

**Ein Job,
der gut
tut.**

Gleichstellungsplan 2026 – 2029

Gleich stark und gleichgestellt
bei der BARMER.

BARMER

Inhalt

Einleitung	04
Gleichstellung bei der BARMER	06
Mit Kompetenz, Schwung und Strategie zu mehr Frauen in Führung	07
Karrierewege bei der BARMER	08
Chefin auf Probe	09
Talentmanagement als Karriere-Booster	10
BARMER Mentoring-Programm für Frauen	11
Gemeinsam und in Teilzeit stark	13
Karriere bei der BARMER 45+	14
Gleichstellung im Wandel	16
Frauen zwischen Beruf und Care-Arbeit	18
Frauen in Führung bei der BARMER	18
Vereinbarkeit geht bei der BARMER alle an	20
Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bei der BARMER	21
Frauen im Fokus	22
Gemeinsam stark im BARMER Frauennetzwerk	22
Die Wechseljahre – ein „Frauenthema“?	24
Die Strategie im Überblick	26
Maßnahmen 2026-2029	26
Wir leben Vielfalt	30
Erfolgsfaktor Vielfalt	30
Zahlenwerk	34
Impressum	42
Quellen	43

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor vier Jahren haben wir unseren letzten Gleichstellungsplan veröffentlicht mit dem Ziel, nicht nur Zahlen und Maßnahmen aufzuzeigen, sondern Geschichten zu erzählen. Denn Gleichstellung ist mehr als Statistik: Sie ist Haltung, Kultur und tägliches Miteinander. Dieser Anspruch begleitet uns bis heute.

Seit vielen Jahren setzen wir uns bei der BARMER mit großem Engagement für Gleichstellung, Chancengerechtigkeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Zwei Drittel unserer Mitarbeitenden sind Frauen – ein starkes Zeichen, das uns stolz macht und verpflichtet.

Unser Ziel bleibt klar: ein paritätisch besetztes Führungsteam, das die Vielfalt unserer Gesellschaft widerspiegelt. Aktuell verantworten Frauen 41,2 Prozent der Führungspositionen bei der BARMER. Das ist ein wichtiger Fortschritt, aber noch liegt das Ziel der Parität in weiter Ferne.

Ich selbst weiß aus Erfahrung, was es bedeutet, Karriere und Familie zu vereinbaren. Als stellvertretende Vorstandsvorsitzende und Working Mum kenne ich die Herausforderungen, denen sich viele Frauen und auch Männer täglich stellen müssen. Und dies ist nie einfach. Ich erlebe wieder zunehmend, dass das Thema Gleichstellung und Frauenförderung belächelt wird. Gerade die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie fragil Vereinbarkeit sein kann und wie schnell Verantwortung, Sichtbarkeit und Chancen ungleich verteilt werden.

Mit der Möglichkeit des Homeoffice haben wir scheinbar viel erreicht: Es bietet Flexibilität und neue Freiheit.

Doch genau diese Freiheit kann auch zur Unsichtbarkeit von Frauen und Männern führen. Besonders aber für Frauen, die immer noch den Großteil der Care-Arbeit tragen.

Wenn Leistung digital geschieht, darf sie nicht übersehen werden. Deshalb müssen wir gezielt gegensteuern: mit bewusster Führung, fairer Bewertung und echter Präsenz – denn Karriere wird auch in Zukunft nicht nur digital passieren können. Das muss uns Frauen klar sein.

Aus meiner Sicht reichen Angebote und Appelle allein nicht aus. Wir brauchen eine klare Zielausrichtung des Unternehmens, das verpflichtend Gleichstellung als Führungsaufgabe setzt.

Ein Beispiel ist das Führen in Teilzeit. Warum wird dieses Angebot von vielen nicht angenommen? Aus meiner Beobachtung heraus sind es die kleinen Sätze wie „Schaffst du das mit deiner Familie?“, die auslösen, dass Führung in Teilzeit, die wir auf allen Ebenen anbieten, noch immer nicht selbstverständlich als Chance gesehen wird.

Mit unserem Unternehmensziel „Perspektive Mensch“ haben wir einen Rahmen geschaffen, um Diversität, Inklusion und Frauenförderung fest in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Diese Konzepte sind kein Zusatzprogramm, sondern Ausdruck unseres Selbstverständnisses.

Vielfalt ist kein Selbstzweck – sie ist eine Quelle von Innovation, Zusammenhalt und Glaubwürdigkeit. Unsere Erwartungen an Führung sind eindeutig: Gleichstellung muss aktiv gelebt werden. Für uns heißt das:



- Gleichstellung fördern: Talente erkennen, entwickeln und ermutigen – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder familiären Verpflichtungen.
- Sichtbarkeit schaffen: Frauen gezielt in Entscheidungsprozesse einbinden – besonders in hybriden Arbeitsformen.
- Strukturelle Barrieren abbauen: Nähe zum Büro darf nicht wieder Nähe zur Beförderung bedeuten. Leistung muss überall sichtbar sein. Aber auch das Einfordern von Präsenz darf dadurch kein Tabuthema sein.
- Vorbild sein: Gleichstellung beginnt beim eigenen Verhalten – im Bewusstsein, dass Haltung mehr bewirkt als jede Regel.

Dieser Bericht geht über die reine Pflicht zur Berichterstattung hinaus. Er lädt dazu ein, zuzuhören, zu reflektieren und voneinander zu lernen.

Er erzählt Geschichten von Mut, Veränderung und Erfolg – Geschichten, die zeigen, was möglich ist, wenn Gleichstellung nicht nur Ziel, sondern Herzenssache ist.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre – und hoffe, dass die Einblicke und Perspektiven in diesem Bericht unser gemeinsames Engagement für Chancengerechtigkeit weiter stärken.

Ihre

A handwritten signature in black ink that reads "Simone Schwing". The signature is written in a cursive, flowing style.

Simone Schwing
Stellvertretende Vorstandsvorsitzende der BARMER

Gleichstellung bei der BARMER

Die paritätische Besetzung von Führungspositionen ist ein klares Ziel der BARMER. Doch Gleichstellung endet nicht im Vorstandsbüro: Zwei Drittel unserer Belegschaft sind Frauen. Deshalb ist es für uns besonders wichtig, ihre spezifischen Bedürfnisse in allen beruflichen Bereichen ernst zu nehmen und sie gezielt zu unterstützen.



In den vergangenen Jahren haben wir spürbare Fortschritte erzielt – auch wenn strukturelle Ungleichheiten die Arbeitswelt weiterhin prägen. Ein Blick in unser eigenes Haus zeigt: Während die Belegschaft der BARMER heute zu 67 % aus Frauen und zu 33 % aus Männern besteht, ist der Frauenanteil in Führungspositionen mit 41,2 % noch ausbaufähig. Dass dieser Anteil kontinuierlich gewachsen ist, bestärkt uns in unserem Weg. Deshalb setzen wir vielfältige Maßnahmen ein, um Frauen auf ihrem Karriereweg weiter zu stärken und bestehende Hürden abzubauen.

An diese Entwicklung knüpft dieser Gleichstellungsplan an. Er bündelt die Ausrichtung unserer Gleichstellungsarbeit in drei zentralen Themenfeldern – und schafft damit einen klaren Rahmen für die Maßnahmen der kommenden vier Jahre.

1. Annäherung an Geschlechterparität und gleiche Karrierechancen

Wir öffnen Türen durch Mentoring-Programme, Jobsharing und gezielte Nachfolgeplanung, die Frauen fördert.

2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wir bauen ein Umfeld, in dem Pflege- und Familienverantwortung keine Hürde, sondern Teil des Lebens ist – unterstützt durch innovative Instrumente und Netzwerke.

3. Integration und Unterstützung spezifischer Bedürfnisse von Frauen im Hinblick auf die Arbeit entlang des gesamten Arbeitslebens

Wir fördern Frauengesundheit im Arbeitsalltag und nehmen spezifische Bedürfnisse aktiv in den Blick.

Außerdem fördern wir Diversity-Awareness und Diskriminierungsprävention

Wir schaffen Bewusstsein und Kompetenz für Vielfalt und verhindern so Diskriminierung nachhaltig.

Die BARMER geht mit diesen Themenfeldern über das rechtlich Notwendige hinaus und betrachtet in ihrer Gleichstellungsarbeit nicht nur Frauen, sondern alle Diversity-Dimensionen.

Mit Kompetenz, Schwung und Strategie zu mehr Frauen in Führung

Um die Entwicklungen im Themenfeld „Geschlechterparität in Führungspositionen und Fachkarrieren“ weiter voranzutreiben, braucht es neben den Frauen, die Lust auf Führung und Karriere haben, eine Vielfalts- und Gleichstellungskultur, die auf Respekt, Offenheit und einer Geschlechterbalance aufbaut.

Haltung und die Förderung von Vielfalt und Gleichstellung sind bei der BARMER entscheidende Führungskompetenzen und werden von den aktuellen und zukünftigen Führungskräften getragen und aktiv vorangetrieben. Die strategische Aus- und Weiterbildung von zukünftigen Führungskräften, mit dem Fokus auf dem Bestärken von Frauen, spielt bei der Erreichung von Parität in den Führungsriege der BARMER eine entscheidende Rolle.

Es gibt hierzu vielfältige Maßnahmen wie die Förderung von Frauen beim Talentmanagement, Jobsharing-Matches über das Talentmanagement, die Weiterentwicklung des Mentoring Programms für Frauen mit noch mehr Praxiserfahrungen, die Einführung eines generationsübergreifenden Jobsharings, Coaching beim Start einer neuen Jobsharing-Führungsposition, oder auch das Programm Erfahrungsheldinnen 45+.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben im Folgenden Einblicke in ihre Erfahrungen und Erlebnisse auf dem Weg zur Geschlechterparität in Führung bei der BARMER.

Kulturwandel durch BARMER ONE

Ein Meilenstein hin zu einer Vielfalts- und Gleichstellungskultur ist der Transformationsprozess „BARMER ONE“. Dieser Transformationsprozess wurde 2023 gestartet und soll die BARMER als Arbeitgeber und als Krankenkasse weiterentwickeln. „BARMER ONE“ steht dabei nicht nur für Modernisierung, sondern vor allem für eine gemeinsame Haltung: mehr Eigenverantwortung, echte Teilhabe aller Mitarbeitenden und ein zeitgemäßes Führungsverständnis, das Mitarbeitende aktiv einbindet und befähigt, Veränderungen mitzugestalten. „Das ist wichtig zu verstehen: BARMER ONE funktioniert nur, wenn alle – wir Führungskräfte und alle Mitarbeitenden – die Transformation umsetzen“, unterstreicht Sven Kortegast, 46 Jahre.



Sven Kortegast

Abteilungsleiter Regionalvertrieb, Leiter des Fach- und Prozessteams Privatkunden und Rückgewinnung

Die erweiterten Definitionen von Führungsprinzipien und vor allem das Hin zu einer Vertrauenskultur und weg von alten, hierarchischen Behördenstrukturen geben mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Freiheiten. Kortegast hierzu: „Gerade für uns Führungskräfte eröffnet BARMER ONE neuen Freiraum für mehr Austausch untereinander und einen besseren Team-Spirit im ganzen Unternehmen.“

Und auch Gleichstellungsarbeit hat durch BARMER ONE einen Schub bekommen. So berichtet Kortegast von seinen Erfahrungen: „Durch BARMER ONE können nun auch Expertise-Teams überregional und digital arbeiten und das kommt vielen Frauen entgegen. Denn häufig neigen Frauen dazu, sich eher im Bereich einer fachlichen Karriere und weniger im Führungsbereich zu bewerben. Diese Trennung wird durch die neuen Möglichkeiten weicher.“

Kortegast betont, dass es gerade auch für männliche Führungskräfte wichtig sei Frauen zu unterstützen und ihre Potenziale zu fördern und ergänzt: „Hierbei sind natürlich die Strukturen enorm wichtig. Durch mobiles Arbeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und flexible Arbeitszeiten können vorherige Ortsgebundenheit aufgehoben und somit auch die Vereinbarkeit Familie, Care-Arbeit und Beruf verbessert werden. Das sind für Frauen oft wichtige Faktoren – gerade, wenn es darum geht Aufstiegschancen wahrzunehmen.“

Norma Heß, 42 Jahre, Kundenberaterin und Feedbackgeberin, bestätigt den enormen Vorteil der räumlichen und organisationalen Flexibilität: „Durch die Zusammenarbeit in digitalen Teams werden gerade für Frauen viele Türen geöffnet.“



Norma Heß

Kundenberaterin und Feedbackgeberin

Beschäftigte BARMER

 **66,7 %**

Anzahl der **Frauen** bei der BARMER: 10.428

 **33,3 %**

Anzahl der **Männer** bei der BARMER: 5.210

Quelle: BARMER, Januar 2026



Karrierewege bei der BARMER

Eine steile Karriere in jungen Jahren hat Anna Schäfer vorzuweisen: von Teamleitung, über Leitung Kundenservice, zur Abteilungsleitung – mit Stationen in Frankfurt, Berlin und Wuppertal. Sie ist 34 Jahre alt und als Abteilungsleiterin im Bereich Pflege für acht operative Teams und ein strategisches Team verantwortlich.

Im Jahr 2011 hat das BARMER-Talent mit ihrer Ausbildung als Sozialversicherungsfachangestellte gestartet und hat ihre erste Führungsrolle im Alter von 30 Jahren übernommen.

Schäfer weiß die Rahmenbedingungen bei der BARMER sehr zu schätzen: „Es war für mich, gerade in jungen Jahren, ein tolles Angebot, aus den internen Stellenausschreibungen mit so einer bundesweiten geografischen Bandbreite auswählen zu können. Ich wollte mich räumlich gerne immer wieder verändern. Der Wechsel und die Veränderungen haben meine Entwicklung sehr gefördert und waren aber gleichzeitig auch immer wieder herausfordernd.“

Und auch die Kultur bei der BARMER ist für die junge Führungskraft ein bedeutender Faktor. „Die BARMER ist für mich keine x-beliebige Arbeitgeber, es wird viel Wert

Führungskräfte der Zukunft

Bei der BARMER gibt es mit Ready2Lead ein Angebot für neue Führungskräfte mit einer begleitenden Lernreise in Form von Modulen und Pflichtveranstaltungen über ein Jahr hinweg. Bei der Lernreise reflektieren die teilnehmenden Führungskräfte, was gute Führung ausmacht, aber auch rechtliche Anforderungen, und sprechen in Austauschrunden über Fürsorgepflichten als Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden.

auf empathische Führung gelegt, was sich auch in den Unternehmenszielen widerspiegelt. Außerdem habe ich hier viele beeindruckende Vorbilder gefunden. Die menschlichen sozialen Beziehungen machen eben viel aus, das schafft eine enorme Verbundenheit. Mir wurde hier vorgelebt, dass BARMER Mitarbeitende sein nicht nur ein Nine-to-five-Job ist“, so Schäfer.

