

# Gleichstellung

miteinander gleich stark bei der BARMER

Alle  
Maßnahmen auf  
einen Blick  
Seite 20-21





**Obere Reihe:** Nicole Westerhoff, Gleichstellungsbeauftragte; Janette Worms, Mitarbeiterin Bereichsleitungsbüro Personal und Organisation; Lisa-Sophie Kacher, Regionalgeschäftsführerin Olpe; Simone Schwering, Vorständin; Christina Lauschner, Bereichsleiterin Markt und Kunde; **zweite Reihe von oben:** Dr. Nina Althoff, Bereichsleiterin Markt und Kunde; Prof. Dr. Claudia Wöhler, Landesgeschäftsführerin Bayern; Dr. Verena Mell (großes Bild), Leiterin Stab Strategische Personalentwicklung; Birgitt Lennarz, Leiterin Pflege-Zentrum Bonn; **mittlere Reihe:** Melanie Pankratz, Teamleiterin Kollektivverträge; Felicitas Marx, Bereichsleiterin Stationäre Versorgung; Gabriele Wallrath, Strategische Key Account Managerin; **zweite Reihe von unten:** Vera Gansen, Abteilungsleiterin Verträge Hilfsmittel; Susanne Eschmann (großes Bild), Teamleiterin Verträge Hilfsmittel; Stefanie Winkler, Lead Employer Branding; Mandy Fischer, Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte; **untere Reihe:** Ruth Rumke, Abteilungsleiterin Politik; Gilda Westermann, Abteilungsleiterin IT-Projektmanagement/-Governance; Judith Kaiser, Bereichsleiterin Unternehmensentwicklung

## Willkommen

Liebe Leserinnen und Leser,

die BARMER hat ein erklärtes Ziel: 50 Prozent Frauenanteil auf allen Führungsebenen. Bereits heute verantworten Frauen bei der BARMER 31 Prozent der Führungspositionen, Tendenz steigend. Wir sind uns sicher: Mit über 65 Prozent Frauen im Unternehmen ist das Potenzial vorhanden, um diese wichtige Marke zu erreichen.

In diesem Gleichstellungsplan stellen wir Ihnen unsere bisherigen und zukünftigen Maßnahmen vor. Wir setzen darauf, alte Denk- und Rollenmuster aufzubrechen, um eine reale Geschlechtergerechtigkeit zu ermöglichen. Ob durch Kultur der Vereinbarkeit, Weiterentwicklungs- und Mentoring-Programme, flexible Arbeitszeitmodelle, gezielte Förderung oder zusätzliche Vereinbarkeitsmaßnahmen in der Pandemie: Wir schaffen die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und das unabhängig vom Geschlecht. Auch deshalb wurde die BARMER von „audit berufundfamilie“ zertifiziert und von „Great Place to Work“ für eine herausragende Unternehmenskultur und attraktive Arbeitsbedingungen ausgezeichnet. Nahezu alle Mitarbeitenden bestätigen: Wir gehen fair miteinander um. Das freut uns und bestätigt unser Engagement.

Doch wir lernen auch konsequent dazu. In Zukunft wollen wir noch stärker als bisher die Vielfalt unserer bundesweit rund 16.000 Mitarbeitenden fördern. Denn unsere Mitarbeitenden haben viele Facetten, die für uns wichtige Erfolgsfaktoren für eine moderne Arbeitswelt sind. Das macht uns miteinander gleich stark!

Es grüßen Sie herzlich



Simone Schwering  
Vorständin



Nicole Westerhoff  
Gleichstellungsbeauftragte

**Ausgezeichnet**

Alle Auszeichnungen  
unter  
[www.barmer.de/karriere](http://www.barmer.de/karriere)





FACTS & FIGURES

- 5 Zahlen bitte!**  
Wissenswerte Zahlen und – vielleicht – überraschende Fakten

FRAUENFÖRDERUNG

- 6 Stark in Führung**  
Wie man für weiblichen Nachschub an der Spitze sorgt

EXPERTISE

- 10 Expertin in spe**  
Lust auf Expertise statt Lust auf Führung? Auch das ist KARRIERE

DOPPELINTERVIEW

- 12 Mentor und Mentee**  
Beide sind sich einig: Ich konnte viel vom anderen lernen

VEREINBARKEIT

- 14 Auf die Rahmenbedingungen kommt es an**  
Gute Work-Life-Balance trotz sich ändernder Lebensphasen

RECRUITING

- 18 Gleiche Chancen für alle**  
Gleichstellung beginnt schon im Einstellungsprozess

GLEICHSTELLUNG LEBEN

- 20 Maßnahmen bis 2024**  
Was kommt Neues – eine Übersicht

KOMPETENZMANAGEMENT

- 22 Potenziale noch besser erkennen**  
Talente bestmöglich fördern – dort, wo sie gebraucht werden

STATISTIKEN

- 24 Zahlenwerk**  
Die wichtigsten BARMER-Kennzahlen im Bereich Gleichstellung

# Faktisch

Ein kleiner Überblick mit interessanten Fakten zum Thema Gleichstellung

## GLEICHSTELLUNG IN ZAHLEN

52

Prozent beträgt der Anteil der Frauen in Führungspositionen in der Altersgruppe von 20 bis 34 Jahren

10.300

Frauen arbeiten bei uns – das sind 65 Prozent

90

Prozent der Teilzeitpositionen bei der BARMER werden von Frauen ausgeübt

4

Gleichstellungsbeauftragte und 101 Vertrauensfrauen setzen sich für Gleichberechtigung ein

18,6

Prozent der weiblichen und 1,7 Prozent der männlichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit

70

Prozent Frauen arbeiten in den Telefongeschäftsstellen - jedoch nur 43 Prozent in der Hauptverwaltung

1.177

Führungspositionen gibt es aktuell bei uns, das sind 43 Prozent weniger als noch vor zehn Jahren.

# Stark in Führung

Moderne Unternehmen brauchen weibliche Führungskräfte. Bei der BARMER ist der Frauenanteil auf Führungsebene in den vergangenen zehn Jahren um 12 Prozentpunkte gestiegen – auch weil Führungskräfte, Gleichstellungsteam und der Personalbereich gemeinsam den weiblichen Nachwuchs fördern.



## „Als weibliche Führungskraft bin ich mir meiner Rolle als Vorbild bewusst und fördere junge Frauen aktiv.“

**Birgitt Lennarz**, Leiterin Pflege-Zentrum Bonn

**S**ie wollen führen. In Deutschland stellen Frauen dennoch nur knapp ein Drittel der Führungskräfte – obwohl sie ebenso häufig ein Studium absolvieren und ebenso qualifiziert sind wie Männer. Wie geradlinig Frauen bei einem Arbeitgeber Karriere machen können, der sich deren Förderung zum Ziel gesetzt hat, zeigt das Beispiel von Kira Middelveld. Nach Abschluss ihrer zweiten Ausbildung übernahm sie 2016 die Regionalgeschäftsführung der BARMER-Geschäftsstelle in Solingen – da war sie 25 Jahre alt. Nicht ungewöhnlich bei der BARMER: In ihrer Altersgruppe liegt der Frauenanteil in Führungspositionen bei 52 Prozent. Trifft sie sich heute mit anderen Regionalgeschäftsführungen, gehört sie jedoch immer noch zu den Jüngeren. Oft ist sie die einzige Frau. Der aktuelle Frauenanteil in Führungspositionen liegt bei der BARMER zwar bei 31 Prozent, in der oberen Führungsebene sind es sogar 43 Prozent und bei der Teamleitung in der Fläche sind es bereits 45 Prozent. Nach wie vor sind jedoch rund 80 Prozent aller Haupt- und Regionalgeschäftsführungen männlich.

### Aktive Förderung

„Ich wusste schon mit Anfang 20, dass ich eine Führungsposition übernehmen will“, sagt Kira Middelveld. Was ihr half, dieses Ziel zu erreichen: spezielle Fördermaßnahmen der BARMER. So wie das Entwicklungsprogramm „Lust auf Führung“, in dem Mitarbeitende die Grundlagen des

Managements lernen. Oder wie das Seminar „Auf dem Weg nach oben“, eine Entscheidungshilfe für den zukünftigen Karriereweg, an dem Kira Middelveld schon mit 23 Jahren teilnahm. Darüber hinaus bewarb sie sich erfolgreich für ein Mentoring-Programm und hospitierte in anderen Filialen, um das Aufgabenspektrum kennenzulernen. Mehrmals übernahm sie als „Führungskraft auf Zeit“ in Vertretung verschiedene Geschäftsstellen, bis sie sich bereit für den nächsten Schritt fühlte. Ihre Vorgesetzten hätten sie bei alledem aktiv unterstützt, sagt sie: „Sie waren immer für mich da.“

