

## Handreichung *rückenwind<sup>+</sup>*

Gleichstellung von Frauen und Männern,  
Antidiskriminierung und Ökologische Nachhaltigkeit  
in der Personal- und Organisationsentwicklung der  
Sozialwirtschaft

Renate Wielpütz und Nils Pagels

Berlin 2017

# 1 DIE DREI QUERSCHNITTSZIELE IM ESF – WAS BEDEUTEN SIE FÜR *RÜCKENWIND*<sup>+</sup>?

Für die Planung und Umsetzung der Querschnittsziele im Europäischen Sozialfonds (ESF) des Bundes gelten in der Förderperiode 2014–2020 veränderte Anforderungen. Während in den vorangegangenen Förderperioden die Umsetzung des Querschnittsziels Gleichstellung von Frauen und Männern verbindlich war, sind es nun drei Querschnittsziele<sup>1</sup>: die Gleichstellung der Geschlechter, die Antidiskriminierung und die Ökologische Nachhaltigkeit.

Gemäß der Zielsystematik der EU-Kohäsionspolitik, in die der ESF eingebunden ist, haben die Querschnittsziele einen hohen Stellenwert:

Sie werden durch Grundlagendokumente der EU (Strategie Europa 2020 und deren Kernziele, die integrierten und beschäftigungspolitischen Leitlinien und die für den ESF relevanten Verordnungen) definiert und sind im Operationellen Programm des Bundes-ESF verankert. Insbesondere gilt es, für alle drei Querschnittsaufgaben die Doppelstrategie, bestehend aus spezifischen Beiträgen und einem integrierten Ansatz, umzusetzen.<sup>2</sup>

Diese Vorgaben werfen die Frage auf, welche Beiträge die ESF-Programme, also auch das Programm *rückenwind*<sup>+</sup>, und die ESF-geförderten Projekte zur Umsetzung der Querschnittsziele leisten müssen. Die Umsetzung ist grundsätzlich verbindlich und muss kontextbezogen innerhalb der Fachpolitiken und Projektverfahren erfolgen.

Für *rückenwind*<sup>+</sup> bedeutet dies, dass Themen wie die Situation von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt in der Sozialwirtschaft, die Benachteiligung und Ungleichheiten von Menschen z. B. mit Migrationshintergrund oder Behinderungen in der Sozialwirtschaft oder ökologische Auswirkungen des Handelns der Unternehmen der Sozialwirtschaft Berücksichtigung finden müssen. Insbesondere die Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter und Antidiskriminierung sind leicht an die Personal- und Organisationsentwicklung anschlussfähig. Dies wird durch die im Programm angesprochenen Handlungsfelder Personalentwicklung zur Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit und Organisationsentwicklung zur Verbesserung der Demografiefestigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen verdeutlicht.

---

<sup>1</sup> [www.esf-querschnittsziele.de](http://www.esf-querschnittsziele.de)

<sup>2</sup> vgl. auch den Leitfaden der Agentur für Querschnittsziele im ESF zu den drei Querschnittszielen: [http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/Leitfaden\\_3qz\\_010915.pdf](http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/Leitfaden_3qz_010915.pdf)

## 2 RÜCKENWIND<sup>+</sup> – WIE LASSEN SICH DIE QUERSCHNITTSZIELE GUT UMSETZEN?

### 2.1 ANALYSE

Auch wenn querschnittszielrelevante Aspekte in den Förderbereichen von *rückenwind*<sup>+</sup> auf der Hand liegen, entscheidet sich eine qualitativ gute Umsetzung daran, wie gut diese in die Ausgangsanalyse der zu fördernden Projekte integriert sind. Nur wenn den Projektvorschlägen eine fundierte Analyse der Ausgangssituation zugrunde liegt, kann sichergestellt werden, dass die zu entwickelnden Ziele und Aktivitäten auch tatsächlich Problemlösungsansätze beinhalten, die eine Verbesserung im Sinne der Querschnittsziele ermöglichen.

**Die Querschnittsziele stellen keine zusätzliche Anforderung dar, sondern sie sind integraler Bestandteil einer modernen Personal- und Organisationsentwicklung.**

Diese ist angesichts der Probleme, mit denen die Sozialwirtschaft konfrontiert ist, eine zentrale Zukunftsfrage. Schwierigkeiten bei der Personalakquise sowie bei der längerfristigen Personalbindung deuten darauf hin, dass die Attraktivität der Sozialwirtschaft insbesondere in Bereichen mit Schichtdienst und physisch wie psychisch belastender Arbeit deutlich verbessert werden muss.

Um entsprechende Veränderungsprozesse einzuleiten, bedeutet dies zunächst, im Rahmen der Analyse Daten über die Personalstruktur in den einbezogenen Organisationen bzw. Fachgebieten heranzuziehen.

Zur Personalsituation in der Sozialwirtschaft insgesamt gibt es nur schwer zugängliche Zahlen. Dies fängt bei der Schwierigkeit der Abgrenzung an, welche Aufgabenbereiche zur Sozialwirtschaft gehören. Werden die Definition des isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH in einer Studie über die Sozialwirtschaft in Sachsen-Anhalt aus dem Jahr 2012<sup>3</sup> zugrunde gelegt und die entsprechenden Zahlen der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit ausgewertet, lässt sich feststellen: Im Herbst 2015 arbeiteten knapp drei Millionen Frauen und knapp eine Million Männer in der Sozialwirtschaft. Etwa 20 Prozent der Mitarbeiter/innen sind geringfügig beschäftigt (77 Prozent Frauenanteil), knapp 75 Prozent sind teilzeitbeschäftigt. 5,9 Prozent der Beschäftigten insgesamt und 7,2 Prozent der geringfügig Beschäftigten besitzen nicht die deutsche Staatsangehörigkeit.<sup>4</sup> Zur Art der Tätigkeit finden sich bei den Angaben der Bundesagentur für Arbeit keine Informationen. Wird der Mikrozensus 2011 hinzugezogen und die gröbere Unterteilung des Gesundheits- und Sozialwesens akzeptiert, dann finden sich Angaben dazu, dass unter den in der Sozialwirtschaft beschäftigten Frauen 1,7 Prozent, aber 5,2 Prozent der Männer als Führungskräfte arbeiteten, weiterhin arbeiteten 19,5 Prozent der Frauen und 39,1 Prozent der Männer in akademischen Berufen.<sup>5</sup> Angaben zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in der Sozialwirtschaft sind nicht publiziert.

