverständlicher, dass es kein Thema mehr wäre ob Frauen in Führungspositionen sind 		

<ul style="list-style-type: none"> • Frauen drücken nach eigener Erfahrung der AP Dinge klarer aus. sind Zielorientierter, Entscheidungs-freudiger und setzen sich mit Problemen anders auseinander, ausgeprägteres Empathievermögen
<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftlich wäre es keine Ausnahme mehr wenn Frauen in Führungspositionen wären, Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen, Frauen hätte ein stabileres Selbstwertgefühl, aufweichen der Rollenbilder, friedliche
<ul style="list-style-type: none"> • Größeres und kreativeres Problemlösepotenzial auf Führungsebene---> Multiperspektivität
<ul style="list-style-type: none"> • größeres Verständnis für Arbeitszeitmodelle, anderer Blickwinkel, mehr Empathie, klarere Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich nicht viel anders. Aber mehr Potenziale, die nutzbar wären und bisher ungenutzt sind.
<ul style="list-style-type: none"> • in den obersten Leitung kein Unterschied, weil Macht immer gleich ist, Humanismus, Empathie
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Angabe, zu weites Feld
<ul style="list-style-type: none"> • kommunikationsebene verbessert Empathie, ganzheitliches systemisches Denken verbessert
<ul style="list-style-type: none"> • Kultur des Scheiterns - Fehler wären mehr erlaubt / mehr demokratische Unternehmensstrukturen, weiche Faktoren in der U.-Führung würden sichtbarer
<ul style="list-style-type: none"> • Liegt immer individuell an der Führungsperson
<ul style="list-style-type: none"> • Männer und Frauen haben spezifische Vorteile, habe aber nur Erfahrungswerte, dass beide Anteile immer gebraucht wurden
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Beziehungsarbeit und weniger übertriebene Effizienzorientierung,
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Emotionalität, aber weniger Vorteile. Ausgeglichenheit Männer/Frauen erwünscht.
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Feingefühl in der Führung (Empathie)
<ul style="list-style-type: none"> • mehr Führungsposition mit Frauen ziehen weitere Frauen nach ; höhere Sensibilität für Familienarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Gleichberechtigung
<ul style="list-style-type: none"> • mehr kommunikative, sensitivere Unternehmenskultur entstehen bei gleichem Firmenoutput
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Verständnis für familiäre Situationen der Mitarbeitenden. Sensiblerer Umgang miteinander.
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation intern/extern in anderen Werten vertreten. Verbessertes Arbeitsklima.
<ul style="list-style-type: none"> • Person ist gegen Frauenquote. Es würde sich in dem Szenario nichts verändern.
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr viel Empathie, großer Leistungsbezug (Multitasking wird dann mehr erwartet)
<ul style="list-style-type: none"> • Sensiblerer Umgang auch mit Mitarbeitenden, mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibleres und verantwortungsbewussteres Klima durch mehr Querdenken. Arbeitsklima wäre gerechter.
<ul style="list-style-type: none"> • Sollte Normalität sein! Frauen denken ganzheitlicher als Männer
<ul style="list-style-type: none"> • Streben nach Erfolg weniger ausgeprägt, Arbeit im Unternehmen insgesamt etwas nachhaltiger. Fähigkeiten von Frauen können zu verbesserter Kommunikation führen.
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur würde entstehen, die nicht durch Hierarchie- und Machtstrukturen geprägt wäre, sondern stärker auf kommunikativer partnerschaftlicher Ebene organisiert wäre. Mehr Sensibilität für Lebensbeding.
<ul style="list-style-type: none"> • viel mehr Kommunikation, mehr emotionaler
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Aggressivität, Bereitschaft zum Konsens ausgeprägter.

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Die mit der vorherigen Übersicht erwarteten oder erfahrenen Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen finden sich auch in den ihnen zugeschriebenen **Persönlichkeitsmerkmalen** wider: 69,2 Prozent der befragten Organisationen sehen Empathie stärker bei Frauen als bei Männern ausgeprägt. Dies ist die mit großem Abstand stärkste Zuschreibung unter allen einzuordnenden Persönlichkeitsmerkmalen. Auf den nachfolgend häufigsten Nennungen liegen bei den Frauen Kooperationsfähigkeit (35,9 %) und Gestaltungsfähigkeit (31,6 %). Männern wird mit 48,7 Prozent am stärksten Durchsetzungskraft zugeschrieben, gefolgt von Ehrgeiz (39,4 %) und emotionaler Stabilität (34,2 %). Beiden Geschlechtern gleichermaßen werden Fachkompetenz (92,3 %), Leistungsfähigkeit (89,7 %) und Verantwortungsbewusstsein (82,1 %) zugesprochen.

Abbildung 39: Persönlichkeitsmerkmale: Es wird häufig davon ausgegangen, dass bei Männern und Frauen einzelne Persönlichkeitsmerkmale unterschiedlich ausgeprägt sind. Welche Merkmale sind Ihrer Meinung nach stärker bei Frauen, bei Männern oder bei beiden Geschlechtern gleich ausgeprägt?

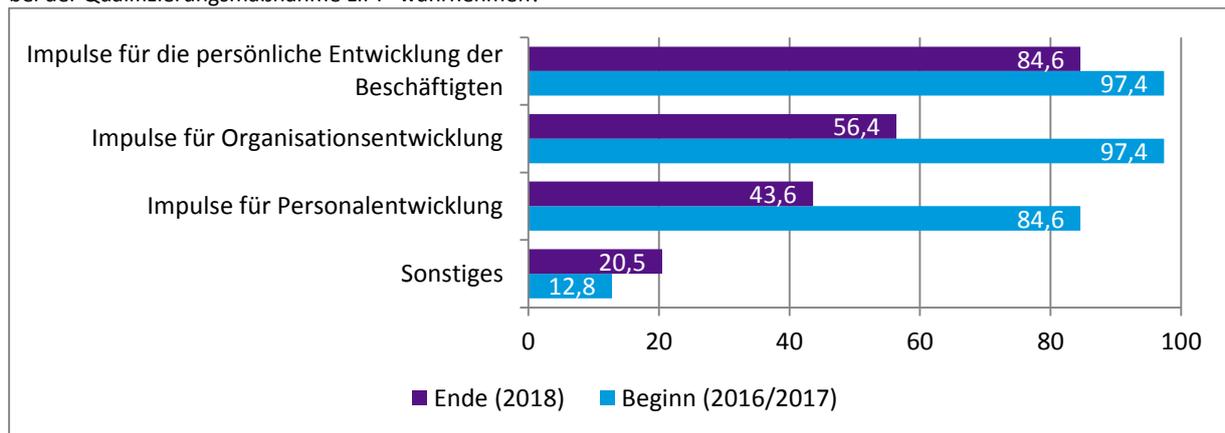


Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

5.2.2 Kompetenzentwicklung der teilnehmenden Beschäftigten

Die **wahrgenommenen Veränderungen** bei den Teilnehmer*innen werden von den Organisationen 2018 mit deutlich geringerer Ausprägung beurteilt als die zu Beginn der Qualifizierung 2016/2017 formulierten Wünsche und Erwartungen. Lagen 2016 die gewünschten Impulse für die persönliche Entwicklung mit 97,4 Prozent gleichauf mit den Impulsen für die Organisationsentwicklung auf einem sehr hohen Niveau, verweisen 2018 rückblickend 84,6 Prozent auf wahrgenommene Impulse in der Persönlichkeitsentwicklung und 56,4 Prozent auf Impulse für die Organisationsentwicklung (Abschnitt 5.3). Diese deutliche Abstufung zwischen beiden Befragungswellen muss nicht als Zeichen von Unzufriedenheit oder nicht erfüllten Erwartungen bezüglich der Qualifizierungsmaßnahme eingeordnet werden, sondern kann auch als Zeichen gestiegener und differenzierterer Erwartungen angesehen werden. Gleichwohl darf der mit einer Gewöhnung an hohe Qualität verbundene Anpassungseffekt in den eigenen Erwartungen nicht vernachlässigt werden.

Abbildung 40: Impulse: Welche Veränderungen können Sie seit der Teilnahme Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters bei der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² wahrnehmen?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Auch die sonstigen Nennungen sprechen von merkbaren Effekten der Qualifizierungsmaßnahme für die Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung.

Tabelle 24: Impulse 2018: *Sonstiges?* Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

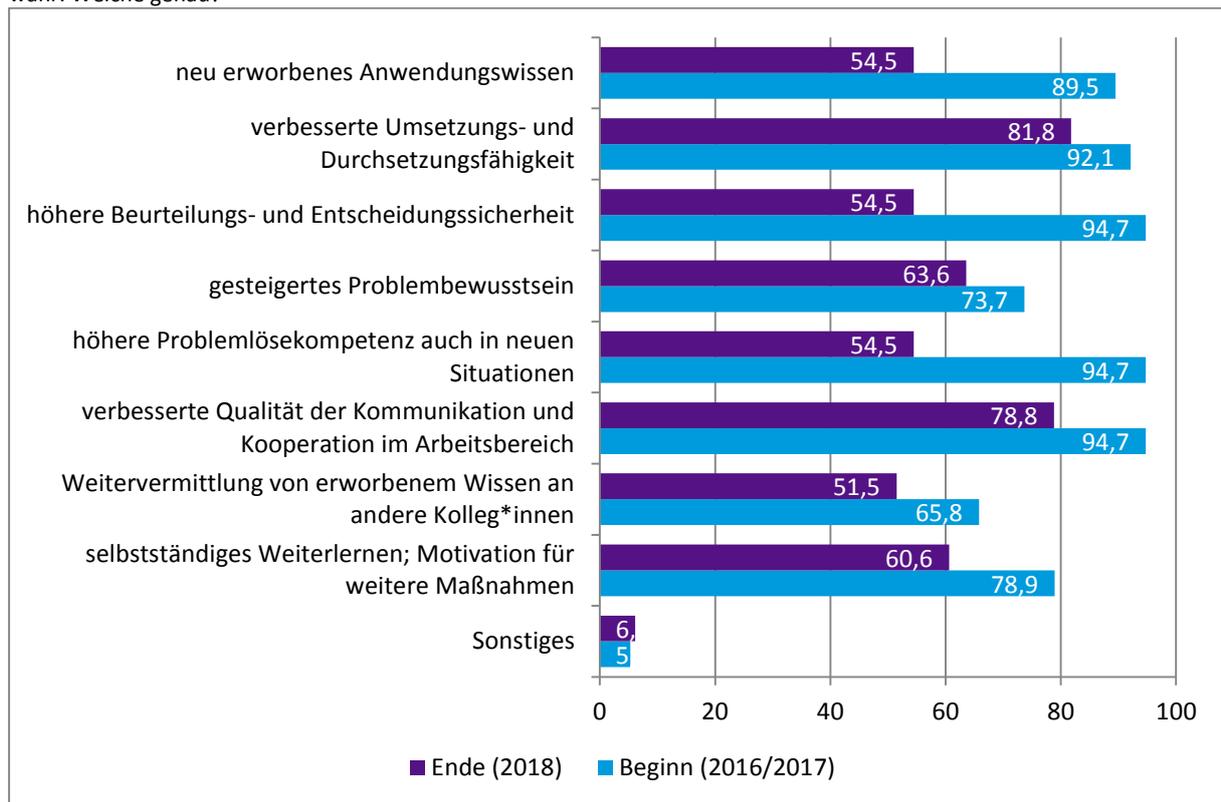
Kategorie	Titel	Anzahl
1	Impulse zu mehr Führungsverantwortung, -bereitschaft	3
2	Sonstiges	4
Offene Nennungen:		
	• Führungsverhalten ist professioneller geworden	
	• Lust auf Führen bzw. Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen ist gewachsen	
	• Steigerung der Selbstreflexion/Selbstkritik	
	• Persönliche Reife, Übernehmen von Verantwortung	
	• Merkliche Verstärkung des Selbstbewusstseins in ihrer Führungsrolle	
	• Impulse für die Teamanalyse	
	• Impulse bezüglich des sicheren Auftretens und der Selbstständigkeit	

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Mit Blick auf die **persönliche Entwicklung** der teilnehmenden Mitarbeiter*innen wurden 2016 überwiegend Aspekte einer höheren Beurteilungs- und Entscheidungssicherheit, einer höheren Problemlösungskompetenz auch in neuen Situationen, einer verbesserten Qualität der Kommunikation und Kooperation im Arbeitsbereich (jeweils 94,7 %) als auch eine verbesserte Umsetzungs- und Durchsetzungsfähigkeit (92,1 %) genannt.

2018 überwiegen – wenn auch mit deutlich geringerer Ausprägung – eine verbesserte Umsetzungs- und Durchsetzungsfähigkeit (81,8 %), eine verbesserte Qualität der Kommunikation und Kooperation (78,8 %) und ein gesteigertes Problembewusstsein (63,6 %).

