

bayme vbm /

Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber



Information

Frauen in Führungspositionen

Stand: April 2012

www.baymevbm.de/Frauen

Vorwort

Führungspotenziale im Unternehmen nutzen

Frauen sind heute besser denn je qualifiziert. Es gilt daher, deren Potenziale in den Unternehmen noch besser zu nutzen als bisher. Zielgerichtete Weiterbildung ist dabei ein wichtiger Ansatz, um Frauen an das Unternehmen zu binden und ihnen mehr Chancen für eine Fach- oder Führungslaufbahn zu ermöglichen.

Neue Perspektiven für weibliche Führungskräfte in Unternehmen eröffnete das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“. Im Rahmen des Projekts haben die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm 56 weibliche Nachwuchsführungskräfte aus 21 Unternehmen mit ihren Mentoren ab Juli 2010 eineinhalb Jahre lang begleitet. Das Projekt förderte die Entwicklung der fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen weiblicher Nachwuchsführungskräfte und zeigte den Teilnehmerinnen neue Perspektiven in den Unternehmen. Dadurch konnten die vorhandenen Talente optimal eingesetzt und mehr Führungspositionen mit Frauen besetzt werden.

Um die beruflichen Chancen von Frauen insgesamt zu verbessern, müssen in unserer Gesellschaft die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die berufliche Förderung weiblicher Talente, wie in unserem Modellprojekt, leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.

Der vorliegende Leitfaden stellt die wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse vor, die im Laufe des Modellprojekts gewonnen wurden. Er soll als Handlungsleitfaden für Unternehmen dienen, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen Frauen im Betrieb gezielt gefördert werden können.

Bertram Brossardt
30. April 2012

Vorwort

In keinem anderen Land gibt es eine solche Verschwendung am Arbeitsmarkt was die Potenziale gut ausgebildeter Frauen angeht, wie in Deutschland. Frauen sind zwar Bildungsgewinner, aber Karriereverlierer. Und das, obwohl Unternehmen mit gemischten Teams bessere Ergebnisse erzielen. Wir müssen daher den Bewusstseinswandel vorantreiben. Wir müssen mehr tun für echte Chancengerechtigkeit auf allen Ebenen in Wirtschaft und Gesellschaft. Das heißt konkret: Wir brauchen elterngerechte Arbeitswelt damit zukünftig alle und nicht nur einseitig die Mütter Familienverantwortung übernehmen. Die Karriere in Teilzeit muss möglich sein. Und Frauen in Führungsetagen müssen selbstverständlich werden. Denn Frauen führen an die Spitze!

Mit großer Freude habe ich vor rund zwei Jahren die Schirmherrschaft für das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen“ übernommen. Es unterstützt Frauen auf ihrem Karriereweg zielgenau dort, wo sie immer noch mit Schwierigkeiten konfrontiert sind. Heute freue ich mich über dessen großen Erfolg! Mit Hilfe von passgenauen Workshops und individuellem Mentoring konnten rund 60 Frauen ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln und sind so auf ihrem Weg nach oben ein erhebliches Stück vorangekommen.

Ich danke allen Beteiligten für diesen gelungenen Schritt in die richtige Richtung, freue mich sehr, dass dieses erfolgreiche Projekt in die zweite Runde geht und wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg!

Ihre
Christine Haderthauer
Bayerische Staatsministerin
für Arbeit und Sozialordnung,
Familie und Frauen
Frauenbeauftragte der Bayerischen Staatsregierung

Inhalt

1	Hintergrund – Konzept – Bausteine	4
1.1	Projekthintergrund.....	4
1.2	Projektkonzept.....	5
1.3	Projektbausteine	6
2	Die Projektbeteiligten	7
2.1	Die Unternehmen	7
2.2	Die Teilnehmer	9
2.3	Die Mentoren	12
3	Ergebnisse auf einem Blick	14
3.1	Ergebnisse für die Teilnehmer	14
3.2	Ergebnisse für die Unternehmen	15
4	Handlungsempfehlungen	17
4.1	Frauen in Führungspositionen – ein betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor: Wie kann es intern kommuniziert und gelebt werden?	17
4.2	Inwieweit ist ein frauenspezifisches Angebot für zukünftige Führungskräfte sinnvoll und zielführend?	17
4.3	Wie kann der Prozess unternehmensintern erfolgreich begleitet werden? ..	18
4.3.1	Klare Kommunikation der Projektziele und Meilensteine im Unternehmen ..	18
4.3.2	Transparentes Auswahlverfahren geeigneter Kandidaten	18
4.3.3	Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte	19
4.3.4	Verzahnung der Projektbeteiligten	19
4.3.5	Teilnehmer als Multiplikatoren	19
4.3.6	Aktive Kommunikation des Programms	19
4.4	Der Mentoringprozess: was ist dabei zu beachten?	20
4.4.1	Auswahl der Mentoren.....	20
4.4.2	Einstellung der Mentee	20
4.4.3	Vorbereitung und Begleitung der Mentoren.....	21
4.4.4	Der Mentoringprozess	21
4.4.5	Mentoringthemen	21
4.5	Welche Strukturen und Weiterbildungsinhalte sind besonders relevant?	22

4.5.1	Zeitlicher Projektrahmen	22
4.5.2	Methodische Aspekte	22
4.5.3	Weiterbildungsinhalte	23
4.6	Aus Erfahrungen lernen – die Wichtigkeit von Testimonials erfahrener Führungskräfte	25
4.7	Fazit.....	25
4.7.1	Projektergebnisse	25
4.7.2	Konkrete Handlungsfelder.....	25
5	Weitere unternehmenspolitische Ansätze	27
5.1	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	27
5.2	Recruitment und interne Stellenbesetzung	27
5.3	Führung.....	27
5.4	Personalentwicklung	28
5.5	Unternehmensübergreifendes Engagement.....	28
	Abbildungsverzeichnis	29
	Anhang	30
	Ansprechpartner	31
	Impressum	31

1 Hintergrund – Konzept – Bausteine

Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“

Mit Blick auf den demografischen Wandel wird schnell deutlich: Angesichts des wachsenden Fachkräftebedarfs sind Unternehmen zukünftig noch stärker darauf angewiesen, dass Frauen ihre beruflichen Potenziale entfalten können. So hat die vbw Studie „Arbeitslandschaft 2030“ ergeben, dass bis 2015 in Bayern rund 520.000 Fachkräfte fehlen werden.

Ziel muss eine insgesamt höhere Erwerbstätigkeit von Frauen und damit verbunden eine Steigerung der Anzahl der Frauen in Führungspositionen sein.

Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber bayme vbm leisten hierzu einen aktiven Beitrag. In Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft haben die Verbände deshalb das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“ entwickelt. Das Projekt richtet sich an weibliche Fachkräfte mit Führungspotenzial aus Mitgliedsfirmen der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber mit dem Ziel, Frauen, die das Entwicklungspotenzial haben, Führungsaufgaben und -tätigkeiten zu übernehmen, zu begleiten. Das Projekt geht der Frage nach, was Frauen aktiv dazu beitragen können, um entsprechende Positionen in den Unternehmen auszufüllen und welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen können, damit dies möglich ist.

1.1 Projekthintergrund

Intensive Bemühungen vieler Unternehmen zeigen, dass die Akzeptanz von weiblichen Führungskräften erhöht wird. Dennoch ist die Anzahl weiblicher Führungskräfte bei weitem nicht ausreichend. Neben den unternehmerischen Anstrengungen und Veränderungen der beruflichen Rahmenbedingungen, ist individuelles Engagement weiblicher Führungskräfte notwendig. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die (potenzielle) Führungskraft selbst ist für ihre Weiterbildung und Entwicklung zuständig. Frauen müssen verstärkt dafür sorgen, dass Unternehmen mit ihnen planen können. Dieses ist aktiv über eine zukünftige Lebens- und Karriereplanung zu erreichen, indem z. B. wenn-dann-Szenarien mit kompetenter Unterstützung entwickelt werden, um so Personalverantwortliche oder Vorgesetzte in die Planung einzubeziehen.

Individuelles Engagement, so genanntes Selbstmanagement, wirkt auf aktive Wissenserweiterung und die Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen. Im Rahmen dessen dient es zur (Selbst-)Reflexion und dem Erlernen neuer Verhaltensweisen, um sich so auch im Unternehmen aktiv zu positionieren.

Die Kernfrage hierbei ist „Wie kann sich die Mitarbeiterin im Kontext des Unternehmens verändern?“ Einige Ansätze lassen sich aus der Praxis ableiten:

- Die Vorbildfunktion der Führungskräfte wirkt auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter (Sogwirkung).
- Das Verhalten der Mitarbeiter kann sich über (Selbst-)Reflexion verändern.
- Eine veränderte Wahrnehmung von Rahmenbedingungen und ihre Bewertung können zu Verhaltensänderungen führen.

