

Müller, Annette / Unger, Helga / Schreiber, Nicole / Vomberg, Edeltraud /
Greven, Sarah

Potenziale von Frauen für Führungspositionen erkennen und fördern

Instrumente für eine gendersensible

Personal- und Organisationsentwicklung

gefördert vom:

**Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen**



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Im Projektverbund mit



Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Zentrale Ergebnisse der Qualitativen Untersuchung	6
3. Grundlagen und Beispiele einer gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung.....	7
4. Gendersensible Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente	10
4.1 Online-Profilintool „P:FiF! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus“	10
4.1.1 Ergebnisse aus den Interviews.....	10
4.1.2 Beschreibung des Instruments	12
4.1.3 Ausblick auf die Evaluation	14
4.2 Mitarbeiter/innenjahresgespräche	15
4.2.1 Ergebnisse aus den Interviews.....	15
4.2.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen.....	17
4.2.3 Ausblick auf die Evaluation	22
4.3 Nachfolgeplanung und Talentmanagement	22
4.3.1 Ergebnisse aus den Interviews.....	22
4.3.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen.....	24
4.3.3 Ausblick auf die Evaluation	28
4.4 Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme	28
4.4.1 Ergebnisse aus den Interviews.....	28
4.4.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen.....	29
4.4.3 Ausblick auf die Evaluation	32
4.5 Führung in Teilzeit	32
4.5.1 Ergebnisse aus den Interviews.....	32
4.5.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen.....	34

4.5.3	Ausblick auf die Evaluation	37
4.6	<i>Mentoring</i>	37
4.6.1	Ergebnisse aus den Interviews.....	37
4.6.2	Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen.....	39
4.6.3	Offene Fragen und Ausblick auf die Evaluation	41
4.7	<i>Karriereplanung für Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen</i>	42
4.7.1	Ergebnisse aus den Interviews.....	42
4.7.2	Beschreibung des Instruments	43
4.7.3	Ausblick auf die Evaluation	46
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	47
6.	Literatur	50

1. Einleitung

Mit einem Anteil von 80 Prozent stellen Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor die Mehrheit der Beschäftigten dar (Statistisches Bundesamt, 2014). Gleichzeitig entspricht der Anteil weiblicher Führungskräfte jedoch bei Weitem nicht dem Anteil der weiblichen Beschäftigten insgesamt: Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert und mit steigender Hierarchieebene seltener anzutreffen (Kohaut / Möller, 2010; Schmidt-Koddenberg et al., 2005). Obwohl es immer mehr empirische Studien gibt, die die ungleiche Besetzung von Führungspositionen untersuchen, beziehen sie sich meistens auf die Privatwirtschaft und häufig auf DAX notierte Unternehmen (Holst / Schimeta, 2012; Holst et al., 2012; Wipermann, 2010) oder sie vergleichen die Situation in der Privatwirtschaft mit der des öffentlichen Dienstes (Brader / Lewerenz, 2006, S. 2f.).

Vor diesem Hintergrund wurde an der Hochschule Niederrhein am Institut SO.CON (Social Concepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit) eine quantitative Erhebung durchgeführt, in der den Ursachen für die Aufstiegs motivation und die Aufstiegs wahrscheinlichkeit von Frauen speziell im Sozial- und Gesundheitswesen nachgegangen wurde. Im Rahmen dieses Projektes mit dem Titel „FrauKE – Frauen. Karrieren. Entwickeln“ wurde deutlich, dass Geschlechterrollenvorstellungen, berufliche Orientierung, Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen einen Einfluss auf den Aufstieg von Frauen haben (Ochoa Fernández et al., 2013; Ochoa Fernández, 2014). Das Projekt „Potenziale von Frauen in Führung“ („PFiF!“), welches ebenfalls im Institut SO.CON angesiedelt ist, schließt an die hier gewonnenen Ergebnisse an. Mithilfe qualitativer Einzelinterviews wurden die Variablen vertieft analysiert, die einen signifikanten Einfluss auf die Aufstiegs motivation und / oder auf die Aufstiegs wahrscheinlichkeit haben (Ochoa Fernández et al., 2014).¹

Aus diesen Ergebnissen werden nun im zweiten Schritt des Projektes „PFiF!“ unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente abgeleitet, die sich in unterschiedlichen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens in der Entwicklung und Umsetzung befinden. Neben dem „PFiF!“-Verbundpartner, der AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf, sind bislang der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V., der Caritasverband Duisburg e.V., die Sozialholding GmbH in Mönchengladbach, sowie der VPD – Verbund für psychosoziale Dienstleitungen gGmbH in Langenfeld an der Entwicklung und Erprobung gendersensibler Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente beteiligt. Begleitet und beraten werden diese Unternehmen von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM).

¹ Die Ergebnisse dieser Untersuchung stehen online zur Verfügung: http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/PFiF__Online-Publikation_1_Forschungsergebnisse.pdf

Darüber hinaus wird vonseiten der Hochschule ein Online-Profilintool entwickelt, das zur gendersensiblen Besetzung von Führungspositionen dient. Ferner wurde ein Seminar zur Karriereplanung für Studentinnen des Fachbereichs Sozialwesen durchgeführt, an dem sich auch die o.g. Unternehmen beteiligt haben.