---

<sup>3</sup> In dieser Definition werden verschiedene Wirtschaftszweige der Beschäftigtenstatistik der Sozialwirtschaft zugewiesen, vgl. isw 2012.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen. Nürnberg 11.04.2016, eigene Berechnungen, vgl. auch Anhang.

<sup>5</sup> vgl. Anhang

Für die Projekte, die eine Förderung durch *rückenwind*<sup>†</sup> beantragen, sind jedoch weniger die deutschlandweiten Zahlen von Bedeutung, als diejenigen, die die Organisation(en) betreffen, die in die Projektumsetzung einbezogen werden. Hierzu können die Projektträger eigene Auswertungen für ihr Unternehmen oder ihren Verband vornehmen. Um eine querschnittszielorientierte Ausrichtung der Projekte zu gewährleisten, sollten in jede Ausgangsanalyse zunächst folgende Daten einbezogen werden:

- Wie viele Frauen und Männer arbeiten in den Organisationen auf welchen Hierarchiestufen?
- Wie viele der Frauen und Männer in den unterschiedlichen Hierarchiestufen haben einen Migrationshintergrund und/oder sind Personen mit Beeinträchtigung?
- Wie verteilen sich die jeweiligen Anteile auf die unterschiedlichen Altersstufen der Mitarbeiter/innen und auf neu eingestellte Mitarbeiter/innen?
- Wie viele Auszubildende kann/können die Organisation(en) gewinnen? Wie viele von ihnen sind Frauen und Männer, wie viele davon haben einen Migrationshintergrund, wie viele eine Behinderung?

Neben den quantitativen Daten sind es jedoch auch qualitative Aspekte, die einbezogen werden sollten. Hierbei gilt es zu fragen, wo genau die Probleme angesiedelt sind, die durch eine verbesserte Personal- und/oder Organisationsentwicklung behoben werden können. Fragen können beispielsweise sein:

- Woran liegt es, dass in unserer/n Organisation/en so wenige Frauen in Führungspositionen aufsteigen?
- Gibt es verstärkte Personalfluktuationen, sind bestimmte Gruppen von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt hiervon häufiger betroffen?
- In welchen Arbeitsbereichen ist dies besonders häufig der Fall?
- Welche Ursachen für die identifizierten Probleme sind bekannt? Hat dies mit der Attraktivität des Unternehmens oder der Sozialwirtschaft insgesamt zu tun?
- Wer nimmt an Weiterbildungen teil, wer ist in Veränderungsprozesse eingebunden?
- Ist umweltschonendes Handeln ein Ziel bzw. Praxis der Organisation?
- Gibt es Arbeitsbereiche der Organisation, in denen Umweltbelange, z. B. bei der Beschaffung von Materialien, bereits berücksichtigt werden?
- Wird umweltschonendes Handeln/Verhalten von den Mitarbeiter/innen/n erwartet und z. B. durch Weiterbildung gefördert?
- Sind die Führungskräfte und die Beschäftigten hinsichtlich Ökologischer Nachhaltigkeit sensibilisiert?
- Welche Aktivitäten gibt es bereits, um sich als Organisation aufzustellen, die neben dem sozialen Angebot auch der Ökologischen Nachhaltigkeit verpflichtet ist?

Dies sind nur einige Fragen, die verdeutlichen, was Gegenstand einer fundierten Analyse im Sinne der Querschnittsziele ist. Auf Basis einer solchen Analyse lassen sich Lösungsmöglichkeiten finden, durch die ein Beitrag zur Bewältigung der Probleme geleistet werden kann, mit denen Organisationen der Sozialwirtschaft konfrontiert sind.

## 2.2 PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG AUS DER QUERSCHNITTSZIELPERSPEKTIVE

Um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Sozialwirtschaft zu bewältigen, sind Veränderungsprozesse notwendig, die die Entwicklung der Organisation und des Personals gleichermaßen und möglichst integriert in den Blick nehmen. Wird auf die skizzierten Probleme der Sozialwirtschaft nur durch Personalentwicklung reagiert, so können sich die Mitarbeitenden zwar neue Qualifikationen aneignen, sie werden ihre neuen Kompetenzen jedoch nicht einsetzen können, wenn die Organisationsstrukturen, z. B. strategische Ausrichtung, Aufbau, Prozesse und Abläufe sowie Entscheidungsbefugnisse und Partizipation der Beschäftigten eines Unternehmens, und die Organisationskultur, z. B. Überzeugungen, Einstellungen und gelebte Werte, dies nicht zulassen. Umgekehrt lassen sich strukturelle und kulturelle Veränderungen, auch im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter, die Antidiskriminierung oder die Ökologische Nachhaltigkeit einer Organisation nicht ohne eine entsprechende Kompetenzerweiterung und Beteiligung der Mitarbeitenden umsetzen. Durch eine kohärente Integration der Querschnittsziele in die Organisations- und Personalentwicklung werden sowohl die Veränderungsprozesse als auch die Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung gleichstellungsorientiert gestaltet, es werden Diskriminierungen unterbunden oder durch präventive Maßnahmen verhindert, und die Ökologische Nachhaltigkeit der Organisation wird gefördert.

