

# **& WIRTSCHAFT BERUF** Zeitschrift für berufliche Bildung



## **MARKETING**

Gefragt sind attraktive  
Arbeitsbedingungen

## **BILDUNGSEXPORT**

International  
Rekrutieren

## **BILDUNGSFRIEDEN**

Stolpersteine im  
Föderalismus

# **FACHKRÄFTESICHERUNG**

## **INTERVIEW**

Unser Wohlstand  
steht auf dem Spiel

## **HERAUSFORDERUNG**

Gemeinsame Aufgabe von  
Wirtschaft und Politik

## **BEDARFE**

Wer fehlt wo am  
Arbeitsmarkt?

# KARRIEREFÖRDERUNG VON FRAUEN MIT BLICK AUF FÜHRUNGS- POSITIONEN

Bislang sind Frauen in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Intensive politische Debatten und die Einführung der Flexi-Quote im April 2013, einer gesetzlichen Auflage zur Selbstverpflichtung von Unternehmen, haben daran wenig geändert. Es stellt sich daher die Frage, wie Frauen in Unternehmen besser auf Führungspositionen vorbereitet werden können.

Julia Birkner

Der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene lag in der Privatwirtschaft im Jahr 2012 bei 26 % und hatte sich seit 2008 kaum verändert. Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen mit 38 % vertreten, wobei seit 2008 ein moderater Anstieg von 3 % zu verzeichnen ist (IAB Kurzbericht 23/2013). 2016 wird die gesetzlich geregelte Frauenquote in Kraft treten: In den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen sollen dann mindestens 30 % Frauen vertreten sein. Im Jahr 2013 waren es 21,9 % (DIW). Diese Quote erhöht den Druck für Unternehmen, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Für sie stellt sich die Frage: Wie können Frauen auf die Übernahme von Führungspositionen vorbereitet werden?

Strategien und Verfahren hierfür wurden in Projekten zur Förderung von Frauen erarbeitet, die im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert wurden. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Es wurde finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

## **Projekt „Genderorientiertes Kompetenzmanagement“ zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen**

Das Projekt „Genderorientiertes Kompetenzmanagement in Unternehmen der Metropolregion Nürnberg“ wurde von der Bundesinitiative Gleichstellen gefördert und hatte das Ziel, den Anteil weiblicher Führungskräfte in Groß- und Mittelbetrieben zu erhöhen. Um das zu erreichen, verfolgte man parallel mehrere Ansätze: Zum einen wurden (männliche und weibliche) Führungskräfte für Gleichstellungshemmnisse im Unternehmen sensibilisiert. Zum anderen wurden ausgewählte Frauen motiviert und dafür qualifiziert, Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Umsetzung des Projektes erfolgte von April 2012 bis September 2014. In diesem Zeitraum wurden in zwei Durchläufen vier halbjährige Modulreihen angeboten. Jede Reihe setzte sich aus sechs bis elf ganztägigen, regelmäßig stattfindenden Workshops mit sechs bis 17 Teilnehmenden zusammen.

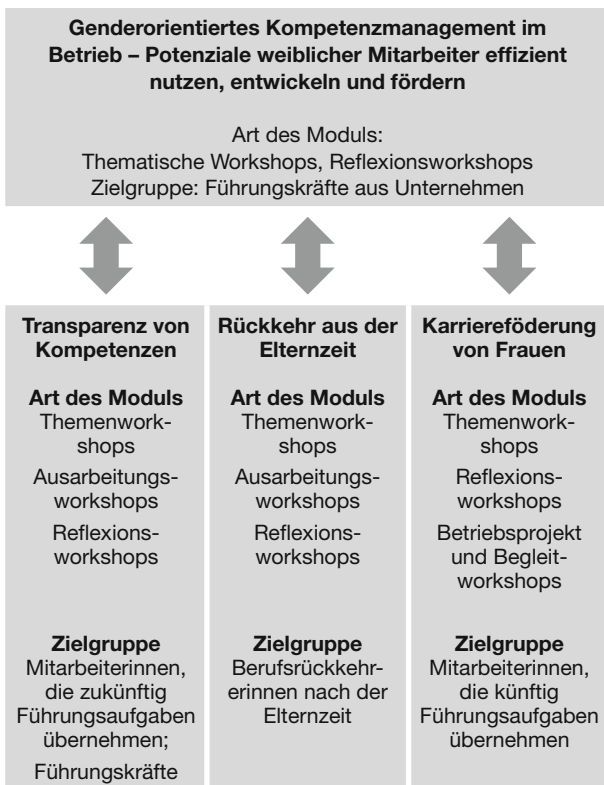


Abb.: Im Rahmen des Projekts „Genderorientiertes Kompetenzmanagement in Unternehmen der Metropolregion Nürnberg“ angebotene Module