### Vielfalt gewinnt

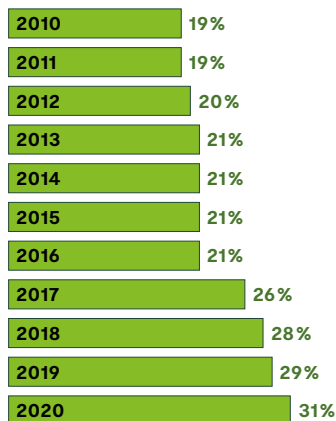
Die Unternehmenskultur hat einen wichtigen Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen. Werden diese nicht genügend gefördert oder besetzen männliche Vorgesetzte offene Stellen bevorzugt mit männlichen Kandidaten, zementiert das die herrschende Homogenität. Der Verwaltungsrat der BARMER hat deshalb 2019 bekräftigt, den Frauenanteil auf allen Führungsebenen – einschließlich des Vorstands – auf 50 Prozent anzuheben. Denn Studien zeigen: Vielfältig aufgestellte Teams arbeiten innovativer, verfügen über eine bessere Selbstkorrektur und sind wirtschaftlicher. „Ich arbeite seit über 30 Jahren bei der BARMER und seit elf Jahren in Führungspositionen“, sagt Markus Wester. „Meine Erfahrung: Durchmischte Teams sind produktiver und bringen noch bessere Ergebnisse – auch weil das Miteinander anders



**Kira Middelveld**  
Regionalgeschäftsführerin  
Solingen

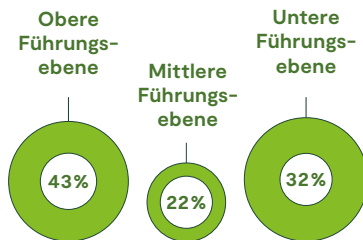
ist.“ Seit 2017 ist Wester Leiter des Pflege-Zentrums Düsseldorf. Die Führungspositionen dort sind zu rund 70 Prozent mit Frauen besetzt. Um seine Mitarbeitenden auf den nächsten Karriereschritt vorzubereiten, investiert Markus Wester viel Zeit: 2018 bewarben sich mehrere Personen aus seinem Team für ein Förderprogramm. Die begehrten Plätze gingen jedoch an andere. Gleichstellung ist aber nicht nur ein Thema des Personalbereichs, sondern eines, für das sich bei der BARMER alle engagieren. Mit Rückendeckung durch den Personalbereich initiierte Wester deshalb ein eigenes Förderprogramm. Mit seiner Teamlei- →

Die BARMER Welt in Zahlen



Entwicklung Führungsquote

Der positive Trend der vergangenen Jahre.



Führung auf allen Ebenen

Der Frauenanteil im Top-Management ist am höchsten.

tung suchte er drei Männer und neun Frauen aus. In Einzelgesprächen wurden deren Qualifikationen und Ziele abgeklöpft: „Wer hat Interesse an Personalverantwortung? Wer will sich lieber fachlich spezialisieren? Dann haben wir gemeinsam mit dem Personalbereich passende Maßnahmen gesucht, zum Beispiel projektbezogene Zusammenarbeit mit Führungskräften.“ Dass solche Initiativen viel Zeit kosten, nimmt er gelassen. Mit einer ehemaligen Auszubildenden hat er beispielsweise gerade eine Teilzeitvereinbarung geschlossen, damit diese berufsbegleitend studieren kann. „Sie steht uns jetzt zwar nicht voll zur Verfügung, bleibt uns aber als Mitarbeiterin erhalten – und verbessert durch das Studium ihre Karrierechancen im Haus.“ Auch dass die junge Frau eines Tages seinen Job übernehmen könnte, sieht Wester sportlich. „Es ist doch toll, wenn sich Kolleginnen oder Kollegen weiterentwickeln. Das Unternehmen gewinnt dadurch. Und mir macht es Freude, sie dabei zu unterstützen.“

Ergebnis- statt Präsenzkultur

Dr. Janine Voß, Abteilungsleiterin Beschaffung und Nachhaltigkeit, schätzt an ihrem Arbeitgeber die Flexibilität und Ergebnisorientierung: „Für alle steht das Erreichen unserer gemeinsamen Ziele im Fokus, Termine werden partnerschaftlich und effizient geplant – bis hinauf zur Vorstandsebene“, so Voß. „Natürlich werden von mir Ergebnisse erwartet. Aber ich muss mich nicht durch ständige Überstunden beweisen.“ Voß begann ihr Berufsleben bereits als Führungskraft: Bei einem börsennotierten Konsumgüterhersteller berichteten anfänglich zwei Mitarbeitende an sie, später leitete sie größere Teams. Schon bei ihrem früheren Arbeitgeber halfen ihr Fortbildungen, ihren Führungsstil weiterzuentwickeln. Bei der BARMER gäbe es eine Unternehmenskultur, die durch vertrauensvolle Zusammenarbeit geprägt ist, sagt Voß, die heute eine große Abteilung mit fast 40 Mitarbeitenden führt. „Wir begleiten als Krankenkas-



**Markus Wester**  
Leiter Pflege-Zentrum  
Düsseldorf

se unsere Versicherten durch die Herausforderungen des Lebens. Das spiegelt sich auch intern wider.“ So erkenne ihr berufliches Umfeld die Herausforderungen an, die ihre Doppelrolle als Abteilungsleiterin und zweifache Mutter mit sich bringe. Als Voß ihren an Krebs erkrankten Vater während seiner letzten Lebenswochen pflegte, nahmen ihr Mitarbeitende und Vorgesetzte Aufgaben ab, um sie in dieser Zeit zu entlasten. Dieses Miteinander ist ein Wert, der bei der BARMER bewusst gepflegt wird: gemeinsam das höchste Gut des Menschen, die Gesundheit, zu erhalten.

Führen und fördern

Frauen, die sich für eine Führungsposition interessieren, rät Janine Voß, sich nicht selbst zu zensieren. „Gerade berufstätige Mütter spekulieren zu oft darüber, was gewünscht sein könnte und was nicht. Das hält nur auf.“ Als Vorgesetzte achte sie darauf, Aufstiegskandidatinnen anzusprechen und zu ermutigen. Gerade motiviere sie eine Mitarbeiterin, sich als Teamleiterin zu bewerben. „Die BARMER ist gut aufgestellt, um Frauen nach oben zu bringen“, sagt Voß. So sieht es auch die Regionalgeschäftsführerin Kira Middelveld. „Dadurch, dass das Thema Frauenförderung auf der Agenda steht, gibt es viel mehr Möglichkeiten, sich einzubringen und Prozesse anzustoßen. Und das auf allen Ebenen.“ Sie selbst möchte mit dem nächsten Schritt noch ein paar Jahre warten. Doch schon heute hilft sie mit, die nächste Generation zu fördern: Als Mentorin begleitet Kira Middelveld derzeit eine gleichaltrige Kollegin. ●



**„Zu einer modernen  
Arbeitswelt gehört  
nicht nur die  
Digitalisierung,  
sondern auch ein  
Bekenntnis zur  
Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf.“**

Dr. Verena Mell-Graeber,  
Leiterin Stab Strategische Personalentwicklung,  
Wuppertal

Verena Mell-Graeber hat den Beweis angetreten: Sie ist mit über 40 zum ersten Mal Mutter geworden – und das in verantwortlicher Position bei der BARMER. Noch heute erinnert sich Mell-Graeber gern an die freudige Reaktion der Mitarbeitenden ihres Stabes und ihrer Vorgesetzten auf die schöne Nachricht aus ihrem Privatleben. Damit war auch klar: Führungskraft bei der BARMER zu sein und eine Familie zu gründen – das passt dank einer modernen Unternehmenskultur und adäquater Rahmenbedingungen zusammen. Ein Jahr nahm sich Mell-Graeber Zeit für ihr Kind und kehrte mit individuell reduzierter Arbeitszeit und Telearbeit wieder zurück. Inzwischen arbeitet sie in Vollzeit. Nicht weil sie es muss, sondern weil sie die Wahl hat. Mutter zu sein hilft ihr auch im Job. Mit den neuen Eindrücken aus dem Leben einer Mutter schreibt sie ein neues Kapitel zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Aus dem Inhalt: Leben auf die Welt zu bringen, das ist ein Geschenk. Punkt. Wir bei der BARMER freuen uns mit und für alles Weitere finden wir individuelle Lösungen.



## Expertin in spe

Bei der BARMER führen zwei Wege auf die nächste Karrierestufe:

Wer sich nicht als Führungskraft sieht, kann auch als Expertin oder Experte auf einem Fachgebiet vorankommen. Dabei hilft das Programm „Lust auf Expertise“.



Immer noch wird Karriere häufig mit Chefin- oder Chefsein gleichgesetzt, beruflicher Erfolg mit der Anzahl der geführten Mitarbeitenden. Doch das ist zu klischeehaft gedacht. Bei der BARMER können sich Mitarbeitende zu Expertinnen und Experten weiterentwickeln – ganz ohne Personalverantwortung. So werden über 50 Prozent der 3.172 Fachpositionen in den Zentren und den Hauptgeschäftsstellen mit Frauen besetzt. Diesen Weg geht auch Vanessa Dobras. Nach ihrer Ausbildung stellte sie sich die Frage: „Wohin möchte ich mich weiterentwickeln?“ Sie entschied sich für ein nebenberufliches

Studium in BWL und Gesundheitsökonomie. Ein wichtiger Schritt für sie selbst, aber auch für ihren Arbeitgeber: Studien zeigen, dass der Fachkräftemangel ebenfalls in der Gesundheitsbranche zu einem Problem wird. Durch Weiterbildung eröffnen sich neue Berufsfelder. Eine höhere Verantwortung und mehr Herausforderungen korrelieren jedoch mit steigender Arbeitszufriedenheit.