### Beispiel: Handreichung der AWO Bremen

Die AWO Bremen hat, gefördert durch das Programm *rückenwind\** in der Förderperiode 2007–2013, eine Handreichung zum Thema Diversity Management in der Sozialwirtschaft entwickelt. Neben der Darstellung, was Diversity in den Kontexten Gender, Interkulturalität, Alter und Inklusion bedeutet, werden Handlungsempfehlungen dazu gegeben, wie ein Einführungsprozess in Unternehmen/Organisationen der Sozialwirtschaft gestaltet werden kann.

s. auch: [http://www.awo-bremen.de/sites/default/files/Diversitysozialwirtschaft\\_Handreichung.pdf](http://www.awo-bremen.de/sites/default/files/Diversitysozialwirtschaft_Handreichung.pdf)

Trotz der Bedeutung eines integrierten Organisations- und Personalentwicklungsprozesses werden wichtige Aspekte der Querschnittsziele in dieser Handreichung separat für die Personal- und Organisationsentwicklung entlang exemplarischer Inhalte der Förderschwerpunkte des Programms *rückenwind\**<sup>6</sup> (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) erläutert und anhand von Praxisbeispielen und -anregungen illustriert.

<sup>6</sup>[https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=to\\_bookmark\\_officialsite&genericsearch\\_param.edition=BAnz+AT+24.04.2015&global\\_data.language=](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=to_bookmark_officialsite&genericsearch_param.edition=BAnz+AT+24.04.2015&global_data.language=)

## 2.2.1 PERSONALENTWICKLUNG

Die Integration der Gender- und Antidiskriminierungsperspektive in Personalentwicklungsvorhaben der Sozialwirtschaft ist mit dem Ziel verbunden, bestehende Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in ihrer Vielfalt zu beseitigen und gleichzeitig einen Beitrag zur Lösung der im Kapitel „Analyse“ skizzierten Probleme der Branche zu leisten. Für *rückenwind*<sup>7</sup>-Projekte bedeutet dies, nach projektbezogener Analyse und darauf basierender Zielsetzung die Querschnittsziele durchgängig in die Projektumsetzung zu integrieren. Dies findet auf unterschiedlichen Ebenen und in Bezug auf alle durchzuführenden Maßnahmen statt.

Bereits im Rahmen der Analyse der Ausgangslage/Bedarfsanalyse ist eine Identifikation der durch die Personalentwicklung betroffenen Beschäftigten der Organisation und deren Perspektive notwendig. Dies sind zum einen (immer) die Führungskräfte, die die Veränderungsprozesse einleiten, steuern und begleiten. Zum anderen sind es Mitarbeitende, die partizipativ an allen Projektphasen, von der Analyse über die Planung, die Entwicklung und Umsetzung bis zur Evaluation beteiligt sind. Beide Gruppen müssen, abhängig von ihren Arbeitsaufgaben und Funktionen in den Veränderungsprozessen, Kompetenzen entwickeln oder erweitern, die dazu beitragen, Veränderungen nachhaltig in der Organisation zu etablieren. Dies schließt auch Kompetenzen zur Umsetzung der Querschnittsziele ein.

In Bezug auf die Ökologische Nachhaltigkeit sollte, sofern dieses Querschnittsziel bisher kein Thema im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung ist, generell eine Sensibilisierung des Managements und der Beschäftigten erfolgen, gefolgt von der Identifizierung und Bearbeitung ökologischer Aspekte in den Aufgabenbereichen der Mitarbeitenden/Projektbeteiligten.<sup>7</sup> Wichtige Informationen zur Umsetzung von Ökologischer Nachhaltigkeit bietet das Konzept der „Bildung für nachhaltige Entwicklung“, das die Grundlage für ein UNESCO-Aktionsprogramm ist (<http://www.bne-portal.de/de/bildungsbereiche/berufliche-bildung>).

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang ein partizipatives Umsetzungsverfahren, durch das sichergestellt wird, dass möglichst viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen sowie Lebenssituationen in den Prozess involviert sind. Konkret bedeutet dies, dass Frauen und Männern (mit und ohne Migrationshintergrund, unterschiedlichen Alters, mit Behinderungen, auch Teilzeitbeschäftigten, Mitarbeiter/-inne/n in Elternzeit oder Wiedereinsteiger/-inne/n) die Möglichkeit zur Teilnahme an den Prozessen eröffnet wird.

Ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung ist die Personalgewinnung und -auswahl. Um die dringend benötigten gut qualifizierten Fachkräfte zu finden und für die Organisation zu interessieren, bedarf es sowohl der Steigerung der Attraktivität der Sozialwirtschaft (s. Analyse) als auch zeitgemäßer, möglichst viele Potentiale des Arbeitsmarktes adressierender Personalauswahlverfahren.