Parallel zu den Modulreihen fanden Treffen für die Projektkoordinatoren der teilnehmenden Unternehmen statt. Ihnen wurde regelmäßig die Möglichkeit gegeben, sich sowohl über den Projektstand als auch über Fachthemen auszutauschen.

Zusätzlich wurden Vernetzungstreffen organisiert, die es den Teilnehmenden ermöglichten, sich auch nach dem Ende der Workshopreihe persönlich und fachlich auszutauschen.

### Evaluationsergebnisse

Am Projektende kann nun beurteilt werden, welche Kompetenzen die Teilnehmenden entwickeln konnten und welche Faktoren den Lernerfolg begünstigten. Hierfür fanden begleitend und abschließend Evaluationen der einzelnen Workshopreihen statt. Bei der Auswertung fiel auf, dass sich einige Faktoren, die für den Lernerfolg relevant waren, bei allen Teilnehmergruppen wiederfanden: Die wichtigsten waren der überbetriebliche Austausch sowie Diskussionen und Erfahrungsweitergabe innerhalb der Gruppe. Die

Teilnehmenden erlebten es als gewinnbringend zu erfahren, wie in anderen Unternehmen mit dem Thema Gleichstellung umgegangen wird. Weiterhin wurde als positiv hervorgehoben, dass die Teilnehmenden – gemäß dem Verfahren der „kollegialen Fallberatung“ bzw. des „peer consulting“ – systematisch aktuelle Herausforderungen reflektieren und gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeiten konnten. Da sich die Veranstaltungsreihe mit zeitlichen Abständen über einen größeren Zeitraum erstreckte, ließ sich häufig eine Entwicklung der behandelten Fälle mitverfolgen. Die Teilnehmenden berichteten mehrfach, dass die Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge ihre Situation deutlich verbessern konnte. Daneben wurde in allen Workshopreihen das Eingehen des Trainers/der Trainerin auf die Wünsche der Teilnehmenden besonders geschätzt.

Die Auswertung der Rückmeldungen, die sich auf die einzelnen Modulreihen bezogen, zeigt, welche Art von Angeboten weibliche Nachwuchsführungskräfte, die sich auf neue Aufgaben vorbereiten, als besonders hilfreich empfinden.

### Modulreihe

#### „Sensibilisierung von Führungskräften“

In dieser Modulreihe wurden die Themen „Sensibilisierung für Gleichstellungshemmnisse“, „Potenziale von Mitarbeiterinnen erkennen“, „Aufstiegskompetenzen fördern“ und „Gestaltung von Elternzeit“ bearbeitet. Die Teilnehmenden konnten insgesamt den betrieblichen Nutzen einer genderorientierten Personalentwicklung erkennen. Sie bewerteten die Sensibilisierung für Unterschiede im Arbeits- und Karriereverhalten von Männern und Frauen als besonders nützlich. Im Workshop wurden Stellenprofile daraufhin untersucht, welche Formulierungen jeweils besonders Männer oder Frauen ansprechen. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse konnten unmittelbar in die betriebliche Praxis eines der beteiligten Unternehmen transferiert werden und wurden bei der nächsten Stellenausschreibung umgesetzt. Die Teilnehmenden fühlen sich nach der Schulungsmaßnahme überwiegend in der Lage, Methoden der Potenzialerkennung gezielt einzusetzen. Sie können Personalentwicklungsinstrumente speziell zur Förderung von Frauen anwenden. Daneben setzten sie sich mit

dem Thema Elternzeit auseinander und lernten betriebliche Maßnahmen kennen, die vor, während und nach der Elternzeit relevant sind. Das Einüben der Gesprächsführung mit werdenden Vätern oder Müttern im Rollenspiel wurde dabei als sehr gewinnbringend bewertet. Checklisten und Tools, um das Gelernte im Unternehmen anzuwenden, wurden von den Teilnehmenden besonders geschätzt.

