



LWL-Gleichstellungsplan 2024 – 2028

1 Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

hier ist er – der zweite LWL-weite Gleichstellungsplan für die Jahre 2024 bis 2028. Unser Ziel ist es, Hindernisse zu beseitigen und Gleichstellung in allen Bereichen des LWL zu fördern – und genau dazu dient uns dieser Plan als Leitfaden.

Der LWL als Arbeitgeber sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Schon während der Laufzeit des vorherigen Gleichstellungsplans (2019–2024) hat etwa die Corona-Pandemie zu einer rasanten Digitalisierung der Arbeitswelt geführt und auch der Arbeitskräftemangel hat spürbar zugenommen. Diese und weitere gesamtgesellschaftliche Entwicklungen haben auch Einfluss auf die Gleichstellung im Beruf.

Denn eines steht fest: Für die nachhaltige Gewährleistung seiner Leistungsfähigkeit muss der LWL den bereits eingeschlagenen Weg der Weiterentwicklung seiner Unternehmenskultur und der Übernahme neuer Formen der Zusammenarbeit weitergehen. In diesem Zusammenhang versteht der LWL die Gleichstellung nicht nur als Chance, sondern als Notwendigkeit und Lösungsansatz für Herausforderungen. Verschiedene Perspektiven bei Entscheidungsprozessen, der Abbau von struktureller unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung, die Aufwertung von Frauenberufen sowie die Förderung der partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Care-Arbeit sind dabei zwingende Voraussetzungen für ein wirtschaftlich nachhaltiges Handeln.

Ein Gleichstellungsplan ist per Definition ein Arbeitsauftrag einer Institution an sich selbst. Die Federführung liegt daher bei der LWL-Haupt- und Personalabteilung. Gleichzeitig ist es in einer so großen Organisation wie dem Landschaftsverband enorm wichtig, die einzelnen großen Abteilungen und Einrichtungen gut zu verzahnen und als Kompetenz- und Informationsquellen zu nutzen. Unser Dank für die Erstellung der vorliegenden zukunftsorientierten Arbeitsgrundlage geht an alle Mitwirkenden aus den LWL-Dezernaten, Abteilungen und Einrichtungen sowie des Gesamtpersonalrats. Ein besonderer Dank geht an die Verantwortlichen der LWL-Haupt- und Personalabteilung.



Birgit Neyer
Erste Landesrätin und
Kammerin des LWL



Dr. Georg Lunemann
Landesdirektor



Melanie Hänsel
Leiterin des LWL-Referats für
Chancengleichheit und
Gleichstellungsbeauftragte

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort	
2 Allgemeines	06
2.1 Ziele und Inhalte des LWL-Gleichstellungsplans	06
2.2 Rechtliche Grundlagen	07
2.3 Zeitstrahl der Gleichstellung: Was haben wir bisher geschafft, wo stehen wir?	08
3 Darstellung der Beschäftigtenstruktur	13
3.1 Beschäftigte LWL-weit	13
3.2 Beschäftigte nach Besoldungs- oder Entgeltgruppen	14
3.2.1 Besoldungsgruppen Beamt:innen	
3.2.2 Entgeltgruppen nach TVöD-VKA (Anlage A)	
3.2.3 Entgeltgruppe der Gesundheitsberufe des TVöD-K	
3.2.4 Entgeltgruppen der Sozial- und Erziehungsdienste des TVöD-VKA (Anlage C)	
3.2.5 Entgeltgruppen des ärztlichen Personals nach TV-Ärzte/VKA	
3.3 Beschäftigte in Teilzeit	29
3.3.1 Beschäftigte in Teilzeit nach Geschlecht	
3.3.2 Beschäftigte in Teilzeit nach Altersgruppen	
3.4 Beschäftigte in Führungsfunktion	31
3.4.1 Führungskräfte nach Leitungsebenen	
3.4.2 Führung in Teilzeit	
3.4.3 Frauen in Führungspositionen	
3.5 Flexibles Arbeiten	34
3.6 Inanspruchnahme von Elternzeit und Betreuungsurlaub	36
3.7 Schwerbehinderte Beschäftigte	37
3.8 Demografischer Wandel/Austritte	38

4 Maßnahmen und Ziele	39
4.1 Gleichstellung als Chance zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels im LWL	39
4.2 Handlungsfeld „Personalentwicklung“	42
4.2.1 Evaluation der Karrierepläne der LWL-Nachwuchskräfte	
4.2.2 Personalentwicklung am Beispiel des LWL-BLB	
4.3 Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“	44
4.3.1 Frauennetzwerke fördern: Empowerment Workshop	
4.3.2 Gemeinsame Führung im LWL	
4.4 Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“	47
4.4.1 Zukunftsfähige Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle	
4.4.2 Mitarbeiterorientierte Dienstplanung	
4.4.3 Vereinbarkeit von Ausbildung und Privatleben	
4.4.4 Unterstützung von Beschäftigten in der Kinderbetreuung	
5 Beispiele für Gleichstellung außerhalb der Verwaltung	55
6 Weiteres Verfahren (Inkrafttreten, Geltungsdauer, Geltungsbereich)	56
7 Anhang	57
7.1 Übersicht der Maßnahmen zum LWL-Gleichstellungsplan 2024–2028	57
7.2 Abkürzungsverzeichnis	58
7.3 Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land NRW	58
8 Impressum	59

2 Allgemeines

2.1 Ziele und Inhalte des LWL-Gleichstellungsplans

Die Entwicklung der Gleichstellungsthematik beim LWL bis hin zum vorliegenden Gleichstellungsplan 2024 hat eine lange Historie.

Ursprünglich gab es beim LWL für eigenbetriebsähnliche Einrichtungen sowie die LWL-Hauptverwaltung eigenständige „Frauenförderpläne“, die mit der Zeit zu einem gemeinsamen LWL-Gleichstellungsplan weiterentwickelt wurden. Aus diesem Grund werden auch heute noch die Bereiche LWL-PsychiatrieVerbund, LWL-Maßregelvollzug, LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb sowie die LWL-Jugendhilfeeinrichtungen neben der LWL-Kernverwaltung gesondert betrachtet. Im nun vorliegenden LWL-Gleichstellungsplan 2024 wird diese Entwicklung fortgeführt: Er ist anschaulich, erlebbar, mit einem klaren Fokus auf konkrete Ziele und Maßnahmen. Die Fokussierung auf einzelne Schwerpunkte gewährleistet eine Aktualität der Themen. Den Verfasser:innen des LWL-Gleichstellungsplans 2024 erschien die Thematik des Arbeitskräftemangels das „Leitthema unserer Zeit“ zu sein.

Ursprünglich gab es beim LWL eine Vielzahl von „Frauenförderplänen“, die mit der Zeit zu einem gemeinsamen LWL-Gleichstellungsplan weiterentwickelt wurden.

Der LWL-Gleichstellungsplan 2024 soll Handlungsbedarfe aufzeigen, aber auch darstellen, an welchen Punkten der LWL bereits sehr gut aufgestellt ist. Im Mittelpunkt steht jederzeit der gesetzliche Auftrag, Ungleichbehandlung zu vermeiden und Regelungen zu schaffen, die eine paritätische Stellenbesetzung in allen Bereichen ermöglichen.

2.2 Rechtliche Grundlagen

Das Grundgesetz (GG) verpflichtet den Staat, die Verwirklichung des Gleichstellungsgebotes in allen Bereichen zu forcieren und durch geeignete Maßnahmen umzusetzen. Artikel 3 Abs. 2 GG lautet: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Auf kommunaler Ebene sind die Gemeinden und Gemeindeverbände in NRW seit Inkrafttreten des Landesgleichstellungsgesetzes Nordrhein-Westfalen (LGG NRW) im Jahr 1999 in der Pflicht, frauenfördernde Regelungen für den öffentlichen Dienst verbindlich zu regeln.

Ziel des LGG NRW ist die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Förderung von Frauen, um bestehende Nachteile abzubauen. Das Gesetz soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern und enthält außerdem das Verbot der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Nähere Regelungen zum Gleichstellungsplan enthalten die §§ 5 ff. LGG NRW. Die Maßnahmen des LWL-Gleichstellungsplans 2024 berücksichtigen diese gesetzlichen Vorgaben, auch unter der Prämisse, dass die Gleichstellung der Geschlechter beabsichtigt ist und nicht etwa eine Besserstellung der Frauen.

Über diese gesetzlichen Vorgaben hinaus ist es dem LWL ein besonderes Anliegen, auch Personen mit anderer Geschlechtsidentität einzubeziehen.

1918

Erste Frauenbewegung
Fokus: Bürgerrechte
Einführung des
Frauenwahlrechts

1960er & 1970er

Zweite (autonome) Frauenbewegung
Fokus: umfassende Gesellschafts-
analyse der Stellung der Frau

1982

Die ersten kommunalen
Gleichstellungsbeauftragten
nahmen ihre Arbeit auf.

- Lie Selter, Köln
- Beginn der Institutionalisierung
der Frauenbewegung
- Aber: Es gab in den Kommunal-
verwaltungen weder klare
Konzepte noch strukturelle Über-
legungen.
- Kommunalverwaltungen in
Politik und Führungspositionen
drastisch männlich geprägt, was
die faktische Umsetzung des
Verfassungsauftrags (1949 GG)
erschwerte

1984

Land: Landesgesetzgeber schreibt
in Gemeindeordnung: Die Gleich-
stellung von Frauen und Männern
ist auch eine Aufgabe der Gemein-
den. Zur Erfüllung dieser Aufgabe
können die Gemeinden eine Gleich-
stellungsbeauftragte bestellen.

- Allerdings hatten die Gleichstellungs-
beauftragten keinen konkreten
Arbeitsauftrag und keine eigen-
ständigen Rechte.

1986

LWL: Gleichstellungskommission
Vorsitzende: Geesken Wörmann

- Der Landschaftsausschuss beauftragte
die Verwaltung, den ersten Bericht
über die Situation der beim LWL be-
schäftigten Frauen vorzulegen.
- Erster Frauenbericht, Frauenanteil: 39 %

**LWL: Einrichten des LWL-Referats für
die Gleichstellung von Frauen und
Männern, fortan nur „LWL-Gleichstel-
lungsstelle“**

- Gleichstellungsbeauftragte:
Elke Holzrichter

1990

LWL: Erstes Beurlaubentreffen

1990

Städtetag NRW: Konferenz der
Gleichstellungsbeauftragten

1993

Land: Frauenfördergesetz des Landes
Nordrhein-Westfalen (FFG NW)
„Gleichbehandlung von Frau und
Mann in der Rechts- und Amtssprache“

1993

**LWL: Förderplan zur Gleichstellung
von Frauen und Männern für den
Landschaftsverband Westfalen-Lippe
(Dienstweisung Gleichstellungsplan)**

- 14-monatiges Rückkehrrecht auf den
bisherigen Arbeitsplatz nach der
Geburt eines Kindes (geht auch heute
noch über die gesetzlichen und tarif-
lichen Regelungen hinaus)

1994

**Bund: Grundgesetz: Der Staat ist ver-
pflichtet zur tatsächlichen Durchsetzung
der Gleichberechtigung von Frauen und
Männern (Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG).**

1994

**Land: Gemeindeordnung: Bestellung einer
Gleichstellungsbeauftragten in allen Städ-
ten, Gemeinden und Kreisen ab 10.000
Einwohner:innen wird Pflicht.**

1995

Förderplan zur Gleichstellung von
Frauen und Männern für den LWL
(Gleichstellungsplan/Dienstweisung)

1997

**LWL: Konzept: Ansprechpersonen
für Fälle sexueller Belästigung am
Arbeitsplatz**

2000

Erster Frauenförderplan gemäß LGG
Bevor es die gesetzliche Verpflichtung
eines Frauenförder-/Gleichstellungs-
plans gab, erstellte die LWL-Gleichstel-
lungsstelle seit 1985 alle drei Jahre den
Frauenbericht.

2000

**LWL: Fortbildungen, die sich speziell
an Frauen richten, wurden in das Fort-
bildungsprogramm aufgenommen.**

2002

**LWL: Erster Girls' Day
beim LWL**

1996

**LWL: Ansprechpartnerinnen für Gleich-
stellungsfragen in den Einrichtungen**

- Ziel: Verbreitung und Umsetzung des
LWL-Gleichstellungsplans (1993) in der
Fläche (Geschäftsgebiet LWL)

1996

Amsterdamer Vertrag: Alle EU-Staaten
verpflichten sich, das Gender-Mainstrea-
ming in ihrer Politik zu realisieren.

2006

**Charta für die Gleichstellung von
Frauen und Männern auf lokaler
Ebene**

- Rat der Gemeinden und Regionen
Europas (RGRE)

2006

Bund: AGG

2006

**LWL: LWL-Gleichstellungsstelle ist
Mitinitiatorin des interkommunalen
Programms „Mentoring im Münsterland“.**

2006

**Land: Fachtagung „Der demografische
Wandel unter der Geschlechterperspektive“**

- LAG kommunale Frauenbüros und Gleich-
stellungsstellen NRW und Ministerium der
Generationen, Familie, Frauen und Integration

2007

Bund: Elterngeld

- trägt dazu bei, dass Väter zumindest für ein,
zwei Monate in Elternzeit gehen
- trägt dazu bei, dass Frauen in den Beruf
zurückkehren

2008

**LWL: Broschüre „Sexuelle Belästigung
am Arbeitsplatz“**

2010

**LWL: Erste Zertifizierung
„audit beruf und familie“**

2009

**UN-Behindertenrechtskon-
vention von Deutschland
ratifiziert**

- Art. 6: Vertragsstaaten er-
kennen an, dass Frauen und
Mädchen mit Behinderungen
regelmäßig mehrfacher Diskri-
minierung ausgesetzt sind (in-
tersektionale Diskriminierung).

2009

**LWL: Betriebskindertagesstätte
„Zwergenland“**

2017

Leitfäden für werdende Eltern im
Angestellten- und Beamtenverhältnis

2018

**LWL: Beitritt zur
Charta der Vielfalt**

2019

**LWL: Umbenennung der
LWL-Gleichstellungsstelle
in LWL-Referat
für Chancengleichheit**

**LWL: Zusammenführung der
vier Frauenförderpläne zu einem
Gleichstellungsplan (2019–2024)**

**LWL: Erster Bericht des LWL-
Referats für Chancengleichheit**

**Weiterentwicklung des Girls' und
Boys' Days um inklusive Plätze**

2021

**LWL: Empfehlung zur geschlechter-
gerechten und barrierefreien Sprache**

2023

**LWL: Relaunch des
LWL-Gleichstellungsplans**

2022

**LWL: ergänzende Kinderbetreuung
„Eulen und Lerchen“ in der LWL-Klinik
Dortmund (Kooperationsbündnis in DO)**

**LWL: Broschüre „Gegen sexuelle Belästi-
gung am Arbeitsplatz“, begleitet durch
Workshops in den Einrichtungen**

**LWL: Bericht: Frauen und Mädchen mit
Behinderungen im Fortschrittsbericht
2022 zum LWL-Aktionsplan Inklusion**

3. Darstellung der Beschäftigtenstruktur

Die Daten wurden zum Stichtag 31.03.2023 erhoben. Auf die Darstellung der diversen Beschäftigten wird zugunsten des Schutzes der Persönlichkeitsrechte verzichtet. Sie werden selbstverständlich zu jedem Zeitpunkt erfasst.

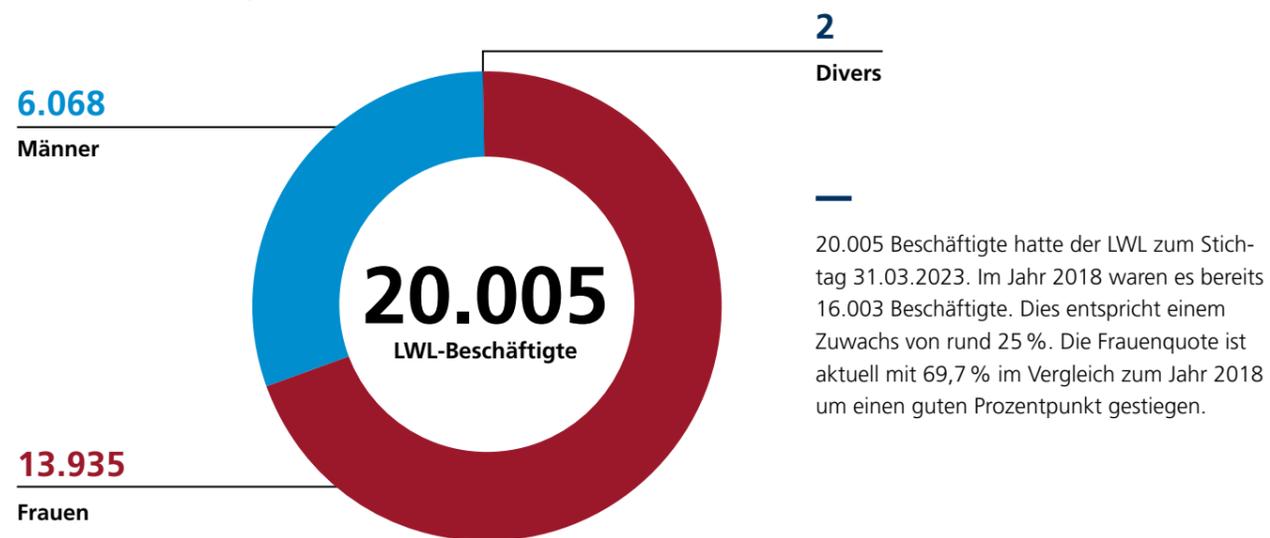
Die Darstellung der Beschäftigtenstruktur nach Entgeltgruppen weicht von der des vergangenen Berichts ab. Hier wird zugunsten einer größtmöglichen Transparenz jede Entgeltgruppe dargestellt. Eine besonders hohe Frauenquote in der einen Entgeltgruppe fällt damit ebenso ins Auge wie eine sehr niedrige einer anderen Entgeltgruppe.

Auf eine dezernatsbezogene Darstellung wird aufgrund der historischen Entwicklung von mehreren Frauenförderplänen hin zu einem LWL-Gleichstellungsplan verzichtet. Stattdessen wird in die Bereiche LWL-Kernverwaltung, LWL-PsychiatrieVerbund, LWL-Maßregelvollzug, LWL-BLB und LWL-Jugendhilfeeinrichtungen unterteilt.