„Mein Ziel war, bis zu meinem 30. Lebensjahr Expertin bei der BARMER zu sein“, sagt Vanessa Dobras. Es ist ihr gelungen: Dobras ist mittlerweile Mitarbeiterin in der Fachabteilung Krankenhaus/Rehabi-

litation/Regres. Dazu beigetragen hat das Programm „Lust auf Expertise“. In maximal 18 Monaten bereitet es die Teilnehmenden auf ihre angestrebte Position vor.

Ziel von „Lust auf Expertise“ ist es, nachhaltig Potenzial auf- und auszubauen und für die Teilnehmenden langfristige Perspektiven zu schaffen. Dadurch werden den Mitarbeitenden eine gute Startposition und eine langfristige Perspektive im Unternehmen ermöglicht. Dass dies funktioniert, zeigen die sich positiv entwickelnden Zahlen: Derzeit gibt es 63 Prozent Personalreferentinnen, 68 Prozent Expertinnen für Beratung Firmengesundheit und 50

„Mit unseren Corona-Maßnahmen haben wir flexibel und unkompliziert reagiert. Uns war es wichtig, unsere Mitarbeitenden in dieser schwierigen Situation nicht alleinzulassen.“

Simone Schwering, Vorständin

Prozent Vertragsreferentinnen in den Landesvertretungen.

Die Ausrichtung des Programms variiert deshalb. Ausschlaggebend ist, wo sich aktuell ein Bedarf an Expertinnen und Experten abzeichnet. Im Jahr 2019 waren dies Positionen im Stab eines Zentrums, speziell im Bereich Controlling, und Funktionen für Expertinnen und Experten in Vertragsteams einer Landesvertretung.

#### Perspektivwechsel im Planspiel

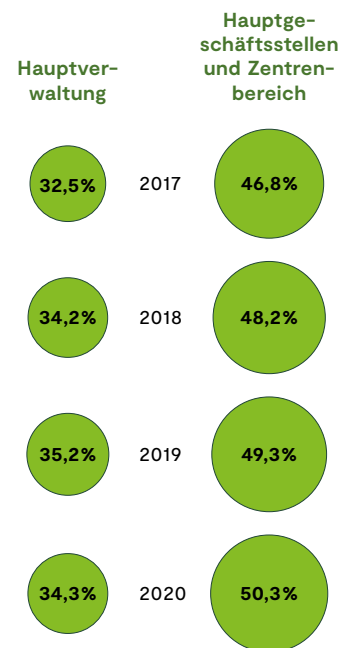
Vanessa Dobras wurde mit 31 weiteren Mitarbeitenden aus 80 Bewerbenden für das Programm ausgewählt. Im Herbst 2019 begann sie mit der Basis-Qualifizierung. Vor der ersten herausfordernden Aufgabe standen die angehenden Expertinnen und Experten bereits während der Auftaktveranstaltung: In einem Rollenspiel übernahmen sie das Management eines Freizeitparks. Das war neues Terrain für die Mitarbeitenden der Krankenkasse. Vanessa Dobras fand den Perspektivwech-

sel spannend: „Wir haben organisiert und geplant und darüber unsere Stärken und Schwächen identifiziert.“ Dass auch Kolleginnen und Kollegen aus dem Personalbereich am Planspiel teilnahmen und ihr Rückmeldung gaben, sei für sie wertvoll gewesen. „Die Selbst- und die Fremdwahrnehmung können ja durchaus voneinander abweichen.“ Basierend auf den Ergebnissen entschieden sich die Teilnehmenden neben den angebotenen Pflicht- auch für mehrere Wahlmodule sowie eine Hospitation.

Der Personalbereich begleitet die Teilnehmenden aktiv und macht sie beispielsweise auf Stellenausschreibungen aufmerksam: So war es auch bei Vanessa Dobras. „Es gab eine Ausschreibung, zu der mein Profil passte. Darauf habe ich mich dann beworben.“ Entsprechend positiv bewertet Dobras das Angebot. „Lust auf Expertise‘ macht einem deutlich, welche Fertigkeiten man schon mitbringt und welche man noch ausbauen kann.“ Und dass Eigenverantwortung und Engagement den Weg zur erhofften Position ebnet.

#### Frauenanteil in Expertise

– Die gezielte Förderung der BARMER zeigt gute Ergebnisse.



#### Corona-Maßnahmen: ein Überblick

Eine Gesundheitskrise wie die aktuelle Pandemie erfordert Flexibilität. Die Corona-Maßnahmen der BARMER ermöglichten es den Mitarbeitenden, weiterhin für die Versicherten da zu sein – bei bestmöglichem Schutz der eigenen Gesundheit. So wurde kurzfristig der Tarifvertrag Pandemie geschlossen, der Familie und Beruf in dieser

schwierigen Zeit in Einklang brachte. Die Maßnahmen hatten das Ziel, schnell und unkompliziert auf die Ausnahmesituation zu reagieren und die Organisation des Alltags zu erleichtern. Zu den Maßnahmen zählten: Freistellungen zur Kinderbetreuung, erweiterte Arbeitszeitrahmen und eine optionale Sams-tagsarbeit.

In Absprache mit den Führungskräften nutzten Mitarbeitende Telearbeit bzw. mobiles Arbeiten oder verlegten ihre Tätigkeit an einen ihrem Wohnort näheren Standort. Mithilfe der Mitarbeitenden-App B4me wurden alle Mitarbeitenden jederzeit mit den notwendigen Informationen versorgt. Eine innovative Aktion entstand auf Anre-

gung der Mitarbeiterschaft: Stunden vom Gleitzeitkonto konnten für Kolleginnen und Kollegen gespendet werden, die angesichts geschlossener Kitas und Schulen vor besonderen Herausforderungen standen. Mehr als 1.000 Stunden wurden so anonym gespendet.

**Uwe Friedrich**  
Regionalgeschäftsführer Siegen



## Der Mentor

„Sie hat mich für die Erwartungen junger Menschen sensibilisiert“, sagt **Uwe Friedrich** über seine Mentee. Der Regionalgeschäftsführer Siegen begleitete Lisa-Sophie Kacher neun Monate lang.

### Mentoring-Programm

Seit 2014 bietet das Mentoring-Programm Teilnehmerinnen einen Einblick in die konkreten Anforderungen und Herausforderungen in Führungspositionen. Im intensiven Austausch mit Mentorin oder Mentor werden die Mentees sich der eigenen Stärken und Potenziale bewusst und erhalten einen intensiven Einblick in die Zielposition. Zentrale Veranstaltungen stärken das interne Netzwerk und geben Einblicke in Führungsaufgaben. Begleitet wird das Programm durch den Personalbereich und das Gleichstellungsteam. Es orientiert sich an Positionen, in denen der Frauenanteil unterrepräsentiert ist. Im Jahr 2020 lag der Fokus des neunmonatigen Programms auf der Tätigkeit der Regionalgeschäftsführung.

### Herr Friedrich, was hat Sie bewogen, sich als Mentor zu engagieren?

Ich finde es spannend, junge Menschen bei ihrer beruflichen Entwicklung zu begleiten. In meinen nun 40 Jahren bei der BARMER hatte ich dazu zwar schon einige Male Gelegenheit. Aber die Rolle als Mentor war neu für mich. Auf der Ebene der Regionalgeschäftsführung sind Frauen bisher noch deutlich unterrepräsentiert. Meine Aufgabe war es, Lisa-Sophie Kacher in den neun Monaten des Programms etwas über die Aufgaben und Herausforderungen meiner Arbeit zu vermitteln.

### Warum bewerben sich nicht mehr Frauen auf eine Regionalgeschäftsführung?

Ein wichtiger Bereich ist die Neukundengewinnung. Diese Termine finden häufig bei den potenziellen Kundinnen und Kunden zu Hause statt, und das oft in den frühen Abendstunden, weil Berufstätige dann eher Zeit haben. Für Frauen, die Familie haben oder darüber nachdenken, kann das eine Herausforderung darstel-

len. Aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung bei der BARMER verändert sich auch unsere Arbeitswelt. So bieten wir beispielsweise immer mehr Online-Termine an. Der persönliche Kontakt vor Ort ist für uns weiterhin sehr wichtig, aber mit der Digitalisierung bieten wir unseren Kundinnen und Kunden einen erweiterten Service und sie erlaubt uns mehr Flexibilität. Das kann auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern.

