

# Frauen

**bayme  
vbm**

Bayerische M+E Arbeitgeber

## Frauen in Führungspositionen – Staffel IV

Leitfaden, März 2018





## Vorwort

### Führungspotenziale im Unternehmen nutzen

Frauen sind heute besser denn je qualifiziert. Um diese Kompetenzen dauerhaft für Unternehmen nutzbar zu machen, ist zielgerichtete Weiterbildung ein wichtiger Ansatz.

Neue Perspektiven für weibliche Führungskräfte in Unternehmen eröffnet das Projekt *Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz*. Das Projekt fördert die Entwicklung der fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen weiblicher Nachwuchsführungskräfte und zeigt den Teilnehmern neue Perspektiven in den Unternehmen auf. Dadurch können die vorhandenen Talente besser genutzt und mehr Führungspositionen mit Frauen besetzt werden.

Unser Leitfaden stellt die wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse vor, die bislang im Laufe des Projekts gewonnen wurden. Er soll als Handlungsempfehlung für Unternehmen dienen und aufzeigen, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen Frauen im Betrieb gezielt gefördert werden können.

Bertram Brossardt  
14. März 2018



## Vorwort

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die Gleichstellung von Frauen und Männern erhitzt noch immer die Gemüter. Rechtlich gesehen trennt Frauen und Männer heute nichts mehr. Wir haben viel erreicht, auf das wir als Gesellschaft stolz sein können. Gelebte Gleichstellung und Chancengerechtigkeit erfordern aber noch mehr!

Gerade Führungsetagen bleiben vielen hoch qualifizierten Frauen zum Teil noch immer verschlossen: In Bayerns Vorständen, Geschäftsführungen und Betriebsleitungen beträgt der Frauenanteil 23 Prozent. Bei den Dax-30-Vorständen sind es sogar nur 11,3 Prozent.

Die gute Nachricht: Der Frauenanteil in Führungspositionen wächst konstant. Die schlechte: Der Weg nach oben ist oft lang und beschwerlich. Frauen fehlen oft die richtigen Netzwerke, sie haben nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung Schwierigkeiten mit dem Wiedereinstieg oder müssen sich zwischen Führung und Teilzeit entscheiden. Trotzdem kann und darf es nicht sein, dass Frauen zugleich Bildungsgewinnerinnen und Karriereverliererinnen sind!

Das Projekt *Frauen in Führungspositionen* findet hier den richtigen Ansatz! Die Kombination aus gemeinsamen Workshops und individuellem Mentoring unterstützt Frauen, ihren Fuß auf die oberen Sprossen der Karriereleiter zu setzen – und sich diesen Schritt auch zuzutrauen! Das kommt den Frauen, aber natürlich auch den Unternehmen zugute.

Als Schirmherrin des Projekts freue ich mich sehr, dass auch die vierte Projektstaffel mit über 50 Teilnehmerinnen wieder ausgesprochen erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Das Projekt geht nun einmal mehr „in die Verlängerung“.

Ich danke der bayerischen Metall- und Elektro-Branche für ihren Einsatz, Frauen im Beruf voranzubringen! Der nächsten Projektrunde wünsche ich einen guten Start und natürlich weiterhin viel Erfolg!

Emilia Müller  
Bayerische Staatsministerin  
für Arbeit und Soziales, Familie und Integration  
Frauenbeauftragte der Bayerischen Staatsregierung

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Hintergrund – Konzept – Bausteine</b>	<b>1</b>
1.1	Projekthintergrund	1
1.2	Projektkonzept	2
1.3	Projektbausteine – Staffel IV	3
1.3.1	Einbeziehung der Personalverantwortlichen	3
1.3.2	Mentoringprogramm	3
1.3.3	Einbindung von Entscheidungsträgern	3
1.3.4	Weiterbildungsreihe „Überbetriebliche Qualifizierung“	4
1.3.5	Begleitende Elemente	5
1.4	Zeitlicher Projektrahmen	5
1.5	Projektarchitektur und methodische Aspekte	6
<b>2</b>	<b>Die Projektbeteiligten</b>	<b>7</b>
2.1	Die Unternehmen	7
2.1.1	Übersicht der beteiligten Unternehmen und Standorte	7
2.1.2	Regionale Verteilung der beteiligten Unternehmen	8
2.1.3	Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmensstandorte	9
2.1.4	Frauenanteil am Standort	10
2.1.5	Anteil von Frauen in Führungspositionen	11
2.1.6	Motivation der Unternehmen für ihre Projektteilnahme	11
2.2	Die Teilnehmerinnen	12
2.2.1	Altersstruktur der Teilnehmerinnen	12
2.2.2	Anzahl der Kinder	13
2.2.3	Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen	14
2.2.4	Motivation der Teilnehmerinnen für die Projektteilnahme	14
2.2.5	Übernahme von Führungspositionen	15
2.3	Die Mentoren	15
2.3.1	Geschlechterverteilung der Mentoren	16
2.3.2	Funktionsbereich der Mentoren	17
2.3.3	Motivation der Mentoren für ihre Beteiligung	17
<b>3</b>	<b>Ergebnisse auf einen Blick</b>	<b>19</b>
3.1	Ergebnisse für die Teilnehmerinnen	19
3.2	Ergebnisse für die Unternehmen	20

<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>23</b>
4.1	Frauen in Führungspositionen – ein betriebswirtschaftlicher Faktor: Wie kann er intern kommuniziert und gelebt werden?	23
4.2	Inwieweit ist ein spezifisches Angebot für weibliche Führungskräfte sinnvoll?	24
4.3	Wie kann das Projekt unternehmensintern erfolgreich begleitet werden?	24
4.3.1	Klare Kommunikation der Projektziele und Meilensteine im Unternehmen	24
4.3.2	Transparentes Auswahlverfahren geeigneter Kandidaten	25
4.3.3	Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte	25
4.3.4	Verzahnung der Projektbeteiligten	26
4.3.5	Aktive Kommunikation des Projekts	26
4.3.6	Teilnehmerinnen und Führungskräfte als Multiplikatoren	26
4.3.7	Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	27
4.4	Der Mentoringprozess: Was ist dabei zu beachten?	27
4.4.1	Auswahl der Mentoren	28
4.4.2	Einstellung der Mentee	29
4.4.3	Vorbereitung und Begleitung der Mentoren	29
4.4.4	Der Mentoringprozess	29
4.4.5	Mentoringthemen	30
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>31</b>
5.1	Die wichtigsten Projektergebnisse	31
5.2	Konkrete Handlungsfelder	31
<b>6</b>	<b>Weitere unternehmenspolitische Ansätze</b>	<b>33</b>
6.1	Recruitment und interne Stellenbesetzung	33
6.2	Personalentwicklung	33
6.3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	33
6.4	Führungskultur	34
6.5	Unternehmensübergreifendes Engagement	34
	Ansprechpartner / Impressum	35

## Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.



# 1 Hintergrund – Konzept – Bausteine

## *Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz, Staffel IV*

Mit Blick auf den demografischen Wandel und den wachsenden Fachkräftebedarf wird schnell deutlich: Die Unternehmen in Deutschland und im Freistaat werden zukünftig noch stärker darauf angewiesen sein, dass Frauen ihre beruflichen Potenziale entfalten können. Ziel muss daher u. a. eine insgesamt höhere Erwerbstätigkeit von Frauen und damit verbunden eine Steigerung der Anzahl der Frauen in Führungspositionen sein.

Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm leisten hierzu einen aktiven Beitrag: In Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft haben die Verbände im Jahr 2010 das Projekt *Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz* entwickelt. Es richtet sich an weibliche Nachwuchsführungskräfte bzw. an weibliche Fachkräfte mit Führungspotenzial aus Mitgliedsunternehmen der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände. Das Projekt begleitet Frauen mit Entwicklungspotenzial für Führungspositionen und geht der Frage nach, wie Frauen aktiv dazu beitragen können, entsprechende Positionen in den Unternehmen auszuüben und welche Rahmenbedingungen Unternehmen schaffen können, um dies zu ermöglichen. Aufgrund der positiven Rückmeldungen aus den teilnehmenden Betrieben und der großen Nachfrage wurde die vierte Projektstaffel von Januar 2016 bis Februar 2018 umgesetzt.

### 1.1 Projekthintergrund

Viele Unternehmen streben eine höhere Anzahl von Frauen in Führungspositionen an. Um dieses Ziel zu erreichen, ist neben unternehmerischen Anstrengungen und Veränderungen der beruflichen Rahmenbedingungen auch individuelles Engagement weiblicher Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte notwendig. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die (potenzielle) Führungskraft selbst ist für ihre Weiterbildung und Entwicklung zuständig. Frauen müssen verstärkt dazu beitragen, dass Unternehmen mit ihnen planen können. Dies 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, bewirkt eine aktive Wissens-erweiterung und die Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen. Im Rahmen dessen dient es zur (Selbst-)Reflexion und dem Erlernen neuer Verhaltensweisen, um sich im Unternehmen aktiv zu positionieren.

Die Kernfrage hierbei ist, wie sich die Mitarbeiterin im Kontext des Unternehmens verändern kann. Einige Ansätze lassen sich aus der Praxis ableiten:

- Die Vorbildfunktion der Führungskräfte wirkt auf das Verhalten ihrer Mitarbeiterin (Sogwirkung).
- Das Verhalten der Mitarbeiterin 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 Führungs- und Nachwuchsführungskräfte können durch Eigeninitiative aktiv ihr Wissen erweitern, neue Verhaltensweisen erlernen, Persönlichkeitsmerkmale verändern, ihr firmeninternes Netzwerk ausweiten und sich dadurch im Unternehmen sichtbarer machen und offensiver positionieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist die Interaktion mit den Führungskräften im Unternehmen.

Hier setzt das Projekt *Frauen in Führungspositionen* an. Es bietet den Teilnehmerinnen Unterstützung, zeigt ihnen Wege für aktives Selbstmanagement auf und soll gleichzeitig Unternehmen dafür sensibilisieren, dass weibliche Führungskräfte erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Bei der gewünschten Zielsetzung sind ein prozesshafter Aufbau mit systemübergreifenden Feedbackschleifen und die Beteiligung möglichst vieler Personen sinnvoll. Somit sind bei der Programmarchitektur folgende Elemente unbedingt zu berücksichtigen:

**Direkte Einbeziehung der Geschäftsführung bzw. des Topmanagements:** Um eine bessere interne Akzeptanz für weibliche Führungskräfte zu erreichen, muss die Unterstützung top-down erfolgen. Das bedeutet, eine konsequente Umsetzung sowie ein effizientes Monitoring der Diversity-Prozesse und -Maßnahmen durch die Geschäftsleitung.

