

Fachkräftesicherung

**bayme
vbm**

Bayerische M+E Arbeitgeber

Frauen in Führungspositionen – Staffel VI

Leitfaden, März 2022



Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

Vorwort

Führungspotenziale von Frauen erkennen und fördern

Frauen sind heute besser denn je qualifiziert. Ein Drittel der Führungspositionen wird von Frauen besetzt, diese Zahl gilt es noch auszubauen. Mit einer zielgerichteten Weiterbildung können Unternehmen das Führungspotenzial von Frauen fördern, um so qualifizierte Mitarbeiterinnen langfristig zu binden.

Das Projekt *Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz* eröffnet seit mittlerweile zwölf Jahren neue Perspektiven für weibliche Führungskräfte in den Unternehmen. Es fördert die Entwicklung der fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen weiblicher Nachwuchsführungskräfte und macht sie aufmerksam auf die neuen Möglichkeiten und Chancen im Unternehmen. So lassen sich vorhandene Talente besser nutzen und mehr Führungspositionen mit Frauen besetzen.

Unser Leitfaden erläutert die wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse, die bislang in diesem Projekt gewonnen wurden. Er soll den Unternehmen als Handlungsempfehlung dienen und zeigen, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen Frauen im Betrieb gezielt gefördert werden können.

Bertram Brossardt
18. März 2022

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Frauen wollen Verantwortung übernehmen – in der Politik, in der Wirtschaft, in der Mitte unserer Gesellschaft. Und ich wünsche mir, dass keine Frau auch nur einen Schritt kürzer-treten muss wegen gesellschaftlicher Erwartungen oder überholter Vorurteile. Ich bin überzeugt: Talent kennt kein Geschlecht.

Wir verbessern die Bedingungen in der Arbeitswelt weiter, damit Frauen öfter in die erste Reihe treten. Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexiblere Arbeitszeitmodelle, Führen in Teilzeit und gendergerechte Auswahlverfahren sind wichtige Stellschrauben. In einer modernen Unternehmenskultur sind weibliche Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit. Erst, wenn Frauen und Männer in allen Bereichen angemessen vertreten sind, überwinden wir unsichtbare Aufstiegshürden.

Die Initiative „Frauen in Führungspositionen“ der Bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber weist den richtigen Weg. Sie macht Frauen sichtbar, die unser Land voranbringen. So ändern sich nach und nach die Rollenbilder, die wir Frauen und Männern zuschreiben. Gerechte Aufstiegschancen stärken die Hoffnungen, die sich unsere Jugendlichen von ihrer Zukunft machen. Für einen nachhaltigen Bewusstseinswandel brauchen wir dieses Umdenken in den Köpfen - über die Geschlechter hinweg.

Sie gehen mit gutem Beispiel voran. Ich danke Ihnen für Ihr großes Engagement und wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg.

Ihre

Ulrike Scharf MdL

18. März 2022

Bayerische Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales

Inhalt

1	Hintergrund – Konzept – Bausteine	1
1.1	Projekthintergrund	1
1.2	Projektkonzept	2
1.3	Projektbausteine der Staffel VI	3
1.3.1	Einbeziehung der Personalverantwortlichen	3
1.3.2	Begleitendes Mentoring-Programm	3
1.3.3	Sensibilisierung und 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
1.5.1	Formatanpassungen bedingt durch die Corona-Pandemie	6
2	Die Projektbeteiligten	8
2.1	Die Unternehmen	8
2.1.1	Übersicht der Unternehmen, Standorte und Anzahl angemeldeter Teilnehmerinnen	8
2.1.2	Regionale Verteilung der Unternehmensstandorte	10
2.1.3	Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen	10
2.1.4	Frauenanteil am Standort	11
2.1.5	Anteil von Frauen in Führungspositionen	12
2.2	Die Teilnehmerinnen	12
2.2.1	Alter der Teilnehmerinnen zu Projektbeginn	13
2.2.2	Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen	14
2.2.3	Anzahl der Kinder zu Projektbeginn	15
2.2.4	Motivation der Teilnehmerinnen für die Projektteilnahme	15
2.2.5	Übernahme von Führungspositionen	16
2.3	Die Mentoren	16
2.3.1	Geschlechterverteilung der Mentoren	16
2.3.2	Funktionsbereich der Mentoren	17
2.3.3	Motivation der Mentoren für ihre Beteiligung	17
3	Ergebnisse auf einen Blick	19
3.1	Ergebnisse für die Teilnehmerinnen	19
3.2	Ergebnisse für die Unternehmen	20

4	Handlungsempfehlungen	22
4.1	Warum ist ein spezifisches Angebot für weibliche Führungskräfte sinnvoll?	22
4.2	Wie kann das Projekt unternehmensintern erfolgreich begleitet werden?	22
4.2.1	Klare Kommunikation der Projektziele und Meilensteine im Unternehmen	23
4.2.2	Transparentes Auswahlverfahren geeigneter Kandidatinnen	23
4.2.3	Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte	24
4.2.4	Verzahnung der Projektbeteiligten	24
4.2.5	Unternehmensinterne Kommunikation der Projektaktivitäten	24
4.2.6	Teilnehmerinnen und Führungskräfte als Multiplikatoren	25
4.2.7	Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	25
4.3	Das Mentoring: Was ist dabei zu beachten?	25
4.3.1	Auswahl der Mentoren	26
4.3.2	Vorbereitung und Begleitung der Mentoren	27
4.3.3	Einstellung der Mentee	27
4.3.4	Der Mentoring-Prozess	27
4.3.5	Mentoring-Themen	28
4.4	Frauen in Führungspositionen – ein betriebswirtschaftlicher Faktor: Wie kann er intern kommuniziert und gelebt werden?	29
5	Fazit	30
5.1	Die wichtigsten Projektergebnisse	30
5.2	Konkrete Handlungsfelder	30
6	Weitere unternehmenspolitische Ansätze	32
6.1	Recruitment und interne Stellenbesetzung	32
6.2	Personalentwicklung	32
6.3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	32
6.4	Führungskultur	33
6.5	Unternehmensübergreifendes Engagement	33
	Ansprechpartner / Impressum	34

1 Hintergrund – Konzept – Bausteine

Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz, Staffel VI

Die Nachfrage nach gut qualifizierten Mitarbeitern mit Führungspotenzial wird angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels weiterhin steigen. Zugleich entspricht der Frauenanteil der Belegschaft in vielen Branchen nicht ihrem Anteil in Führungspositionen, obwohl Untersuchungen zeigen, dass sich Diversität in Führungsebenen positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt.

Seit Anfang 2017 hat sich der Frauenanteil weiblicher Top-Managerinnen verdoppelt. 2021 gab es so viele Frauen in Vorständen wie noch nie zuvor, in den börsennotierten deutschen Unternehmen waren es 13,4 Prozent. Trotz Bemühungen der Unternehmen findet der Wandel sehr langsam statt.

Für die Unternehmen gilt es, die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiterinnen durch gezielte Personalentwicklung und attraktive Rahmenbedingungen noch besser zu nutzen. 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 beziehungsweise an weibliche Fachkräfte mit Führungspotenzial aus Mitgliedsunternehmen der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände. Das Projekt begleitet Frauen mit Entwicklungspotenzial für Führungspositionen und geht den Fragen 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 anhaltend großen Nachfrage wurde die sechste Projektstaffel von Januar 2020 bis Februar 2022 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 beziehungsweise 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 können. Bei der gewünschten Zielsetzung sind ein prozesshafter Aufbau mit systemübergreifenden Feedbackschleifen und die Beteiligung möglichst vieler Personen sinnvoll. Somit sind bei der Programmarchitektur folgende Akteure beteiligt:

- **Direkte Einbeziehung der Geschäftsführung beziehungsweise des Topmanagements:** Um eine möglichst breite 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 von 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 Mentor:** In Führungssituationen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person, Mentor, der sein Wissen und ihre Fähigkeiten an eine (noch) unerfahrene Person, Mentee, weitergibt. Mentoren unterstützen die Karriere, die Entwicklung und den Netzwerkaufbau außerhalb der normalen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen.

- **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 Projektes die direkten Ansprechpartner für alle Beteiligten. Darüber hinaus evaluieren sie die Ergebnisse und sorgen für ihre Nachhaltigkeit.

1.3 Projektbausteine der Staffel VI

1.3.1 Einbeziehung der Personalverantwortlichen

Ein unternehmensübergreifender Workshop zu Projektbeginn unterstützte die HR-Beteiligten bei der Vorbereitung und Implementierung eines internen Mentoring-Programmes 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 Begleitendes Mentoring-Programm

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 Netzwerkes und zur Diskussion weiterer Karriereschritte. Dafür standen den weiblichen Nachwuchsführungskräften während der Projektteilnahme Mentoren zur Seite. Es wurde empfohlen, eine Führungsperson aus dem eigenen Unternehmen für die Rolle des Mentors zu engagieren, die 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 Sensibilisierung und Einbindung von Entscheidungsträgern

Die Geschäftsleitung 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 Projektes 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-Zustandes durchzuführen.