1.2 Projektkonzept

Das Projekt ist ein maßgeschneidertes Programm zur gezielten Karriereförderung von Frauen und stellt Selbstmanagement, -entwicklung und -verantwortung in den Fokus. Weibliche Führungskräfte können durch Eigeninitiative aktiv ihr Wissen erweitern, neue Verhaltensweisen lernen, gewisse Persönlichkeitsmerkmale verbessern und sich dadurch im Unternehmen sichtbarer machen und offensiver positionieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist die Interaktion mit den Führungskräften im Unternehmen.

Hier möchte das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ ansetzen: Es soll den Teilnehmer Unterstützung und Wege für aktives Selbstmanagement aufzeigen und gleichzeitig Unternehmen dafür sensibilisieren, dass weibliche Führungskräfte erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Bei der gewünschten Zielsetzung ist ein prozesshafter Aufbau mit systemübergreifenden Feedbackschleifen und Beteiligung von möglichst vielen Personen sinnvoll. Somit sind bei der Programmarchitektur folgende Elemente impliziert:

- Direkte Einbeziehung der Geschäftsführung, des TOP-Managements: Die „gläserne Decke“, eine unsichtbare Barriere, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschwert, existiert noch in vielen Bereichen. Forsa Studien zeigen, dass männliche Vorstände und Geschäftsführer unbewusst Stellen über Netzwerke besetzen, zu denen Frauen kaum Zugang haben. Ebenfalls spiegeln sich festgelegte Rollenbilder in den Unternehmen. Um eine bessere interne Akzeptanz für weibliche Führungskräfte zu erreichen, muss die Unterstützung top-down erfolgen. Das bedeutet, konsequentes Monitoring der Diversity-Prozesse und Maßnahmen durch die Geschäftsleitung.
- Direkte Beteiligung der Führungskräfte der Mitarbeiter: Die Führungskräfte transportieren „die neue Unternehmenskultur“ als Multiplikatoren in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche, sind tragende Projektsäulen und wesentlicher Bestandteil für die erfolgreiche Projektumsetzung.
- Direkte Beteiligung von Mentoren: In Führungssituationen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeit an eine (noch) unerfahrene Person (Mentee) weitergibt. Der Mentor bzw. die Mentorin unterstützt die Karriere und die Entwicklung außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehung.

1.3 Projektbausteine

- Mentoringprogramm: Es diente den Teilnehmern zur Umsetzung und Sicherung der neu erworbenen Kenntnisse im Berufsalltag, zur Reflexion der bisherigen Handlungsmuster, zur Erweiterung des eigenen Netzwerks und zur Diskussion weiterer Karriereschritte. Es war vorgesehen, dass der Mentor bzw. die Mentorin aus dem eigenen Unternehmen kommt aber nicht die direkte Führungskraft ist.
- Konsequente Einbindung von Entscheidungsträgern: Die Geschäftsleitungen sowie die direkten Führungskräfte wurden eingeladen, den Prozess zu begleiten, indem ein moderierter unternehmensübergreifender „Sensibilisierungsworkshop“ durchgeführt wurde. Zusätzlich fand zur Projekthalbzeit ein Erfahrungsaustausch statt.
- Langfristige Weiterbildungsmaßnahmen: Innerhalb von sieben Modulen wurden folgende Themen angeboten:
 1. Standortbestimmung
 2. Unternehmensstrukturen und -politik / Netzwerke
 3. Kommunikationsfähigkeit
 4. Führung und Einfluss
 5. Führungsinstrumente
 6. Selbstorganisation und Selbststeuerung sowie
 7. Karrieresteuerung
- Begleitende Elemente: Eine Lern- und Kommunikationsplattform sowie ein Treffen aller Teilnehmer waren unterstützende Elemente, um den Netzwerk-Gedanken zu stärken. Ein Lern-Tandem zwischen jeweils zwei Teilnehmer führte dazu, die Lerninhalte zu reflektieren und zu diskutieren.

2 Die Projektbeteiligten

Übersicht der involvierten Unternehmen, Teilnehmer und Mentoren

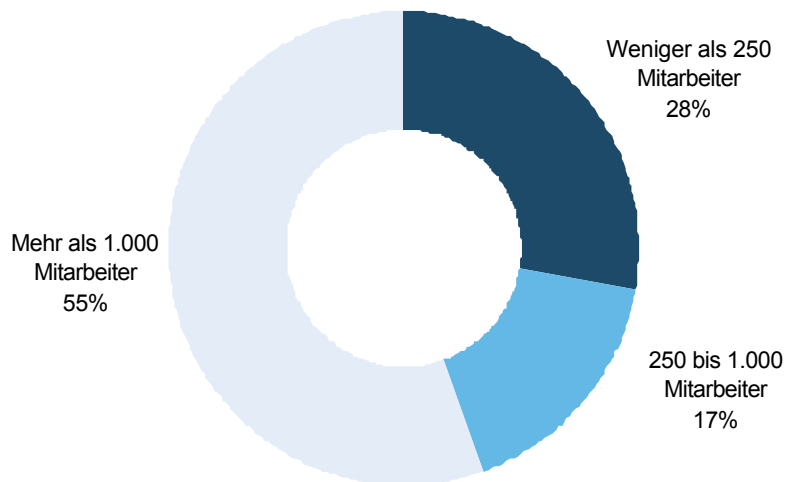
2.1 Die Unternehmen

21 Unternehmen der bayerischen Metall- und Elektroindustrie aus den unterschiedlichsten Bereichen von der traditionellen Metallverarbeitung bis hin zur Entwicklung neuartiger Elektronik- oder Luftfahrtprodukten haben am Modellprojekt teilgenommen.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße und des Frauenanteils zeigen die Betriebe die Vielfalt der bayerischen Metall- und Elektroindustrie auf.

Abbildung 1

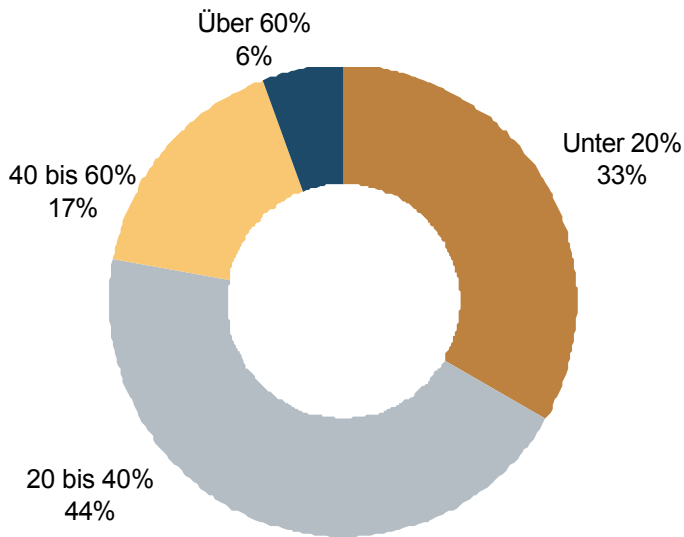
Anzahl der Mitarbeiter am Standort bzw. im Unternehmen



Quelle: bbw gGmbH

Abbildung 2

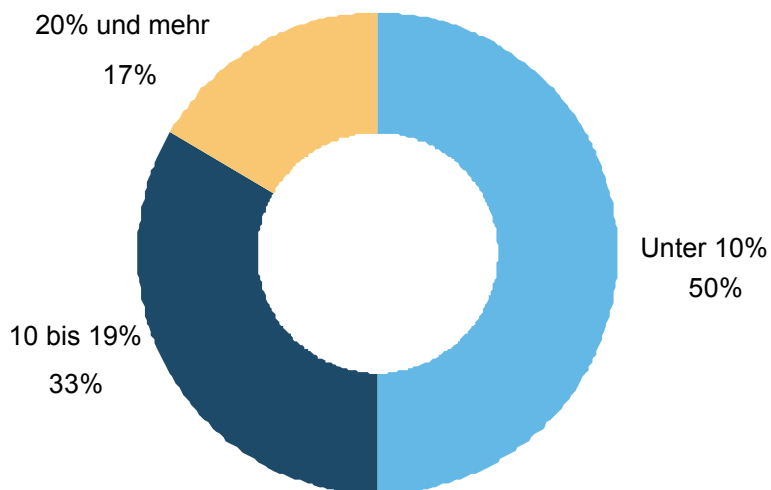
Frauenanteil des Standorts bzw. des Unternehmens – Gesamt



Quelle: bbw gGmbH

Abbildung 3

Frauenanteil des Standorts bzw. des Unternehmens – Führungspositionen



Quelle: bbw gGmbH

Für die Teilnahme am Modellprojekt führten die Unternehmen folgende Gründe an:

- Aktive Unterstützung eines Projekts, das die Förderung von qualifizierten Mitarbeitern im Fokus hat
- Aktive Unterstützung der jeweiligen Mitarbeiterin zur persönlichen Weiterentwicklung
- Schaffung eines Rahmens für einen thematischen Austausch mit anderen Unternehmen.