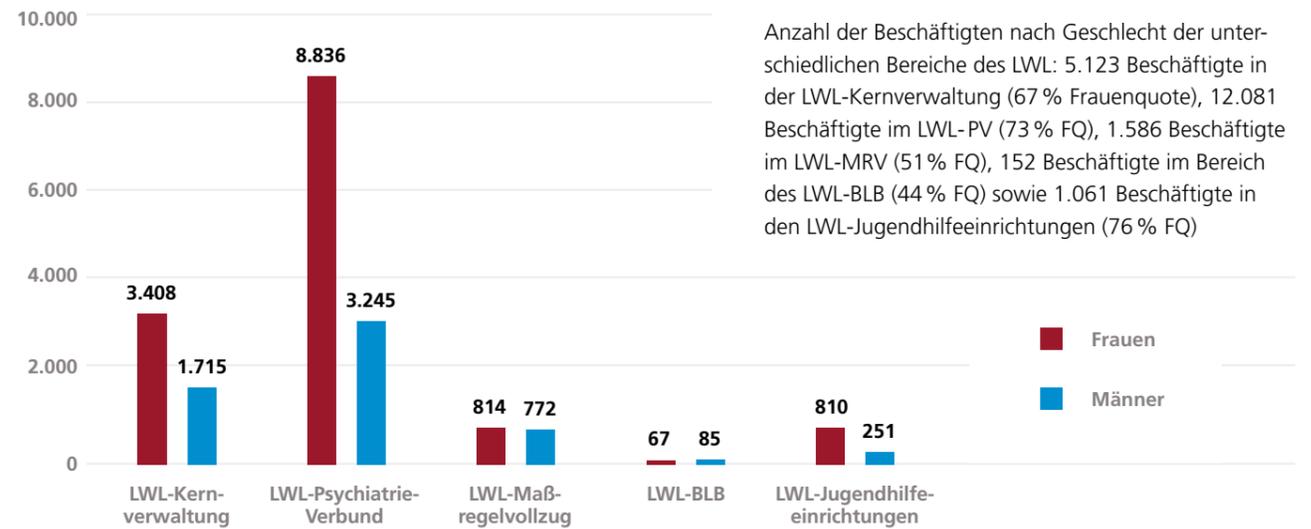
Auf die Darstellung von Entgeltgruppen, in die keine Beschäftigten eingruppiert sind, wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

3.1 Beschäftigte LWL-weit

LWL-Gesamtbeschäftigtenzahl

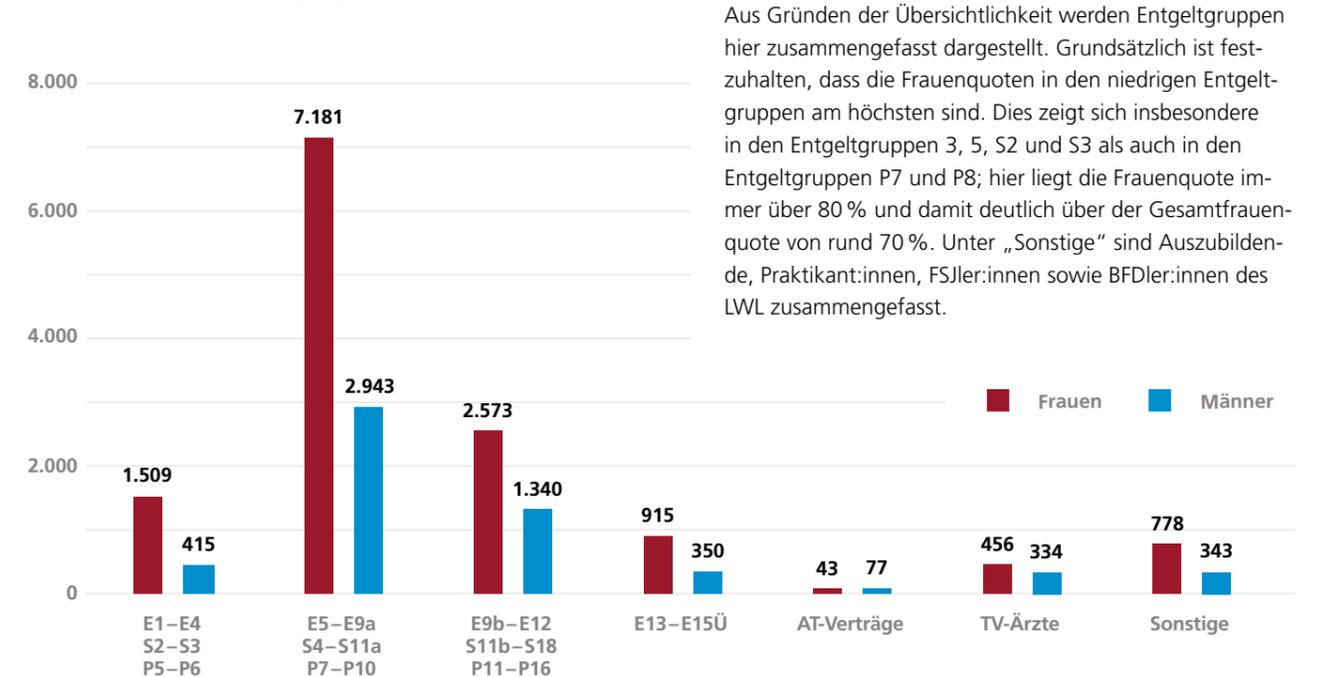


LWL-Gesamtbeschäftigtenzahl nach Bereichen



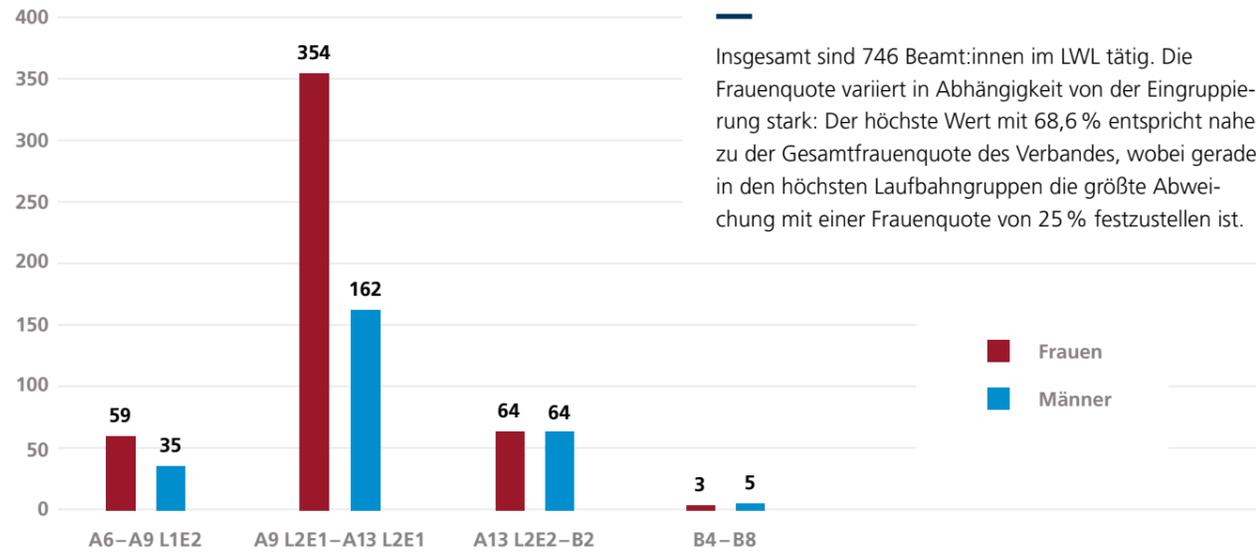
3.2 Beschäftigte nach Besoldungs- oder Entgeltgruppen

Personalstruktur nach Entgeltgruppen (LWL-Gesamt)



3.2.1 Besoldungsgruppen Beamt:innen

Personalstruktur nach Laufbahngruppen (LWL-Gesamt)



Insgesamt sind 746 Beamt:innen im LWL tätig. Die Frauenquote variiert in Abhängigkeit von der Eingruppierung stark: Der höchste Wert mit 68,6 % entspricht nahezu der Gesamtfrauenquote des Verbandes, wobei gerade in den höchsten Laufbahngruppen die größte Abweichung mit einer Frauenquote von 25 % festzustellen ist.

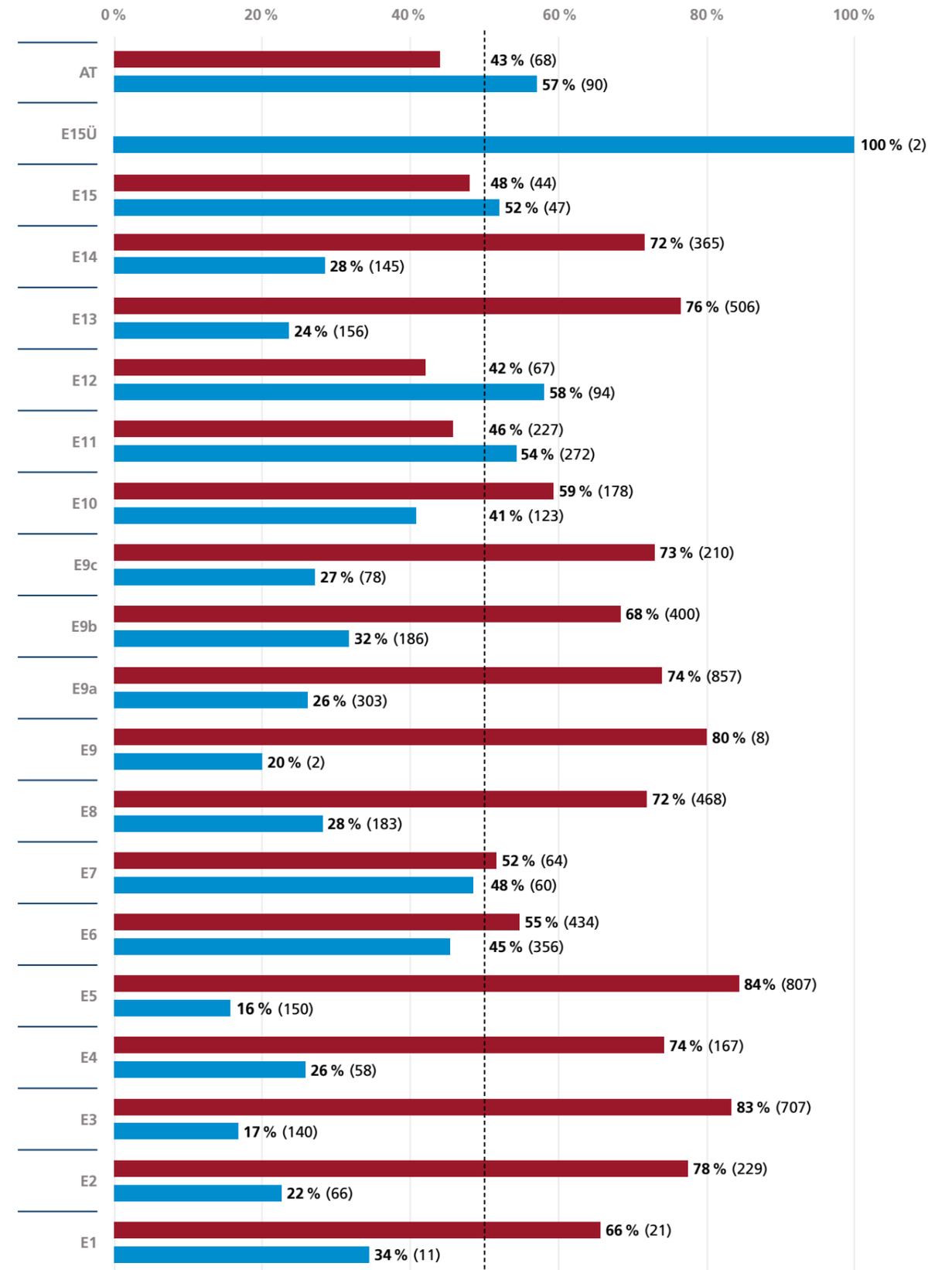
Gegenüberliegende Seite:

Die Frauenquote ist in dem Bereich der außertariflichen Verträge sowie der Entgeltgruppen 15Ü, 15, 12 und 11 niedriger als in den übrigen Entgeltgruppen. Auch EG 7 und 6 fallen mit einer Frauenquote von 52 bzw. 55 % ins Auge.

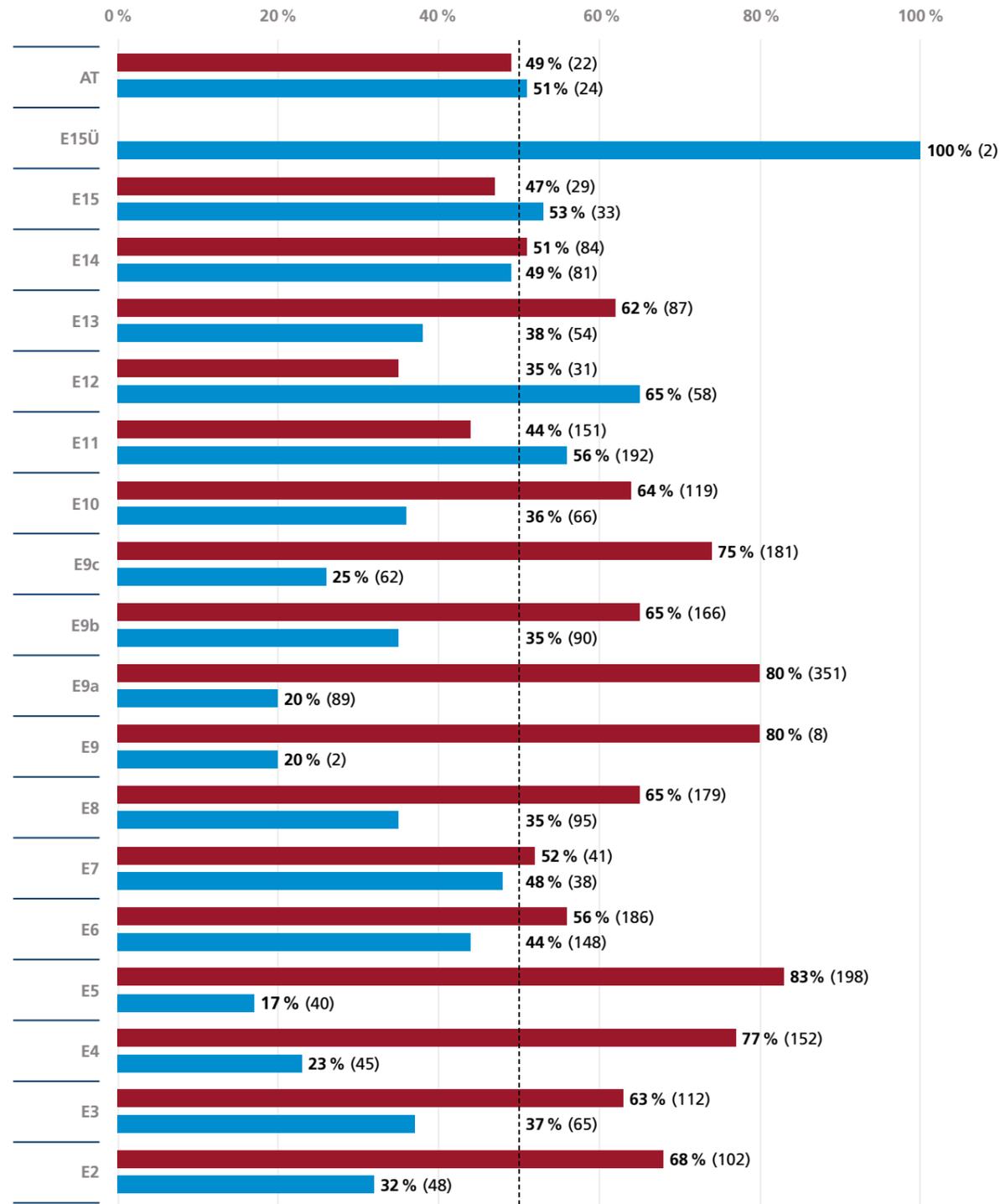
- Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
- Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

3.2.2 Entgeltgruppen nach TVöD-VKA (Anlage A)

Entgeltgruppen im TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-Gesamt)



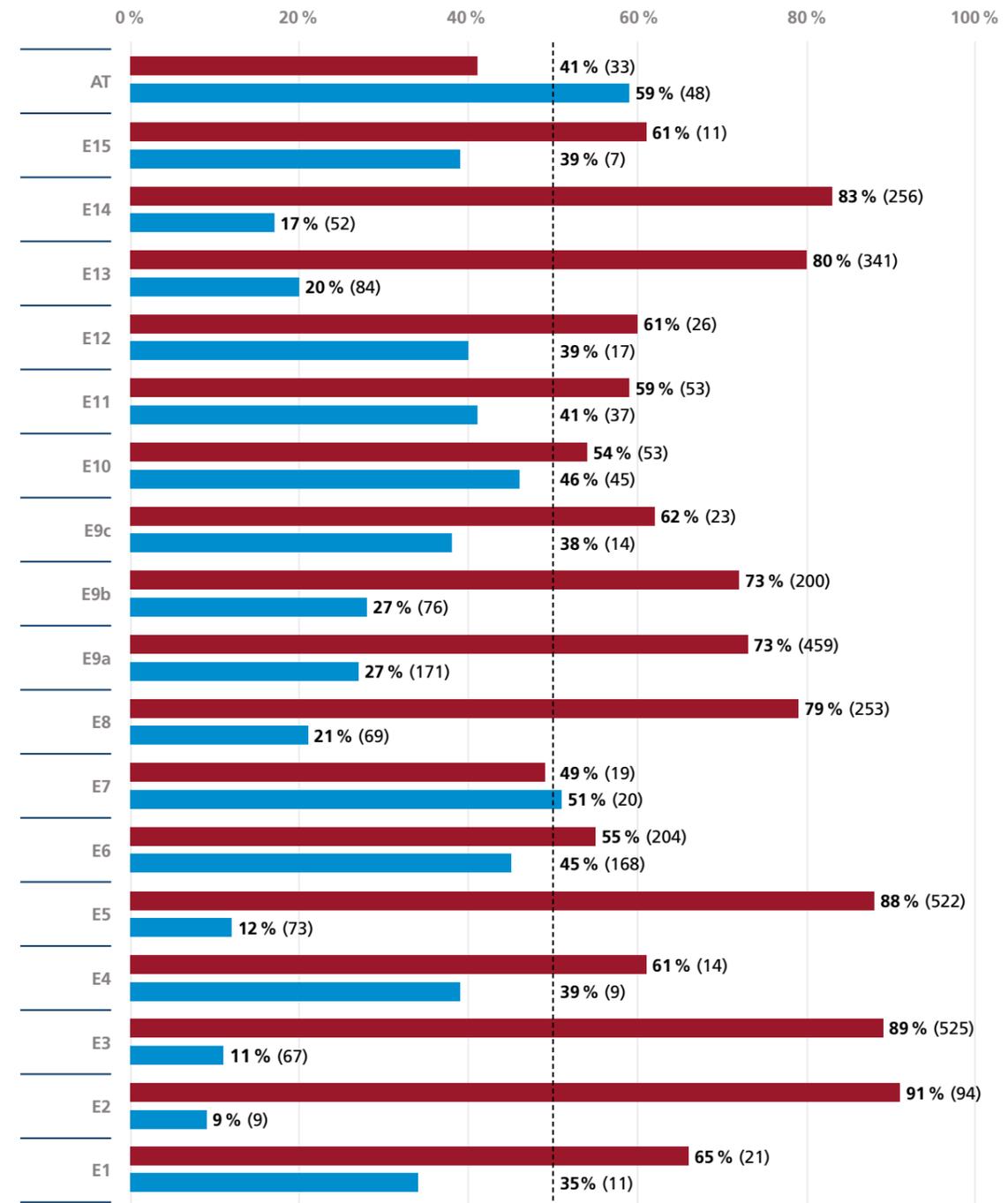
Entgeltgruppen im TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-Kernverwaltung)