1.3.4 Weiterbildungsreihe „Überbetriebliche Qualifizierung“

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

„Einführungsworkshop „Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung“: Bisheriger 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.

„Networking und Selbstmarketing“: Wichtigkeit von Netzwerken, Fehler und Gebote des Networkings, Entwicklung der eigenen Networking-Strategie, 5-Phasen-Methode für effizientes Networking, Entwicklung eines sinnvollen Kontaktnetzes, Smalltalk und einfaches Zugehen auf Menschen, Entwicklung einer Eigenmarke, eigener Elevator Pitch, Besonderheiten des digitalen Arbeitens.

„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, Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen und Konflikten, Besprechungen effektiv leiten.

„Führung und Einfluss“: Was bedeutet Führung? Erwartungshaltungen in der Führungsrolle, Führungsverhalten und unterschiedliche Führungsstile, Persönlichkeitstypen – Menschenkenntnis für Führungskräfte, individuelles Führungsprofil und persönlicher Handlungsplan, Mitarbeiter besser einschätzen, Konfliktpotenziale erkennen und Strategien zum Umgang mit Konflikten ableiten, Denkfehler und Missverständnisse der Führung und der Motivation erkennen, Führungsgrundsätze für den Alltag.

„Führung im Wandel“: Situative Führung, Führung über Zielvereinbarungen, Delegations-techniken, Mitarbeiter- beziehungsweise Jahresgespräche führen, Erfolgsfaktoren in Change-Prozessen, Führung von Mitarbeitern während Veränderungen, Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen, virtuelle Führung – Methoden und Moderation.

„Selbststeuerung und Selbstorganisation“: Motivatoren und Emotionen, Wie kann ich bei mir persönlich eine Überforderung verhindern beziehungsweise umkehren? Wie kann ich anderen helfen? Stress- und Zeitmanagement-Techniken, Tipps zur Selbstorganisation und -steuerung sowie Hürden bei deren Umsetzung, Work-Life-Balance.

„Netzwerktreffen“: Gruppenübergreifendes Kennenlernen und Vernetzung, Austausch von Best Practices, Fallbearbeitung und Methoden aus der kollegialen Beratung, individuelle Ziele zum „Netzwerken mit Persönlichkeit“.

„**Abschlussworkshop Zukunftsorientierte Karrieresteuerung**“: Aktueller Standpunkt, Resümee der Erfahrungen im Projekt, individuelle Positionierung in der Gruppe und im Unternehmen, Instrumente zur Karrieresteuerung, Learnings aus dem Mentoring, das individuelle zukünftige (Karriere-)Ziel, Feedback zum individuellen Entwicklungsprozess.

1.3.5 Begleitende Elemente

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

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

Darüber hinaus konnten die Teilnehmerinnen im Rahmen der Module erfahrene, weibliche Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen kennenlernen, 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 unter anderem 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 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 Teilnehmerinnen deutlich und kann von der Gruppe, den Trainern, den Mentoren und den Führungskräften aufmerksam beobachtet und gezielt 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 Workshops freitags und samstags hat eine

Reihe von Vorteilen: Konsequente Zusammenfassung der Inhalte, genügend Zeit für Übungen und Raum für eine Vertiefung des Austausches am Abend. Das Unternehmen investiert zusätzlich in den zeitlichen Aufwand der Projektteilnahme, indem es die Teilnehmerinnen für einen Arbeitstag freistellt. Die Nachwuchsführungskräfte bringen im Gegenzug ihre Freizeit ein.

1.5 Projektarchitektur und methodische Aspekte

Das Projekt 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 fördert in den Gruppen eine professionelle und aktive Feedbackkultur. Zudem können die Teilnehmerinnen ihre aktuellen Themen und Fragestellungen in der Gruppe platzieren und diese mit der Methode der kollegialen Beratung bearbeiten.

Die Lernpartnerschaft zwischen jeweils zwei Teilnehmerinnen fördert die Vertiefung der erlernten Inhalte und den Austausch über deren Umsetzung in der Arbeitspraxis. Die Lern tandems treffen sich eigeninitiativ und bestimmen die Häufigkeit des Kontaktes selbst. Einige Tandems bleiben nach Projektabschluss im kollegialen Austausch bestehen.

Analog zum Projektbeginn endet das Projekt mit einem Abschlussworkshop. Dieser nimmt Bezug auf die Inhalte der Startveranstaltung und setzt den Fokus auf die individuelle Entwicklung der Teilnehmerinnen. In diesem Modul werden der jeweilige Lernprozess und die durch ihn erreichten Ergebnisse interaktiv bearbeitet. Darüber hinaus wird die Gruppendynamik im Verlauf der Projektteilnahme 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.

1.5.1 Formatanpassungen bedingt durch die Corona-Pandemie

Die Workshops für alle Projektbeteiligten (HR-Beteiligte, Mentoren, Geschäftsführung und Führungskräfte sowie für die Teilnehmerinnen) wurden grundsätzlich für eine Durchführung im Präsenzformat konzipiert.

Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Lockdown-Regelungen mussten erstmalig kurzfristige Änderungen im Format einiger Module vorgenommen werden. Das Konzept nachfolgender Workshops wurde auf ein Online-Format umgestellt, sodass diese an den geplanten Terminen als Live-Online-Training stattfinden konnten:

- Einführung in die Organisation des Mentorings für HR-Beteiligte
- Einführungsworkshop und Coachings für Mentoren
- Module „Kommunikationsfähigkeit“, „Führung und Einfluss“, „Führung im Wandel“ und teilweise der Abschlussworkshop „Zukunftsorientierte Karrieresteuerung“ für die Teilnehmerinnen

Die eingesetzten externen Trainer verfügten über ein breites Methodenrepertoire und über Fachwissen zu unterschiedlichen Online-Tools, die eine interaktive Arbeitsweise ermöglichten. Die kleine Gruppengröße von maximal fünfzehn Teilnehmenden gewährleistete eine effektive Zielerreichung auch im Online-Training. Laut den Teilnehmenden kamen Breakout Sessions mit nur wenigen Personen einem Live-Erlebnis sehr nahe. Aufgabenstellungen wurden mittels kollaborativer Tools in Kleingruppen bearbeitet und die Ergebnisse digital dokumentiert.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass die Projektbausteine sehr gut in Form von Online-Trainings durchgeführt werden können. Nichtsdestotrotz eignet sich das digitale Format eher für halb- oder eintägige Trainings sowie für informative Veranstaltungen.

Vor allem für die Teilnehmerinnen ist das Präsenzformat nach wie vor empfohlen und präferiert, denn erfahrungsgemäß ermöglichen die zweitägigen Präsenzworkshops einen intensiveren Austausch in der Gruppe, der sich nicht nur auf die Workshopzeiten beschränkt, sondern auch in den Pausen und beim gemeinsamen Essen stattfindet. Dieser informelle Austausch stärkt die Beziehung und Vertrauensbasis in der Gruppe und beeinflusst die Gruppendynamik positiv. Von Vorteil war die Tatsache, dass die beiden ersten Module der Workshopreihe in Präsenz stattfanden und somit ein erstes Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe entstehen konnte. Diese Ansicht vertraten auch die Teilnehmerinnen und ihre Führungskräfte.

Da die Reisezeiten entfielen, bevorzugten einige Mentoren und HR-Beteiligte die Online-Durchführung. Dadurch erhöhte sich die Teilnahme dieser Zielgruppen an den angebotenen Trainings. Trotzdem ziehen einige Teilnehmer Treffen in Präsenz vor. Bei der nächsten Projektstaffel wird eine Mischung aus Präsenz- und Live-Online-Trainings angeboten, um möglichst vielen Projektbeteiligten entgegenzukommen.

2 Die Projektbeteiligten

Übersicht Unternehmen, Teilnehmerinnen und Mentoren

2.1 Die Unternehmen

An der sechsten Staffel des Projektes *Frauen in Führungspositionen* beteiligten sich 24 Betriebe aus 20 Unternehmen beziehungsweise Unternehmensgruppen. Einige Mitgliedsunternehmen waren mit mehreren Gesellschaften beziehungsweise Standorten vertreten (siehe Kapitel 2.1.1).