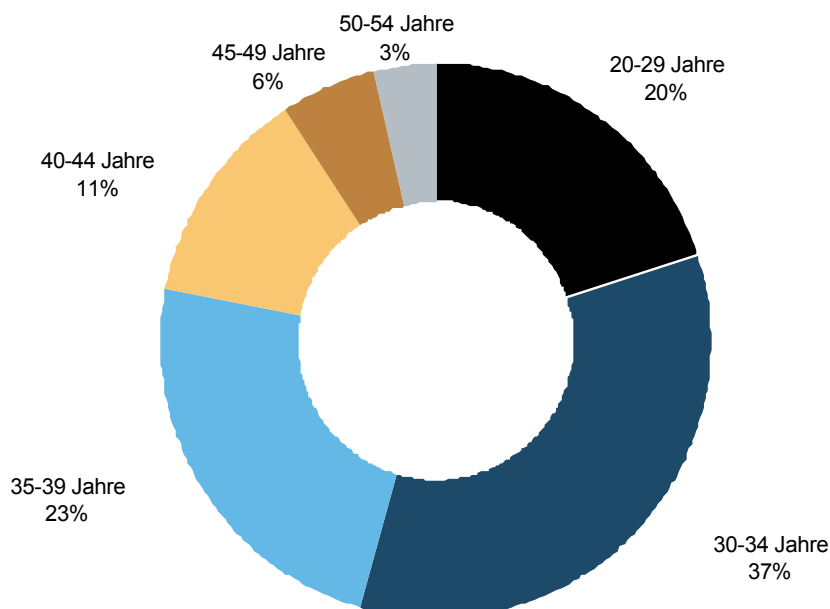
Für eine Reihe von Unternehmen war es die effektive Möglichkeit, das Thema „Frauen in Führungspositionen“ innerbetrieblich zu stärken und einen neuen Baustein in ihrem bisherigen Maßnahmenkatalog auszuprobieren bzw. zu integrieren.

Die detaillierte Liste der beteiligten Unternehmen befindet sich im Anhang.

2.2 Die Teilnehmer

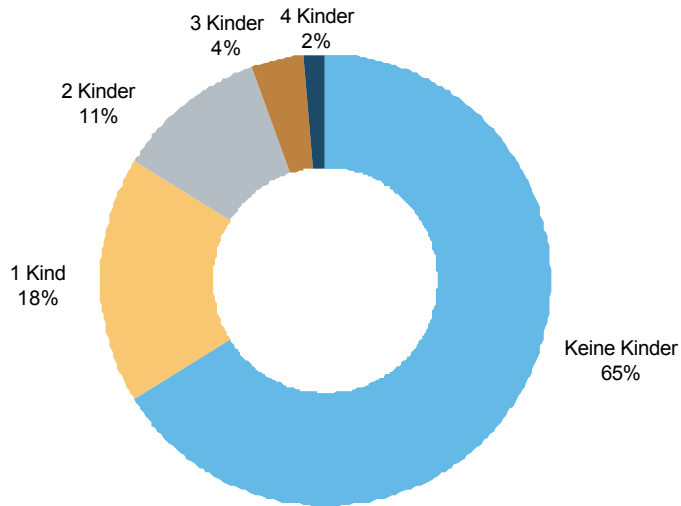
56 weibliche Fachkräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte nahmen von Juli 2010 bis Februar 2012 am Modellprojekt teil.

Abbildung 4
Altersstruktur der Teilnehmer



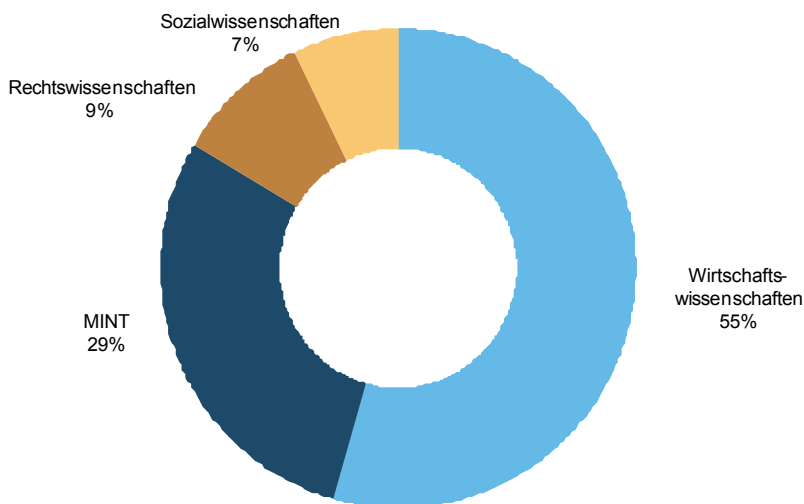
Quelle: bbw gGmbH

Abbildung 5
Anzahl der Kinder der Teilnehmer



Quelle: bbw gGmbH

Abbildung 6
Fachlicher Hintergrund der Teilnehmer



Quelle: bbw gGmbH

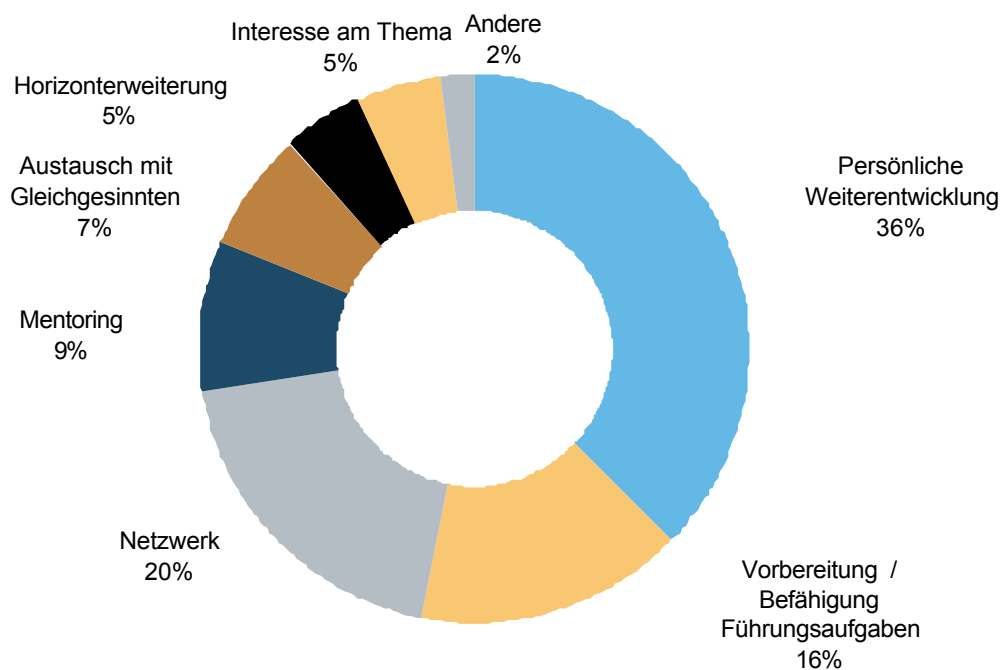
26 der 56 Teilnehmer haben ein Studium abgeschlossen. Eine Teilnehmerin hat promoviert.

Für die Teilnahme am Modellprojekt führten die Teilnehmer folgende Gründe an:

- Weiterentwicklung persönlicher, fachlicher und methodischer Kompetenzen
- Vorbereitung auf zukünftige Führungsaufgaben
- Auf- bzw. Ausbau und Pflege eines firmeninternen und externen Netzwerks
- Nutzung des Mentoring

Abbildung 7

Motivation für die Teilnahme am Projekt



Quelle: bbw gGmbH

Für 34 Prozent der Teilnehmer gab es eine berufliche Veränderung im Betrieb: 20 Prozent haben eine anspruchsvollere Aufgabe als zu Beginn des Modellprojekts im Juli 2010 inne, 14 Prozent der Teilnehmer übernahmen eine Führungsposition.