### Sie und Lisa-Sophie Kacher wurden einander zugeordnet. Welchen ersten Eindruck hatten Sie von Ihrer Mentee?

Einen sehr guten. Lisa-Sophie Kacher ist eine selbstbewusste, offene und herzliche junge Frau, die weiß, was sie erreichen will und kann. Da sie ungefähr so alt ist wie meine beiden Töchter, hatten wir sofort einen Draht zueinander.

### Welche Fragen waren für Ihre Mentee am wichtigsten?

Werde ich als Mittzwanzigerin von älteren Mitarbeitenden als Vorgesetzte akzeptiert? Kann

ich mich gegebenenfalls durchsetzen? Ich habe ihr geantwortet, dass Führung in erster Linie eine Frage der Kompetenz ist, nicht des Alters. Wenn man klar kommuniziert, zieht das Team auch mit. Ich wusste, dass sie das kann.

### Konnten Sie als Mentor auch etwas von Ihrer Mentee lernen?

Absolut. Ziel des Programms ist es ja, sich offen auszutauschen. Als Mentee hinterfragte sie meine Aussagen auch mal kritisch oder entschied sich, Dinge auf eine für mich ungewohnte Weise anzugehen. Wir tauschen uns auch weiterhin aus. Mittlerweile ist Lisa-Sophie Kacher Regionalgeschäftsführerin – in einer Geschäftsstelle hier ganz in der Nähe. Daher haben wir weiterhin viele Berührungspunkte im Arbeitsalltag. Ich finde, sie kann auf das bisher Erreichte sehr stolz sein. ●



**Lisa-Sophie Kacher**  
Regionalgeschäftsführerin Olpe

## Die Mentee

„Er hat mir nie reingeredet“, sagt **Lisa-Sophie Kacher** über ihren Mentor. Schon während des Mentoring-Programms begegnete sie Uwe Friedrich auf Augenhöhe. Heute führt sie die benachbarte Geschäftsstelle.

### **Frau Kacher, warum haben Sie sich für das Mentoring-Programm beworben?**

Um mehr Führungskompetenz zu entwickeln. Mir war damals schon klar, dass ich in die Regionalgeschäftsführung möchte. Jede Kollegin und jeder Kollege gestaltet diese Position jedoch anders aus. Die Frage war für mich deshalb nicht so sehr, ob, sondern wie. Ich wollte daher möglichst viel vom Arbeitsalltag meines Mentors mitbekommen und mein Netzwerk erweitern: Mich also nicht nur mit meinem Mentor, sondern auch mit den anderen Mentees austauschen. Darüber hinaus bedeutete die Teilnahme für mich eine Chance, zu signalisieren: Hallo, ich will Führungskraft werden!

### **Wie war Ihr erster Eindruck von Uwe Friedrich, was konnten Sie von ihm lernen?**

Gelassen, bedächtig, erfahren. Er ließ mich erst einmal reden. Deshalb hielt ich ihn für introvertiert. Mittlerweile weiß ich aber, dass er sehr kommunikativ ist. Mir hat er geraten, authentisch zu bleiben und meinen eigenen Führungsstil zu

entwickeln. Sein größtes Anliegen war jedoch die Work-Life-Balance. Herr Friedrich ist ein Familienmensch und legte mir immer nahe, mir nicht mehr aufzulasten, als ich leisten kann.

### **Welche Herausforderungen sahen Sie in der Regionalgeschäftsführung?**

Der Vertrieb war für mich nie ein Hindernis. Im Rahmen von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen durfte ich auch schon Mitarbeitende führen. Als Vertretung ist man für diese aber eher Freund und Helfer. Hat man die Führungsposition inne, sieht das dann schon anders aus. Aufgrund meines Alters hatte ich auch noch nicht viel Erfahrung mit Mitarbeitendengesprächen – weder aus der Führungs- noch aus der Mitarbeitendenperspektive. Bei solchen Themen stand mir Uwe Friedrich als Gesprächspartner zur Seite.

### **Gab es auch Bereiche, in denen Sie Ihrem Mentor Impulse geben konnten?**

Bei Vertriebsthemen kam es durchaus vor, dass ich sagte: Uwe, das könntest du auch so

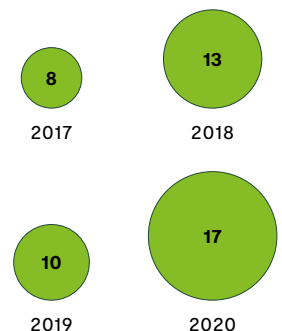
oder so machen. Probier es doch mal aus. Unser Verhältnis war schon während des Programms sehr kollegial und es bestand zwischen uns ja keine Hierarchie. Deshalb konnte ich direkter mit ihm sprechen.

### **Mittlerweile sind Sie selbst Regionalgeschäftsführerin. Haben Sie Ihren Führungsstil schon gefunden?**

Ich denke schon. An meine veränderte Position im Team muss ich mich noch gewöhnen. Früher war ich mittendrin und bekam fast alles mit, worüber die Kolleginnen und Kollegen sich austauschten. Jetzt habe ich einen etwas anderen Fokus und muss aktiver nachfragen, was das Team gerade bewegt. Manchmal muss ich Dinge auch für die anderen entscheiden. Eine Kollegin sagte vor Kurzem zu mir: „Lisa, du kommunizierst so etwas immer freundlich, aber bestimmt und nachvollziehbar.“ Das empfand ich als Kompliment. ●

### **Teilnehmendenzahl steigt**

– Das Programm bereitet die Mentees auf den nächsten Schritt auf der Karriereleiter vor.



Von den insgesamt 48 Teilnehmerinnen sind aktuell bereits 23 Prozent voll oder vertretungsweise in Führungspositionen.



## **Auf die Rahmenbedingungen kommt es an**

Das Leben ist nur bedingt planbar. Bei der BARMER stellen flexible Arbeitszeitmodelle sicher, dass Mitarbeitende zwischen Job und Privatleben die Balance halten können – egal wie ihre Lebensumstände sind, was sich verändert oder welchem Geschlecht sie zugehören.



**Christoph Koch**

Teamleiter im Beitragszentrum,  
über seine 4-Tage-Woche

**W**indeln wechseln, Kinderwagen schieben, auf dem Spielplatz sitzen – für die meisten Väter ist das heute selbstverständlich. Sie wollen mehr Zeit mit der Familie verbringen. Aber eine berufliche Auszeit nach der Geburt nehmen nur wenige Väter. Bei der BARMER haben im vergangenen Jahr 188 Väter Elternzeit genommen – das sind immerhin 37 Prozent der Elternzeitanträge. Im Durchschnitt blieben sie aber nur 59 Tage bei ihren Familien, deutlich weniger als die Frauen mit 563 Tagen.

Die BARMER pflegt eine Kultur der Vereinbarkeit: Alle Mitarbeitenden sollen sich Zeit für ihre Kinder nehmen können, für die Pflege ihrer Angehörigen oder ihre persönliche Weiterentwicklung. Ermöglicht wird dies unter anderem durch Teilzeitmodelle, Lebensarbeitszeitkonten, Job-Sharing oder individuelle Lösungen. Eltern bleiben über Patenschaften auf dem Laufenden, profitieren vom regelmäßigen Austausch mit dem Unternehmen.

Hier berichten drei Mitarbeitende, wie sie Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleben.

„Ich kam 2017 im Rahmen eines praxisintegrierten Studiums zur BARMER. Drei Jahre später bewarb ich mich auf die Position als Teamleitung. In meiner Bewerbung brachte ich zum Ausdruck, dass ich vorerst nur für vier Tage pro Woche zur Verfügung stehe. Ich wollte mein Studium abschließen, das ging aber nur mit verkürzter Arbeitszeit. Für meine Vorgesetzten war dies kein Hindernis – das hat mich gefreut. Zunächst hatte ich Sorge, dass der Karrieresprung vom Studenten zum Teamleiter zu Herausforderungen in der Zusammenarbeit führen könne. Aber die Zusammenarbeit im Team funktioniert gut. Wer bei der BARMER neu anfängt, bekommt eine sogenannte Patin oder einen Paten zur Seite gestellt. Diese helfen bei der Einarbeitung und geben ihre Erfahrungen weiter – ähnlich wie Mentorinnen oder Mentoren. Mein Pate war ein Teamleiterkollege, der mich auch während meiner Abwesenheit vertreten hat. So konnte ich →

„Ich hatte nie den Eindruck, dass ich darum kämpfen musste, die Teilzeit mit meiner Führungstätigkeit zu kombinieren.“