Dieses Grundverständnis hat Schäfer auch in ihren Führungsstil übertragen. „Führen mit Herz und Empathie – das ist mir wichtig. Wir sind zuerst immer im Auftrag unserer Versicherten unterwegs und als Abteilungsleitung möchte ich natürlich aber auch unsere Ziele und Kennzahlen erreichen. Und hier wird es spannend: Wie machen wir das? Wie arbeiten wir zusammen, wie gehen wir miteinander um, wie kommunizieren wir, wie führen wir, damit wir unsere Ziele erreichen? Hier habe ich als Führungskraft einen Riesen-Einfluss, hier kann ich gestaltend wirken, hier setze ich Akzente für ein Miteinander auf Augenhöhe und unsere Werte. Damit Menschen gerne hier arbeiten und gut arbeiten können.“

Führungsquote nach Geschlecht



der **Frauen** bei der BARMER haben eine Führungsrolle. Dies sind **371** weibliche **Führungskräfte** von **insgesamt 10.428** Frauen bei der BARMER.



der **Männer** bei der BARMER haben eine Führungsrolle. Dies sind **529** männliche **Führungskräfte** von **insgesamt 5.210** Männern bei der BARMER.

Quelle: BARMER, Januar 2026

Seit Schäfer selbst Führungskraft ist, hat sie das Thema Frauenförderung noch mal aus einer anderen Perspektive auf dem Radar und nimmt ihre Rolle als Förderin sehr ernst: „Viele Kolleginnen brauchen eine besondere Ansprache und Ermutigung, hier gehe ich darauf ein, spreche weibliche Talente proaktiv an und versuche so, die Frauen ‚anzuschubsen‘“

Schäfer appelliert an die Frauen: „Traut euch gerne mehr zu, kommt aus eurer Zurückhaltung und gebt Gas! Es gibt bei der BARMER so viel großartige Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und Karriere zu machen – natürlich auch in Teilzeit.“

Chefin auf Probe

Alina Dimoulis ist 32 Jahre alt und hat 2012 bei der BARMER mit ihrer Ausbildung zur Sozialversicherungsfachangestellten gestartet und danach ein Studium zur Sozial- und Gesundheitsmanagerin absolviert. Mit Zielstrebigkeit und der Ambition, sich weiterzuentwickeln, hat sie das Karriereseminar „Auf dem Weg nach oben“ durchlaufen und auch am Mentoring-Programm teilgenommen.

Alina Dimoulis erinnert sich: „Danach kam die Frage auf: Wie geht es jetzt weiter? Wie kann ich die ganze Theorie und die erlernten Skills in die Praxis übertragen?“

Und hier kam ihre Chefin ins Spiel. Andrea Kuß, 53 Jahre, ist Teamleiterin Sozialrecht und arbeitet seit über 20 Jahren in Führung bei der BARMER und hat ein spannendes Experiment gewagt: Die erfahrene Führungskraft hat dreieinhalb Monate lang ihre Führungsaufgaben an Alina übertragen.

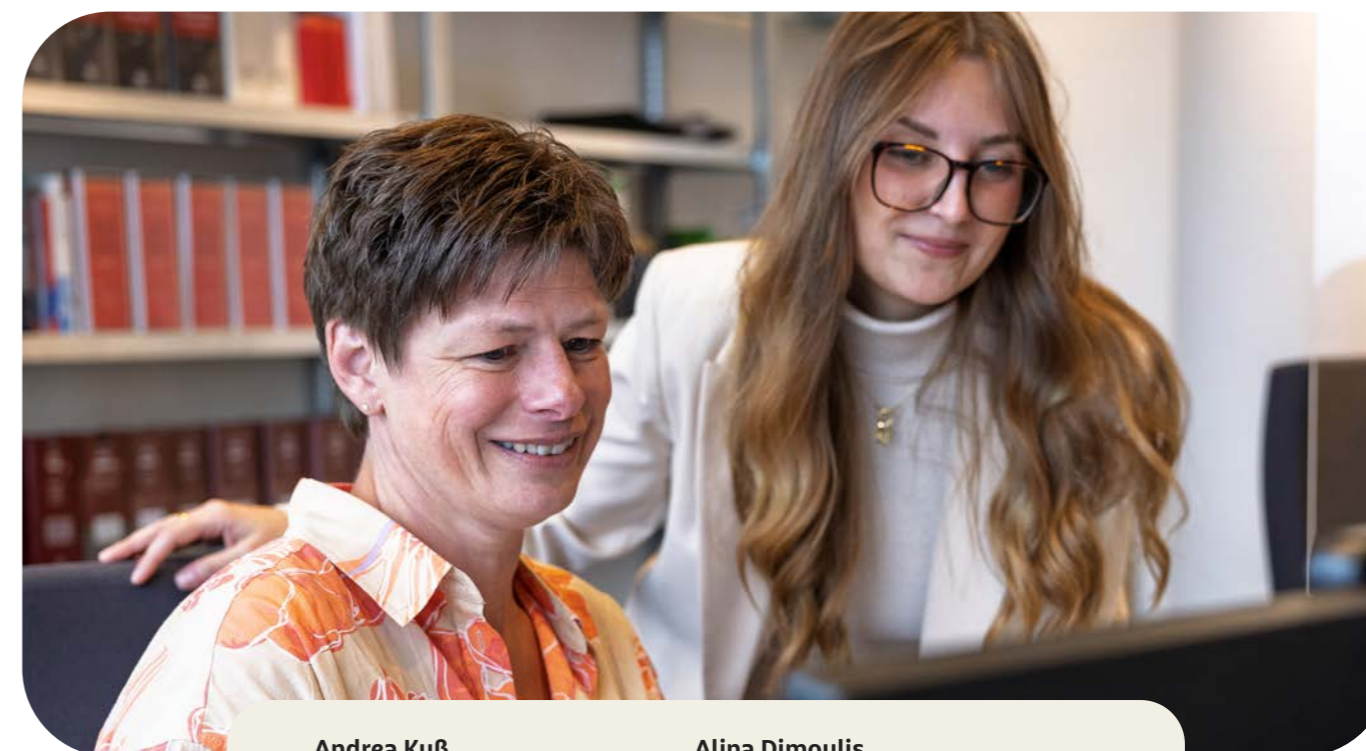
„Diese Zeit war unglaublich lehrreich! Ich habe sehr viel gelernt, was einem die Theorie nicht beibringen kann“, zeigt sich Dimoulis immer noch begeistert. „Mein wichtigstes Learning war, dass Führung total individuell ist. Es gibt keinen Masterplan, den man Schritt für Schritt abarbeitet. Es geht darum, individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und dann entsprechend zu handeln. Der Fokus liegt auf den Menschen mit ihren Bedürfnissen und Ansprüchen.“

Es ist wichtig, das Führen durch praktische Erfahrung zu erlernen“, so Dimoulis weiter. Kuß ergänzt: „Dieser Realitätscheck ist überaus wertvoll: Mit was werde ich tagtäglich konfrontiert? Wie treffe ich Entscheidungen? Welche Herausforderungen ergeben sich hieraus? All das sind bedeutende Schritte auf dem Weg, seine eigene Führungspersönlichkeit zu entwickeln.“

Die beiden sind sich abschließend sicher, dass „Führen auf Probe“ gerade für Frauen eine fantastische Idee ist, und hoffen auf viele Nachahmerinnen. Kuß abschließend: „Wir haben beide so viel gelernt, denn ich habe natürlich einen anderen Führungsstil als Alina. Das war sehr spannend zu sehen, dass es jemand ganz anders und in ihrem eigenen Stil macht. Das war eine große Bereicherung.“

Let's Go für Frauenkarrieren bei der BARMER

Im digitalen Format „Let's Go“ berichten BARMER-Frauen aus Führung und Expertise über ihren Karriereweg. Im vertraulichen Rahmen werden Fragen von Frauen, die (noch) keine Führungserfahrung haben, beantwortet. Let's Go gibt unkompliziert und niedrigschwellig Einblicke in Führungspositionen und fördert das Kennenlernen und die Vernetzung mit anderen BARMER-Frauen.



Andrea Kuß
Teamleiterin Sozialrecht

Alina Dimoulis
Sozial- und Gesundheitsmanagerin

Talentmanagement als Karriere-Booster – so starten Frauen bei der BARMER durch

Seit Jahresbeginn 2025 bietet die BARMER eine neue Talentförderung an. Und das genau zur richtigen Zeit, denn 38 Prozent aller Mitarbeitenden haben Interesse an Führung und könnten neue BARMER-Talente sein.

Durch das neue Angebot will die BARMER ihre Talente gezielt identifizieren und sie dabei unterstützen, ihre Kompetenzen auszubauen, ihr Potenzial auszuschöpfen und sich weiterzuentwickeln.

Karrierewege sind jetzt noch transparenter und klarer strukturiert. Die weiterentwickelten Prozesse sollen vor allem Frauen Mut machen, proaktiv ihre Karriere voranzutreiben und sich auf Führungs- und Fachpositionen zu bewerben.

Isabell Becker, 42 Jahre, Teamleiterin im Fachbereich Regress, berichtet begeistert aus der ersten Talente-Runde: „Führen macht mir unglaublich viel Spaß – und trotzdem will ich noch weiter wachsen. Das Talentmanagement gibt mir genau den Rahmen, um meine Entwicklung gezielt anzugehen. Super, dass es jetzt klare Möglichkeiten für alle gibt, die sich weiterentwickeln wollen!“



Isabell Becker
Teamleiterin,
Fachbereich Regress

Alina Schneider, 20 Jahre, Auszubildende als Kauffrau im Gesundheitswesen im zweiten Lehrjahr bei der BARMER, findet das neue Talentmanagement spannend: „Aktuell stehe ich zwar noch ganz am Anfang meiner beruflichen Laufbahn, aber ich denke schon jetzt darüber nach, wie es für mich später weitergehen könnte. Deswegen finde ich es echt gut, dass es klare Abläufe bei der Karriereförderung gibt.“



Alina Schneider
Auszubildende als Kauffrau
im Gesundheitswesen

Frauen bewerben sich weniger häufig auf Führungspositionen. Dass sich die BARMER vorgenommen hat, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, spricht Alina Schneider besonders an: „Die Führungspositionen in meiner Region sind häufig mit Männern besetzt, und da



habe ich mir die Frage gestellt, warum das eigentlich so ist. Ich fände es richtig cool, wenn verschiedene weibliche Führungskräfte-Persönlichkeiten stärker in den Vordergrund gerückt werden.“

Becker bekräftigt: „Mehr weibliche Führung braucht gezielte Förderung – und genau da setzt das BARMER Talentmanagement an. Das Talentmanagement bei der BARMER zeigt Wege auf, öffnet Türen und gibt Rückenwind. Gerade für Frauen ist das eine wertvolle Unterstützung. Und so wird aus einer Chance ganz schnell ein nächster Schritt.“

Weiterentwickelt: Unser Talentmanagement

Das Talentmanagement richtet sich an Mitarbeitende sowie Führungskräfte der Ebenen Teamleitung und Abteilungsleitung. Die Anmeldung erfolgt anhand einer Selbstnominierung und Unterstützung durch einen selbstgewählten „Promoter“. Innerhalb der nächsten zwei Jahre haben die Talente dann die Möglichkeit, an unterschiedlichen Förderungsprogrammen teilzunehmen, mit der Talentkonferenz als Startpunkt. Der persönliche Karriereweg der folgenden zwei Jahre wird dabei erarbeitet. Teilnehmen können bereits ein Drittel der Fachbereiche nach der Pilotierung, alle anderen ab dem Sommer 2026.



BARMER Mentoring-Programm für Frauen

Seit vielen Jahren bietet die BARMER regelmäßig ein Mentoring-Programm für Frauen – mit großem Erfolg und wachsendem Zulauf. 2025 war das Interesse so hoch wie nie zuvor. Aktuell werden 13 Frauen neun Monate lang von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren in der Rolle Teamleitung begleitet.

Im Mentoring stehen gezielt Führungspositionen im Fokus, in denen Frauen bislang unterrepräsentiert sind oder die als Sprungbrett für höhere Führungspositionen mit geringem Frauenanteil dienen.

„Mit unserem Mentoring möchten wir gezielt weibliche Talente fördern und ihnen ermöglichen, von den Erfahrungen anderer Frauen – und Männer – zu profitieren. Mentoring bedeutet für uns, Potenziale zu entfachen, Perspektiven zu weiten und gemeinsam stark zu werden. Es soll Mut machen über sich hinauszuwachsen“, sagt Daniela Wohner-Hoy vom BARMER-Team Mentoring.



Daniela Wohner-Hoy
Gesunde Arbeit, Diversity,
Nachhaltigkeit und CDR

Wie dieses Mentoring im Detail aussieht, gestalten Mentee und Mentorin individuell. Mit dabei sind Frauen, die sich auf ihre erste oder eine höherwertige Führungsaufgabe vorbereiten möchten und sich Begleitung auf ihrem Weg wünschen.

Im Mittelpunkt stehen Themen, welche die Frauen wirklich beschäftigen: Stärkung der eigenen Skills, die Facetten von Führung mit Blick auf die BARMER-Führungsprinzipien, Kommunikation, Prozesse sowie Vereinbarkeit und Karriereplanung.

Eine dieser Mentees ist Norma Heß. Die 42-jährige Kundenberaterin und Feedbackgeberin nutzt das Mentoring-Programm, um sich gezielt auf eine Führungsposition vorzubereiten. „Das Schöne ist, dass man das Programm ganz individuell gestalten kann“, erzählt sie.

„Ich habe eine Mentorin an meiner Seite, mit der ich klären konnte: Was bedeutet es denn eigentlich konkret für mich, in Führung zu gehen? Was bringe ich mit, wo brauche ich noch was?“ Gestärkt und zuversichtlich zieht sie ihr Fazit: „Wenn jetzt eine Führungsposition ausgeschrieben wird, bin ich bereit und kann mit Vertrauen in meine Fähigkeiten in die Bewerbung starten.“

Isabella Einzinger ist Mentorin aus Überzeugung. Für die Teamleiterin steht fest: „Genau darum geht es im Mentoring-Programm. Viele Frauen trauen sich nicht, sich auf Führungspositionen zu bewerben, weil sie glauben, ihnen fehlen Qualifikationen. Oder weil sie denken, Teilzeit sei ein Hindernis. Wir müssen Frauen ermutigen und ihnen das nötige Selbstbewusstsein für Führungsaufgaben mitgeben. Das schaffen wir durch gezielte Stärkung der Potenziale, wie das Mentoring-Programm es bietet.“

Einzinger ist seit mehr als 18 Jahren in Führungsverantwortung bei der BARMER und weiß, wie wertvoll Unterstützung ist. „Als ich selbst Führungskraft wurde, hätte mir so ein Programm enorm geholfen“, erzählt sie.

„Meine Mentee sitzt im Krankengeld-Zentrum Braunschweig – rund 500 Kilometer von mir in Nürnberg entfernt. Das ist nicht gerade um die Ecke, und trotzdem stehen wir in engem Austausch. Wenn sie Fragen hat, egal ob zu Personalthemen, zwischenmenschlichen Situationen oder auch Fachliches, ruft sie an, und wir reden darüber. Eine Ansprechperson außerhalb des eigenen Bereichs zu haben, ist unglaublich wertvoll, um neue Herausforderungen selbstsicher zu meistern.“

Das Mentoring ist mehr als eine berufliche Tandem-Beziehung – es ist der Beginn eines Netzwerks. Der Austausch mit den Mentorinnen und Mentoren legt hier den Grundstein und wird durch die regelmäßigen Treffen mit den anderen Teilnehmerinnen weiter ausgebaut.