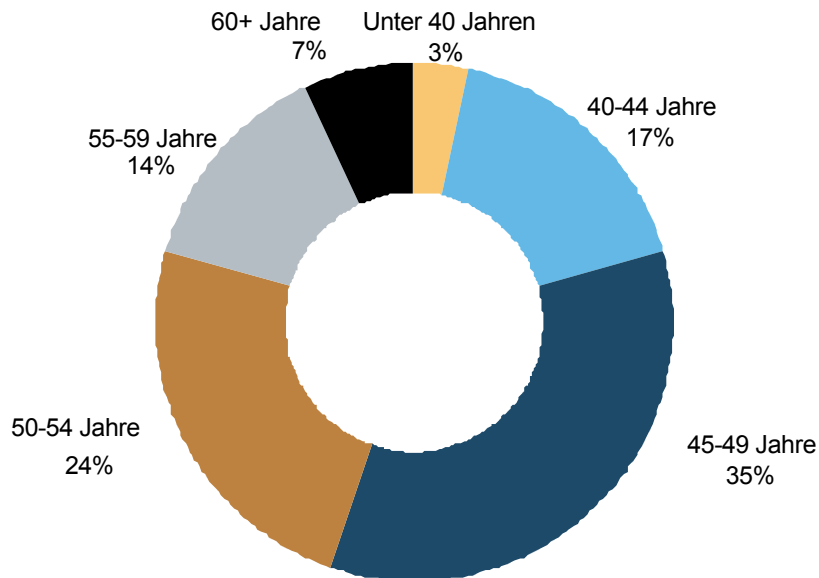
2.3 Die Mentoren

56 Teilnehmer wurden von Juli 2010 bis Februar 2012 von 43 Mentoren begleitet. Der Auswahlprozess erfolgte durch das jeweilige Unternehmen.

- Sieben von 43 Mentoren sind weiblich.
- 49 Prozent der Mentoren sind in einem überwiegend kaufmännischen Bereich tätig, 37 Prozent in einem technischen Bereich und 14 Prozent arbeiten im Personalbereich.
- Knapp ein Drittel der Mentoren üben derzeit eine Funktion auf Geschäftsführungsebene aus.

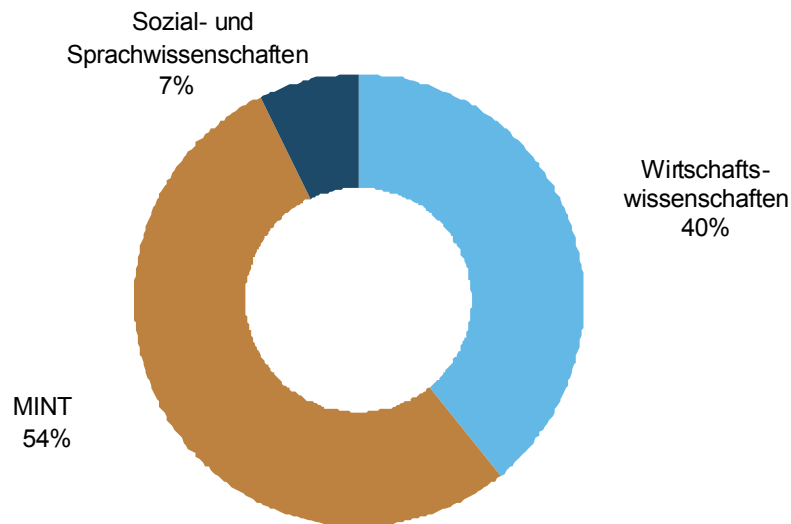
Abbildung 8

Altersstruktur der Mentoren



Quelle: bbw gGmbH

Abbildung 9
Fachlicher Hintergrund der Mentoren



Quelle: bbw gGmbH

Für die Teilnahme am Modellprojekt führten die Mentoren folgende Gründe an:

- Förderung junger (Nachwuchs-)Führungskräfte
- Persönliches Interesse am Thema
- Den Wunsch, im eigenen Unternehmen den Frauenanteil zu erhöhen, basierend auf der Überzeugung, dass Gender Diversity sich positiv auf den Betrieb auswirkt
- Die Möglichkeit, das Mentoring neu zu gestalten oder die bisherige Praxis zu vertiefen und zu optimieren
- Durch unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch von anderen zu lernen und Erkenntnisse weiterzugeben.

3 Ergebnisse auf einem Blick

Was wurde konkret durch das Projekt erreicht?

3.1 Ergebnisse für die Teilnehmer

- **Persönlichkeitsentwicklung:** Die Ansprechpartner der Unternehmen und alle Teilnehmer bestätigten eine persönliche Weiterentwicklung. Besonders hervorzuheben ist dabei die Stärkung des Selbstbewusstseins und die Erkenntnis für die eigenen Steuerungsmöglichkeiten. Dies führt dazu, eigene Interessen und Zielvorstellungen im Unternehmen zu vertreten, dabei Situationen aktiv zu steuern und Verantwortung in Führungsrollen zu übernehmen. Dieses Selbstbewusstsein wurde für die Führungskräfte und Mentoren in den Betrieben sichtbar und äußerte sich vor allem in Kommunikationssicherheit und im klaren Formulieren der beruflichen sowie persönlichen Ziele.
- **Übernahme von Selbstverantwortung:** Die Projektteilnehmer entwickelten Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit, ihre Rolle und Positionierung im Unternehmen. Dies ist die Basis für die Übernahme von Selbstverantwortung hinsichtlich der eigenen persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung sowie für die aktive Initiierung und Steuerung dieses Prozesses. Dieses aktive Einbringen der eigenen Zielsetzung in Unternehmen wurde von den Teilnehmern als wichtiger Hebel für die aktive Karrieresteuerung erkannt und bereits während der Weiterbildung mit positivem Effekt genutzt.
- **Erweiterung der Handlungskompetenz:** Die Teilnehmer schätzen nach dem Projekt die eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale besser ein. Dadurch können sie ihre Kompetenzen gezielter nutzen und erkennen schneller Chancen zur Weiterentwicklung. Durch die Weiterbildung konnten die Teilnehmer ihre Entwicklungsziele klarer definieren und erschlossen sich Strategien, um diese schrittweise zu erreichen. Durch die Inhalte der Module, dem Mentoring sowie durch den Austausch mit den anderen Teilnehmern entwickelten sie ein besseres Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge. Dies gilt sowohl für das eigene Unternehmen als auch für andere Unternehmensgrößen und Organisationsformen. Die Inhalte und Methoden der einzelnen Module mündeten in konkretes „Handwerkszeug“ für eine mögliche Übernahme von anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen.
- **Aktives Netzwerken:** Durch das Projekt wurde innerhalb der einzelnen Gruppen sowie gruppenübergreifend ein Frauennetzwerk geschaffen, das von den Teilnehmern während des Projekts sehr aktiv genutzt wurde und das auch zukünftig ein wichtiger Aspekt zum kollegialen Austausch und für gegenseitige Unterstützung sein wird. Insgesamt lernten die Teilnehmer vielfältige Strategien kennen, um sich gezielt Unterstützung für professionelle Fragestellungen zu holen.

- Karriereplanung: Ohne, dass die Teilnahme am Projekt direkt mit der Erwartung an die Übernahme einer Führungsrolle verknüpft war, gab es eine Reihe von Teilnehmern, die im Rahmen des Projekts aufgrund ihrer Initiative neue verantwortungsvolle Aufgabenfelder als Führungskraft übernahmen. Dies wurde auch durch die Aktivität der Mentoren tatkräftig unterstützt. Viele Teilnehmer nahmen die Weiterbildung zum Anlass, ihre Zufriedenheit mit der aktuellen Rolle im Betrieb zu überprüfen und leiteten ihrer Zielsetzung entsprechend Veränderungsprozesse ein. In wenigen Einzelfällen wurde auch ein Unternehmenswechsel vorgenommen. Ein Nebeneffekt dieser Ergebnisse war die erhöhte Sichtbarkeit der Teilnehmer im Betrieb. Dies führte in Einzelfällen zu Neid und ablehnenden bzw. irritierten Reaktionen im Kollegenkreis und im Management. Die Teilnehmer begegneten diesen Situationen in der Regel souverän.