**Melanie Pankratz,**

Teamleiterin Kollektivverträge

**„In Führungspositionen sind unterschiedliche Charaktere gefragt, als Frau muss ich mich nicht verbiegen.“**

Felicitas Marx, Bereichsleiterin Stationäre Versorgung, Wuppertal



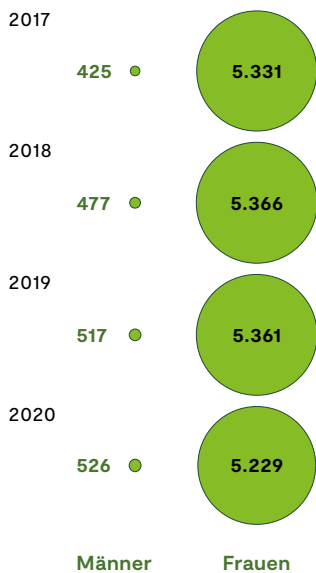
Im Frühjahr 2015 startete Felicitas Marx ihre Tätigkeit als Leiterin des Berliner Zentrums Krankenhaus/Reha. Als Krankenhausmanagerin hatte sie damals bereits Führungserfahrung gesammelt. Seit 2018 ist sie Leiterin des Bereichs Stationäre Versorgung in der Hauptverwaltung in Wuppertal. In diese aufregende neue Zeit

fiel auch die Geburt ihres ersten Kindes. Heute managt Marx nicht nur einen der großen Leistungsbereiche bei der BARMER, sondern auch eine Familie mit zwei kleinen Kindern. Frauen, die sich für Führungspositionen interessieren, müssen sich bei der BARMER nicht verbiegen oder gar eine Rolle spielen, sagt Marx. Menschen zeigen ihre

Talente und Potenziale eben auf vielfältige Art und Weise. Wer aber bei einer Vakanz die Initiative ergreift und sein Interesse zeigt, hat gute Chancen, auch gesehen zu werden. Diese kleine Portion Mut im richtigen Moment ist dann vielleicht die entscheidende Eigenschaft auf dem Weg zur Führungskraft.

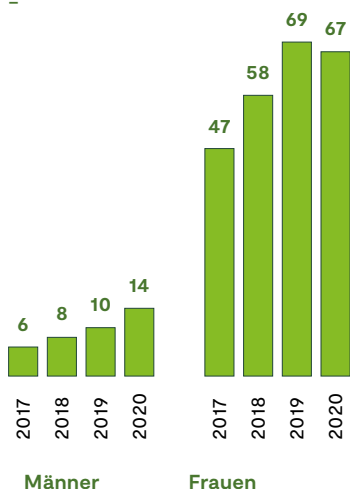
**Flexible Arbeitszeitmodelle**

Die BARMER pflegt eine Kultur der Vereinbarkeit.



**Mitarbeitende in Teilzeit**

Immer mehr Männer arbeiten in Teilzeit. Doch es gibt noch Luft nach oben.



**Führungskräfte in Teilzeit**

Auch Führungsaufgaben lassen sich flexibel gestalten, zum Beispiel durch Jobsharing.

mich freitags immer darauf verlassen, dass die Dinge auch ohne mich gut weiterlaufen. Mir hat die 4-Tage-Woche gutgetan, auch als meine erste Tochter zur Welt gekommen ist. Ich war montags komplett erholt und bekam von den ersten Monaten im Leben meiner Tochter mehr mit. Zum ersten Mal selbstständig auf den Bauch gedreht hat sie sich zum Beispiel an einem Freitag – mit Schwung und einem kleinen Kampfschrei. Das hätte ich verpasst, wäre ich an dem Tag im Büro gewesen. Ich bin dankbar, dass mein Arbeitgeber mir das ermöglicht hat. Seit Anfang dieses Jahres arbeite ich nun wieder in Vollzeit.“



**Susanne Eschmann**

Teamleiterin Pflege und Hilfsmittelversorgung, über ihre 4-Tage-Woche

„Führung in Teilzeit? Anfangs war ich gespannt, ob das funktionieren würde. Ich arbeite seit 2007 bei der BARMER, seit 2015 als Teamleiterin. Mit 24 Personen sind wir ein großes Team und dazu über das ganze Bundesgebiet verstreut. Insofern waren alle Beteiligten schon daran gewöhnt, dass wir ein bisschen mehr planen und organisieren müssen, um den Kontakt aufrechtzuerhalten. Für die Teilzeit entschied ich mich aus gesundheitlichen Gründen. Mein Vorgesetzter war sofort einverstanden, es mit einer 4-Tage-Woche zu versuchen. Wir haben drei Fachteams gebildet, jedes mit einer Fachteamleitung. Diese Struktur erleichtert es mir, Aufgaben loszulassen und mich erst dann einzuschalten, wenn es nötig ist. An meinen freien Tagen vertritt mich dann unsere Fachkoordinatorin. Da bei uns ein sehr guter Teamgeist herrscht und alle sehr diszipliniert sind, klappt das reibungslos. Teilzeitvereinbarungen sind bei der BARMER flexibel. Wenn ich das wollte,

könnte ich unkompliziert wieder Stunden aufstocken. Drei weitere Teammitglieder haben ebenfalls ein flexibles Arbeitszeitmodell. Ich glaube, dass sich das in Zukunft noch mehr durchsetzen wird. Unsere jüngeren Mitarbeitenden sind dafür viel offener als die Generationen vor ihnen.“



**Uwe Richter**

Kundenbetreuer, nahm zweimal für ein Jahr Elternzeit

„Meine Frau hatte 2008 gerade ein Reisebüro eröffnet, als sie mit unserem zweiten Sohn schwanger wurde. Das Geschäft lief super an. Es war klar: Wenn sie jetzt wegen Elternzeit ausfällt, dann verliert sie ihre Kundschaft und ihre Mitarbeitenden. Ich war damals in einer Führungsposition tätig, jedoch nur als Vertretung einer Kollegin, die in Mutterschutz war. Das erleichterte mir die Entscheidung, zwölf Monate Elternzeit zu nehmen. Als ich mit meiner Vorgesetzten sprach, dachte diese zuerst, ich wäre nur die üblichen zwei Monate weg. Aber auch die zwölf Monate akzeptierte sie anstandslos. Im Kollegenkreis war der Umgang damit ebenfalls unkompliziert, die Unterstützung toll. Ich hatte meine Pläne frühzeitig kommuniziert, etwa ein Jahr vorher. So konnten wir eine Kollegin einarbeiten, die sich meine Aufgaben mit unserer Vorgesetzten teilte. Als meine Frau 2016 mit unserer Jüngsten schwanger war, blieben wir bei dem Modell. Während der beiden Elternzeiten war es mir wichtig, mit den Kolleginnen und Kollegen in Kontakt zu bleiben – was aber nicht immer ging. Das Kind bestimmt letztlich den Tagesablauf. Mein Team hatte dafür aber Verständnis. Ich bin froh, dass ich diese Chance genutzt habe.“



**„Ich konnte von  
Anfang an Teilzeit  
und Führung  
kombinieren.  
So konnte ich den  
Weg gehen, den ich  
gegangen bin.“**

**Melanie Pankratz,  
Teamleiterin Kollektivverträge, Wuppertal**

Melanie Pankratz kennt die BARMER schon viele Jahre, durch Ausbildung, nebenberufliches Studium und jetzt bereits fast 25 Jahre Berufserfahrung. Sie hat die Entwicklung der BARMER zu einem zukunftsorientierten Unternehmen miterlebt. Die Mutter von zwei Kindern leitet heute ein Team mit zwölf Mitarbeitenden. Ihre Aufgaben sind Kollektivverträge in der Abteilung Ambulante Versorgung und Vertragsstrategie. Ihr ist die Flexibilität im Job wichtig, so kann sie ihre Arbeitszeit den aktuellen Lebensphasen anpassen. Mal sind es zwei Stunden am Abend, mal müssen die freien Tage geschoben werden. Widerstände? Fehlanzeige! Den notwendigen Rückhalt bekommt sie von ihrer Führungskraft sowie den Kolleginnen und Kollegen: Sie hatte nie den Eindruck, dass sie andere überzeugen musste. Besonders im Zuge von der Corona-Pandemie konnte sich Melanie Pankratz flexibel der Situation stellen. Geholfen haben ihr Maßnahmen wie zusätzliche bezahlte Freistellung und der erweiterte Arbeitszeitrahmen, aber auch das Bewusstsein, bei einem krisensicheren Arbeitgeber zu arbeiten.



# Gleiche Chancen für alle

Bei der BARMER arbeiten Gleichstellungsteam und Personalbereich zusammen, damit alle Potenziale erkannt werden. Auch den Recruiting-Prozess entwickeln sie gemeinsam weiter.



**M**enschen, die uns ähnlich sind, finden wir sympathisch. Die US-Soziologin Rosabeth Moss Kanter von der Harvard Business School beschrieb dieses Phänomen bereits 1977: Ähnlichkeiten wecken Sympathie und Vertrauen. In Unternehmen führt das oft dazu, dass Vorgesetzte sich für Mitarbeitende entscheiden, in denen sie sich selbst wiedererkennen. Das sorgt langfristig aber dafür, dass Stellen mit Vertrautem besetzt werden. Da Männer nach wie vor die Mehrheit der Führungspositionen in Deutschland innehaben, be-

deutet dies oft: Ein Mann befördert einen Mann, unbewusst.