**Direkte Beteiligung der Führungskräfte der Mitarbeiterinnen:** Die Führungskräfte transportieren die „neue Unternehmenskultur“ als Multiplikatoren in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche, sind tragende Projektsäulen und ein wesentlicher Bestandteil für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

**Direkte Beteiligung von Mentorinnen und Mentoren:** In Führungssituationen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/-in), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine (noch) unerfahrene Person (Mentee) weitergibt. Der Mentor bzw. die Mentorin unterstützt die Karriere, die Entwicklung und den Netzwerkaufbau außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.

**Direkte Beteiligung der Personalabteilung:** HR-Beteiligte informieren Führungskräfte und Mitarbeiter über die geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich einer geschlechtersensiblen Firmenkultur. Zudem agieren sie als Hauptakteure bei der Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Mentoren und sind während des Projekts die direkten An-

sprechpartner für alle Beteiligten. Darüber hinaus evaluieren sie die Ergebnisse und sorgen für ihre Nachhaltigkeit.

### 1.3 Projektbausteine – Staffel IV

Das Projekt setzte sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

#### 1.3.1 Einbeziehung der Personalverantwortlichen

Ein unternehmensübergreifender Workshop zu Projektbeginn unterstützte die HR-Beteiligten bei der Vorbereitung und Implementierung eines internen Mentoringprogramms als Instrument der Personalentwicklung. Das Treffen diente zudem der Rollendefinition der Projektbeteiligten, bot Raum für den Netzwerkausbau und ermöglichte die Klärung von Fragen zum Projekt.

#### 1.3.2 Mentoringprogramm

Das Mentoring diente den Teilnehmerinnen zur Umsetzung und Sicherung der neu erworbenen Kenntnisse und Verhaltensweisen im Berufsalltag, zur Reflexion der bisherigen Handlungsmuster, zur Erweiterung ihres Netzwerks und zur Diskussion weiterer Karriereschritte. Dafür standen den weiblichen Nachwuchsführungskräften während der Projektteilnahme Mentoren zur Seite. Es wurde empfohlen, einen Mentor bzw. eine Mentorin aus dem eigenen Unternehmen zu benennen, der bzw. die aber nicht in der direkten Führungslinie steht. Im Rahmen einer Einführungsveranstaltung lernten die Mentoren die wichtigsten Beratungsansätze und -methoden für die Erfüllung dieser Aufgabe kennen. Weitere Workshops zur Projekthalbzeit und vor dem Projektende umfassten Erfahrungsaustauschtreffen und Coachings für die Mentoren.

#### 1.3.3 Einbindung von Entscheidungsträgern

Die Geschäftsleitungen sowie die direkten Führungskräfte der Teilnehmerinnen wurden eingeladen, den Prozess zu begleiten. Ein „Sensibilisierungsworkshop“ thematisierte die Unterschiede in den Karrierestrategien von Frauen und Männern und die Bedeutung der Führungskräfte als Akteure des Wandels. Gegen Ende des Projekts wurde im Rahmen eines Austauschtreffens der Ist-Zustand zum Thema Frauen in Führungspositionen in den beteiligten Unternehmen erfasst, um anschließend eine individuelle Ziel-Mittel-Analyse zur Erreichung des Soll-Zustands durchzuführen.

### 1.3.4 Weiterbildungsreihe „Überbetriebliche Qualifizierung“

Die Workshopreihe „Überbetriebliche Qualifizierung“ für die Teilnehmerinnen bestand aus sieben Modulen mit folgenden Themenschwerpunkten:

Einführungsworkshop – „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 externer Erwartungen; Maßnahmenplan zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung; Entwicklungspartnerschaften und Arbeitsthemen

Modul I – „Kommunikationsfähigkeit“: Grundlagen der Kommunikation; Sensibilisierung für Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern; Vergleich und Anwendung verschiedener Techniken für eine lösungsfokussierte Kommunikation: Beobachten, Aktives Zuhören und Spiegeln, Fragetechniken, Feedback geben und bekommen, Entscheiden und Delegieren; Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen und Konflikten; Besprechungen effektiv leiten

Modul II – „Führung und Einfluss“: Was bedeutet Führung? „In Führung sein“: Welche Erwartungshaltungen bestehen? Führungsrollen, -verhalten und unterschiedliche Führungsstile; Persönlichkeitstypen – Menschenkenntnis für Führungskräfte; Das individuelle Führungsprofil und der persönliche Handlungsplan; Mitarbeiter besser einschätzen, Konfliktpotenziale erkennen und Umgangsstrategien ableiten; Denkfehler und Missverständnisse der Führung und der Motivation erkennen; Führungsgrundsätze für den Alltag

Modul III – „Führungsinstrumente“: Bedürfnisse und Motivationen; Treffen von Zielvereinbarungen; Aussprechen von Lob und Anerkennung; Führen von Kritikgesprächen; Konfliktmanagement; Informieren von Mitarbeitern und Teams; Situative Führungstendenzen; Delegieren von Aufgaben und Verantwortung; Phasen der Gruppenentwicklung; Fördern von Teamarbeit; Innere Haltung zur Zielerreichung

Modul IV – „Networking und Selbstmarketing“: Die Wichtigkeit von Netzwerken; Die Fehler und die Gebote des Networkings; Entwicklung der eigenen Networking-Strategie; Die 5-Phasen-Methode für effizientes Networking; Wie entwickle ich ein sinnvolles Kontaktnetz? Smalltalk und einfaches Zugehen auf Menschen; Die Faszination von Marken; Wie mache ich aus mir eine Marke? Wie digital soll ich sein und worauf muss ich achten?

Modul V – „Selbststeuerung und Selbstorganisation“: Selbstanalyse; Wie kann ich bei mir persönlich eine Überforderung verhindern bzw. umkehren? Wie kann ich anderen helfen? Stress- und Zeitmanagement-Techniken; Tipps zur Selbstorganisation und -steuerung und ihre Hürden; Work-Life-Balance

Abschlussworkshop – „Zukunftsorientierte Karrieresteuerung“: Der aktuelle Standpunkt; Die individuelle Positionierung in der Gruppe und im Unternehmen; Instrumente zur

Karrieresteuerung; Learnings aus dem Mentoring; Das individuelle, zukünftige Karriereziel und dessen Zeitplan; Feedback zu den persönlichen Ressourcen und dem individuellen Entwicklungsprozess

### 1.3.5 Begleitende Elemente

Eine Lern- und Kommunikationsplattform und ein Treffen aller Teilnehmerinnen der Projektstaffel dienen der Stärkung des unternehmensübergreifenden Austauschs.

Die Bildung von Lernpartnerschaften zwischen jeweils zwei Teilnehmerinnen unterstütze die Reflexion und Diskussion der Lerninhalte und förderte die persönlichen Erfahrungen zwischen den Weiterbildungsmodulen.

Darüber hinaus konnten die Teilnehmerinnen im Rahmen der Module erfahrene, weibliche Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen kennen lernen, die in Form von Best Practices ihren persönlichen Karriereweg vorstellten und Fragen der Teilnehmerinnen beantworteten, z. B. zum Umgang mit Widerständen, Erfolgsdruck, Strukturierung und Delegation von komplexen Aufgaben, Positionierung in der Männerdomäne und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Wichtige Erkenntnisse aus den Erfahrungsberichten der weiblichen Führungskräfte waren u. a. die klare Kommunikation der eigenen Ziele und Interessen bei den richtigen Ansprechpartnern und Entscheidungsträgern sowie die Bedeutsamkeit von informellen oder formellen Netzwerken in und außerhalb des eigenen Unternehmens.

Neben der positiven Vorbildfunktion der erfahrenen Führungskräfte, ermöglichte der Austausch den Teilnehmerinnen zu erkennen, welche der geschilderten Wege zu ihnen selbst passen und wie sie daraus eine persönliche Strategie entwickeln können, diese Pfade einzuschlagen.

## 1.4 Zeitlicher Projektrahmen

Das längerfristig angelegte Projekt bietet den Teilnehmerinnen 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, den Trainern, den Mentoren und den Führungskräften gezielt beobachtet und begleitet werden.

Der Abstand zwischen den einzelnen Modulen liegt bei zwei bis drei Monaten. Er ermöglicht einen zeitlichen Bezug zu den vorausgegangenen Workshopinhalten und bietet gleichzeitig genügend Zeit für ihre Nachbearbeitung, Vertiefung und Umsetzung im Tagesgeschäft. Das gewählte Format mit zweitägigen Einheiten freitags und samstags hat eine Reihe von Vorteilen: Konsequente Zusammenfassung der Inhalte, genügend Zeit für

Übungen und Raum für eine Vertiefung des Austauschs am Abend. Zudem kommt für den zeitlichen Aufwand der Projektteilnahme sowohl das Unternehmen auf, indem es die Teilnehmerin für ihre Projektteilnahme für einen Arbeitstag freistellt, als auch die Nachwuchsführungskraft selbst, indem sie ihre Freizeit einbringt.

## 1.5 Projektarchitektur und methodische Aspekte

Das Projekt hat eine prozesshafte Struktur. Es startet mit einem Einführungsworkshop, der die zentrale Basis für den Lernprozess der weiteren Module bildet und folgende Ziele verfolgt:

- Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsbasis in der Gruppe
- Individuelle Standortbestimmung zum bisherigen persönlichen Werdegang
- Zielformulierung zur Karriere- und Lebensplanung
- Offenheit und Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie für kollegiales Feedback.

Die Inhalte der Module werden durch eine Mischung von Fachinformationen, praxisnahen Übungen, Gruppenarbeiten, Selbstreflexionen sowie Fallbeispielen vermittelt und durch individuelles Feedback durch die Trainer und die anderen Teilnehmerinnen begleitet. Die Vertrautheit mit der Feedbackmethodik als zentrales Kommunikations- und Führungsinstrument förderte in den Gruppen eine professionelle und aktive Feedbackkultur. Zudem konnten aufgrund der gemeinsamen methodischen und inhaltlichen Basis die Teilnehmerinnen zunehmend ihre aktuellen Themen und Fragestellungen untereinander mit der Methode der kollegialen Beratung bearbeiten.

Die Lernpartnerschaft zwischen jeweils zwei Teilnehmerinnen ermöglichen die erlernten Inhalte weiter zu vertiefen und Umsetzungserfahrungen auszutauschen. Diese Lernpartnerschaften trafen sich unterschiedlich häufig und werden teilweise auch nach Projektabschluss weiter im kollegialen Austausch bleiben.