In der vorliegenden Publikation werden in *Kapitel 2* die zentralen Ergebnisse der Erhebung aus dem Projekt „PFiF!“ noch einmal kurz dargestellt und in *Kapitel 3* die ausgewählten gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente systematisiert. Im Anschluss daran werden in *Kapitel 4* die einzelnen Instrumente und ihre pilothafte Durchführung vorgestellt. Diese sind das bereits genannte Online-Profilintool, Mitarbeiter/innenjahresgespräche, die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, Führung in Teilzeit, das Mentoring und ein Seminar zur Karriereplanung für die Studentinnen. Dabei werden für jedes Instrument die Ergebnisse der Interviews erneut in den Blick genommen und für das entsprechende Instrument ausgewertet. An diese empirischen Erkenntnisse knüpfen die Beschreibung des Instruments und die Handlungsempfehlungen an, die sich aus den Erfahrungen des „PFiF!“-Projekts ergeben haben. Den Abschluss bildet jeweils ein Ausblick auf die Evaluation der dargestellten Instrumente.

Die Beschreibungen und Handlungsempfehlungen für die Instrumente Mitarbeiter/innenjahresgespräche, Nachfolgeplanung und Talentmanagement, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, Führung in Teilzeit und Mentoring wurden von Dr. Helga Unger, Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung, verfasst. Alle Teile, die Bezug nehmen auf die qualitative Erhebung im Projekt, die Systematisierung und die Evaluation der Instrumente, sowie die Darstellung der Instrumente, die von Seiten der Hochschule durchgeführt werden (Online-Profilintool „P:FiF! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus“ und Karriereplanung für Studentinnen) wurden von den Mitarbeiterinnen des SO.CON-Instituts erstellt.

Die nachfolgende Tabelle stellt eine Übersicht dar, welche Unternehmen an welchen Instrumenten gearbeitet haben. Wir bedanken uns ganz herzlich für die gute Zusammenarbeit!

Instrument	Unternehmen
Mitarbeiter/innenjahresgespräche	Caritasverband Duisburg e.V.
Nachfolgeplanung und Talentmanagement	VPD – Verbund für psychosoziale Dienstleitungen gGmbH in Langenfeld
Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme	Sozialholding GmbH in Mönchengladbach AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf
Führung in Teilzeit	AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf
Mentoring	AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

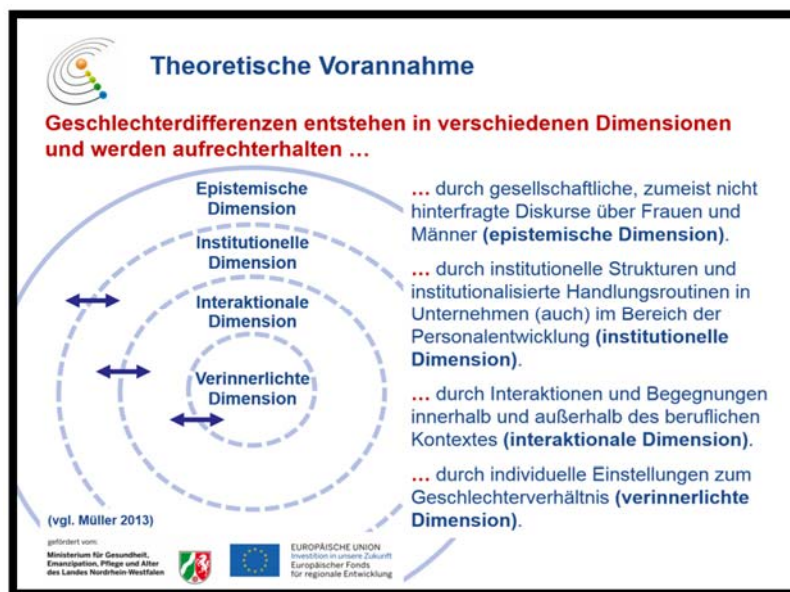
Instrument	Unternehmen
Seminar zur Karriereplanung	AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. Sozialholding GmbH Mönchengladbach Caritasverband Duisburg e.V. Hochschule Niederrhein

2. Zentrale Ergebnisse der Qualitativen Untersuchung

Im Projekt „PFIF!“ wurden – wie in Kapitel 1 erläutert – mithilfe qualitativer Einzelinterviews die Variablen analysiert, die einen Einfluss auf die Aufstiegsmotivation und / oder auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit von weiblichen Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitswesen haben. Um herauszufinden, ob und wenn ja, inwiefern die Befragten diese Effekte mit der Kategorie Geschlecht in Verbindung bringen, lauteten die zentralen Forschungsfragen folgendermaßen: Welche Bedeutung messen die Befragten der Kategorie Geschlecht im Sozial- und Gesundheitswesen bei, wenn sie ihre Erfahrungen im Hinblick auf den Zusammenhang von Führungsverantwortung und den signifikanten Variablen schildern? Inwiefern reflektieren und / oder reproduzieren sie im Interview die Kategorie Geschlecht?