Abbildung 41: Impulse: Sie nehmen Impulse für die persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters wahr: Welche genau?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

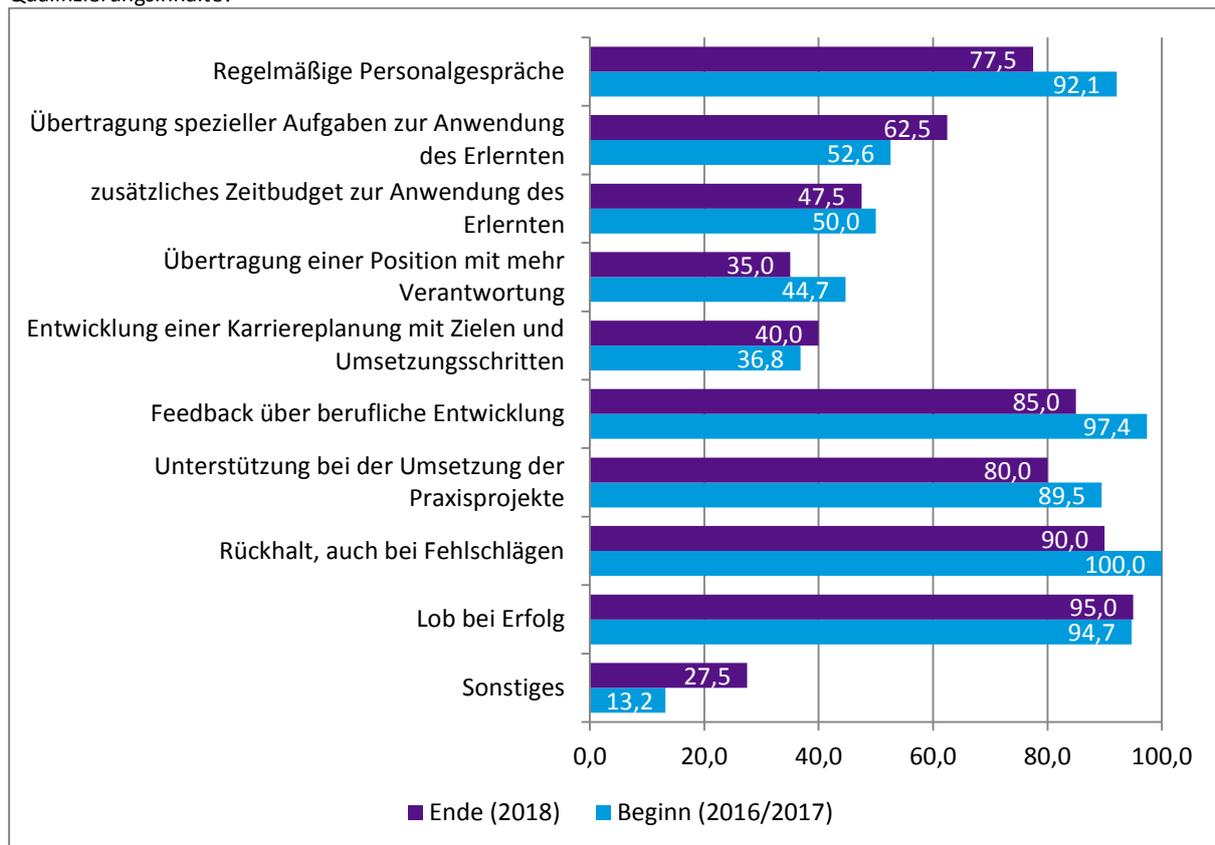
Tabelle 25: Impulse: *Sonstiges*? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Offene Nennungen:
• Persönliche Reife
• Bessere Reflexion des eigenen Verhaltens

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Im Rahmen von LIFT² wurde in Weiterentwicklung der Erfahrungen aus LIFT ein stärkeres Augenmerk auf die praktische Anwendung des vermittelten Wissens und der erlangten Kompetenzen in den jeweilige praktischen bzw. berufsbezogenen Arbeitsalltagen der Teilnehmer*innen gelegt. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist für diese nachhaltige Sicherung erworbenen Wissens und Kompetenzen auch die Unterstützung durch die Organisationen, in denen die Teilnehmer*innen beschäftigt sind. Zu Beginn der Qualifizierungsmaßnahme 2016/2017 gaben alle Organisationen an, ihre Teilnehmer*innen insbesondere durch Rückhalt, auch bei Fehlschlägen zu unterstützen. Fast ebenso viele Organisationen unterstützten durch Feedbackgabe über die erfolgte Entwicklung (97,4 %) und mit Lob bei Erfolg (94,7 %). Diese drei Unterstützungsmaßnahmen werden auch in der Abschlussbefragung 2018 als die drei wichtigsten Instrumente zur Unterstützung der Teilnehmer*innen bei der Umsetzung der Qualifizierungsinhalte benannt mit nur leicht geringerer Häufigkeit. Auch bei den sonstigen Angaben überwiegen die individuellen, personenbezogenen Unterstützungsangebote.

Abbildung 42: Unterstützungsangebote: Wie unterstützen Sie die Teilnehmer*in bei der Umsetzung der Qualifizierungsinhalte?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

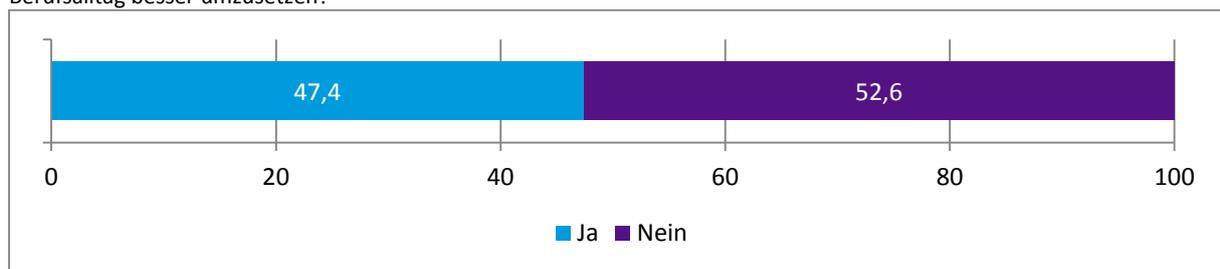
Tabelle 26: Unterstützungsangebote: *Sonstiges*? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Persönliche Unterstützung	6
2	Finanzielle Unterstützung	3
3	Sonstiges	2
Offene Nennungen:		
• Persönliche Unterstützung (Ermutigung und gemeinsame Reflexion)		
• Begleitendes Reflektieren		
• Prozessbegleitung miteinander. Wertschätzung, Mentoring, Anteilnahme, fachlicher Austausch (Teilnehmer*in ist selbst Vorstandsmitglied=ehrenamtliche Tätigkeit), Zeitbudget für andere Mitarbeiter*innen eingeräumt		
• Immer als Ansprechpartnerin zur Verfügung zu stehen. Austausch mit Kollegin, die schon zuvor an Lift ² teilgenommen hat.		
• Personalgespräche wurden bei Bedarf durchgeführt		
• Finanzielle Unterstützung durch Bereitstellung bestimmter Ressourcen wie Mitarbeiterakquise		
• Finanzielle und materielle Unterstützung (2)		
• Über "Hausaufgaben" wurde gesprochen und dabei geholfen.		

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Gefragt nach Ideen und Vorschläge zur Förderung der Umsetzung des Gelernten in den praktischen Berufsalltag zeigen 47,4 Prozent der 2018 befragten Organisationen an, dass sie solche Verbesserungsmöglichkeiten sehen und beschrieben diese in der nachfolgenden offenen Frage. Diese offenen Angaben sind in Tabelle 44 dargestellt. 52,3 Prozent der Organisationen sahen keine Verbesserungsbedarfe oder konnten keine Verbesserungsvorschläge formulieren.

Abbildung 43: Verbesserungsvorschläge: Haben Sie Ideen und Vorschläge, was dabei helfen würde, das Erlernete im Berufsalltag besser umzusetzen?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Eine wichtige Rolle nehmen unter den Verbesserungsvorschlägen die Aspekte der Vernetzung und des Austausches auch über die Phase der Qualifizierungsmaßnahme hinweg sowie die Zeit und die ausreichende Gewährung freien Zeitfenster zur Wissensfestigung, zur Nachfrage und zum praktischen Erfahrungsaustausch im Sinne eines voneinander Lernens.

Tabelle 27: Verbesserungsvorschläge: Welche Ideen oder Vorschläge haben Sie? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Austausch, Vernetzung -> auch über Projektphase hinaus	6
2	Freiräume, Zeitreserven, Gestaltungsmöglichkeiten	6
3	Praxisbeispiele, Erfahrungen vor Ort, Learning by doing	4
4	Praxisbeispiele, Erfahrungen vor Ort	3
5	Konkret geäußerte Kritik	2
6	Sonstiges	2
Offene Nennungen:		
<ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing, Vertrauen, Verantwortung abzugeben. Inputs, die innovativ sind, beherzigen. • Schaffen von Freiräumen • Achten darauf, dass Zeitressourcen ausreichend zur Verfügung gestellt werden, dann entsteht Mehrwert • Mehr Zeit und mehr Struktur, Umdenken vonnöten und Umstrukturieren • Multiplikatorenrolle einnehmen, Kooperation mit anderen Trägern, Erlerntes weitergeben • Mehr Austausch in Gruppentreffen --> Teilnehmer sollen sich vernetzen • Arbeitsgruppen bzw. Austausch in Gruppen, um Mitarbeiter*innen neuen Input zu geben, damit die Routine des Alltags nicht überhand gewinnt und das Gelernte untergeht -> Prozess • Praxisbeispiele an denen man Erlerntes umsetzen kann. Workshops: Fragen, wie Teilnehmer mit Gelerntem umgehen bzw. wie anwenden. (Workshops werden durchgeführt) (2) • Netzwerkarbeit mit anderen Einrichtungen, um Ideen auszutauschen (direkter Austausch unter Kollegen)z. B. mit Diakonie Magdeburg; leider wenig Zeitressource; • Mehr Zeitbudget mit Kostenträger verhandeln. • Seminarteilnehmer ihrer Gruppe wurden in Einrichtung eingeladen (Einrichtung und Aufgaben präsentiert); Schwerpunkte und Erfahrungsaustausch vor Ort • das durch Lift initiierte in den Persönlichkeiten muss weiter begleitet werden, entweder dauernd durch Liftprojekt oder in Organisation durch permanentes Coaching • Regelmäßige Gespräche. Festgelegte Ziele. Gestaltungsmöglichkeiten. Klare Budgetvorgaben. Fördermittelakquise. Klare Projektplanung. • Team sollte stabil bleiben; Entwicklungsmöglichkeiten • Regionalgruppentreffen, die über die eine Bildungsphase des Projektes hinausgehen. Für Diakonie Mitteldeutschland in Gremienstruktur d. Thema Personalentwicklung verorten. • Weitere Fresh-up-Kurse, damit Wissen nicht verloren geht. • Begleitendes Coaching sehr gut. Kollegiale Fallbesprechung auch gut. Themen zu theoretisch teilweise. Geschlechterthema zu sehr im Vordergrund. 		

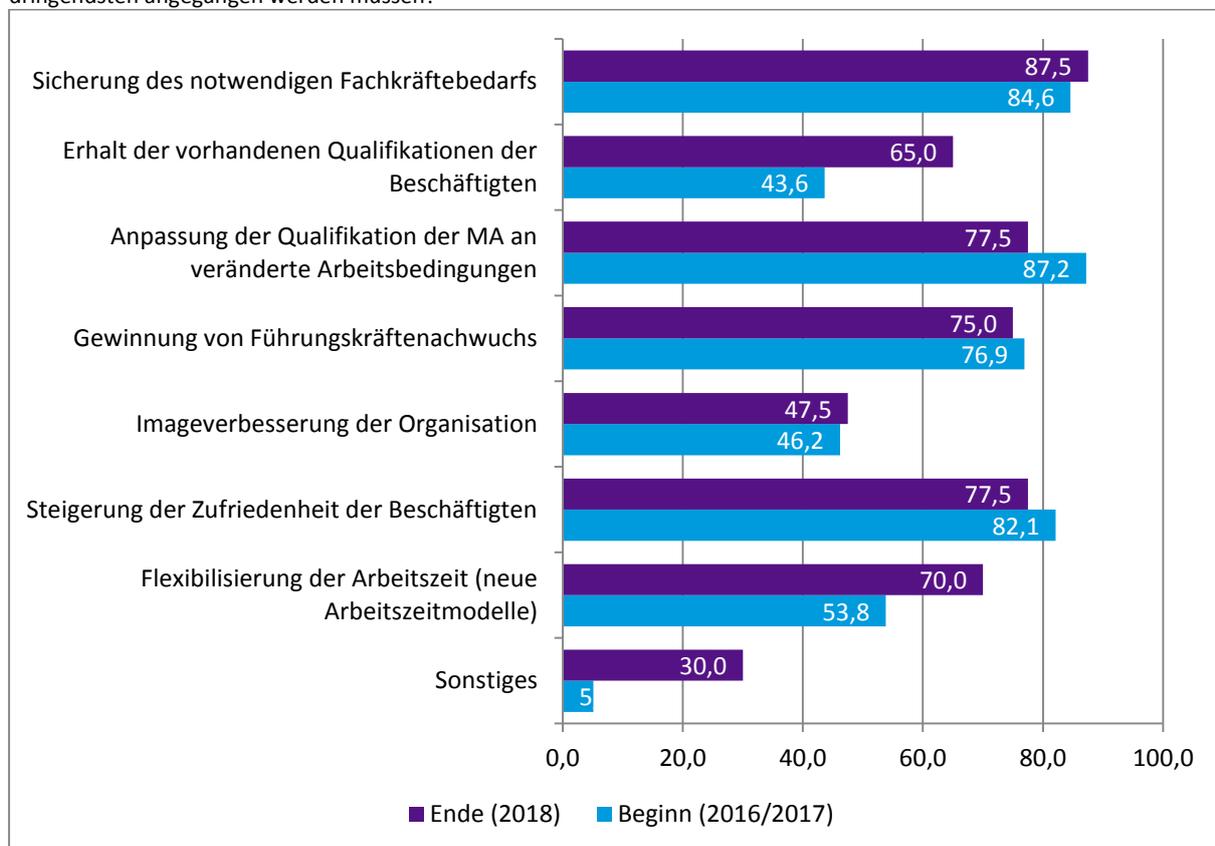
Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

5.3 Organisationsperspektive: Auswirkungen auf die Entwicklung (in) der Organisation

Die Organisationen sehen sich vielfältigen Herausforderungen gegenüber, denen sie sich aus ihrer jeweiligen Perspektive mit unterschiedlicher Dringlichkeit stellen müssen. Zu Maßnahmebeginn 2016/2017 standen die Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter*innen an veränderte Arbeitsbedingungen mit 87,2 Prozent, die Sicherung des notwendigen Fachkräftebedarfs mit 84,6 Prozent und die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit 82,1 Prozent ganz oben auf der Dringlichkeitsliste. Gegenüber 2018 hat eine leichte Prioritätenverschiebung stattgefunden: An erster Stelle wird jetzt mit 87,5 Prozent die Sicherung des notwendigen Fachkräftebedarfs genannt, gefolgt von der Qualifikationsanpassung und der Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit mit jeweils 77,5 Prozent.