Das Mentoring-Programm für Frauen gibt es bereits seit 2005 und von den teilnehmenden Frauen des letzten Durchgangs haben fast 40 Prozent ihre gewünschte Zielposition erreicht.

Das BARMER-Erfolgsprogramm setzt ein starkes Zeichen für gelebtes Empowerment, mehr Sichtbarkeit und echte Veränderung in puncto Gleichstellung.

Face to face in Fulda – ein digitales Mentoring-Duo trifft sich live

Nach mehr als einem Jahr digitaler Zusammenarbeit fand das Mentoring-Duo Isabella Einzinger und Marina Rockmann endlich zueinander. Und zwar genau in der geografischen Mitte Deutschlands: in Fulda.

Was bislang nur über den Bildschirm stattfand, wurde hier zu einem besonderen Moment der Begegnung, denn die beiden kannten sich bislang ausschließlich virtuell.

In den Räumen der BARMER-Geschäftsstelle Fulda wurde intensiv gearbeitet, reflektiert und diskutiert. Zum ersten Mal ganz ohne Bildschirm, dafür mit echtem Blickkontakt. Das persönliche Gespräch brachte neue Impulse und zeigte einmal mehr, wie wichtig direkte Begegnungen sind.

Das Fazit des Treffens: Die Mentoring-Reise ist noch lange nicht zu Ende und beide Seiten möchten den gemeinsamen Austausch fortsetzen – digital und künftig auch wieder live.

Fulda bleibt dabei nicht nur ein geografischer Mittelpunkt, sondern auch ein Symbol für Verbindung, Weiterentwicklung und gelebtes Miteinander bei der BARMER.



Isabella Einzinger
Teamleiterin Fachbereich
Versicherung/Beitrag

Marina Rockmann
Teamleiterin Krankengeld-
Fallsteuerung

Gemeinsam und in Teilzeit stark

Familien- und pflegefreundliche Arbeitsmodelle sind der BARMER als Arbeitgeberin wichtig und aus diesem Grund wird Führung in Teilzeit aktiv bei der BARMER gelebt.

Aktuell werden 10,6 % der Führungspositionen in Teilzeit ausgeübt, hiervon sind 18 Männer und 89 Frauen. Insgesamt sind 51 % der Frauen und 12 % der Männer in Teilzeit beschäftigt.

Viele schätzen die gewonnene Flexibilität, doch Karriere und Teilzeit schließen sich oft noch aus. Das will die BARMER ändern und fördert flexible Karriere- und Arbeitszeitmodelle, macht Führung in Teilzeit möglich und unterstützt Arbeiten im Jobsharing.

Erfahren Sie, wie zwei beeindruckende, langjährige BARMER-Führungskräfte ihre Karriere in Teilzeit weiter vorangetrieben haben und was ihnen auf dem Weg geholfen hat.

Nadine Beck, 44 Jahre, ist seit 2011 Führungskraft bei der BARMER. Die Teamleiterin aus Stuttgart arbeitet seit 2020 in Teilzeit und ist aktuell mit 35 Stunden in der Woche in vollzeitnaher Teilzeit im Abrechnungsmanagement tätig.

Nach ihrer Elternzeit haderte Nadine Beck, ob sie es als Mama eines zweijährigen Kindes schaffen wird, weiterhin in Führung zu arbeiten. Fakt war: In Vollzeit mit einem Kleinkind zu arbeiten, ist nicht machbar. Nach der Teilnahme an der Informationsveranstaltung zum Thema „Führen in Teilzeit“ wurde Beck allerdings klar: „Ich muss mich gar nicht zwischen Kind und Karriere entscheiden. Mir ist ein großer Stein vom Herzen gefallen.“



Nadine Beck
Führungskraft
bei der BARMER

Aus ihrer Sicht helfen auch das BARMER Frauennetzwerk und das Mentoring-Programm enorm, um als Frau in der BARMER die nächsten Stufen der Karriereleiter zu nehmen. „Die Informationen und Empowerment-Formate sind für Frauen wie mich, die bereits in Führung gearbeitet haben und ihren Wiedereinstieg nach der Elternzeit planen, ein sehr wichtiges Angebot. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass gerade Frauen häufig einen hohen Anspruch an ihre eigene Leistung als Führungskraft haben“, berichtet Nadine Beck.

Isabella Einzinger, 46 Jahre, ist Teamleiterin im Fachbereich Versicherung/Beitrag am Standort Nürnberg und leitet dort ihr Team seit 2022 in Teilzeit.

Die erfolgreiche Führungskraft startete 2007 in ihre Führungsrolle und hat im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn enorm von den Arbeitszeitmodellen bei der BARMER profitiert: „Ich hätte 2014 niemals die Möglichkeit gehabt, nach der Familienphase wieder in Führung zurückzukommen, hätte es nicht das Modell Führung in Teilzeit gegeben.“

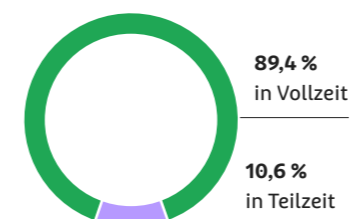
Gerade für Eltern und speziell für Frauen mit Kind(ern) ermöglichen solche modernen Arbeits- und Führungsmodelle bessere Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach der Rückkehr aus der Elternzeit oder Familienphase.

Die Umsetzung benötigen aber auch Einsatz und Veränderungswillen, berichtet Einzinger, die bereits drei Teams in Teilzeit geführt hat: „Solche Modelle erfordern von allen Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität, Selbstorganisation und eine enge Abstimmung. Um erfolgreich zu sein, sind klare Strukturen, effektive Kommunikation und ein starkes Vertrauen in das Team unerlässlich.“

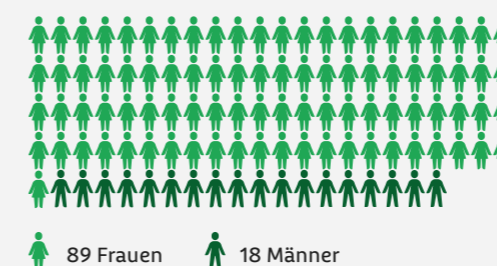
Personen in Teilzeit



Führungspositionen



Personen in Teilzeit-Führungspositionen



Quelle: BARMER, Januar 2026

Jobsharing in der Praxis

Die Teilzeit-Führungskräfte bei der BARMER arbeiten häufig im Jobsharing oder Shared Leadership, bei dem sich zwei Personen eine Stelle teilen. Im Laufe der Jahre haben sich bei der BARMER gut 30 Tandems in Führung oder Expertise gefunden. Doch ganz perfekt läuft es noch nicht. Wir arbeiten ständig daran, Abstimmungsprozesse, den Umgang der Führungskräfte mit dem Team und das Matching zu optimieren.

Auch Isabella Einzinger hat bereits Erfahrungen im Tandem gesammelt und berichtet davon: „Jobsharing basiert auf gemeinsamer Verantwortung und braucht viel Vertrauen, Austausch und gute Kommunikation. Wenn diese Basis stimmt, dann kommen die Vorteile vollumfänglich zum Tragen: Im Tandem arbeitet man in der Regel kreativer und hat mehr Ideen, denn zwei Personen bringen unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen ein.“

Weitere Vorteile sind bessere Vertretungsmöglichkeiten im Krankheits- oder Urlaubsfall – das ist bei Führungskräften oft eine Herausforderung, Karriereförderung in Teilzeit und die dauerhafte Bindung von weiblichen Fachkräften, denn so werden für Frauen in Führungspositionen neue Optionen geschaffen.

Karriere bei der BARMER 45+

Beim Thema Karriereförderung sind oft junge Mitarbeitende im Fokus und werden motiviert, beruflich neue Wege zu gehen. Und das ist ohne Frage wichtig und wird auch bei der BARMER so gehandhabt. Gleichzeitig lohnt sich in einer immer älter werdenden Gesellschaft – und somit auch der Arbeitswelt – aber auch der Blick in die

andere Richtung: zu den Frauen 45+. Denn bei ihnen ist oft die Familienphase mit Kleinkindern beendet und viele können und wollen noch mal durchstarten. In diesem Alter haben sie dann auch wieder mehr Zeit für eine berufliche Weiterentwicklung. Ein weiterer Faktor, sich auf die Frauen 45+ zu fokussieren, liegt auch in der Mitarbeiterinnenstruktur der BARMER begründet. Die Frauen über 45 Jahren sind demnach eine relevante Gruppe, da das aktuelle Durchschnittsalter der BARMER-Mitarbeiterinnen 46 Jahre beträgt.

Das BARMER-Seminar „Auf dem Weg nach oben 45+“ wendet sich deshalb an genau diese Zielgruppe. „Denn hier schlummert viel Potenzial“, wie Iris Christians, Kundenberaterin im Bereich Süd in der Geschäftsstelle Arnsberg, findet. Und das weiß sie aus eigener Erfahrung, denn sie war selbst Teilnehmerin des Seminars.

Iris Christians ist seit 27 Jahren bei der BARMER und hat sich mit Anfang 50 mit der Frage beschäftigt, ob es noch berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und neue Wege im Job für sie geben könnte. Sie hat sich beim 45+-Seminar beworben und berichtet mit großer Begeisterung davon: „Die wichtigste Entwicklung war für mich, dass ich mir zutraue und im Laufe des Seminars auch erkannt habe, dass ich etwas kann. Und dass ich noch nicht fertig mit dem Beruf bin, sondern auch noch richtig Lust habe, mich einzubringen und beruflich noch was zu leisten.“



Iris Christians
Kundenberaterin
aus Arnsberg

Neue Perspektiven für erfahrene Frauen: Auf dem Weg nach oben 45+

Das mehrtägige Seminar „Auf dem Weg nach oben 45+“ für Mitarbeiterinnen ab etwa 45 Jahren bietet ein umfassendes Programm aus intensiver Selbstreflexion, praxisnahen Übungen sowie dem Austausch mit inspirierenden Vorbildern. Die Teilnehmerinnen erhalten dadurch fundierte Einblicke in mögliche Führungsaufgaben. Ziel ist es die Frauen zu ermutigen, sich beruflich auf neue Wege zu begeben, Selbstsicherheit zu stärken und ihnen konkrete Tipps für den beruflichen Aufstieg zu vermitteln. Zudem können die Teilnehmerinnen andere BARMER-Frauen kennenlernen und von ihren Erfolgsgeschichten profitieren.





„Es braucht keine Geduld – es braucht Veränderung. Jetzt. Als Vorsitzende eines fast paritätischen Verwaltungsrates ist meine klare Haltung, dass Gleichstellung in der heutigen Zeit bereits selbstverständlich sein sollte. Das muss Teil der DNA der gesamten BARMER sein, weil Frauen führen können, wollen und müssen.“

Sylvi Krisch
Vorsitzende Verwaltungsrat

Gleichstellung im Wandel: **Von alten Mustern zu neuen Möglichkeiten**

Gleichstellung ist ein Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Gerade in großen Institutionen wie unserer BARMER ist es von zentraler Bedeutung, Gleichstellung strukturell zu verankern und aktiv voranzutreiben. Gleichstellung ist wichtig, weil sie unsere Gesellschaft stärker, fairer und erfolgreicher macht.

Das Bundesgleichstellungsgesetz bildet dabei einen wichtigen Rahmen, reicht aber allein nicht aus. Um tatsächliche Chancengleichheit zu erreichen, müssen alte Rollenmuster aufgebrochen und moderne Lebensentwürfe aktiv unterstützt werden.

Frauen stoßen nach wie vor auf Hürden, wenn es um berufliches Vorankommen geht – insbesondere beim Aufstieg in Führungspositionen.

Unternehmen mit einer paritätisch besetzten Führung sind nachweislich erfolgreicher, kreativer und widerstandsfähiger gegenüber Herausforderungen.

Zudem trägt eine gleichberechtigte Führungsebene von Frauen und Männern dazu bei, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und anerkannt fühlen.

Daher gilt es, Frauen zu stärken, sie gezielt zu fördern und für Führungspositionen zu motivieren.

Sichtbarkeit spielt dabei eine zentrale Rolle: Frauen müssen präsenter sein, ihre Leistungen sichtbar machen und sich als Vorbilder positionieren – für die nächste Generation ebenso wie für alle Kolleginnen und Kollegen.

Doch Gleichstellung funktioniert nur, wenn sie geschlechterübergreifend gedacht wird. Auch Väter und pflegende Söhne sollten die Chance bekommen, ihre fürsorglichen Rollen als selbstverständlichen Teil ihres Lebens zu integrieren.

Hier zeigt sich deutlich die Wechselwirkung des Frauenanteils in Führung und der Vereinbarkeit für Männer: Je mehr Männer Care-Arbeit leisten, desto leichter fällt Frauen der berufliche Aufstieg – und umgekehrt.

Flexible Arbeitsmodelle und Jobsharing sind darüber hinaus entscheidend, um Frauen und Männern eine gezielte Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Führung zu ermöglichen.

Der Gleichstellungsplan 2026–2029 hat eine klare Vision: Wir müssen die Welt der Möglichkeiten in den Köpfen von Frauen und Männern erweitern. Dafür braucht es mutige Vorbilder, eine progressive Unternehmenskultur und konkrete Maßnahmen, die Gleichstellung und Vielfalt nicht nur auf dem Papier, sondern im Alltag spürbar machen.



Nicole Westerhoff,
Gleichstellungsbeauftragte

Frauen zwischen Beruf und Care-Arbeit

Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, Arbeit im Haushalt, Ehrenamt: Frauen übernehmen mehr unbezahlte Sorgearbeit als Männer. Das wirkt sich auch auf ihre Arbeit in der BARMER aus. Daher haben wir die Vereinbarkeit entlang des gesamten Arbeitslebens genau im Blick.



Der Unterschied in der unbezahlten Sorgearbeit, auch Gender Care Gap genannt, beeinflusst weiterhin die beruflichen Möglichkeiten vieler weiblicher Beschäftigter. Eine ungleiche Verteilung kann zu längeren Auszeiten, eingeschränkter Verfügbarkeit und daraus resultierenden Nachteilen in der beruflichen Entwicklung führen. Auch bei der BARMER ist uns bewusst, dass diese Rahmenbedingungen Karrieren beeinflussen können. Deshalb setzen wir uns als Arbeitgeberin dafür ein, Vereinbarkeit zu fördern und Mitarbeitenden mit Care-Verantwortung als Eltern oder pflegende Angehörige verlässliche Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven zu eröffnen.