Grundlage dieser Forschungsfragen ist ein theoretisches Modell, welches davon ausgeht, dass sich soziale Ungleichheit – und somit auch Geschlechterverhältnisse – in verschiedenen Dimensionen entfaltet. Diese Dimensionen werden differenziert in eine epistemische, institutionelle, interaktionale und verinnerlichte Dimension (vgl. Müller 2013, S. 21ff.). Abbildung 1 veranschaulicht dieses Modell, in der die epistemische Dimension als umfassend verstanden wird und alle weiteren Dimensionen sukzessive untergeordnet werden.

Abbildung 1: Theoretische Grundlage mit Erläuterungen pro Dimension



Dimensionenübergreifend stellt sich die Frage, ob und wenn ja inwiefern, sich das Wechselverhältnis zwischen der epistemischen, der verinnerlichten, der institutionellen und der interaktionalen Dimension gestaltet. Sind hier Zusammenhänge oder auch Brüche erkennbar?

Durchgeführt wurden insgesamt 30 Interviews in 6 Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens. An der Befragung nahmen 10 weibliche Fachkräfte mit und ohne erklärte Aufstiegsabsicht sowie

10 weibliche Führungskräfte, die in drei verschiedenen Führungsebenen tätig sind, teil. Sie wurden zu ihren eigenen beruflichen Zielen, ihren Arbeitsbedingungen und ihren Erfahrungen mit Personalentwicklungsinstrumenten befragt. Darüber hinaus wurden 10 männliche und weibliche Personalverantwortliche mit operativer und / oder strategischer Kompetenz zu ihren Erfahrungen und ihrem beruflichen Handeln interviewt.

Im Ergebnis stellen sich in der epistemischen Dimension im Hinblick auf die Interviewpassagen, in der die Kategorie Geschlecht reflektiert wurde, fünf Diskursstränge als zentral heraus:

1. Familienarbeit ist Frauenarbeit.
2. Führungskräfte müssen voll verfügbar sein.
3. Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch.
4. Management und BWL sind eine Männerdomäne.
5. Soziale Kompetenz ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.

Diese spiegeln sich teilweise auch in der institutionellen, der interaktionalen als auch in der verinnerlichten Dimension wieder, wie bereits in der ersten, im Rahmen des Projekts „PFiF!“ online veröffentlichten Publikation ausführlich erläutert wurde (Ochoa Fernández et al., 2014).²

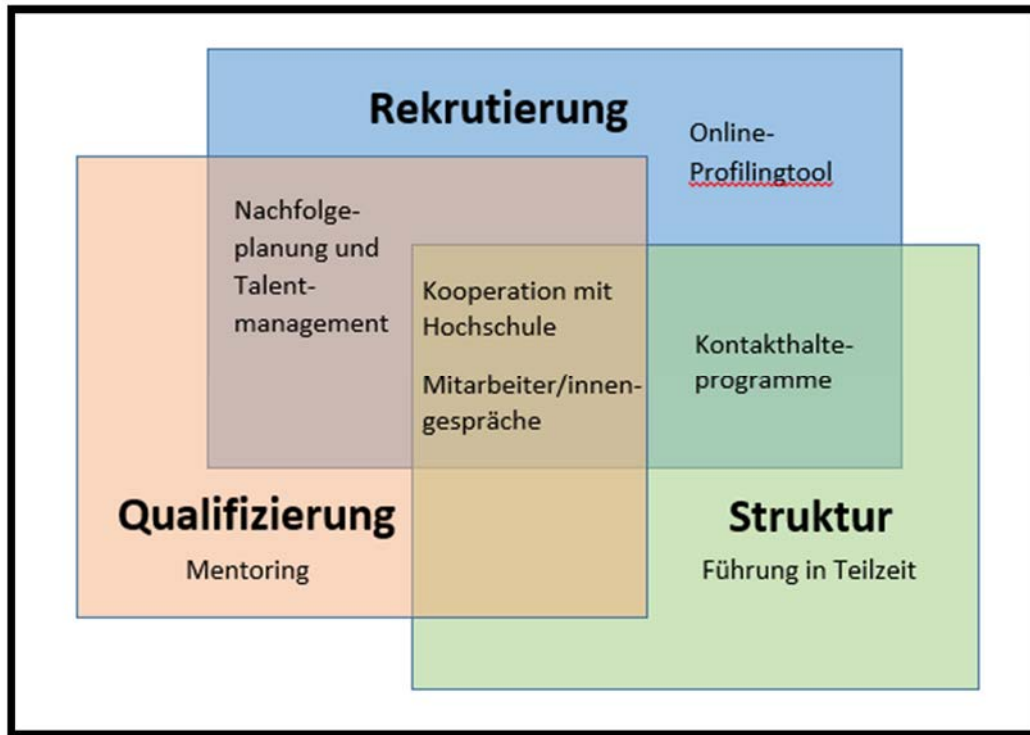
3. Grundlagen und Beispiele einer gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung

Vor dem Hintergrund, dass sich die dargelegten fünf Episteme auf die Aufrechterhaltung tradierter institutioneller Bedingungen, auf zwischenmenschliche Begegnungen sowie auf individuelle Einstellungen auswirken, ist eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung ein Vorhaben, bei dem verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen, neu auszurichten und aufeinander abzustimmen sind. So reicht es bspw. nicht aus, lediglich im alltäglichen Umgang auf ein gendersensibles Miteinander zu achten, wenn gleichzeitig die strukturellen Bedingungen so geartet sind, dass Frauen nach wie vor in ihrer Karriereentwicklung benachteiligt werden.