Analog zum Projektbeginn endet das Projekt mit einem Abschlussworkshop. Dieser nimmt Bezug auf die Inhalte der Startveranstaltung und fokussiert die individuelle Entwicklung der Teilnehmerinnen. In diesem Modul werden der jeweilige Lernprozess und die durch ihn erreichten Ergebnisse in der Gruppe interaktiv reflektiert. Darüber hinaus wird der Gruppenprozess im Verlauf der Weiterbildung betrachtet sowie die Rolle und Positionierung der Teilnehmerinnen innerhalb der Gruppe. Anschließend wird das Feedback der Gruppe mit der jeweiligen Rolle und Positionierung der Teilnehmerin im Unternehmen verglichen. Als Ausblick werden individuelle, zukünftige Entwicklungsschritte definiert und mit einem zeitlichen Rahmen versehen.

## 2 Die Projektbeteiligten

### Übersicht der Unternehmen, Teilnehmerinnen und Mentoren

#### 2.1 Die Unternehmen

An der vierten Projektstaffel nahmen 35 Betriebe aus 21 Unternehmensgruppen teil. Einige der Mitgliedsunternehmen beteiligten sich mit mehreren Gesellschaften bzw. Standorten. Von den teilnehmenden Unternehmen bzw. Standorten, waren 15 zum ersten Mal am Projekt beteiligt. Alle weiteren Firmen nahmen bereits an einer oder mehreren der vorherigen Projektstaffeln teil (mit \* in der Liste markiert).

##### 2.1.1 Übersicht der beteiligten Unternehmen und Standorte

1.	Alpha Verteilertechnik GmbH	Cham	1 TN
2.	BAUER Maschinen GmbH*	Schrobenhausen	1 TN
3.	Continental Automotive GmbH*	Regensburg	5 TN
4.	Diehl Aerospace GmbH	Nürnberg	1 TN
5.	Diehl Aerospace GmbH	Frankfurt	1 TN
6.	Diehl Aircabin GmbH	Laupheim	1 TN
7.	Diehl Comfort Modules GmbH	Hamburg	1 TN
8.	Diehl Defence GmbH & Co. KG*	Überlingen	1 TN
9.	Diehl Informatik GmbH*	Nürnberg	1 TN
10.	Diehl Metal Applications GmbH	Berlin	1 TN
11.	Diehl Stiftung & Co. KG*	Nürnberg	1 TN
12.	genua GmbH*	Kirchheim	1 TN
13.	HIEBER GmbH	Barbing	1 TN
14.	KOLL & CIE. GmbH & Co. KG	Neunburg vorm Wald	1 TN
15.	LEONI AG*	Nürnberg	2 TN
16.	LEONI Bordnetz-Systeme GmbH*	Kitzingen	1 TN
17.	LEONI Kabel GmbH	Roth	3 TN
18.	MANN+HUMMEL GmbH*	Marklkofen	1 TN
19.	Maschinenfabrik Reinhausen GmbH*	Regensburg	1 TN
20.	Metallwarenfabrik Walter H. Becker GmbH*	Triftern	1 TN
21.	MBDA Deutschland GmbH*	Schrobenhausen	1 TN
22.	POLIGRAT GmbH*	München	1 TN
23.	RAICO Bautechnik GmbH*	Pfaffenhausen	1 TN
24.	Reich GmbH*	Mellrichstadt	2 TN
25.	Siemens Healthcare GmbH*	Kemnath	1 TN
26.	SKF GmbH*	Schweinfurt	4 TN
27.	SONA AutoComp Germany GmbH	Remscheid	1 TN
28.	Voith Composites GmbH & Co. KG	Garching	1 TN
29.	Voith Turbo GmbH & Co. KG*	Garching	2 TN

## Die Projektbeteiligten

30.	WAREMA Renkhoff SE	Lahnau	1 TN
31.	WAREMA Renkhoff SE*	Marktheidenfeld	2 TN
32.	WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH	Limbach-Oberfrohna	1 TN
33.	WIKA Alexander Wiegand Beteiligungs- und Verwaltungs-GmbH & Co. KG	Klingenberg am Main	2 TN
34.	WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG*	Klingenberg am Main	2 TN
35.	WILO SE	Hof	2 TN

## 2.1.2 Regionale Verteilung der beteiligten Unternehmen

Die regionale Verteilung stellt sich wie folgt dar:

- Oberbayern 7 Unternehmen
- Unterfranken 6 Unternehmen
- Oberpfalz 6 Unternehmen
- Mittelfranken 5 Unternehmen
- Niederbayern 2 Unternehmen
- Oberfranken 1 Unternehmen
- Schwaben 1 Unternehmen

Tochtergesellschaften bzw. Standorte aus anderen Bundesländern waren ebenfalls in der vierten Staffel vertreten:

- Baden-Württemberg 2 Unternehmen
- Hessen 2 Unternehmen
- Berlin 1 Unternehmen
- Hamburg 1 Unternehmen
- Sachsen 1 Unternehmen

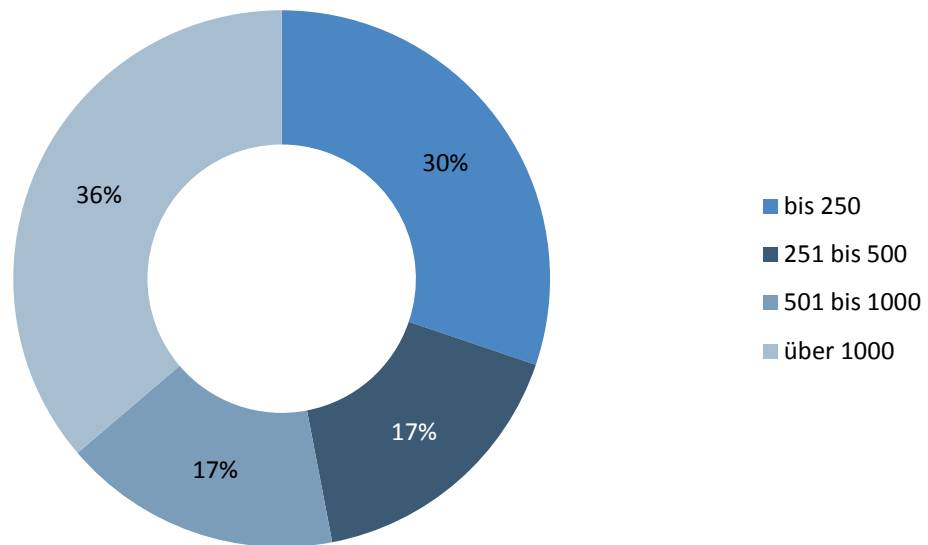
Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm ermöglichten den oben aufgeführten Unternehmen die Projektteilnahme, da diese vom jeweiligen Mutterunternehmen in Bayern gesteuert wurde.



### 2.1.3 Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmensstandorte

Abbildung 1

#### Mitarbeiterzahl am Standort



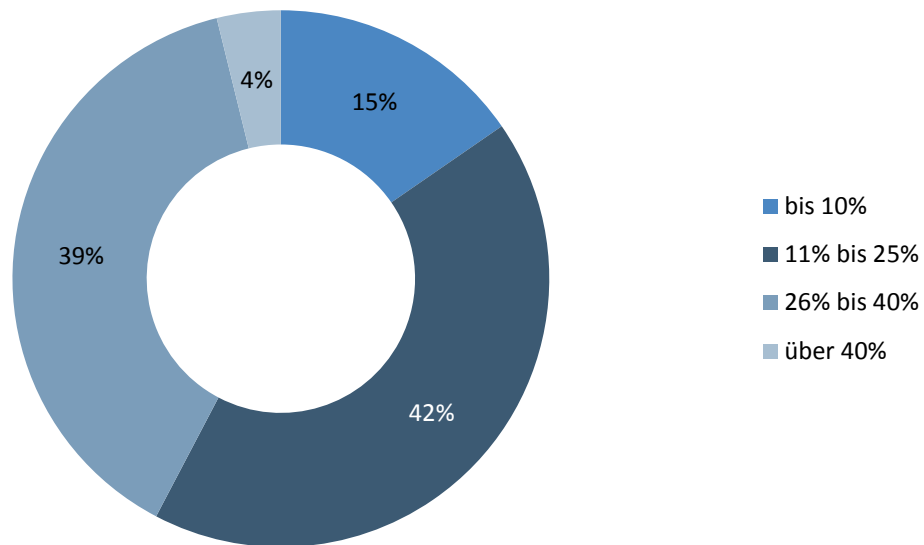
Die Grafik zeigt die Vielfalt der beteiligten Firmen. Kleine und mittelständische Unternehmen sind jeweils beinahe gleich häufig vertreten wie große Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern.

## 2.1.4 Frauenanteil am Standort

Abbildung 2

### Frauenanteil am Standort

---



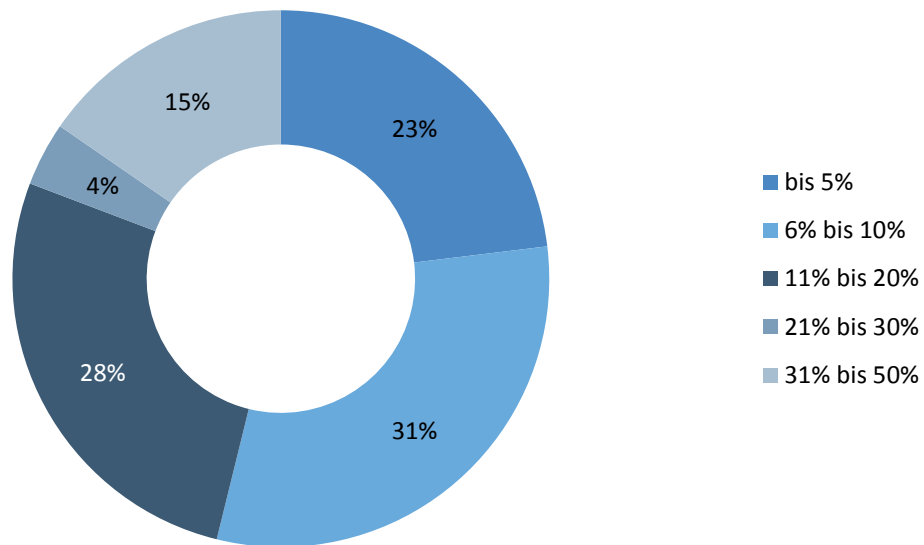
---

Über die Hälfte der beteiligten Unternehmensstandorte weist eine weibliche Belegschaft von maximal 25 Prozent auf. Einen Frauenanteil von mehr als 40 Prozent weisen nur vier Prozent der Standorte auf.