### Beispiel: Anonymisierte Bewerbungsverfahren

- Analyse der bisherigen Rekrutierungspraxis
- Auswahl der geeigneten Anonymisierungsmethode
- Festlegung der Auswahlkriterien
- Umfang der Anonymisierung
- Information an alle Personalverantwortlichen
- Information der Bewerber/innen

[http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

<http://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/DruckSachen/d17-2242.pdf>

<sup>7</sup> z. B. [http://www.soziale-landwirtschaft.de/petrarca\\_media/publikationen/Limbrunner\\_Artikel\\_Hausenhof.pdf](http://www.soziale-landwirtschaft.de/petrarca_media/publikationen/Limbrunner_Artikel_Hausenhof.pdf)

Aus der Perspektive der Querschnittsziele bedeutet dies, alle Schritte der Personalgewinnung gendersensibel und diskriminierungsfrei zu gestalten. Dabei geht es zunächst um die Entwicklung des Stellenprofils. Bereits hier muss z. B. hinterfragt werden, welche Idealvorstellungen bezüglich des zu gewinnenden Personals bei den Personalverantwortlichen bestehen, um analysieren zu können, ob diese Vorstellungen – bewusst oder unbewusst – dazu führen, dass bestimmte Gruppen von Menschen im Auswahlverfahren unberücksichtigt bleiben oder das Bewerbungsverfahren aufgrund stereotyper Einstellungen der Entscheider/-innen negativ abschließen. Auch die möglichst attraktiven Arbeitsbedingungen, die die Organisation bietet, z. B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, der Arbeitszeitgestaltung oder von Aufstiegsmöglichkeiten, erhöhen die Chance auf eine erfolgreiche Personalrekrutierung. Gute Erfahrungen wurden in den letzten Jahren mit anonymisierten Auswahlverfahren gemacht, die gleichzeitig mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) konform sind.<sup>8</sup>

Auch im Bereich der Personalbindung sind Gender-, Antidiskriminierungs- und Ökologische Nachhaltigkeitsaspekte von Bedeutung. Sie betreffen die Möglichkeit der Beschäftigten zur Teilnahme an Weiterbildung oder an Personalentwicklungsmaßnahmen, ihre Mitentscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Inhalte und nicht zuletzt der Rahmenbedingungen, unter denen Entwicklungsprozesse oder Fortbildungen stattfinden.

### **Beispiel: Teilnehmende an Personalentwicklung/Weiterbildung**

Um möglichst diejenigen Mitarbeitenden für eine partizipative Mitarbeit in einem Veränderungsprozess oder für eine Kompetenzerweiterung zu gewinnen, die bisher kaum an Weiterbildung und Veränderungsprozessen beteiligt waren, sind verschiedene Maßnahmen denkbar, die die Motivation zur Beteiligung schaffen oder erhöhen:

- Die Mitarbeitenden werden frühzeitig über anstehende Veränderungsprozesse in der Organisation informiert, zu deren Bedeutung für die Beschäftigten und die Organisation sensibilisiert und dazu befragt, welchen individuellen oder (arbeits-)gruppenbezogenen Bedarf sie in das Vorhaben einbringen möchten.
- Sie sind in die Ermittlung des Veränderungsbedarfes, die Zielsetzungen und die Planung der Prozesse involviert, und es werden die dazu notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- Die Beschäftigten werden explizit ermuntert, ihren individuellen Veränderungsbedarf zu artikulieren, z. B. zu Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, gesundheitlichen Problemen, zu unfreiwilliger Teilzeitarbeit oder Karriereentwicklungsmöglichkeiten in der Organisation.
- Mitarbeitende, insbesondere Frauen (mit und ohne Migrationshintergrund) die aufgrund von Teilzeit- oder prekären Verträgen bisher nur in geringem Umfang an Personalentwicklung teilnehmen konnten, werden explizit angesprochen und einbezogen, da insbesondere bei diesen Beschäftigten die Arbeitsunzufriedenheit und die Fluktuation sehr groß sind.

<sup>8</sup> weitere Materialien zu anonymisierten Bewerbungsverfahren:  
<https://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/anonymisierte-bewerbungsverfahren/materialien/>

Bei der Umsetzung der Querschnittsziele ist es wichtig, diese nicht parallel zur Personal- und Organisationsentwicklung oder als Sonderthemen zu behandeln, die in zusätzlichen Fortbildungen „vermittelt“ werden, sondern sie in die Veränderungsprozesse und -themen zu integrieren. Sie müssen Gegenstand der Personalentwicklungskonzepte und -instrumente sein, unabhängig davon, ob es sich um Personalgewinnung, -bindung oder -entwicklung handelt, ob als Zielgruppe (zukünftige) Führungskräfte oder andere Beschäftigte adressiert werden, und unabhängig davon, ob z. B. die Kompetenzen der Führungskräfte im Bereich einer gender- und vielfaltssensiblen Unternehmenskultur erweitert oder die Gesundheit der Beschäftigten besser gefördert werden soll.

### **Beispiel: Führungskräftequalifizierung**

Die Umsetzung von Gleichstellung, Antidiskriminierung und Ökologischer Nachhaltigkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist eine Führungsaufgabe: Führungskräfte stehen als Personalverantwortliche z. B. in der Verantwortung, die Mitarbeitenden diskriminierungsfrei zu fördern, Personal frei von Stereotypen und Vorurteilen auszuwählen und zu beurteilen oder die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf zu gewährleisten. Veränderungsprozesse, die Gleichstellungs- und Diversity- oder umweltorientierte Maßnahmen beinhalten, werden von Beschäftigten besser angenommen, wenn sie auch durch Führungskräfte „gelebt“ bzw. sichtbar ernst genommen werden. Aber auch ein differenzierter und gendersensibler Blick auf die Bedürfnisse und Interessen der Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden gehört zu den Leitungsaufgaben.