Neben dieser mehrdimensionalen Betrachtungsweise lassen sich gendersensible Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente, wie in der folgenden Abbildung deutlich wird, drei Bereichen zuordnen. Sie beziehen sich auf die Praxis der Personalrekrutierung, auf die Qualifizierung der Beschäftigten sowie auf die Strukturierung der Organisation bzw. des Unternehmens.

² Vgl. Fußnote 1: http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/PFiF__Online-Publikation_I_Forschungsergebnisse.pdf

Abbildung 2: Bereiche der Personal- / Organisationsentwicklung



Die Abbildung zeigt, dass die genannten drei *Bereiche* nicht isoliert zu betrachten sind, sondern sie verdeutlicht auch die *Schnittmengen*. Die gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente, die im Rahmen des Projektes „PFIF!“ entwickelt, erprobt und evaluiert werden sollen, lassen sich demnach wie folgt systematisieren:

a. **Rekrutierung:**

Das *Online-Profilingtool* hilft dabei, sich bei der Rekrutierung von Führungskräften, an einem differenzierten Kompetenzprofil der Bewerber/innen zu orientieren und sich nicht ungewollt von verinnerlichten Geschlechterbildern leiten zu lassen.

b. **Struktur:**

Führung in Teilzeit ist ein Strukturmerkmal, welches es ermöglicht, dass Führungskräften neben ihrer Führungsposition genügend Zeit bleibt, auch privaten Verpflichtungen nachzugehen. Davon profitieren derzeit de facto mehr Frauen als Männer, da sie sich häufiger der Kindererziehung und der Pflege von Angehörigen widmen. Aber auch Männern wird durch Führung in Teilzeit die Chance gegeben, Familie und Beruf besser zu vereinbaren.

c. **Qualifizierung:**

Mentoring dient der Qualifizierung potenzieller Führungskräfte. Mentoringbeziehungen können innerhalb eines Unternehmens, aber auch über Unternehmensgrenzen hinaus initiiert werden (Cross-Mentoring). Frauen, die ihre (potenziellen) Führungskompetenzen aufgrund einer überhöhten Selbstkritik eher unterschätzen, haben mithilfe des Mentorings u.a. die Möglichkeit, sich ein Feed-

back und kollegiale Unterstützung bei der Karriereplanung einzuholen, positive Rollenmodelle näher kennenzulernen und gezielt Netzwerke zu bilden.

d. Rekrutierung und Qualifizierung:

Mithilfe einer systematischen *Nachfolgeplanung* soll sichergestellt werden, dass Nachfolger/innen für Schlüsselfunktionen im Falle eines personellen Wechsels zügig rekrutiert werden können. Eng damit verbunden ist das *Talentmanagement*, welches eine kompetenzorientierte Planung beruflicher Entwicklungsschritte und eine gezielte Qualifizierung potenzieller Nachwuchskräfte darstellt.

e. Rekrutierung und Struktur:

Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme eines Unternehmens unterstützen bspw. Eltern oder Mitarbeiter/innen, die für die Pflege von Angehörigen für einen längeren Zeitraum von der Arbeit freigestellt sind, dabei, eine Berufsunterbrechung nicht zum Karriereknick werden zu lassen. Entsprechend der persönlichen Möglichkeiten der Arbeitnehmer/innen bietet das Unternehmen den Kontakt an, damit ein Wiedereinstieg auf dieselbe oder eine höhere Position reibungsfrei möglich wird. Auf diese Weise werden Strukturen geschaffen oder ausgebaut, die einen Kontakt während der Eltern- oder Pflegezeit nachhaltig ermöglichen und sicherstellen. Auf diese Weise können diese Mitarbeiter/innen als potenzielle Führungskräfte besser gefördert und rekrutiert werden.

f. Rekrutierung, Qualifizierung und Struktur

Mitarbeiter/innenjahresgespräche und die *Kooperation von Unternehmen und Hochschulen* betreffen alle drei Bereiche: *Mitarbeiter/innenjahresgespräche* dienen erstens der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften, die innerhalb eines Unternehmens aufsteigen möchten. Zweitens können hier Qualifizierungsmaßnahmen, die einen möglichen Aufstieg fördern, vereinbart werden. Drittens können im Rahmen solcher Gespräche notwendige Arbeitsbedingungen und Strukturen, die einen Aufstieg erst ermöglichen, besprochen und verhandelt werden. Die *Kooperation von Unternehmen und Hochschule* wurde im Rahmen des Projektes „PFiF!“ in einem Modellprojekt erprobt, in dem Studentinnen des Fachbereichs Sozialwesen ein Seminar zur Karriereplanung angeboten wurde. Teil des Seminars war eine Fishbowl-Diskussion, in der Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber/innen und Studentinnen als potenzielle Nachwuchsführungskräfte miteinander ins Gespräch kamen. Neben einer möglichen Rekrutierung von Nachwuchskräften wurden hier auch die strukturellen Bedingungen, die sich Studentinnen wünschen und die, die in den Unternehmen praktiziert werden, thematisiert und diskutiert.