### 2.1.5 Anteil von Frauen in Führungspositionen

Abbildung 3

Anteil von Frauen in Führungspositionen am Unternehmensstandort



Mehr als die Hälfte der beteiligten Unternehmensstandorte besetzt bis zu zehn Prozent der Führungspositionen mit Frauen. 32 Prozent der Standorte weisen einen Anteil von 11 bis 30 Prozent Frauen in Führungspositionen auf. Den höchsten Anteil an weiblichen Führungskräften (31 bis 50 Prozent) haben 15 Prozent aller beteiligten Unternehmen.

### 2.1.6 Motivation der Unternehmen für ihre Projektteilnahme

Der Hauptgrund für die Teilnahme der meisten Unternehmen am Projekt *Frauen in Führungspositionen* ist der Wunsch, weibliche Fach- und Nachwuchsführungskräfte aktiv in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen, um das Potenzial der Mitarbeiterinnen in der Firma auszuschöpfen. Zudem sind sie der Überzeugung, dass gemischte Teams und Führungsgremien einen wesentlichen Beitrag zu einer effektiven und ausgeglichenen Unternehmenssteuerung leisten können.

Konkret führten die Unternehmen folgende Gründe an:

- Das Projekt bietet die Möglichkeit, Frauen in Führungspositionen bzw. mit Führungspotenzial weiter zu entwickeln. Die Einbindung von Führungskräften als Mentoren schafft neue Verbindungen und sensibilisiert das Führungsteam für das Thema.

## Die Projektbeteiligten

- *Frauen in Führungspositionen* ist mittlerweile Bestandteil des internen Potenzialentwicklungsprogramms und hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Der überbetriebliche Austausch mit Führungskräften aus anderen Unternehmen ist ein deutlicher Vorteil des Projekts und erweitert die Perspektive aller Beteiligten.
- Eine Mitarbeiterin ist für eine Managementfunktion vorgesehen und das Projekt ist eine gute Vorbereitung auf die Übernahme dieser Führungsfunktion.
- Es dient der Vorbereitung auf eine künftige Betriebsübergabe.
- Das Projekt ist für kleine und mittelständische Unternehmen eine sehr gute Personalentwicklungsmaßnahme, die kleine Betriebe selten im Alleingang bieten können.

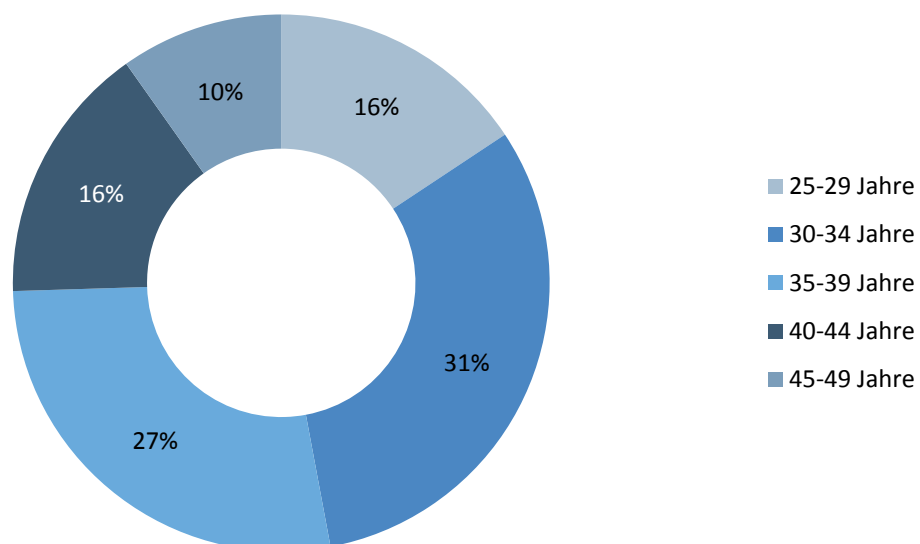
## 2.2 Die Teilnehmerinnen

An der vierten Projektstaffel *Frauen in Führungspositionen* nahmen 51 weibliche Fach- und Führungskräfte aus bayme vbm Mitgliedsunternehmen teil, die in vier Gruppen aufgeteilt wurden. Die Weiterbildungsmodulare der jeweiligen Gruppen fanden in Unterfranken, Mittelfranken, sowie im nördlichen und südlichen Oberbayern statt.

### 2.2.1 Altersstruktur der Teilnehmerinnen

Abbildung 4

Altersstruktur der Teilnehmerinnen zu Projektbeginn



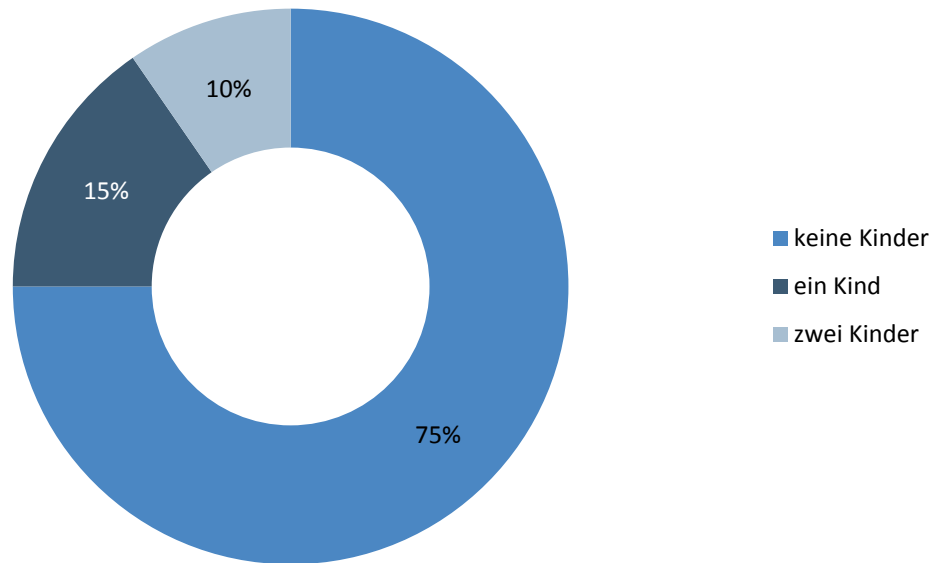
Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen (58 Prozent) war zu Beginn der Projektstaffel zwischen 30 und 39 Jahre alt. Der Altersdurchschnitt lag bei 35 Jahren.

## 2.2.2 Anzahl der Kinder

Abbildung 5

Anzahl der Kinder zu Projektbeginn

---



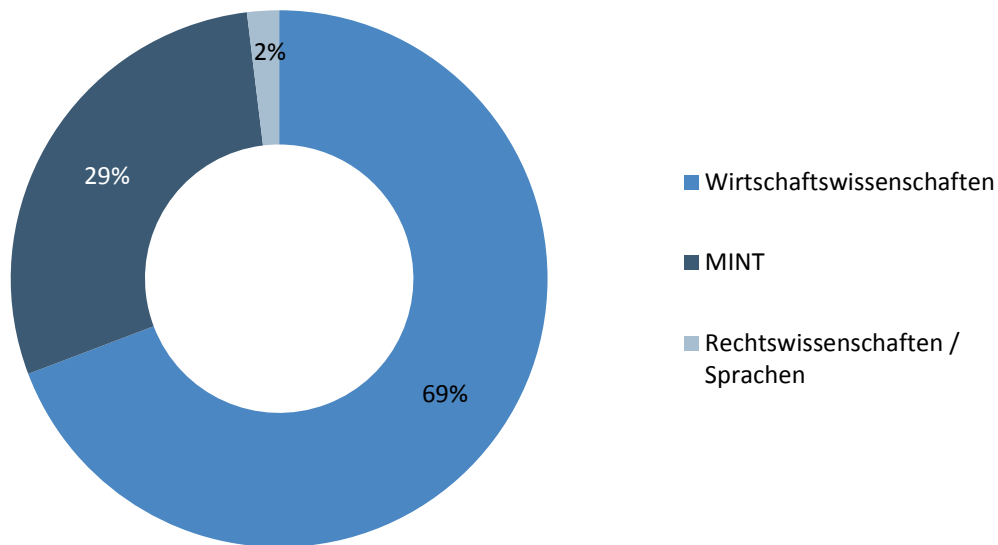
---

Drei Viertel der Teilnehmerinnen hatten zu Projektbeginn keine Kinder.

### 2.2.3 Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen

Abbildung 6

#### Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen



Beinahe 70 Prozent der Teilnehmerinnen weisen einen fachlichen Hintergrund in Wirtschaftswissenschaften auf, gefolgt von 29 Prozent mit einem Abschluss aus dem MINT-Bereich. Zwei Prozent absolvierten ein Studium der Rechts- oder Sprachwissenschaften.

77 Prozent der Teilnehmerinnen verfügen über einen Hochschulabschluss, zwei davon über eine Promotion. Die anderen Teilnehmerinnen absolvierten eine Berufsausbildung, überwiegend als Industriekauffrau oder als Betriebswirtin.

### 2.2.4 Motivation der Teilnehmerinnen für die Projektteilnahme

Der Hauptgrund für die Teilnahme am Projekt war die Möglichkeit der persönlichen, methodischen und beruflichen Weiterentwicklung. Das Erlernen und Vertiefen von Führungsinstrumenten als Vorbereitung für den nächsten Karriereschritt oder als Stärkung in der aktuellen Führungsposition war ebenso ein wichtiger Grund für die Teilnahme.

Darüber hinaus führten die Teilnehmerinnen folgende Motivatoren und Erwartungen an:

- Längerfristig angelegte Unterstützung und neue Impulse durch das begleitende Mentoring

## Die Projektbeteiligten

- Netzwerkaufbau und -erweiterung sowohl im eigenen Unternehmen als auch betriebsübergreifend; Erfahrungsaustausch mit „Gleichgesinnten“ und Lernen von Best Practice Beispielen
- Eigene Stärken erkennen und optimal einsetzen, Stärkung der Selbstsicherheit
- Stärkung des Selbstmarketings und der eigenen Positionierung im Unternehmen
- Gehör vor allem in „männerdominierten“ Berufszweigen verschaffen
- Selbstreflexion der eigenen (Führungs-)Kompetenzen und bewusste Karrieresteuerung
- Austausch mit weiblichen Führungskräften zum Thema Familie und Beruf
- Vorbereitung für die zukünftige Übernahme des Familienbetriebs
- Positive Resonanz des Projekts im Unternehmen durch den Austausch mit ehemaligen Teilnehmerinnen
- Anregungen zur Optimierung des Arbeitsalltags und des Zeitmanagements
- Anregungen und Methoden zur effektiven und professionellen Kommunikation im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächen
- Entwicklung von der Leistungsqualität zur Führungsqualität

### 2.2.5 Übernahme von Führungspositionen

Zu Projektbeginn übten bereits 57 Prozent der Teilnehmerinnen eine Funktion mit Führungsverantwortung aus.