3.2 Ergebnisse für die Unternehmen

Die Ansprechpartner der Unternehmen bestätigten den Teilnehmern eine persönliche Weiterentwicklung und eine Erhöhung der Handlungskompetenz. Dies führte in der Regel dazu, eigene Interessen und Zielvorstellungen im Betrieb mit den Unternehmenszielen abzugleichen und in Einklang zu bringen, um persönlich und im Sinne des Unternehmens verantwortlich zu handeln. Die Vertreter der teilnehmenden Unternehmen benannten vor allem die Sensibilisierung für das Thema „Frauen in Führungsrollen“ als deutliches Ergebnis des Projekts. Durch das Projekt wurde die Haltung der Betriebe zum Thema sowie die bereits vorhandenen Prozesse und Aktivitäten reflektiert und in einigen Organisationen offene Diskussionen angeregt. Einige der am Projekt beteiligten Personen wurden im Rahmen ihrer Rollen hinsichtlich der Förderung von Frauen in Führungspositionen aktiv. Eine Vielzahl von Unternehmen hat den Prozess zusätzlich durch eigene Maßnahmen begleitet. Einige Beispiele davon sind:

- Gezielte Einbindung der Führungsebene: Die Teilnehmer erhielten die Möglichkeit, ihre Erfahrungen aus dem Projekt im Führungskreis zu berichten und sich zu präsentieren
- Systematische Begleitung des Prozesses durch die Personalabteilung
- Interner Austausch zwischen den Teilnehmern und der Personalabteilung, um weitere konkrete Maßnahmen zu initiieren
- Information über das Programm in der Mitarbeiterzeitschrift
- Aufbau eines unternehmensweiten Mentoringprogramms
- Interner Austausch zwischen den Mentoren
- Durchführung eines firmeninternen Sensibilisierungsworkshops

- Weiterführendes externes Coaching der Teilnehmer
- Angebot eines Selbstbehauptungstrainings
- Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle für Mütter
- Mehr Einstellungen von Frauen
- Mehr Investitionen in Fort- und Weiterbildung von Frauen auch nach Rückkehr aus der Elternzeit und für Teilzeitstellen
- Gründung eines firmeninternen Frauennetzwerks

Die sichtbare interne Vernetzung der teilnehmenden Frauen in den Unternehmen wurde als weiteres positives Ergebnis gewertet. Das Projekt war sehr unterschiedlich präsent in den Unternehmen, abhängig vom aktiven Engagement der Teilnehmer und des Managements.

4 Handlungsempfehlungen

Aus den Erfahrungen lernen

Das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein unternehmensorientierter, überbetrieblicher Ansatz“ hat für die Unternehmen und Teilnehmer eine Struktur geschaffen, um vielseitige Erfahrungen zu sammeln. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen konnten einige zentrale Themen identifiziert werden:

4.1 Frauen in Führungspositionen – ein betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor: Wie kann es intern kommuniziert und gelebt werden?

Unternehmen erkennen und kommunizieren zunehmend die gezielte Förderung von Frauen als wirtschaftlichen Mehrwert. Das ist ein Ergebnis aus den Sensibilisierungsworkshops mit den Geschäftsführern und den Führungskräften im Projekt. Diese wirtschaftliche Perspektive lässt sich auch durch Studien untermauern, die belegen, dass gemischte Teams aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsstile bessere Arbeitsergebnisse erzielen. Entscheidungen, die aufgrund von Erfahrungswerten beider Gruppen getroffen werden, erwiesen sich als wirtschaftlich sinnvoll. Insbesondere vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangels, ist die Identifikation und Förderung von Talenten für die Betriebe ein wesentlicher, langfristiger Erfolgsfaktor. Frauen sind eine der möglichen Zielgruppen. Um Gender Diversity im Unternehmen umzusetzen bzw. zu leben, ist es sinnvoll, dass sich die Förderung von Frauen nicht nur auf einzelne Aktivitäten beschränkt, sondern in der Unternehmens- und Führungskultur klar positioniert wird. Hierzu gehört es, dass „Diversity“ als fester Bestandteil der Kultur in den Unternehmensleitlinien verankert wird und durch die oberste Führungsebene gelebt, kommuniziert und eingefordert wird. Dies kann auch über die Definition von HR-Kennzahlen und operativen Meilensteinen erreicht werden. Besonders wichtig ist hierbei die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. So sollten nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter über den Stellenwert der Frauenförderung und die geplanten Aktivitäten informiert werden. Dieses Ziel erfordert auch ein grundsätzliches Umdenken des Managements hinsichtlich Work-Life-Balance.

4.2 Inwieweit ist ein frauenspezifisches Angebot für zukünftige Führungskräfte sinnvoll und zielführend?

Teilnehmer und Projektbeteiligte aus den Unternehmen konnten im Projektverlauf einen direkten Vergleich zu Entwicklungsangeboten für gemischte Gruppen ziehen und beurteilten das Projekt als sinnvoll und zielführend hinsichtlich folgender Aspekte:

- Reflektion durch Vertrauen statt Konkurrenz: Die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre bildete eine gute Basis für die individuelle Weiterentwicklung. Die Frauengruppen

ermöglichten eine „machtkampffreie Zone“. Dadurch wurden nicht nur berufliche, sondern auch persönliche Themen angesprochen, die die berufliche Rolle beeinflussen. Die Teilnehmer reflektierten sehr direkt und ehrlich die eigenen Stärken, Schwächen und Ressourcen und konnten mit Hilfe der Gruppe konkrete Handlungsmaßnahmen ableiten.

- Relativierung durch Austausch unter Gleichgesinnten: Durch den Austausch mit Frauen aus anderen Unternehmen, wurde den Teilnehmern deutlich, dass viele ihrer Erfahrungen, Themen und Fragestellungen ähnlich sind. Im Verlauf des Projekts wurden weibliche Perspektiven, Strategien und Verhaltensmuster analysiert sowie gemeinsam Best Practices erarbeitet, um sich gezielt weiterzuentwickeln. Der Austausch war besonders wertvoll, um die eigenen Themen und Schwierigkeiten besser beurteilen bzw. relativieren zu können.
- Tragfähiges Netzwerk: Durch die größtenteils stabilen Gruppenkonstellationen wurden eine enge Zusammenarbeit der Frauen untereinander und der langfristige Aufbau eines unternehmensübergreifenden Frauennetzwerks ermöglicht.

4.3 Wie kann der Prozess unternehmensintern erfolgreich begleitet werden?

Erfolgsentscheidend für ein frauenspezifisches Entwicklungsprogramm ist ein für alle Beteiligten im Unternehmen transparenter Prozess. Folgende Punkte sind zu berücksichtigen:

4.3.1 Klare Kommunikation der Projektziele und Meilensteine im Unternehmen

Das Management definiert konkret, welche Ziele durch das Projekt erreicht werden sollten. Eine Differenzierung zwischen unternehmerischen Zielen und Zielen für die Projektbeteiligten ist dabei sinnvoll. Ausgehend von der Zieldefinition wird ein Projektplan mit inhaltlichen und zeitlichen Meilensteinen erstellt. Integriert werden sollten ein Kommunikationsplan und die Festlegung von projektbegleitenden Maßnahmen. Zielsetzung und Umsetzungsplanung werden transparent an die Projektbeteiligten kommuniziert und mit deren Erwartungen abgeglichen. Eine verantwortliche Person für die Umsetzung des Projekts wird benannt. Alle Mitarbeiter werden über das geplante Programm informiert.

4.3.2 Transparentes Auswahlverfahren geeigneter Kandidaten

Die Teilnehmer sollten neben den rein fachlichen Kompetenzen über ein hohes Engagement und den Willen, sich weiterzuentwickeln verfügen. Führung und die Übernahme von Verantwortung muss für sie eine realistische Option sein. Die vorgeschlagenen Teilnehmer sollten im Managementkreis mit der Personalleitung besprochen und eine gemeinsame Nominierung verabschiedet werden. Die jeweilige Führungskraft sollte dem jeweiligen Teilnehmer das Programm im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs als

geeignete Entwicklungsmaßnahme aktiv anbieten und die Kriterien für die Auswahl klar darlegen.

4.3.3 Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte

Neben dem Mentor ist die direkte Führungskraft der Teilnehmer für die nachhaltige Umsetzung des Entwicklungsprogramms sehr wichtig. Er ist Teil des Entwicklungsprozesses des Teilnehmers und begleitet am nächsten die konkrete Arbeit im Unternehmen. Daher sollte er von Anfang an in das Programm aktiv eingebunden werden. Die Führungskraft sollte regelmäßige Feedbackgespräche mit der Mitarbeiterin führen, in denen die Programminhalte bzgl. der Umsetzung im Tagesgeschäft reflektiert werden. Zu Beginn sowie am Ende des Programms sollte ein gemeinsames Gespräch zwischen Teilnehmer, Mentor und Führungskraft erfolgen, in dem Zielsetzung, Fortschritte, Ideen und Umsetzung der Lerninhalte besprochen werden. Im Verlauf des Programms sollte die direkte Führungskraft auch Gelegenheit haben, dem Teilnehmer inhaltliche Vorschläge für das Mentoring zu geben.

4.3.4 Verzahnung der Projektbeteiligten

Ein gemeinsamer unternehmensinterner Kick-Off mit den Teilnehmern, den Mentoren, der Geschäftsführung, den jeweiligen Führungskräften und der Personalabteilung zu Beginn des Programms klärt die Rollen und Funktionen im Projekt. Im Projektverlauf bietet sich eine gemeinsame Zwischenbilanz in diesem Teilnehmerkreis an. Hier sollten die bisherigen Ergebnisse aus den unterschiedlichen Rollen heraus bewertet sowie Verbesserungsmöglichkeiten herausgearbeitet und in konkreten weiteren Maßnahmen definiert werden. Am Ende des Projekts erfolgen eine gemeinsame Gesamtbeurteilung und die Festlegung gemeinsamer, weiterer Aktivitäten zur langfristigen, erfolgreichen Umsetzung des Entwicklungsprozesses.