4. Gendersensible Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente

4.1 Online-Profilingtool „P:FiFi! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus“

4.1.1 Ergebnisse aus den Interviews

Die Antwort auf die Frage, ob eher eine Bewerberin oder eher ein Bewerber eine Führungsposition übernimmt, ist nicht geschlechterneutral, sondern durch stereotype Vorstellungen vorgeprägt. So wurde im Rahmen der durchgeführten Befragung deutlich, dass nicht ausschließlich die Kompetenzen einer Bewerberin oder eines Bewerbers den Ausschlag geben, ob sie oder er eine Führungsposition übernehmen wird oder nicht, sondern es spielen auch die fünf Episteme bei der Auswahl von Führungskräften eine entscheidende Rolle. Diese betreffen nicht nur die Sicht der Personalverantwortlichen auf die Bewerber/innen. Auch die Bewerber/innen selbst, die eine Führungsposition übernehmen möchten, verinnerlichen solche geschlechterstereotype Vorstellungen und lassen sich durch diese leiten. So kann bspw. die Selbstwahrnehmung der eigenen Kompetenz bei Frauen durch eine unangemessene Selbstkritik geprägt sein (vgl. Kapitel 2).

Um jedoch die erforderlichen Kompetenzen in den Mittelpunkt der Personalauswahl zu stellen und zu prüfen, ob ein/e Bewerber/in für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist, empfiehlt sich die Erstellung eines Anforderungs- und Kompetenzprofils, das sich zum einen auf die für die Stelle erforderlichen Anforderungen bezieht, zum anderen auf die Kompetenzen, die der / die Bewerber/in mitbringt. Ziel des im Projekt entwickelten Online-Profilingtools ist es, eine Möglichkeit zu bieten, das für die Stelle notwendige Anforderungsprofil zu erstellen und mit dem Kompetenzprofil der Bewerber/innen abzugleichen.

Die folgenden Abbildungen zeigen, inwiefern ein Online-Profilingtool sowohl Frauen (und auch Männer), die sich als Führungskraft bewerben, als auch die Arbeitgeber/innen dabei unterstützen kann, sich nicht unhinterfragt von dominanten Epistemien in der Bewerbungs- wie auch in der Rekrutierungspraxis leiten zu lassen.

Abbildung 3: Nutzen eines gendersensiblen
Online-Profilings für Frauen

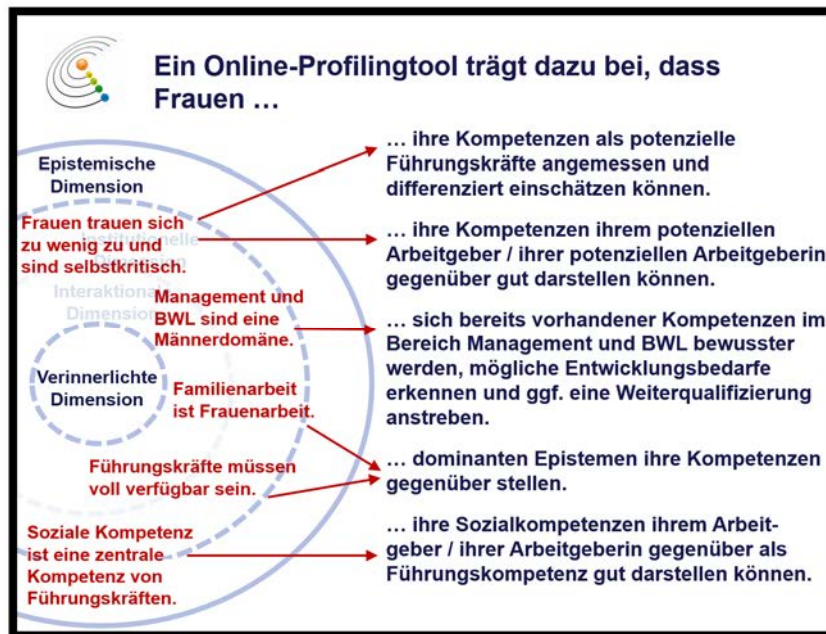


Abbildung 4: Nutzen eines gendersensiblen
Online-Profilings für Arbeitgeber/innen