Für insgesamt 29 Prozent aller Teilnehmerinnen gab es während der Projektteilnahme einen beruflichen Aufstieg im Betrieb: zehn Prozent bekamen eine anspruchsvollere Funktion als zu Beginn des Projekts (beispielsweise von der Teamleitung zur Abteilungsleitung) und 19 Prozent übernahmen zum ersten Mal eine Führungsfunktion.

## 2.3 Die Mentoren

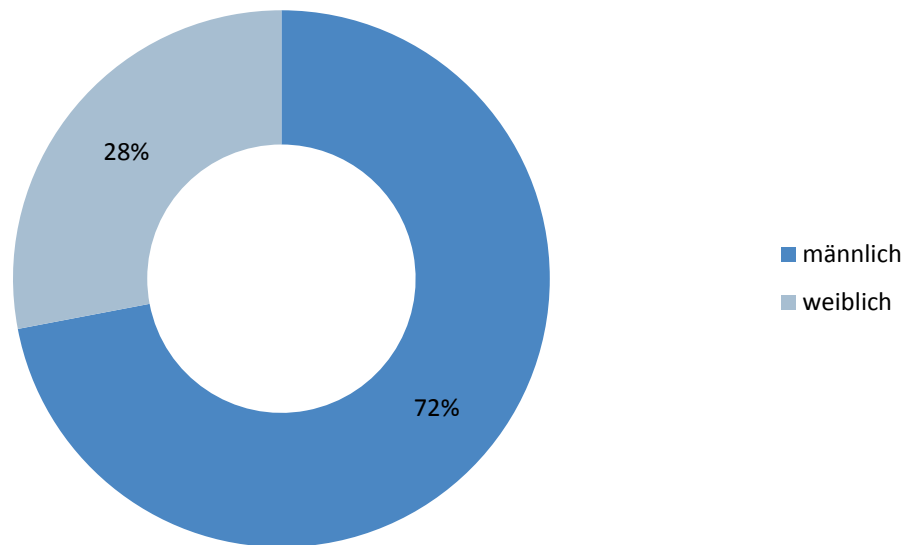
50 Teilnehmerinnen wurden während ihrer Projektteilnahme durch 49 unternehmensinterne Mentoren betreut, wobei einer der Mentoren zwei Mentees begleitete. Einer Teilnehmerin aus einem Familienunternehmen stand ein externer Mentor zur Seite. Die Auswahl der Mentoren erfolgte durch die jeweiligen Unternehmen. Als Unterstützung für die Organisation des Mentorings diente der Workshop für HR-Beteiligte zu Projektbeginn.

### 2.3.1 Geschlechterverteilung der Mentoren

Abbildung 7

#### Geschlechterverteilung der Mentoren

---



---

Die Mehrheit der erfahrenen Führungskräfte in der Metall- und Elektroindustrie ist männlich. Infolgedessen waren die meisten Mentoren im Projekt ebenfalls männlich.

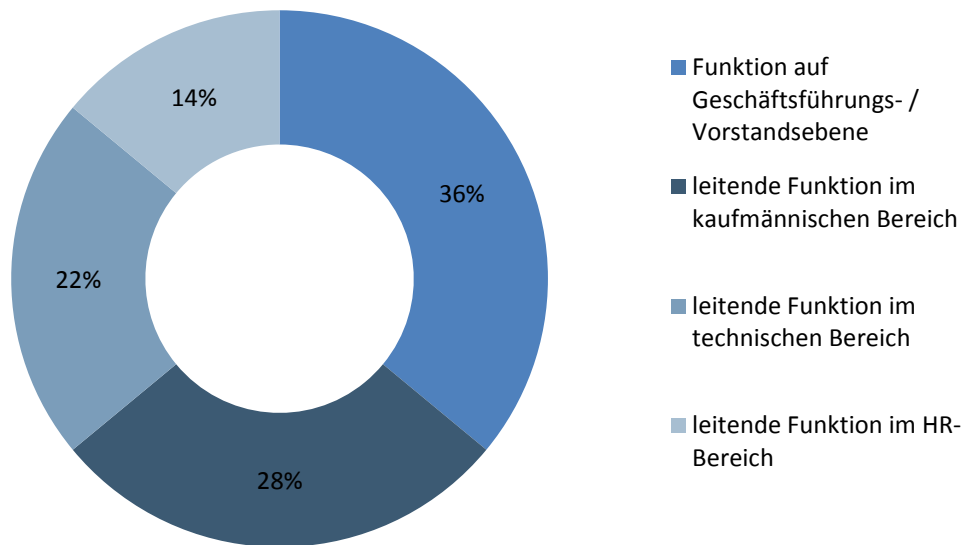
Das durchschnittliche Alter der Mentoren lag bei 46 Jahren.



### 2.3.2 Funktionsbereich der Mentoren

Abbildung 8

#### Funktionsbereich der Mentoren



Aus der Grafik geht hervor, dass mehr als ein Drittel der Mentoren eine Position auf Vorstands- bzw. auf Geschäftsführungsebene besetzt. Stark vertreten war auch die Gruppe der Mentoren mit einer leitenden Position im kaufmännischen Bereich (28 Prozent), gefolgt von den Mentoren aus dem technischen Bereich (22 Prozent). Die kleinste Gruppe bildeten die Mentoren mit einer leitenden Position im Personalbereich. Hervorzuheben ist die Motivation und das Engagement des Topmanagements, an der Potenzialförderung der Mitarbeiterinnen aktiv mitzuwirken.

### 2.3.3 Motivation der Mentoren für ihre Beteiligung

Die Mentoren der vierten Staffel nannten als Hauptgrund für die Übernahme ihrer Rolle den Wunsch, sich bei der Förderung der persönlichen Weiterentwicklung weiblicher Nachwuchsführungskräfte aktiv einzubringen.

Ihr Engagement begründeten die Mentoren zudem wie folgt:

- Förderung des Führungsnachwuchses als Kernaufgabe des Managements
- Mentorship als ein wesentliches Element zur Vertiefung der individuellen Coaching-Kompetenz und Weitergabe der eigenen Erfahrung an Nachwuchsführungskräfte
- Reflexion der eigenen Einschätzungen und Vorgehensweisen

## Die Projektbeteiligten

- Gelegenheit, eine andere Rolle einzunehmen als die Rolle des Vorgesetzten
- Gewinnung neuer Eindrücke und Erkenntnisse zu den Herausforderungen weiblicher Potenzialträger
- Wunsch, das Selbstvertrauen der Mentees zu stärken und die Schaffung einer höheren Akzeptanz ihrer eigenen Schwächen
- Möglichkeit der Begleitung und des unternehmensübergreifenden Austausches mit anderen Mentoren

## 3 Ergebnisse auf einen Blick

### Was wurde durch das Projekt erreicht?

#### 3.1 Ergebnisse für die Teilnehmerinnen

**Persönlichkeitsentwicklung:** Durch die intensive Selbstreflexion über die eigene Persönlichkeit und die eigenen Verhaltensweisen, den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild und durch die häufigen, konstruktiven Feedbacks der Lernpartnerin, der Mentoren und der Trainer wurde das Bewusstsein der eigenen Stärken gefördert. Selbstbewusstsein und Selbstmarketing nahmen bei den Teilnehmerinnen zu. Laut den Rückmeldungen der Mentoren und Führungskräfte treten die Mentees souveräner in ihrer Rolle als Fach- oder Führungskraft auf, kommunizieren häufiger ihre Interessen und verfolgen aktiv ihre Zielsetzungen. Die Standortbestimmung am Anfang des Prozesses und der Abschlussworkshop mit dem Fokus auf die zukünftige Karrieresteuerung haben sich als entscheidend für die persönliche Entwicklung erwiesen.

**Übernahme von Selbstverantwortung und aktive Karrieresteuerung:** Im Rahmen des Einführungsworkshops „Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung“ wurden sich die Teilnehmerinnen ihrer eigenen Ziele, Bedürfnisse und Ressourcen bewusst. Sie entwickelten das Verständnis, für die eigene persönliche und berufliche Weiterentwicklung verantwortlich zu sein und somit für die Initiierung und Steuerung von Veränderungen in ihrer privaten und beruflichen Laufbahn. Viele Mentees nahmen die Weiterbildung zum Anlass, ihre Zufriedenheit mit der aktuellen Funktion und mit ihrer Positionierung im Unternehmen zu überprüfen und initiierten entsprechende Veränderungsprozesse.

**Netzwerkerweiterung:** Insgesamt lernten die Teilnehmerinnen vielfältige Strategien kennen, um sich gezielt Unterstützung für berufliche Fragestellungen zu suchen und sie erhielten Anregungen, ihr professionelles Netzwerk auszubauen und zu pflegen. Durch die Vielfalt der am Projekt beteiligten Unternehmen und die Arbeit in festen Gruppen konnten die Teilnehmerinnen ihr Netzwerk unternehmensübergreifend erweitern. Der Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten wurde aktiv in Form vom kollegialen Austausch und selbstorganisierten Unternehmensbesuchen genutzt. Erwähnenswert ist auch die Netzwerkerweiterung im eigenen Unternehmen durch das begleitende Mentoringprogramm und den Austausch mit den weiteren Projektbeteiligten. Die Teilnehmerinnen entdeckten neue Tätigkeitsfelder, tauschten Erfahrungen zu aktuellen Praxisfällen aus und konnten zusammen mit einer erfahrenen Führungskraft berufliche Entwicklungspotenziale identifizieren. Darüber hinaus konnten die Mentees über ihre Karrierevorstellungen mit erfahrenen Führungskräften sprechen und Berufs- und Lebensstrategien mit ihrer Unterstützung entwickeln.

**Weiterentwicklung fachlicher, methodischer und persönlicher Kompetenzen:** Die regelmäßigen Weiterbildungsmodulare förderten die bewusste Auseinandersetzung mit

Führungsinstrumenten sowie mit dem eigenen Führungsstil und boten den Teilnehmerinnen praktisches Werkzeug für die eigene Betriebspraxis, die in vielen Fällen direkt in den Alltag umgesetzt werden konnten. Die Teilnehmerinnen berichten von einem bewussteren und gelasseneren Umgang mit zwischenmenschlichen Situationen, vom verbesserten Zeitmanagement durch bessere Priorisierung und von einer höheren Zielorientierung.

### 3.2 Ergebnisse für die Unternehmen

Die spezifische Weiterqualifizierung von wertvollem Fachpersonal nannten die Unternehmensvertreter als größten Nutzen für das Unternehmen. Geschäftsführer, Führungskräfte und Mentoren beobachteten eine Stärkung der Souveränität und Zielorientierung der Mitarbeiterinnen. Durch die Projektteilnahme positionierten sich die Teilnehmerinnen sichtbarer und souveräner in ihrer Rolle als Fach- oder Führungskraft, was sich positiv auf die Mitarbeitermotivation und auf das Arbeitsklima auswirkte.