### Stimmen von Teilnehmenden

„Kompetenzerkennung werde ich für meine Mitarbeiter jetzt anwenden.“

„Ich interpretiere das Verhalten von Frauen jetzt anders und lobe mehr.“

„Ich lege jetzt mehr Wert auf Förderung der Mitarbeitenden.“

### Modulreihe

#### „Transparenz von Kompetenzen“

In einer Workshopreihe ging es um die beruflichen und persönlichen Kompetenzen der Teilnehmenden. Zur Kompetenzfeststellung wurden Selbst- und Fremdeinschätzung kombiniert. Die Fremdeinschätzung der berufsrelevanten Kompetenzen geschah durch die Vorgesetzten. Als besonders hilfreich wurde von den Teilnehmenden beurteilt, dass sie die eigenen Kompetenzen bilanzieren und ihren Ausprägungsgrad beurteilen konnten. Sehr großen Zuspruch erhielt bei der abschließenden Befragung die Aussage: „Mir ist bewusst, welche Kompetenzen ich im Rahmen meiner bisherigen Tätigkeiten bereits anwende.“ Ebenfalls bejahten die meisten Teilnehmenden, dass sie zu einer realistischen Beurteilung ihrer Kompetenzen gelangten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Wohin will ich?“ war für einige Teilnehmende, die bereits über ihre Zukunftsvorstellungen nachgedacht hatten, sehr hilfreich und führte zu einer Konkretisierung ihrer Planungen. Bei anderen war dies eher nicht der Fall, weil bei ihnen noch berufliche oder private Unsicherheiten vorherrschten. Bei der Erarbeitung persönlicher Entwicklungsziele gab es in der Gruppe größere Überschneidungen. Am häufigsten wurden genannt: Umgang mit Emotionen, Stär-

kung des Selbstbewusstseins und Kommunikation. In den Workshops wurden hierzu jeweils Einführungen gegeben und Übungen durchgeführt. Weitergeführt wurde diese Arbeit in den so genannten „Erfolgsteams“, die auf große Akzeptanz stießen. Dabei unterstützten sich drei bis vier Personen in Kleingruppen, um ihre gesetzten Ziele zu erreichen.

### Modulreihe

#### „Rückkehr aus der Elternzeit“

Die Modulreihe setzt sich inhaltlich aus drei Themenblöcken zusammen: „Elternzeit als Karriereknick“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Qualifizierung nach der Elternzeit“. Der Fokus lag besonders auf dem Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Beratung innerhalb der Gruppe. Der Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit bedeutete für alle Teilnehmenden einen Drahtseilakt zwischen Familie und Beruf. In der Workshopreihe konnten sie ihr eigenes Verhalten und ihre persönlichen Ansprüche an sich selbst reflektieren. Sie lernten durch die Projektteilnahme, ihre Energie und Zeit besser einzuteilen. Um aktuelle Herausforderungen zu bearbeiten, wurde auch in dieser Modulreihe die Methode der „kollegialen Fallberatung“ angewendet. Mehr noch als in anderen Reihen war hier die gegenseitige Beratung von sehr großer Bedeutung für die Frauen. Zusätzlich befassten sie sich mit Zeitmanagement- und Entspannungstechniken. Nach einer Erprobung im Workshop wurde jeweils entschieden, welche Techniken im betrieblichen Alltag praktikabel sind. Viele Teil-

### Stimmen von Teilnehmenden

„Ich habe erkannt, dass man einfach Problemlösungen von Kollegen erhalten kann – z. B. durch die Methode kollegialer Fallberatung.“

„Hier konnte ich mich viel mit mir selbst beschäftigen und mir Dinge im Alltag bewusster machen.“

„Durch die Seminarreihe bin ich mir bewusst geworden, was ich kann und woran ich noch arbeiten möchte.“

nehmende lernten dadurch, besser zu priorisieren und einmal abzuschalten. Oftmals konnten bereits kleine Änderungen – wie z. B. zehn Minuten früher aufzustehen – Stress spürbar reduzieren.