Die Querschnittsziele betreffen grundsätzlich alle Leitungsaufgaben und müssen in Führungskräftequalifizierungen oder -beratungen integriert werden. Bei der Veränderung der Unternehmenskultur spielen z. B. folgende Aspekte eine Rolle:

- Verankerung der Querschnittsziele im Leitbild des Unternehmens
- Kommunikation der Vorteile von Gleichstellung und Diversity sowie Ökologischer Nachhaltigkeit bezüglich der Fachkräftesicherung oder der Attraktivität der Organisation
- Führungskultur, z. B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf für Frauen und Männer in ihrer Vielfalt
- Wirkung von Geschlechter- und kulturellen Stereotypen/Zuschreibungen in der Organisation/bei den Führungskräften z. B. hinsichtlich Leistungsbeurteilungen, Aufstiegschancen oder Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten
- Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf die Ökologische Nachhaltigkeit

s. auch: [http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/kurzexpertise\\_gleichstellung-fuehrung.pdf](http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/kurzexpertise_gleichstellung-fuehrung.pdf)

## 2.2.2 ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Durch das Programm *rückenwind*<sup>9</sup> wird neben der Personal- auch die Organisationsentwicklung sozialwirtschaftlicher Unternehmen adressiert, um deren Demografiefestigkeit zu stärken. Damit verbundene Struktur- und Kulturveränderungen in den Unternehmen zielen auf gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, die Erhöhung des Anteils von Frauen und von Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen, die Begleitung von Quer- und Wiedereinsteiger/innen, die Führung und Unternehmenskultur, die Entwicklung von lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen, Diversity Management und Förderung der Inklusions- sowie der Innovationsfähigkeit.<sup>9</sup>

Ebenso wie für die Personalentwicklung gilt es für Organisationsentwicklungsprozesse, die Querschnittsziele Gleichstellung, Antidiskriminierung und Ökologische Nachhaltigkeit integriert zu verfolgen, beginnend mit der Analyse der Unternehmensstrukturen und -kulturen, in Bezug auf die Ziele, die Umsetzung und die Bewertung der Prozesse und Ergebnisse.

So ist z. B. im Rahmen der **Ausgangsanalyse** von Organisationsentwicklungsprozessen, die auf mehr Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen zielen, die Beantwortung der Frage wichtig, welche Führungskultur im Unternehmen herrscht, welche Erwartungen es an Führungskräfte gibt, welche Zuständigkeiten Führungskräfte haben oder ob es Möglichkeiten gibt, Beruf und Privatleben trotz Führungsverantwortung zu vereinbaren, z. B. durch Arbeitszeitmodelle, die bisher für Führungspositionen nicht denkbar waren. Gleichzeitig müssen aber auch Unternehmenskulturen daraufhin analysiert werden, welche Ausschlussmechanismen es beim Aufstieg in Führungspositionen gibt, z. B. durch stereotype Beurteilungs- und Besetzungserfahren (Gender- oder kulturelle Zuschreibungen) oder dadurch, dass unterschiedliche Lebensentwürfe von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt keine Berücksichtigung finden.

Auf der Analyse basierende **Zielsetzungen** aus der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsperspektive können z. B. – jenseits des übergeordneten Ziels der Erhöhung der Anzahl von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Leitungsfunktionen – die gender- und kultursensible Gestaltung von Bewerbungs-, Beurteilungs- und Aufstiegsverfahren oder die Erhöhung der Akzeptanz der Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen durch Männer sein.

Bei der **Umsetzung** von Organisationsentwicklungsprozessen zu den skizzierten Beispielen sind sowohl die Unternehmensstrukturen (System der Regeln für die Verteilung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen) als auch die Organisationskulturen (Annahmen, Einstellungen, Überzeugungen, Werte der Führung und der Beschäftigten) Gegenstand von Veränderungen.

Notwendige strukturelle Veränderungen können z. B. die Besetzung von Personalauswahlgremien mit Frauen und Migrant/innen betreffen, die Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren oder flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie die Teilung einer Stelle, z. B. Job Sharing, auch im Bereich von Leitungspositionen.

Parallel dazu stattfindende und die Unternehmenskultur betreffende Veränderungsprozesse können in der Bearbeitung von Stereotypen, z. B. der Annahme von männlichen Führungskräften, dass Frauen weniger durchsetzungsfähig und durch die Zuschreibung von Care-Arbeit nicht für Führungspositionen geeignet sind, dass Vereinbarkeitsmodelle sich nur an

<sup>9</sup> [http://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user\\_upload/ESF/rueckenwind\\_II/Arbeitshilfen/Foerderrichtlinie\\_rueckenwind.pdf](http://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/Foerderrichtlinie_rueckenwind.pdf)

Frauen richten müssen oder dass Führungspositionen automatisch hohe Überstunden und ständige Verfügbarkeit erfordern.

In Bezug auf die **Evaluierung** der Integration der Querschnittsziele in Organisationsentwicklungsprozesse gilt grundsätzlich, dass die Leistungsbeschreibung, das Evaluationsdesign, Evaluationsansätze und -methoden den in der Ausgangsanalyse identifizierten Problemen, den Zielen und Umsetzungsstrategien – auch in Bezug auf die Querschnittsziele – entsprechen müssen. Umgekehrt bedeutet dies auch, dass Zielsetzungen und Prozesse, in denen die Querschnittsziele nicht berücksichtigt wurden, auch nicht hinsichtlich ihrer Umsetzung und eventuellen Wirkung evaluiert werden können.

Durch entsprechende Fragestellungen müssen die Evaluationsschwerpunkte, z. B. bezüglich der Durchführung, der Organisationsform und Rahmenbedingungen, der Übertragbarkeit und der Nachhaltigkeit der Organisationsentwicklung immer auch aus der Perspektive der Querschnittsziele operationalisiert werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang fundierte fachliche und methodische Kompetenzen des/der Evaluierenden.