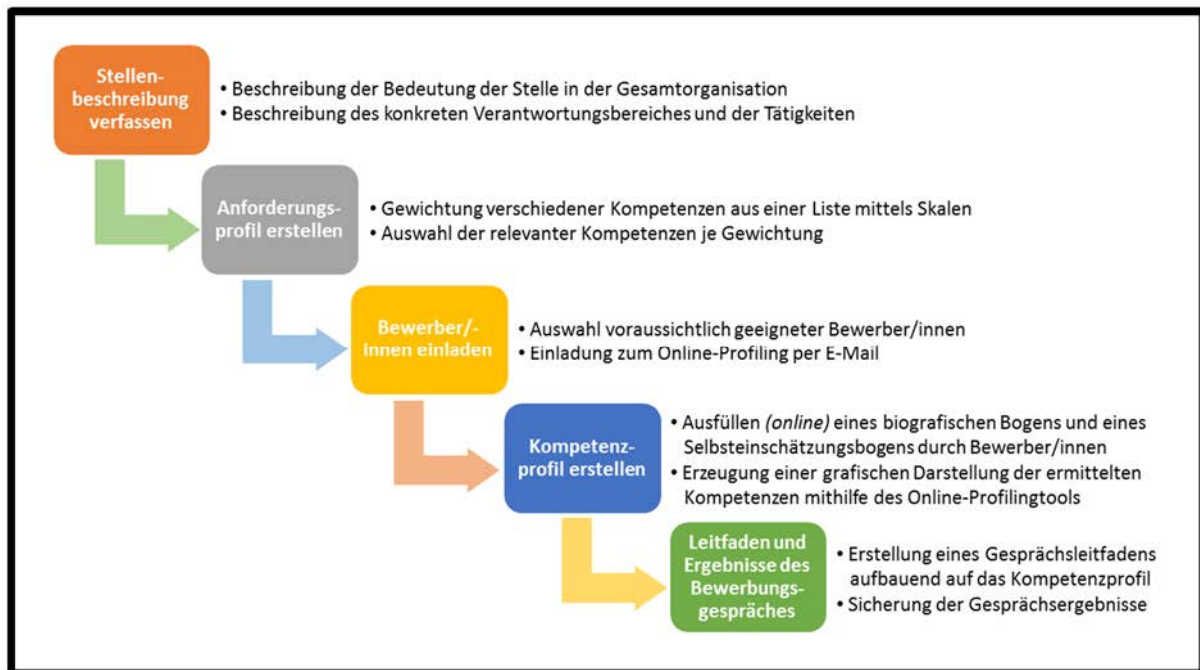
Im Hinblick auf das Epistem „Soziale Kompetenz ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.“ wurde im Rahmen der durchgeführten Befragung deutlich, dass die Zuschreibung, Frauen seien sozial kompetent, oft im Hinblick auf die Übernahme einer Führungsposition paradoxerweise als nachteilig dargestellt wurde. Frauen wird eine Form der Emotionalität zugeschrieben, die als ungeeignet für die Ausführung einer Führungsposition interpretiert wird (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 9ff.). Das geplante Online-Profilintool ermöglicht nun eine standardisierte und differenzierte Erfassung biografischer Erfahrungen in der Entwicklung sozialer Kompetenz sowie in der Selbsteinschätzung der eigenen Sozialkompetenz.

Anmerkung zur Gendersensibilität: Um die Besetzung von Führungspositionen nach Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen und nicht nach Geschlechtszugehörigkeit und den damit verbundenen tradierten Stereotypen vorzunehmen, ist das Online-Profilintool – vor dem Hintergrund der durchgeführten Befragung – lediglich als ein Element unter mehreren zu betrachten, das eine systematische Bewerberauswahl unterstützen kann. So gehören außerdem Personalinformationssysteme und Stellenbesetzungspläne, die geschlechtsspezifische Verteilung besetzter Stellen pro Hierarchiestufe sichtbar machen, zu einer gendersensiblen Personalentwicklung. Nur mithilfe einer langfristigen, strategischen Planung und der kritischen Überprüfung verschiedener Arbeitsbedingungen und Handlungsroutinen in den Unternehmen kann es gelingen, eine geschlechtsspezifische Chancengleichheit innerhalb des Unternehmens zu implementieren und eine ausgeglichene Geschlechterverteilung zu sichern.

4.1.2 Beschreibung des Instruments

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits angedeutet wurde, besteht das zentrale Ziel des gendersensiblen Online-Profilintools darin, das für die Stelle erforderliche Anforderungsprofil mit den Kompetenzen, die ein/e Bewerber/in mitbringt, zu vergleichen. Ziel ist es, geschlechterstereotype Vorstellungen möglichst außen vor zu lassen und die Führungskompetenzen der Bewerber/innen zu fokussieren. Dieser Grundidee ist auch der Titel des Tools geschuldet: „P:FiF! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus“. Personalverantwortliche, die für ihr Unternehmen eine Führungsposition ausschreiben möchten und Bewerber/innen mittels dieses Instrumentes rekrutieren möchten, können sich kostenlos online registrieren. Das Tool wie folgt aufgebaut:

Abbildung 5: Aufbau des gendersensiblen Online-Profilierungstools
„P:FIF! Profiling: Führungskräfte im Fokus“



Nach der Registrierung werden zunächst die Personalverantwortlichen in *Schritt 1 „Stellenbeschreibung verfassen“* aufgefordert, mithilfe offener Fragen und mit eigenen Worten die ausgeschriebene Stelle zu beschreiben.