Darüber hinaus wurde die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mentoren für das Thema Chancengleichheit, tradierte Rollenbilder und unbewusste Stereotypen durch die Projektteilnahme geschärft. Die Führungskultur in den Betrieben sowie die bereits vorhandenen Prozesse wurden reflektiert und offen diskutiert. Die Projektteilnahme stellte für das Topmanagement einiger Unternehmen einen wichtigen Baustein zur Veränderung der Unternehmenskultur hinsichtlich Frauen in Führungspositionen dar. Auch den unternehmensübergreifenden Austausch mit weiteren Unternehmensvertretern empfanden sie als großen Mehrwert.

Die Veränderungen in Bezug auf das Thema „Frauen in Führungspositionen“ wurden stärker im Bereich Vertrieb, Marketing, Verwaltung und Recht wahrgenommen. Einige Unternehmen konnten vor allem in diesen Bereichen eine offenerere, unvoreingenommene Einstellung gegenüber Frauen mit Potenzial feststellen sowie einen Anstieg von Frauen in Führungspositionen. Fortschritte in den Bereichen Produktion, technische Entwicklung und Logistik waren weniger sichtbar, was u. a. auf die Schwierigkeit zurückzuführen ist, weiblichen Nachwuchs für offene Stellen zu finden.

Die Unternehmensvertreter sind zu folgenden Erkenntnissen gekommen:

- Frauen gehen an Themen anders heran und gehen mit Herausforderungen anders um. Sie bereichern mit ihren Sichtweisen die Diskussionen und die Suche nach erfolgreichen Lösungen.
- Frauen sind stärker teamorientiert und binden bei der Entwicklung von Lösungen und der Entscheidungsfindung die operativen Ebenen stärker ein. Sie erzielen damit Lösungen, die von der Belegschaft mitgetragen werden.
- Ein attraktiver Arbeitgeber für weibliche Fach- und Führungskräfte soll passende Rahmenbedingungen schaffen, u. a. ein angenehmes, unterstützendes Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Möglichkeit zu persönlichem Wachstum, anspruchsvolle Aufgaben, Familienfreundlichkeit und eine Führungskultur, die die Mitarbeiter mit einbezieht.

[Ergebnisse auf einen Blick](#)

Manche Unternehmen haben die Projektteilnahme zusätzlich durch eigene Maßnahmen begleitet. Einige Beispiele davon waren:

- Planung eines betriebsinternen Gender-Sensibilisierungsworkshops für weitere Führungsebenen
- Weiterführende Mentoringprogramme
- Externe Coachings für die Teilnehmerinnen
- Gründung eines unternehmensinternen Frauennetzwerks
- Einführung von familienfreundlichen Arbeitsmodellen
- Präsentation des Projekts und der Ergebnisse vor Entscheidungsträgern seitens der Teilnehmerinnen
- Teilnahme an unternehmensübergreifenden Netzwerken, die sich für Chancengleichheit und mehr Frauen in Führungspositionen engagieren
- Teilnahme an Wettbewerbsaktionen, die auf eine nachhaltige Vielfalt im Unternehmen abzielen
- „Schnuppertage“ zum Manageralltag für Studenten und Hochschulabsolventen



## 4 Handlungsempfehlungen

### Aus Erfahrungen lernen

Das Projekt *Frauen in Führungspositionen – ein unternehmensorientierter, überbetrieblicher Ansatz* hat für die Unternehmen und Teilnehmerinnen eine Struktur geschaffen, um vielfältige Erfahrungen zu sammeln. Aufgrund dessen konnten seit der ersten Umsetzung des Modellprojekts im Jahr 2010 einige zentrale Themen identifiziert werden, die zur erfolgreichen Implementierung des Projekts in den Unternehmen beitragen:

#### 4.1 Frauen in Führungspositionen – ein betriebswirtschaftlicher Faktor: Wie kann er intern kommuniziert und gelebt werden?

Insbesondere vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist die Identifikation und Förderung von Talenten für Betriebe ein wesentlicher, langfristiger Erfolgsfaktor. Denn die Zukunft von Unternehmen hängt zu großen Teilen davon ab, wie es ihnen gelingt, Veränderungen zu begreifen und frühzeitig ihre Strukturen und Strategien danach auszurichten. Dabei kommen Unternehmen in der Zukunft nicht mehr am Potenzial der Frauen vorbei. Frauen sind gut qualifiziert, leistungsstark und karriereorientiert.

Ein Ergebnis der Sensibilisierungswshops mit den am Projekt beteiligten Geschäftsführern und Führungskräften bestätigt, dass Frauen mit ihren Fähigkeiten und Sichtweisen die Kultur und die Arbeit im Unternehmen bereichern. Gemischt besetzte Führungsteams geben der Führungskultur neue Impulse und tragen zur Vielfalt der Perspektiven im Management bei. Ein ausgewogener Geschlechter- und Generationenmix kann sich positiv auf die Mitarbeitermotivation und die Kundenzufriedenheit auswirken und zu einem attraktiven Unternehmensimage bei Arbeitnehmern und Kunden beitragen.

Die Förderung von Frauen sollte nicht nur auf einzelne Aktivitäten beschränkt, sondern in der Unternehmens- und Führungskultur klar positioniert werden. Hierzu gehört, dass Diversity als fester Bestandteil der Kultur in den Unternehmensleitlinien verankert 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.

Daraus können folgende Empfehlungen für die Umsetzung eines Strategiekonzepts in Hinblick auf das Talentpotenzial von Frauen in Führungspositionen abgeleitet werden:

- Verankern Sie Diversität und Chancengleichheit in der Unternehmenskultur.
- Konzentrieren Sie sich auf die Altersstrukturanalyse und decken Sie Ihren Personalbedarf im Führungsbereich durch eine gezielte Förderung von Frauen und Männern.

- Sorgen Sie für ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Chancengleichheit in der Unternehmensführung.
- Setzen Sie unternehmenseigene Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils und zur Karriereentwicklung von Frauen.

## 4.2 Inwieweit ist ein spezifisches Angebot für weibliche Führungskräfte sinnvoll?

Teilnehmerinnen 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:

**Reflexion 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, welche die berufliche Rolle beeinflussen und meistens weibliche Mitarbeiter beschäftigen. Die Teilnehmerinnen reflektierten sehr direkt und ehrlich die eigenen Stärken, Schwächen und Ressourcen und konnten mit Hilfe der Gruppe und der Trainer konkrete und individuelle Handlungsmaßnahmen ableiten.

**Relativierung durch den Austausch unter Gleichgesinnten:** Durch den Austausch mit Frauen aus anderen Unternehmen wurde den Teilnehmerinnen deutlich, dass viele ihrer Erfahrungen und Fragestellungen ähnlich sind. Im Verlauf des Projekts wurden weibliche Perspektiven, Strategien und Verhaltensmuster analysiert sowie gemeinsame Wege erarbeitet, um sich gezielt weiterzuentwickeln. Der Austausch war besonders wertvoll, um die eigenen Erfahrungen und Fragestellungen besser beurteilen bzw. relativieren zu können.

**Tragfähiges Netzwerk:** Die größtenteils stabilen Gruppenkonstellationen ermöglichten eine enge Zusammenarbeit der Frauen untereinander und den langfristigen Aufbau eines unternehmensübergreifenden Frauennetzwerks.

## 4.3 Wie kann das Projekt unternehmensintern erfolgreich begleitet werden?

Ein transparenter Prozess für alle Beteiligten im Unternehmen ist erfolgsentscheidend für ein frauenspezifisches Entwicklungsprogramm. 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 Teilnehmerinnen sollten neben den rein fachlichen Kompetenzen über ein hohes Engagement und den Willen verfügen, sich weiterzuentwickeln. Führung und die Übernahme von Verantwortung sollten für sie eine realistische Option sein. Die vorgeschlagenen Teilnehmerinnen sollten im Managementkreis mit der Personalleitung besprochen und eine gemeinsame Nominierung verabschiedet werden. Bei der Auswahl geeigneter Kandidatinnen steht den Unternehmen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung wie zum Beispiel:

- Führungszirkel, bei denen talentierte Kandidaten (Personalportfolio) besprochen und gemeinsam nominiert werden,
- Jahresmitarbeitergespräche, mit denen sich jährlich Potenzialträger feststellen lassen,
- Assessment-Center,
- Potenzialanalyseverfahren, mit denen sie ein Stärken / Schwächen-Profil der Mitarbeiter erhalten,
- Leistungsbeurteilungssysteme,
- Systematische Auswahlinterviews, die nach der Empfehlung einer Führungskraft oder nach der eigenen Bewerbung eines Mitarbeiters erfolgen.

Die jeweilige Führungskraft bzw. der HR-Beteiligte sollten der potenziellen Teilnehmerin das Programm im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs als geeignete Entwicklungsmaßnahme aktiv anbieten. Die Kriterien für die Auswahl, die zeitlichen Anforderungen sowie die Erwartungen an eine Teilnahme sollten dabei ebenfalls offen besprochen werden.

#### 4.3.3 Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte

Neben dem Mentor ist die direkte Führungskraft der Teilnehmerin für die nachhaltige Umsetzung des Entwicklungsprogramms sehr wichtig. Sie ist Teil ihres Entwicklungsprozesses und begleitet die konkrete Arbeit sowie die Umsetzung der Lerninhalte des Projekts im Unternehmen. Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren für eine gelebte Chancengleichheit in der Firma. Sie sind heute mehr denn je gefordert, betriebsinterne zeitgemäße Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse zu entwickeln, denn auch Führungskräfte wollen ihre Arbeitsmodelle oft flexibler gestalten. Im Projekt können wesentliche Ansätze

besprochen, ausprobiert und evaluiert werden. Daher sollte sie von Anfang an aktiv in das Programm eingebunden werden.

Die Führungskraft sollte regelmäßige Feedbackgespräche mit ihrer Mitarbeiterin führen, in denen die Programminhalte in Verbindung mit der Umsetzung im Tagesgeschäft reflektiert werden. Zu Beginn sowie am Ende des Programms ist ein gemeinsames Gespräch zwischen Teilnehmerin, Mentor und Führungskraft sinnvoll. Inhalte des Gesprächs zu Beginn des Projekts beinhalten u. a. die Zielsetzung zur Projektteilnahme sowie Ideen und Maßnahmen zu deren Umsetzung. Im Abschlussgespräch sollte über die Zielerreichung, Fortschritte, die Umsetzung der Lerninhalte und Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses gesprochen werden. Im Projektverlauf sollte die direkte Führungskraft zudem die Gelegenheit haben, der Teilnehmerin inhaltliche Vorschläge für das Mentoring zu geben.