4.3.5 Teilnehmer als Multiplikatoren

Um unternehmensintern vom Entwicklungsprogramm in der Breite zu profitieren und eine frauenfördernde Unternehmenskultur aufzubauen, sollten die Teilnehmer als Multiplikatoren im Unternehmen aktiv werden. Die Teilnehmer können hierzu zeitnah beispielsweise Informationsmeetings zum Programm organisieren, in denen sie ihre Erfahrungswerte interessierten Kollegen zur Verfügung stellen. Eine weitere Möglichkeit ist es, dass die Teilnehmer nach Abschluss des Programms in einer Best Practice-Rolle, oder in Einzelfällen in der Mentorenrolle, Unterstützung anbieten.

4.3.6 Aktive Kommunikation des Programms

Zur Transparenz und auch zur Motivation zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ sollte im Verlauf aktiv über das Programm gesprochen werden. Hierzu bieten sich die

unternehmensinternen Kommunikationskanäle wie Intranet, Unternehmensnewsletter oder Firmenzeitschriften an. Interne Experten aus dem Bereich „Marketing / PR“ können dabei Unterstützung leisten.

4.4 Der Mentoringprozess: was ist dabei zu beachten?

Um den Mentoringprozess für alle Beteiligten möglichst effizient zu gestalten, sind einige Eckpunkte zu beachten.

4.4.1 Auswahl der Mentoren

Die Mentoren können sowohl bereits Erfahrungen in dieser Rolle gesammelt haben oder das Projekt nutzen, um ihre Führungserfahrung in diesem Punkt zu erweitern. Bei der Auswahl der Mentoren ist es wichtig, dass diese Freude am Fördern von jüngeren Potenzialträgern haben und ihre Erfahrungen weitergeben möchten. Ein unternehmensinterner Mentor bietet die Chance, aktiv die Netzwerkbildung der Mentee im Unternehmen zu unterstützen und kann unternehmensspezifische Zusammenhänge für die Mentee transparent machen. Bei der Auswahl der Mentoren sollte darauf geachtet werden, dass der Mentor im Unternehmen und eventuell sogar in der Branche gut vernetzt ist. Idealerweise informiert der Betrieb die Mentees über die verfügbaren Mentoren und lässt dann die Mentees einen Mentor auswählen. Bei der Zusammenstellung der Mentee-Mentoren Konstellation sollte eine direkte Führungslinie vermieden werden, um Rollenkonflikte zu vermeiden und eine weitgehend neutrale Arbeitsbasis zu ermöglichen. Im Programm übernahmen vorwiegend männliche Führungskräfte die Mentorenrolle. Dies bietet den Vorteil, dass die Mentees direkt Feedback über die Wirkung ihres Verhaltens auf männliche Führungskräfte erhalten. Der Einsatz von weiblichen Mentoren im Projekt zeigte demgegenüber die Chance, dass die Mentees am Vorbild ihrer weiblichen Mentoren für ihre zukünftige Rolle lernen können.

4.4.2 Einstellung der Mentee

Die idealtypische Mentee ist bereit, die neu erworbenen Kenntnisse im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme und ihrer beruflichen Laufbahn mit dem Mentor zu reflektieren und von den Erfahrungen des Mentors zu profitieren. Sie bringt sich aktiv in den Mentoringprozess ein. Um diese Einstellung zu fördern und die gegenseitigen Erwartungen von Mentees und Mentoren zu klären, sollte ein gemeinsames Briefing zu Beginn des Mentoringprozesses erfolgen. Im Verlauf des Mentoring sollten die Mentoren auch immer wieder Feedback über die wahrgenommene Einstellung der Mentee geben und ihr damit die Möglichkeit zur Überprüfung der eigenen Haltung anbieten.

4.4.3 Vorbereitung und Begleitung der Mentoren

Vor Beginn des Mentoringprozesses ist es hilfreich, in einem Workshop die Mentoren auf ihre Mentorenrolle einzustimmen. Im Workshop sollten folgende Themen angeboten werden:

- Rolle und Aufgaben des Mentors
- Rahmen und Ablauf des Mentorenprogramms
- Umsetzung der Mentorenrolle
- Methoden für das Mentoring und Lösungsansätze für schwierige Situationen.

Auch während des Programms sollte den Mentoren Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch sowie methodische Unterstützung gegeben werden. Diese Treffen werden am besten durch die Personalabteilung oder einen externen Berater moderiert.

4.4.4 Der Mentoringprozess

Zu Beginn des Mentoringprozesses gilt es, die individuellen Ziele und Erwartungen an das Mentoring zwischen Mentee und Mentor abzustimmen. Auch die Organisation und Häufigkeit der Termine sollten im ersten Gespräch geklärt werden. Dabei ist zu empfehlen, die Initiative für die Mentoringgespräche den Mentees zu überlassen, um die Eigenverantwortung zu fördern. Ein Treffen nach jeder Weiterbildungseinheit wird dabei als Mindestmaß empfohlen. Zu Beginn empfiehlt sich außerdem ein Abstimmungsgespräch von Mentee und Mentor mit der direkten Führungskraft der Mentee. In diesem Gespräch wird die Führungskraft über den Mentoringprozess informiert und hat Gelegenheit, Vorschläge für Arbeitsthemen zu geben, die allerdings unbedingt unverbindlich sein sollten. In allen Mentorengesprächen ist die Vertraulichkeit der Themen ein wichtiges, vertrauensentscheidendes Prinzip. Der Mentor sollte sich unbedingt daran halten, um die Basis für das Mentoring nicht zu gefährden. Der Mentee kann selbst entscheiden, welche Themen er aus dem Mentoring kommunizieren möchte. Der Mentoringprozess sollte durch die Personalabteilung begleitet werden. Diese ist auch Ansprechpartner bei auftretenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentor. Der Mentoringprozess sollte mit Abschluss des Programms offiziell beendet werden. Auch hier ist ein Gespräch zwischen Mentee und Mentor sowie anschließend gemeinsam mit der Führungskraft zu empfehlen. Das Mentoring kann auf beidseitigen Wunsch auch weitergeführt werden. Hierzu sollten neue Ziele definiert werden.

4.4.5 Mentoringthemen

Grundsätzlich sollten die Themen des Mentoring aktiv von dem Mentee eingebracht und individuell auf dessen Situation abgestimmt werden. Es empfiehlt sich, das Mentoring nicht nur als Feedback und Beratung für aktuelle Fragen zu nutzen, sondern auch um strategische Fragestellungen zu besprechen. Das Mentoring bietet Platz für Themen der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Hierzu bietet es sich für

den Mentee an, aktiv Themen der individuellen Karriereplanung einzubringen und zu besprechen, inwieweit der Mentor den Mentee bei den zukünftigen Schritten unterstützen kann. Strategien zum gezielten Netzwerkaufbau können ein weiteres wichtiges Thema im Mentoring sein. Die Mentoren sollten dabei selbst entscheiden, inwieweit sie ihr eigenes professionelles Netzwerk dem Mentee zugänglich machen. Durch die kontinuierliche Reflektion der Weiterbildungseinheiten wird die nachhaltige Umsetzung der erlernten Methoden und erarbeiteten Erkenntnisse gefördert. Die Mentoren bringen als erfahrene Führungskräfte viel Wissen und Erfahrungswerte zu firmenpolitischen Zusammenhängen mit. Diese sollten von den Mentees aktiv genutzt werden. Auch Themen der Work-Life Balance und des Selbstmanagements in der Führungsrolle finden im Mentoring Raum.

4.5 Welche Strukturen und Weiterbildungsinhalte sind besonders relevant?

4.5.1 Zeitlicher Projektrahmen

Ein längerfristig angelegtes Projekt bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, zwischen den Modulen die Inhalte der Workshops zu reflektieren und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen zu erproben. Gleichzeitig wird durch die Langfristigkeit der persönliche Weiterentwicklungsprozess der einzelnen Frauen deutlich und kann von der Gruppe und den Trainern gezielt unterstützt werden.

Der Abstand zwischen den einzelnen Modulen lag bei zwei bzw. drei Monaten, er ermöglicht einen zeitlichen Bezug zu den vorausgegangenen Inhalten und bietet gleichzeitig genügend Zeit für die Nachbearbeitung, Vertiefung und Umsetzung im Tagesgeschäft. Das gewählte Format mit zweitägigen Einheiten freitags und samstags bot eine Reihe von Vorteilen: konsequente Zusammenfassung der Inhalte, genügend Zeit für Übungen und Raum für eine Vertiefung des Austauschs am Abend.

Für die Teilnehmer mit Kindern war der Samstag mit einem zusätzlichen organisatorischen Aufwand verbunden, dennoch wollte keine Teilnehmerin auf die Samstage verzichten und organisierten jeweils entsprechende Betreuungen.