Elf Betriebe nahmen erstmalig am Projekt teil:

- AES Aerospace Embedded Solutions GmbH, München
- Bayern-Chemie Gesellschaft für flugchemische Antriebe mbH, Aschau am Inn (MBDA-Gruppe)
- Bock 1 GmbH & Co. KG, Postbauer-Heng
- Gebrüder Reinfurt GmbH & Co. KG, Rimpar
- GEROH GmbH & Co. KG, Waischenfeld
- TAURUS Systems GmbH, Schrobenhausen (MBDA-Gruppe)
- Richard Bergner Verbindungstechnik GmbH & Co. KG, Schwabach
- Schaeffler Aerospace Germany GmbH & Co. KG, Schweinfurt
- Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Hirschaid
- TDK Electronics AG, München
- Weiss Spindeltechnologie GmbH - A Siemens Company, Maroldsweisach

2.1.1 Übersicht zu Unternehmen, Standorten und Anzahl Teilnehmerinnen

Tabelle 1

Unternehmen, Standorte und Anzahl der Teilnehmerinnen

	Unternehmen	Standort	Anzahl
1.	AES Aerospace Embedded Solutions GmbH	München	1
2.	Bayern-Chemie Gesellschaft für flugchemische Antriebe mbH	Aschau am Inn	1
3.	Bock 1 GmbH & Co. KG	Postbauer-Heng	3
4.	Continental Automotive GmbH	Regensburg	1
5.	Gebrüder Reinfurt GmbH & Co. KG	Rimpar	1

Die Projektbeteiligten

6.	genua GmbH	Kirchheim	1
7.	GEROH GmbH & Co. KG	Waischenfeld	1
8.	Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH	Höchstädt an der Donau	2
9.	J.M. Voith SE & Co. KG	Garching	1
10.	LEONI Kabel GmbH	Roth	1
11.	Maschinenfabrik Reinhausen GmbH	Regensburg	2
12.	TAURUS Systems GmbH	Schrobenhausen	1
13.	MBDA Deutschland GmbH	Schrobenhausen	2
14.	OHB System AG	Weßling	1
15.	Richard Bergner Verbindungstechnik GmbH & Co. KG	Schwabach	1
16.	Schaeffler Aerospace Germany GmbH & Co.KG	Schweinfurt	1
17.	Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Hirschaid	1
18.	Siemens Healthcare GmbH	Kemnath	2
19.	SKF GmbH	Schweinfurt	3
20.	TDK Electronics AG	München	1
21.	Thermo Fisher Scientific Messtechnik GmbH	Erlangen, München, Herne	4
22.	WAREMA Renkhoff SE	Marktheidenfeld	3
23.	Weiss Spindeltechnologie GmbH – A Siemens Company	Maroldsweisach	1
24.	WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG	Klingenberg am Main	3
Gesamtzahl der Teilnehmerinnen			39

2.1.2 Regionale Verteilung der Unternehmensstandorte

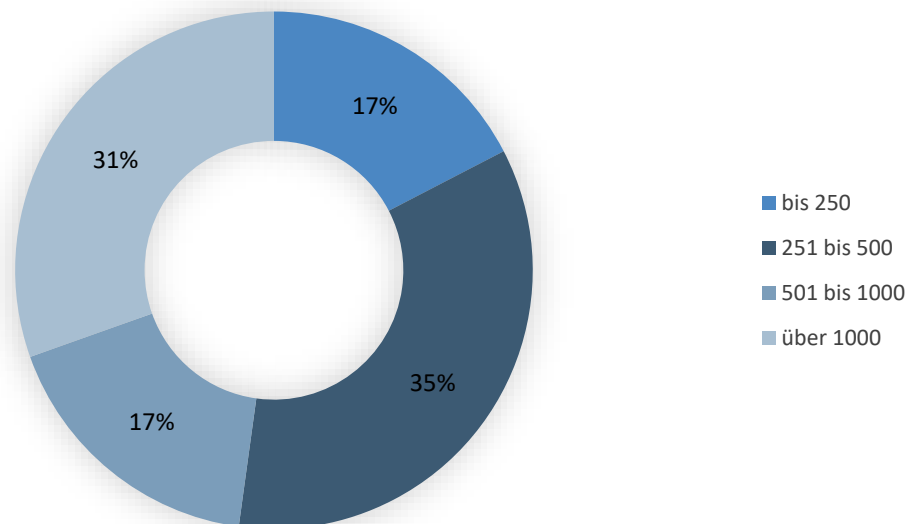
Die regionale Verteilung der teilnehmenden bayerischen Unternehmensstandorte gestaltet sich wie folgt:

- Oberbayern 9 Standorte
- Unterfranken 5 Standorte
- Oberpfalz 4 Standorte
- Mittelfranken 3 Standorte
- Oberfranken 2 Standorte
- Schwaben 1 Standort

Mit der Teilnahme von Thermo Fisher Scientific Messtechnik GmbH, Standort Herne, ist ein Unternehmensstandort aus Nordrhein-Westfalen im Projekt vertreten. Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm ermöglichten die Projektteilnahme, da dieser Standort vom jeweiligen Stammunternehmen in Bayern gesteuert wurde.

2.1.3 Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen

Abbildung 1
Mitarbeiterzahl am Standort



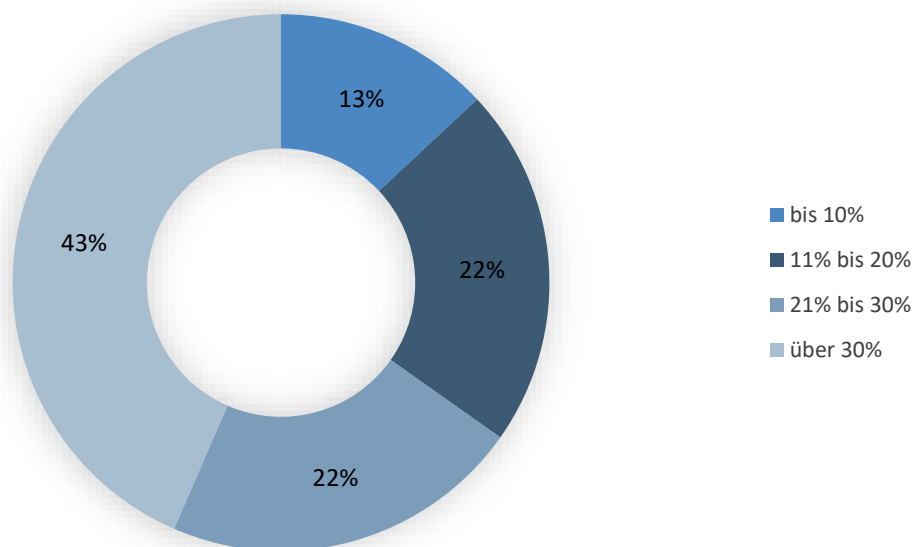
Die Grafik spiegelt die Diversität der Betriebe wider, die sich an der sechsten Projektstaffel beteiligten. Sowohl kleine und mittelständische als auch große Unternehmen mit über

1.000 Mitarbeitenden waren vertreten. Betriebe mit bis zu 500 Mitarbeitenden machten über die Hälfte aller beteiligten Firmen aus.

2.1.4 Frauenanteil am Standort

Abbildung 2

Frauenanteil in der Belegschaft

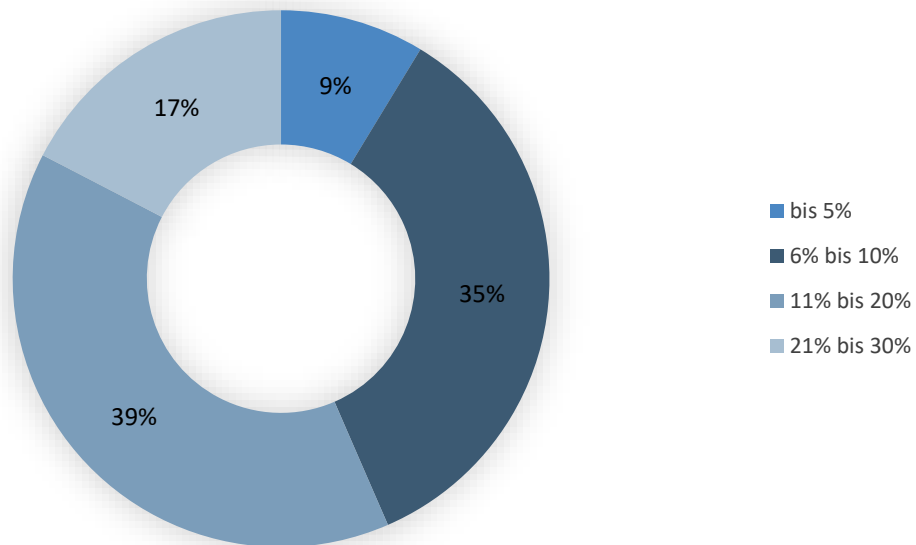


43 Prozent der beteiligten Betriebe weisen einen weiblichen Anteil von über 30 Prozent in der Belegschaft am Standort auf.