Deutlich dringlicher als 2016/2017 wird 2018 der Erhalt der vorhandenen Qualifikation der Beschäftigten eingeschätzt (Zuwachs um 21,4 %) und die Flexibilisierung der Arbeitszeit in Form neuer Arbeitszeitmodelle (Zuwachs um 16,2 %) eingeschätzt.

Abbildung 44: Herausforderungen: Was sind Ihrer Meinung nach Herausforderungen, die in der Organisation am dringendsten angegangen werden müssen?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Auch unter den sonstigen Nennungen dominieren Maßnahmen zur Förderung der Bindung, Zufriedenheit und Gewinnung von Mitarbeiter*innen sowie zu deren Beteiligung an organisationellen Struktur- und Anpassungsprozessen.

Tabelle 28: Herausforderungen: *Sonstiges?* Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

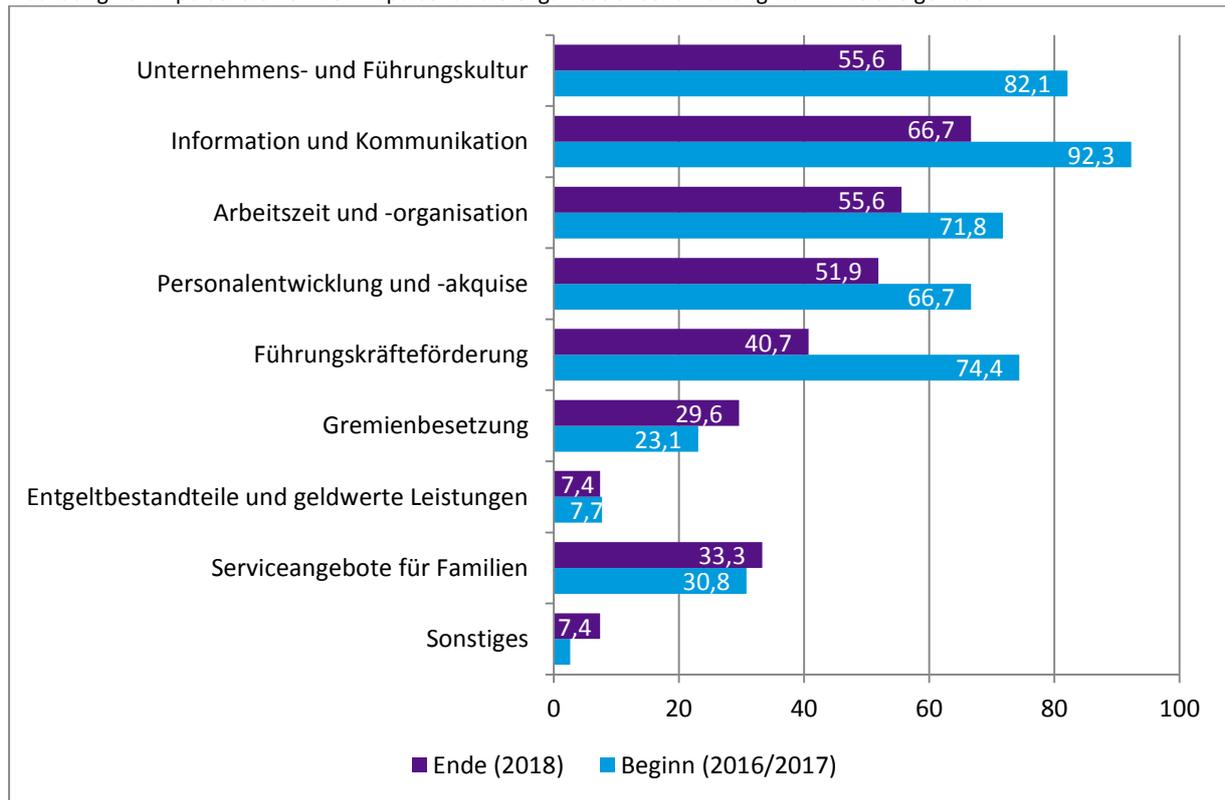
Kategorie	Titel	Anzahl
1	Mitarbeiter*innen: Zufriedenheit, Bindung, Gewinnung, Beteiligung an Prozessen, Mitnehmen, ...	6
2	Finanzierung	3
3	Sonstiges	3

Offene Nennungen:
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität im Hinblick auf sich verändernde Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Haltung der Mitarbeiter*innen gegenüber Arbeit insgesamt, Identifikation gegenüber Aufgabeninhalten
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen, sich dem Wandel der Gesellschaft im sozialen Bereich zu stellen
<ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Veränderungen aufgrund des Bundesteilhabegesetzes.
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbindung, z. B. Gesundheitsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Zu geringe Personaldeckung --> Land dazu bringen, dass bessere Finanzierung; Mittel u. Wege, dass Mitarbeiter*innen besser mit Schwierigkeit umgehen können; Konfliktfähigkeit in Umgang mit den Eltern (es ist ein Kindergarten)
<ul style="list-style-type: none"> • Teambuilding: Meinung äußern ohne Sanktionen zu befürchten. Unsicherheit eliminieren. Schlimm ist nur verschweigen. Wertschätzender Umgang.
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskonkurrenz; Kirchliche/christliche Werte gegen Notwendigkeit des Kapitalismus - wie geht kirchliches Unternehmen (Identität) damit um? Starke Diskrepanz zw. benötigter u. vorhandener Zeit f. Sterbebegleitung (Kapitalismus); Umgang miteinander (in Unternehmen)
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung schwierig. Fördermittel nicht ausreichend. Verhandlungen mit Leistungsträgern. Arbeit soll gemacht werden, aber wird nicht leistungsgerecht
<ul style="list-style-type: none"> • Neuentwicklung von Führungshandeln/-stilen auch in unteren Leitungsebenen
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund des Bundesteilhabegesetzes (BTHG); Öffnung der Mitarbeiter*innen für neue Bestimmungen
<ul style="list-style-type: none"> • Akquise nötiger Mittel muss zukünftig für alle Themen vorhanden sein. Drei-Säulen-Modell: Mitgliederbeiträge, kirchliche und staatliche Mittel, bei kirchlichen und staatlichen Mitteln muss immer wieder neu verhandelt werden.

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Mit Blick auf die **Impulse für die Organisationsentwicklung** gaben 97,4 Prozent (2016/2017) bzw. 57,4 Prozent (2018) der Organisationen an, dass sie solche Impulse aus LIFT² heraus wahrnehmen (Abbildung 49). Im Detail waren dies 2016/2017 Impulse im Bereich der Information und Kommunikation (92,3 %), der Unternehmens- und Führungskultur (82,1 %) und der Führungskräfteförderung (74,4 %). Im Jahr 2018 zur Abschlussbefragung liegen die Prämissen ähnlich, aber auf einem geringeren Niveau. Deutlich verringert haben sich von 2016/2017 zu 2018 die erwarteten und erfahrenen Impulse für eine Förderung der Führungskräfte von 74,4 Prozent auf 40,7 Prozent. Gegenüber 2016/2017 gestiegen sind die Impulse für die Besetzung von Gremien in der Organisation (Zuwachs von 6,5 %) und für Serviceangebote für Familien (Zuwachs um 2,5 %).

Abbildung 45: Impulse: Sie nehmen Impulse für die Organisationsentwicklung wahr: Welche genau?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Tabelle 29: Impulse: *Sonstiges*? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Offene Nennungen:
• gewachsene Struktur mit Satzung wurde neu strukturiert, Prozesse und Abläufe verschriftlicht
• Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

5.4 Organisationsperspektive: Bewertung der Qualifizierungsmaßnahme LIFT²

Die mit der Auswahl der Teilnehmer*innen verbundene Zielsetzung (siehe Abschnitt 5.2) spiegelt sich auch in den **Gesamtzielen** wider, die von den Organisationen zu Beginn (2016/2017) mit der Teilnahme ihrer Beschäftigten an der Qualifizierungsmaßnahme verfolgt wurden. Am häufigsten wird mit 24 Nennungen eine persönliche Entwicklung im Führungsbereich, die Stärkung und Förderung von Führungskompetenz und -persönlichkeit aufgezeigt. Zwölf Organisationen verweisen auf eine erwartete Stärkung der Persönlichkeit bzw. auf eine Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und -kompetenz.

Tabelle 30: Gesamtziel der Teilnahme zu Beginn 2016/2017: Welches Ziel verfolgen Sie mit der Teilnahme Ihrer Beschäftigten an der Qualifizierung LIFT²? Kategorisierung offener Frage und einzelne Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Persönliche Entwicklung im Führungsbereich	24
2	Stärkung der Persönlichkeit/ Persönlichkeitsentwicklung	12
3	Verbesserung der Kommunikationskompetenz	6
	Impulse für die Personalentwicklung, Stärkung der Teams	6
	Verbesserung der Prozessorganisation	6
	Weiterbildung, Wissenszuwachs	6
4	Geschlechtersensibilisierung	4
	Neue Ideen, Impulse	4
5	Sonstiges	9

Offene Nennungen:

- Führungskompetenz stärken, Sprachgewandtheit, Entscheidungskompetenz
- Mitarbeiter weiter qualifizieren, insbesondere Führungsaufgaben
- Bildung, Input für Führungsaufgabe
- Kolleginnen kommen zurück mit neuen Ideen und Gedanken, können Akzente setzen bei ihrer Arbeit. Feststellung, dass es überall ähnliche Probleme gibt
- Personalentwicklung
- Es ist wichtig, Kenntnisse zu erlangen, die man in Führungsposition braucht (Mitarbeiterführung, eigene Persönlichkeit, Mediation), Prozessorganisation
- Teilnehmerin soll qualifiziert sein damit Organisations- Personalprozesse optimiert werden.
- Qualifizierung und Ausbau der Führungsfähigkeiten, zwecks anderer Anforderungen
- Leute in Führungspositionen sollen befähigt werden, diese auszufüllen.
- Stabilisierung, Sicherung, neue Impulse
- Weiterbildung, Arbeit soll sicherer, besserer gemacht werden für Organisation und Teilnehmerin (sehr junge Teilnehmerin)
- Teilnehmerin in ihrer persönlichen Kompetenz stärken, festigen, auf Aufgaben vorbereiten
- Weiterbildung, Sensibilisierung Fit für ihre Tätigkeit
- zukünftige Stabilität in Führungsebene und operativen Geschäft; Mitarbeiterbindung an Unternehmen
- Besseres Handwerkszeug, Stärkung der Führungsrolle
- weitere Qualifizierung der Teilnehmerin Ausbau Führungsfähigkeiten
- Qualifizierung für Leitungsposition/Stärkung der Teamleitungsrolle
- Weitere Qualifizierung guter Mitarbeiter*innen mit eigenem Interesse an Weiterbildung
- gute Kommunikation, Teamgestaltung, persönliche Weiterentwicklung, Gesundheitspflege
- Persönliche Kompetenzen und Stärken entwickeln, Sicherheit in der Rolle als Führungskraft
- Sensibilisierung für heilpädagogische Prozesse, bessere Führungsqualität, Aufbau der strukturellen Systeme im Verein
- Vorbereitung auf Stellvertretung, Stärkung Kommunikationskompetenzen, Selbstsicherheit, gute eigene Erfahrungen mit LIFT
- Person 1: Ausbildung des Führungsprofils, Person 2: Neuer Input, Ausbau des Potenzials
- Vorbereitung Leitung, fachliche Input, Aufbau Netzwerk
- Langfristige Entwicklung für Führungspositionen
- Stärkung für tägliche Leitungsarbeit der Beschäftigten. Kompetenzerhöhung. Besondere Achtsamkeit bei der Führung des Frauenteam
- Persönlichkeitsentwicklung, Stärkung der Führungspersönlichkeit
- Ganz konkret Weiterbildung der Mitarbeiterin (Karriereplanung), eigene Org.-entwicklung, interner Feedback
- Zuwachs an Kompetenz, an persönlicher Eignung, dass Leute auch um sich selbst Bescheid wissen (grundlegende Orientierung). Leute sollen authentisch werden.
- Aus eigenen Reihen zukünftige Führungskräfte gewinnen
- Vermittlung, Erweiterung der Führungskompetenz. Methodische Kompetenz, geschlechterspezifische Führungsthemen
- Gut aufgestellte Führungskräfte in Kommunikation mit Mitarbeiter*innen. Selbstreflexion der Teilnehmer. Sich über Führungsgrundsätzen im Klaren sein.
- Individuelle Ziele der Mitarbeiter*innen mit Unternehmenszielen abzugleichen und Know-how zur Führungsposition zu erweitern; Mängel und Chancen zur Genderfrage identifizieren
- Festigung von vorhandenem Wissen, Einbringung von Projekten, Arbeitszeitmodellentwicklung, Familienfreundlichkeit, Teamwork stärken,
- Teilnehmerin auf Thema Führung vorbereiten, zukünftiger Bedarf absehbar
- Weiterentwicklung von Leitungskompetenzen, Schärfung des Blicks für Kommunikationsstrukturen, Abklärung der eigenen Rolle
- Leitungsqualität festigen und verstärken
- Die ihm zugeordnete Arbeitsstruktur im Sinne einer diakonischen Führungskraft bewältigen kann
- Aktivierung der Potenziale, Persönlichkeitsentwicklung, Herausfinden versteckter Fähigkeiten des Teilnehmenden

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017

Werden den formulierten Zielsetzungen zu Maßnahmebeginn die rückblickenden Ziele zum Ende der Qualifizierungsmaßnahme gegenübergestellt, zeigt sich eine gewachsene Differenzierung und größere Vielfalt der Ziele. Die Bedeutung der Entwicklung als Führungspersönlichkeit wird mit 31 Nennungen häufiger genannt, die Persönlichkeitsentwicklung mit zehn Nennungen etwas weniger.