## So vielfältig wie die Versicherten

Die BARMER setzt sich täglich für die Gesundheit von Millionen von Menschen ein. Dafür braucht es ein Team, das so divers ist wie die Versicherten. Ein objektives Auswahlverfahren stellt die Vielfalt und die Gleichgewichtung der Geschlechter bei der BARMER sicher. Unterstützt wird der Personalbereich von der Personalvertretung. Auch das Gleichstellungsteam und die Ver-

trauensfrauen vor Ort in den Einheiten spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie sind in jedes interne und externe Auswahlverfahren der höheren Vergütungsgruppen involviert. So auch Mandy Fischer. Seit 2016 ist die Augsburgerin als stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte tätig. Sie arbeitet daran, Gleichstellung auf allen Ebenen zu erreichen.

Gemäß dem Bundesgleichstellungsgesetz sind Fischer und ihre Gleichstellungskolleginnen frühzeitig in Einstellungsprozesse eingebunden. Das beginnt schon bei internen Stellenausschreibungen: „Wir



„In einer gerechteren Welt verdienen Frauen für gleichwertige Arbeit dasselbe wie Männer, haben Frauen dieselben beruflichen Aufstiegschancen und bekleiden entsprechend Führungspositionen und alle private Sorgearbeit wird geteilt.“

Ulrike Hauffe, Stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates

erkundigen uns vor Ort, ob es qualifizierte Kandidatinnen gibt, die dann von den Vertrauensfrauen zur Bewerbung motiviert werden.“ Personalreferentinnen und Personalreferenten sichten die eingegangenen Unterlagen. Geht es um Führungspositionen im Vertrieb, gehen diese häufig über den Schreibtisch von Marco Barth. „Ich achte darauf, welche Skills bereits vorhanden sind und welche sich mit entsprechender Förderung noch entwickeln lassen.“ Das hat einen Grund: Während Männer sich auch dann von Stellenanzeigen angesprochen fühlen, wenn ihr Profil nicht in jeder Hinsicht passt, sind Frauen zurückhaltender. Deshalb spricht Marco Barth aktiv Führungskräfte vor Ort an, um Mitarbeiterinnen mit Potenzial zum Bewerben zu motivieren. Denn es müssen nicht immer 100 Prozent der Anforderungen erfüllt sein.

Bei einer geschlechtergemischten Bewerbungslage wird das Gleichstellungsteam oder die jeweilige Vertrauensfrau von Anfang an ins Auswahlverfahren eingebunden – und zwar schon ab der Entscheidung, wer eingeladen wird oder nicht. Der örtliche Personalrat ist ebenfalls anwesend.

Schneiden eine Kandidatin und ein Kandidat gleich gut ab, sucht das Gleichstellungsteam das Gespräch mit dem Personalbereich. „Wir heben die Qualifikationen der Frau nochmal hervor.“ Der Vorteil eines so großen Beobachtungsgremiums: Sind viele Augen und Ohren an der Auswahl beteiligt, gestaltet sich diese fairer und transparenter. Möglich macht es die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und der Personalvertretung.

#### Chancengleichheit durch E-Recruiting

Bei der BARMER gäbe es bereits viele Maßnahmen, die Chancengleichheit und Diversität förderten, sagt Marco Barth: „Wir gendern zum Beispiel konsequent alle Stellenanzeigen und fragen potenzielle Führungskräfte im Vorstellungsgespräch nach ihrer Haltung, um sie für diese Gleichstellungsthemen zu sensibilisieren.“ Seit 2021 hilft ein neues Bewerbungsmanagement-System, die Entwicklung der Bewerbungszahlen in Bezug auf Gleichstellung zu analysieren. Über das E-Recruiting finden

potenzielle Mitarbeitende und die BARMER zukünftig digital zueinander. Alle ausgeschriebenen Stellen können die Mitarbeitenden auch in Teilzeit besetzen. Personalreferentinnen und -referenten sprechen geeignete Kandidatinnen gezielt an, um diese auf passende Positionen aufmerksam zu machen und sie zur Bewerbung zu ermutigen. Interne Hospitationen bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in neuen Verantwortungsfeldern auszuprobieren – und zwar auch schon vor der Bewerbung. Mitarbeitende, die eine Stelle annehmen, haben so immer die Möglichkeit an ihren vorherigen Arbeitsplatz zurückzukehren, sollte diese doch nicht zu ihnen passen.

Nach außen engagiert sich die BARMER für ein neues Rollenbild, indem sie bei Führungspositionen ausschließlich Frauen als Markenbotschafterinnen einsetzt. Umgekehrt ist es im Bereich der Ausbildung: Hier stehen die Männer im Vordergrund. Denn für die Ausbildungsplätze bewerben sich wesentlich mehr Frauen. Das zeigen auch die Einstellungszahlen: In 2020 wurden 135 Plätze mit Bewerberinnen besetzt und nur 23 mit Bewerbern. ●

#### Gut vernetzt: das Frauennetzwerk

Einander zuhören, andere Sichtweisen kennenlernen, neue Perspektiven mitnehmen: Seit 2004 begegnen sich Führungsfrauen und Expertinnen im bundesweiten BARMER Frauennetzwerk. Ihr Ziel: den Austausch unterein-

ander zu stärken und interessierte Kolleginnen zu fördern. Auf den jährlichen Fachtagungen und den regionalen Austauschformaten vor Ort knüpfen Frauen in Führungs- und qualifizierter Fachverantwortung Kontakte über alle

Ebenen und Bundesländer hinweg. Vorträge externer Referentinnen und Referenten beantworten Fragen zu aktuellen Herausforderungen und langfristigen Entwicklungen, die entscheidend für den beruflichen Werdegang

sind. Für Interessierte bietet die Website [www.barmer-frauennetzwerk.de](http://www.barmer-frauennetzwerk.de) einen ersten Einblick in die Arbeit des Netzwerks.

# Wir reden nicht nur – wir machen: unsere Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung bis 2024

Bei der BARMER ist ein Frauenanteil von 50 Prozent auf allen Führungsebenen und in allen Fachverantwortungen gesetztes Ziel. Und das aus Überzeugung. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es, Frauen Weiterentwicklung zu ermöglichen, Führungskräfte für die Frauenförderung zu sensibilisieren, notwendige Rahmenbedingungen und neue Rollenbilder zu schaffen. Ein breites Angebot an Maßnahmen für die Jahre 2021 bis 2024 und eine gelebte Kultur der Vereinbarkeit stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden ihre Stärken im Unternehmen einbringen und ausbauen können.

## Gleichstellungsindex

Mit dem BARMER-Index soll in Zukunft ein Tool etabliert werden, das den Stand der Gleichstellung im Unternehmen objektiv und transparent widerspiegelt. Dazu findet alle zwölf Monate eine Mitarbeitendenbefragung statt. Die ermittelten Ergebnisse bilden die Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung.

## Kultur der Vereinbarkeit

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Thema aller Geschlechter und damit ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur der BARMER. Mit der Kultur der Vereinbarkeit wird die Gleichstellung ein fester Bestandteil im Kulturentwicklungsprozess der BARMER.

## Neue Rollenbilder

Um Stereotype abzubauen, braucht es neue Rollenbilder. Das gelingt uns mit der neuen Arbeitgebermarke „Unser Job hat Millionen gute Gründe“. In der internen und externen Kommunikation stehen die Geschichten unserer Kolleginnen und Kol-

legen mit Vereinbarkeitsaspekten hinsichtlich Familie und Pflege sowie Frauen in Führung im Vordergrund. Mit Interviews, Bildern und Videos wird die BARMER ihre klare Positionierung hierfür noch stärker ausbauen.

## Redaktionskonferenz

Vierteljährlich lädt der Gleichstellungsbereich die Unternehmenskommunikation und die Bereiche Personal und Organisation sowie Marke und Marketing zu einer Redaktionskonferenz. Gemeinsam wird geplant, welche Gleichstellungsthemen in welchen Medien platziert werden.

## „Ein Tag bei ...“

Zweimal im Jahr laden teilnehmende Führungskräfte und Expertinnen bzw. Experten Kolleginnen ein, sie für einen Tag in ihrem Arbeitsalltag zu begleiten. Ziel: Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zu verschaffen, in kurzer Zeit ihren Karrierehorizont zu erweitern. Pro Halbjahr werden zehn Bewerberinnen für „Ein Tag bei ...“ ausgewählt.

## 50 : 50

Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für Entwicklungsprogramme gilt ein ausgewogener Geschlechteranteil von je 50 Prozent. Alle an die Bewerberinnen und Bewerber gestellten Anforderungen werden transparent veröffentlicht.

## Starkes Doppel: das Mentoring-Programm der BARMER

Das neunmonatige Mentoring-Programm der BARMER wird kontinuierlich weiterentwickelt. Es ist auf Bereiche ausgerichtet, in denen es noch zu wenige Mitarbeiterinnen in in Führungspositionen oder mit Expertise gibt. Neu im Mentoring-Programm sind verpflichtende Hospitationen außerhalb der eigenen Einheit.

## Tandem-Talk intensiv

Mentoring etwas anders. Mit Unterstützung des Personalbereichs gehen regelmäßig Führungskräfte auf die Suche nach passenden weiblichen Mentees. Es geht um intensiven Austausch, Netzwerkerweiterung und das Anstoßen von Entwicklungswegen.