Frauen in Führung bei der BARMER

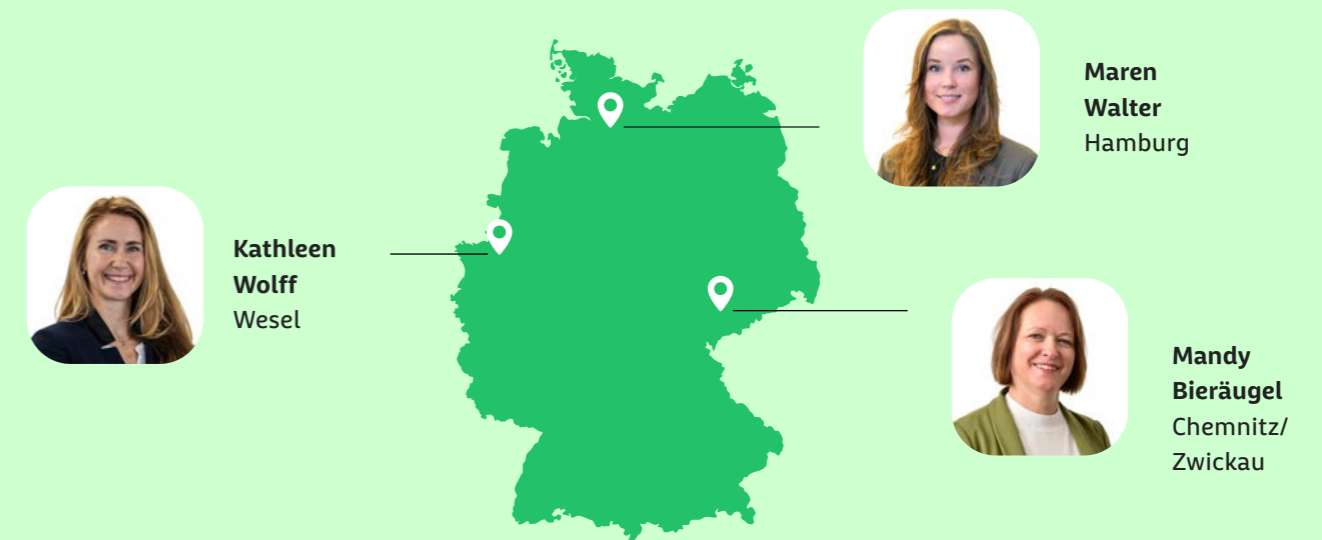
Drei engagierte Führungskräfte der Leitung Kundenbetreuung berichten, wie sie mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit umgehen und wie ein moderner Führungsstil aussehen kann.

Führung und Familie

Führung bedeutet nicht nur Verantwortung zu tragen, sondern auch aktiv den Weg für Frauen in ihrer Entwicklung zu ebnen, denn „es liegt auch an uns Führungskräften, Frauen zu fördern“, meint Mandy Bieräugel, 50 Jahre alt, vom Standort Chemnitz/Zwickau. Sie selbst hat an dem Seminar „Auf dem Weg nach oben“ teilgenommen. Von ihren Vorgesetzten wurde sie stets in ihrer Karriereplanung unterstützt. „Die positiven Erfahrungen, die ich machen durfte, will ich anderen Frauen auch ermöglichen.“

„Ich selbst habe zwei Töchter, die inzwischen erwachsen sind. Daher weiß ich, vor welchen Herausforderungen junge Eltern stehen. Insbesondere wenn man kleine Kinder hat, fällt man öfters unplanmäßig aus. Dann braucht man viel Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers und muss gemeinsam nach einer Lösung suchen“, so Mandy Bieräugel. So wie sie setzt die BARMER bei Führung generell auf Begegnung auf Augenhöhe und Verständnis für verschiedene Situationen entlang des Arbeitslebens.

Leitungen Kundenbetreuung



Quereinstieg in die Führungsebene

Maren Walter ist 34 Jahre alt und seit 2023 Leitung der Kundenbetreuung in Hamburg. Als Führungskraft ist es ihr wichtig, besonders viel in den Geschäftsstellen vor Ort zu sein und proaktiv auf die Mitarbeitenden zuzugehen. „Dadurch stehe ich im engen Austausch mit meinen Mitarbeitenden und bekomme Wünsche, Herausforderungen und Sorgen schon frühzeitig mit“, erklärt sie.

Ursprünglich ist Maren Walter gelernte Hotelfachfrau und ist über den Vertrieb in die Kundenbetreuung bei der BARMER gekommen. Eben diesen serviceorientierten Blick aus der Hotellerie hat sie sich beibehalten: „Ich betrachte die Dinge immer zuerst aus der Sicht unserer Kundinnen und Kunden“.

Führung in Teilzeit

Kathleen Wolff ist 49 Jahre alt und Leitung der Kundenbetreuung in Wesel. Sie zeigt, dass Führung auch in Teilzeit möglich ist. Auf die Frage, wieso sie sich für Führung entschieden hat, sagt sie: „Ich möchte mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Ich arbeite gerne mit Menschen und helfe ihnen, ihre Ziele zu erreichen. Es ist wichtig, Potenziale zu erkennen und zu fördern.“ Beim Thema Vereinbarkeit ist es ihr besonders wichtig, eine Vertrauensbasis zu den Mitarbeitenden aufzubauen und Verständnis zu zeigen.

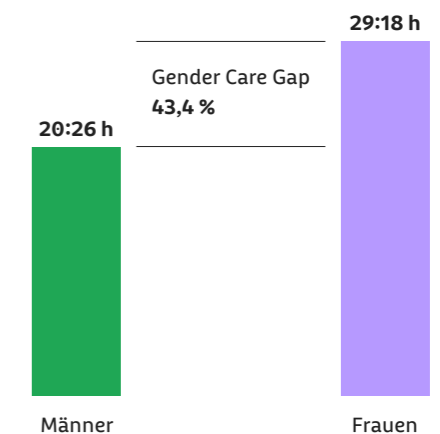
Außerdem unterstützt sie sowohl das Mentoring- und Hospitationsprogramm als auch die Seminare „Auf dem Weg nach oben“ inklusive 45+.

„Das sind wichtige Angebote und ich finde es spannend, die Berufswege der Kolleginnen zu begleiten“, erklärt Wolff.

Mit Blick auf die Geschlechter-Verteilung sieht sie aber immer noch Nachholbedarf: „Das Ziel Parität ist immer noch sehr aktuell. Man sieht, dass wir im Bereich der Gleichstellung bereits einiges erreicht haben. Das liegt daran, dass wir immer mehr Führungspositionen mit Frauen besetzen. Weibliche Führungskräfte haben einen besonderen Blick für ihre Kolleginnen und gestalten eine Arbeitswelt für Frauen mit.“

Zeitaufwand für unbezahlte Arbeit 2022

Personen ab 18 Jahren, in Stunden pro Woche



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

Vereinbarkeit geht bei der BARMER alle an

Wie wichtig eine gerechte Verteilung von Sorgearbeit ist, zeigt sich deutlich an den Elternzeitmustern innerhalb der BARMER. Im Jahr 2025 nahmen bei der BARMER die Männer im Schnitt drei Monate (97 Tage) Elternzeit und die weiblichen Beschäftigten 17 Monate (516 Tage). Im Umkehrschluss heißt das, wenn die unbezahlte Sorgearbeit gerechter zwischen Frauen und Männern verteilt wird, können Frauen gleichberechtigter am Berufsleben teilhaben und Aufstiegschancen stärker wahrnehmen.

Diese Entwicklung wollen die aktiven Männer im BARMER Väternetzwerk unterstützen, denn „echte“ Chancengleichheit und Gleichberechtigung funktioniert nicht ohne Väter. „Gleichstellung kann nur gelingen, wenn beide Seiten – also Frauen und Männer – an einem Strang ziehen“, meint auch Ron Labuhn, Abteilung Pflege in Düsseldorf, einer der beiden Väterbeauftragten. Für Labuhn stand es außer Frage, selbst auch Elternzeit zu nehmen: „Die Bindung, die man in dieser Zeit zu seinem Kind aufbaut, ist unbezahlbar“, erklärt Labuhn, Vater eines achtjährigen Kindes, der auch heute noch in Teilzeit arbeitet.



Ron Labuhn
Abteilung Pflege in Düsseldorf
Väterbeauftragter

Auch Matthias Eichele, Abteilungsleiter NRW Nord, aus dem BARMER Väternetzwerk bestätigt dies: „Bei der Geburt meines ersten Kindes habe ich noch bei einem anderen Arbeitgeber gearbeitet. Als ich dort meinen Wunsch formuliert habe, Elternzeit zu nehmen, reagierten meine Vorgesetzten mit Unverständnis.“

Es gab viele Vorwürfe. Ich bin dann zur BARMER gewechselt und erlebe hier ein ganz anderes Umfeld. Als meine Frau erneut schwanger war, wurde ich bei der BARMER sehr unterstützt und habe Beratung und Hilfestellungen erhalten.“



Matthias Eichele
Abteilungsleiter NRW Nord
Mitglied BARMER Väternetzwerk

Aktuell sind 80 Väter im Netzwerk aktiv. Zu den Angeboten gehört der regelmäßige Austausch in geschützter Runde für Väter und Interessierte. Hier geht es oft um sehr persönliche Anliegen, wie die Rolle als (moderner) Vater und die eigenen Anforderungen. Ein solches Angebot gab es vor 2024 noch nicht und deswegen ist hier der zweifache Vater Thomas Kraushaar, Changemanager aus Wuppertal und Väterbeauftragter, aktiv geworden und berichtet über das Entstehen des Netzwerks:

„Es gibt einen großen Wandel in der Gesellschaft und auch in der BARMER. Da wurde mir klar, dass es nicht genug Angebote für Väter im Unternehmen gibt. Wir haben mit dem BARMER Väternetzwerk in kurzer Zeit zwar schon viel erreicht, aber es braucht weiterhin die Stärkung und Unterstützung von engagierten Vätern, die sich beim Thema Familienarbeit stärker einbringen wollen. Ich beobachte, dass es immer noch viele Väter gibt, die meinen, dass Familie und Care-Arbeit Privatsache seien und nichts am Arbeitsplatz zu suchen haben.“

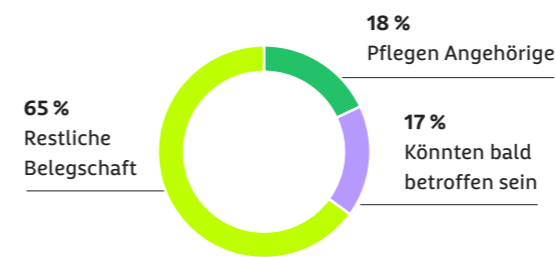


Thomas Kraushaar
Changemanager aus Wuppertal
Väterbeauftragter

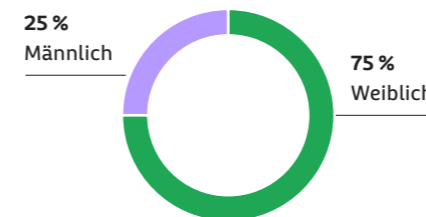
Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bei der BARMER

Aktuell pflegen bei der BARMER rund 18 % der Mitarbeitenden ihre Angehörigen oder nahestehende Personen – also fast jede fünfte Person. Weitere 17 % der BARMER-Mitarbeitenden pflegen aktuell zwar noch nicht, es könnte aber in absehbarer Zeit auf sie zukommen. Dies kann, je nach Pflegefall, eine sehr belastende Situation sein, deren Herausforderungen das Berufsleben beeinflussen. Von den pflegenden Mitarbeitenden in der BARMER sind über 75 % weiblich. Die Zahlen machen deutlich: Bei der Pflege übernehmen Frauen den Großteil der Care-Arbeit und sind dadurch im Beruf stark eingeschränkt. Das macht Pflege zu einem wichtigen betrieblichen Gleichstellungsthema.

Pflegeverantwortung in der Belegschaft



Geschlecht der pflegenden Mitarbeitenden



Quelle: BARMER, 2025

Unterstützung bei der BARMER

Bei der BARMER gibt es bereits Unterstützung für pflegende Angehörige durch flexible Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung wie Gleitzeit, mobiles Arbeiten und individuelle – teils auch zeitlich begrenzte – Unterstützungsoptionen, um Pflege und Beruf unter einen Hut zu bringen. „Das Thema Pflege kommt oft nicht über Nacht, sondern es kann gerade in der Pflege von Eltern ein langsamer Prozess sein, der über die Zeit immer belastender für die pflegenden Angehörigen werden kann“, berichtet Nina Henkels vom Standort Wuppertal aus dem Fachbereich Pflege. „Viele Mitarbei-

tende, die pflegen, kommen oft erst sehr spät auf die Idee, die BARMER-Angebote auch für sich selbst zu nutzen“, so Henkels weiter.



Nina Henkels
Fachbereich Pflege
aus Wuppertal

BARMER Netzwerk für pflegende Angehörige

Genau hier soll das neue Netzwerk für pflegende Angehörige ansetzen und diese Lücke schließen, Aufmerksamkeit auf das Thema pflegende Angehörige bei der BARMER lenken, Austausch unter Betroffenen ermöglichen und wichtige Informationen rund um das Thema Pflege bereitstellen. Denn gerade auch im Arbeitskontext sich mit Menschen in ähnlichen Situation auszutauschen kann helfen, mit der Belastung umzugehen und neue Lösungen zu finden.

Um mehr Aufmerksamkeit, Fachwissen und Awareness beim Thema Pflege auch innerhalb der BARMER aufzubauen ist es zentral, die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren. „Eine offene und transparente Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist wichtig, damit Führungskräfte klar vermitteln: Du bist nicht allein, wir finden gemeinsam eine Lösung“, bestätigt auch Nina Henkels.

Pflege und Ferienbetreuung

Silke Baltersee, Teamleiterin Personalmanagement am Standort Wuppertal, pflegt ihren Sohn mit Down-Syndrom. Die größten Herausforderungen für sie sind die Schulferien, da es hier keine Betreuung gibt. „In dieser Zeit brauche ich besonders viel Flexibilität und Verständnis von meinem Arbeitgeber.“

Hier setzt die Ferienbetreuung von „AWO Life-balance“ an. Im Programm gibt es Hilfe in verschiedenen Bereichen, denn die BARMER möchten allen Kolleginnen und Kollegen Unterstützungsangebote anbieten, mit denen sich Privat- und Berufsleben besser organisieren lassen.



Silke Baltersee
Teamleiterin Personalmanagement, Wuppertal

Gründungstreffen BARMER Väternetzwerk 2024



Frauen im Fokus

Frauen leisten viel und oft mehr, als sichtbar wird. Doch im Berufsleben stoßen sie weiterhin auf strukturelle Hürden. Damit diese Last nicht allein auf ihren Schultern liegt, setzt die BARMER im neuen Gleichstellungsplan einen klaren Fokus: Frauen über ihr gesamtes Arbeitsleben hinweg gezielt zu unterstützen.



Das Themenfeld „Unterstützung spezifischer Bedürfnisse von Frauen entlang des gesamten Arbeitslebens“ bildet im Gleichstellungsplan 2026–2029 den dritten Schwerpunkt – und das aus gutem Grund. Denn, obwohl sich vieles bewegt hat, haben Frauen im Berufsalltag nach wie vor besondere Herausforderungen: der Balance zwischen Beruf und Familie, dem Zugang zu tragfähigen Netzwerken, die über Karriereschritte entscheiden können, oder auch geschlechtsspezifischen gesundheitlichen Belastungen, die ihren Arbeitsalltag prägen.

Die Gleichstellungsarbeit der BARMER setzt genau an diesen Punkten an. Mit gezielten Maßnahmen wollen wir strukturelle Ungleichheiten abbauen, Barrieren sichtbar machen und Frauen dort stärken, wo sie Unterstützung benötigen. Welche zentralen Ansätze dabei im Fokus stehen, zeigt der folgende Überblick.