Tabelle 31: Ziel der Teilnahme 2018: Welches Ziel haben Sie mit der Entsendung Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters an der Qualifizierung LIFT² verfolgt? Kategorisierung offener Frage und einzelne Nennungen

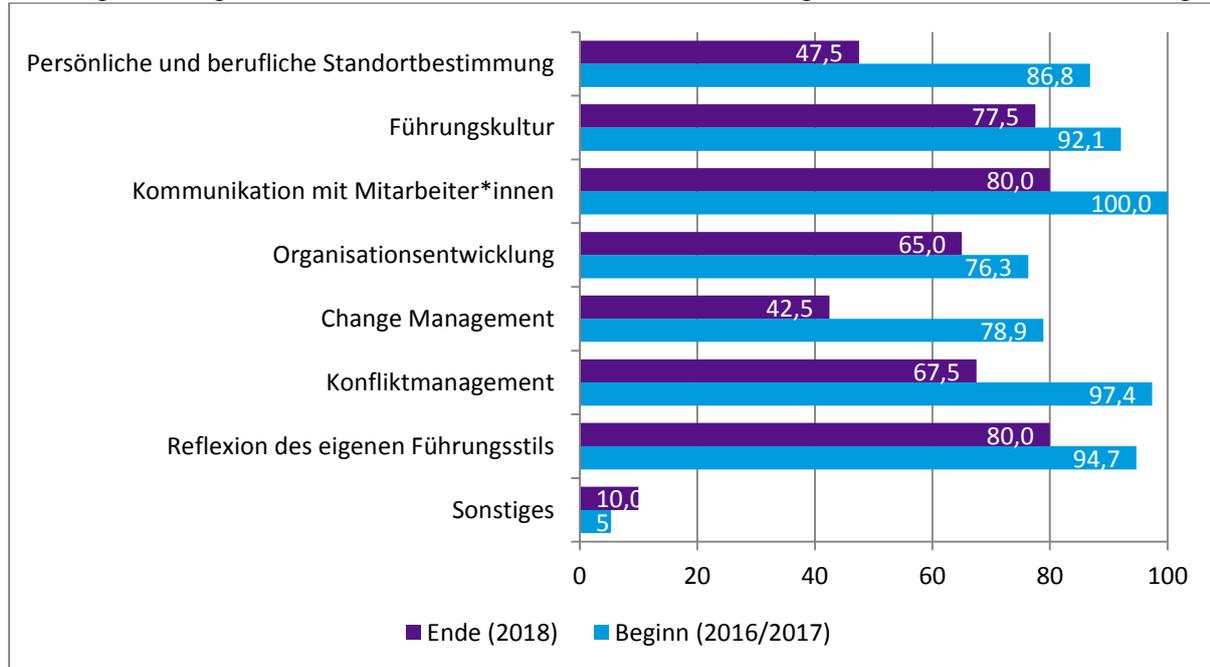
Kategorie	Titel	Anzahl
1	Persönliche Entwicklung im Führungsbereich	31
2	Stärkung der Persönlichkeit/ Persönlichkeitsentwicklung	10
3	Verbesserung der Selbsteinschätzung/Selbstreflexion	7
4	Impulse für die Organisationsentwicklung	5
5	Verbesserung der Kommunikationskompetenz	5
6	Stärkung der Teamarbeit/ Mitarbeitermotivation	5
7	Methodische Weiterentwicklung	4
8	Förderung von selbständigen Einbringen in die Organisation	4
9	Konfliktbewältigungskompetenzen/ Problemlösungskompetenz	4
10	Sonstiges	11
Offene Nennungen:		
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des persönlichen Führungsprofils; methodisches Wegkommen von sozialpädagogischem hin zu Handlungsmanagement; Teilnahme an Gestaltungsprozess • Stabilität der Arbeitsfelder für die Einrichtung • Leitungskompetenz, Kommunikation, Selbsteinschätzung etc. • persönliche Weiterentwicklung als Führungsperson • Weiterentwicklung Mitarbeiter*in und Verbesserung Führungsstil, interne Projekte, Verbesserungen, Vereinbarkeit Familie und Beruf • Blick nach Außen; Persönlichkeitsstärkung; neue Ideen in das Unternehmen bringen; Steigerung der Verantwortungsbereitschaft, Führungspositionen zu übernehmen • Stärken der Kompetenz, Führungskompetenz, Stärkung der Persönlichkeit • Erweiterung der Führungskompetenz • Qualifikation der Mitarbeiter*in für Führungsaufgaben • persönliche Weiterentwicklung, Verbesserung der Führungskompetenz • Stärkung der eigenen Führungsrolle; Organisationsentwicklung der Leitung, in der Mitarbeiter*in arbeitet • Neuer Arbeitsbereich für Mitarbeiter*in; dass Mitarbeiter*in der neuen Aufgabe kompetent gerecht werden kann; um Mitarbeiter*in Sicherheit und Stabilität zu geben; Kommunikation und Konfliktbewältigung • Wunsch/Eigenmotivation der Mitarbeiterin; Nutzung der Möglichkeit der Qualifikation, weil bei interner Qualifikation nicht berücksichtigt; Ziel: Motivation weiter zu fördern • Qualifikation für Leitungsaufgaben im Kontext der Diakonie, Führungsanspruch in Bezug auf Verantwortung begreifen • Kommunikationskompetenz sollte verbessert werden, Stärkung des Problembewusstseins und Problemlösekompetenz • Kompetenzen in der Leitung sollen gestärkt werden bei gleichzeitiger Mitarbeit im Team --> den "Spagat" schaffen; familienfreundlichere Arbeitsgestaltung • Frauen Unterstützung zur Arbeitsführung • in höheren Bereich befördern • 1. persönliche Qualifizierung im Personalmanagement; jährliche Mitarbeitergespräche; 2. klarer Neuaufsatz der Strukturen • Stärkung Leitungskompetenz, Selbstreflexion, Krisenmanagement • Stärkung der Führungskompetenz; bessere Kommunikation, Konfliktmanagement, Selbstständigkeit; autarke Leitung • Leitungskompetenz verstärken im Zusammenhang mit Sicherheit bei Personalführung • Persönliche Entwicklung für Mitarbeiter*innen. Reflexion ihrer Führungsposition (sowohl persönlich als auch für Organisation) 		

<ul style="list-style-type: none"> • sehr junge Frauen in Führungsrolle. Dass sie ihren Aufgaben besser gerecht werden. Dass sie sich in Rolle wohler, selbstsicherer fühlen.
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Eigenwahrnehmung. Bessere Begleitung der Mitarbeiter im Team und Kommunikationsförderung. Kompetenzförderung Mitarbeiter*in auf Leitungsebene.
<ul style="list-style-type: none"> • Annahme eines eignen verhaltensbasierten Feedbacks; Entwicklung professioneller Persönlichkeit; Umsetzung erlernter Methoden zur sicheren Teamführung; Zeitmanagement, klare Teamanalyse u. Teamgestaltung, Sicherheit der Verhandlungsführung, Entwicklung von Strategien zur Erkennung von Stärken und Schwächen, Kommunikationstraining
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der persönlichen Kompetenzen und Einführung in das Amt/Position (Befragte war selbst Teilnehmerin)
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung des Persönlichen, Standortbestimmung, Problemlösungsbewusstsein, Interaktion (Netzwerken), "Über den Tellerrand hinausschauen" (ganze Org sehen)
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Persönlichkeit, Stärkung der Leitungstätigkeit (als stellvertretende Pflegedienstleitung), Mitarbeitermotivation
<ul style="list-style-type: none"> • Sie persönlich zu qualifizieren, in ihrem Führungsverhalten zu stabilisieren und auch Impulse für Team und Organisation zu bringen
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Rollensicherheit, höhere Selbstreflexion, mehr Sicherheit in Führungsverhalten, höhere Arbeitszufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz von Mitarbeiterführung stärken; Verhandlungssicherheit stärken; Bessere Vertretung der Einrichtung nach außen; Anleitung/Fördern anderer Mitarbeiter*innen; Leitungsfunktion wahrnehmen; Mitarbeiter*in stärken in Alltag ->Aufgaben/Strukturveränderung besser bearbeiten; Sicherheit -> Belastbarkeit der Mitarbeiter*in erhöhen.
<ul style="list-style-type: none"> • Kompromiss, da Mitarbeiter*in kein Kirchenmitglied ist. Kommt aus Sandwich-Position raus und geht in Leitungsposition Wichtig Bewusstwerden des Themas --> Akten und Praxis untersch.
<ul style="list-style-type: none"> • Erwerb von Führungskompetenzen; Blick in die Leitung der Org. einzusteigen; Mittlere bzw. obere Führungsposition war Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolge in Leitungstätigkeit regeln (innerbetriebliche Nachfolge)
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsleitlinien u. Führungshandeln neu fixieren. Personalentwicklung (Führungskräfteentwicklung); daraus Unternehmensarchitektur/-organisationsstruktur abzuleiten
<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der Heimleiterstelle für Alten- und Pflegeheim. Dass sie Führungskompetenz (Personalführung und Organisationsentwicklung) bekommt.
<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiterqualifikation
<ul style="list-style-type: none"> • Dass Kollegin herausfindet, ob das ihr richtiger Platz ist. Führungsverantwortung stärken.
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterentwicklung der Führungs- und Methodenkompetenz. Lehrgang und Geschlechterspezifische Qualifikation

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Gefragt nach den **Themeninhalten**, die von den Organisationen als besonders wichtig angesehen werden, zeigt sich zwischen beiden Befragungswellen (2016 und 2018) eine deutliche Verschiebung: Im Jahr 2016 wurde die Kommunikation der Mitarbeiter*innen von allen befragten Organisationen (100 %) als besonders wichtig eingeordnet, gefolgt vom Konfliktmanagement (97,4 %) und der Reflexion des eigenen Führungsstils (94,7 %). 2018 zeigt sich zwar eine fast identische Rangfolge, allerdings mit deutlich geringeren Ausprägungen: So wurde die Kommunikation der Mitarbeiter*innen und die Reflexion des eigenen Führungsstil nur noch von 80,0 Prozent der Organisationen als besonders wichtig benannt. Auf dem dritten Rang liegt 2018 mit 77,5 Prozent die Führungskultur. Die geringste Häufigkeit der Nennungen erfährt 2016 das Chance Management mit 42,5 Prozent und 2018 die Organisationsentwicklung mit 65,0 Prozent.

Abbildung 46: Wichtige Themeninhalte: Welche Themeninhalte der Veranstaltungsreihe waren für Sie besonders wichtig?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

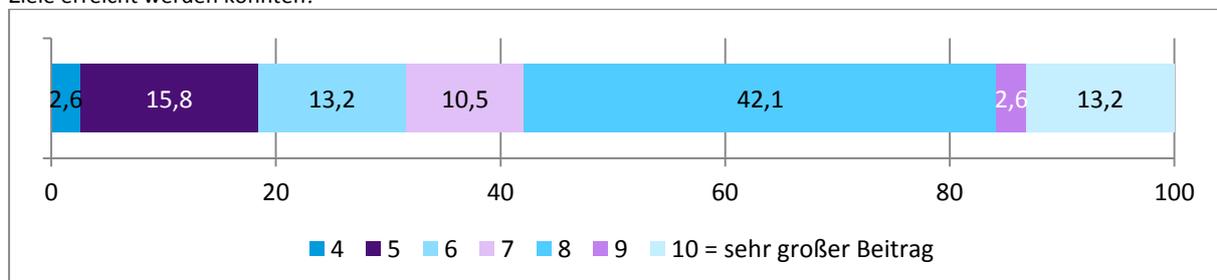
Tabelle 32: Wichtige Themeninhalte 2018: *Sonstiges?* Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Offene Nennungen:
• Entwicklung neuer Arbeitsgebiete
• Bescheidenheit. Dienen und sich nicht berufen fühlen.
• Generationenbetrachtung
• Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Alternative Führungsstile

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragungen 2016/2017 und 2018

Zur Erfassung der **Zielerfüllung** wurden alle befragten Organisationen gebeten, auf einer Skala von Null bis Zehn anzugeben, inwieweit die Qualifizierungsmaßnahme LIFT² dazu beigetragen hat, die gestellten Ziele zu erreichen. Alle Unternehmen verweisen auf eine Unterstützung durch LIFT². Die Spannweite der Einordnungen bewegt sich von Vier bis Zehn. Eine geringere Einschätzung als Vier gibt es nicht und die Vier wurde nur von einer Organisation (2,6 %) angegeben. 29 Prozent der Organisationen ordnen LIFT² bei Fünf bis Sechs ein, 52,6 Prozent bei Sieben und Acht und 15,8 Prozent vergeben eine Neun bis Zehn. Insgesamt ist die Unterstützungsleistung durch LIFT² als sehr hoch einzuschätzen, da 57,9 Prozent und damit mehr als die Hälfte aller Organisationen diesen Anteil auf der Skala bei Acht bis Zehn einordnen.

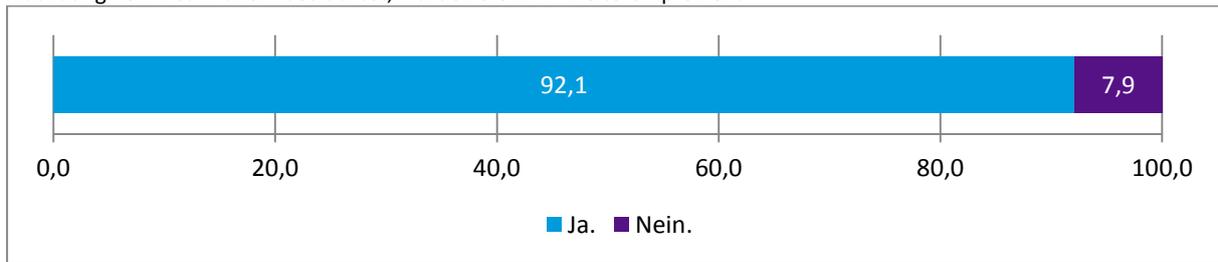
Abbildung 47: Zielerfüllung: Auf einer Skala von 1 bis 10, was denken Sie: Inwiefern hat LIFT² dazu beigetragen, dass diese Ziele erreicht werden konnten?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Die hohe Zufriedenheit und Unterstützungsleistung durch LIFT² findet ihren Widerhall auch in der Frage zur **Weiterempfehlung**, denn 92,1 Prozent aller Organisationen würden die Qualifizierungsmaßnahme weiterempfehlen.