4.5.2 Methodische Aspekte

- Projektarchitektur: Das Projekt hatte eine prozesshafte Struktur. So startete das Projekt mit einer Auftaktveranstaltung, die folgende Ziele verfolgte:
 - Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsbasis in der Gruppe
 - Individuelle Standortbestimmung über den bisherigen persönlichen Werdegang
 - Zielformulierung zur Karriere- und Lebensplanung
 - Offenheit und Bereitschaft für Selbstreflektion und kollegiales Feedback

Die Auftaktveranstaltung bewerteten die Teilnehmer als zentrale Basis für den Lernprozess in den weiteren Modulen. Die dabei entstandene Gruppendynamik wurde als besonders wertvoll wahrgenommen. Die Abschlussveranstaltung nahm Bezug zu den Inhalten der Startveranstaltung und fokussierte die Entwicklung der einzelnen Teilnehmer. In diesem Modul wurden der individuelle Lernprozess und die dadurch erreichten Ergebnisse interaktiv in der Gruppe reflektiert. Darüber hinaus wurde der Gruppenprozess im Verlauf der Weiterbildung beleuchtet sowie die Rolle und Positionierung der Teilnehmer innerhalb der Gruppe. Als Ausblick wurden die zukünftigen weiteren Entwicklungsschritte definiert.

- **Angewandte Methodik:** Die Inhalte wurden in den Modulen durch eine Mischung von Fachinformationen, praxisnahen Übungen, Gruppenarbeiten, Selbstreflexionen und Fallbeispielen vermittelt. Insgesamt wurde in den Veranstaltungen sehr intensiv mit individuellem Feedback durch die Trainer und die anderen Teilnehmer gearbeitet. Die Feedbackmethodik als zentrales Kommunikations- und Führungsinstrument wurde den Teilnehmern vertraut und förderte in den Gruppen eine professionelle und aktive Feedbackkultur. Aufgrund der gemeinsamen methodischen und inhaltlichen Basis konnten die Teilnehmer untereinander zunehmend ihre aktuellen Themen und Fragestellungen mit der Methode der kollegialen Beratung bearbeiten. Die Lernpartnerschaften zwischen jeweils zwei Teilnehmern eröffneten die Möglichkeit, die erlernten Inhalte weiter zu vertiefen und die Umsetzungserfahrungen auszutauschen. Diese Lerntandems trafen sich unterschiedlich häufig und die meisten Paarungen werden auch nach Abschluss des Projekts weiter im kollegialen Austausch bleiben. Die Lernpartnerschaften wurden sowohl firmenintern als auch firmenübergreifend gebildet. Besonders bewährt hat sich die Mischung aus weiblichen und männlichen Trainern. So sind beide Sichtweisen in die Diskussionsrunden und Lernsequenzen eingeflossen.

4.5.3 Weiterbildungsinhalte

Die Weiterbildung umfasste die folgenden inhaltlichen Module:

- **Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung:** Der bisherige Weg: Analyse der wichtigsten Erfahrungen und Strategien; Vision der persönlichen und beruflichen Entwicklung; Standortbestimmung und Ressourcenanalyse; Individuelles Erwartungs- und Rollenprofil; Möglichkeiten zur aktiven Steuerung der externen Erwartungen; Maßnahmenplan zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung; Entwicklungspartnerschaften und Arbeitsthemen; Frauen und Karriere oder die Kunst der vielen Hüte: Persönliche Karriereerfahrungen einer Managerin
- **Netzwerke:** Die Wichtigkeit von Netzwerken; Netzwerke in ihrer ganzen Vielfalt, ein Überblick; Erfolgsrezept: Richtig Netzwerken
- **Unternehmensstrukturen und -politik:** Allgemeine Grundsätze der Organisation, Vorstellung unterschiedlicher Organisationsstrukturen; Bewertung der Organisationsformen mit Schwerpunkt auf Unternehmensgröße, Märkte, Internationalisierungs-

grad; Informelle Strukturen / Erfolgsgarantien; Abstimmungsprozesse im Vorfeld einer Entscheidung; Exkurs: Aufbau und Inhalt von Entscheidungsvorlagen für Geschäftsführung / Vorstand; Businesscase: Produktionsverlagerung – in Arbeitsgruppen

- Kommunikationsfähigkeit: Halo-Effekt / Gestaltpsychologie / Charismatraining; Check-up soft skills (Ist- und Idealzustand abgleichen); Grundlagen der Rhetorik und Präsentation; Vergleich und Anwendung verschiedener Kommunikationstheorien; Rationelle Gesprächsführung vs. Kommunikation mit Herz und Emotion; Kommunizieren Frauen tatsächlich anders als Männer?
- Führung und Einfluss: Was bedeutet Führung und welche Erwartungen an eine Führungskraft gibt es? Das individuelle Führungsprofil und die Konsequenzen für eine wirksame Führung; Wie das Denken das Handeln bestimmt; Macht oder Einfluss – Ellenbogen oder Empathie? Ziele setzen, vereinbaren und erreichen; Welche Führungs- und Beeinflussungsstile bestimmen das Handeln und welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Das Überleben sichern. Stolpersteine und wie man ihnen elegant aus dem Wege geht; Engagement, innerliche Beteiligung und die Fähigkeit zur Abgrenzung als Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern; Social network – wer kann mir wirklich helfen? Wenn nichts mehr geht – Der Notfallkoffer
- Führungsinstrumente: Erteilen von Aufträgen und Anweisungen; Einweisen / Unterweisen von Mitarbeitern; Ausüben von Kontrolle; Aussprechen von Lob und Anerkennung; Führen von Kritikgesprächen; Motivieren von Mitarbeitern; Delegieren von Aufgaben und Verantwortung; Treffen von Zielvereinbarungen; Fördern und Entwickeln von Mitarbeitern; Bearbeiten von Konflikten; Fördern von Teamarbeit, Informieren von Mitarbeitern und Teams
- Selbststeuerung und Selbstorganisation: Selbstanalyse; Stress- und Zeitmanagement-Techniken; Tipps zur Selbst-Organisation und Selbst-Steuerung; Work Life Balance
- Karrieresteuerung: Der aktueller Standpunkt; die individuelle Positionierung in der Gruppe; die individuelle Positionierung im Unternehmen; Instrumente zur Karrieresteuerung; Learnings aus dem Mentoring; Das individuelle zukünftige Karriereziel; Feedback zu den persönlichen Ressourcen

Eine Standortbestimmungseinheit am Anfang des Prozesses sowie ein abschließendes Modul zum Thema Karrieresteuerung haben sich als entscheidend erwiesen. Besonders hervorzuheben ist außerdem die Wichtigkeit der Themen Kommunikationsfähigkeit und Selbstorganisation / Selbststeuerung sowie Führungsinstrumente. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, das Thema Netzwerk unter verschiedenen Aspekten in den verschiedenen thematischen Modulen (wie bspw. Unternehmensstrukturen, Kommunikationsfähigkeit, Führung und Einfluss) aufzugreifen.

4.6 Aus Erfahrungen lernen – die Wichtigkeit von Testimonials erfahrener Führungskräfte

Potenzielle weibliche Führungskräfte benötigen Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Im Projekt konnten die Teilnehmer im Rahmen der Module erfahrene, weibliche Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen kennenlernen und aus deren persönlichen und beruflichen Biographien und Erfahrungen lernen. Ein zentraler Erfahrungswert aus den Berichten war, wie erfolgsentscheidend es für den Karriereweg ist, die eigenen Ziele und Interessen klar zu kennen und diese auch direkt bei den geeigneten Ansprechpartnern zu platzieren. Neben der positiven Vorbildfunktion der Best Practice Frauen war es für die Teilnehmer hilfreich zu erkennen, welche der geschilderten Rollen und eingeschlagenen Pfade eher nicht zu ihnen passen und darüber nachzudenken, welche Alternativen es für sie geben könnte.

4.7 Fazit

4.7.1 Projektergebnisse

- Wichtigstes Resultat des Projekts für die Teilnehmer war die persönliche Weiterentwicklung im Sinne von professioneller Reife, die sich für eine Mehrheit von ihnen in die Übernahme einer Führungsposition oder eines anspruchsvolleren Aufgabengebiets widerspiegelt. Darüber hinaus wurde der Austausch mit Frauen aus anderen Unternehmen und das daraus resultierende Netzwerk als besonders wertvoll angesehen.
- In den Unternehmen wurde durch das Projekt ein größeres Bewusstsein für die Förderung von Frauen in Führungspositionen geschaffen. Die begleitenden Aktivitäten der Unternehmen waren unterschiedlich intensiv und verschiedene Ansatzpunkte wurden gewählt. Die Maßnahmen sind dabei abhängig von der Aufmerksamkeit des Managements für das Thema, der Einbindung und dem Engagement der Personalabteilung und der Mentoren im Projekt sowie der Proaktivität der einzelnen Teilnehmer.