2.1.5 Anteil von Frauen in Führungspositionen

Abbildung 3

Anteil von Frauen in Führungspositionen am Standort



Die Mehrheit der beteiligten Betriebe, 74 Prozent, haben 6 bis 20 Prozent ihrer Führungspositionen mit Frauen besetzt.

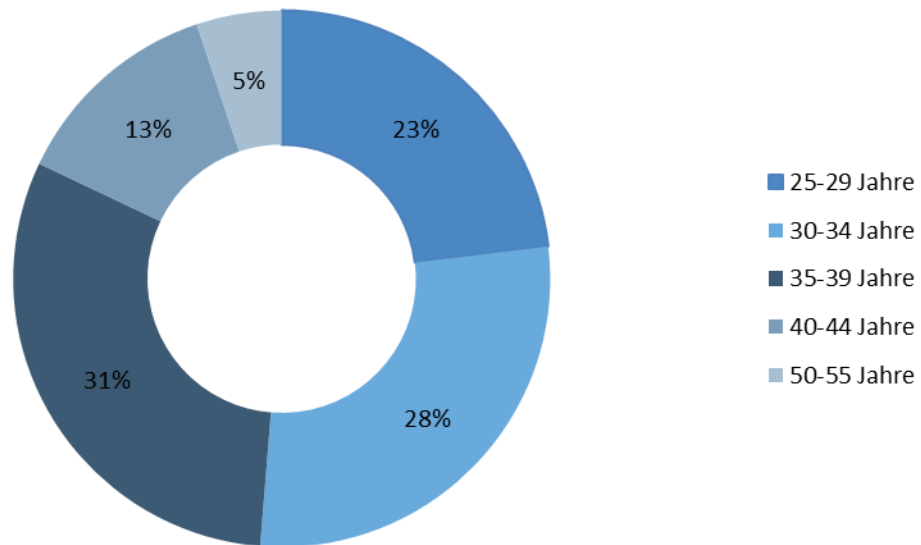
2.2 Die Teilnehmerinnen

An der sechsten Projektstaffel nahmen 39 weibliche Fach- und Führungskräfte teil, die in drei Gruppen aufgeteilt wurden. Um lange Anfahrtswege zu den Seminaren zu vermeiden, erfolgte die Gruppeneinteilung der Teilnehmerinnen nach Unternehmensstandort. Die Präsenzworkshops der jeweiligen Gruppen fanden in Tagungshotels in Unterfranken, Mittelfranken sowie in Oberbayern statt. Teilweise wurden die Workshops als Live-Online-Training durchgeführt.

2.2.1 Alter der Teilnehmerinnen zu Projektbeginn

Abbildung 4

Alter der Teilnehmerinnen zu Projektbeginn

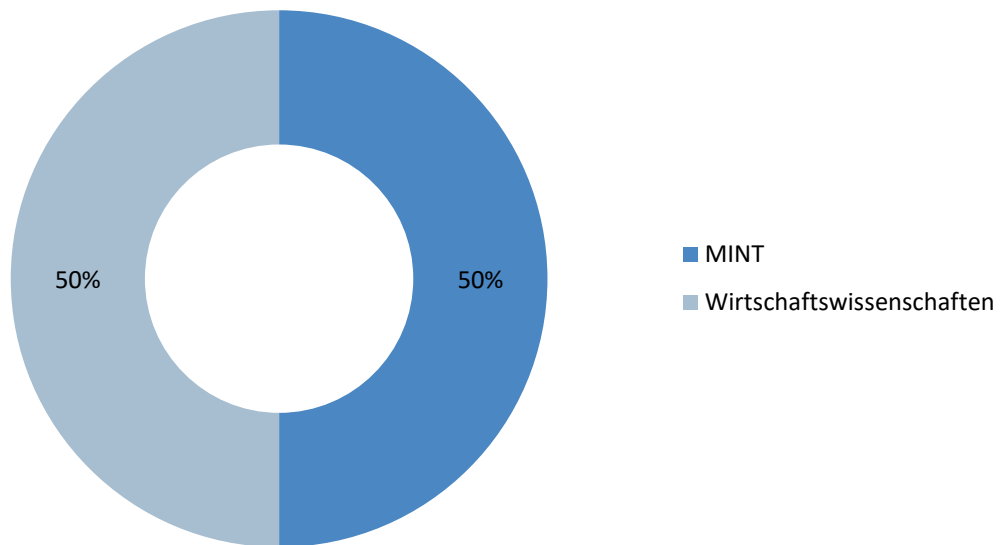


Die Altersspanne der Teilnehmerinnen lag zwischen 26 und 55 Jahren, wobei der Altersdurchschnitt bei 34,8 Jahren lag. Knapp 60 Prozent der Teilnehmerinnen waren zu Projektbeginn zwischen 30 und 40 Jahren alt.

2.2.2 Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen

Abbildung 5

Fachlicher Hintergrund der Teilnehmerinnen



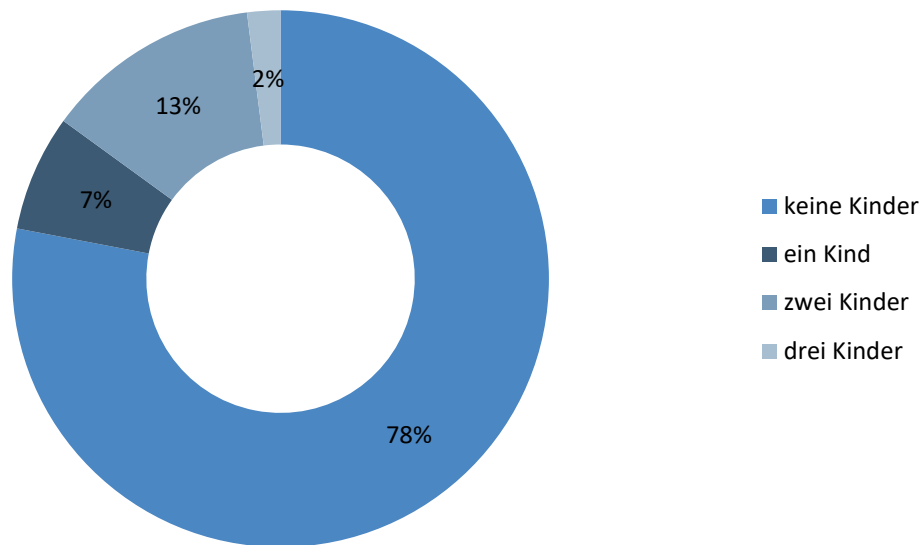
Die Hälfte der Teilnehmerinnen kommt aus dem MINT-Bereich, die andere Hälfte absolvierte ein Studium oder eine Ausbildung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Der Anteil der Teilnehmerinnen mit einem MINT-Abschluss ist seit Projektbeginn 2010 in dieser Staffel am höchsten.

73 Prozent aller Teilnehmerinnen verfügen über einen Hochschulabschluss. Von den insgesamt 29 Teilnehmerinnen mit einem Studienabschluss haben fünf promoviert. 27 Prozent der gesamten Gruppe absolvierten eine berufliche Ausbildung.

2.2.3 Anzahl der Kinder zu Projektbeginn

Abbildung 6

Anzahl der Kinder zu Projektbeginn



Knapp 80 Prozent aller Teilnehmerinnen der sechsten Staffel hatten zu Projektbeginn keine Kinder.

2.2.4 Motivation der Teilnehmerinnen für die Projektteilnahme

Verschiedene Faktoren motivierten die weiblichen Fach- und Führungskräfte, an dem Projekt *Frauen in Führungspositionen* teilzunehmen:

- Weiterentwicklung persönlicher, fachlicher und methodischer Kompetenzen
- Persönliche Weiterentwicklung im Allgemeinen, Selbstreflexion über die eigene Karriere, über die nächsten Ziele und die eigenen Ressourcen
- Führungskompetenzen auf- und ausbauen
- Vorbereitung nächster Karriereschritte beziehungsweise auf die Übernahme einer Führungsfunktion
- Stärkung des Selbstmarketings und der eigenen Positionierung im Unternehmen
- Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes von Gleichgesinnten
- Erweiterung des firmeninternen Netzwerkes durch das begleitende Mentoring
- Gute Resonanz des Projektes und positives Feedback von ehemaligen Kolleginnen
- Erfahrungsaustausch mit Frauen in ähnlichen Berufssituationen und Erlangen von neuen Sichtweisen

Die Projektbeteiligten

- Unterstützung und Tipps für die eigene Laufbahnplanung im Rahmen des Mentorings und des Austausches innerhalb der Gruppe
- Ausbau von Soft Skills, professionelle Kommunikation als Führungskraft
- Austausch zu den Themen Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Rolle als Führungskraft

2.2.5 Übernahme von Führungspositionen

Zu Projektbeginn übten 54 Prozent aller Teilnehmerinnen eine Führungsposition aus: 36 Prozent mit disziplinarischer und 14 Prozent mit fachlicher Führungsverantwortung. Zu Projektende sind 31 Prozent, 12 Teilnehmerinnen, beruflich aufgestiegen: Sie übernahmen entweder eine Führungsfunktion mit höherer Verantwortung – beispielsweise von der Gruppenleitung zur Abteilungsleitung – oder erstmalig eine Führungsposition.