Die Frauenquote bleibt in nahezu allen Entgeltgruppen hinter der Gesamtfrauenquote von 66,5% zurück. Besonders niedrig fallen die Entgeltgruppen 11 und 12 mit einer Frauenquote von 35% bzw. 44% aus.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

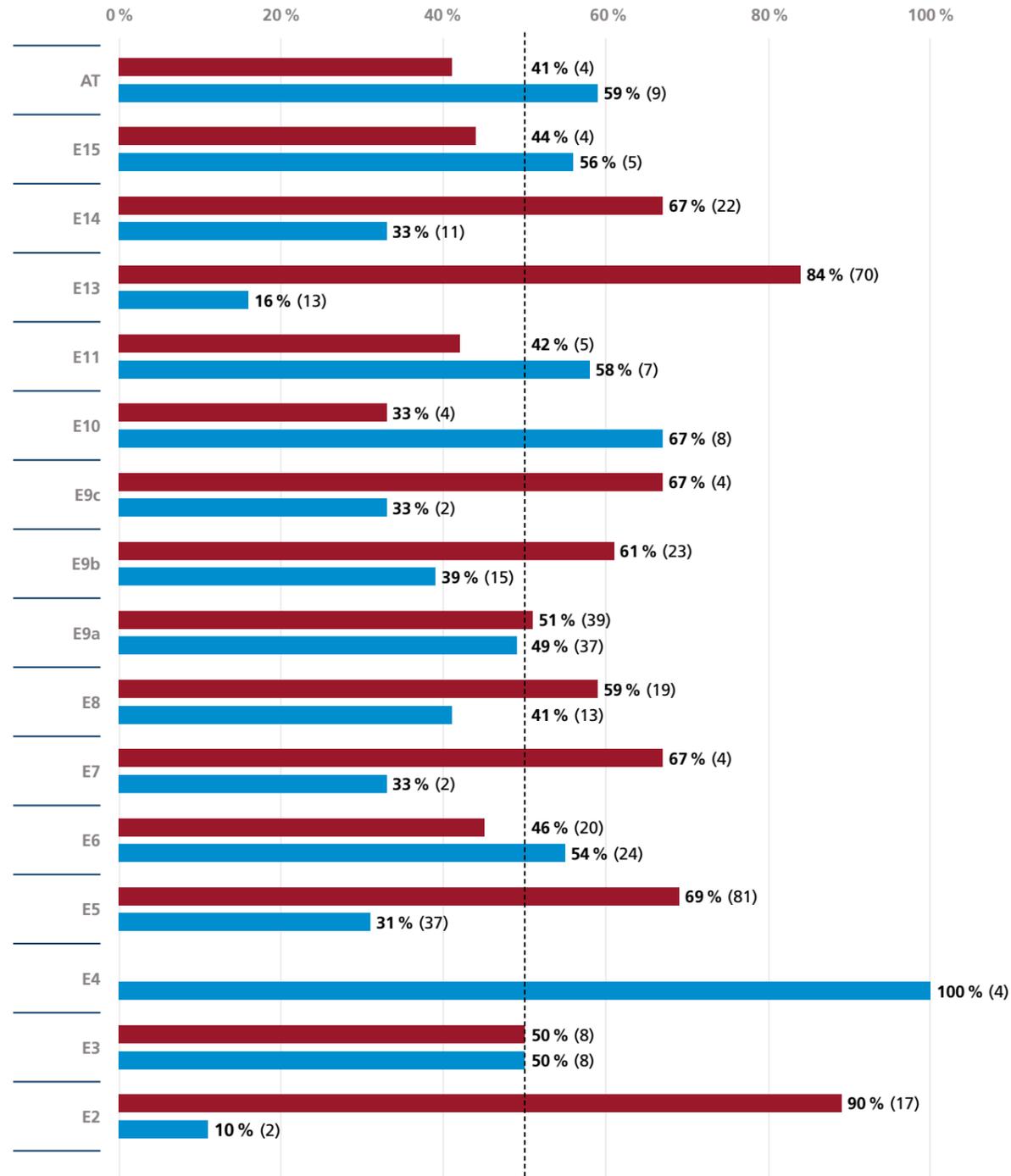
Entgeltgruppen im TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-PsychiatrieVerbund)



Insgesamt ist die Gesamtbeschäftigtenzahl im LWL-PV um 2.000 Personen (= 20%) gewachsen. Dabei hat sich der Frauenanteil leicht auf 73% erhöht. Ein sehr hoher Frauenanteil besteht bei den Entgeltgruppen 2 und 3. Hierbei handelt es sich überwiegend um Küchenhilfen und Reinigungskräfte. Wiederum deutlich über der Gesamtquote liegt der Frauenanteil im höheren Dienst (EG 13 und 14) (= 81%). Entscheidend dafür ist der hohe Anteil von Psychologinnen und Psychologischen Psychotherapeutinnen.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

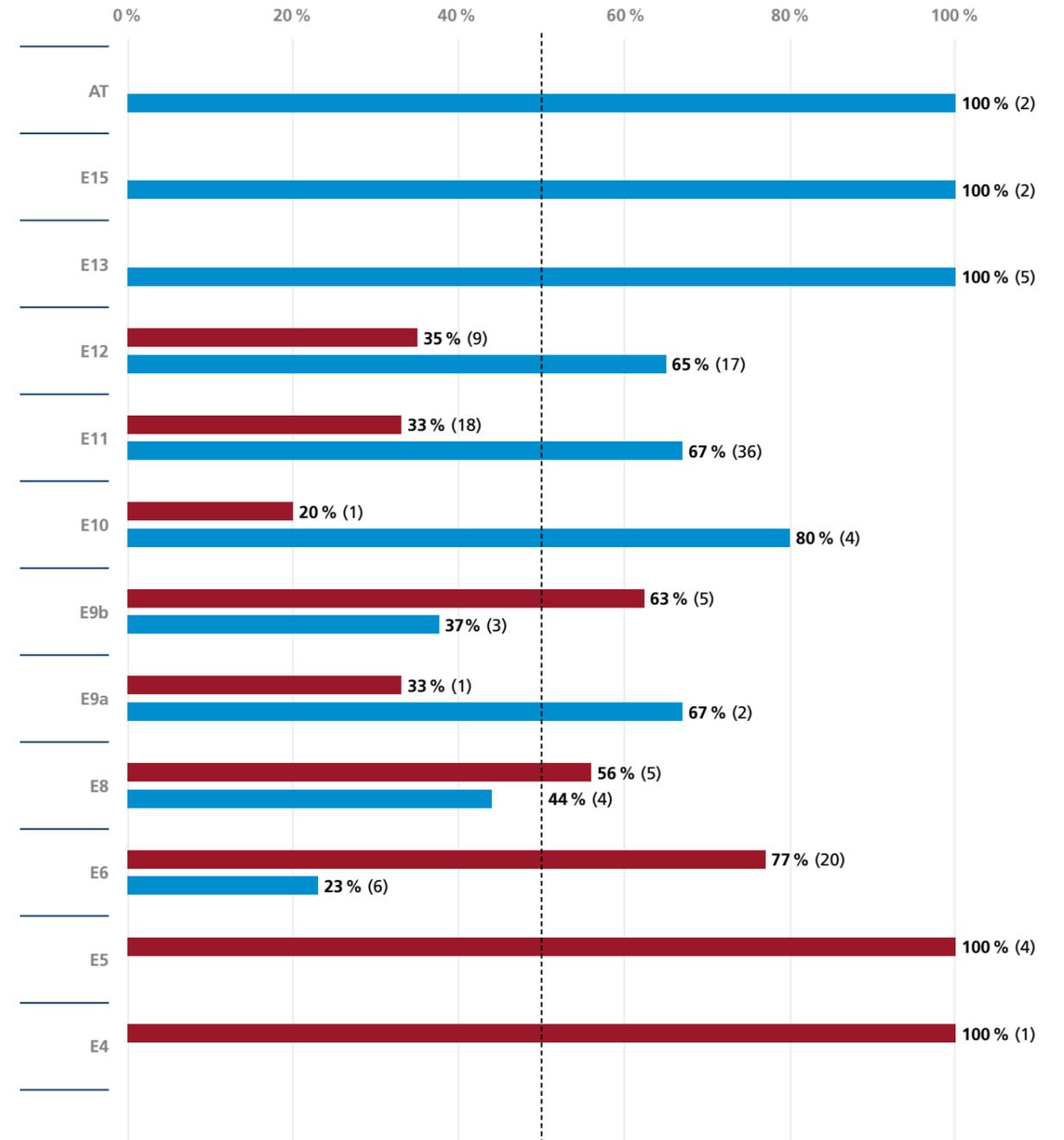
TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-Maßregelvollzug)



Auch hier ist eine Steigerung der Gesamtbeschäftigtenzahl um 20% zu verzeichnen. Der sehr hohe Frauenanteil bei den Beschäftigten der Entgeltgruppen 13–15 ist auf die große Anzahl der Psychologinnen und Psychologischen Psychotherapeutinnen zurückzuführen.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

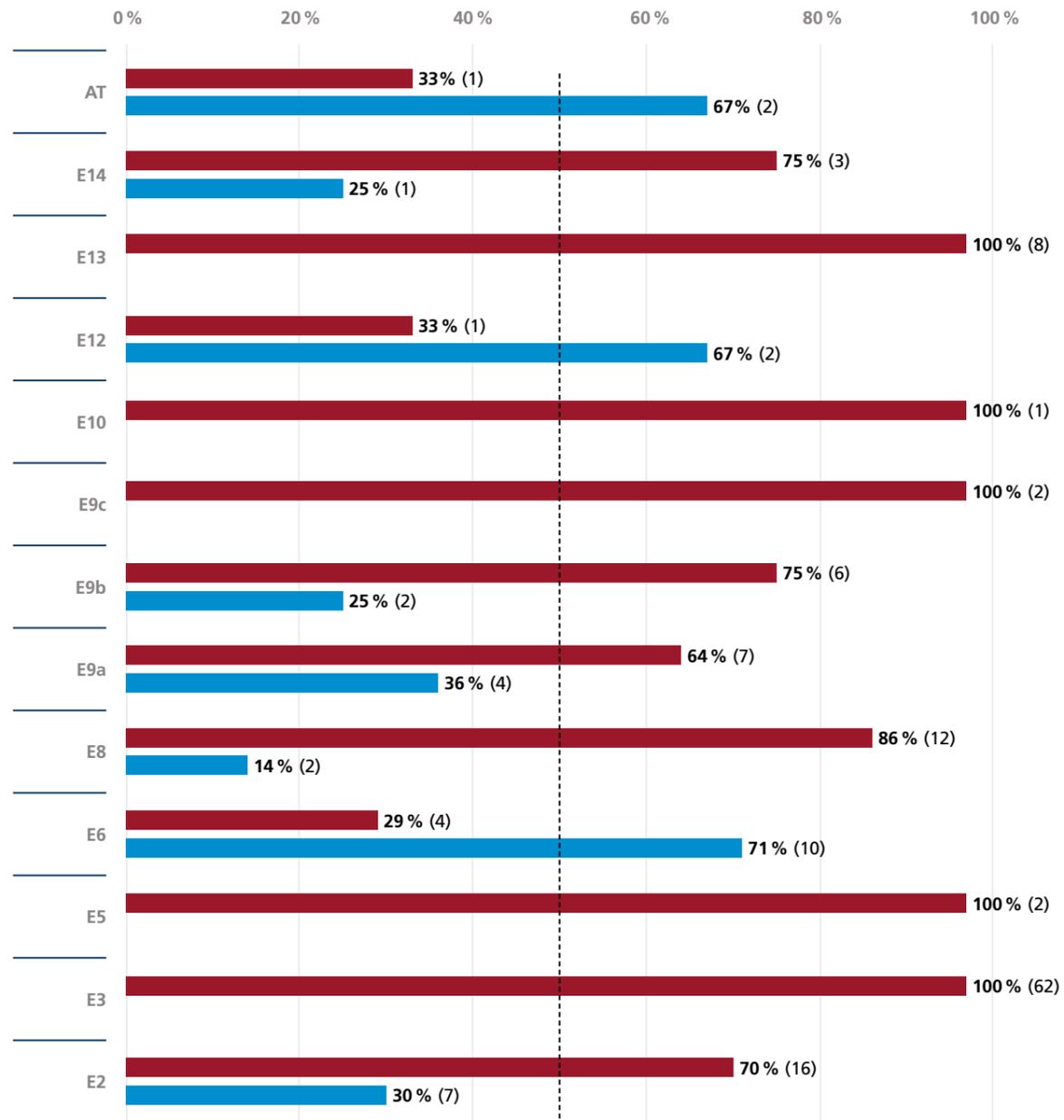
TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb)



Bei der Gesamtfrauenquote kommt man im LWL-BLB einer paritätischen Besetzung der Stellen relativ nah, dennoch gibt es gravierende Unterschiede in einzelnen Entgeltgruppen. In den höheren Entgeltgruppen 13–AT sind es 100% (= 9) Männer. Der starke Frauenanteil in den unteren Entgeltgruppen (4–8) ist deutlich erkennbar. Von 42 Stellen in den Entgeltgruppen 5–9a sind 30 Stellen (71,4%) mit Frauen besetzt.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

Entgeltgruppen im TVöD-VKA (Anlage A) nach Geschlecht (LWL-Jugendhilfeeinrichtungen)



Nur rund 21 % der Beschäftigten in den LWL-Jugendhilfeeinrichtungen sind dem TVöD-VKA (Anlage A) zugeordnet. Hierzu gehören neben den Betriebsleitungen insbesondere die Beschäftigten in der Verwaltung, der technischen Dienste sowie die Hauswirtschaftskräfte in den Wohngruppen. Die Frauenquote liegt insgesamt bei 76,3 %. In der Entgeltgruppe 6, in der ein auffällig hoher Männeranteil zu verzeichnen ist, sind zu einem Großteil die Beschäftigten der technischen Dienste eingruppiert.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

3.2.3 Entgeltgruppen der Gesundheitsberufe des TVÖD-K

Entgeltgruppen des TVÖD-K nach Geschlecht (LWL-Kernverwaltung)

Entgeltgruppe	Frauen		Männer	
	%	absolut	%	absolut
P11	93 %	13	7 %	1
P10	100 %	1	0 %	0
P7	91 %	57	9 %	6

In der LWL-KV sind nur wenige Beschäftigte im K-Tarif eingruppiert, insgesamt 78. Diese arbeiten ausschließlich in den LWL-Schulen. Vor dem Hintergrund einer gleichgeschlechtlichen Pflege sowie dem gesetzlichen Auftrag nach paritätischer Stellenbesetzung wäre eine deutlich höhere Männerquote wünschenswert.

Entgeltgruppe des TVÖD-K nach Geschlecht (LWL-PsychiatrieVerbund)

Entgeltgruppe	Frauen		Männer	
	%	absolut	%	absolut
P16	43 %	6	57 %	8
P15	37 %	4	63 %	7
P14	54 %	7	46 %	6
P13	57 %	78	43 %	59
P12	64 %	110	36 %	62
P11	62 %	21	38 %	13
P10	61 %	41	39 %	26
P9	59 %	135	41 %	95
P8	75 %	1.860	25 %	630
P7	81 %	467	19 %	109
P6	81 %	64	19 %	15
P5	80 %	165	20 %	42

In den Bereichen P5–P7 (Pflegehelfer:innen, Pflegehelfer:innen mit einjähriger Ausbildung, Pflegefachkräfte) ist der Frauenanteil überproportional hoch. Ab der Entgeltgruppe P9 (Fachpflegekräfte Psychiatrie) liegt der Frauenanteil unterhalb der durchschnittlichen Beschäftigungsquote. Bei P15 und P16 (Abteilungsleitungen) besteht eine Unterrepräsentanz.

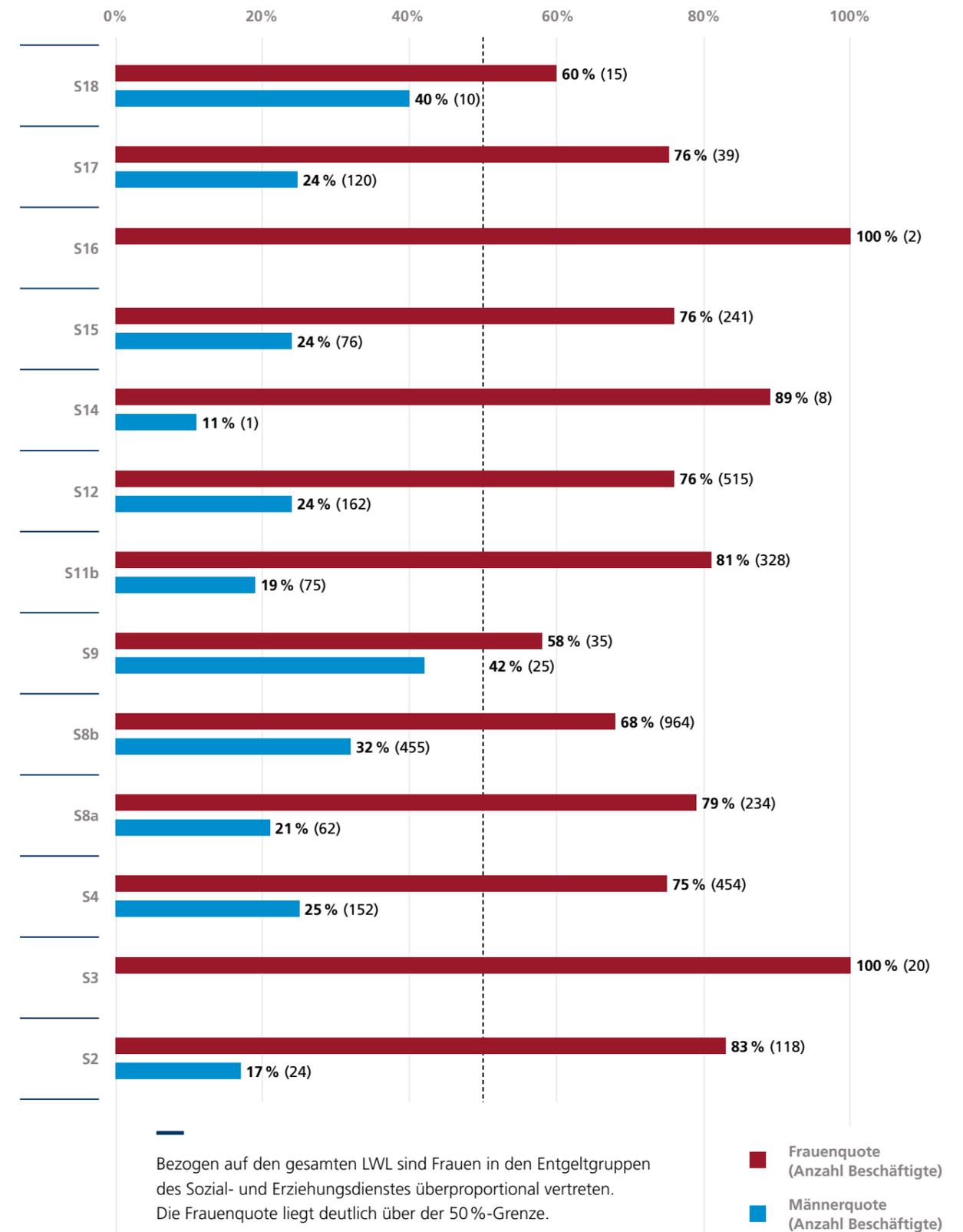
Entgeltgruppe des TVÖD-K nach Geschlecht (LWL-Maßregelvollzug)