Abbildung 48: Alles in allem betrachtet, würden Sie LIFT² weiterempfehlen?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Die **hohe Zufriedenheit** mit LIFT² spiegelt sich auch in den qualitativen Interviews mit den Organisationsvertreter*innen wider, wie die nachfolgenden Zitate abschließend verdeutlichen:

„Das war eine ausgesprochen gute Veranstaltung. Die Leute wissen, was sie machen und das ist gut organisiert und das ist pädagogisch toll aufgearbeitet. Also wir sind des Lobes voll.“ (Org2)

„Und man hat oftmals auch nicht die Zeit, sich so detailliert damit zu befassen. Also Sie haben einfach Tagesgeschäft und das muss laufen. Und diese reine Organisationsentwicklung ist schon ein Luxus, den man nutzen kann, gerade über Lift², was man sonst möglicher Weise nicht hat. [...] mir ist nur wichtig, dass das erhalten bleibt. Also auch für zukünftige Angebote, [...]. Ich glaube, jetzt mal unabhängig von unserem Unternehmen, das ist meine Erfahrung. Ich als Geschäftsführerin erlebe das sehr oft, dass Frauen dort nicht oft in dieser Verantwortung wiederzufinden sind. Gibt unterschiedliche Gründe. [...]. Ich denke, da gibt es noch große Baustellen diesbezüglich und es wäre ganz, ganz wichtig mehr Frauen zu befördern in die Verantwortung zu gehen. Und dafür ist Lift ein wahnsinnig tolles Modell. Umfassend und menschlich und zwischenmenschlich und auch natürlich fachlich.“ (Orga3)

„Ich habe auch an beiden Werkstattgesprächen teilgenommen und das ist auch für mich als diejenige welche, die im Hintergrund ist, einfach eine sehr gute und weiterbringende Angelegenheit. Das was man dort mitbekommt, wie man informiert wird, über das was ja die Kolleginnen oder Kollegen erfahren in dem Lift² oder überhaupt in dem Lift-Projekt, das ist eine prima Geschichte und die bringt uns alle weiter. Also das wäre schön wenn das, sage ich mal, öfter eigentlich geschieht, [...] mit Weiterbildungen oder mit Fortführungen. Also ich glaube, Lift ist jetzt hier so ein bisschen Vorreiter.“ (Org6)

6. Praxisprojekte

In diesem Abschnitt stehen die Praxisprojekte als neue Bestandteile der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² im Blickfeld. Dazu werden zuerst ausgewählte Praxisprojekte vorgestellt und nachfolgend sowohl die Perspektive der befragten Teilnehmer*innen als auch die Perspektive der befragten Organisationen auf die Praxisprojekte in ihrer Gesamtheit vorgestellt.

6.1 Ausgewählte Praxisprojekte

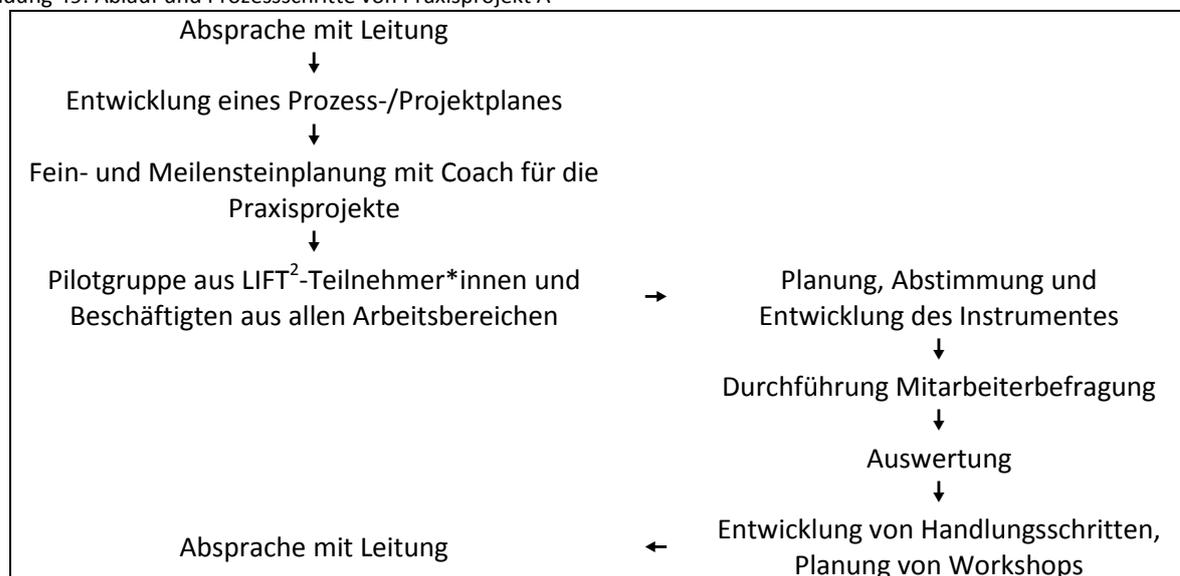
Die Grundlage der hier vorgestellten Praxisprojekte bilden die qualitativen Interviews mit Organisationen, die sich im Rahmen der Anfangsbefragung 2016/2017 für ein Expertengespräch anboten.

Praxisprojekt A: Entwicklung eines Instrumentes für eine Mitarbeiterbefragung (Org1)

Die mit dem Praxisprojekt A verbundene **Zielstellung** war die Entwicklung eines Instrumentes für eine Mitarbeiterbefragung, welches nachhaltig wirkt bzw. wirken kann, neue Themen wie Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance integriert und aus deren Ergebnissen Maßnahmen und Handlungsschritte abgeleitet werden können, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern und Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Gleichsam war mit dem Praxisprojekt die Mitnahme und Beteiligung der Beschäftigten selbst angestrebt. Neben einem allgemeinen Teil, der alle Beschäftigten betrifft, sollte die Mitarbeiterbefragung auch auf bereichsspezifische Rahmenbedingungen eingehen, um der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Arbeitsbereiche gerecht zu werden. Durch die Bildung einer Pilotgruppe aus den LIFT²-Teilnehmer*innen und Beschäftigten aus allen verschiedenen Arbeitsbereichen konnte diese als „Sprachrohr ins Team“ fungieren und stellte gleichzeitig sicher, dass von Anfang an alle Ebenen einbezogen waren und sich einbringen konnten. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht den **Ablauf** und die **Prozessschritte** des Praxisprojektes.

Abbildung 49: Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt A



Quelle: LIFT²-qualitative Organisationsinterviews 2018

Der Erfolgsmaßstab stellen eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine Verringerung der Fachkräftefluktuation dar. Gefragt nach den Hindernisse war die Antwort eindeutig: „Die Zeit. Wir machen das alle nebenher zu unserem normalen Tagesgeschäft. Wir leiten ja alle auch schon. Auch alle Lift-Teilnehmer leiten gewisse Abteilungen. Man macht das so nebenher. Das ist trotz alledem sehr wichtig, aber Zeit ist ein absoluter Hemmschuh.“ (Org1).

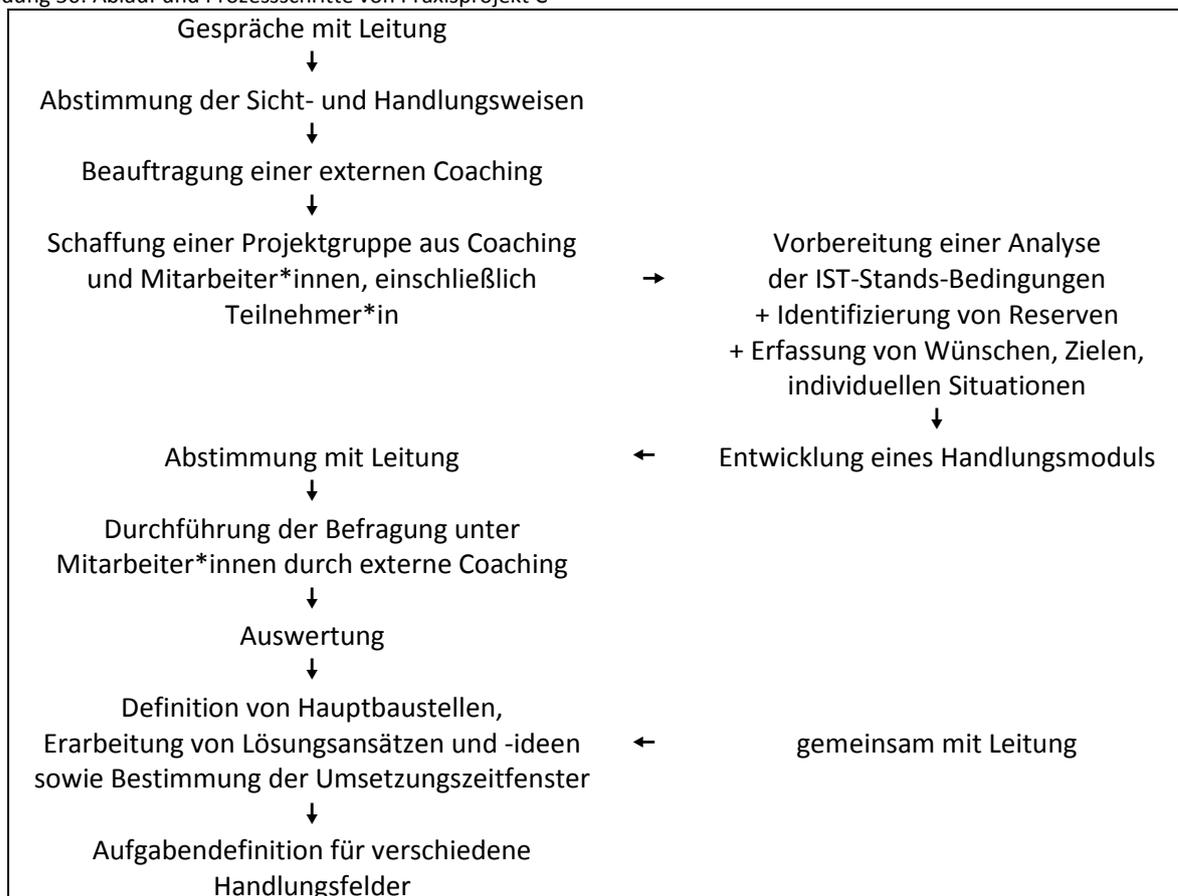
Praxisprojekt B: Einarbeitung auf eine neue Position (Org2)

Im **Mittelpunkt** des Praxisprojektes B stand eine Umorganisation von Aufgabenstrukturen, Prozessabläufen und Verantwortungsbereichen im Zuge der Neubesetzung einer Stellvertretungsposition. Als **Ergebnis** sollte eine neue Aufgabenbeschreibung entstehen, deren Erfüllung sich in Form einer Evaluation sowohl auf organisatorischer als auch auf zwischenmenschlicher Ebene abbilden und messen lässt. Als **Erfolgskriterium** wurden gute Arbeit und Kommunikation sowie eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit und den Kolleg*innen definiert. Auch diese Organisation sah zu enge zeitliche und personelle Kapazitätsrahmen das **Haupthindernis** für den Erfolg des Projektes.

Praxisprojekt C: Organisations- und Personalentwicklung (Org3)

Die Organisation, in der das Praxisprojekt C initiiert und umgesetzt wurde, zeichnet sich durch einen großen Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten aus, die mit hoher Eigenverantwortung und Individualität arbeiten. Das **Ziel** dieses, im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung angesiedelten Praxisprojektes, war vielschichtig und reichte von der Schaffung klarer Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen über die Beachtung der individuellen Situation der Mitarbeiter*innen bis hin zur Schaffung von Deeskalations- und Präventionsmöglichkeiten als Konfliktlösungsstrategie. Insgesamt ging es darum, die Organisation sowohl strukturell als auch auf zwischenmenschlicher Ebene „besser aufzustellen“. Zur Zielerreichung wurden auch in diesem Praxisprojekt mehrere **Prozessschritte** durchgeführt.