**Top-Management-Treffen**

-  
Zehn Kandidatinnen mit Potenzial für Stellen im Top-Management treffen im Rahmen von regelmäßigen Veranstaltungen auf Vorstandsmitglieder. So entsteht Raum zum Austausch und es werden Barrieren abgebaut. Fokusthemen sind: Frauen in in Führungspositionen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, moderne Arbeitswelten und die Zukunft der BARMER.

**Mehr Transparenz**

-  
Der Gleichstellungsplan wird digital auf der Karriereseite [barmer.de/karriere](https://barmer.de/karriere) veröffentlicht.

**G!B – Gleichstellung in der BARMER**

-  
Das neue Online-Magazin G!B erscheint dreimal im Jahr. Mit Themen zu Gender und Gleichstellung, Frauenförderung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege richtet es sich an alle.

**Geschlechtergerechte Sprache**

-  
Ein gutes und faires Miteinander zeigt sich auch im Sprachgebrauch. Instrumente wie die Gender-Formel, das Gender-E-Learning, das Gender-Wörterbuch und die Gender-Konferenz sensibilisieren die Mitarbeitenden für das geschlechterneutrale Schreiben und Sprechen in der BARMER. Ziel ist es, unternehmensweit eine einheitliche Schreib- und Sprechweise zu etablieren und diese regelmäßig an die allgemeine Sprachentwicklung anzupassen.

**Klare Position**

-  
Das Ziel ist klar: 50 Prozent Frauen in Führungspositionen oder mit Expertise. Dazu positionieren sich auch die Bereichsleitungen regelmäßig in den zur Verfügung stehenden Formaten.

**Die richtigen Worte finden**

-  
Stellenausschreibungen sollen Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen. Manche Formulierungen eignen sich da besser als andere. Deshalb werden zukünftig in den

Stellenausschreibungen Formulierungen genutzt, die insbesondere Frauen ansprechen.

**Flexibilisierung der Führungsaufgabe**

-  
Mit der Offensive „Flexibilisierung der Führungsaufgabe“ werden neue Rahmenbedingungen geschaffen, um die Führung in Teilzeit zu ermöglichen. Ziel ist es, ein berufliches Umfeld zu gestalten, welches unterschiedliche Lebensentwürfe für Frauen und Männer zulässt.

**Familienfreundlich mit Siegel**

-  
Seit 2009 ist die BARMER mit dem „audit berufundfamilie“ zertifiziert. Diese Zertifizierung wird ab 2021 im Dialogverfahren fortgeführt, in dem die BARMER ihre familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik eigenverantwortlich steuert und gestaltet. Alle drei Jahren finden Qualitätsdialoge statt.

**Valide Kennzahlen**

-  
Mit der Einführung des neuen Bewerbungssystems der BARMER können künftig bessere Aussagen zu internen und externen Bewerbungszahlen getroffen werden. So entsteht mehr Transparenz.

**Vorsprung**

-  
Mit dem neuen Online-Format „Quick-Check“ können sich Mitarbeitende in 30 Minuten einen Überblick über relevante Themen verschaffen. Mögliche Schwerpunkte: Entwicklungsmöglichkeiten bei der BARMER, Vorstellung von Personalentwicklungsprogrammen, Infos zur Elternzeit oder Teilzeit und Rente.

**Gut informiert zum Start**

-  
Das Onboarding der Führungskräfte wird um ein verpflichtendes Online-Format erweitert, das sich mit den Vorteilen von Gleichstellung auseinandersetzt. Das Format ermöglicht den Austausch mit dem Gleichstellungsteam. Es findet mindestens sechsmal im Jahr statt.

**Netzwerken digital**

-  
Einmal pro Quartal treffen sich Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zur Veranstaltung „Führungsfrauen connected“. Zentraler Bestandteil der Online-Veranstaltung ist ein wechselnder Themenschwerpunkt. Im Anschluss haben die Teilnehmerinnen Gelegenheit, sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und sich bundesweit zu vernetzen.

**Führung und Expertise mal anders**

-  
Vierteljährlich findet eine Netzwerkveranstaltung für Mitarbeitende in Führung und Expertise statt, die in Teilzeit bzw. Jobsharing arbeiten. Im Rahmen des digitalen Formats werden der Erfahrungsaustausch und die Vernetzung untereinander gefördert.

**Lernreise „Frauen in Führung“**

-  
Im Rahmen des Kompetenzmanagements wird eine Lernreise für Frauen in Führungspositionen und für Potenzialträgerinnen entwickelt. Die zielorientierte Lernreise wird ein Portfolio von Lernangeboten beinhalten, die ausschließlich für Frauen angeboten werden.

**Neue Impulse setzen**

-  
Monatlich bietet das Gleichstellungsteam das digitale Format „Let’s go!“ für interessierte Frauen an, die sich weiterentwickeln möchten. Fokus: Netzwerken, Karrierewege, tiefere Einblicke in ausgewählte Positionen.

**Gleichstellungsscheck schon bei der Personalauswahl**

-  
Der Fragenkatalog und die Übungen im Rahmen des Auswahlverfahrens von zukünftigen Führungskräften werden um genderrelevante Aspekte ergänzt. Der Blick auf die Gleichstellungsthematik wird somit auch Bestandteil im Auswahlverfahren.

**Unser Job hat  
Millionen gute Gründe.**



# Potenziale noch besser erkennen

Das Kompetenzmanagement der BARMER macht Potenziale der Mitarbeitenden objektiv sichtbar. Es fördert die neue Zusammenarbeit, bei der der Fokus auf der Weiterentwicklung liegt.



**Marie-Anne Mathew**  
Fachreferentin  
Strategische  
Personalentwicklung

In kleinen Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden sich gut kennen, weiß jeder, welche Kollegin ein Vertriebstalent ist oder welcher Kollege besonders gut mit Kundenbeschwerden umzugehen weiß. Meist ist klar, wer für welche Aufgaben zuständig ist: Sie werden entsprechend ihren Stärken eingesetzt. In Unternehmen mit tausenden Mitarbeitenden, die dazu noch auf verschiedene Standorte verteilt sind, ist nicht mehr so einfach auszumachen, wer welche Talente hat.

Um Anforderungen transparent und vorhandenes Potenzial sichtbar zu machen, führt die BARMER ein neues Instrument zur Karriereplanung ein: das sogenannte Kompetenzmanagement. Grundlage dafür ist das auf den Unternehmenswerten basierende Kompetenzmodell. Die Unternehmenswerte definieren die Bereiche, in


denen die BARMER bereits gut aufgestellt ist – Stärken des Unternehmens wie Sicherheit und Teamgeist –, sowie die Werte, auf die das Unternehmen hinarbeitet, darunter Fortschritt und Schnelligkeit. Das Kompetenzmodell geht einen Schritt weiter: Es veranschaulicht für die Mitarbeitenden, welche ihrer persönlichen Fähigkeiten gefragt sind und welche künftig eine wichtige Rolle spielen werden.

### **Fähigkeiten identifizieren und stärken**

In Zukunft wird für jede Position bei der BARMER eine ideale Zusammensetzung von notwendigen Kompetenzen festgelegt. Dieses sogenannte Soll-Profil definiert der Personalbereich gemeinsam mit dem Fachbereich. Um herauszufinden, wo sie selbst

stehen, erarbeiten die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihren Führungskräften ein individuelles Ist-Profil, also eine Übersicht ihrer persönlichen Fähigkeiten.

„Mit dem Kompetenzmanagement haben Führungskräfte künftig ein strategisches Instrument, das ihnen hilft, die Mitarbeitenden anhand ihrer individuellen Talente bestmöglich zu fördern und einzusetzen“, sagt Marie-Anne Mathew aus dem Projekt Kompetenzmanagement. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern veranschaulicht es, welche Anforderungen an ihre Position geknüpft sind und welche Lernangebote oder Förderprogramme sie auf Aufgaben oder den nächsten Karriereschritt vorbereiten können. Damit alle die gleichen Chancen haben und sich gemeinsam mit der BARMER Richtung Zukunft weiterentwickeln. ●



**„Am Programm  
,Lust auf Expertise‘  
teilzunehmen war  
eine richtig gute  
Entscheidung  
und Erfahrung.“**

**Vanessa Dobras,  
Mitarbeiterin Krankenhaus/Rehabilitation/Re-  
gress, Wuppertal**

Irgendwann stand Vanessa Dobras vor der Frage, wie es bei der BARMER beruflich für sie weitergehen sollte. Die Ausbildung in Dortmund und ein anschließendes berufsbegleitendes BWL-Studium hatte sie erfolgreich absolviert. Und jetzt? So viel war klar: Sie wollte sich weiterentwickeln. Das Programm „Lust auf Expertise“, mit dem die BARMER als Arbeitgeberin interessierte Mitarbeitende auf eine Karriere als Fachreferentin und -referent vorbereitet, kam in dieser Situation daher gerade zur rechten Zeit. Neben Grundlagenmodulen bietet das Programm eine Reihe von Lehrgängen, die seit der Pandemie sogar online absolviert werden können und Features wie Potenzialanalyse und Videos beinhalten. Gelernt werden kann immer dann, wenn es passt, und das natürlich während der Arbeitszeit. Für Dobras hat sich die Teilnahme doppelt gelohnt: Der Personalbereich wurde auf sie aufmerksam und bot ihr einen Wechsel an.