Entgeltgruppe	Frauen		Männer	
	%	absolut	%	absolut
P16	0 %	0	100%	3
P15	0 %	0	100%	1
P14	80 %	4	20%	1
P13	26 %	12	74%	35
P12	18 %	6	82%	27
P11	50 %	1	50%	1
P10	0 %	0	100%	1
P9	24 %	25	76%	79
P8	51 %	238	49%	232
P7	65 %	32	35%	17
P6	44 %	4	56%	5
P5	21 %	14	79%	54

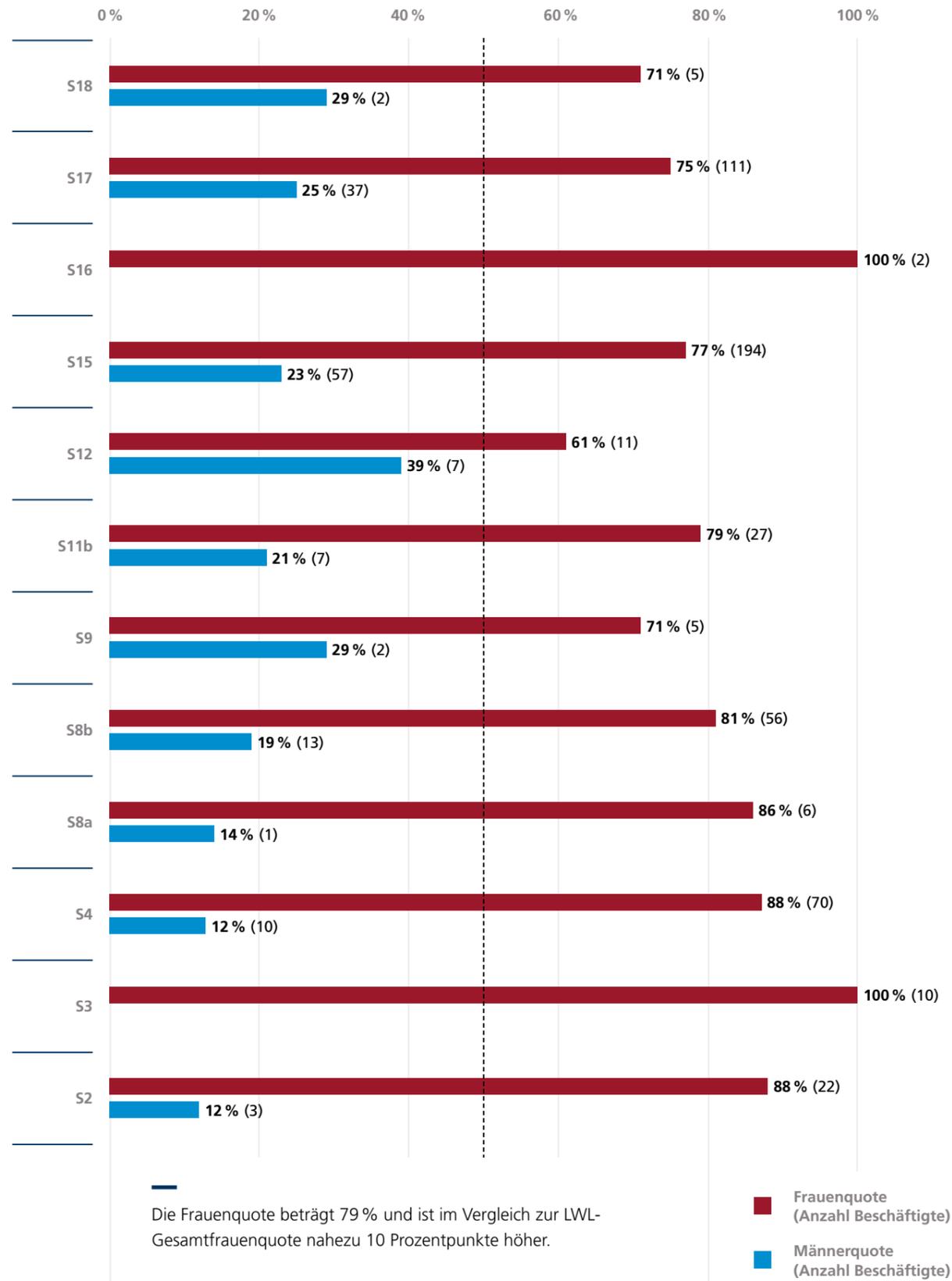
Im Gegensatz zum LWL-PV ist der Frauenanteil bei den Pflegehelfer:innen unterdurchschnittlich. Dies gilt auch bei den Fachpflegekräften (P9) mit 24 %. Während auf der einen Seite eine Unterrepräsentanz bei den pflegerischen Stationsleitungen besteht, beträgt wiederum der Frauenanteil bei den Abteilungsleitungen 80 %.

3.2.4 Entgeltgruppen der Sozial- und Erziehungsdienste des TVÖD-VKA (Anlage C)

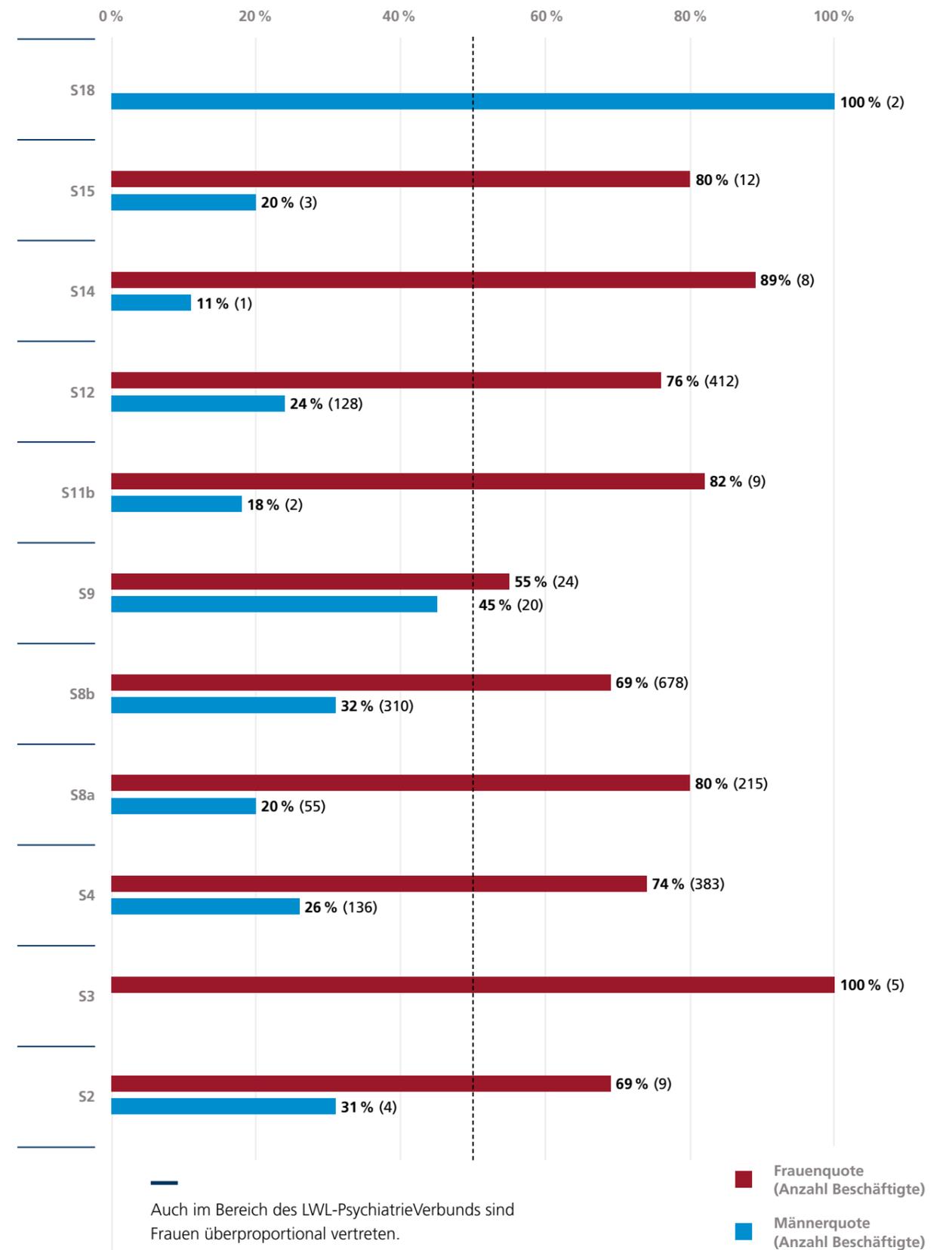
Entgeltgruppen im Sozial- und Erziehungsdienst (LWL-Gesamt)



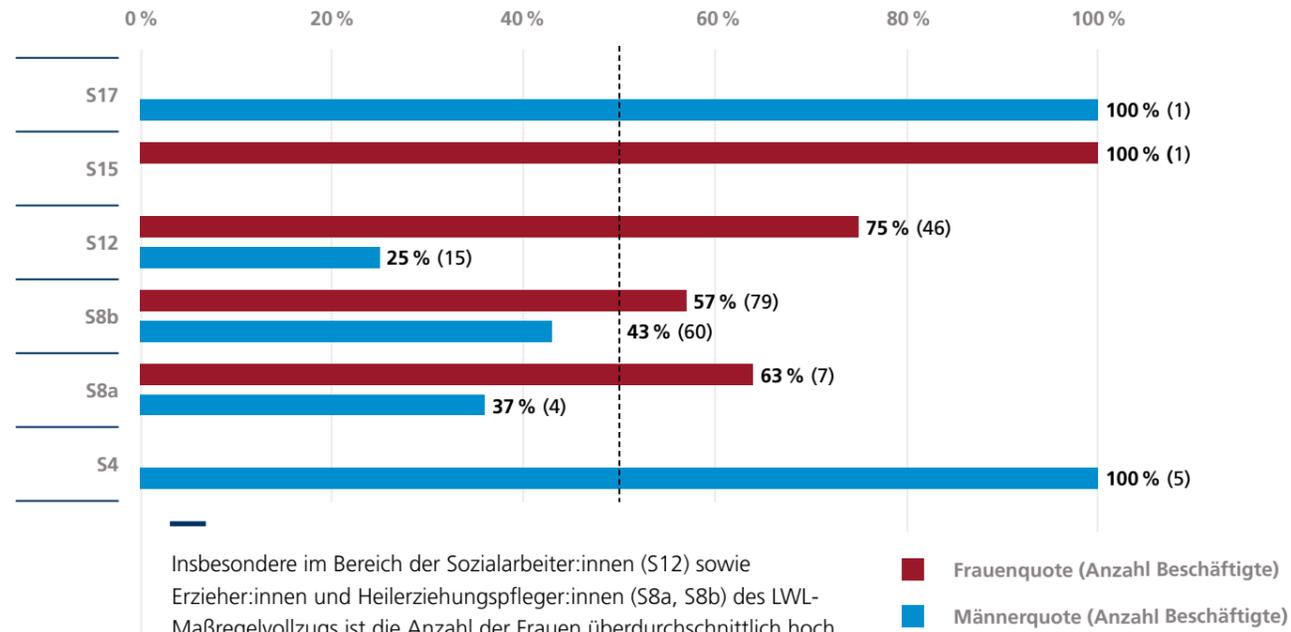
Entgeltgruppen im Sozial- und Erziehungsdienst (LWL-Kernverwaltung)



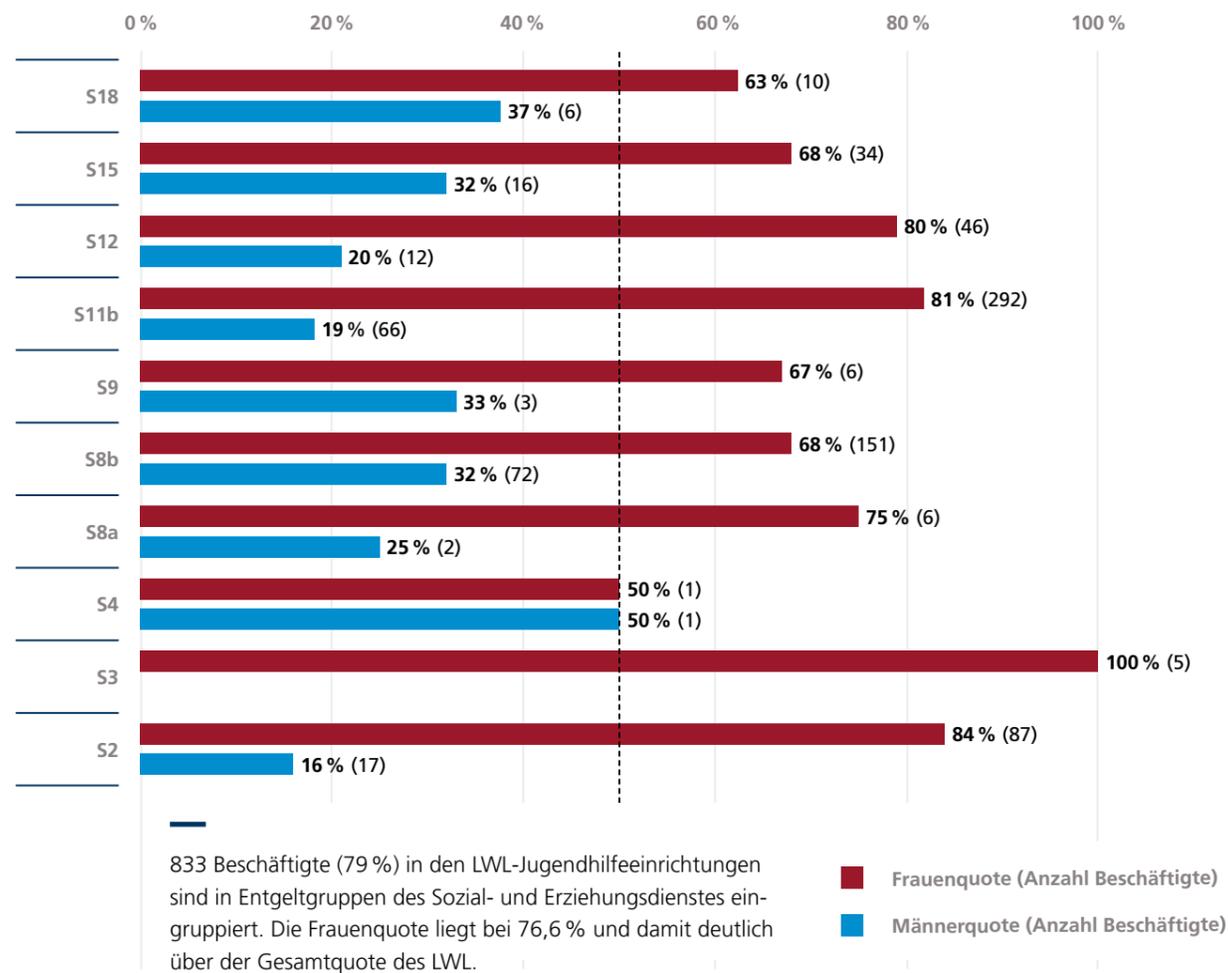
Entgeltgruppen im Sozial- und Erziehungsdienst (LWL-PsychiatrieVerbund)



Entgeltgruppen im Sozial- und Erziehungsdienst (LWL-Maßregelvollzug)

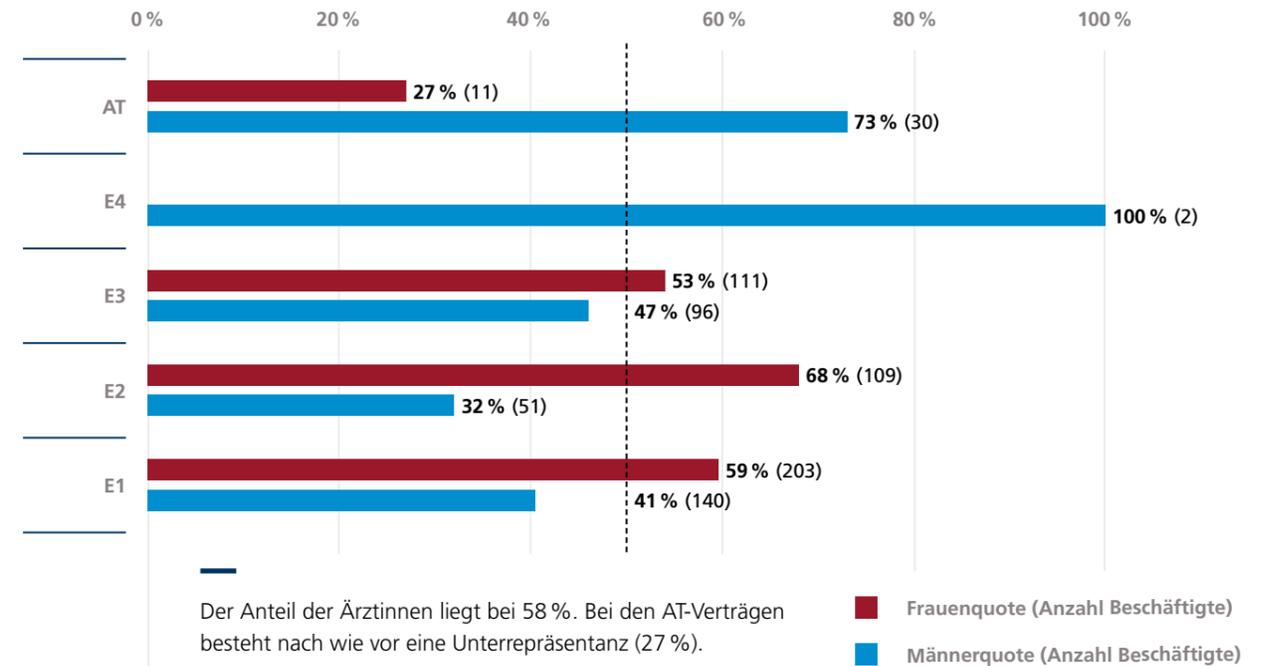


Entgeltgruppen im Sozial- und Erziehungsdienst (LWL-Jugendhilfeeinrichtungen)