Abbildung 50: Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt C



Quelle: LIFT²-qualitative Organisationsinterviews 2018

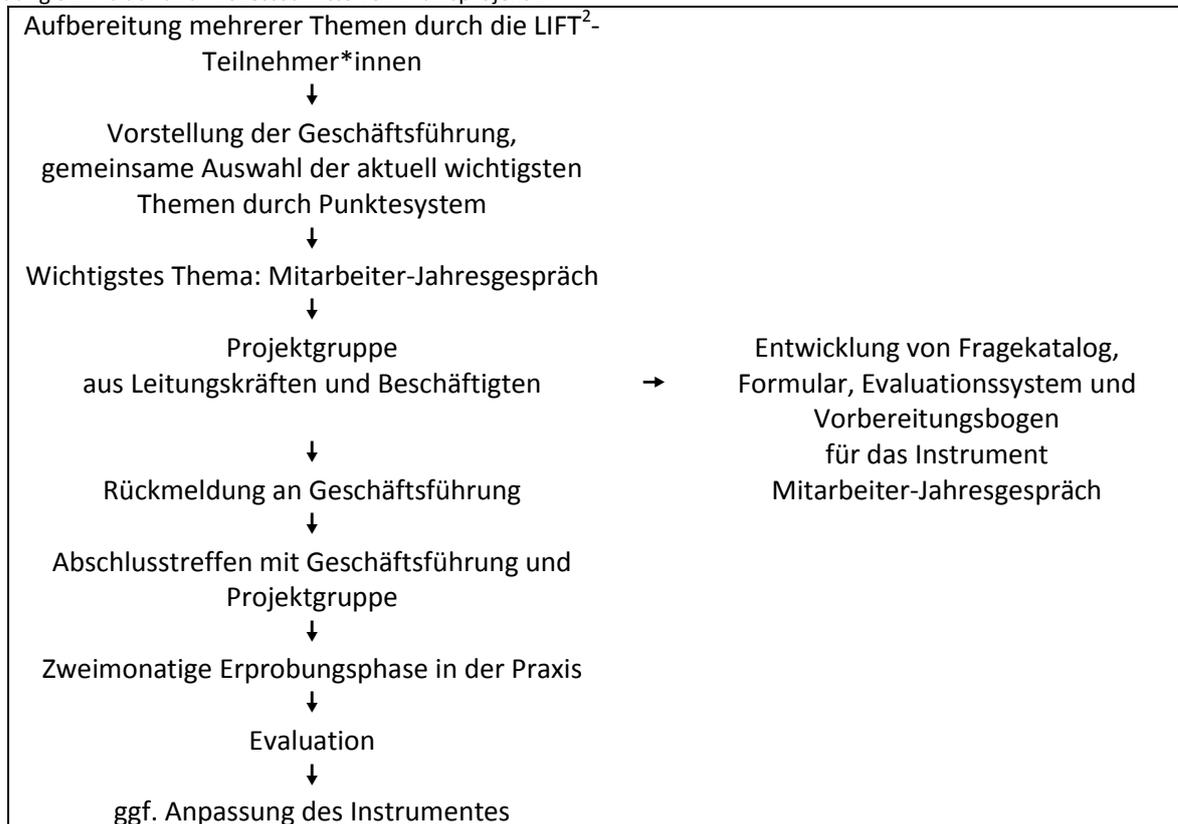
Bestandteile der Analyse der Ist-Stands-Bedingungen waren neben der Definition von Rahmenbedingungen und Potenzialen auch die Erfassung der Belange der Beschäftigten mit Blick auf selbst gesehene Entwicklungsmöglichkeiten und Probleme im Arbeitsalltag. „**Hauptbaustellen**“ wurden schließlich auf der fachlichen Ebene, der zwischenmenschlichen Ebene und in der Verantwortungsstruktur für die Handlungsfelder Anerkennung, Wahrnehmung von Leistungen und Kommunikation identifiziert.

Als **Erfolgskriterien** dienten Offenheit und eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen, aber auch Vertrauen in die Führungskraft und ein bewussteres Wahrnehmen von Anregungen und Ideen durch die Mitarbeiter*innen. Als ebenso wichtig wurde die Einbindung aller Ebenen einer Organisation eingeschätzt, wie auch das nachfolgende Zitat verdeutlicht: *„Man kann diese Praxisprojekte nicht losgelöst von der Organisation umsetzen. Also man kann jetzt nicht sagen: Hier, ich gebe dir mal eine Aufgabe, setzt dich mal hin und mach was. Also je nach Aufgabengebiet muss die Organisation mit involviert sein. Es müssen die Menschen mit involviert sein. Und die Führung muss natürlich mit involviert sein.“* (Org3)

Praxisprojekt D: Anpassung Mitarbeiter-Jahresgespräche (Org4)

Das **Ziel** dieses Praxisprojektes bestand in der Anpassung des Instrumentes „Mitarbeiter-Jahresgespräch“ an veränderte Zielgruppen und deren Wertvorstellungen, Lebensbedingungen und Motivationen sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch auf Seiten der Führungskräfte. Bei den Führungskräften wurde auch eine höhere Sensibilität für die Belange der Beschäftigten einerseits und eine Verbesserung ihrer Führungskultur andererseits angestrebt. Dazu wurden zum Beispiel in die Projektgruppe neben Beschäftigten auch Führungskräfte aus allen Ebenen und Bereichen einbezogen, wodurch eine tiefe Involviertheit des Praxisprojektes ins Unternehmen von Beginn an gesichert war. Für das Praxisprojekt D verdeutlicht die nachfolgende Abbildung die **Prozessschritte**.

Abbildung 51: Ablauf und Prozessschritte von Praxisprojekt D



Quelle: LIFT²-qualitative Organisationsinterviews 2018

Auch in diesem Praxisprojekt wird das Stehen der Geschäftsführung hinter dem Projekt als wichtigstes **Erfolgskriterium** angesehen, wie das nachfolgende Zitat unterstreicht: *„Das erste und die notwendigste Voraussetzung ist, dass das Unternehmen es will. Dass die Geschäftsleitung, die leitenden Leute sagen: Uns ist es wichtig. Wir wollen es und werden es dann folglich auch unterstützen. Wenn es nicht der Wille wäre, wären die Teilnehmerinnen auf sehr verlorenem Posten, weil dann müssten sie ja immer betteln kommen: Dürfen wir das?“* (Org4)

Als **Hindernisse** für die erfolgreiche Erprobung des Praxisprojektes wurden vor allem zu enge und restriktive Zeitlimits, begrenzte Personalressourcen, halbherzige Unterstützung durch die Geschäftsführung und demotivierende Signale benannt.

Praxisprojekt E: Anpassung Mitarbeiter-Jahresgespräche (Org5)

Die Organisation mit dem Praxisprojekt E hatte eine hohe Personalfuktuation zu bewältigen und suchte nach einem Anreizsystem, um Mitarbeiter*innen leichter an das Unternehmen zu binden. Die **Idee** hinter dem Praxisprojekt war daher, über die Lohnstruktur oder über Lohnzusatzleistungen Anreize im Unternehmen zu schaffen, dass Mitarbeiter*innen sich engagieren beziehungsweise auch längerfristig im Unternehmen bleiben. Dazu wurden zwei verschiedene Wege ausprobiert: zum einen wurde in die Lohnstruktur eine Zeitkomponente eingeführt, die nach zwei bzw. nach vier Jahren Unternehmenszugehörigkeit eine Lohnerhöhung bewirkt. Zum anderen wurde auf Wunsch der Beschäftigten eine Feedbackstruktur, gekoppelt an innerhalb der Teams zu verteilter Gutscheine, geschaffen. Der **Erfolg** beider Wege lässt sich aus Sicht der Organisation (noch) nicht klar bemessen – die Fluktuation ist gesunken, aber die Feedbackstruktur hat sich nur als kurzfristiger Anreiz herausgestellt und wurde zwischendurch auf Wunsch der Teams ausgesetzt.

Spannend aber ist, dass innerhalb der Zeitdauer der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² in dieser Organisation eine starke Veränderung des Teamverständnisses und der Führungsstruktur ergeben hat, so dass mit Rückblick auf den Start des Praxisprojektes resümiert wird: *„...also so, wie wir es vor einem halben Jahr oder dreiviertel Jahr dieses Praxisprojekt noch gemacht haben, würden wir es heute gar nicht mehr machen. [...] es wäre nicht ein Projekt einer Person, sondern solche Sachen müssen sich aus dem Team heraus entwickeln. Und müssen aus dem Team heraus auch dann probiert und bewertet werden. [...] als Führungskraft ist es dann nicht mehr die Aufgabe, ein konkretes Projekt umzusetzen, sondern das Team zu befähigen und zu begleiten bei der Ideensuche und bei der Umsetzung und bei der Evaluation des Ganzen“* (Org5).

6.2 Perspektive der Teilnehmer*innen

Im Anschluss an die Perspektive der Organisationen stehen nun die Teilnehmer*innen im Fokus, welche die Praxisprojekte in den Einrichtungen im Rahmen von LIFT² umgesetzt haben. Die Teilnehmer*innen haben die von ihnen durchgeführten Praxisprojekte im Rahmen der qualitativen Interviews weniger ausführlich beschrieben, sodass es nicht möglich ist, einzelne Abläufe und Schritte nachvollziehbar darzustellen. Eine Beschreibung von Praxisprojekten erfolgt anhand ausgewählter Beispiele von Teilnehmer*innen, die sich im Rahmen der quantitativen Befragung zu einem Interview bereit erklärten.

Praxisprojekt F: Mitarbeitermotivation (TN1)

Das Ziel des Praxisprojektes war es, die Mitarbeitermotivation zu steigern, indem das Betriebsklima aufgewertet wird. Dies sollte mit Hilfe einer neuen Form der Leistungsanerkennung und -wertschätzung der Beschäftigten erzielt werden. Als Plattform für die Umsetzung des Ziels wurde eine Geburtstagsrunde eingeführt, in der sich Mitarbeiter*innen monatlich zusammenfinden können, um in geselliger Runde bei Kaffee und Kuchen. Neben dem informellen Austausch wurde auch der Austausch von Erfahrungen im Arbeitsalltag durch die Einführung der Geburtstagsrunde gefördert. *„Der ausschlaggebende Faktor war, dass wir von unserer Leitung zu jedem Geburtstag eine kleine Flasche Sekt und eine Karte bekommen haben und dass mir das eigentlich nicht gefallen hat. Weil ich hatte das Gefühl, dass die Mitarbeiter denken, die greift in einen Karton, nimmt die Flasche und gibt die jedem Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in die Hand, ohne drüber nachzudenken“* (TN1).

Zunächst bestand die Idee, ein personalisiertes Geschenk für Mitarbeiter*innen als Zeichen der Anerkennung für erbrachte Leistungen einzuführen. Aufgrund von Widerständen in der Leitungsebene konnte dieses Vorhaben jedoch nicht durchgesetzt werden. So entstand im Dialog mit der Einrichtungsleitung die Idee der Geburtstagsrunde. Der Versuch, weitere Mitarbeiter*innen in die Entwicklung der Idee einzubeziehen scheiterte. Ein erster Schritt auf dem Weg zur Etablierung war die Einführung eines Obstkorbes für Mitarbeiter*innen, die an Feiertagen im Dienst sind. Die finale Einrichtung des Umsetzungsprojektes umfasst eine Stunde, die als Teil der Arbeitszeit für die Mitarbeiter*innen entlohnt wird und einmal monatlich in den Räumlichkeiten der Einrichtung stattfindet.

Der Erfolg des Projekts wird nicht nur aus Sicht der Teilnehmerin beschrieben. Auch seitens der Mitarbeiter*innen gab es bereits positives Feedback. Auch die Teilnahme an der monatlichen geburtstagsrunde bestätigt das Interesse der Mitarbeiter*innen, in den gegenseitigen Austausch zu treten und auf formeller wie informeller Ebene die Leistung der Kolleg*innen durch die Gratulation und Beteiligung an der Veranstaltung wertzuschätzen.

Aus Sicht der Teilnehmer*in hat die Etablierung nicht nur eine positive Entwicklung für die Belegschaft erreicht. Auch eine Bestätigung der eigenen Fähigkeiten herbeigeführt, sodass sie trotz anfänglicher Bedenken über ein positives Erfolgserlebnis berichten kann: *„Als ich Lift angefangen habe, hatte ich überhaupt keine Vorstellung, was auf mich zukommt. Und ich hatte auch, als ich dann hörte, dass wir ein Praxisprojekt machen sollten einen schnellen Puls sozusagen und wusste überhaupt nicht und hätte mir auch gar nicht vorstellen können, dass ich überhaupt ein Projekt hinbekomme. Aber es hat dann ganz gut geklappt“* (TN1).

Von Schwierigkeiten oder Problemen berichtet die Teilnehmerin nicht. Lediglich die Überzeugungsarbeit gegenüber der Leitungsebene stellte sich zu Beginn als Hürde für die Teilnehmerin dar. Mit der Argumentation der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter*innen, die letztendlich Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation sowie die Bereitschaft, Vertretungen im Krankheitsfall zu übernehmen hat, konnte sie jedoch überzeugen. Doch insgesamt gab es weder seitens des Kollegiums noch seitens der Führungsebene dahingehend Probleme, Widerstände oder Blockaden, die das Projekt massiv bei der Umsetzung behindert haben.

Praxisprojekt G: Mitarbeiterbindung (TN2)

Die Ausgangssituation bei diesem Projekt war ein sehr hohe Fluktuation und sehr hoher Krankenstand in den fünf Standorten der Einrichtung, wobei ein Standort durch besonders hohe Zahlen hervorgetreten ist. Das Ziel des Umsetzungsprojektes war es für die Teilnehmerin demnach, die Krankenstände und die Fluktuation zu senken, sodass Mitarbeiter*innen wieder stärker an das Unternehmen gebunden sind und Ausfallzeiten reduziert werden können.

In Absprache mit Heimleitungen, Pflegedienstleitungen und Praxisbegleitung initiierte die Teilnehmerin einen gemeinsamen Workshop an einem ausgewählten Standort mit besonders hohen Krankenständen und großer Fluktuation. Der Teilnehmer*innenkreis des Workshops bestand aus 12 Personen in Leitungsfunktion. Inhaltlich war der Workshop als Intensivseminar für Führungskräfte angesetzt, welches auf das eigene Führungsverhalten, die Sandwich-Position und die Selbstachtung ausgerichtet war. Auf dessen Grundlage Schwachstellen identifiziert und folglich Maßnahmen erarbeitet werden sollten, um der Problematik entgegen zu wirken.

Das Ergebnis des Workshops war zunächst die Grunderkenntnis, dass eine Förderung des Austausches zwischen den fünf Standorten – nicht nur auf Ebene der Leitungen, sondern auch in den einzelnen Arbeitsbereichen und Teams – stärker gefördert werden muss. Hier soll vor allem über Führungskräftebildungen angesetzt werden, um die Kommunikationsfähigkeit und das Fachwissen auf der Ebene der Qualifikation zu fördern. Wie der Austausch konkret gefördert werden soll, ging aus dem Gespräch nicht hervor. Jedoch beschreibt die Teilnehmerin, dass das Thema regelmäßig im monatlichen Lenkungsreis als fester Punkt auf der Tagesordnung etabliert wurde. Aus den Erkenntnissen des Workshops ist zudem der Anstoß zur Mitarbeiterbindung in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Lohn und Gehalt sowie Arbeitszeit entstanden. In der Planung sind in diesen Arbeitsfeldern Koordinationsmöglichkeiten der Dienstplanung, aber auch Absprachen mit örtlichen Krankenkassen insbesondere im Bereich Gesundheitsmanagement.