Die gleichgewichtige Berücksichtigung aller relevanten Unterschiede der Beschäftigten verhindert u. a. Motivationsprobleme, hohe Krankheitsraten und Fluktuation und ermöglicht der Organisation den Zugang zum insgesamt vorhandenen Wissen der Beschäftigten, z. B. auch über Kund/inn/en oder Patient/inn/en. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming (und analog dazu auch des Antidiskriminierungs- und Ökologischen Mainstreamings) muss z. B. strategisch mit der Reorganisation von Abläufen verknüpft werden. Eine gendersensible Ablauforganisation zielt z. B. auch auf eine Arbeitsorganisation, die es ermöglicht, Bedürfnisse der Beschäftigten wie die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf und Organisationsbedarfe stärker aufeinander abzustimmen.

### **Beispiel: Zielgruppengerechte, nichtdiskriminierende Organisation von Personalentwicklung/Weiterbildung**

Die gendersensible und diskriminierungsfreie Gestaltung der Rahmenbedingungen betrieblicher Personalentwicklung/Weiterbildung ist neben den Inhalten entscheidend für die Beteiligung auch von Zielgruppen, die bisher in der betrieblichen Weiterbildung stark unterrepräsentiert sind, wie z. B. Beschäftigte mit Migrationshintergrund, von Teilzeitbeschäftigten oder Frauen und Männern mit Behinderung. Zielgruppengerechtigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang z. B., dass Arbeits- und Lebenssituation, z. B. Familienarbeit und Vereinbarkeitsprobleme, kulturelle und religiöse Aspekte, z. B. Feiertage, Weiterbildungszeiten, betrifft sowohl den Umfang der jeweiligen Lerneinheiten, die Frage der Tageszeit, das Lernarrangement – flexibel, z. B. Blended Learning, modular – die Zugänglichkeit zum Ort der Weiterbildung (Barrierefreiheit) querschnittszielorientiert in den Blick genommen werden müssen.

s. auch: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/arbeitshilfe-fortbildung-gleichstellungsorientiert.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

### Beispiel: Deutscher Caritasverband

Der Deutsche Caritasverband hat im Rahmen des Programms *rückenwind\** das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ umgesetzt und dazu eine Publikation inklusive Anforderungskatalog veröffentlicht. Mit dem Ziel, die „... *Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen der Caritas zu schaffen [...] wurden geschlechtergerechte Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen [...] initiiert.*“ Schwerpunkt der Projektaktivitäten waren sowohl die Qualifizierung/Kompetenzentwicklung von Frauen für Führungspositionen als auch die Arbeit mit den bisher überwiegend männlichen Führungspersonen an deren Rollenstereotypen und die Hinterfragung traditioneller Vorstellungen von Führungskräften. Gleichzeitig wurden Veränderungsprozesse in Bezug auf die Strukturen und Rahmenbedingungen in den beteiligten Unternehmen eingeleitet und auch die Unternehmenskulturen kritisch in den Blick genommen. Transferprodukt des Projektes ist ein Katalog von Anforderungen zu den Voraussetzungen für mehr Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen und entsprechenden Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, die u. a. Prinzipien wie „verbindliche Zielsetzung und Bekenntnisse des Vorstandes“, „Definitionen verbindlicher und messbarer Ziele auf Basis einer Genderanalyse“, „geschlechtergerechte Personalgewinnung und -entwicklung“ oder „gute interne und externe Kommunikation“ beinhalten.

s. auch <https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/von-geschlechtergerechtigkeit-profitiere>

<https://initiative-chefsache.de/de/praxisbeispiel/frauen-fuehrungspositionen-der-verbandlichen-caritas>

Ein weiteres wichtiges Feld der Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung der Querschnittsziele ist die Schaffung gesundheitsfördernder Strukturen und Prozesse. Sie sind für die Rekrutierung und Bindung des Personals von besonderer Relevanz. Sie basieren auf einer Arbeitsorganisation,

- die individuell unterschiedliche/s Gesundheitszustände und -empfinden berücksichtigt,
- den Mitarbeiter/inne/n in ihrer Vielfalt Möglichkeiten gibt, Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel zu gestalten,
- Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung miteinander verknüpft und bei allen Inhalten und Strategien von Organisationsentwicklung danach fragt, ob den unterschiedlichen Gesundheitszuständen der Mitarbeiter/innen in ihrer Vielfalt ausreichend Rechnung getragen wird;
- Mitarbeiter/innen-Befragungen zu Gesundheit müssen nach Geschlecht und Migrationshintergrund auswertbar sein.

Dadurch werden Möglichkeiten eröffnet, unterschiedliche gesundheitliche Belastungen von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt zu erfassen und zu berücksichtigen, wobei auch Aspekte der Ökologischen Nachhaltigkeit zum Tragen kommen, da Umweltfaktoren, auch im Arbeitsbereich, die Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig beeinflussen.

### **Beispiel: Geschlechtersensible Gestaltung des Gesundheitsmanagements**

Der Berliner Senat hat bereits im Jahr 2006 eine Handreichung zur geschlechtersensiblen Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt, in der dargelegt wird, wie Gender Mainstreaming bei der Integration des Gesundheitsmanagements u. a. in der Organisationsentwicklung Anwendung finden kann.

s. auch

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofshoeneberg/abtfinperswibuerg/gesundheitsmanagement/internet/links\\_downloads/geschlechtersensible\\_gestaltung\\_handreichung.pdf?start&ts=1412271049&file=geschlechtersensible\\_gestaltung\\_handreichung.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofshoeneberg/abtfinperswibuerg/gesundheitsmanagement/internet/links_downloads/geschlechtersensible_gestaltung_handreichung.pdf?start&ts=1412271049&file=geschlechtersensible_gestaltung_handreichung.pdf)

Die hier vorgestellten grundsätzlichen Überlegungen zur Personal- und Organisationsentwicklung und die Beispiele stellen nur einen kleinen Ausschnitt aus dem breiten Spektrum möglicher Aktivitäten dar, mit denen die Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter, Antidiskriminierung und Ökologische Nachhaltigkeit im Rahmen des Programms *rückenwind<sup>+</sup>* umgesetzt werden können. Sie sollen als Anregung dienen, die Prinzipien der Querschnittsziele kohärent, von der Analyse, über die Zielsetzung hin zur Umsetzung und Evaluation anzuwenden.