Gemeinsam stark im BARMER Frauennetzwerk

Das BARMER Frauennetzwerk wurde im Jahr 2004 gegründet. Seit über 20 Jahren wird hier Empowerment und Netzwerken großgeschrieben. Es geht darum, sich untereinander zu vernetzen und die berufliche sowie die persönliche Entwicklung nachhaltig zu fördern. Mittlerweile vereint das Netzwerk über 200 Frauen aus Führungs- und Expertisebereichen. Neben zahlreichen Austauschformaten findet eine Jahrestagung statt, die sich um den Themenkomplex Frauen und Karriere dreht.

Wie das BARMER Frauennetzwerk sie bei ihrer Karriereplanung unterstützt hat, berichtet Najia Janz, erste Kundenberaterin aus Neuwied: „Der Schlüsselpunkt meines beruflichen Wegs bei der BARMER war meine Teilnahme an der Jahrestagung des Frauennetzwerks

2022 in Berlin. Das kollegiale Miteinander und der offene Austausch mit erfahrenen Kolleginnen waren für mich eine Ermutigung, neue Chancen wahrzunehmen und mich beruflich weiter zu orientieren. Im Anschluss an die Veranstaltung habe ich mich direkt an meine Bewerbung auf die Position der ersten Kundenberaterin gesetzt.“



Najia Janz
Kundenberaterin
aus Neuwied

Die Karriereförderung und das gegenseitige Empowerment sind zentrale Aspekte des Netzwerks. Insbesondere um das Ziel der paritätischen Besetzung von Führungspositionen zu erreichen, ist das Ermutigen und Unterstützen von Frauen in einem starken Netzwerk elementar. „Die BARMER befindet sich bereits auf einem guten Weg im Bereich der Gleichstellung. Wichtig ist aber, dass Frauen in Führungspositionen andere Frauen auf ihrem Weg nach oben mitziehen, unterstützen und empoweren. Nur so erreichen wir langfristig Parität“, bestätigt auch Claudia Vu, Fachreferentin Talent- und Kompetenzmanagement aus Karlsruhe.



Claudia Vu
Fachreferentin Talent- und
Kompetenzmanagement
aus Karlsruhe



Das Frauennetzwerk ist auch ein Ort des Generationenaustauschs. So begleitete Petra Blaeser, Trainerin/Skill Consultant aus Dortmund, eine jüngere Kollegin bei Fragen und Unsicherheiten zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die beiden haben sich über das Frauennetzwerk kennengelernt und wären sich ohne die Vernetzung dort aufgrund ihrer unterschiedlichen Positionen und Standorte wohl nie begegnet.

„Wenn man auf die Generationenstruktur innerhalb der BARMER schaut, wird klar, dass mit dem Ausscheiden der Babyboomer viel Know-how verloren gehen wird. Daher sind diese Austauschmöglichkeiten des Frauennetzwerks so wichtig. Sowohl zur Weitergabe von beruflicher Expertise als auch privaten Erfahrungen“, unterstreicht Petra Blaeser die Bedeutung des intergenerationellen Frauen-Austausches.



Petra Blaeser
Trainerin/
Skill Consultant



„In der Gemeinschaft kann frau Großes bewirken! Deshalb schätze ich den intensiven und vertrauensvollen Wissensaustausch im Frauennetzwerk und möchte gerne andere Kolleginnen dafür begeistern.“

Kathleen Wolff
Leiterin Kundenberatung Region Wesel

Die Wechseljahre – ein „Frauenthema“?

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Durch Fachkräftemangel und demographische Veränderungen stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Die Unternehmensstruktur der BARMER (Stand 2025) zeigt, dass 53 % der Mitarbeitenden der Gen X (Jahrgang 1965–1979) und 11 % der Gruppe der Babyboomer (Jahrgang 1950–1964) angehören. Diese werden schrittweise in den Ruhestand gehen, was in den kommenden Jahren deutlich bei der BARMER spürbar werden wird.

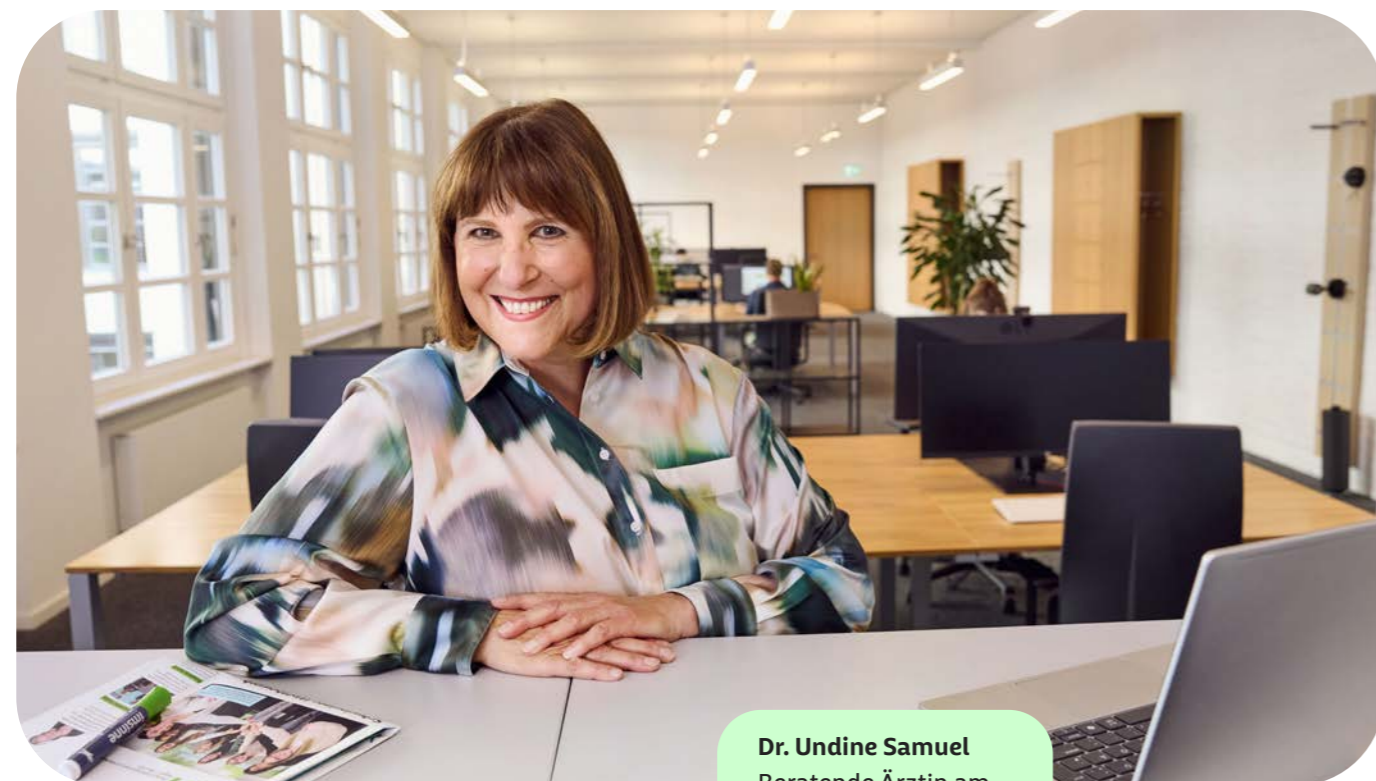
In dieser angespannten Personalsituation rücken gesundheitliche Themen stärker in den Fokus. Hier gibt es unterschiedlicher Herausforderungen für Frauen und Männer: die Rede ist von den Wechseljahren. Die Menopause und die Wechseljahre treten bei den meisten Frauen zwischen 49 und 55 Jahren ein, wobei das Durchschnittsalter in Deutschland bei etwa 51 Jahren liegt. Die Wechseljahre bringen Veränderungen mit sich, die sich auch auf das Arbeitsleben auswirken.

In einer aktuellen Studie gibt ein Drittel der befragten Frauen an, unter starken Wechseljahresbeschwerden zu leiden. Über 70 Prozent sagen, dass die Symptome ihre Leistungen im Beruf negativ beeinflussen. Hinzu kommt,

dass rund 20 Prozent der Befragten der Alterskategorie 55+ aufgrund dieser Beschwerden und fehlender Unterstützung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin frühzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden. Vor diesem Hintergrund muss es unser Ziel sein, bei der BARMER entsprechende Strukturen zu schaffen, die Frauen in den Wechseljahren individuell unterstützen und somit hochkompetente und motivierte Mitarbeiterinnen für das Unternehmen zu erhalten.

„Das Thema Wechseljahre in den Fokus nehmen, ist eine sehr wichtige Entwicklung in der Arbeitswelt“, erklärt Dr. Undine Samuel, Beratende Ärztin am Campusstandort Berlin. „Es darf nicht sein, dass hochqualifizierte Frauen aufgrund fehlender Aufklärung, Sensibilisierung und mangelnder Unterstützung frühzeitig das Berufsleben verlassen müssen – und mit ihnen ihre langjährige Erfahrung und Fachwissen“, so Dr. Samuel weiter.

Wichtig ist darüber hinaus, dass Führungskräfte sich für das Thema Wechseljahre im Job öffnen, ausreichend über das Thema informiert und für individuelle Anforderungen der Frauen sensibilisiert werden. Es muss ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem das Thema Wechseljahre normalisiert und enttabuisiert ist und es individuelle Unterstützungsmöglichkeiten gibt. Denn klar ist: das Thema Wechseljahre ist nicht Frauensache, sondern für uns alle bei der BARMER auch aus betrieblicher Perspektive höchst relevant.



Dr. Undine Samuel
Beratende Ärztin am
Campusstandort Berlin



Unsere 34 Vertrauensfrauen sind die direkten Verbindungspunkte des Gleichstellungsteams an den Standorten: nah dran, ansprechbar und engagiert. Sie begleiten Kolleginnen und Kollegen bei allen Fragen zu Gleichstellung, Frauenförderung und Vereinbarkeit und tragen dazu bei, Chancengerechtigkeit im Arbeitsalltag sichtbar zu stärken.

Die Strategie im Überblick



Maßnahmen 2026 – 2029

Unsere Maßnahmen im Gleichstellungsplan orientieren sich an drei Zielen: Gleiche Chancen auf Karriere, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Förderung von Frauengesundheit im Arbeitsalltag.

Ziel 1: Annäherung an Geschlechterparität und gleiche Karrierechancen

Coaching zum Start von Jobsharing in Führung

Jobsharing ist kein Selbstläufer, insbesondere wenn die erste Führungsposition und Jobsharing zusammenkommen. Ein optionales Coaching hilft dem Führungsduo, produktiv und erfolgreich zusammen zu arbeiten.

Zwei Köpfe, eine Aufgabe

Bei geeigneten internen und externen Stellenausschreibungen zeigen wir künftig klar auf, dass die Position auch im Jobsharing möglich ist und Bewerbungen von Tandemhälften bzw. Tandempaaren erwünscht sind.

Generationen-Jobsharing

Wir möchten generationsübergreifendes Jobsharing fördern. Dienst erfahrene Führungskräfte, die Angehörige pflegen, oder auch jüngere Fachkräfte mit Kindern können so von Entlastung und Wissenstransfer profitieren.

Jobsharing-Interessierte vernetzen

Wir schaffen einen Treffpunkt für Jobsharing-Interessierte, um miteinander ins Gespräch zu kommen, Synergien zu entdecken und mögliche Tandems für eine zukünftige gemeinsame Bewerbung zu bilden. So findet zusammen, was zusammengehört.

Wir entwickeln das Mentoring-Programm für Frauen weiter

Seit 2014 bieten wir ein neunmonatiges Mentoring-Programm für Frauen an. Das weiten wir nun aus. Künftig sammeln Mentees praktische Erfahrungen, indem sie für einen definierten Zeitraum Führungsaufgaben selbst übernehmen.

Infopoint für außertarifliche Führungspositionen

Bei Ausschreibungen für außertarifliche Führungspositionen bieten wir einen digitalen Infopoint für Interessierte an. Hier informieren wir kurz und knapp über die Aufgaben der Position und erläutern Teilzeit- und Jobsharing-Möglichkeiten. Ziel ist es, Transparenz über die Erwartungen rund um die Position zu schaffen und dadurch mehr Frauen zur Bewerbung zu motivieren.

Parität in der Talentförderung

Wir schauen uns an, wie Frauen und Männer in der Talentförderung vertreten sind und verbessern die Angebote für Frauen oder Männer, wenn es nötig ist.

Unternehmenskultur und Fachkarriere

Die Fachkarriere soll stärker innerhalb der Unternehmenskultur verankert werden und eine vergleichbare Wertschätzung wie die Führungskarriere erhalten.

Vielfalt und Gleichstellung:

Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte

In einer modernen Arbeitswelt sind die Haltung und der Umgang mit Vielfalt und Gleichstellung entscheidende Führungskompetenzen. Daher werden wir beide Skills fest im Kompetenzmanagement für Führungskräfte und im Auswahlverfahren für Führungspositionen verankern. So stellen wir sicher, dass Führungskräfte und ihre Teams eine Vielfalts- und Gleichstellungskultur prägen, die von Respekt, Offenheit und einer Geschlechterbalance lebt.

Erfahrungsheldinnen 45+

Wir möchten die Kompetenzen und Erfahrungen berufserfahrener Kolleginnen sichtbar machen und ihnen Raum geben, ihren Wissensschatz einzubringen. Dafür entwickeln wir ein Programm.

Ziel 2: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Vereinbarkeit

Wir sind seit 2009 für unser vereinbarkeitsförderndes Arbeitsumfeld von berufundfamilie zertifiziert. Das übergeordnete Ziel: Vereinbarkeit wird unter anderem durch Gleitzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch die Kooperation mit der awo lifebalance, Führung in Teilzeit/Jobsharing, aktive Frauen- und Väternetzwerke und Angebote für pflegende Angehörige wie das BARMER Netzwerk für pflegende Angehörige gefördert.

BARMER Netzwerk für pflegende Angehörige

Wir etablieren ein Netzwerk für pflegende Angehörige in der Belegschaft der BARMER. Kolleginnen und Kollegen, die neben der Arbeit pflegen, sollen sich hier austauschen, voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen können.

Plötzlich Pflege

Der Fachbereich Pflege informiert in digitalen Informationsveranstaltungen mit dem Titel „Plötzlich Pflege“ alle interessierten Mitarbeitenden über das Thema Pflege.

Unsere flexiblen Arbeitsmodelle: Führung in Teilzeit und Jobsharing

Der Prozess Führung in Teilzeit inklusive Jobsharing soll sich weiter etablieren und der Instrumentenkoffer weiterentwickelt werden.

BARMER Frauennetzwerk & Wissenstransfer

Austausch zu moderner Rollenaufteilung bei Beruf und Familie stärkt die Gemeinschaft. Eigens organisierte Gruppen innerhalb des Netzwerkes sorgen für Wissenstransfer.

Väternetzwerk der BARMER: Engagement für moderne Vaterschaft und Gleichstellung

Seit 2023 bietet das Väternetzwerk der BARMER eine Plattform für Väter, damit sie sich über ihre Erfahrungen und Herausforderungen in der Vaterrolle austauschen können. Ziel ist es, Väter aktiv in ihrer Verantwortung zu stärken und damit auch einen Beitrag zur Gleichstellung der in der Familie und im Unternehmen zu leisten. In regelmäßigen digitalen Treffen fördern wir den offenen Dialog rund um Väter- und Vereinbarkeitsthemen. Zukünftig wird das Netzwerk gezielt genutzt, um moderne Rollenbilder sichtbar zu machen und Väter zu ermutigen, diese aktiv mitzugestalten.