Widerstände nahm die Teilnehmerin während des Umsetzungsprojektes nicht wahr. Lediglich die sehr hohen Erwartungen an die Geschwindigkeit der Etablierung und Umsetzung werden von ihr als Herausforderung empfunden: *„wenn die Zeit da ist und die Ideen von mir kommen, dann ist es auch nicht so, dass ich da auf Widerstand stoße. Es ist eben nur die Vielfalt und die Fülle, diese Menge, die halt bewältigt werden muss“* (TN2). Bei der Bewältigung dieser Herausforderung gab ihr vor allem das Coaching im Rahmen von LIFT² viel Unterstützung. Über den Erfolg des Projektes konnte sie noch keine Auskunft geben, da die geplanten Maßnahmen über den Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² hinausgehen und die Einrichtung noch über einen längeren Zeitraum beschäftigen wird.

Praxisprojekt H: Öffentlichkeitsarbeit (TN3)

Das Ziel dieses Praxisprojektes war es, die neu entstandene Einrichtung in der Umgebung mit Hilfe einer zeitgemäßen und zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit bekannt und attraktiv zu machen. Neben der allgemeinen Bekanntmachung ist es mittel- bis langfristig das Ziel der Einrichtung mit nachhaltiger Öffentlichkeitsarbeit potenzielle junge Fachkräfte aus der Region zu gewinnen und so das Fortbestehen der Einrichtung zu sichern: *„Der zweite Punkt ist der, dass wir natürlich in der Behindertenarbeit, wie überall in der Pflege, Schwierigkeit haben, Menschen zu finden, die bei uns arbeiten wollen. Und dass wir sozusagen jetzt auf die Leute zugehen müssen, mit geeignetem Material, um junge Leute dazu zu bewegen, ins Haus zu kommen, sich für die Tätigkeit zu engagieren oder zu begeistern“* (TN3).

Als Maßnahme wählte der Teilnehmer die Erstellung eines Films. Das Mittel schien als besonders geeignet, um einerseits die jungen Einwohner*innen aus der Umgebung einzubinden und ihr Interesse an der Einrichtung zu wecken, andererseits aber auch den Bewohner*innen der Einrichtung die Teilhabe an der Maßnahme zu ermöglichen und beide Zielgruppen so zueinander zu bringen: *„für die Kontaktaufnahme habe ich mir als Medien überlegt, dass man die Filmarbeit nutzt. Weil man mit filmischen Mitteln junge Menschen begeistern kann, etwas zu tun oder mal zu uns ins Haus zu kommen“* (TN3).

Für die Umsetzung des Praxisprojektes in der Einrichtung insbesondere die Leitungsebene – insbesondere die Bereichsleitung – und die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit involviert, aber auch seitens der anderen Mitarbeiter*innen bestand Interesse daran, sich zu beteiligen. Zunächst erfolgte die Kontaktaufnahme mit dem lokalen Jugendzentrum, um die Zielgruppe junge Menschen zu erreichen, die anschließend in die Einrichtung zu einem informellen Kennenlernetreffen eingeladen wurden. Ziel des Treffens war es vor allem, Fragen der Jugendlichen zu beantworten und gemeinsam mit den Bewohner*innen zu diskutieren, wie bspw.: *„Bin ich schön? Was ist normal?“* (TN3). Weiterhin nahm der Teilnehmer Kontakt mit einem Videokünstler auf, der für die Umsetzung des Filmprojektes in der Einrichtung Interviews mit Jugendlichen, Bewohner*innen und Mitarbeiter*innen führte, die sich freiwillig dazu bereiterklärten und sie audiovisuell aufzeichnete. Insgesamt wurde die Beteiligung innerhalb der Einrichtung auf zehn Bewohner*innen und vier Mitarbeiter*innen eingegrenzt, um einen Lern- und Kommunikationseffekt erzielen zu können.

Derzeit ist es das Ziel, die Kontakte insbesondere zum Jugendzentrum und interessierten Jugendlichen aus der Region aufrecht zu erhalten, um eine längerfristige Zusammenarbeit aufzubauen. Aber auch eine Steigerung der Präsenz und Wahrnehmung in der Umgebung mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit, Teilhabe und Inklusion ist ein wesentliches Ziel des Praxisprojekts.

Aus Sicht des Teilnehmers gab es einige formale Hindernisse bei der Antragstellung in der Zusammenarbeit mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit von der seitens des Teilnehmers mehr Unterstützung bei der Praxisprojektes gewünscht wurde. Auch die häufig wechselnde Mitarbeiterschaft aufgrund der Schichtarbeit behinderte die Umsetzung. Die Fortführung des Praxisprojektes war zum Zeitpunkt des Interviews noch ungewiss, da die weitere Finanzierung noch nicht fest stand.

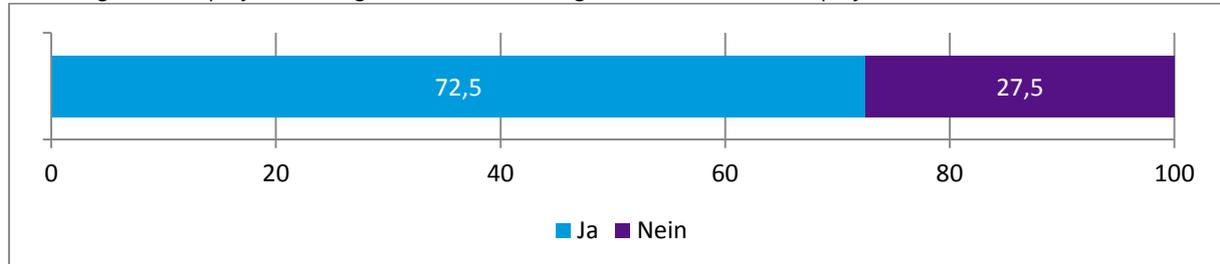
Insgesamt haben alle Teilnehmer*innen die Praxisprojekte als sehr bereichernd empfunden. Auch wenn einige zunächst Schwierigkeiten hatten, das Projekt zu starten oder es bisher noch nicht beenden konnten, so waren die abschließenden Bewertungen insgesamt sehr positiv. Auch die Unterstützung durch die Qualifizierungsmaßnahme wurde gern angenommen und als hilfreich gesehen.

6.3 Perspektive der Organisationen

Die Einschätzungen zu den Praxisprojekten waren nur Bestandteil der Abschlussbefragung 2018, weswegen keine zeitlichen Vergleiche möglich sind.

Zwei Drittel der befragten Personen (n=29) gaben im Rahmen der Abschlussbefragung der Organisationen an, Aussagen über das Praxisprojekt der Teilnehmer*innen geben zu können.

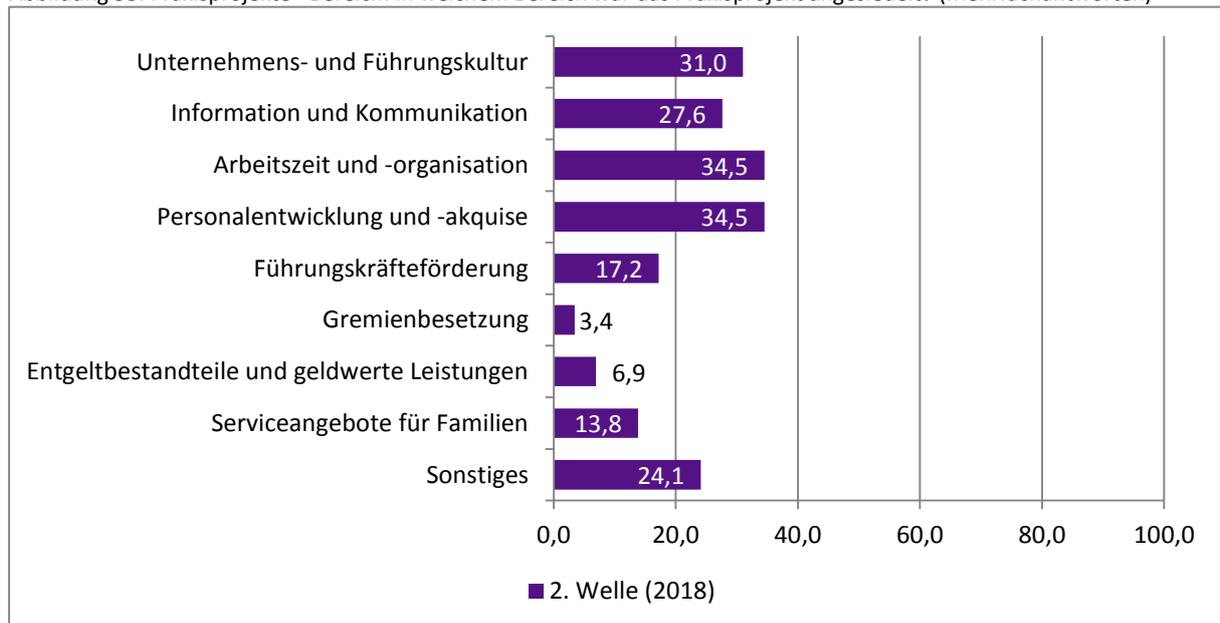
Abbildung 52: Praxisprojekt - Aussagen: Können Sie Aussagen über eines der Praxisprojekte der Teilnehmenden machen?



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Gefragt nach den Bereichen, in denen die Praxisprojekte angesiedelt sind, zeigen sich vier Hauptfelder: Arbeitszeit und -organisation, Personalentwicklung und -akquise, Unternehmens- und Führungskultur sowie Information und Kommunikation. Jeweils etwas mehr als ein Drittel der Praxisprojekte (34,5 %) waren im Bereich Arbeitszeit und -organisation oder Personalentwicklung und -akquise angesiedelt. Weitere 31 Prozent beschäftigten sich mit Fragen der Unternehmens- und Führungskultur und 27,6 Prozent mit Information und Kommunikation.

Abbildung 53: Praxisprojekte - Bereich: In welchem Bereich war das Praxisprojekt angesiedelt? (Mehrfachantworten)



Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Tabelle 33: Bereich Praxisprojekte: *Sonstiges*? Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Offene Nennungen:
• Pflegeberatung im Alter, Fragen des Alterns, Beratung für pflegende Angehörige
• Kinder- und Jugendhilfe
• Hilfe zur Erziehung, Mitarbeiter eingewöhnung
• Projektentwicklung; Ehrenamtliche in der Migrationsarbeit; Abschlussprojekt: Befragung --> Familienfreundliche Organisationsentwicklung
• Verwaltung (EDV, IT)
• Inklusion

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Die Erfassung der **Zielstellungen**, die mit den Praxisprojekten verbunden waren, erfolgte mit Hilfe einer offenen Frage, die nachträglich kategorisiert wurde. In insgesamt fünf Kategorien konnten alle offenen Angaben zugeordnet werden. Mit neun Projekten zielte die Mehrzahl der Praxisprojekte auf eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Beteiligung der Mitarbeiter*innen an Entscheidungen und Prozessen sowie ihrer Bindung an die Organisationen. Weitere acht Praxisprojekte beschäftigten sich mit der Organisationsentwicklung und -stabilisierung. Dem Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf widmeten sich vier Projekte.

Tabelle 34: Ziel der Praxisprojekte: Kategorisierung offener Frage und einzelne Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Mitarbeiterzufriedenheit, -beteiligung, -bindung	9
2	Organisationsentwicklung und -stabilisierung	8
3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	4
4	Umsetzung eines spezifischen Themas/Projekt in der Organisation	3
5	Sonstiges	5
1	Mitarbeiterzufriedenheit, -beteiligung, -bindung	
	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der unteren Leitungsebene bzw. Mitarbeiterbindung Personalpflege, Personalgewinnung, Alleinstellungsmerkmale Personalmarketing in pflegerischer Ausbildung. Zielgruppenorientiertes anwerben. Fühlen sich Mitarbeiter*innen gut? Schwachstellenanalyse. Defizite deutlich machen. Mitarbeiter*innen, die in vergleichbaren Arbeitsfeldern tätig sind: Konstrukt wie Mitarbeiter*innen flexibel untereinander ausgetauscht werden können. Unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen/Stärken. Partizipation der Mitarbeiter. mehr Zufriedenheit bei allen Beteiligten, mehr Zeit für Klienten Mitarbeiterjahresgespräche gab es bis jetzt noch nicht. Diakonissen wurden im Laufe der J. durch zivile Mitarbeiter*innen ersetzt. Dass Bereichsleiter Mitarbeiter-Gespräche in Bereiche durchführen können. Mitarbeiter*innen sollten ein Instrument (Fragebogen) bekommen, um ein ehrliches Feedback in Anbetracht Zufriedenheit/Arbeitszeit geben zu können --> Mitarbeiterpartizipation zur Abflachung von Hierarchien Mitarbeitendenjahresgespräch sollte professionalisiert und konkretisiert werden auf die Organisation 	
2	Organisationsentwicklung und -stabilisierung	
	<ul style="list-style-type: none"> Stabilisierung der eigene Einrichtung, Prüfen neuer Arbeitsfelder Gründung zentraler Anlaufstelle, als Netzwerk Struktur der gesamten Organisation; da spielten alle Themen eine Rolle Mitarbeiterin ist Leiterin; Rahmenbedingungen hatten sich geändert, Mitarbeiterin erstellt Konzept Vernetzung der Unternehmensbereiche in und durch Kommunikation Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes. Vernetzung dieses Konzeptes mit betriebsinternem Qualitätsmanagement Überprüfung, ob Leitbild noch in Ordnung ist und ggf. nachsteuern. Von Kollegin wurde Prozessbegleitung erwartet. Es ging darum, dass die Kluft zwischen Leitung und Mitarbeitenden geschlossen wird, in dem man gemeinsam die Verbesserungspotenziale für die Einrichtung ausarbeitet. 	
3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
	<ul style="list-style-type: none"> Vereinbarkeit Familie und Beruf; Mitarbeiter*in hat Aufstellung gemacht, was angeboten wird; am Ende Flyer, der für Bewerberakquise genutzt werden kann bessere Vereinbarkeit durch Ausbau der Leistungen in dem Arbeitsbereich Frauenfreundliche Arbeitszeiten (in Behinderten- bzw. Altenhilfe). Familie darf nicht "hinten runterfallen" Mobiles Arbeiten mit Arbeitszeit u. Dienstzeit in Einklang zu bringen 	
4	Umsetzung eines spezifischen Themas/Projekt in der Organisation	
	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung in dem Bereich Integration und Weiterentwicklung eines neuen Projektes im Bereich von Wohnstätten Für die Einführung der neuen Software ein Kompetenzzentrum bilden (über Praxisprojekt gestemmt) 	

5	Sonstiges
	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt zu Schulen zur gemeinsamen Projektentwicklung; Kennenlernen verschiedener Lebenswege; Verständnis für Menschen mit Handicaps • Gewinnung Ehrenamtlicher für Migrationsarbeit (sowohl Einheimische und Geflüchtete mit Bleiberecht); Bestandsaufnahme zu familienfreundliche Angeboten des Diakonischen Werks mit Blick auf Fachkräftemangel, um Beschäftigte zu halten • über materielle Anreize Leistungssteigerung bewirken; Bewertungsplattformen definieren • Neue stellvertretende Leiterin einführen und vorbereiten auf ihre neue Position sowie Begleitung • Erstellen einer Einarbeitungsmappe für neue Mitarbeiter*innen

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

In der **Umsetzung** der Praxisprojekte hatten die Teilnehmer*innen relativ großen Spielraum sowohl seitens der Qualifizierungsmaßnahme als auch seitens der Organisationen. Die Gestaltung erfolgte stark organisations- und themenabhängig. Über alle Organisationen hinweg waren Gespräche und die Einbeziehung von Geschäftsführung und/oder Vorstand von besonderer Wichtigkeit für das Gelingen. Weitere Bausteine in der Umsetzung der Praxisprojekte waren die Bildung von internen Arbeits- oder Projektgruppen, die Vorstellung des Praxisprojektes vor den Mitarbeiter*innen, die Durchführung organisationsinterner Analysen oder die Befragung von Mitarbeiter*innen. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse der qualitativen Organisationsbefragung.