# Zahlenwerk

Zahlen sagen mehr als tausend Worte.

Mit dem Zahlenwerk wird die Entwicklung der letzten Jahre verdeutlicht.

(Stand: 31.12.2020)

## BARMER-Beschäftigte

-

BARMER Beschäftigte	Anzahl gesamt	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
Beschäftigte	15.815	5.477	34,6 %	10.338	65,4 %
davon in Teilzeit	5.755	526	9,1 %	5.229	90,9 %
davon schwerbehindert/gleichgestellt	1.312	434	33,1 %	878	66,9 %
davon Führungskräfte	1.177	816	69,3 %	361	30,7 %
davon Führungskräfte in Teilzeit	81	14	17,3 %	67	82,7 %
davon Auszubildende	469	96	20,5 %	373	79,5 %
Durchschnittsalter	45,9	47,17		45,3	

## Führungskräfte (nur ausgewählte Personengruppen)

-

Führungskräfte	Anzahl gesamt	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
Vorstand	3	3	100 %	0	0 %
Bereichsleitungen	7	4	57 %	3	43 %
Landesgeschäftsführungen	13	8	62 %	5	38 %
Hauptgeschäftsführungen	36	30	83 %	6	17 %
Zentrumsleitungen	51	41	80 %	10	20 %
Abteilungsleitungen	33	23	70 %	10	30 %
Gebietsleitungen	2	2	100 %	0	0 %
Leitungen Kundenservice Hauptgeschäftsstellen	36	23	64 %	13	36 %
Leitungen Kundenservice	53	37	70 %	16	30 %
Regionalgeschäftsführungen	382	314	82 %	68	18 %
Teamleitungen Fläche	438	241	55 %	197	45 %
Teamleitungen Hauptverwaltung	93	69	74 %	24	26 %



**Frauenanteil (sortiert nach Bereichen)**

-

Organisationseinheit	Beschäftigte gesamt	männlich	weiblich	Frauenanteil in %
Hauptverwaltung inkl. Projekten	1.813	1.037	776	42,8 %
Zentren inkl. Telefongeschäftsstellen	9.563	2.826	6.737	70,4 %
Geschäftsstellen	4.138	1.487	2.651	64,1 %
Landesgeschäftsstellen	195	92	103	52,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>15.815</b>	<b>5.477</b>	<b>10.338</b>	<b>65,4 %</b>

**Frauenanteil in Führungspositionen (sortiert nach Bereichen)**

-

Organisationseinheit	Beschäftigte gesamt	männlich	weiblich	Frauenanteil in %
Hauptverwaltung inkl. Projekten	150	106	44	29,3 %
Zentren inkl. Telefongeschäftsstellen	538	318	220	40,9 %
Geschäftsstellen	455	368	87	19,1 %
Landesgeschäftsstellen	26	17	9	34,6 %
Freigestellte/Personalgestellung	8	7	1	12,5 %
<b>Gesamt</b>	<b>1.177</b>	<b>816</b>	<b>361</b>	<b>30,7 %</b>

**Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen (sortiert nach Führungsebenen)**

-

Obere Führungsebene: Vorstand, Landesgeschäftsführungen, Bereichsleitungen

Mittlere Führungsebene: Hauptgeschäftsführungen, Leitungen Zentren, Gebietsleitungen, Abteilungsleitungen

Untere Führungsebene: Leitungen Kundenservice, Regionalgeschäftsführungen, Teamleitungen

Jahr	obere Ebene			mittlere Ebene			untere Ebene			Summe		
	Gesamt- anzahl	m %	w %	Gesamt- anzahl	m %	w %	Gesamt- anzahl	m %	w %	Gesamt- anzahl	m %	w %
2009	20	90 %	10 %	172	90 %	10 %	1.751	81 %	19 %	1.943	82 %	18 %
2010	21	86 %	14 %	188	89 %	11 %	1.860	80 %	20 %	2.069	81 %	19 %
2011	20	80 %	20 %	207	87 %	13 %	1.791	80 %	20 %	2.018	81 %	19 %
2012	17	82 %	18 %	175	85 %	15 %	1.782	79 %	21 %	1.974	80 %	20 %
2013	20	80 %	20 %	171	85 %	15 %	1.676	78 %	22 %	1.867	79 %	21 %
2014	20	80 %	20 %	166	86 %	14 %	1.556	78 %	22 %	1.742	79 %	21 %
2015	20	80 %	20 %	162	85 %	15 %	1.337	78 %	22 %	1.519	79 %	21 %
2016	20	80 %	20 %	162	85 %	15 %	1.337	78 %	22 %	1.519	79 %	21 %
2017	21	67 %	33 %	140	82 %	18 %	1.065	73 %	27 %	1.226	74 %	26 %
2018	20	65 %	35 %	143	80 %	20 %	1.039	70 %	30 %	1.202	72 %	28 %
2019	21	62 %	38 %	147	80 %	20 %	1.049	70 %	30 %	1.217	71 %	29 %
2020	21	62 %	38 %	136	78 %	22 %	1.020	68 %	32 %	1.177	69 %	31 %

## Gleichstellungsplan Statistiken

### Verteilung nach Vergütungsgruppen

-

Vergütungsgruppe	Anzahl gesamt	gesamt in %	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
1	118	0,7 %	12	10,2 %	106	89,8 %
2	112	0,7 %	10	8,9 %	102	91,1 %
3	77	0,5 %	22	28,6 %	55	71,4 %
4	138	0,9 %	37	26,8 %	101	73,2 %
5	769	4,9 %	147	19,1 %	622	80,9 %
6	8.117	51,3 %	1.803	22,2 %	6.314	77,8 %
7	2.026	12,8 %	838	41,4 %	1188	58,6 %
8	861	5,4 %	421	48,9 %	440	51,1 %
9	1.588	10,0 %	933	58,8 %	655	41,2 %
10	665	4,2 %	492	74,0 %	173	26,0 %
11	449	2,8 %	353	78,6 %	96	21,4 %
12	150	0,9 %	99	66,0 %	51	34,0 %
13	64	0,4 %	52	81,3 %	12	18,8 %
14	22	0,1 %	15	68,2 %	7	31,8 %
15	24	0,2 %	18	75,0 %	6	25,0 %
Außertariflich	163	1,0 %	127	77,9 %	36	22,1 %
Summe	15.346	97,0 %	5.381	35,1 %	9.965	64,9 %
Azubis	469	3,0 %	96	20,5 %	373	79,5 %
Gesamt	15.815	100,0 %	5.477	34,6 %	10.338	65,4 %

### Elternzeit

-

Elternzeit	Personen gesamt	Personen männlich	männlich in %	Personen weiblich	weiblich in %
2017	436	160	37 %	276	63 %
2018	456	166	36 %	290	64 %
2019	472	178	38 %	294	62 %
2020	507	188	37 %	319	63 %

Ø-Dauer Elternzeit	gesamt	männlich	weiblich
Ø-Dauer Elternzeit 2017	453 Tage	60 Tage	560 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2018	461 Tage	58 Tage	577 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2019	458 Tage	57 Tage	580 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2020	448 Tage	59 Tage	563 Tage

**„Ich finde prima,  
was wir als  
Vertrauensfrauen  
alles auf die  
Beine stellen  
können.“**

**Petra Gansert-Dahms,  
Mitarbeiterin Krankengeldzentrum und  
Vertrauensfrau, Berlin**

Einmal Vertrauensfrau, immer Vertrauensfrau: Auf diese Formel bringt Petra Gansert-Dahms das, was die Berlinerin seit nun mehr als 25 Jahren in dieser Funktion mit viel Herzblut lebt. Als Bindeglied zwischen dem Gleichstellungsteam und den Mitarbeiterinnen ist sie im Krankengeldzentrum in der Hauptstadt tätig. Immer ein offenes Ohr zu haben, mit Rat und Tat bei Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben, Familie und Angehörigenpflege zur Seite zu stehen und eine Vertrauensfrau zu sein, an die sich andere Kolleginnen und Kollegen gern wenden, das beschreibt das Rollenprofil wohl am besten. Und manchmal führt ein persönliches Gespräch dazu, dass sich eine Kollegin doch auf eine Führungsposition bewirbt. Von ihrer Teamleiterin erhält Gansert-Dahms volle Rückendeckung und wird für ihre Arbeit wöchentlich bis zu vier Stunden freigestellt. Wer sich anonym an sie wenden möchte, kann dies auch per vertraulichem E-Mail-Postfach tun.



Unser Job hat  
Millionen gute Gründe.



Ein Grund:  
Wir leben  
Gleichstellung.

Finden Sie  
Ihren Grund, bei  
uns zu arbeiten.

[www.barmer.de/karriere](http://www.barmer.de/karriere)