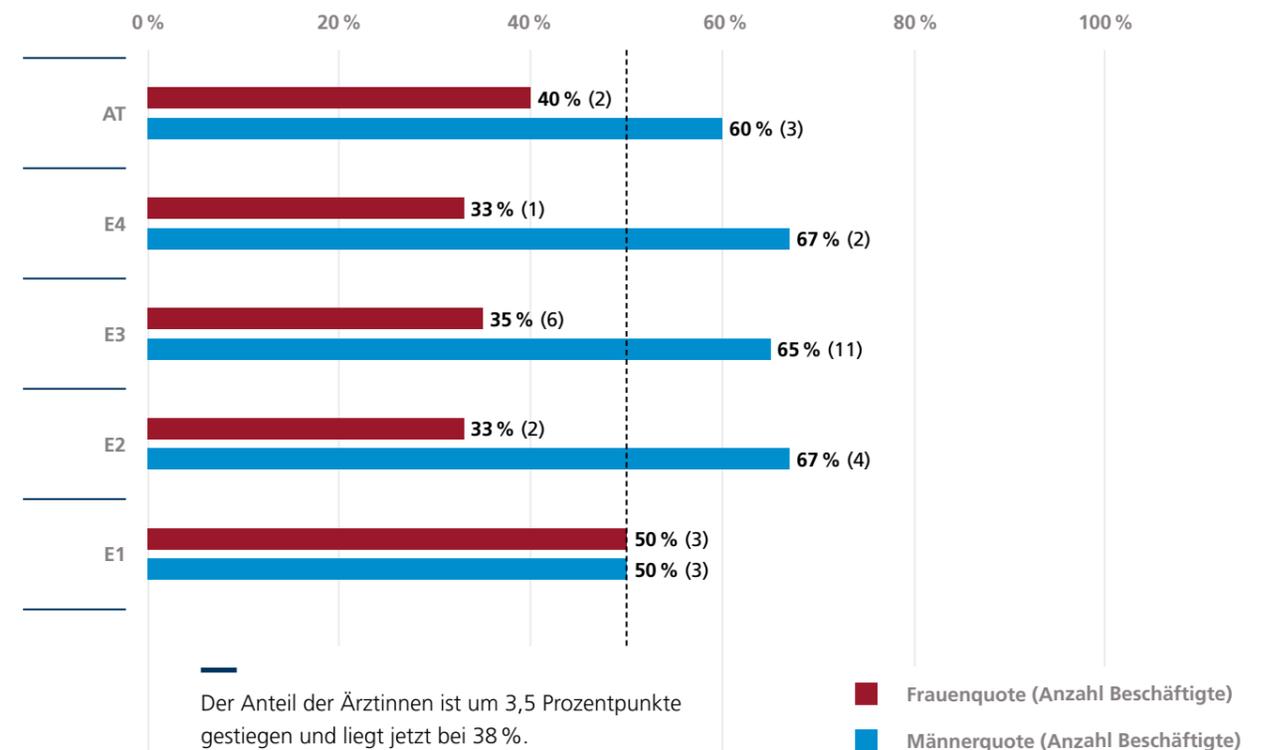


3.2.5 Entgeltgruppen des ärztlichen Personals nach TV-Ärzte/VKA

Entgeltgruppen des ärztlichen Personals nach Geschlecht (LWL-PsychiatrieVerbund)



Entgeltgruppen des ärztlichen Personals nach Geschlecht (LWL-Maßregelvollzug)



3.3 Beschäftigte in Teilzeit

3.3.1 Beschäftigte in Teilzeit nach Geschlecht

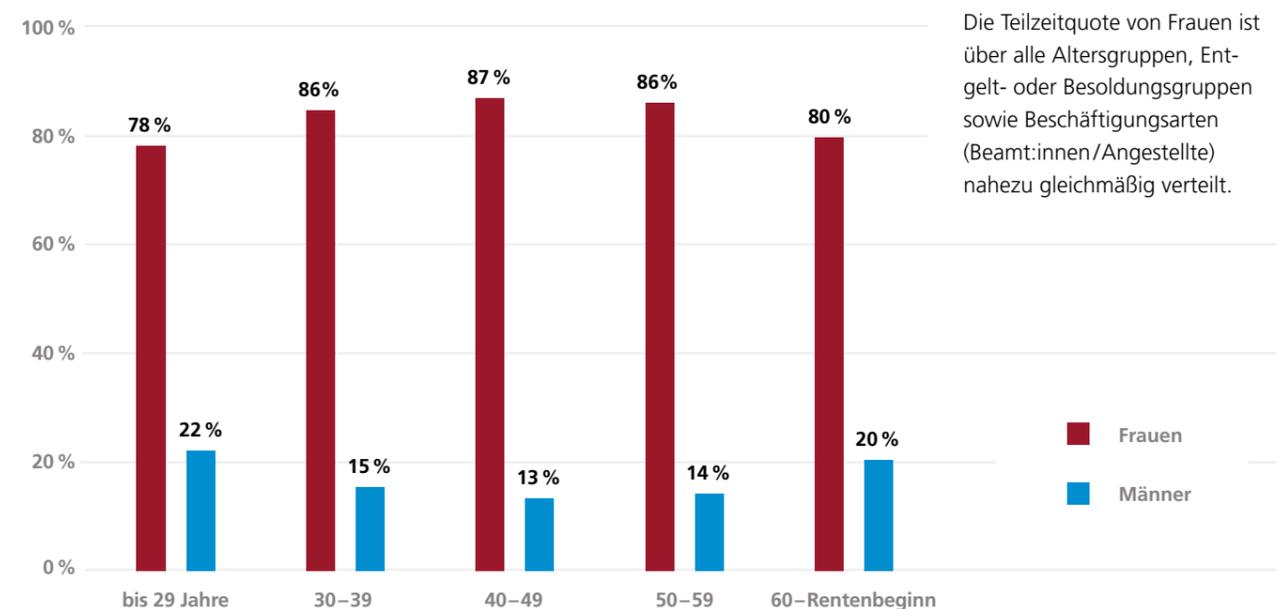
Beschäftigte in Teilzeit nach Geschlecht

LWL-Dienststellen	Frauen	Männer
LWL-Kernverwaltung	2.101	444
LWL-PsychiatrieVerbund	5.320	940
LWL-Maßregelvollzug	395	143
LWL-BLB	35	10
LWL-Jugendhilfeeinrichtungen	446	78
LWL-Gesamt	8.297	1.615

Im LWL sind insgesamt 9.913 Beschäftigte mit reduzierter Arbeitszeit tätig. Dies entspricht in Relation zur Gesamtbeschäftigtenzahl einem Anteil von knapp unter 50 %. Deutlich niedriger ist die Zahl im LWL-MRV (34 %) und LWL-BLB (30 %), was auf den höheren Männeranteil in diesen Bereichen zurückzuführen ist. LWL-weit sind 84 % der Teilzeitbeschäftigten Frauen. Auch hier liegt der entsprechende Anteil im LWL-MRV (73 %) und LWL-BLB (78 %) leicht darunter.

3.3.2 Beschäftigte in Teilzeit nach Altersgruppen

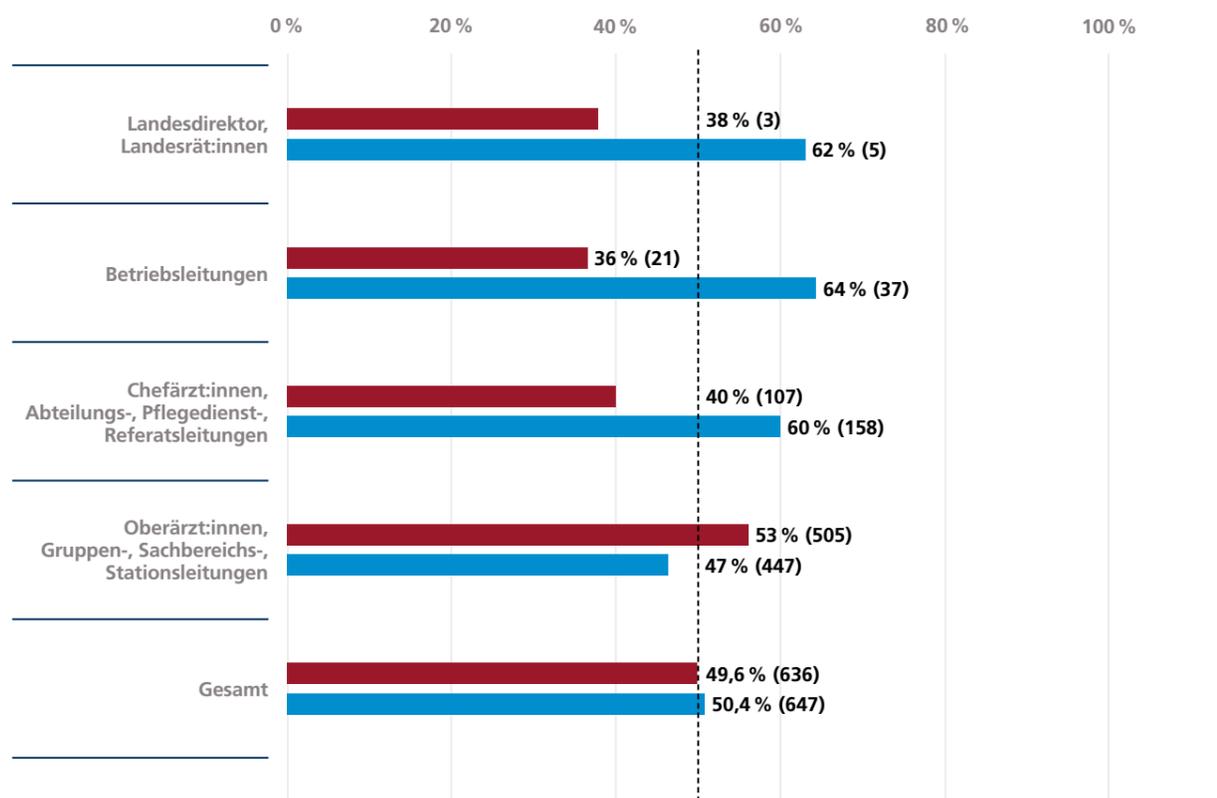
Teilzeit von Frauen und Männern nach Altersgruppen



3.4 Beschäftigte in Führungsfunktion

3.4.1 Führungskräfte nach Leitungsebenen

Führungskräfte nach Leitungsebenen

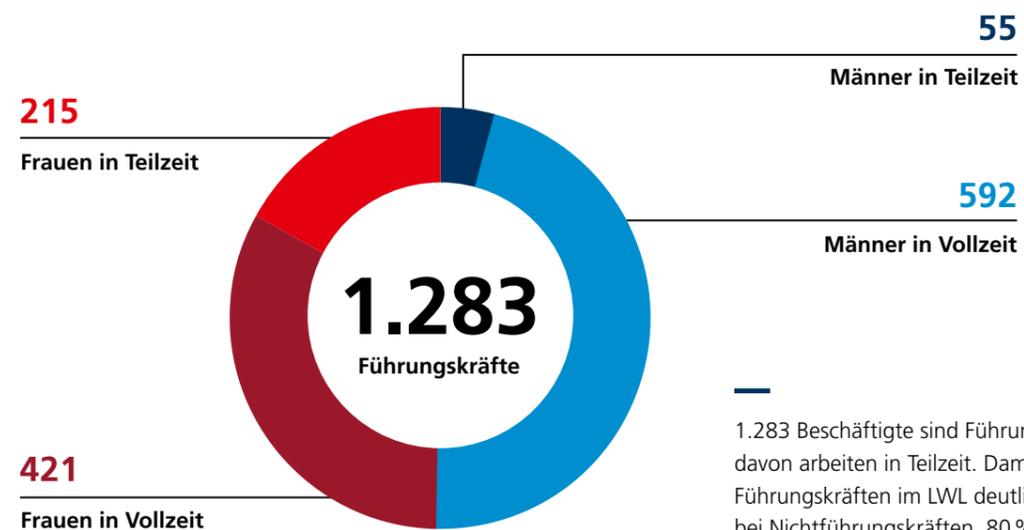


Rund 50 % der Führungsstellen im Verband sind mit weiblichen Führungskräften besetzt: Die paritätische Besetzung ist erreicht, ein wirklich guter Wert. Im Vergleich zu 2018 ist eine Steigerung um mehr als 3 Prozentpunkte festzuhalten. Die detaillierte Betrachtung zeigt aber auch ein Abfallen der Frauenquote in den höchsten Führungspositionen. Hier kann dem gesetzlichen Auftrag der Parität noch nicht Rechnung getragen werden.

■ Frauenquote (Anzahl Beschäftigte)
■ Männerquote (Anzahl Beschäftigte)

3.4.2 Führung in Teilzeit

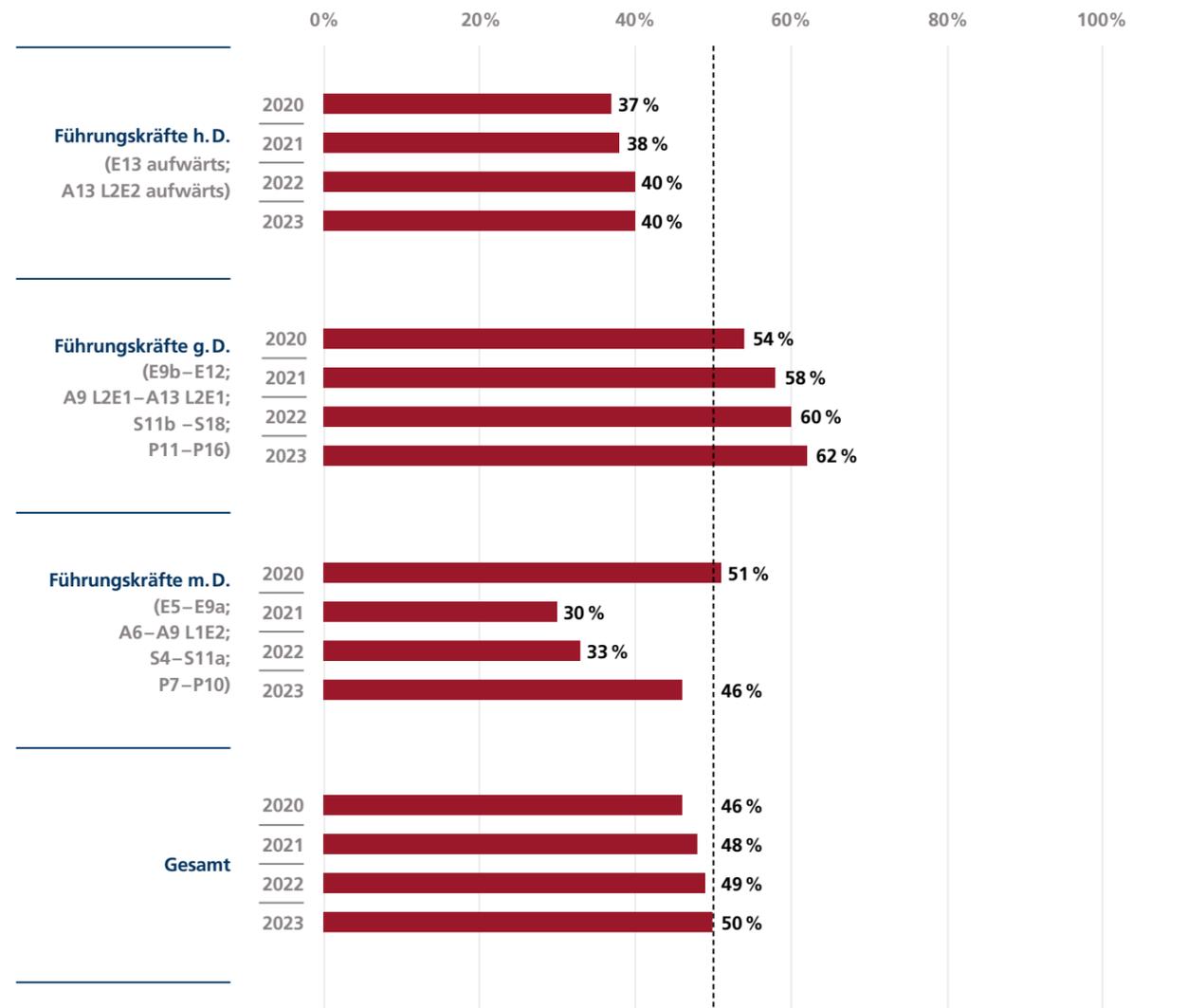
Führungskräfte in Teilzeit



1.283 Beschäftigte sind Führungskräfte. Lediglich 21 % davon arbeiten in Teilzeit. Damit wird Teilzeit bei den Führungskräften im LWL deutlich weniger praktiziert als bei Nichtführungskräften. 80 % der Teilzeitkräfte sind Frauen. Der Schwerpunkt liegt bei Teilzeitmodellen mit einer Arbeitszeit oberhalb von 50 % bis hin zu vollzeitnah. Feststellbar ist, dass der Teilzeitanteil auf der vierten Ebene (Oberärzt:innen, Gruppen-, Sachbereichs-, Stationsleitungen) am höchsten ist und bei den weiteren Hierarchiestufen kontinuierlich abnimmt.

3.4.2 Frauen in Führungspositionen

Entwicklung der Frauenquote in Führungspositionen am Beispiel der LWL-Kernverwaltung

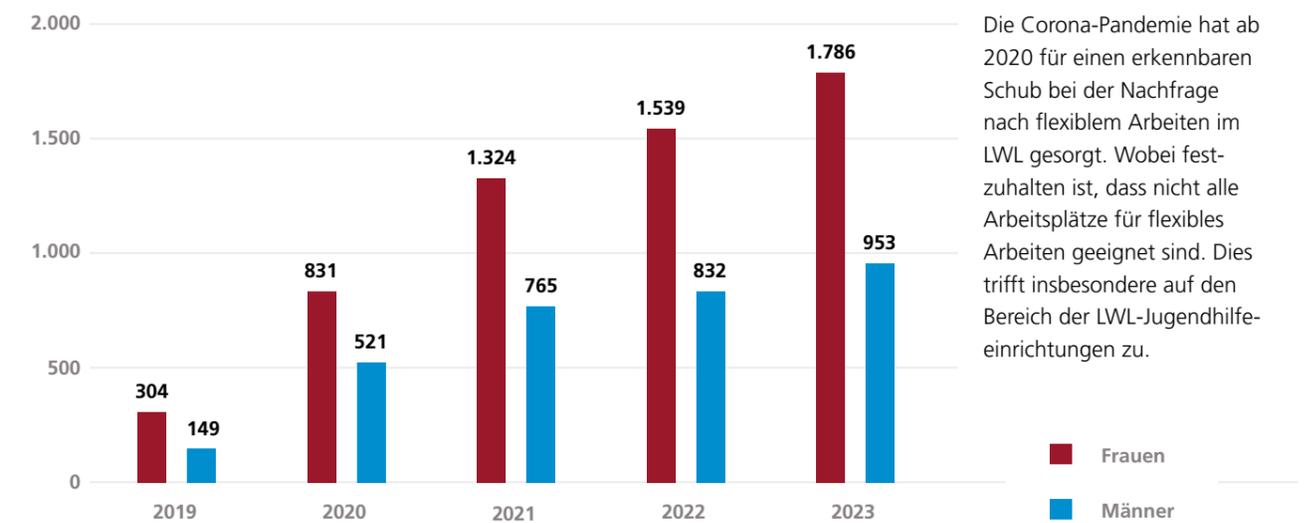


Die Frauenquote in Führungspositionen in der LWL-Kernverwaltung zeigt seit 2020 eine durchweg positive Entwicklung auf. Besonders hervorzuheben ist der Bereich des gehobenen Dienstes. Entwicklungspotenzial bieten die Führungsstellen des höheren Dienstes aufgrund einer noch niedrigeren Frauenquote. Rechnerisch ist seit 2023 eine paritätische Besetzung der Führungsstellen erreicht, Unterrepräsentanz wird durch Überrepräsentanz auf anderer Ebene ausgeglichen.