Tabelle 35: Umsetzungsschritte Praxisprojekt: *Wie wurden die Ziele umgesetzt? Welche Schritte wurden eingeleitet?*
Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Gespräche	14
2	Praxisprojektvorstellung vor Geschäftsführung, Vorstand und Sensibilisierung	7
3	Bildung einer internen Arbeitsgruppe	6
4	Praxisprojektvorstellung vor Mitarbeitenden und deren Einbezug	6
5	Durchführung interner Analysen	5
6	Befragung der Mitarbeiter*innen	4
7	Explizite Projektplanung	4
8	Sonstiges	7
Offene Nennungen:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitieren in anderen Einrichtungen, man konnte dabei Neues entdecken • Gespräche, Personalführungsmaßnahmen • über Konzepte, Ziele, Terminierung, Begleitung • Analyse des Ist-Standes, interne Workshops, Übersicht über das, was es bereits gibt, dann Erarbeitung und Veranlassung des Druckes plus Veröffentlichung • Gründung Projektgruppe - dort Ideenentwicklung zum Professionalisieren und Konkretisieren - Vorstellung Ideen der GL - daraus Standard entwickelt für Mitarbeitendenjahresgespräch • Richtige Projektplanung • Noch nicht komplett implementiert, aber Pilotgruppe für alle Mitarbeiter*innen Bereiche unter Aufsicht der Liftianer arbeitet an der Umsetzung/Entwicklung. Finalisierung Sommer 2018 • Vernetzung mit anderen Trägern; Sensibilisierung der Leitungsmitarbeiter*innen für die Themen; direkte Angebote für Familien • Gespräch mit der Mutterhausleitung wurde geführt. 1x im Monat Mutterhausleitung spricht mit Bereichsleitern. Alle Bereichsleiter zusammengenommen und Mitarbeiter*in hat Projekt vorgestellt. • Konzeptionelle Arbeit plus Genehmigung, Refinanzierung, Konzeptentwicklung, Standort, Personalauswahl • mit den engsten Vertrauten aus dem Bereich besprochen, eingeführt in Teamleitung • 1. Teilnehmerin schaute mit kleiner Arbeitsgruppe bisherige Struktur an – Ist-Zustand; 2. Zweimal Strukturtage durchgeführt , einmal mit Teambeteiligung, 3. kleinere Runde mit Unternehmensberatung von außen – Vergleich mit Vorstellungen und Entscheidungen, zurück in Arbeitsgruppe zur Anpassung der Satzung; 5. Abgleich mit Abläufen und Anpassung 	

<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Supervision, Mitarbeitergespräche zw. Bereichsleitung und Teilnehmerin, dann eigene Umsetzung durch Gespräche mit neuen Mitarbeiter*innen, Reflexion, was nötig ist, um anzukommen in Betrieb
<ul style="list-style-type: none"> • mit GL abgesprochen; Weiterbildung des Bereichs; Plan angepasst, Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Teilnehmer*innen-Kreis gebildet, Ziel formuliert; 2. Treffen der Gruppen mit aktiver Arbeit an Themen Kommunikation und Zusammenarbeit; 3. Präsentation mit Teilnehmer*innen des Vorstandes mit Zielformulierung und Verabredungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe. Dienstvereinbarung mit Leuten aufgeschrieben. Vergleich zur Bestehenden. Vorstand vorgelegt. Juristisch abgestimmt.
<ul style="list-style-type: none"> • mit den engsten Vertrauten aus dem Bereich besprochen, eingeführt in Teamleitung
<ul style="list-style-type: none"> • Hausleiter (Teilnehmer) hat mit Bereichsleiterin Schritte abgestimmt. 1. Situationsanalyse: Wohngruppen (Bedarfe?), Mitarbeiter erfasst (Stunden), 3 Klausurtagungen mit Mitarbeiter*innen, Hausaufgaben, eigene Strukturen der Teilnehmer*innen
<ul style="list-style-type: none"> • Workshop: Reflexion der eigenen Rolle, Umgang mit Bewerbern/Mitarbeitern usw., Stellung im Betrieb
<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Dienstplangestaltung, Mitarbeiterbefragung(meist Frauen) z. B. Muttischicht, Gleichberechtigung in Schichtdienst.
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskultur wurde entwickelt, in schriftlicher Form anonymisiert - also reden mit Mitarbeiter*innen plus schriftlich anonym.
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsversammlung: Vorstellung. Entwicklung des Fragebogens. Verteilung des Fragebogens. Externe Begleitung durch Dame aus Weimar. (Referentin)
<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit, vor allem in ländlichen Raum. Einbindung der Bevölkerung in Begegnungsstätte (Paten, voneinander hören/lernen/sich bekannt machen). Abschlussprojekt: Fragenkatalog an Bereichsleiter/Gespräch.
<ul style="list-style-type: none"> • Besetzung des Kompetenzzentrums strukturiert; für gesamten Unternehmensverbund gedacht (einheitlich); Mitarbeiter*innen in Workshops u Schulungen eingetaktet; jetzt Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Ist-Stand-Analyse zur Personalstruktur (Qualifikation, Alter etc.); Wert verschiedener Generationen in Bezug auf Arbeit; Bedarfslage des Arbeitgebers aufgeführt (Kundenorientierung); Alles in Bezug gesetzt Entwicklungspotenziale analysiert - wo gut, wo Verbesserungsbedarf? (z. B. Arbeitsorganisation, Führungsverständnis - flache Hierarchien etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Antrag bei Aktion Mensch; Kontakt mit lokalem Fernsehsender; Infoveranstaltung für Angehörige; Gruppen im Haus zusammengestellt
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Besprechungen mit der Kollegin. Arbeitsgruppe zur Umsetzung ihres Praxisprojektes. Prozess ist noch aktuell(bis Frühjahr 2019)

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Alle Praxisprojekte zielten auf Verbesserungen innerhalb der Organisationen und zwar auf struktureller, arbeitsorganisationeller, kommunikativer oder personeller Ebene. Am stärksten wurden Veränderungen in der Kommunikation, in der Gesprächs- und Diskursführung wahrgenommen. Diese Veränderungen stehen in einem engen Zusammenhang mit Veränderungen auf der Strukturebene im Sinne klarerer Strukturen, Prozessabläufe und Verantwortungsabgrenzungen sowie mit Verbesserungen des Arbeitsklimas durch eine höhere Wertschätzung und Zufriedenheit. Neben den konkreten Veränderungen, die durch die Praxisprojekte herbeigeführt oder angestoßen wurden, besitzt auch die Erprobung für die Teilnehmer*innen und die damit verbundene praktische Umsetzung von neu erlerntem Wissen einen hohen Anteil an der nachhaltigen Wirkung von LIFT².

Tabelle 36: Veränderungen Praxisprojekt: *Was hat sich durch das Praxisprojekt verändert?* Kategorisierung offener Frage und offene Nennungen

Kategorie	Titel	Anzahl
1	Verbesserung der Kommunikation, Förderung von Gespräch und Diskurs	13
2	klarere Strukturen, Prozesse, Abläufe, auch in der Kommunikation	8
3	Entlastung, höhere Zufriedenheit, Verbesserung Klima, Wertschätzung	8
4	Zuwachs an Ideen, Wissen, Projekten	6
5	Sonstiges	7
6	Keine Angaben	13
7	Praxisprojekt noch nicht beendet	3

Offene Nennungen:
• Zuwachs an Ideen
• klarere Strukturen und Kommunikation
• Praxisprojekt noch nicht erfolgt
• Interne Sicht auf bereits angebotene Maßnahmen, Familie und Beruf schon immer großes Thema, durch Praxisprojekt noch sichtbarer plus Transport an Mitarbeiter
• Prozedere MJG inhaltlich und Relevanz des Professionellen MJG in anderen Unternehmensbereichen eingeführt
• Mitarbeiter*innen haben sich Wissen angeeignet, können selbstständig zu Pflege in Häuslichkeit beraten; sozialrechtliche Fragen beantworten; Übersicht zur Pflegelandschaft
• Klima ist positiver durch Wertschätzung der Mitarbeiter*innen.
• Diskurs darüber
• Jede*n Einzelne*n in den Blick zu nehmen. Jede*r Mitarbeiter*in wurde konkret zu den entsprechenden Themen befragt.
• hat sich etabliert; vor 2,5 Jahren Entwicklung und nun etabliert und Weiterentwicklung
• höhere Zufriedenheit, Dinge können schneller erledigt werden
• erhöhtes Bewusstsein bei Beteiligten am Projekt; Transparenz größeres Thema; bessere Kommunikation der Entscheidungen; neu: Mitbestimmung der Schüler*innen in Schule ist Thema, das nun konkretisiert werden kann
• Entlastung der Mitarbeiter*innen
• Mitarbeiter*innen haben sich besser kennengelernt; Austausch auf kürzeren Wegen; profitiert gesamte Einrichtung durch Ressourcenersparnis und neue Vernetzungsmöglichkeiten
• Arbeit der Referenten wird erleichtert werden, wenn der Entwurf von Vorstand umgesetzt wird.
• Mitarbeiter*innen offen, interessiert an Struktur und Zukunftsentwicklung des Unternehmens, sie hinterfragen u. sie wurden gefragt; stehen Veränderungen nicht mehr grundsätzlich entgegen --> sondern positive Einstellung
• Da ist ein Großprojekt draus geworden zum Thema Mitarbeiterbindung
• Offener Kommunikation in Team. Problembewusstsein, dass Dinge nicht "unter den Tisch gekehrt" werden. Uneinigkeit akzeptieren und Kompromissbereitschaft fördern. Sach- und Beziehungsebene trennen
• Es wird positiv von Mitarbeitenden angenommen. Stress wird etwas gemildert.
• Offene transparente wahrhaftige Kommunikation entstanden. Prozesse können besser organisiert werden. verbesserte Organisationsstruktur.
• 1. Freiwillige Helfer wurden gewonnen, die immer noch Unterstützung geben. Bevölkerung mehr mit Thema vertraut. Mit Menschen wird gesprochen. 2. Fließt in Organisationsentwicklung ein (Bestandteil)
• Mitarbeiter*innen in Kompetenzzentrum verstehen sich als Team (wichtig!!); Bereitschaft der gegenseitigen Vertretung zu realisieren; Fortbildung durch Programmverantwortlichen
• Mitarbeiter*innen werden selbstbestimmter in Gestaltung ihres beruflichen Weges. Leitungsseite: Flachere Leitungshierarchien und Mitarbeiter*innen gezielter an bestimmten Projekten
• Alte Mitarbeiter*innen der Diakonie Mitteldeutschland setzen sich gerade wieder mit Thema Leitbild auseinander. Überprüfen, ob Inhalte tatsächlich das wiedergeben, was die Diakonie sich als Ziel gesetzt hat.
• Zielgruppenspezifisch besser und persönlicher Bewerber ansprechen und für die Ausbildung interessieren. Involvierte Auszubildende höhere Identifikation mit Klinikum und Beruf.

Quelle: LIFT²-Organisationsbefragung 2018

Von allen befragten Organisationen wurden die Praxisprojekte als ein bedeutender Baustein der Qualifizierungsmaßnahme LIFT² eingeschätzt, an deren Begleitung und Rückkopplung auch die hohe Qualität von LIFT² insgesamt sichtbar wird.

Literatur

Henn, Monika (2009): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Aufl. Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verlag.

Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung Von Frauen Und Männern in Unternehmen Und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 403–422.

Krell, Gertraude (2012): "Geschlecht", "Führung" "Karriere" und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikation. In: Gertraude Krell und Heidrun Messerschmidt (Hg.): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen ;. 1. Aufl. Berlin: edition sigma (efas economics feminism and science), S. 17–40.

Schein, Virginia E.; Mueller, Ruediger; Lituchy, Terry; Liu, Jiang (1996): Think manager-think male: a global phenomenon? In: Journal of Organizational Behavior 17 (1), S. 33–41, zuletzt geprüft am 29.09.2014.

Schwarzer, Ralf; Jerusalem, Matthias (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: Zeitschrift für Pädagogik (Beiheft 44), S. 28–53, zuletzt geprüft am 24.09.2014.