Ziel 3: Integration und Unterstützung spezifischer Bedürfnisse von Frauen im Hinblick auf die Arbeit entlang des gesamten Arbeitslebens

Expertenteam Frauengesundheit

Wir haben zahlreiche Expertinnen und Experten rund um das Thema Frauengesundheit. Diese möchten wir in einem Expertenteam zusammenführen und das Wissen unter Vereinbarkeitsgesichtspunkten in gesunde Prozesse und eine optimale Arbeitsgestaltung einfließen lassen.

Wechseljahre im Fokus

Wir erarbeiten gemeinsam mit Mitarbeiterinnen ein Programm für die optimale Einbindung der Bedürfnisse rund um die Wechseljahre in die Arbeitsgestaltung. Dazu gehören beispielsweise Austauschformate für interessierte Mitarbeitende und Menopause-Cafés mit einer beratenden Ärztin.

Wechseljahre am Arbeitsplatz – Wissen stärkt Führung

Wir unterstützen Führungskräfte durch ein freiwilliges Informationsformat zum Thema Wechseljahre und sensibilisieren sie so offen und transparent für ein Thema, welches bisher als Tabu galt. Mit Wissen und konkreten Handlungsempfehlungen leisten wir einen Beitrag zur gesunden Führung.

BARMER Frauennetzwerk & Stärkung

Wir organisieren Gruppen-Coachings speziell für Frauen die eine Führungsrolle anstreben, mit dem Ziel, ihre Stärke, Sichtbarkeit und Selbstsicherheit gezielt zu fördern.

Maßnahmen für Vielfalt bei der BARMER

Roadshow Vielfalt

Die verschiedenen Diversity-Dimensionen werden wir im Rahmen einer Roadshow durch unterschiedliche Angebote wie Experimente, Vorträge und dergleichen erlebbar und nachvollziehbar machen. Die Roadshow wird an den Campus-Standorten stattfinden.

Vielfalts-Netzwerke

Die Unternehmenskultur wird durch die verschiedenen Netzwerke – das Väternetzwerk, das Frauennetzwerk, das Pride-Netzwerk und das Netzwerk für pflegende Angehörige – weiterentwickelt. Sie werden zentral koordiniert und tragen zu Sichtbarkeit und Empowerment der Mitglieder mit ihren spezifischen Bedürfnissen bei.

Entwicklung der individuellen Vielfaltskompetenz

Ein eLearning sensibilisiert Mitarbeitende sowie Führungskräfte zu Vielfaltsthemen und räumt mit Vorurteilen auf.

Vielfaltstag

Der Vielfaltstag fand erstmalig in 2025 statt und soll künftig allen Mitarbeitenden einen niedrigschwelligen Einstieg in die verschiedenen Themen der Vielfaltsdimensionen geben. Wir erweitern so Stück für Stück das Wissen zu Diversity in der Belegschaft und sensibilisieren für ein diverses und inklusives Miteinander.

Wir sind Top-Arbeitgeber

Die BARMER setzt den Fokus auf Arbeitgebersiegel, die unsere Arbeitsplatzkultur und die Arbeitsbedingungen regelmäßig auf den Prüfstand stellen – und dabei immer auch die Mitarbeitenden aktiv mit einbeziehen. Hierfür nutzen wir unabhängige Institute.



Audit berufundfamilie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat bei der BARMER einen hohen Stellenwert und wird seit 2009 regelmäßig auditiert.



Charta der Vielfalt

Seit 2011 ist die BARMER Teil der Charta der Vielfalt, denn wir sind vielfältig und stolz darauf.



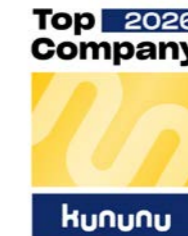
Pride Index

Seit 2022 lässt sich die BARMER auf ihre LGBTQI*-Freundlichkeit zertifizieren und freut sich über die Auszeichnung in Gold.



Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Familienfreundlichkeit wird bei der BARMER großgeschrieben und wir engagieren uns im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“.



kununu „Top Company“

Die Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu hat uns mit dem Siegel „Top Company“ für unsere hohe Mitarbeiterzufriedenheit ausgezeichnet.



Brigitte „Beste Unternehmen für Frauen“

Die Zeitschrift Brigitte hat uns als Unternehmen ausgezeichnet, das sich für Vielfalt und Frauenförderung einsetzt.



Deutscher Nachhaltigkeitspreis „Unternehmen“

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis hat die BARMER als Unternehmen prämiert, das Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit ist.



Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“

Das branchenübergreifende Bündnis hat zum Ziel, wirksame Maßnahmen gegen Sexismus und sexuelle Belästigung zu ergreifen.



Wir leben Vielfalt

Für die BARMER ist Vielfalt nicht nur Anspruch, sondern ein Erfolgsfaktor. Intersektionale Perspektiven prägen unsere Förderung von Frauen, welche Hand in Hand mit unseren starken Vielfalts-Netzwerken geht.



Vielfalt bedeutet für uns bei der BARMER weit mehr als nur eine moralische oder gesellschaftliche Verpflichtung. Es ist ein strategischer Erfolgsfaktor, der sich direkt auf Innovation, Teamdynamik und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Gerade bei der Förderung von Frauen zeigt sich das sehr deutlich.

Vielfaltskompetente Führungskräfte sind in der Lage, unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen. Das hilft bei Konflikten und beim Krisenmanagement, da vielfältige Perspektiven zu kreativeren und robusteren Lösungen führen.

Dabei ist auch wichtig, bei der Förderung von Frauen intersektional zu denken. Unternehmen sollten verstärkt darauf achten, unterschiedliche Hintergründe, Kulturen und Lebensrealitäten zu berücksichtigen und die damit zusammenhängenden Stärken zu erkennen.

Besonderen Augenmerk legen wir in den strategischen Ausbau unserer Netzwerke. Unser BARMER Frauennetzwerk e.V. steht dafür Frauen zu ermutigen, Führungsaufgaben zu übernehmen, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig zu stärken. Dabei steht nicht nur die Karriere im Fokus, sondern auch die langfristige Gesundheit und generationsübergreifendes faires Miteinander.

Ein praktisches Beispiel: kürzlich haben wir eine Frau im Netzwerk mit besonderen Fähigkeiten zum Thema interkulturelle Kommunikation für ein Projekt gewinnen können. Für Hospitationen und unser Frauen-Mentoring-Programm, nutzen wir die Kraft des Frauennetzwerks, um dienst erfahrene Kolleginnen mit Frauen zu vernetzen, die den Schritt in Führung gehen wollen.

Diese Prinzipien gelten natürlich auch für alle anderen Netzwerke im Unternehmen, auch wenn sich der Fokus

innerhalb der Netzwerke immer an der jeweiligen Lebenssituation der Menschen ausrichtet. Bestehende Gruppen wie das Pride-Netzwerk und das Väternetzwerk bringen sich bereits aktiv ins Unternehmen ein. Manchmal reicht es schon aus zu wissen: Da sind Menschen, die haben ähnliche Situationen im Leben wie ich.

Unser Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in der Vielfalt gelebt und individuelle Potenziale erkannt und gefördert werden – für mehr Gleichberechtigung, Innovation und gemeinsames Wachstum.

Diversity in der Arbeitswelt: Die BARMER setzt auf Vielfalt

Rund neun Millionen Versicherte aus 200 Ländern, 42 vertretene Nationalitäten bei den Kolleginnen und Kollegen, zwei Drittel Frauenanteil, neun Prozent leben mit einer Schwerbehinderung – die BARMER ist ein Abbild gesellschaftlicher Vielfalt. Hier arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Lebenswegen zusammen und machen diese Vielfalt zu einer Stärke. Mit einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 23 Jahren und gleichzeitig immer neuen Gesichtern entsteht bei der BARMER ein starkes Miteinander aus Erfahrung und frischen Perspektiven.

Für Robby Herzog, Geschäftsbereichsleiter Personal bei der BARMER, ist Vielfalt fester Bestandteil der Unternehmenskultur und eine entscheidende Grundlage für Zukunftsfähigkeit und Erfolg.

„Unsere BARMER ist ein Unternehmen, in dem Vielfalt ganz selbstverständlich gelebt wird – und das ist gut so“, sagt Herzog. „Als Krankenkasse stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt und als Arbeitgeberin rücken wir unsere Mitarbeitenden in den Fokus. Sie sind unsere wertvollste Ressource für die Zukunft und der Schlüssel für langfristigen Erfolg. Wir möchten, dass sich die Kolleginnen und Kollegen in all ihren Facetten bei uns wohlfühlen und gerne bei der BARMER arbeiten. Deshalb sind Gleichstellung und Diversität für uns kein ‚nice to have‘, sondern eine Voraussetzung für ein zukunftsfähiges Unternehmen.“



Robby Herzog
Geschäftsbereichsleiter
Personal

Diese Haltung spiegelt sich im Alltag wider, beschreibt Maria Hinz, Teamleiterin im Bereich Gesunde Arbeit, Nachhaltigkeit, Diversität und Corporate Digital Responsibility: „Bei der BARMER beginnt Gleichstellung nicht auf dem Papier, sondern in den kleinen Momenten unseres Alltags. Wenn jemand zu Hause bleibt, weil das Kind krank ist, und niemand die Stirn runzelt. Wenn Kolleginnen und Kollegen plötzlich Pflege leisten müssen und wir selbstverständlich zusammenrücken. Gelebte Vielfalt heißt bei uns Schwangerschaften, Elternzeiten, Arzttermine wegen chronischer Erkrankungen, psychosoziale Unterstützung, Gebetszeiten oder Barrierefreiheit nicht als Störung zu verstehen, sondern als selbstverständlichen Teil des Lebens zu sehen. Vielfalt zeigt sich in unzähligen Facetten – und wir wissen, dass sie Zeit, Aufmerksamkeit und Verständnis braucht.“

Leben und Arbeiten in einer diversen Gesellschaft

Diversität steht für die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Menschen und zeigt sich in vielen Dimensionen: im Alter, Geschlecht, in Religion und sexueller Orientierung, in körperlichen und geistigen Fähigkeiten, in sozialer Herkunft und Migrationsgeschichte. Auch Deutschland ist vielfältig. Von den rund 84 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern haben fast 25 Millionen eine Migrationsbiografie. Etwa 9 Prozent leben mit einer Schwerbehinderung, rund 11 Prozent gehören der queeren Gemeinschaft an. Diese Zahlen verdeutlichen, wie plural die deutsche Gesellschaft ist.



Wir sind ein Querschnitt der Gesellschaft. Manche von uns begegnen Vielfalt jeden Tag, andere lernen sie gerade erst kennen. Und genau dort setzt unsere Kultur an: Wir sprechen offen miteinander, hören zu, stellen Fragen. Kritik gibt es bei uns auch, aber immer mit Respekt und dem ehrlichen Wunsch, voneinander zu lernen. Deshalb fördern wir lebenslanges Lernen, auch in Themen der Diversität. Ob jemand zum ersten Mal mit verschiedenen Pronomen in Berührung kommt oder ein Bewusstsein für eigene, vielleicht unbemerkte Vorurteile entwickeln möchte – wir bieten Räume, Impulse und Gelegenheiten, gemeinsam zu wachsen.

So entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem jede und jeder so sein darf, wie man ist – und zugleich die Chance hat, sich weiterzuentwickeln. Eine Kultur, die nicht verlangt, perfekt zu sein, sondern mutig, neugierig und offen.“



Maria Hinz
Teamleiterin Gesunde Arbeit, Nachhaltigkeit, Diversität und Corporate Digital Responsibility

Diese Prinzipien werden auch durch konkrete Maßnahmen umgesetzt: Flexible Arbeitsmodelle, barrierefreie Arbeitsplätze und ein offener Umgang miteinander schaffen Raum für individuelle Lebensentwürfe. Netzwerke und Initiativen rund um Themen wie Diversität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder queeres Leben stärken den Zusammenhalt und fördern das Bewusstsein füreinander.

Vielfalt on Tour: Diversity Roadshow in Planung

In den kommenden Jahren plant die BARMER eine Diversity Roadshow an den BARMER Campus-Standorten. Ziel ist es die Diversity-Kultur der BARMER für die Mitarbeitenden erlebbar zu machen. In Vorträgen und Workshops sollen die Kolleginnen und Kollegen mehr über die sieben Dimensionen der Vielfalt erfahren. Darüber hinaus soll es die Möglichkeit geben, spannende Diversitätsexperimente auszuprobieren, um eigene, unbewusste Vorurteile zu erkennen und zu reflektieren. So wird Vielfalt nicht nur thematisiert, sondern bewusst erfahrbar gemacht.



Gleichstellung und Diversität gehen Hand in Hand

Die gesetzliche Gleichstellungsarbeit bezieht sich auf die Gleichstellung von Frauen und Männern. Bei der BARMER geht der Blick jedoch weiter: Um allen Mitarbeitenden gleiche Teilhabe zu ermöglichen, werden auch weitere Dimensionen von Diversität (siehe Kasten vorherige Seite) aktiv berücksichtigt.

„Im Bereich Gleichstellung haben wir schon viel erreicht“, sagt Robby Herzog. „Zukünftig wollen wir die verschiedenen Diversitätsthemen stärker verknüpfen. Die unterschiedlichen Kulturen, Biografien und Lebensentwürfe unserer Kolleginnen und Kollegen sind unsere Stärke. Mit großer Motivation wollen wir unsere Initiativen weiterentwickeln und Menschen in ihrer Individualität stärken und wertschätzen – nur ein buntes Bild ergibt ein ganzes Bild.“

Diese Sichtweise unterstreicht Maria Hinz: „Gleichstellungsarbeit bei der BARMER geht über Frauen und Männer hinaus. Alle Mitarbeitenden – ob es sich um einen Mann mit Behinderung, eine queere Person, eine Schwarze Frau oder um eine Personen mit nicht-christlicher Religionszugehörigkeit handelt – sollen sich wohlfühlen, gerne hier arbeiten und gleiche Chancen haben.“

Führung in Verantwortung

Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Gleichstellung und Diversität kommt den Führungskräften der BARMER zu. „Im Unternehmensleitbild ist Vielfalt klar verankert. Führungskräfte sind Vorbilder, sie müssen das Leitbild verkörpern und mit Leben füllen“, sagt Maria Hinz.

Auch Robby Herzog hebt die besondere Verantwortung der Führungsebene hervor: „Gute Führung beginnt damit, die eigenen Sichtweisen zu hinterfragen und sich in die Perspektiven der Mitarbeitenden hineinzusetzen. Nur so können Führungskräfte vielfältige Teams souverän begleiten. Dafür ist fundiertes Wissen zu Vielfaltsthemen unverzichtbar.“

Um sie dabei zu unterstützen, bietet die BARMER verschiedene E-Learning-Programme zu Gleichstellungs- und Diversity-Themen an. In der Online-Lesson „Entdecke Vielfalt neu – E-Learning zu Diversity, Gleichstellung und Unconscious Bias“ können Führungskräfte unter anderem unbewusste Vorurteile reflektieren und ihr Wissen zur Vielfalt menschlicher Identitäten erweitern.