■ Frauen

3.5 Flexibles Arbeiten

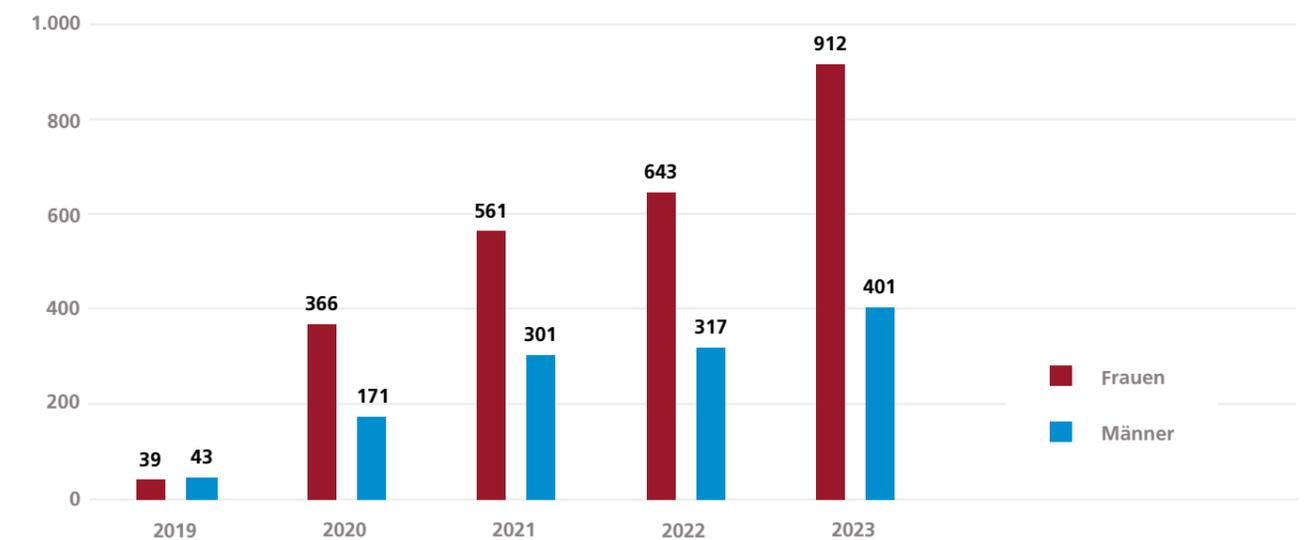
Flexibles Arbeiten in den Bereichen der LWL-Kernverwaltung, des LWL-Bau- und Liegenschaftsbetriebs sowie der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen



Die Corona-Pandemie hat ab 2020 für einen erkennbaren Schub bei der Nachfrage nach flexiblem Arbeiten im LWL gesorgt. Wobei festzuhalten ist, dass nicht alle Arbeitsplätze für flexibles Arbeiten geeignet sind. Dies trifft insbesondere auf den Bereich der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen zu.

■ Frauen
■ Männer

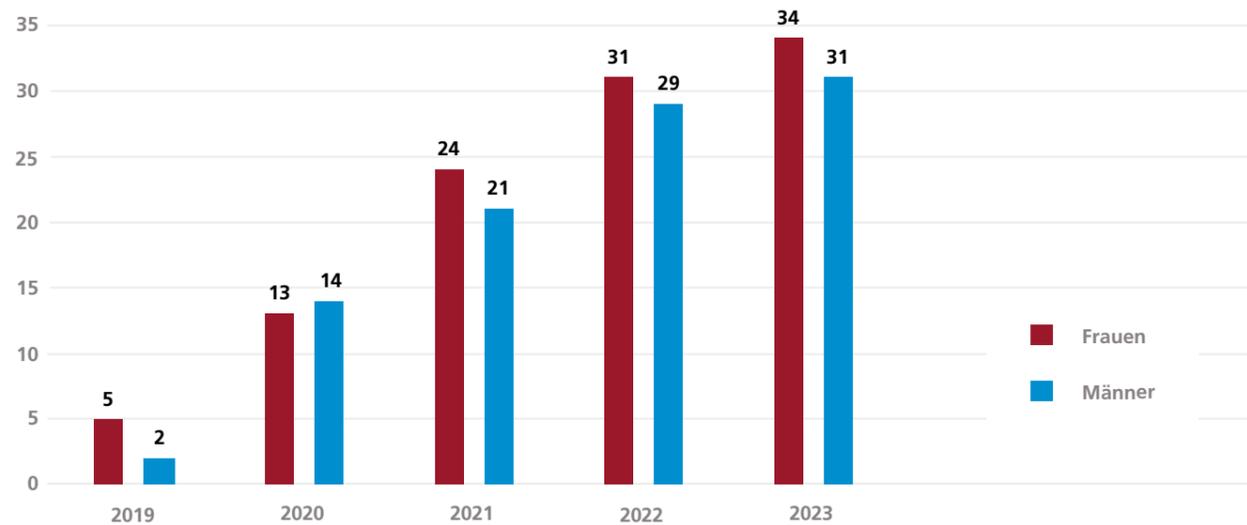
Flexibles Arbeiten im LWL-PsychiatrieVerbund



■ Frauen
■ Männer

Mit Beginn der Corona-Pandemie ist der Anteil an flexiblem Arbeiten im LWL-PV sprunghaft gestiegen. Dabei zeigt die Steigerung von 2022 auf 2023 (ca. 50 %), dass sich diese Arbeitsform zunehmend etabliert. Deutlich mehr als 10 % der Beschäftigten nutzen diese Möglichkeit der Flexibilisierung, davon fast 70 % Frauen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Kontext, in dem flexibles Arbeiten praktiziert wird, die Patienten- und Bewohnerversorgung ist. Bestimmte Tätigkeiten, wie z. B. in der Krankenpflege, bei den Ärzt:innen und Therapeut:innen oder auch im technischen Bereich, die naturgemäß weitestgehend eine Präsenz vor Ort erfordern, eignen sich daher nur ganz bedingt, z. B. im Hinblick auf Dokumentationsaufgaben, für diese Form der Arbeitsgestaltung. Ausgeprägt ist aber die Inanspruchnahme im Bereich der Verwaltung.

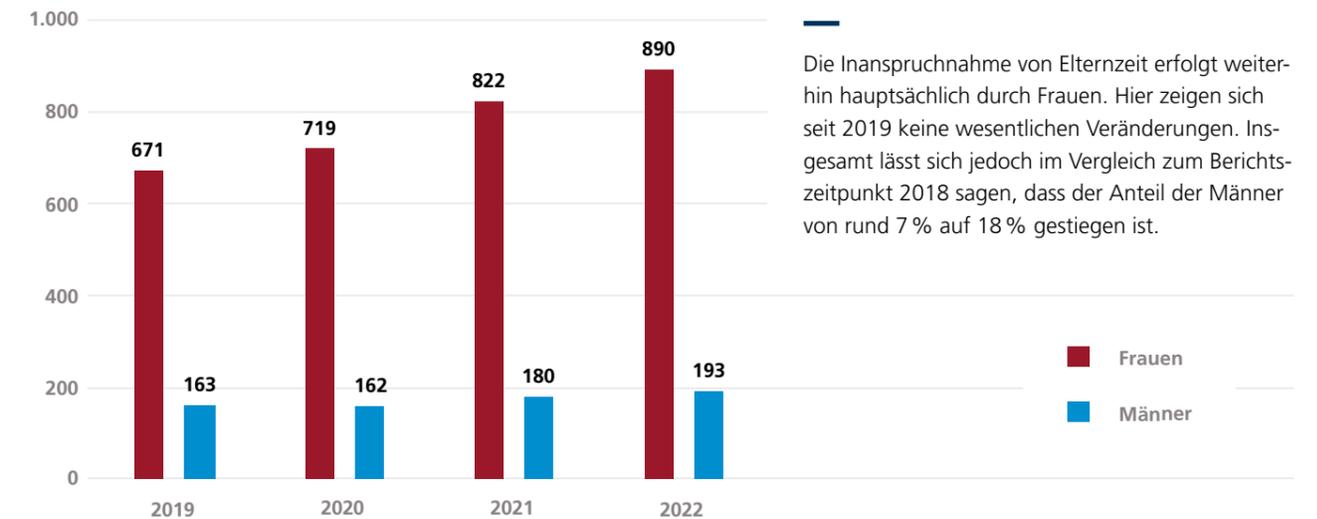
Flexibles Arbeiten im LWL-Maßregelvollzug



In den LWL-MRV-Kliniken ist der Anteil an flexiblem Arbeiten ebenfalls deutlich gestiegen. Er erreicht aber nicht dasselbe Ausmaß wie im LWL-PV. Dies dürfte zu einem großen Teil auf die spezifischen Aufgabenstellungen und Sicherheitserfordernisse, aber auch darauf zurückzuführen sein, dass die LWL-MRV-Kliniken – bis auf das regionale Netz Schloss Haldem, Rheine, Hörstel – über keine eigenen Verwaltungen verfügen.

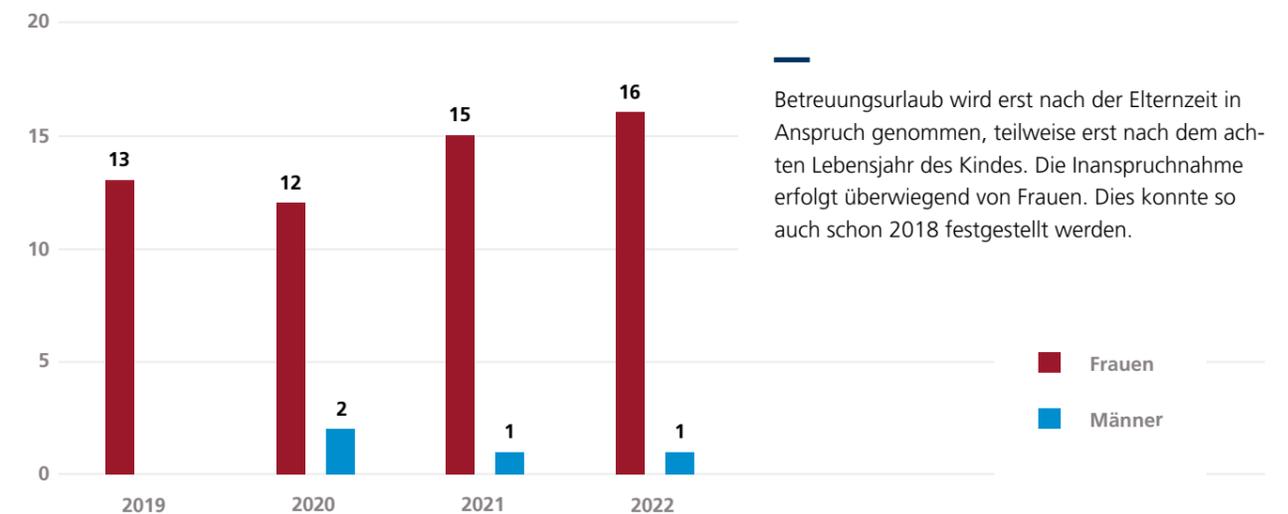
3.6 Inanspruchnahme von Elternzeit und Betreuungsurlaub

Inanspruchnahme von Elternzeit



Die Inanspruchnahme von Elternzeit erfolgt weiterhin hauptsächlich durch Frauen. Hier zeigen sich seit 2019 keine wesentlichen Veränderungen. Insgesamt lässt sich jedoch im Vergleich zum Berichtszeitpunkt 2018 sagen, dass der Anteil der Männer von rund 7 % auf 18 % gestiegen ist.

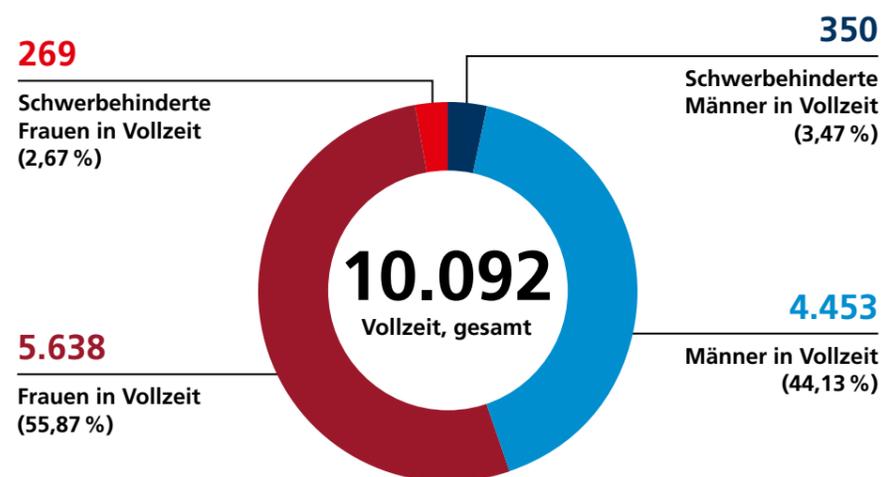
Inanspruchnahme von Betreuungsurlaub



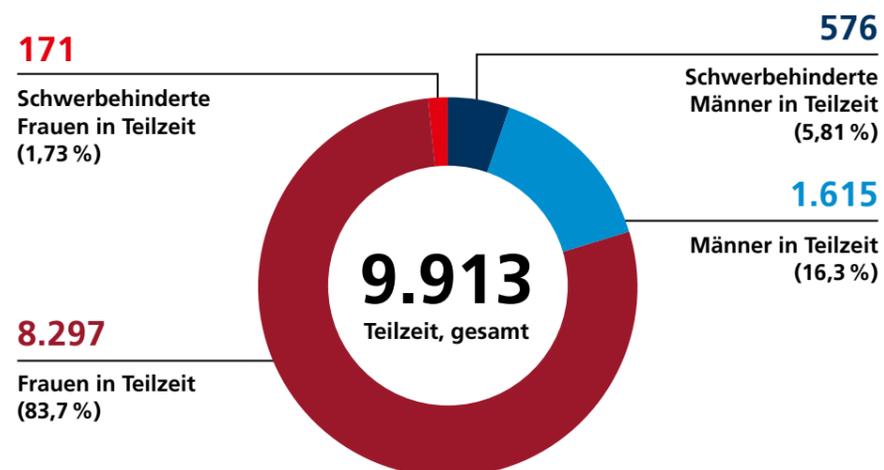
Betreuungsurlaub wird erst nach der Elternzeit in Anspruch genommen, teilweise erst nach dem achten Lebensjahr des Kindes. Die Inanspruchnahme erfolgt überwiegend von Frauen. Dies konnte so auch schon 2018 festgestellt werden.

3.7 Schwerbehinderte Beschäftigte

Anteil schwerbehinderter Beschäftigter in Vollzeit



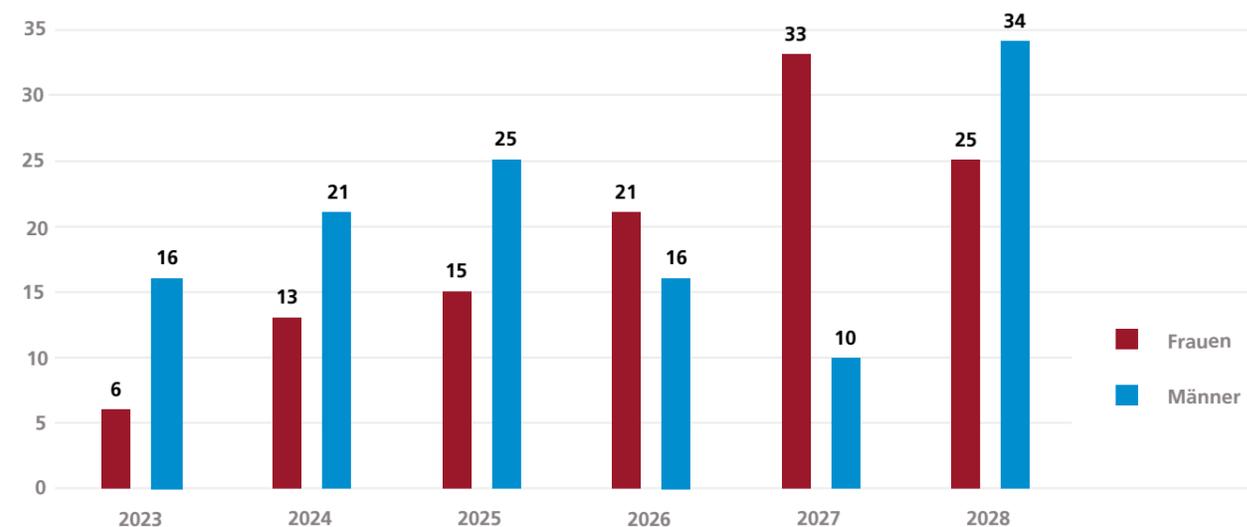
Anteil schwerbehinderter Beschäftigter in Teilzeit



Von den 20.005 LWL-Beschäftigten sind insgesamt 1.366 schwerbehindert. Dies entspricht einer Quote von 6,88 %. 619 schwerbehinderte Beschäftigte arbeiten in Vollzeit, 747 in Teilzeit.

3.8 Demografischer Wandel / Austritte

Altersbedingte Austritte in den Führungsebenen



Bis Ende 2028 werden insgesamt 1.951 Altersaustritte zu verzeichnen sein, davon 235 Führungskräfte. Die meisten Austritte sind auf der vierten Führungsebene (Oberärzt:innen, Gruppen-, Sachbereichs-, Stationsleitungen) zu erwarten.

4 Maßnahmen und Ziele

4.1 Gleichstellung als Chance zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels im LWL

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Er hat sich zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel entwickelt und ist das Thema unserer Zeit. Dabei wächst der Mangel an Fachkräften in der Verwaltung und bei kommunalen Arbeitgebern von Jahr zu Jahr. Ohne geeignete Gegenmaßnahmen fehlen dem öffentlichen Sektor bis 2030 mindestens 1 Million Fachkräfte. Die öffentliche Hand wird dann schlimmstenfalls nicht mehr in der Lage sein, ihre Aufgaben zu erfüllen.¹ Bei der Problematik des Arbeitskräftemangels geht es daher um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor in Zukunft noch vollumfänglich handlungsfähig ist. Um dies weiterhin zu gewährleisten, muss dem Arbeitskräftemangel kraftvoll entgegengesteuert werden.

Der LWL ist als öffentlicher Arbeitgeber ebenfalls stark vom Arbeitskräftemangel betroffen. Bis 2033 werden beim LWL rund 26.000 neue Kräfte (rd. 2.400 pro Jahr) benötigt. Gründe hierfür sind altersbedingte Austritte, Fluktuation und ein Personalbedarf aufgrund von Aufgabenzuwächsen. Es gilt, Personal für die verschiedenen Arbeitsbereiche zu gewinnen und dieses auch durch attraktive Arbeitsbedingungen zu halten, verfügbares Personal besser zu nutzen sowie den Personalbedarf in manchen Bereichen zu reduzieren, beispielsweise durch Digitalisierung.