2.3 Die Mentoren

38 Teilnehmerinnen der sechsten Projektstaffel wurden von Mentoren begleitet, die entweder im selben Betrieb oder für eine weitere Gesellschaft der Unternehmensgruppe tätig sind. Einer Teilnehmerin wurde eine externe Mentorin zur Seite gestellt, da sie aufgrund ihrer Funktion im HR-Bereich Schnittstellen mit dem gesamten Führungsteam hatte. Eine vertrauensvolle und offene Mentoring-Beziehung wäre in der Konstellation aufgrund von Interessenskonflikten vermutlich nicht möglich. Ihre externe Mentorin war bereits im Rahmen der vierten Staffel *Frauen in Führungspositionen* als Mentorin aktiv und ist mit dem Mentoring vertraut.

Die Auswahl der Mentoren erfolgte durch die jeweiligen Unternehmen oder durch die Teilnehmerinnen selbst. Als Unterstützung für die Organisation des Mentorings diente der Workshop für HR-Beteiligte zu Projektbeginn.

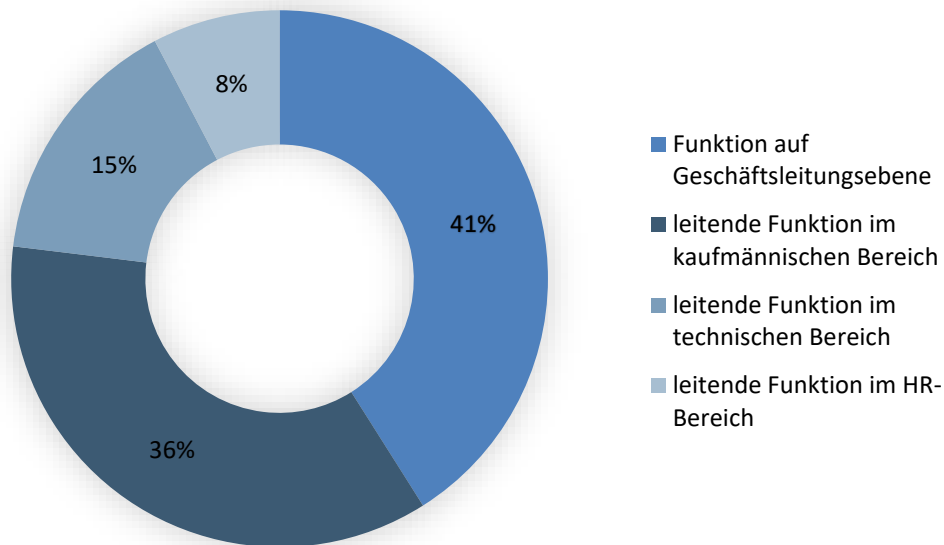
2.3.1 Geschlechterverteilung der Mentoren

Der Frauenanteil im Mentorenkreis lag mit 26 Prozent ähnlich hoch wie in den zwei letzten Projektstaffeln. Eine der Mentorinnen ist eine ehemalige Projektteilnehmerin. In ihrer Rolle als Mentorin wirkt sie nun als Multiplikatorin und begleitet jüngere Nachwuchsführungskräfte in ihrer Entwicklung.

2.3.2 Funktionsbereich der Mentoren

Abbildung 7

Funktionsbereich der Mentoren



Die Mehrheit der engagierten Mentoren hat eine Funktion auf Geschäftsleitungsebene inne. Das Engagement des Topmanagements an der Förderung potenzieller weiblicher Führungskräfte ist besonders hervorzuheben.

2.3.3 Motivation der Mentoren für ihre Beteiligung

Die Mentoren der letzten Staffeln engagierten sich im Projekt aus den verschiedenen Gründen:

- Förderung der Führungsnachwuchskräfte – insbesondere „female talents“ wird als Aufgabe des Managements gesehen
- Unterstützung des Projektes *Frauen in Führungspositionen* und der beruflichen Karriereentwicklung der Teilnehmerinnen
- Weitergabe langjähriger Führungserfahrung
- Möglichkeit und Interesse, Einblick in die Themen, Aufgaben und Fragen der jüngeren Fach- und Führungskräfte zu gewinnen
- Entwicklungsförderung, Unterstützung der Mentees zur Potentialentfaltung
- Erweiterung des Netzwerkes innerhalb der Firma durch den Kontakt mit den Mentees sowie unternehmensübergreifend durch den Austausch mit anderen Mentoren
- Interesse an der Rolle als Mentor und dem Unterschied zur Rolle als Führungskraft

[Die Projektbeteiligten](#)

- Ausbau der individuellen Coaching-Kompetenz
- Reflexion der eigenen Handlungsmuster als Führungskraft
- Überwindung der „Distanz“ zwischen dem Topmanagement und nachgeordneten Ebenen

3 Ergebnisse auf einen Blick

Was wurde durch das Projekt erreicht?

3.1 Ergebnisse für die Teilnehmerinnen

Übernahme von Selbstverantwortung und aktive Karrieresteuerung: Zu diesem Ergebnis trugen insbesondere der Einführungsworkshop „Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung“ und der Abschlussworkshop „Zukunftsorientierte Karrieresteuerung“ bei. In einer Standortbestimmung reflektierten die Mentees aktiv über die eigenen Ziele, Werte, Stärken und Ressourcen. 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. Einige Teilnehmerinnen nahmen die Projektteilnahme zum Anlass, ihre Positionierung im Unternehmen zu überprüfen und initiierten einen beruflichen Veränderungsprozess. Die Weiterbildungsmodule unterstützten die Mentees dabei, ihre Bedürfnisse und Ziele zu erkennen und klar zu kommunizieren.

Persönlichkeitsentwicklung und Stärkung des Selbstmarketings: Durch konstruktive Feedbackrunden über die gesamte Projektlaufzeit und den Abgleich vom Selbst- und Fremdbild konnten die Teilnehmerinnen ihr Verhalten und die eigene Persönlichkeit reflektieren und besser verstehen. Im Laufe des Prozesses sind sich die Teilnehmerinnen ihrer eigenen Stärken bewusster geworden. Führungskräfte und Mentoren nahmen sichtbare Fortschritte bei ihren Mitarbeiterinnen und Mentees wahr und berichten von einem souveränen Auftreten und verbesserten Selbstmarketing als zu Projektbeginn.

Bereitschaft zur Übernahme von Führungspositionen: 31 Prozent, 12 Teilnehmerinnen, sind bis zum Projektende aufgestiegen: Sie übernahmen entweder eine Führungsfunktion mit höherer Verantwortung – beispielsweise von der Gruppenleitung zur Abteilungsleitung – oder erstmalig eine Führungsposition.

Netzwerkerweiterung: Durch die Vielfalt der am Projekt beteiligten Unternehmen und die Arbeit in festen Gruppen, konnten die Teilnehmerinnen ihr professionelles Netzwerk unternehmensübergreifend erweitern. Der offene Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten außerhalb des Tagesgeschäftes wurde von den Teilnehmerinnen als ein großer Mehrwert empfunden. Das Netzwerk wird in Form von eigeninitiierten Treffen und durch den virtuellen Austausch auch nach Projektende weiter gepflegt. Auch die interne Vernetzung nahm vor allem durch das begleitende Mentoring zu. Der Mentoring-Prozess war eine gute Möglichkeit, mit einer erfahrenen Führungsperson in Kontakt zu treten. Dadurch entdeckten die Mentees neue Tätigkeitsfelder, tauschten Erfahrungen zu aktuellen Praxisfällen aus und konnten berufliche Entwicklungspotenziale identifizieren. Nicht zuletzt wurden die Teilnehmerinnen im Modul „Networking und Selbstmarketing“ auf die Wichtigkeit von Netzwerken aufmerksam gemacht und lernten Strategien für die Pflege und den Ausbau von Kontakten kennen.