Konkret lernen sie zum Beispiel, wie unbewusste Vorurteile wirken und wie man Vielfalt im Team leben kann. So können sie nicht nur Vorbilder sein, sondern als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren die Unternehmenskultur aktiv prägen. „Diversity ist auch Kulturwandel.“

Und der sollte von den Führungspersonen vorgelebt werden“, so Herzog.

Vielfalt braucht Gemeinschaft

Zentral für die Förderung von Diversity sind die BARMER Netzwerke, in denen sich Menschen zu spezifischen Vielfaltsthemen zusammenfinden und vernetzen. Sie bieten Raum für Austausch, geben den Teilnehmenden eine Stimme und stärken Empowerment am Arbeitsplatz. Aktuell gibt es das BARMER Väternetzwerk, das BARMER Frauennetzwerk und die BARMER Pride-Netzwerk. Das BARMER Netzwerk für pflegende Angehörige befindet sich aktuell im Aufbau.

Robby Herzog betont die Bedeutung der Netzwerke: „Bei Diversity- und Gleichstellungs-Themen kann nicht einfach alles von oben vorgegeben werden. Das muss von Betroffenen für Betroffene kommen.“ Maria Hinz ergänzt: „Unsere Vielfalts-Netzwerke spielen eine zentrale Rolle, um die konkreten Bedarfe der Mitarbeitenden sichtbar zu machen – und liefern damit wertvolles Wissen für Veränderungen.“

Erster BARMER Vielfaltstag am Campus Berlin

Im Oktober 2025 fand am Campus Berlin erstmals der BARMER Vielfaltstag statt. Ziel der Veranstaltung war es, die sieben Dimensionen der Vielfalt bei den Mitarbeitenden bewusst zu machen und ihre Bedeutung im Arbeitsalltag zu vermitteln.

Die Mitarbeitenden tauschten sich über unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven und Lebensrealitäten aus. In Podiumsdiskussionen und Workshops bot dieser Tag Raum, Unterschiede als Stärke zu sehen und die Unternehmenskultur weiter zu öffnen.

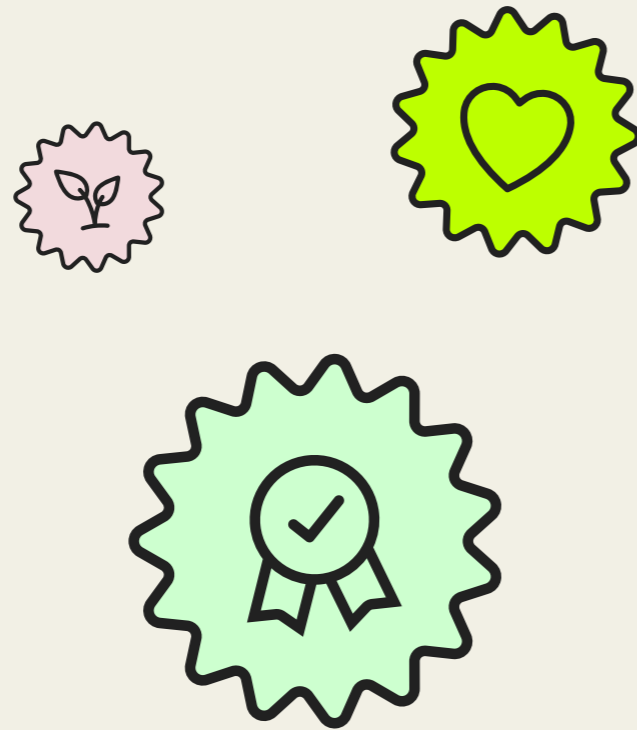
Der Vielfaltstag bot die Möglichkeit niedrigschwellig Verständnis zu fördern und das eigene Wissen rund um Diversity, Inklusion und Gleichstellung zu erweitern.



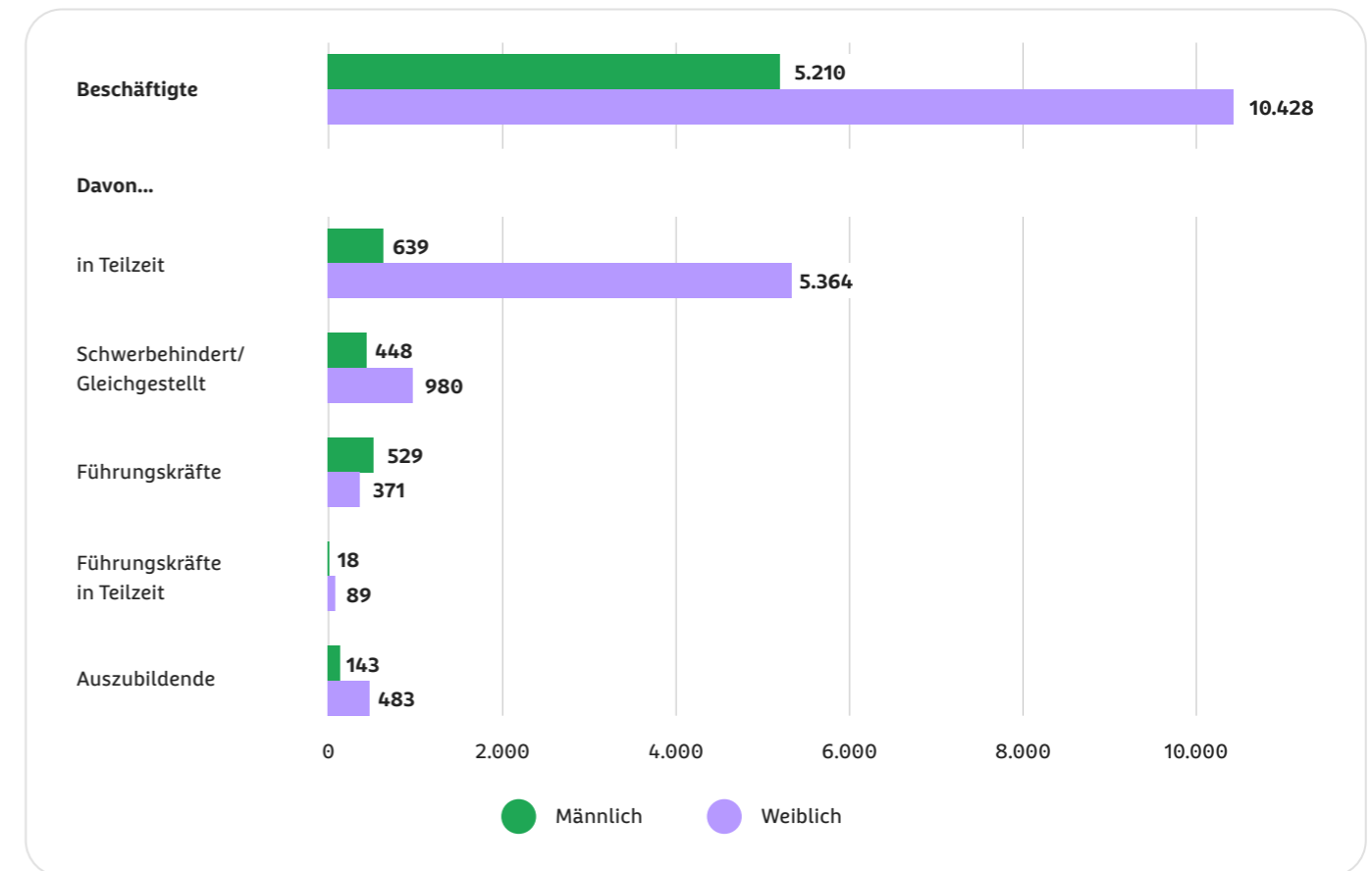
Zahlen sagen mehr als tausend Worte.

Mit dem Zahlenwerk wird die Entwicklung der letzten Jahre verdeutlicht.

Stand: Januar 2026



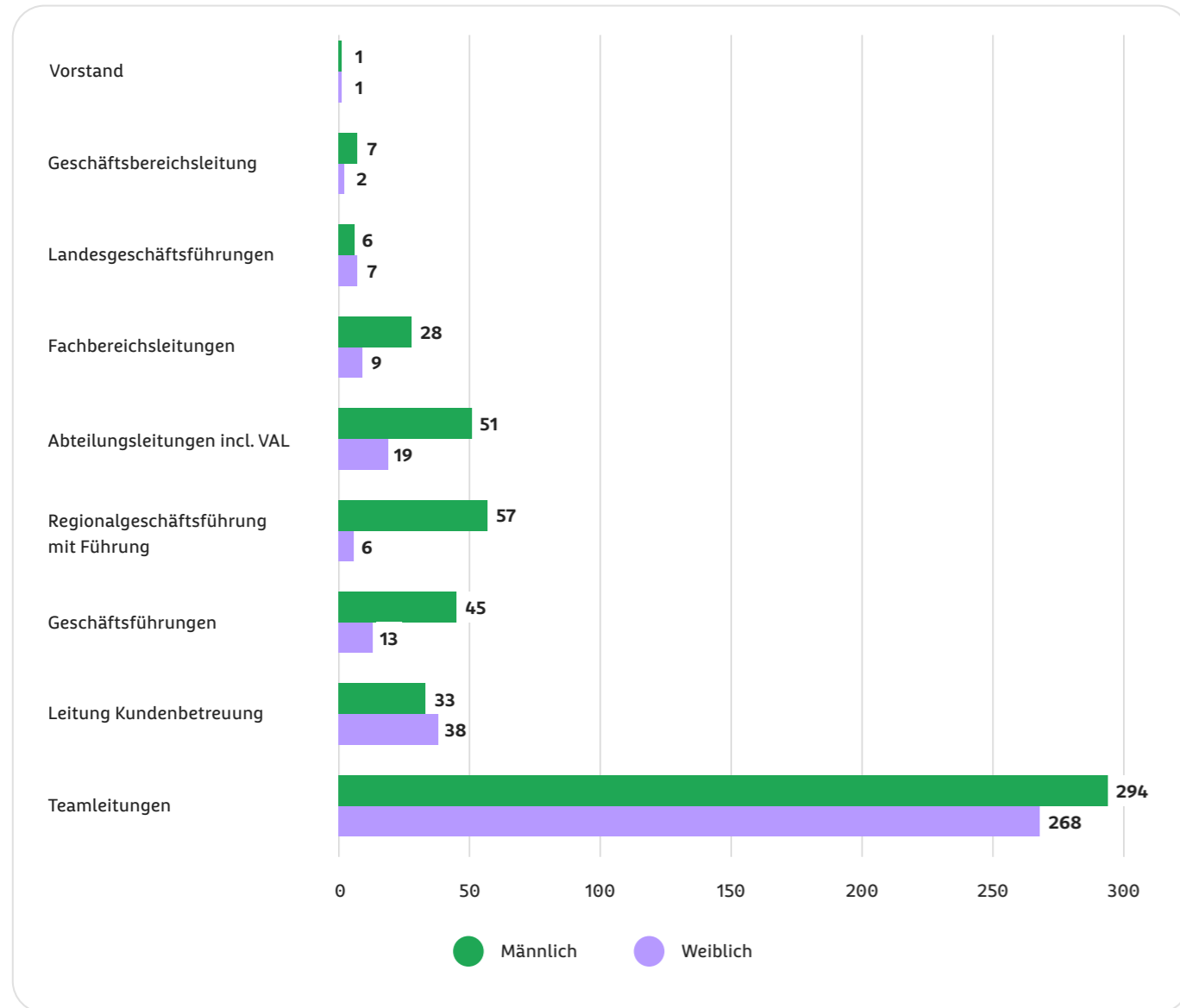
BARMER-Beschäftigte nach Geschlecht



BARMER Beschäftigte	Anzahl gesamt	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
Beschäftigte	15.638	5.210	33,3	10.428	66,7
davon Teilzeit	5.990	639	10,7	5364	89,5
davon Schwerbehindert/Gleichgestellt	1.428	448	31,4	980	68,6
davon Führungskräfte	900	529	58,8	371	41,2
davon Führungskräfte Teilzeit	107	18	16,8	89	83,2
davon Auszubildende	626	143	22,8	483	77,2

	gesamt	männlich	weiblich
Durchschnittsalter	46,5	47,9	45,7

Führungskräfte (nur ausgewählte Personengruppen)



Position	Anzahl gesamt	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
Vorstand	2	1	50,0	1	50,0
Geschäftsbereichsleitung	9	7	77,8	2	22,2
Landesgeschäftsführungen	13	6	46,2	7	53,8
Fachbereichsleitungen	37	28	75,7	9	24,3
Abteilungsleitungen incl. VAL	70	51	72,9	19	27,1
Regionalgeschäftsführung mit Führung	63	57	90,5	6	9,5
Geschäftsführungen	58	45	77,6	13	22,4
Leitung Kundenbetreuung	71	33	46,5	38	53,5
Teamleitungen	562	294	52,3	268	47,7

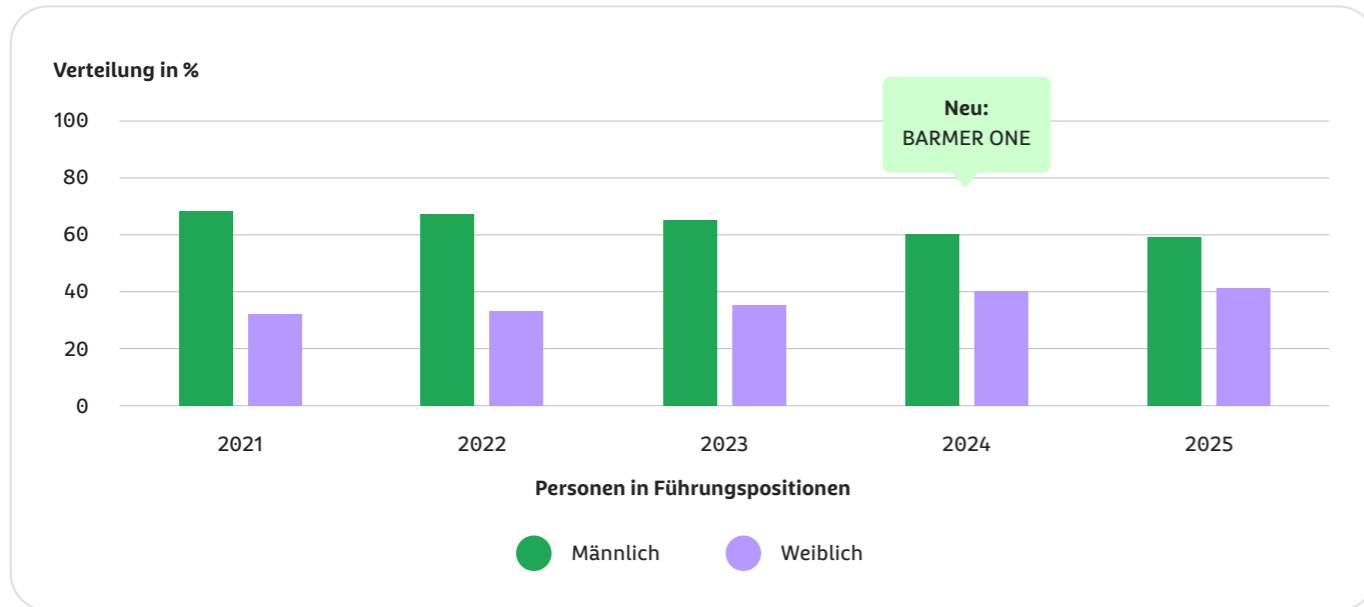
Frauenanteil (sortiert nach Bereichen)