### 3 LINKS UND LITERATUR

- Agentur für Querschnittsziele (Hg): Die Querschnittsziele im ESF in der Förderperiode 2014–2020. Ein Leitfaden. Berlin 2015  
[http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/leitfaden\\_3qz\\_010915.pdf](http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/leitfaden_3qz_010915.pdf)
- AWO Bremen (Hg.): Diversity – die Erfolgsstrategie. Eine Handreichung zu Diversity-Management in der Sozialwirtschaft. Bremen 2014  
[http://www.awo-bremen.de/sites/default/files/Diversitysozialwirtschaft\\_Handreichung.pdf](http://www.awo-bremen.de/sites/default/files/Diversitysozialwirtschaft_Handreichung.pdf)
- AWO Bundesverband e.V. (Hg): Auf dem Weg zur Inklusion. Ein Arbeitsbuch. Berlin 2014  
<https://www.awo.org/wieder-verfuegbar-auf-dem-weg-zur-inklusion-ein-arbeitsbuch>
- Bundesagentur für Arbeit 2016: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen. Nürnberg 11.04.2016  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigte/Beschaefigte-Nav.html>
- EPIZ e.V. (Hg): Handreichung zur Integration von Globalem Lernen und Bildung für nachhaltige Entwicklung in die Umsetzung des KMK-Lehrplans für den Ausbildungsberuf Sozialassistent/Sozialassistentin. Berlin 2015  
[http://www.globales-lernen.de/wp/wp-content/uploads/2015/12/Handreichung\\_Sozialassistent\\_innen\\_EPIZ\\_2015.pdf](http://www.globales-lernen.de/wp/wp-content/uploads/2015/12/Handreichung_Sozialassistent_innen_EPIZ_2015.pdf)
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hg): Gender-Mainstreaming-Praxis – Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekategorie „Gender-Diversity“ in Gender Mainstreaming-Prozessen  
[https://www.boell.de/sites/default/files/gender-mainstreaming-praxis\\_2016\\_kommentierbar.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/gender-mainstreaming-praxis_2016_kommentierbar.pdf)
- Initiative „Chefsache. Wandel gestalten – für Frauen und Männer“  
<https://initiative-chefsache.de/de/initiative-chefsache> und/oder <https://initiative-chefsache.de/de/15-fakten>
- isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH: Sozialwirtschaft in Sachsen-Anhalt. Studie im Auftrag der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege im Land Sachsen-Anhalt e. V. Magdeburg 2012 [http://www.paritaet-lsa.de/cms/files/studie\\_sozialwirtschaft.pdf](http://www.paritaet-lsa.de/cms/files/studie_sozialwirtschaft.pdf)
- Limbrunner, Alfons: Angewandte Nachhaltigkeit. Porträt eines sozialen, zukunftsorientierten Unternehmens. In: Sozialmagazin 1/2012, S. 29-35  
[http://www.soziale-landwirtschaft.de/petrarca\\_media/publikationen/Limbrunner\\_Artikel\\_Hausenhof.pdf](http://www.soziale-landwirtschaft.de/petrarca_media/publikationen/Limbrunner_Artikel_Hausenhof.pdf)
- Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demographie des Landes Rheinland-Pfalz (Hg): Alternsgerecht durchs Arbeitsleben. Konzeption einer Handlungshilfe. Mainz 2014  
[https://msagd.rlp.de/fileadmin/msagd/Ministerium/Ministerium\\_Dokumente/Konzept\\_Alternsgerecht\\_durchs\\_Arbeitsleben.pdf](https://msagd.rlp.de/fileadmin/msagd/Ministerium/Ministerium_Dokumente/Konzept_Alternsgerecht_durchs_Arbeitsleben.pdf)
- neue caritas – spezial – Praxisleitfaden: Gleichgestellt in Führung gehen. 2014  
<https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/von-geschlechtergerechtigkeit-profitiere>
- Schmitz, Julika / Agentur für Querschnittsziele im ESF (Hg): Ökologische Nachhaltigkeit im ESF – Fragen und Antworten. Berlin 2017 [http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/faq\\_oekol-nh\\_im\\_esf\\_030517.pdf](http://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/faq_oekol-nh_im_esf_030517.pdf)
- Senatsverwaltung Berlin (Hg): Geschlechtersensible Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Berliner Verwaltung - Eine Handreichung. Berlin 2016  
[http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofschoneberg/abtfinperswibuerg/gesundheitsmanagement/internet/links\\_downloads/geschlechtersensible\\_gestaltung\\_handreichung.pdf?start&ts=1412271049&file=geschlechtersensible\\_gestaltung\\_handreichung.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofschoneberg/abtfinperswibuerg/gesundheitsmanagement/internet/links_downloads/geschlechtersensible_gestaltung_handreichung.pdf?start&ts=1412271049&file=geschlechtersensible_gestaltung_handreichung.pdf)
- tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH: Leitfaden für Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege. 2014  
[http://www.esf.brandenburg.de/media\\_fast/667/Leitfaden\\_fuer\\_Unternehmen.pdf](http://www.esf.brandenburg.de/media_fast/667/Leitfaden_fuer_Unternehmen.pdf)
- Überparteiliche Fraueninitiative Berlin – Stadt der Frauen (Hg): Kongressdokumentation: Was ist Leistung? Teil II. Berlin 2016  
[http://www.berlin-stadtderfrauen.de/wp-content/uploads/2016/04/Kongressdoku\\_WasIstLeistung-II-2015\\_UPFI.pdf](http://www.berlin-stadtderfrauen.de/wp-content/uploads/2016/04/Kongressdoku_WasIstLeistung-II-2015_UPFI.pdf)