Weiterentwicklung fachlicher, methodischer und persönlicher Kompetenzen: Durch die thematischen Workshops kombiniert mit dem Austausch mit der Gruppe, Referenten und Mentoren eigneten sich die Teilnehmerinnen eine Vielzahl von Führungsinstrumenten an, die teilweise direkt in die Praxis umgesetzt wurden. Die Teilnehmerinnen stellten eine Verbesserung der professionellen Kommunikation im Rahmen von Feedback- und Mitarbeitergesprächen fest. Die bewusstere Auseinandersetzung mit den zeitlichen und personellen Ressourcen führte zu einer verbesserten Priorisierung und Zielorientierung und trug zu einer besseren Work-Life-Balance bei.

Verbesserung der digitalen Kompetenz: Bedingt durch die pandemische Lage und die teilweise Online-Durchführung einiger Module, kamen die Teilnehmerinnen mit verschiedenen Online-Tools und interaktiven digitalen Arbeitsformen in Kontakt, die auch in der täglichen Arbeitspraxis in der virtuellen Teamführung zum Einsatz kommen können.

3.2 Ergebnisse für die Unternehmen

Die Geschäftsführung, die Führungskräfte, Mentoren und Personalverantwortlichen bestätigen die persönliche Weiterentwicklung der teilnehmenden Mitarbeiterinnen. Nach der Projektteilnahme treten die Mentees selbstbewusster gegenüber Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf und werden dadurch im Unternehmen sichtbarer. Zudem kommunizieren sie ihre Ziele beziehungsweise ihre Bereitschaft für die Übernahme von mehr Verantwortung klarer. Dies führt dazu, dass vakante Führungspositionen im Betrieb zunehmend von Frauen besetzt werden.

Darüber hinaus berichten Unternehmensvertreter von einer geschärften Sensibilisierung für das Thema Chancengleichheit sowie unbewusste Stereotypen und Handlungsmuster. Das eigene Führungsverhalten und die Unternehmenskultur wurden reflektiert und mit den aktuellen Herausforderungen und Erwartungen an Nachwuchsführungskräfte abgeglichen. Daraus wurden Maßnahmen für eine gendergerechte Personalgewinnung und langfristige Mitarbeiterbindung abgeleitet. Durch das Engagement des Topmanagements für das Thema Gender Diversity sowie durch spezifische Personalentwicklungsangebote profitieren die Betriebe auch von einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität.

Das Projekt ermöglichte zudem die Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg: Führungskräfte, Mentoren und Personalverantwortliche konnten durch die Projektteilnahme einen Einblick in andere Firmenkulturen gewinnen, Best Practices austauschen und ihr Netzwerk in der Branche erweitern. Auch die unternehmensinterne Vernetzung über Führungsebenen und Abteilungen hinweg ist ein durch das Projekt entstandener Mehrwert.

Die Veränderungen in Bezug auf das Thema Frauen in Führungspositionen wurden stärker im kaufmännischen und im Personalbereich wahrgenommen. Die Unternehmen konnten vor allem in diesen Bereichen eine offenerere, unvoreingenommenerere Einstellung gegenüber Frauen in Führungspositionen feststellen. Fortschritte in den Bereichen Produktion

[Ergebnisse auf einen Blick](#)

und technische Entwicklung waren weniger sichtbar, was unter anderem auf die Schwierigkeit zurückzuführen ist, weiblichen Nachwuchs für offene Stellen zu finden.

Die Teilnahme am Projekt *Frauen in Führungspositionen* wurde in manchen Betrieben von zusätzlichen Maßnahmen begleitet:

- Weiterführende interne Mentoring-Programme
- Gründung eines unternehmensinternen Frauennetzwerkes
- Externe Coachings für die Teilnehmerinnen
- Einführung von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen
- Präsentation des Projektes und der Ergebnisse vor Entscheidungsträgern seitens der Teilnehmerinnen
- Teilnahme an unternehmensübergreifenden Netzwerken, die sich für Chancengleichheit und mehr Frauen in Führungspositionen engagieren
- Durchführung spezieller „Girls‘ Days“ und „Schnuppertage“, um gewerbliche und technische Berufe insbesondere jungen Frauen vorzustellen

4 Handlungsempfehlungen

Aus Erfahrungen lernen

Seit der ersten Umsetzung des Projektes *Frauen in Führungspositionen* im Jahr 2010 wurden vielfältige Erfahrungen gesammelt. Einige zentrale Themen wurden identifiziert, die zur erfolgreichen Implementierung des Projektes in den Unternehmen beitragen.

4.1 Warum 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. Dadurch wurden nicht nur berufliche, sondern auch persönliche Themen angesprochen, welche die berufliche Rolle beeinflussen und meistens weibliche Mitarbeiterinnen 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 Projektes wurden weibliche Perspektiven, Strategien und Verhaltensmuster analysiert sowie gemeinsame Wege für die Weiterentwicklung erarbeitet. Der Austausch war besonders wertvoll, um die eigenen Erfahrungen und Fragestellungen besser beurteilen beziehungsweise relativieren zu können.

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

4.2 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:

4.2.1 Klare Kommunikation der Projektziele und Meilensteine im Unternehmen

Das Management definiert konkret, welche Ziele durch das Projekt erreicht werden sollten. Eine Differenzierung zwischen Zielen für die Unternehmen und Zielen für die Projektbeteiligten ist dabei sinnvoll. Ausgehend von den Zielen 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 Projektes wird benannt. Alle Mitarbeiter werden über das geplante Programm informiert.

4.2.2 Transparentes Auswahlverfahren geeigneter Kandidatinnen

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, beispielsweise:

- Führungszirkel, bei denen talentierte Kandidatinnen (Personalportfolio) besprochen und gemeinsam nominiert werden
- Jahresmitarbeitergespräche, mit denen sich jährlich Potenzialträgerinnen feststellen lassen
- Assessment-Center
- Potenzialanalyseverfahren, mit denen Unternehmen ein Stärken/Schwächen-Profil der Mitarbeiterinnen erhalten
- Leistungsbeurteilungssysteme
- Systematische Auswahlinterviews, die nach der Empfehlung einer Führungskraft oder nach der eigenen Bewerbung einer Mitarbeiterin erfolgen.

Die jeweilige Führungskraft beziehungsweise die HR-Verantwortlichen sollten der potenziellen Teilnehmerin das Programm im Rahmen eines Mitarbeitergespräches als geeignete Entwicklungsmaßnahme aktiv anbieten. Die Kriterien für die Auswahl, die zeitlichen Anforderungen sowie die mit einer Teilnahme verbundenen Erwartungen, sollten dabei offen besprochen werden.

4.2.3 Aktive Beteiligung der direkten Führungskräfte

Neben dem Mentor nimmt die direkte Führungskraft der Teilnehmerin für die nachhaltige Umsetzung des Entwicklungsprogrammes eine sehr wichtige Rolle ein. Sie ist Teil des Entwicklungsprozesses und begleitet die konkrete Arbeit sowie die Umsetzung der Lerninhalte des Projektes im Unternehmen. Führungskräfte sind unverzichtbare Multiplikatoren für gelebte Chancengleichheit und heute mehr denn je gefordert, betriebsinterne zeitgemäße Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse zu entwickeln. Denn auch sie möchten oft ihre Arbeitsmodelle flexibler gestalten. Im Projekt können wesentliche Ansätze besprochen, ausprobiert und evaluiert werden. Daher sollten die direkten Vorgesetzten von Anfang an aktiv in das Programm eingebunden werden.

Die Führungskraft sollte regelmäßige Feedback-Gespräche mit ihrer Mitarbeiterin führen, in denen die Programminhalte in Verbindung mit der Umsetzung im Tagesgeschäft reflektiert werden. Darauf basierend kann die direkte Führungskraft der Teilnehmerin Themen für das Mentoring vorschlagen. Zu Beginn sowie am Ende des Programmes ist ein gemeinsames Gespräch zwischen Teilnehmerin, Mentor und Führungskraft sinnvoll. Inhalte des Gespräches zu Beginn des Projektes sind unter anderem 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.

4.2.4 Verzahnung der Projektbeteiligten

Zu Beginn des Programmes 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 Projektes sollten eine gemeinsame Gesamtbeurteilung und die Festlegung gemeinsamer, weiterer Aktivitäten zur nachhaltigen, erfolgreichen Umsetzung des Entwicklungsprozesses erfolgen.

4.2.5 Unternehmensinterne Kommunikation der Projektaktivitäten

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 unternehmens-

interne Kommunikationskanäle an, beispielsweise das Intranet, der Unternehmens-Newsletter oder die Firmenzeitschrift. Interne Experten aus dem Bereich Marketing und Kommunikation können dabei hilfreiche Unterstützung leisten.