Organisationseinheit	Beschäftigte gesamt	männlich	weiblich	Frauenanteil in %
Personal	285	85	200	70,2
Finanzen / Controlling	136	64	72	52,9
Unternehmenssteuerung und Organisation	81	45	36	44,4
Informationstechnologie	681	493	188	27,6
Markt und Kunde	5.416	1.808	3.608	66,6
Marke und Marketing	81	36	45	55,6
Zentrale Dienste	681	154	527	77,4
Versicherung und Beitrag	1.857	637	1.220	65,7
Sektorübergreifende Versorgungsstrategie	3.764	1.039	2.725	72,4
Versorgungsinnovation, Pflege und Digitales	2.239	638	1.601	71,5
Vorstandsabteilungen, Vorstand	218	129	89	40,8
Landesvertretungen	199	82	117	58,8
Gesamt	15.638	5.210	10.428	66,7

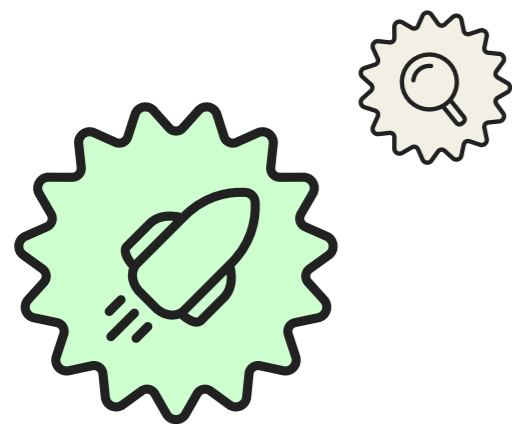
Frauenanteil in Führungspositionen (sortiert nach Bereichen)

Organisationseinheit	Beschäftigte gesamt	männlich	weiblich	Frauenanteil in %
Personal	20	7	13	65,0
Finanzen / Controlling	16	7	9	56,3
Unternehmenssteuerung und Organisation	8	5	3	37,5
Informationstechnologie	43	33	10	23,3
Markt und Kunde	293	194	99	33,8
Marke und Marketing	11	8	3	27,3
Zentrale Dienste	29	13	16	55,2
Versicherung und Beitrag	90	52	38	42,2
Sektorübergreifende Versorgungsstrategie	220	119	101	45,9
Versorgungsinnovation, Pflege und Digitales	132	71	61	46,2
Vorstandsabteilungen, Vorstand	24	13	11	45,8
Landesvertretungen	13	6	7	53,8
Gesamt	900	529	371	41,2

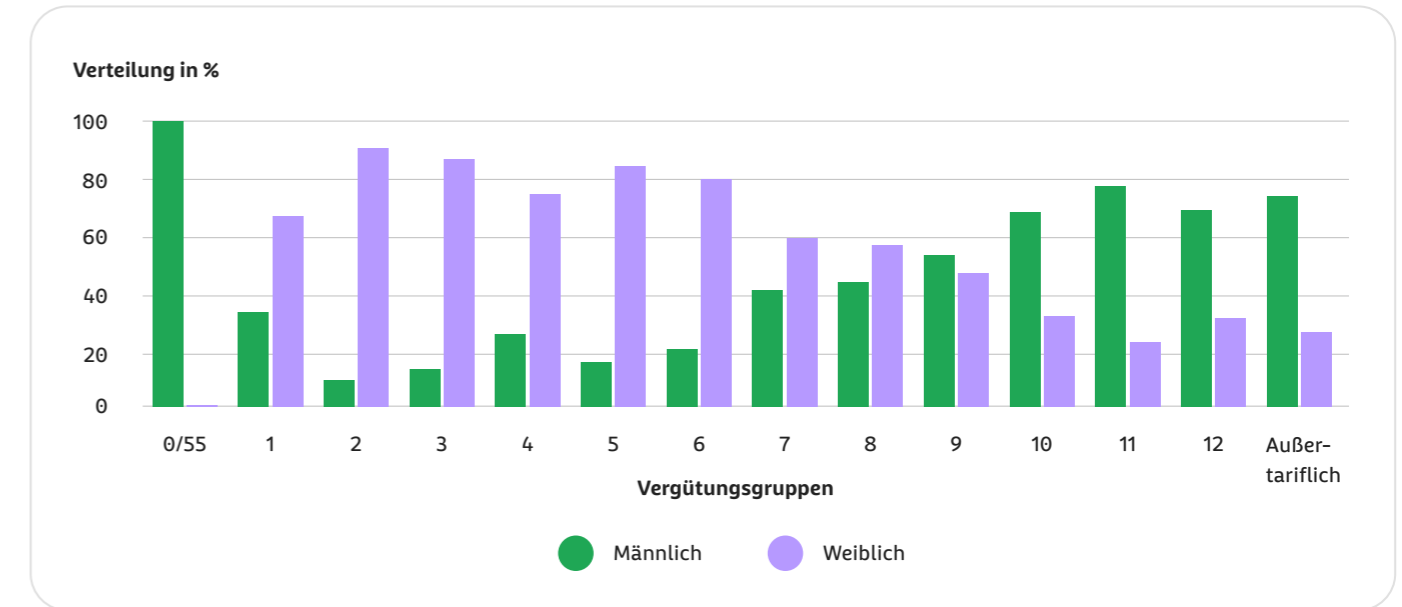
Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen (sortiert nach Führungsebenen)



Jahr	obere Ebene			mittlere Ebene			untere Ebene			Summe		
	Gesamt-anzahl	m %	w %	Gesamt-anzahl	m %	w %	Gesamt-anzahl	m %	w %	Gesamt-anzahl	m %	w %
2021	26	62	38	136	78	22	932	67	33	1.094	68	32
2022	25	68	32	133	78	22	915	65	35	1.073	67	33
2023	28	64	36	134	73	27	857	63	37	1.019	65	35
2024	26	62	38	135	71	29	743	58	42	904	60	40
2025	25	60	40	121	70	30	754	57	43	900	59	41



Verteilung nach Vergütungsgruppen



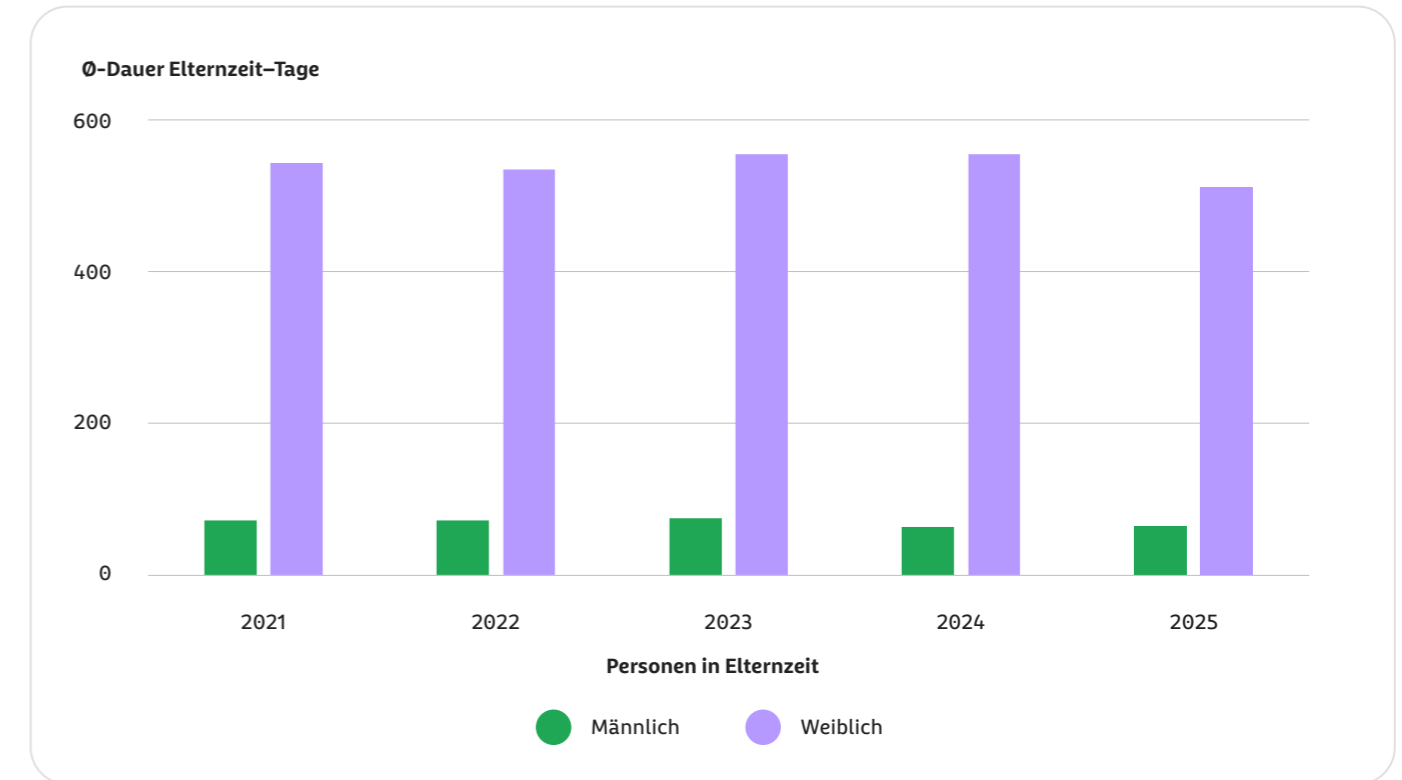
Vergütungsgruppe	Anzahl gesamt	gesamt in %	Anzahl männlich	männlich in %	Anzahl weiblich	weiblich in %
0/55	1	0,0	1	100,0	0	0,0
1	36	0,2	12	33,3	24	66,7
2	194	1,2	18	9,3	176	90,7
3	190	1,2	25	13,2	165	86,8
4	91	0,6	23	25,3	68	74,7
5	644	4,1	100	15,5	544	84,5
6	7.453	47,7	1.513	20,3	5.940	79,7
7	1.753	11,2	717	40,9	1.036	59,1
8	1.251	8,0	544	43,5	707	56,5
9	1.734	11,1	923	53,2	811	46,8
10	751	4,8	513	68,3	238	31,7
11	453	2,9	351	77,5	102	22,5
12	281	1,8	194	69,0	87	31,0
Außertariflich	180	1,2	133	73,9	47	26,1
Summe	15.012	96,0	5.067	33,8	9.945	66,2
Azubis	626	4,0	143	22,8	483	77,2
Gesamt	15.638	100,0	5.210	33,3	10.428	66,7

Elternzeit

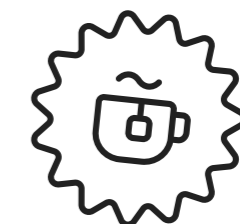


Elternzeit	Personen gesamt	Personen männlich	männlich in %	Personen weiblich	weiblich in %
2021	457	158	35	299	65
2022	444	135	30	309	70
2023	374	132	35	242	65
2024	391	139	36	252	64
2025	388	121	31	267	69

Ø-Dauer Elternzeit



Elternzeit	gesamt	männlich	weiblich
Ø-Dauer Elternzeit 2021	446 Tage	73 Tage	544 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2022	450 Tage	73 Tage	536 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2023	461 Tage	75 Tage	555 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2024	454 Tage	64 Tage	555 Tage
Ø-Dauer Elternzeit 2025	416 Tage	65 Tage	517 Tage



Impressum

Herausgeber

BARMER
Axel-Springer-Straße 44
10969 Berlin
www.barmer.de

Redaktion

(verantwortlich. i. S. d. PR)
Robby Herzog,
BARMER, Geschäftsbereichsleiter Personal
Lichtscheider Str. 89
42285 Wuppertal
robby.herzog@barmer.de

Konzeption und Text

Johannah Illgner
Plan W - Agentur für strategische Kommunikation
www.plan-w.net

Gestaltung

Hermann Mayer
www.hermannmayer.eu

Impressum

nach Telemediengesetz
www.barmer.de/impressum

Stand: Januar 2026

Alle Angaben wurden sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Dennoch ist es möglich, dass Inhalte nicht mehr aktuell sind. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Gewähr übernehmen können. Für Anregungen und Hinweise sind wir stets dankbar.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir nicht alle Websites, auf die wir verweisen, laufend überprüfen können. Wir übernehmen daher keine Haftung für die Inhalte dieser Anbieter. Auch bedeuten unsere Links keine Empfehlungen/Werbung für die dargebotenen Inhalte. Gleiches gilt für Literaturhinweise.

Alle Internetlinks wurden zuletzt im November 2025 abgerufen.

© BARMER 2026
Alle Rechte vorbehalten.

Bei der BARMER legen wir großen Wert auf Nachhaltigkeit. Danke, dass Sie den Gleichstellungsplan nicht ausdrucken.

Hier können Sie das PDF dieser Broschüre herunterladen:
www.barmer.de/gleichstellungsplan



Quellen

Die Wechseljahre – ein „Frauenthema“?, Seite 24

BARMER (2025): Leitfaden Menopause@work. Handlungsempfehlungen für Unternehmen, [online] <https://www.barmer.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheit-im-betrieb/gesundheitsangebote-vor-ort/menopause-at-work>

Wir leben Vielfalt, Seite 30

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2024): Behinderte Menschen, [online] https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2025): Bevölkerungsstand, [online] https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2025): Statistischer Bericht - Mikrozensus - Bevölkerung nach Migrationshintergrund - Erstergebnisse 2024, [online] <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/statistischer-bericht-migrationshintergrund-erst-2010220247005.html>

Ipsos (2024): Ipsos Pride-Umfrage 2024: Angehörige der Generation Z identifizieren sich am ehesten als LGBT+, [online] https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-05/Pride%20Report%20FINAL_0.pdf

Bilder

BARMER, Daniel Mevissen (Seiten 9, 20, 21, 26)
BARMER intern (Cover und Seiten 5, 6, 8, 10, 15, 22, 24, 28, 32)
BARMER, James Zabel (S. 32)

BARMER, Lutz Cleffmann/vor-ort-foto.de, alle Portrait-Fotos (Seiten 7, 10, 11, 13, 14, 19, 20, 23, 30, 31, 32)

BARMER, Manfred H. Vogel/vor-ort-foto.de, Frauenkongress und Vielfaltstag (Seiten 11, 14, 15, 30)

Privat (S. 11)
Privat, Isabella Einzinger (S. 12)
Privat, Kathrin Dreßen (S.18)
Privat (S. 20)
Privat, Silke Baltersee (S. 21)
Privat (S. 25)
Privat, Robby Herzog (S. 31)

ver.di (S. 16)



**Ein Job,
der gut
tut.**

Gleich stark und gleichgestellt bei der BARMER.

Zusammen für das höchste
Gut des Menschen.

www.barmer.de/karriere

BARMER