4.7.2 Konkrete Handlungsfelder

- Gender Diversity: diese muss fest in der Unternehmenskultur verankert werden. Diese oft tiefgreifende Veränderung kann nur greifen, wenn die Unternehmensspitze hinter dem Wandel steht, aktiv fördert und konsequent nachhält.
- Frauenspezifisches Angebot: viele Aspekte sprechen dafür. Damit es zum Erfolg beitragen kann, ist es wichtig im Vorfeld über den konzeptionellen Aufbau eines solchen Angebots und die Einbindung in den jeweiligen Unternehmenskontext zu diskutieren.

- Mentoringprozess: Mentoring-Module, die weiblichen Nachwuchskräften ihre Möglichkeiten aufzeigen und ihre Karrierewege fördern, sind ein wesentlicher Baustein bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Sie bewirken zusätzlich den Aufbau von Netzwerken innerhalb der Unternehmen, die jungen Mitarbeitern Zugang zu Rollenmodellen ermöglichen.
- Weiterbildungsinhalte: Eine Standortbestimmungseinheit am Anfang des Prozesses sowie ein abschließendes Modul zum Thema Karrieresteuerung haben sich als entscheidend erwiesen. Die Themenfelder Kommunikationsfähigkeit und Selbstorganisation / Selbststeuerung sowie Führungsinstrumente sind wichtig. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, das Thema Netzwerk unter verschiedenen Aspekten in den verschiedenen thematischen Modulen aufzugreifen.
- Die Best Practice Frauen waren für die Teilnehmer eine wichtige Bereicherung, da sie die Brücke zwischen den erarbeiteten Inhalten aus dem Projekt und der zukünftigen Nutzung für den eigenen Karriereweg geschlagen haben.
- Unternehmensinterne begleitende Maßnahmen: Der Prozess sollte unternehmensintern durch alle Projektbeteiligten aktiv unterstützt und in den betrieblichen Alltag integriert werden. Die Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle.

5 Weitere unternehmenspolitische Ansätze

Frauen in Führungspositionen nachhaltig unterstützen

In den Workshops mit den Führungskräften und Mentoren sowie den Befragungen wurden einige weitere unternehmenspolitische Ansätze diskutiert und angestoßen, die zielführend für die nachhaltige, gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen sind.

5.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Adäquate Teilzeitprogramme und Job Sharing Modelle ermöglichen den Unternehmen auch, Frauen eine Führungsrolle bzw. eine verantwortungsvolle Expertenrolle anzubieten. Flexible Arbeitszeiten und Home Office ermöglichen berufstätigen Eltern, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich einzuteilen und somit ihre Effizienz zu erhöhen. Einige Unternehmen haben bereits eigene Kinderbetreuungseinrichtungen, andere beteiligen sich finanziell und organisatorisch an Betreuungsangeboten. Unternehmensinternen Familienberatung trägt dazu bei, Eltern bei der Planung und Organisation ihrer Berufstätigkeit zu helfen. Die Unternehmen können Eltern durch unbürokratisches Handeln in schwierigen Situationen (z. B. Krankheit der Kinder) unterstützen. Während der Elternzeit ist es für die Unternehmen wichtig, Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu halten und auch in Weiterbildungsangebote in und nach der Elternzeit zu investieren.

5.2 Recruitment und interne Stellenbesetzung

Bereits in den Personalprozessen vom Recruiting bis zur Beförderung sollte die gewünschte Vielfalt abgebildet werden. Eine direkte Kommunikation von offenen Führungs- bzw. Expertenpositionen an weibliche Mitarbeiter kann Frauen gezielt für neue Rollen motivieren. Die Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen können so individualisiert werden, dass sie auch für berufstätige Eltern attraktiv und umzusetzen sind. Die Unternehmen können sich gezielt über ihr Employer Branding als attraktiver Arbeitgeber für weibliche Fach- und Führungskräfte positionieren und dies gezielt als Wettbewerbsvorteil nutzen. Durch eine überlegte und strukturierte Nachfolgeplanung können Frauen bewusst für die Übernahme von Führungsrollen vorbereitet werden.

5.3 Führung

Unternehmen sollten aktiv an der positiven Einstellung ihrer Führungskräfte gegenüber Frauen in Führungspositionen arbeiten. Die Integration der Frauenförderung könnte wie andere Unternehmensziele in den Zielvereinbarungen von Führungskräften verankert werden. Die Führungskräfte sollten das Führungsinstrument Mitarbeitergespräche intensiv nutzen, um die Karriereziele von Frauen aktiv und ressourcenorientiert anzu-

sprechen. Wichtig ist auch, dass Führungskräfte in diesen Gesprächen ihre Offenheit zum Thema Familienplanung klar signalisieren. Unternehmen sollten gezielt den Erfahrungsaustausch von weiblichen Führungskräften fördern. Es sollten Karriereoptionen in die bisherigen Modelle integriert werden, welche berufstätigen Eltern eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen.

5.4 Personalentwicklung

Wie u. a. das Projekt zeigt, können Frauen durch abgestimmte Nachwuchsförderungs- und Personalentwicklungsprogramme, welche frauenspezifische Themen berücksichtigen, nachhaltig für die Übernahme von Führungsrollen qualifiziert werden. Das Angebot von externem Coaching und / oder internem Mentoring kann als wichtiger „Karriere-Beschleuniger“ für Frauen dienen. Hierbei kann vor allem das Coaching durch weibliche erfahrene Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion abbilden. Zur Förderung von Frauen in Führungsrollen sind Personalentwicklungsprogramme sinnvoll, die auch nach der Elternzeit und für Teilzeitkräfte angeboten werden.

5.5 Unternehmensübergreifendes Engagement

Durch das unternehmensübergreifende Projekt wurde deutlich, wie die Unternehmen zum Thema Frauenförderung gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren können. Hierzu ist es wichtig, vorhandenen Best Practice Ansätze anderen Unternehmen darzulegen, um wiederum von deren Erfahrungen profitieren zu können. Dies könnte beispielsweise im Rahmen von HR Tagungen oder themenspezifischen Managementveranstaltungen zu realisieren sein. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, zum Thema Frauen in Führungspositionen unternehmensübergreifende Netzwerke zu schaffen, u. a. mit Hochschulen, Fachexperten, sozialen Einrichtungen aber auch innerhalb der eigenen Branche, um gemeinsame Standards zu definieren. Das Projekt zeigt auch, dass die Zusammenarbeit mit Verbänden eine große Hebelwirkung erzeugen kann und einen tragfähigen Rahmen zur Realisierung umfassender Maßnahmen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ bieten kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01	Anzahl der Mitarbeiter am Standort bzw. im Unternehmen
Abbildung 02	Frauenanteil des Standorts bzw. des Unternehmens – Gesamt
Abbildung 03	Frauenanteil des Standorts bzw. des Unternehmens – Führungspositionen
Abbildung 04	Altersstruktur der Teilnehmer
Abbildung 05	Anzahl der Kinder der Teilnehmer
Abbildung 06	Fachlicher Hintergrund der Teilnehmer
Abbildung 07	Motivation für die Teilnahme am Projekt
Abbildung 08	Altersstruktur der Mentoren
Abbildung 09	Fachlicher Hintergrund der Mentoren

Anhang

Liste der beteiligten Unternehmen

1. Continental Automotive GmbH
2. Diehl Stiftung und Co. KG bzw. Diehl BGT Defence GmbH & Co. KG
3. Electrolux Rothenburg GmbH Factory and Development
4. E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH
5. GE Aviation Deutschland GmbH
6. H. Steinhardt GmbH
7. Hosokawa Alpine AG
8. Infineon Technologies AG
9. Leoni AG
10. Mann + Hummel GmbH
11. Mekra Lang GmbH & Co. KG
12. Poligrat GmbH
13. Preh GmbH
14. RST Stahlbau GmbH & Co. KG
15. Siemens AG
16. SKF GmbH
17. Sumitomo Demag Plastics Machinery GmbH
18. VDW Dental GmbH
19. Voith Turbo GmbH
20. WAREMA Renkhoff SE
21. ZF Friedrichshafen AG

Ansprechpartner

Julia Schmidt

Abteilung Bildung

Telefon 089-551 78-278

Telefax 089-551 78-222

julia.schmidt@baymevbm.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Herausgeber:

bayme

Bayerischer Unternehmens-
verband Metall und Elektro e. V.

vbm

Verband der Bayerischen Metall-
und Elektro-Industrie e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.baymevbm.de

© bayme vbm April 2012

Weiterer Beteiligter:

Anne Köster

Bildungswerk der Bayerischen
Wirtschaft

Telefon 089-441 08-417

Telefax 089-441 08-498

koester.anne@bbw.de