#### 4.3.4 Verzahnung der Projektbeteiligten

Zu Beginn des Programms empfiehlt sich ein gemeinsamer unternehmensinterner Kick-Off mit den Teilnehmerinnen, den Mentoren, der Geschäftsführung, den jeweiligen Führungskräften und der Personalabteilung, um die Rollen und Funktionen im Projekt zu klären.

Im Projektverlauf bietet sich eine gemeinsame Zwischenbilanz mit diesem Teilnehmerkreis an. Hier sollten die bisherigen Ergebnisse aus den unterschiedlichen Rollen heraus bewertet sowie Verbesserungsmöglichkeiten ausgearbeitet und in konkreten weiteren Maßnahmen definiert werden.

Am Ende des Projekts sollten eine gemeinsame Gesamtbeurteilung und die Festlegung gemeinsamer, weiterer Aktivitäten zur nachhaltigen, erfolgreichen Umsetzung des Entwicklungsprozesses erfolgen.

#### 4.3.5 Aktive Kommunikation des Projekts

Um Transparenz bezüglich der Projektteilnahme herzustellen und das Engagement zum Thema Frauen in Führungspositionen zu stärken, sollten dessen Inhalte und Lernerfahrungen im Projektverlauf aktiv kommuniziert werden. Hierzu bieten sich unternehmensinterne Kommunikationskanäle an, beispielsweise das Intranet, der Unternehmensnewsletter oder die Firmenzeitschrift. Interne Experten aus dem Bereich Marketing / PR können dabei Unterstützung leisten.

#### 4.3.6 Teilnehmerinnen und Führungskräfte als Multiplikatoren

Um vom Entwicklungsprogramm unternehmensintern umfassend und nachhaltig zu profitieren und eine frauenfördernde Unternehmenskultur aufzubauen, sollten die Teilnehmerinnen, die Führungskräfte und Mentoren als Multiplikatoren im Unternehmen

aktiv werden. Sie können hierzu beispielsweise Informationsmeetings organisieren, in denen sie ihre im Projekt gewonnenen Ideen und Erkenntnisse interessierten Kollegen zur Verfügung stellen. Die Gründung eines firmeninternen Netzwerks ist für diesen Zweck sehr sinnvoll. Digitale Plattformen unterstützen den firmenübergreifenden Kontakt zwischen den Teilnehmerinnen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Teilnehmerinnen nach Abschluss des Projekts in einer Best Practice Rolle, oder in Einzelfällen in der Mentorenrolle, Unterstützung anbieten.

#### 4.3.7 Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Erfahrung aus den letzten vier Projektstaffeln bestätigt, dass viele Fach- und Führungskräfte beides realisieren möchten: Karriere und Familie. Unternehmen, die weibliche Fachkräfte gewinnen und das wertvolle Potenzial ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen binden möchten, benötigen daher familienfreundliche Rahmenbedingungen wie z. B. Arbeitsmodelle, die flexible Arbeitszeiten, reduzierte Vollzeit, mobiles Arbeiten, Jobsharing oder Führungsaufgaben in Teilzeit vorsehen – und dies nicht nur für weibliche Mitarbeiter. Denn die Rolle der Frau kann nicht verändert werden, wenn die Rolle des Mannes unverändert bleibt.

Das Projekt bot allen Beteiligten eine Plattform für die Auseinandersetzung und den unternehmensübergreifendem Austausch zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie den damit verbundenen flexiblen Arbeitsmodellen, die in Zeiten von Arbeit 4.0 immer präsenter werden. Dadurch wurden Erfahrungswerte ausgetauscht und Best Practice Modelle vorgestellt.

#### 4.4 Der Mentoringprozess: Was ist dabei zu beachten?

Das Mentoring hat sich als erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme bewährt, da es eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten darstellt: Unternehmen, Mentoren und Mentees.

Mentoren und Mentees benannten folgende Kriterien als entscheidend für einen erfolgreichen Mentoringprozess:

- Vertrauen und Vertraulichkeit von beiden Seiten: Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt sind Voraussetzungen für fördernde Mentoringgespräche.
- Austausch auf Augenhöhe: Bei der Zusammenstellung der Mentee-Mentor-Konstellation sollte eine direkte Führungslinie unbedingt vermieden werden, um Rollenkonflikten vorzubeugen und eine weitgehend neutrale Arbeitsbasis zu ermöglichen.
- Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit der Gespräche: Es empfiehlt sich, Termine in regelmäßigen Abständen für die vorgesehene Mentoringzeit bereits zu Beginn festzulegen. Sollte ein Termin wider Erwarten nicht wahrgenommen werden können, obliegt es der Mentee einen Alternativtermin einzufordern.

- Gegenseitige Sympathie: Schließlich muss die „Chemie“ zwischen Mentor und Mentee stimmen.

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

#### 4.4.1 Auswahl der Mentoren

Bei der Auswahl der Mentoren ist es wichtig, dass diese nicht nur über Führungserfahrung verfügen, sondern auch Freude am Fördern jüngerer Potenzialträgerinnen haben. Mentoren fördern und fordern ihre Mentees, teilen ihr Wissen und ihre Erfahrung und geben ehrliches und konstruktives Feedback. Nicht zuletzt sollten potenzielle Mentoren auch bereit sein, Zeit in den Mentoringprozess zu investieren.

Die Mentoren können bereits Erfahrungen in dieser Rolle gesammelt haben oder das Projekt nutzen, um ihre Führungserfahrung um diesen Punkt zu erweitern. Im Rahmen des Projekts *Frauen in Führungspositionen* erhalten die Mentoren Hintergrundwissen zu Mentorenprozessen und können für das Mentoring typische Dynamiken richtig einordnen und souverän reagieren.

Bei der Auswahl der Mentoren sollte darauf geachtet werden, dass die Person im Unternehmen und eventuell sogar in der Branche gut vernetzt ist. Idealerweise informiert die Personalabteilung die Mentees über die potenziellen Mentoren und lässt dann die Mentees einen Mentor bzw. eine Mentorin auswählen. Ein unternehmensinterner Mentor bietet die Chance, die Netzbildung der Mentee im Unternehmen aktiv zu unterstützen und kann unternehmensspezifische Zusammenhänge für die Mentee transparenter machen.

Im Projekt übernahmen überwiegend männliche Führungskräfte die Mentorenrolle. Dies bietet den Vorteil, dass die Mentees ein direktes Feedback über die Wirkung ihres Verhaltens auf männliche Führungskräfte erhalten. Zudem erlangen die männlichen Führungskräfte einen Einblick in die Themen und Problemstellungen, die weibliche Führungs- bzw. Nachwuchsführungskräfte beschäftigen. Des Weiteren bietet die Wahl einer männlichen Führungskraft als Mentor eine Einsicht in „die männliche Perspektive“ auf die Arbeitswelt und ihre Prozesse.

Der Einsatz weiblicher Führungskräfte als Mentorinnen zeigte demgegenüber die Chance, dass die Mentees am Vorbild ihrer Mentorin für ihre zukünftige Rolle lernen können und sich ihre Mentorin in Problemlagen, die im Zusammenhang mit der Rolle der Frau am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft stehen, zum Teil besser hineinversetzen konnte.

#### 4.4.2 Einstellung der Mentee

Die idealtypische Mentee ist dazu bereit, die neu erworbenen Kenntnisse im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme und ihrer beruflichen Laufbahn mit dem Mentor zu reflektieren und von seinem bzw. ihrem Erfahrungsschatz zu profitieren. Sie bringt sich aktiv in den Mentoringprozess ein, schlägt Diskussionsthemen vor und fordert regelmäßige Treffen ein.

Um diese Einstellung zu fördern und die gegenseitigen Erwartungen der Mentees und Mentoren zu klären, sollte zu Beginn des Mentoringprozesses ein gemeinsames Einstiegsgespräch erfolgen, in dem dessen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Im Verlauf des Mentorings sollten die Mentoren ihrer Mentees immer wieder ein Feedback über die Einstellung, die sie von ihr wahrnehmen, 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 Rolle einzustimmen. In diesem Workshop sollten folgende Themen bearbeitet werden:

- Rolle und Aufgaben des Mentors
- Rahmen und Ablauf des Mentoringprogramms
- 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 im Rahmen des Projekts *Frauen in Führungspositionen* durch 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 ihre Eigenverantwortung zu fördern. Ein Treffen nach jeder Weiterbildungseinheit wird dabei als Mindestmaß empfohlen.

Darüber hinaus empfiehlt sich vor Beginn des Mentorings ein Abstimmungsgespräch von Mentor und Mentee mit ihrer direkten Führungskraft. In diesem Gespräch wird die Führungskraft über den Mentoringprozess informiert und hat Gelegenheit, Vorschläge für Arbeitsthemen einzubringen, die allerdings unverbindlich sein sollten.

In allen Mentoringgesprächen ist die Vertraulichkeit ein entscheidendes Prinzip. Der

## Handlungsempfehlungen

Mentor sollte sich unbedingt daran halten, um die Basis für das Mentoring nicht zu gefährden. Die Mentee kann selbst entscheiden, welche Themen sie aus dem Mentoring kommunizieren möchte.

Zudem sollte der Mentoringprozess durch eine Art Monitoring der Personalabteilung begleitet werden. Diese ist auch Ansprechpartner bei auftretenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentor. Sollte die „Chemie“ zwischen letzteren nicht stimmen und es treten wiederholt Probleme im Mentoringprozess auf, empfiehlt sich ein Wechsel des Mentors.

Der Mentoringprozess sollte mit Abschluss des Projekts 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 Mentorings aktiv von der Mentee eingebracht und individuell auf ihre 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 die Mentee an, aktiv Themen der individuellen Karriereplanung einzubringen und zu besprechen, inwieweit der Mentor sie 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 der Mentee ihr eigenes professionelles Netzwerk zugänglich machen. Auch Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Karriere und Selbstmanagement in der Führungsrolle finden im Mentoring Raum.

Bei den Mentoringgesprächen sollten die Mentoren ihre Mentees nicht direkt mit ihren Lösungen konfrontieren, sondern sie dabei unterstützen, eigene Wege zu entwickeln. Durch die kontinuierliche Reflexion 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.

Für die Teilnehmerinnen in Elternzeit ist es zielführend und empfehlenswert, das Mentoring fortzusetzen. Die regelmäßigen Treffen zwischen Mentor-Mentee tragen zu dem Erhalt des Kontakts zum Unternehmen bei und bieten eine Plattform für die Diskussion über die Perspektiven und eventuellen Herausforderungen bei der Wiedereingliederung in das Berufsleben.