In vielen Leistungsbereichen vor Ort ist der Arbeitskräftemangel bereits so weit angewachsen, dass die Arbeitssituation aufgrund fehlenden Personals zum Teil sehr angespannt ist. Der demografische Wandel, steigender Personalbedarf durch Aufgabenmehrung, die interne und externe Fluktuation von Mitarbeitenden, sinkende Bewerberzahlen, extremer Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen und die steigenden Anforderungen der Bewerber:innen, u. a. Work-Life-Balance, Homeoffice und technische Ausstattung betreffend, sind nur einige der Herausforderungen, denen sich der LWL stellen und mit Innovationskraft begegnen muss.

Ziel ist es, dem Arbeitskräftemangel in allen diesen Bereichen mithilfe strategischer Handlungsansätze entgegenzuwirken, sei es durch die Stärkung der Arbeitgebermarke LWL, aktive Bewerberansprachen, Onboarding-Konzepte, gezielte Nutzung von tarifrechtlichen Spielräumen, zielgerichtete Beschäftigtenkonzepte oder die kunden- und serviceorientierte Ausrichtung aller Prozesse.

¹ Ergebnis einer Studie zum Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst PwC und Strategy& 2022.

Zentrale Themen sind die Gewinnung neuer Mitarbeitender sowie die Sicherstellung einer hohen Arbeitszufriedenheit der Bestandsmitarbeitenden. In diesem Zusammenhang spielen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Mitarbeitendengesundheit, die Möglichkeit von Karrierechancen für Frauen und Männer sowie flexibles Arbeiten eine entscheidende Rolle.

Der LWL-Gleichstellungsplan setzt hier an: Zielvorgaben zu ausgewählten Handlungsfeldern fördern die Gleichstellung und wirken dem Arbeitskräftemangel im LWL entgegen! Konkrete Maßnahmen stärken die Gleichstellung und damit auch den LWL.

Leitfaden aller Handlungsfelder ist der New-Work-Gedanke. Aber was meint New Work überhaupt? New Work beschreibt den strukturellen Wandel unserer Arbeitswelt – bedingt durch die Digitalisierung und die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse der nachfolgenden Generationen, die auf den Arbeitsmarkt drängen.² Um zukunftsfähig zu bleiben, beschäftigt sich der LWL mit dem Thema New Work, da er nur so langfristig gute Mitarbeitende finden und binden kann.

² Haufe Akademie, Begrifflichkeit „New Work“.

Der LWL-Gleichstellungsplan setzt hier an: Zielvorgaben zu ausgewählten Handlungsfeldern fördern die Gleichstellung und wirken dem Arbeitskräftemangel im LWL entgegen! Konkrete Maßnahmen stärken die Gleichstellung und damit auch den LWL.

Dabei ist New Work auch ein Lösungsansatz, um die Arbeit z. B. in Einrichtungen des Gesundheitswesens attraktiver und effizienter zu gestalten. Gerade der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit ist ein Aspekt, der im Gesundheitswesen von großer Bedeutung ist und die Berufsentscheidung der meisten dort Arbeitenden mitgeprägt hat.

Im Kern leistet der LWL-Gleichstellungsplan mit seinen Handlungsfeldern und Maßnahmen unter dem Leitgedanken von New Work einen großen Beitrag, den LWL als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und konkurrenzfähig aufzustellen. Agiles Arbeiten und Mobile Working können dabei helfen, Karrieren für Frauen und Männer flexibler zu gestalten, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und die Bestandsmitarbeitenden zu halten. Dies wirkt dem Arbeitskräftemangel entgegen, sodass der LWL-Gleichstellungsplan mit seinen Handlungsfeldern und Maßnahmen als ein Baustein unerlässlich ist, um dem Arbeitskräftemangel beim LWL entgegenzutreten.

Dies wirkt dem Arbeitskräftemangel entgegen, sodass der LWL-Gleichstellungsplan mit seinen Handlungsfeldern und Maßnahmen als ein Baustein unerlässlich ist, um dem Arbeitskräftemangel beim LWL entgegenzutreten.

4.2 Handlungsfeld „Personalentwicklung“

Der LWL-Gleichstellungsplan 2024 ist eng mit der allgemeinen Personalentwicklung des LWL verzahnt. Ein gutes Zusammenspiel beider Instrumente ist unabdingbar für die Schaffung, Erhaltung und Weiterentwicklung einer positiven Unternehmenskultur.

4.2.1 Evaluation der Karrierepläne der LWL-Nachwuchskräfte

In den vergangenen Jahren war zu beobachten, dass Frauen deutlich später eine berufliche Weiterentwicklung anstreben als ihre männlichen Kollegen. Der hohe Frauenanteil beim LWL sowie der hohe Frauenanteil an Nachwuchskräften (Ausbildung und Duales Studium) spiegeln sich bei den höchsten Führungspositionen nicht adäquat wider. Warum ist das so und warum sollte der LWL dazu beitragen, Frauen zu einem früheren Karrierestart zu motivieren? Eine berufliche Weiterentwicklung mit der Care-Arbeit zu vereinbaren ist eine besondere Herausforderung. Entsprechend dem stereotypen Rollenbild sind es häufig noch Frauen, die diese Herausforderung annehmen. Je früher die berufliche Weiterentwicklung begonnen wird und Kompetenzen erworben werden, umso leichter sind der Wiedereinstieg nach der Familiengründungsphase sowie die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.

Ziel ist es daher, Ansatzpunkte zu identifizieren, wie der LWL als Arbeitgeber seine Beschäftigten noch besser bei individuellen Vereinbarkeitsfragen und frühzeitiger beruflicher Weiterentwicklung unterstützen kann.

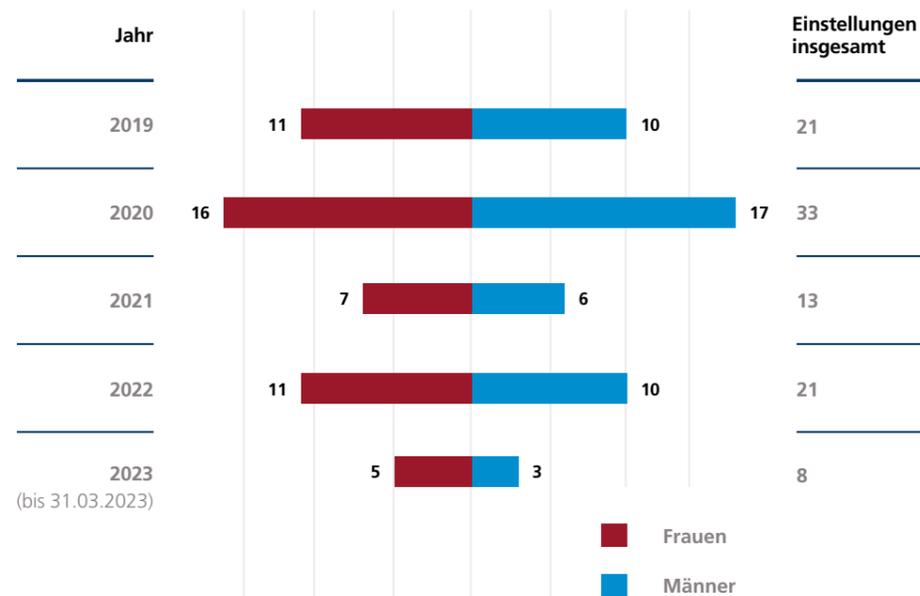
Ziel ist es daher, Ansatzpunkte zu identifizieren, wie der LWL als Arbeitgeber seine Beschäftigten noch besser bei individuellen Vereinbarkeitsfragen und frühzeitiger beruflicher Weiterentwicklung unterstützen kann. Zur Evaluation der Gründe soll ein Format entwickelt werden, um mit den LWL-Nachwuchskräften zu den Fragestellungen der „Karriereplanung und Vereinbarkeit von Privatem und Beruf“ in den Austausch zu kommen. Die Auswertungen dieser Erkenntnisse sollen dazu genutzt werden, Frauen in der Karriereplanung zu bestärken und zu fördern. Ebenfalls können so eine Einschätzung und Bewertung kritischer Zeitpunkte erfolgen, an denen die Planung von langfristigen beruflichen Zielen beeinflusst werden kann.

4.2.2 Personalentwicklung am Beispiel des LWL-BLB

Im Vergleich zur LWL-Gesamtfrauenquote (69,6 %) beträgt die Frauenquote beim LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb lediglich 44,1 %.

Auswertungen zeigen, dass seit 2019 eine nahezu paritätische Stellenbesetzung im LWL-BLB erfolgt. Um eine Steigerung der Frauenquote im LWL-BLB zu erreichen, müssten noch mehr Frauen eingestellt werden.

Einstellungen im Auswertungszeitraum



Welche Maßnahmen kann der LWL-BLB entwickeln, um insbesondere die Anzahl der Bewerberinnen und daraus folgend auch die Zahl der Einstellungen von Frauen ansteigen zu lassen?

Eine nachhaltige Verbesserung der Frauenquote ist aufgrund der branchenspezifischen Besonderheiten eine Herausforderung. Fortbildungs- und Schulungsangebote sowie Ausbildung und Praktika sind hierbei wesentliche Bestandteile. Diese können auch die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Vielversprechend erscheint auch der Aufbau von Kooperationen mit Universitäten, Fachhochschulen und Schulen in Münster, um eine paritätische Besetzung langfristig zu erreichen. Ein weiterer Fokus kann dabei auf Berufseinsteigerinnen gelegt werden. Gerade das Berufsfeld der Bauingenieurin und Architektin kann heranwachsenden Mädchen und jungen Frauen durch z. B. Girls' Days, Schulpraktika,

(Fachhoch-)Schulkooperationen und Messebesuche nähergebracht werden. Die LWL-Haupt- und Personalabteilung wird gemeinsam mit dem LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb geeignete Maßnahmen zur Erreichung der paritätischen Stellenbesetzung entwickeln und einheitlich umsetzen.

4.3 Handlungsfeld „Frauen in Führungspositionen“

Ziel von Gleichstellung ist die Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf allen Ebenen, auch auf den Führungsebenen. Das LGG NRW schreibt verschiedene Maßgaben vor, um Frauen in Führungspositionen zu stärken und Unterrepräsentanzen entgegenzuwirken. Allerdings zeigt die Praxis, dass allein die gesetzlichen Vorgaben oftmals nicht ausreichen, um eine paritätische Besetzung in Führungspositionen zu erreichen.

Die Datenerhebung für den LWL bestätigt eine Unterrepräsentanz von Frauen in den höchsten Führungspositionen und zeigt einen Handlungsbedarf auf. Wie kann dieser konkret aussehen?

4.3.1 Frauennetzwerke fördern: Empowerment Workshop

Der LWL bietet verschiedene Instrumente und personalwirtschaftliche Maßnahmen an, die Frauen darin unterstützen, Karriereoptionen auszuloten und Führungspositionen zu übernehmen und erfolgreich auszufüllen. Hierzu zählen beispielsweise die Potenzialanalyse Führung, Beratungsformate sowie verschiedene Fortbildungsmöglichkeiten.

Ebenso wurden bisher zwei Empowerment Workshops durchgeführt. Sie dienen dem Aufbau frauenspezifischer Netzwerke und sind ein geeignetes Mittel, um Frauen darin zu unterstützen, individuelle Lebens- und Karriereziele zu definieren. Frauen sollen bestärkende Denkanstöße sowie konkrete Handlungsoptionen für einen selbstbewussten Umgang mit beruflicher Weiterentwicklung erfahren.

Die zwei bisher durchgeführten Workshops stießen auf eine positive Resonanz und beinhalteten die Bitte seitens der Teilnehmerinnen nach Weiterentwicklung. Diese soll in Form eines Kongresses erfolgen, der noch mehr Frauen LWL-weit zusammenbringt und sie zu ihren konkreten Bedarfen und Fragestellungen informiert und in Austausch bringt. Weiterhin soll ein Netzwerk initiiert werden, das ein regelmäßiges Forum zum gezielten Austausch und bedarfsorientierter Beratung bietet.

4.3.2 Gemeinsame Führung im LWL

Den Beschäftigten die Übernahme von Führungsverantwortung auch mit einer reduzierten Arbeitszeit zu ermöglichen ist seit Jahren Praxis im LWL. Führen in Teilzeit, Führen im Assistenzmodell oder die gemeinsame Führung (sog. Jobsharing) sind einige Führungsmodelle, die dazu beitragen, Führung für verschiedene Lebensphasen attraktiv zu gestalten oder gar erst zu ermöglichen. Nachfolgend wird explizit die gemeinsame Führung thematisiert.

Die gemeinsame Führung (Jobsharing) kann dazu beitragen, Gleichstellung auch innerhalb der Führungsebenen zu etablieren. Unter gemeinsamer Führung kann dabei die fachbezogene (= Fachliche Führung) oder personenbezogene (= Personelle Führung) Führung verstanden werden.

Die Idee ist so simpel wie genial: Zwei Mitarbeitende teilen sich eine Stelle. Das Fachwissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden auf einer Stelle gebündelt. Ziele und Entscheidungen werden gemeinsam definiert, getroffen und umgesetzt. Die gemeinsame Führung soll die Ein-Personen-Führung nicht ersetzen. Vielmehr ist sie ein zusätzlicher Baustein in einer modernen Arbeitswelt und Unternehmenskultur.

Die Potenziale dieses Führungsmodells wurden analysiert. Dabei hat sich herausgestellt, dass es bei richtiger Umsetzung zu motivierten Mitarbeitenden, einer positiven Arbeitsatmosphäre, schnellen Entscheidungen und innovativen Ideen führt.

Innovative Ideen und effiziente Entscheidungsprozesse sowie die Identifikation mit dem Arbeitgeber können durch die gemeinsame Führung gestärkt werden. Sie stützt neue Stellenformate und Arbeitszeitmodelle. So ist beispielsweise das Führen auf Distanz einfacher zu realisieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben besser umsetzbar.

Doch wie sieht die Umsetzung der gemeinsamen Führung im Detail aus und was kann der LWL tun, um die gemeinsame Führung weiter zu etablieren? Um dies herauszufinden, hat die LWL-Haupt- und Personalabteilung Interviews mit Mitarbeitenden geführt, die bereits eine gemeinsame Führung innehaben. Die Potenziale dieses Führungsmodells wurden analysiert. Dabei hat sich herausgestellt, dass es bei richtiger Umsetzung zu motivierten Mitarbeitenden, einer positiven Arbeitsatmosphäre, schnellen Entscheidungen und innovativen Ideen führt. Durch das Teilen von Fachwissen entstehen ein stetiger Lernprozess und kollegialer Austausch. Das wiederum führt zu mehr Innovation und Weiterentwicklung. Komplexe Aufgaben und Projekte lassen sich gemeinsam oftmals leichter umsetzen, ebenso sind kurzfristige Arbeitsausfälle besser kompensierbar.

Oftmals hängt es neben der fachlichen Kompetenz auch von persönlichen Eigenschaften ab, ob Mitarbeitende als Führungsteam zusammenpassen.

Natürlich erfordert gemeinsame Führung ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, verbunden mit einer offenen Arbeitskultur. Aufgrund der notwendigen zusätzlichen Absprachen ist ein gutes Zeitmanagement erforderlich. Oftmals hängt es neben der fachlichen Kompetenz auch von persönlichen Eigenschaften ab, ob Mitarbeitende als Führungsteam zusammenpassen. Die LWL-Personalentwicklung unterstützt in diesem Zusammenhang bereits durch das Angebot von Fortbildungen und Coachings. Um das Modell der gemeinsamen Führung weiter im LWL zu fördern, sollen bereits vorhandene Angebote stärker beworben werden und darüber hinaus ein Konzept erarbeitet werden, das Fortbildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten seitens der LWL-Personalentwicklung umfasst.

4.4 Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“

Oftmals sind es Frauen, die Beruf und Privatleben aufgrund von Care-Arbeit miteinander in Einklang bringen müssen. Als familienfreundlicher Arbeitgeber hat der LWL diese Herausforderung bereits erkannt und Rahmenbedingungen geschaffen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dienen. Die Maßnahmen dieses LWL-Gleichstellungsplans setzen genau dort an und wollen die bereits vorhandenen Rahmenbedingungen weiterentwickeln.

4.4.1 Zukunftsfähige Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung für die Beschäftigten. Die seit 2009 in Kraft gesetzte Rahmendienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitsouveränität beim LWL (RDV-FLAZ) bedarf inzwischen einer Anpassung. Die Neukonzeptionierung der RDV-FLAZ ist derzeit in Prüfung.

Die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten, die verlässliche Freiräume ermöglicht, ist für viele Beschäftigte – in Verbindung mit Homeoffice und Telearbeit – eine große Unterstützung und fördert so die Gleichstellung innerhalb des LWL.

Die familiäre Fürsorge ist, insbesondere bei der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, phasenweise sehr zeitintensiv und lässt Erwerbstätigkeit nur in eingeschränkter Form zu. Die Kinderbetreuung am Nachmittag und gemeinsame Mahlzeiten sind die Zeiten, in denen die Eltern vor Ort gebraucht werden. Für Menschen, die Angehörige pflegen, kann es dagegen auch der Arzttermin sein, für den man eine längere Mittagspause benötigt. Auch tageslichtabhängige Hobbys können insbesondere im Winter nur bis zum frühen Nachmittag ausgeübt werden. Ebenso ist ein ehrenamtliches Engagement oftmals von Zeiten abhängig, die mit den regelmäßigen Arbeitszeiten kollidieren können. Die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten, die verlässliche Freiräume ermöglicht, ist für viele Beschäftigte – in Verbindung mit Homeoffice und Telearbeit – eine große Unterstützung und fördert so die Gleichstellung innerhalb des LWL.

Flexibilisierung von Arbeitszeiten kann aber auch mit Risiken verbunden sein, so etwa die Entgrenzung von Arbeit hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit. Den Laptop auch nach der Arbeit mit auf das Sofa zu nehmen, die Kinderbetreuung während der Arbeitszeit zu Hause parallel zu managen, das Gefühl der permanenten Erreichbarkeit und vieles mehr sind Herausforderungen und Risiken, die der LWL im Blick haben muss und die eine natürliche Begrenzung von Flexibilität darstellen. Dies liegt insbesondere im Interesse des LWL als familienfreundlicher und attraktiver Arbeitgeber, um Mitarbeitende langfristig gesund, motiviert und arbeitsfähig zu halten. Die Aufgabenerfüllung des LWL muss ebenfalls mit der Flexibilisierung vereinbar sein. Kundenorientierte Servicezeiten, Absprachen innerhalb eines Teams, Anwesenheitszeiten vor Ort etc. sind berechnete Arbeitgeberinteressen.