## 4 ANHANG

Tabelle 1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen. Deutschland.  
Stichtag 30.09.2015

Wirtschaftszweig	Gesamt	Geschlecht		Staatsangehörigkeit		Altersgruppen				
		Männer	Frauen	Deutsche	Ausländer	unter 25 Jahre	25 bis unter 55 Jahre	55 bis unter 65 Jahre	65 Jahre und älter	darunter bis zur Regelaltersgrenze
851 Kindergärten und Vorschulen	362.106	21.935	340.171	345.552	16.479	40.873	257.482	62.561	1.190	319
	in %	6,1	93,9	95,4	4,6	11,3	71,1	17,3	0,3	26,8
861 Krankenhäuser	1.365.068	324.646	1.040.422	1.280.173	84.661	130.477	982.892	245.639	6.060	1.921
	in %	23,8	76,2	93,8	6,2	9,6	72,0	18,0	0,4	31,7
871 Pflegeheime	542.598	102.316	440.282	506.363	36.107	51.880	369.058	118.841	2.819	806
	in %	18,9	81,1	93,3	6,7	9,6	68,0	21,9	0,5	28,6
872 Stationäre Einrichtung zur psychosozialen Betreuung usw.	14.749	4.608	10.141	14.332	415	859	10.368	3.387	135	35
	in %	31,2	68,8	97,2	2,8	5,8	70,3	23,0	0,9	25,9
873 Altenheime; Alten- und Behindertenwohnheime	338.038	65.451	272.587	314.053	23.900	33.503	231.466	71.286	1.783	541
	in %	19,4	80,6	92,9	7,1	9,9	68,5	21,1	0,5	30,3
879 Sonstige Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	8.5371	23.936	61.435	82.612	2.746	9.087	60.817	14.930	537	148
	in %	28,0	72,0	96,8	3,2	10,6	71,2	17,5	0,6	27,6
881 Soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter	703.795	269.912	433.883	663.773	39.640	107.008	484.247	109.199	3.341	1.001
	in %	38,4	61,6	94,3	5,6	15,2	68,8	15,5	0,5	30,0
889 Sonstiges Sozialwesen (ohne Heime)	454.835	117.465	337.370	432.357	22.336	49.821	315.624	86.578	2.812	712
	in %	25,8	74,2	95,1	4,9	11,0	69,4	19,0	0,6	25,3
Summe	3.866.560	930.269	2.936.291	3.639.215	226.284	423.508	2.711.954	712.421	18.677	5.483
	in %	24,1	75,9	94,1	5,9	11,0	70,1	18,4	0,5	29,4

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2016: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen. Nürnberg 11.04.2016, eigene Berechnungen.

**Tabelle 2: Personen nach Beruf (Hauptgruppen ISCO-08), Geschlecht und Wirtschaftszweig Gesundheits- und Sozialwesen für Deutschland. Hochrechnung aus der Haushaltsstichprobe des Mikrozensus 2011**

		Deutschland Gesamt	Männlich		Weiblich	
<b>insgesamt</b>	insgesamt	40.179.710	21.410.930		18.768.780	
	Gesundheits- und Sozialwesen	4.633.000	1.020.580		3.612.420	
<b>Führungskräfte</b>	insgesamt	1.976.240	1.406.130		570.110	
	Gesundheits- und Sozialwesen	113.390	53.210	5,2	60.180	1,7
<b>Akademische Berufe</b>	insgesamt	6.986.700	3.702.700		3.284.000	
	Gesundheits- und Sozialwesen	1.102.680	399.270	39,1	703.410	19,5
<b>Techniker/in und gleichrangige nichttechnische Berufe</b>	insgesamt	7.663.850	3.641.720		4.022.140	
	Gesundheits- und Sozialwesen	2.271.980	327.920	32,1	1.944.060	53,8
<b>Bürokräfte und verwandte Berufe</b>	insgesamt	5.434.530	1.747.920		3.686.620	
	Gesundheits- und Sozialwesen	216.760	32.490	3,2	184.270	5,1
<b>Dienstleistungsberufe und Verkäufer/in</b>	insgesamt	6.233.890	2.161.780		4.072.110	
	Gesundheits- und Sozialwesen	614.950	117.750	11,5	497.200	13,8
<b>Sonstige</b>	insgesamt	11.884.500	8.750.690		3.133.810	
	Gesundheits- und Sozialwesen	313.240	89.950	8,9	222.950	6,1

Quelle: <https://ergebnisse.zensus2011.de/>, Abruf am 28.03.2017, eigene Berechnungen.

## **IMPRESSUM**

Herausgegeben von der Agentur für Querschnittsziele im ESF  
im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Autor/inn/en: Renate Wielpütz, Nils Pagels  
Berlin, März 2017

Agentur für Querschnittsziele im ESF  
Fehrbelliner Str. 85  
D-10119 Berlin  
+49 30 2205 1386  
E-Mail: [kontakt@esf-querschnittsziele.de](mailto:kontakt@esf-querschnittsziele.de)  
[www.esf-querschnittsziele.de](http://www.esf-querschnittsziele.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe der Herausgeberin, der Autorin/des Autors, des Titels und des Stands der Veröffentlichung.