## 5 Fazit

### Wichtigste Projektergebnisse und konkrete Handlungsfelder – Ergebnisse aus vier Projektstaffeln

#### 5.1 Die wichtigsten Projektergebnisse

Die Teilnehmerinnen betrachteten die persönliche Weiterentwicklung im Sinne von professioneller Reife und die Stärkung des Selbstbewusstseins als die wichtigsten Ergebnisse ihrer Projektteilnahme. Diese Entwicklung konnten auch die meisten Führungskräfte und Mentoren bestätigen. Die vermehrte Übernahme von Selbstverantwortung in der Karriereplanung spiegelte sich für einen Teil der Teilnehmerinnen direkt in einer beruflichen Veränderung wider. Zudem wurde das aktive Arbeiten in und mit Netzwerken und der firmenübergreifende Erfahrungsaustausch ebenso als sehr wertvoll erachtet.

In den Unternehmen wurde durch das Projekt ein stärkeres Bewusstsein für die Themen tradierte Rollenbilder, unbewusste Vorurteile sowie Chancengleichheit und in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Förderung von Frauen in Führungspositionen geschaffen. Die projektbegleitenden Aktivitäten der Unternehmen waren unterschiedlich intensiv. Die intern eingeführten Maßnahmen sind 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 Teilnehmerinnen.

Betriebe mit einem ausgewogenen Frauenanteil in der Belegschaft, die gleichzeitig weibliche Fach- und Führungskräfte längerfristig an das Unternehmen binden möchten, können sich als attraktive und moderne Arbeitgeber präsentieren. Dies kann sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter und auf die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte auswirken.

#### 5.2 Konkrete Handlungsfelder

**Geschlechtersensible Firmenkultur:** Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen bietet die Chance, neue Sichtweisen und Fähigkeiten in die Unternehmen zu bringen

**Frauenspezifisches Angebot:** Die Projektteilnehmerinnen bewerteten es äußerst positiv, eine Plattform für Frauen in ähnlichen beruflichen Situationen geboten zu bekommen. Das Frauennetzwerk, das sich aus dem intensiven Austausch der Teilnehmerinnen entwickelte, erachteten sie als sehr bereichernd. Der Austausch mit Gleichgesinnten erfolgte ohne Konkurrenzkampf und eine Vertrauensbasis wurde geschaffen, um die eigenen Fragestellungen und Entwicklungsfelder offen anzusprechen. Diese Möglichkeit resultierte für viele Teilnehmerinnen in der Erkenntnis, dass andere Frauen ähnliche oder sogar die gleichen Probleme und Potenziale aufweisen.

## Fazit

Durchführung von Entwicklungsgesprächen mit den Projektteilnehmerinnen: Als projektbegleitende Maßnahme empfiehlt sich die Durchführung von regelmäßigen Feedback- bzw. Entwicklungsgesprächen mit den Teilnehmerinnen. Die Gespräche können durch die Personalabteilung und / oder von den direkten Vorgesetzten der Teilnehmerinnen moderiert werden. Dabei werden Erwartungen der Projektbeteiligten abgeglichen und konkrete Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens besprochen.

Mentoring: Ein Mentoringprogramm ist ein wesentlicher Baustein bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Das Mentoring dient als Unterstützung für die Karriereplanung und für den Aufbau von Netzwerken innerhalb der Unternehmen und der Branche. Es ermöglicht einen vertiefenden Austausch mit Entscheidungsträgern, der im Tagesgeschäft selten in der Form möglich ist. Für einen erfolgreichen Prozess bestehen folgende Voraussetzungen: Vertrauen und Vertraulichkeit, Austausch auf Augenhöhe, Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit sowie ein gutes zwischenmenschliches Verständnis und Motivation für die eigene Rolle.

Weiterbildungsinhalte: Eine Einheit zur Standortbestimmung zu Projektbeginn sowie ein abschließendes Modul zum Thema Karrieresteuerung haben sich als entscheidend erwiesen. Persönliche Ziele und die eigenen Ressourcen für deren Erreichung wurden am Anfang des Prozesses definiert und zum Schluss überprüft.

Die Themenfelder Kommunikationsfähigkeit, Führungsinstrumente, Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie Selbstmarketing sind besonders relevant. So beobachten die Geschäftsführer, Führungskräfte und Mentoren eine Zunahme der Kommunikationssicherheit der Teilnehmerinnen, klare Formulierungen ihrer Zielvorstellungen, eine strukturiertere Arbeitsweise, die Stärkung ihres Selbstbewusstseins und einen sicheren Auftritt in ihrer Führungsrolle.

Best Practice: Die Erfahrungsberichte von erfahrenen Führungskräften waren für die Teilnehmerinnen eine Bereicherung, da sie zwischen den im Projekt erarbeiteten Inhalten und deren Nutzung für den eigenen Karriereweg eine Brücke geschlagen haben. Es wird empfohlen, Führungskräfte mit möglichst unterschiedlichen Lebensmodellen zu engagieren, beispielsweise Managerinnen mit Kindern, Führungskräfte in Teilzeit, etc. Dadurch können die Teilnehmerinnen reflektieren, welcher berufliche und private Pfad für sie als vorbildlich gilt und welche Alternativen es gibt.

Unternehmensinterne begleitende Maßnahmen: Der Prozess sollte unternehmensintern durch alle Projektbeteiligten aktiv unterstützt und in den betrieblichen Alltag integriert werden. Die Kommunikation und Transparenz des Projekts spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ein Artikel über das Projekt im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung, die Vorstellung der Projektteilnehmerinnen in Führungskreisen und die Gründung eines firmeninternen Netzwerks bewährten sich als effiziente Methoden.



## 6 Weitere unternehmenspolitische Ansätze

### Frauen in Führungspositionen nachhaltig unterstützen

Im Austausch mit den Führungskräften und Geschäftsführern sowie den Mentoren wurden in allen vier Projektstaffeln einige weitere unternehmenspolitische Ansätze diskutiert, die für die nachhaltige, gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen äußerst hilfreich sind.

#### 6.1 Recruitment und interne Stellenbesetzung

Bereits in den Personalprozessen, vom Recruiting bis zur Beförderung, sollte die gewünschte Vielfalt abgebildet werden. Einige Unternehmen werben bereits in Schulen, Gymnasien und Hochschulen um weibliche Auszubildende, Studierende bzw. Angestellte und engagieren sich in Projekten wie *Girls' Day*. Eine direkte Kommunikation von offenen Führungs- bzw. Expertenpositionen an Mitarbeiterinnen kann Frauen gezielt zur Übernahme neuer Rollen motivieren. Die Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen können so individualisiert werden, dass sie auch für berufstätige Eltern attraktiv und zu erfüllen sind. Die Unternehmen können sich über ihr Employer Branding gezielt als attraktiver Arbeitgeber für weibliche Fach- und Führungskräfte positionieren und dies als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen. Durch eine durchdachte und strukturierte Nachfolgeplanung können Frauen bewusst für die Übernahme von Führungsrollen vorbereitet werden.

#### 6.2 Personalentwicklung

Wie das Projekt zeigt, können Frauen durch abgestimmte Nachwuchsförderungs- und Personalentwicklungsprogramme für die Übernahme von Führungsrollen nachhaltig qualifiziert werden. Das Angebot von externen Coachings und / oder einem internen Mentoring kann als wichtiger „Karriere-Beschleuniger“ dienen. Hierbei kann vor allem das Coaching / Mentoring durch weibliche, erfahrene Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion haben. Zudem sind zur Förderung von Frauen in Führungspositionen Personalentwicklungsprogramme sinnvoll, die auch nach der Elternzeit und für Teilzeitkräfte angeboten werden.

#### 6.3 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 mobiles Arbeiten ermöglichen berufstätigen Eltern oder Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich ein-

zuteilen und somit ihre Effizienz und Beschäftigungsmöglichkeit zu erhöhen. Einige Unternehmen haben bereits eigene Kinderbetreuungseinrichtungen, andere beteiligen sich finanziell und organisatorisch an Betreuungsangeboten. Unternehmensinterne Familienberatung trägt dazu bei, Eltern bei der Planung und Organisation ihrer Berufstätigkeit zu unterstützen. Die Unternehmen können Eltern durch unbürokratisches Handeln in schwierigen Situationen, z. B. Krankheit der Kinder, helfen. Während der Elternzeit ist es für die Unternehmen wichtig, Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu halten und in Weiterbildungsangebote während und nach der Elternzeit zu investieren.

## 6.4 Führungskultur

Unternehmen können aktiv an der positiven Einstellung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber Frauen in Führungspositionen arbeiten. Die Integration der Frauenförderung könnte, wie andere Unternehmensziele, in den Zielvereinbarungen von Führungskräften verankert werden.

Die Führungskräfte können das Führungsinstrument Mitarbeitergespräch intensiv nutzen, um die Karriereziele von Frauen aktiv und ressourcenorientiert anzusprechen. Wichtig ist auch, dass Führungskräfte in diesen Gesprächen ihre Offenheit zum Thema Familienplanung klar signalisieren.

Unternehmen können den Erfahrungsaustausch zwischen weiblichen Führungs- und Nachwuchsführungskräften gezielt fördern. Zudem sollten Karriereoptionen in die bisherigen Modelle integriert werden, die berufstätigen Eltern eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen.

## 6.5 Unternehmensübergreifendes Engagement

Durch das unternehmensübergreifende Projekt wurde deutlich, wie Unternehmen zum Thema Frauenförderung gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren können. Hierzu ist es wichtig, ihnen vorhandene Best Practice Ansätze darzulegen, damit sie gegenseitig von ihren Erfahrungen lernen können. Dies ist, abgesehen von einer Teilnahme am Projekt *Frauen in Führungspositionen*, beispielsweise im Rahmen von HR-Tagungen oder themenspezifischen Managementveranstaltungen zu realisieren. Zudem haben Unternehmen 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 Kooperation mit Verbänden eine große Hebelwirkung erzeugen kann und einen tragfähigen Rahmen zur Realisierung umfassender Maßnahmen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ bieten kann.

## Ansprechpartner / Impressum

---

### Svetlana Jung

Abteilung Bildung und Integration

Telefon 089-551 78-219

Telefax 089-551 78-91-420

svetlana.jung@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](http://www.baymevbm.de)

© bayme vbm März 2018

#### Weiterer Beteiligter

Elke Wailand

Bildungswerk der Bayerischen  
Wirtschaft (bbw) gGmbH

Telefon 089-441 08-430

[elke.wailand@bbw.de](mailto:elke.wailand@bbw.de)