### Stimmen von Teilnehmenden

„Alle mit Kindern haben ihre Schwierigkeiten. Das zu wissen, hat mir geholfen.“

„Ich wende jetzt Zeitmanagement-techniken an, so komme ich entspannter zur Arbeit.“

### Modulreihe

#### „Kariereförderung von Frauen“

Die Modulreihe „Kariereförderung von Frauen“ ist die umfangreichste der vier Veranstaltungsreihen. Sie setzt sich zusammen aus Workshops zur Entwicklung von Soft Skills, beispielsweise Gesprächsführung, Konfliktlösung, Motivation oder Zeit- und Selbstmanagement, sowie einem Betriebsprojekt, bei dem jede Teilnehmende von einem Mentor/einer Mentorin unterstützt wurde. Auf besonderes Interesse stießen bei den Teilnehmenden die Themen Gesprächsführung, Kommunikation, Kompetenzen, Führungsstile und Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen. Die Harvard-Methode oder Techniken aus dem Zeitmanagement wurden während der Workshopreihe von den Teilnehmenden im Betriebsalltag angewendet. Neben den Workshops wurden in einem dreimonatigen Betriebsprojekt Führungserfahrungen gesammelt. Beispielsweise wurden Themen wie die Zusammenführung von zwei Abteilungen, die Übernahme der disziplinarischen Teamleitung oder die Einführung einer neuen Mitarbeiterin ge-

wählt. Die Übernahme der Betriebsprojekte bewerteten alle Teilnehmenden positiv, u. a. weil sie ihr Selbstvertrauen steigern konnten und sich ihrer eigenen Kompetenzen bewusster wurden. Herausforderungen in den Projekten konnten mit dem Mentor/der Mentorin und im Rahmen der kollegialen Fallberatung in den begleitenden Workshops besprochen werden. Nach Ende der Bearbeitungszeit wurden die Ergebnisse aus allen Betriebsprojekten im Abschlussworkshop vorgestellt.

### Fazit

Bei insgesamt guten Ergebnissen erwies sich die Verzahnung betriebsübergreifender Workshops mit der Durchführung eines Projekts im Unternehmen im Modul „Kariereförderung von Frauen“ als besonders effektiv. Die Frauen konnten sich dadurch nicht nur fachlich weiterqualifizieren, sondern auch das für Führungsaufgaben erforderliche Selbstbewusstsein aufbauen. Um eine größere Flächenwirksamkeit zu erzielen und die Projektergebnisse in den Unternehmen nachhaltig zu verankern, könnte es hilfreich sein, Multiplikatorenschulungen durchzuführen. ◀

### Stimmen von Teilnehmenden

„In den Workshops habe ich gelernt, gezielt zu loben, früher habe ich zu viel gelobt.“

„Ich wusste, dass ich bei Bedarf jederzeit auf meine Mentorin zukommen kann.“

„Führungsaufgaben konnte ich beim Delegieren von Aufgaben an andere Mitarbeitende übernehmen. Ich musste Vertrauen entwickeln, dass die Arbeit gut gemacht wird.“

**Gleichste!!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



Julia Birkner  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
info@f-bb.de

**Herausgeber:****RA Jörg E. Feuchthofen****Redaktion:****RA Jörg E. Feuchthofen**

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“****Dr. Jochen Robes**

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“****Karlheinz Pape**

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz****Prof. Dr. Stefan C. Wolter**

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

**ISSN:** 2199-0972**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:

Fotolia: cilif\_ilane (1); Dirk Meissner (2)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

**Einzelheft Print:** 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das

Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein

Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt

wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht

unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag

haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die

der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht

gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.

Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor

dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit

bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind

insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer

Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie

das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online

und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge

sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift

darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-

gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in

irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,

insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare

Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**Jetzt auch als  
digitale Ausgabe!**

## Ich bestelle

 **Digitales Flex-W&B-Abo**

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- Lesen ohne Verpflichtung:  
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- 6 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie kostenlos!

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 99,-

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.

Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe

zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und

Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**