4.2.6 Teilnehmerinnen und Führungskräfte als Multiplikatoren

Um vom Entwicklungsprogramm unternehmensintern umfassend und nachhaltig zu profitieren und eine chancengerechte 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 Netzwerkes 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 Projektes in einer Best-Practice-Rolle, oder in Einzelfällen in der Rolle als Mentor, Unterstützung anbieten.

4.2.7 Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Erfahrung aus den letzten sechs Projektstaffeln bestätigt, dass viele Fach- und Führungskräfte Karriere und Familie vereinbaren möchten. Eine flexible und individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes ist für viele Fachkräfte eine Voraussetzung, um eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Unternehmen, die weibliche Fachkräfte gewinnen und das wertvolle Potenzial ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen binden möchten, benötigen daher familienfreundliche Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeitmodelle), die flexible Arbeitszeiten, reduzierte Vollzeit, mobiles Arbeiten, Jobsharing oder Führungsaufgaben in Teilzeit vorsehen.

Das Projekt ist für alle Beteiligten unter anderem eine Plattform für die Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Karriere sowie mit den damit verbundenen flexiblen Arbeitsmodellen, die in der heutigen Zeit mehr denn je präsent sind. Unter den Projektbeteiligten werden Best-Practice-Beispiele und Erfahrungswerte mit verschiedenen Arbeitsmodellen diskutiert.

4.3 Das Mentoring: 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. Für den Erfolg des Mentorings müssen aber einige Rahmenbedingungen gegeben sein:

- Vertrauen und Vertraulichkeit von beiden Seiten: Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt sind Voraussetzungen für fördernde Mentoring-Gespräche.

- Austausch auf Augenhöhe: Bei 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 Mentoring-Zeit bereits zu Beginn festzulegen. Sollte ein Termin wider Erwarten nicht wahrgenommen werden können, obliegt es der Mentee einen Alternativtermin einzufordern.
- Gegenseitige Sympathie: Die „Chemie“ zwischen Mentor und Mentee muss stimmen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können.

Um den Mentoring-Prozess für alle Beteiligten möglichst effizient zu gestalten, sind folgende weitere Aspekte zu beachten:

4.3.1 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. Zudem sollten potenzielle Mentoren auch bereit sein, Zeit in den Mentoring-Prozess zu investieren.

Die Mentoren können bereits Erfahrungen in dieser Rolle gesammelt haben oder das Projekt nutzen, um Mentoring-Instrumente kennenzulernen und ihr Repertoire zu erweitern. Im Rahmen des Projektes *Frauen in Führungspositionen* erhalten sie Hintergrundwissen zur Rolle als Mentor und entsprechende Methoden.

Bei der Auswahl der Mentoren sollte darauf geachtet werden, dass die Person im Unternehmen und bestenfalls in der Branche gut vernetzt ist. Im Optimalfall informiert die Personalabteilung die Mentees über die potenziellen Mentoren und lässt im Anschluss die Mentees selbst einen Mentor beziehungsweise eine Mentorin auswählen. Unternehmensinterne Mentoren bieten den Vorteil, dass sie die Netzwerkbildung der Mentees im Unternehmen aktiv unterstützen und unternehmensspezifische Zusammenhänge für die Mentees transparent machen können.

Das Geschlecht der Mentoren ist nicht erfolgsentscheidend. Im Projekt übernehmen überwiegend männliche Führungskräfte die Rolle als Mentor. Dies hat für Mentees den Vorteil, dass sie ein direktes Feedback zur Wirkung ihres Verhaltens auf männliche Führungskräfte erhalten. Zudem erlangen die männlichen Führungskräfte einen Einblick in die Themen und Problemstellungen, mit denen weibliche Führungs- beziehungsweise Nachwuchsführungskräfte befasst sind – und umgekehrt.

Demgegenüber bietet die Auswahl weiblicher Führungskräfte als Mentorinnen die Chance, sich am Vorbild einer weiblichen Führungskraft orientieren zu können. Zudem können sich die Mentorinnen in Problemstellungen, die im Zusammenhang mit der Rolle von Frauen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft stehen, häufig besser hineinversetzen.

4.3.2 Vorbereitung und Begleitung der Mentoren

Vor Beginn des Mentoring-Prozesses wird empfohlen, die Mentoren im Rahmen eines Workshops auf ihre Rolle vorzubereiten. Folgende Themen sollten dabei bearbeitet werden:

- Rolle und Aufgaben des Mentors
- Rahmen und Ablauf des Mentoring-Programmes
- Umsetzung der Rolle als Mentor
- Methoden für das Mentoring und Lösungsansätze für schwierige Situationen

Auch während des Programmes sollte den Mentoren Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch sowie methodische Unterstützung gegeben werden.

Sowohl der Einführungsworkshop als auch zwei Coachings und Erfahrungsaustauschtreffen werden im Rahmen des Projektes *Frauen in Führungspositionen* durch externe Trainer moderiert. Der Einführungsworkshop gewährleistet eine allgemeine Ausgangsbasis für alle beteiligten Mentoren. Die ergänzenden Coachings bieten zudem die Möglichkeit, offene Fragen zur Rolle zu klären, individuelle Fälle mit den Trainern zu diskutieren und sich mit Mentoren aus anderen Unternehmen auszutauschen.

4.3.3 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 beziehungsweise ihrem Erfahrungsschatz zu profitieren. Sie bringt sich aktiv in den Mentoring-Prozess 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 Mentorings ein gemeinsames Einstiegsgespräch erfolgen, in dem die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Im Verlauf des Mentorings sollten die Mentoren ihren Mentees regelmäßig Feedback geben und diesen dadurch die Möglichkeit zur Selbstreflektion zu ermöglichen.

4.3.4 Der Mentoring-Prozess

Zu Beginn des Mentoring-Prozesses 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 Mentoring-Gespräche 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 Mentoring-Prozess informiert und hat Gelegenheit, Vorschläge für Arbeitsthemen einzubringen, die allerdings unverbindlich sein sollten.

In allen Mentoring-Gesprächen ist Vertraulichkeit ein entscheidendes Prinzip, an das sich die Mentoren unbedingt halten sollten, um die vertrauensvolle Basis für das Mentoring nicht zu gefährden. Die Mentee kann selbst entscheiden, welche Themen des Mentorings sie kommunizieren möchte.

Zudem sollte der Mentoring-Prozess durch eine Art Monitoring der Personalabteilung begleitet werden. Diese ist auch unternehmensinterne Anlaufstelle bei auftretenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentor. Sollte die „Chemie“ zwischen den beiden nicht stimmen und treten wiederholt Probleme im Mentoring-Prozess auf, empfiehlt sich ein Wechsel des Mentors.

Der Mentoring-Prozess sollte mit Abschluss des Projektes offiziell beendet werden. Auch hier ist ein Gespräch zwischen Mentee und Mentor sowie anschließend gemeinsam mit der Führungskraft zu empfehlen. Auf beidseitigen Wunsch kann das Mentoring auch weitergeführt werden. In diesem Fall sollten neue Ziele definiert werden.

4.3.5 Mentoring-Themen

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 zur 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 können dabei selbst entscheiden, inwieweit sie der Mentee ihr eigenes professionelles Netzwerk zugänglich machen. Auch Themen wie Vereinbarkeit von Familie sowie Karriere und Selbstmanagement in der Führungsrolle finden im Mentoring Raum.

Bei den Mentoring-Gesprächen 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 und Mentee tragen zum

Erhalt des Unternehmenskontaktes bei und bieten eine Plattform für die Diskussion über Perspektiven und eventuelle Herausforderungen beim Wiedereinstieg in das Berufsleben.

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

Inbesondere 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. Für die Unternehmen gilt es, das vorhandene Potenzial von Frauen zu nutzen. Viele Frauen sind gut qualifiziert, leistungsstark und karriereorientiert.

Die am Projekt beteiligten Geschäftsführer und Führungskräfte sowie diverse Studien bestätigen, 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 Arbeitnehmer und Kunden beitragen.

Die Potenzialentwicklung von Frauen sollte nicht nur auf einzelne Aktivitäten beschränkt, sondern in der Unternehmens- und Führungskultur verankert sein. Hierzu gehört, dass Diversität und Chancengleichheit als fester Bestandteil der Kultur in den Unternehmensleitlinien definiert und durch die oberste Führungsebene gelebt, kommuniziert und eingefordert werden. Dies kann auch über die Festlegung 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 von Gender-Diversity und die geplanten Aktivitäten informiert werden.