In *Schritt 2 „Anforderungsprofil erstellen“* formulieren sie anschließend mithilfe eines Fragebogens ein für die ausgeschriebene Stelle spezifisches Anforderungsprofil. Die Personalverantwortlichen können hier aus einem Pool von 25 Kompetenzfeldern insgesamt 97 Kompetenzen anhand von Skalen gewichten. Mithilfe der Software wird nach dem Ausfüllen des Fragebogens zum Anforderungsprofil eine Grafik generiert, die die jeweilige Relevanz der ausgewählten Kompetenzfelder für die ausgeschriebene Stelle übersichtlich darlegt und den Unternehmen so ermöglicht, eine abschließende Auswahl zu treffen, zu welchen Kompetenzfeldern die Bewerber/innen befragt werden sollen.

In *Schritt 3 „Bewerber/innen einladen“* können die Personalverantwortlichen auf Basis der ihnen vorliegenden Bewerbungsunterlagen eine Liste der Bewerber/innen erstellen, die sie zum Online-Profilierung einladen wollen. Für jede/n Bewerber/in werden ein Benutzername und ein Kennwort generiert. Die Einladung erfolgt dann per E-Mail, in der den Bewerber/innen die Zugangsdaten mitgeteilt werden. Namen und E-Mail-Adressen werden nicht in dem Tool gespeichert, um einen möglichst großen Datenschutz zu gewährleisten. Ausschließlich der/die Personalverantwortliche ist in der Lage, dem verwendeten Benutzernamen eine reale Person zuzuordnen.

In *Schritt 4 „Kompetenzprofil erstellen“* füllen die Bewerber/innen – nach erfolgreicher Registrierung – einen Online-Fragebogen aus. Dieser ist in zwei Teile gegliedert: Der erste Teil besteht aus biografischen Fragen. Die Bewerber/innen werden aufgefordert, sich an Situationen zu erinnern, in denen sie in ver-

schiedener Hinsicht gefordert waren. Der zweite Teil besteht aus Fragen, wie sie ihre Kompetenzen einschätzen. Wie in den Erläuterungen zu Schritt 2 bereits deutlich wurde, werden lediglich die Kompetenzfelder abgefragt, die der / die potenzielle Arbeitgeber/in für relevant hält. Nach dem Ausfüllen der Fragebögen generiert sich eine grafische Darstellung der Kompetenzen, die sowohl für die Unternehmen als auch für die Bewerber/innen sichtbar wird. Die Unternehmen erhalten darüber hinaus auch die Möglichkeit, das Kompetenzprofil mit dem in Schritt 2 erstellten Anforderungsprofil zu vergleichen.

In Schritt 5 „Leitfaden und Ergebnisse des Bewerbungsgesprächs“ wird auf der Basis der ausgefüllten Fragebögen ein Leitfaden für das Bewerbungsgespräch erzeugt, der die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche erleichtern soll. Die Ergebnisse des Gesprächs können abschließend mithilfe des Tools digitalisiert und in einer übersichtlichen Weise abgebildet werden.

Wird das Online-Profilingtool außerhalb eines Bewerbungsverfahrens zur Erstellung eines Kompetenzprofils genutzt, bietet es zum einen Anlass zur Selbstreflexion. Es könnte zum anderen auch im Rahmen von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen als Basis für ein Feedback genutzt werden. Ergänzend oder alternativ könnte ein Kompetenzprofil, das mithilfe des Online-Profilingtools erstellt wurde, auch als Tischvorlage im Rahmen eines gegenseitigen kollegialen Feedbacks genutzt werden. Im Rahmen des Projektes „PFiF!“ hat sich gezeigt, dass auch Studentinnen ein großes Interesse an dem Tool hegen. So haben aufstiegsmotivierte Studentinnen, die am Seminar zur „Karriereplanung!“ teilgenommen haben (vgl. Kap. 4.7) Interesse daran gezeigt. Sie werden nun in einen Pretest einbezogen. Das Online-Profilingtool eignet sich also auch bereits in der Studienphase und kann als Instrument genutzt werden, welches es ermöglicht, sich der eigenen Kompetenzen bewusster zu werden. So werden auf der einen Seite vorhandene Ressourcen gewürdigt, die aufgrund einer möglicherweise überzogenen Selbstkritik nicht angemessen wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite werden aber auch die Entwicklungspotenziale deutlich, die in Richtung Führung erforderlich sind.

4.1.3 Ausblick auf die Evaluation

Das Online-Profilingtool wird in mehreren Schritten evaluiert. In einem ersten Pretest werden dazu Studentinnen die Rolle der Bewerberinnen einnehmen und ein Kompetenzprofil von sich erstellen. Anders als in der späteren Verwendung des Online-Profilingtools werden bei den Studentinnen alle Merkmale und somit alle 97 Kompetenzen, sowohl im biografischen als auch im Selbsteinschätzungsbogen, abgefragt. Im zweiten Pretest werden Personalverantwortliche aus den projektbeteiligten Unternehmen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile erstellen, die daraufhin von Bewerber/innen getestet werden. Während dieser Pretests sind die Teilnehmer/innen aufgefordert, mittels eines Feedbackbogens Hinweise, Kritik und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der verschiedenen Elemente des Online-Profilingtools an uns weiterzugeben. Dabei sollen insbesondere die Menüführung und die Verständlichkeit der Erklärungen im Fokus stehen, ebenso wie die Verständlichkeit und die Ausdifferenzierung der

einzelnen Kompetenzfelder und Kompetenzen aus den drei Fragebögen. Des Weiteren geht es vonseiten der Personalverantwortlichen um die Frage, ob sie das Online-Profilintool im Auswahlprozess unterstützt hat oder es unterstützen würde, während vonseiten der Studentinnen und Bewerber/innen die Frage, ob sie sich bei der Kompetenzfeststellung wiederfinden konnten, von besonderem Interesse ist.