Die vorgenannten Aspekte gilt es zu untersuchen und zu bewerten. Ziel des LWL-Gleichstellungsplans 2024 ist, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nachhaltig zu fördern, indem Arbeitszeiten zukunftsfähig flexibilisiert und gestaltet werden. Dazu soll während der Laufzeit des LWL-Gleichstellungsplans eine Analyse der Bedürfnisse der Beschäftigten unter Beteiligung der Fachabteilungen und LWL-Einrichtungen erfolgen. Dabei wird sowohl der Fokus der Mitarbeitenden als auch der des LWL berücksichtigt, ebenso die Stimmen der Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie die Aspekte des Gesundheitsschutzes. In dem Wissen, dass diese Regelungen insbesondere förderlich für Beschäftigte in der Verwaltung sind, wird an dieser Stelle auf das nachfolgende Kapitel (4.4.2) verwiesen, in dem insbesondere auf eine mitarbeiterorientierte Dienstplangestaltung eingegangen wird.

Richtig umgesetzt ist Arbeitszeitflexibilisierung, unter Beachtung der durch New Work geschaffenen Möglichkeiten, ein Gewinn für die Beschäftigten und den Arbeitgeber.

Alles in allem sind die Argumente für eine zukunftsfähige Arbeitszeit durch Flexibilisierung vielfältig. Es gilt, einen angemessenen Ausgleich zwischen Chance und Risiko zu finden. Richtig umgesetzt ist Arbeitszeitflexibilisierung, unter Beachtung der durch New Work geschaffenen Möglichkeiten, ein Gewinn für die Beschäftigten und den Arbeitgeber.

4.4.2 Beschäftigtenorientierte Dienstplanung

Der größte Teil der Beschäftigten im LWL-PsychiatrieVerbund, LWL-Maßregelvollzug (LWL-PV und LWL-MRV) und in den LWL-Jugendhilfeeinrichtungen arbeitet auf Basis eines Dienstplans. Dies gilt insbesondere für die Berufsgruppen der Pflegenden und Erziehenden. Die Tätigkeit ist hier geprägt durch Arbeit im Schicht- und Wechselschichtsystem (Früh-, Spätschichten, Nacht-, Wochenenddienste).

Der Dienstplan ist ein unverzichtbares Planungs- und Führungsinstrument und das zentrale Instrument für die wirtschaftliche Personalsteuerung. Die wesentliche Herausforderung besteht darin, die Personalressourcen realistisch zu verplanen und einen Dienstplan zu erstellen, der die wirtschaftlichen Interessen der Einrichtung sowohl mit ihren fachlichen Erfordernissen als auch den Bedarfen der Adressat:innen und den Interessen der Patienten:innen, Bewohner:innen und Nutzer:innen sowie der Beschäftigten dauerhaft vereint.

Der Dienstplan ist ein unverzichtbares Planungs- und Führungsinstrument und das zentrale Instrument für die wirtschaftliche Personalsteuerung.

Aus dem Auditierungsprozess für das Zertifikat „audit beruf und familie“ ist bekannt, dass die stations- und wohngruppenbezogene Dienstplanung und der dazugehörige Prozess ein zentraler Schlüsselfaktor für Arbeitszufriedenheit und Motivation sind. Eine unzureichende Dienstplanung kann vielerlei weitere Auswirkungen nach sich ziehen. Dazu gehören beispielsweise überdurchschnittlich hohe Fehlzeiten, der Wechsel von Voll- in Teilzeit als Konsequenz der erschwerten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine Berufsfucht bis hin zur Wertung des Pflegeberufes als „OUT“-Beruf bei jungen Menschen. Unerwünschtes Resultat kann die Verstärkung des bereits grassierenden Fachkräftemangels sein.

Gerade kurzfristige Personalausfälle und ein schlechtes Ausfallmanagement sind die häufigsten Gründe für Dienstplanänderungen, die Unzufriedenheit bei den Beschäftigten erzeugen.

Betroffen sind im Bereich von LWL-PV und LWL-MRV überwiegend Frauen, denen es gerade vor dem Hintergrund der oftmals vorhandenen Doppelbelastungs-

situation (Beruf und Familie) und aufgrund von Teilzeitarbeitsverhältnissen sehr schwerfällt, ein kurzfristiges Einspringen zu ermöglichen. In den LWL-Jugendhilfeeinrichtungen sind hingegen die verschiedenen Gruppen der Beschäftigten gleichermaßen betroffen.

Zur Weiterentwicklung der bestehenden Praxis sind deswegen Ansätze auf allen drei Ebenen erforderlich: instrumentell, prozessual und kommunikativ.

Die Berücksichtigung individueller Belange in den Dienstplänen des kontinuierlichen Schichtbetriebs ist eine Herausforderung, die einerseits ein gutes Instrumentarium erfordert, zum anderen aber auch funktionierende Prozesse, vor allem aber die Bereitschaft aller Beteiligten zu einem konstruktiven Miteinander. Zur Weiterentwicklung der bestehenden Praxis sind deswegen Ansätze auf allen drei Ebenen erforderlich: instrumentell, prozessual und kommunikativ. Dabei kann auf Erfahrungen aus der bereits bestehenden Praxis zurückgegriffen werden.

Dazu gehören insbesondere folgende individuelle Belange der Beschäftigten:

- Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche der Mitarbeitenden hinsichtlich des Umfangs (Teil-/Vollzeit) und der zeitlichen Lage (Beginn, Dauer und Ende) der Tätigkeit, sowohl im Sinne von familienfreundlichen Arbeitszeiten (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) wie auch zur Erreichung einer guten Work-Life-Balance
- Berücksichtigung sich im Laufe eines Berufslebens ändernder individueller Arbeitszeitwünsche, Förderung einer gesundheitsgerechten Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung; Vermeidung von „kurzen“ und „geteilten“ Diensten
- Etablierung von Arbeitszeit- und Dienstplanmodellen, die eine Reduktion körperlicher und seelischer Arbeitsbelastungen, auch solcher, die mit zunehmendem Lebensalter verbunden sein können, fördern

Wünsche zum Schichtplan können die Beschäftigten bereits heute in allen Bereichen und an allen Standorten einbringen, wobei diese von den Dienstplaner:innen nach Möglichkeit berücksichtigt werden. An einigen Standorten sind schon neue Konzepte entwickelt und eingeführt worden; an anderen werden aktuell neue Ansätze verfolgt, wie die Dienstplangestaltung weiterentwickelt werden kann. Dabei geht es u. a. um Flexibilisierung der Arbeitszeit und den (noch) stärkeren Einbezug der Beschäftigten. Um auch die Dienstplaner:innen dabei zu unterstützen, die komplexen Anforderungen weitestgehend berücksichtigen zu können, steht bei den LWL-Jugendhilfeeinrichtungen aktuell die Einführung einer neuen Dienstplansoftware bevor. Die gruppenbezogene flexible Dienstplanung macht es dort aber auch aktuell schon möglich, sehr flexibel mit Teilzeitwünschen von Mitarbeitenden umzugehen.

Dabei geht es u. a. um Flexibilisierung der Arbeitszeit und den (noch) stärkeren Einbezug der Beschäftigten.

Für einen guten Umgang mit der Flexibilität sind „Spielregeln“ erforderlich. Denn letztlich funktionieren solche Modelle nur, wenn sie von einer gemeinsamen Haltung getragen werden. Dies erfordert eine entsprechende Kompetenz der Führungskräfte, die durch passende Angebote unterstützt werden sollte. Die LWL-Jugendhilfeeinrichtungen haben bereits verschiedene Ansätze entwickelt, Ad-hoc-Einsätze und gruppenübergreifende Aushilfsdienste besonders zu honorieren. Weitere Ideen und Lösungsansätze sollen hier entwickelt werden, was aufgrund der Dezentralität der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen eine Herausforderung darstellt.

Über die bereits etablierten Modelle, neue konzeptionelle Ideen sowie zu den Erfahrungen mit den verschiedenen Ansätzen soll ein Austausch organisiert werden, um die Übertragbarkeit auf andere Standorte zu prüfen sowie Instrumente und Verfahren schrittweise weiterzuentwickeln. Dabei geht es um Möglichkeiten, aber auch um Grenzen, denn die stärkere Selbstorganisation ist eine komplexe Herausforderung für das gesamte Team.

4.4.3 Vereinbarkeit von Ausbildung und Privatleben

Ausbildung ist eine wesentliche Säule bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Der Ausbau der Ausbildungskapazitäten und damit die Qualifizierung von Menschen werden von vielen Akteur:innen aus unterschiedlichen Bereichen als eine wesentliche Maßnahme hervorgehoben, um perspektivisch offene Stellen besetzen zu können. Am Beispiel der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen wird nachfolgend exemplarisch dargestellt, wie bereits während der Ausbildung gleichstellungsrelevante Belange berücksichtigt werden könnten.

Die Steigerung der Zahl der praxisintegrierten Ausbildungsplätze in Kooperation mit dem LWL-Berufskolleg Hamm fördert die Gleichstellung innerhalb des LWL und soll während der Dauer des aktuellen LWL-Gleichstellungsplans erfolgen.

Ein wesentlicher Teil der Ausbildungskapazitäten umfasst die angehenden Erzieher:innen und Sozialpädagog:innen. Die LWL-Jugendheime setzen hier einen Fokus auf die praxisintegrierte Organisation der Ausbildung und des Studiums. Durch die sog. PIA-Ausbildung zum/zur Erzieher:in wird ein enger Theorie-Praxis-Bezug sichergestellt. Theoriebezogene Erkenntnisse und berufspraktisches Handeln stehen in enger Wechselwirkung, können aufeinander bezogen und in Abgleich gebracht werden. Weitere Vorteile für die Studierenden sind die vergleichsweise kurze Ausbildungsdauer sowie die gesicherte Vergütung vom ersten Ausbildungstag an.

Es ist wichtig, dass sich Ausbildung und die persönliche private Situation gut miteinander vereinen lassen. Damit soll die Gleichstellung, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem, bereits in der beruflichen Anfangsphase größtmöglich sichergestellt werden. Daher gilt es, den Ausbildungsverlauf unter diesem Gesichtspunkt zu organisieren

Grundsätzlich kooperieren die LWL-Jugendhilfeeinrichtungen entsprechend den regionalen Gegebenheiten mit unterschiedlichen Ausbildungsinstitutionen. Insbesondere am LWL-Berufskolleg Hamm kann jedoch die PIA-Ausbildung besonders flexibel durchgeführt werden, da die theoretischen Ausbildungsangebote in Präsenz- und Distanzlernphasen organisiert sind.

Die Distanzlernphasen umfassen 40% des gesamten theoretischen Unterrichts. Konkret bedeutet dies, dass die theoretischen Inhalte über gestaltete Onlinekurse zugänglich gemacht werden. Die Studierenden tauschen sich über Foren und Chats aus; von den Lehrkräften erhalten sie individuelle Rückmeldungen.

Diese Flexibilität ermöglicht Interessent:innen, denen bislang der Zugang zur Ausbildung aufgrund ihrer spezifischen Lebenssituation (berufliche und private Verpflichtungen) nicht möglich war, Zugang zur Ausbildung. Hierzu gehören insbesondere junge Eltern, die in und nach der Familienphase oder nach der Erstausbildung eine berufliche Perspektive suchen, diese jedoch mit der persönlichen Situation in Einklang bringen müssen.

Die LWL-Jugendhilfeeinrichtungen verstehen Ausbildung ebenfalls als einen wesentlichen Schlüssel zur Gewinnung und Bindung von guten Mitarbeitenden und haben sich daher die Erhöhung von Ausbildungskapazitäten als Ziel gesetzt. Die Steigerung der Zahl der praxisintegrierten Ausbildungsplätze in Kooperation mit dem LWL-Berufskolleg Hamm fördert die Gleichstellung innerhalb des LWL und soll während der Dauer des aktuellen LWL-Gleichstellungsplans erfolgen.

Diese Flexibilität ermöglicht Interessent:innen, denen bislang der Zugang zur Ausbildung aufgrund ihrer spezifischen Lebenssituation (berufliche und private Verpflichtungen) nicht möglich war, Zugang zur Ausbildung.

4.4.4 Unterstützungsbedarfe von Beschäftigten in der Kinderbetreuung

Familiäre Betreuungsaufgaben sind zwar eigentlich Privatsache, aber angesichts der Defizite im Angebot, insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung, ist es im Interesse des LWL, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, ihre Arbeitskraft überhaupt zur Verfügung stellen zu können. Dabei geht es nicht unbedingt um Regelbetreuung; bereits mit einer Unterstützung bei der Ferienbetreuung und ggf. in Randzeiten und beim Ausfall des Betreuungssystems ist geholfen. Der Bedarf hängt dabei stark von den lokalen Gegebenheiten (Verfügbarkeit von Angeboten, kulturelle Haltung gegenüber Fremdbetreuung etc.) sowie der Finanzierbarkeit ab. Aufgrund der dezentralen Struktur des LWL und seiner Heterogenität werden zunächst für den Bereich des LWL-PsychiatrieVerbundes und der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen Bedarfe erfasst, um anschließend Lösungen zu generieren. Letzteres bedeutet, dass Erfahrungen ausgetauscht werden sollten und ggf. auch erprobte und westfalenweit agierende Dienstleister:innen genutzt werden können.

Da der Bedarf und auch die Angebotsmöglichkeiten sowie die Rahmenbedingungen sich fortlaufend weiterentwickeln, ist es nicht mit einer einmaligen Erhebung getan, sondern dies muss als Regelprozess etabliert werden. Dabei kann insbesondere im Bereich des LWL-PsychiatrieVerbundes auf die Praxiserfahrung der letzten Jahre zurückgegriffen werden. Anschließend muss jeweils vor Ort geklärt werden, wer das Thema verfolgt, und es sind lokal entsprechende Erhebungen zu organisieren sowie darauf basierende Lösungen zu entwickeln. Deren Realisierung hängt natürlich immer auch von der Finanzierbarkeit ab. Bei den dezentralen und teils sehr kleinteiligen Strukturen der LWL-Jugendhilfeeinrichtungen ist es eine besondere Herausforderung, passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Ein Austausch ist dabei essenziell, insbesondere mit Blick auf ggf. gemeinsam nutzbare Angebote, aber auch um sicherzustellen, dass die Erhebungen und die Suche nach Lösungen möglichst effizient organisiert werden. Die geplante Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote von Beschäftigten in der Kinderbetreuung fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und stärkt so die Gleichstellung.

5 Beispiele für Gleichstellung außerhalb der Verwaltung

Über den vorliegenden LWL-Gleichstellungsplan hinaus wird im LWL schon heute verbandsweit die Gleichstellung der Geschlechter gelebt, mitgedacht und dokumentiert. Nachfolgend nur einige Beispiele:

So fand z. B. im Jahr 2009 im Freilichtmuseum Hagen die Ausstellung „Karriere mit Lehre. Frauen im Handwerk in Westfalen-Lippe“ statt, die im Jahr 2019 durch die Ausstellung „Stift, Lehrling, Azubi – Ausbildung 1945 bis heute“ thematisch erneut aufgegriffen wurde.

Das LWL-Museum Henrichshütte Hattingen plant für das Jahr 2024 einen Themenschwerpunkt „Frauen“. Im selben Jahr soll im LWL-Museum Zeche Zollern ein multimedialer Rundweg durch die Siedlung entwickelt werden, der u. a. auch die Rolle der Frau im Bergbau erläutert.

Im Jahr 2024 soll ebenfalls eine Veröffentlichung des LWL-Medienzentrums erfolgen, die die Themen „Frauen in Führungspositionen“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Geschlechterdiversität“ thematisiert. Die dreiteilige Reportage über „starke Westfälinnen“ zeigt anhand verschiedener Biografien den Wandel sowie die Kontinuitäten in Lebensrealitäten, in Rollenbildern und im Selbstverständnis von westfälischen Frauen auf. In jeder Folge werden zwei Frauen aus der Vergangenheit und Gegenwart porträtiert und einander gegenübergestellt.

Über den vorliegenden LWL-Gleichstellungsplan hinaus wird im LWL schon heute verbandsweit die Gleichstellung der Geschlechter gelebt, mitgedacht und dokumentiert.

6 Weiteres Verfahren (Inkrafttreten, Geltungsdauer, Geltungsbereich)

Der LWL-Gleichstellungsplan 2024 tritt nach seiner Verabschiedung im Landschaftsausschuss in Kraft und gilt für den Zeitraum vom 01.04.2024 bis zum 31.12.2028. Änderungen bedürfen eines Beschlusses des Landschaftsausschusses, soweit sie nicht redaktioneller Art sind. Der LWL-Gleichstellungsplan gilt verbindlich für alle Bereiche des LWL.

Der LWL-Gleichstellungsplan 2024 tritt nach seiner Verabschiedung im Landschaftsausschuss in Kraft und gilt für den Zeitraum vom 01.04.2024 bis zum 31.12.2028.

7 Anhang

7.1 Übersicht der Maßnahmen zum LWL-Gleichstellungsplan 2024–2028

Handlungsfeld	Maßnahme	Ziel	Federführung
Personalentwicklung	Evaluation der Karrierepläne der LWL-Nachwuchskräfte	Förderung der beruflichen Weiterentwicklung insbesondere der weiblichen Nachwuchskräfte	Referat für Chancengleichheit in Zusammenarbeit mit der LWL-Haupt- und Personalabteilung
	Personalentwicklung im LWL-BLB	Steigerung der Frauenquote im LWL-BLB	LWL-Haupt- und Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem LWL-BLB
Frauen in Führungspositionen	Empowerment Workshop	Frauennetzwerke fördern	Referat für Chancengleichheit
	Modell „Gemeinsame Führung“ weiter etablieren: Konzept zu Fortbildungs- und Unterstützungsangeboten erstellen	Steigerung des weiblichen Anteils an Führungskräften	LWL-Haupt- und Personalabteilung
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Untersuchung der Bedarfe und Wünsche von Beschäftigten und Arbeitgeber hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit	Zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle	LWL-Haupt- und Personalabteilung
	Erarbeitung neuer Modelle und Ideen durch Erfahrungsaustausch	Mitarbeiterorientierte Dienstplangestaltung fördern	LWL-PV LWL-MRV LWL-Jugendheime
	Steigerung der Zahl praxisorientierter Ausbildungsplätze	Vereinbarkeit von Ausbildung und Privatleben steigern	LWL-Jugendheime
	Etablierung eines Austauschs zwischen den Einrichtungen; Vernetzung und Wissenstransfer	Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote von Beschäftigten in der Kinderbetreuung	LWL-PV LWL-MRV LWL-Jugendheime

7.2 Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Art.	Artikel
BLB	Bau- und Liegenschaftsbetrieb
ff.	fortfolgend
GG	Grundgesetz
LGG NRW	Landesgleichstellungsgesetz Nordrhein-Westfalen
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-BLB	Bau- und Liegenschaftsbetrieb Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-PV	PsychiatrieVerbund Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-MRV	Maßregelvollzug Landschaftsverband Westfalen-Lippe
NRW	Nordrhein-Westfalen
RDV-FLAZ	Rahmendienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitsouveränität beim LWL

7.3 Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern



8 Impressum

LWL-Gleichstellungsplan 2024–2028

Herausgegeben vom

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)
LWL-Haupt- und Personalabteilung
Karlstraße 11
48147 Münster
Tel. 0251 591-01
www.lwl.org

Gestaltung

Oktober Kommunikationsdesign GmbH, Bochum

Druck

noch offen

Stand

November 2023

© 2023 LWL