Daraus können folgende Empfehlungen für die Umsetzung eines Strategiekonzeptes 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.

5 Fazit

Wichtigste Projektergebnisse und konkrete Handlungsfelder – Eine Zusammenfassung aus sechs Projektstaffeln

5.1 Die wichtigsten Projektergebnisse

Die Teilnehmerinnen betrachteten ihre 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 geschärfte Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung und Karriereplanung spiegelte sich für einige Teilnehmerinnen direkt in einer beruflichen Veränderung wider. Zudem wurde das aktive Arbeiten in und mit Netzwerken wie der firmenübergreifende Erfahrungsaustausch als sehr wertvoll erachtet.

In den Unternehmen wurde durch das Projekt ein noch stärkeres Bewusstsein für die Themen genderspezifische Verhaltensmuster, unbewusste Vorurteile sowie Chancengleichheit geschaffen. In diesem Zusammenhang wurde die Wichtigkeit der Förderung von Frauen in Führungspositionen klar. Die projektbegleitenden Aktivitäten der Unternehmen waren unterschiedlich intensiv. Die intern eingeführten Maßnahmen waren und sind abhängig von der Aufgeschlossenheit des Managements für das Thema, der Einbindung sowie dem Engagement der Personalabteilung und der Mentoren im Projekt sowie der Bereitschaft der einzelnen Teilnehmerinnen zur Pro-Aktivität.

Die unternehmensinterne und -übergreifende Vernetzung der Projektbeteiligten ist ein wichtiger Mehrwert für die Teilnehmerinnen und die Unternehmen.

5.2 Konkrete Handlungsfelder

Geschlechtersensible Firmenkultur: Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen bietet die wichtige Chance, neue Sichtweisen und Fähigkeiten in die Unternehmen zu bringen. Frauen sind häufig teamorientierter und binden die operativen Ebenen bei Diskussionen und Entscheidungsfindungen stärker ein. Sie erzielen damit häufiger Lösungen, die von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden.

Frauenspezifisches Angebot: Die Projektteilnehmerinnen bewerten es äußerst positiv, dass sie eine Plattform für Frauen in ähnlichen beruflichen Situationen erhalten. Das Frauennetzwerk, das sich aus dem intensiven Austausch der Teilnehmerinnen entwickelte, empfinden sie als sehr bereichernd. Der Austausch mit Gleichgesinnten erfolgte laut Feedback ohne Konkurrenzkampf und schafft eine Vertrauensbasis, um die eigenen Fragestellungen und Entwicklungsfelder offen anzusprechen.

Fazit

Entwicklungsgespräche mit den Projektteilnehmerinnen: Als projektbegleitende Maßnahme empfiehlt sich die Durchführung von regelmäßigen Feedback- beziehungsweise 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 Mentoring-Programm ist ein wesentlicher Baustein bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Es dient als Unterstützung für die Karriereplanung und für den Aufbau von Netzwerken innerhalb der Unternehmen und der Branche. Zudem ermöglicht es einen vertiefenden Austausch mit Entscheidungsträgern, der in dieser Form im Tagesgeschäft kaum möglich ist. Vertrauen und Vertraulichkeit, Austausch auf Augenhöhe, Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit sowie zwischenmenschliches Verständnis und Motivation für die eigene Rolle sind Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess.

Weiterbildungsinhalte: Der Einführungsworkshop „Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung“ sowie der darauf aufbauende Abschlussworkshop „Zukunftsorientierte Karrieresteuerung“ trugen maßgebend für die persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen bei. Persönliche Ziele und die eigenen Ressourcen für deren Erreichung wurden am Anfang des Projektes definiert und zum Schluss überprüft.

Die Themen **Kommunikationsfähigkeit, Führungsinstrumente, Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie Selbstmarketing** sind besonders relevant. Die Geschäftsführer, Führungskräfte und Mentoren berichteten von einer Zunahme der Kommunikationssicherheit der Teilnehmerinnen. Positive Entwicklungen wurden auch in den Bereichen klare Formulierung von Zielvorstellungen, strukturierte Arbeitsweise, Stärkung des Selbstbewusstseins und sicherer Auftritt in der Führungsrolle festgestellt.

Best Practice: Die Erfahrungsberichte von erfahrenen Führungskräften ergänzten die Weiterbildungsmodule, da sie zwischen den im Projekt erarbeiteten Inhalten und deren Nutzung für den eigenen Karriereweg eine Brücke geschlagen haben. Der Austausch mit Führungskräften mit möglichst unterschiedlichen Lebensmodellen, beispielsweise Managerinnen mit Kindern, Führungskräften in Teilzeit, etc. erweist sich als sinnvoll. Dadurch können die Teilnehmerinnen reflektieren, welcher berufliche sowie private Weg für sie als Vorbild dient 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 Projektes spielen 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 Netzwerkes bewährten sich als effiziente Methoden.

6 Weitere unternehmenspolitische Ansätze

Frauen in Führungspositionen nachhaltig unterstützen

Im Austausch mit allen Projektbeteiligten wurden in allen sechs Projektstaffeln weitere unternehmenspolitische Ansätze diskutiert, die für die nachhaltige, gezielte Förderung von unternehmerischer Chancengleichheit beziehungsweise von Frauen in Führungspositionen erfolgsentscheidend sind.

6.1 Recruitment und interne Stellenbesetzung

Bereits in den Personalprozessen, vom Recruiting bis zur Beförderung, sollte die gewünschte Vielfalt abgebildet werden. Viele Unternehmen werben bereits in Schulen, Gymnasien und Hochschulen um weibliche Auszubildende, Studierende beziehungsweise Angestellte und engagieren sich in Projekten wie dem Girls' Day. Das direkte Kommunizieren von offenen Führungs- beziehungsweise Expertenpositionen an Mitarbeiterinnen kann Frauen 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. Mit einer durchdachten und strukturierten Nachfolgeplanung können Frauen effektiv 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 externer Coachings und/oder eines internen Mentorings 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, die Familie und Beruf vereinbaren wollen, eine Führungsrolle beziehungsweise eine verantwortungsvolle Expertenrolle anzubieten. Bei der Einführung verschiedener Arbeitszeit- und Elternzeitmodelle ist zu beachten, dass diese sowohl Frauen als auch

Männern angeboten und von beiden Geschlechtern ohne Nachteile in Anspruch genommen werden können.

Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten ermöglichen berufstätigen Eltern oder Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich einzuteilen und somit ihre Effizienz und Beschäftigungsmöglichkeit zu erhöhen. Einige Unternehmen haben bereits eigene Kinderbetreuungseinrichtungen, andere beteiligen sich finanziell und organisatorisch an Betreuungsangeboten. Eine zielgerichtete unternehmensinterne Familienberatung trägt dazu bei, Eltern bei der Planung und Organisation ihrer Berufstätigkeit zu unterstützen. Die Unternehmen können Eltern zudem durch unbürokratisches Handeln in schwierigen Situationen, z. B. bei Krankheit der Kinder, helfen. Während der Elternzeit ist es für die Unternehmen wichtig, Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu halten. In dieser Zeit können Betreuungsoptionen und passende Arbeitszeitmodelle für den Wiedereinstieg besprochen werden. In die bisherigen Modelle sollten Karriereoptionen integriert werden, die berufstätigen Eltern eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen.

6.4 Führungskultur

Die Schaffung einer genderneutralen Unternehmenskultur hängt stark mit dem Engagement des Topmanagements zusammen. Vielfältige (Führungs-)Teams beziehungsweise eine höhere Zahl von Frauen in Führungspositionen werden nur dann erreicht, wenn die Geschlechtergleichheit echte Priorität für das Management hat und wenn das Diversity-Ziel innerhalb des Unternehmens bekannt ist. Diese Vielfalt sollte auch in den Führungsebenen präsent sein.

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

6.5 Unternehmensübergreifendes Engagement

Durch das unternehmensübergreifende Projekt wurde deutlich, wie Unternehmen gegenseitig von ihren Best-Practice-Erfahrungen profitieren 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, sich zu diesem Thema an unternehmensübergreifenden Netzwerken zu beteiligen, unter anderem mit Hochschulen, Fachexperten oder 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 und einen tragfähigen Rahmen zur Realisierung umfassender Maßnahmen zum Thema Frauen in Führungspositionen bieten kann.

Ansprechpartner / Impressum

Sophie Sontag-Lohmayer

Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt, Fachkräftesicherung und Integration

Telefon 089-551 78-438

sophie.sontag-lohmayer@baymevbm.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

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 März 2022

Weiterer Beteiligter

Elke Wailand

Bildungswerk der Bayerischen
Wirtschaft (bbw) gGmbH

Telefon 089-441 08-430

elke.wailand@bbw.de