4.2 *Mitarbeiter/innenjahresgespräche*

4.2.1 **Ergebnisse aus den Interviews**

Im Rahmen der quantitativen Erhebung „FrauKE“, in der den Ursachen für die Aufstiegs motivation und die Aufstiegs wahrscheinlichkeit von Frauen, speziell im Sozial- und Gesundheitswesen, nachgegangen wurde, wurde deutlich, dass Mitarbeiter/innenjahresgespräche einen negativen Effekt auf die Aufstiegs wahrscheinlichkeit von Frauen haben, der höchst signifikant ist. Wenn Frauen an solchen Gesprächen teilnehmen, „sinkt ihre Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu übernehmen“ (Ochoa Fernández et al., 2013, S. 60). Wie kommt es dazu?

Eine Fachkraft schilderte ein besonders anschauliches Beispiel. Sie berichtete von einem Mitarbeiter/-innenjahresgespräch, in dem sie ihre Aufstiegsabsicht im Hinblick auf eine ausgeschriebene Stelle zum Ausdruck brachte. Von der Übernahme dieser Position wurde ihr explizit abgeraten, damit sie sich nicht überfordere. Das Mitarbeiter/-innenjahresgespräch wurde aus Sicht der Befragten – so wörtlich – „umgelenkt“: Sie solle „als Mutter und Frau“ mit ihren „Kräften gut haushalten“ (Interviewtranskript, Fachkraft, Abs. 463). Die Befragte hatte den Eindruck, von ihrem Arbeitgeber als „unternehmerisches Risiko“ wahrgenommen zu werden. Das gelte ihrer Erfahrung nach für Männer nicht, weil davon ausgegangen wird, dass ein Mann „eine Frau zu Hause hat, die für die Familie sorgt“ (Abs. 541-545). Ferner trat, wie in Kapitel 2 deutlich wurde – auch in diesem Zusammenhang das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ hervor. Die befragten Führungskräfte und Personalverantwortlichen berichteten wiederholt, dass sich Frauen in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen nicht offensiv als potenzielle Führungskräfte inszenieren. Sich mit der eigenen Leistung dem oder der Vorgesetzten zu zeigen, gelänge im Geschlechtervergleich eher den Männern. So brachte dies eine befragte Führungskraft folgendermaßen auf den Punkt: „Frauen stellen sich erst mal immer hinten an. [...] Frauen haben dann Probleme zu sagen, das und das leiste ich. [...] also wenn man eine Führungsposition haben will, genauso: Dass Frauen nicht sagen können, ich bin davon überzeugt, dass ich das kann und ich möchte das“ (Interviewtranskript, Führungskraft, Abs. 219). Vor diesem Hintergrund würden sie von ihren Vorgesetzten eher nicht als eine potenzielle Führungskraft wahrgenommen, die selbstbewusst ihren Verantwortungsbereich erweitern möchte (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 17ff.).

Auf diese Weise wird den weiblichen Fachkräften zugeschrieben, sie seien durch ihr Verhalten selbst dafür verantwortlich, dass sie nicht in eine Führungsposition aufsteigen: Weil sie „zu selbstkritisch“ sei-

en, steigen sie nicht auf. Der Schwerpunkt liegt im Rahmen dieser Argumentation deutlich auf der verinnerlichten Dimension. Eine ausschließliche Fokussierung auf diese verinnerlichte Dimension ist jedoch – möchte man Frauen in Führungspositionen nachhaltig fördern – nicht ausreichend. Das Problem der sozialen Ungleichheit wird auf diese Weise privatisiert, was wiederum zur Folge hat, dass die Ursachen dafür, dass Frauen seltener eine Führungsposition übernehmen als Männer, außerhalb des Einflussgebietes des Unternehmens verortet wird. De facto handelt es sich aber um tradierte Zuschreibungsprozesse, die in einem komplexen System verfestigt wurden und werden. Dieses neu auszurichten, ist eine komplexe Aufgabe, zu der eine gendersensible Personalentwicklung ein Stück beitragen kann. Mitarbeiter/innenjahresgespräche sind eine zentrale Möglichkeit hierüber ins Gespräch zu kommen, um konkrete Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Den Personalverantwortlichen kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu, Geschlechterstereotype entsprechend zu entkräften. Dies gilt auch für die Überwindung des Epistems, dass Management und BWL eine Männerdomäne seien und auch für die Überwindung der stereotypen Annahme, Frauen seien zu emotional, um eine Führungsposition auszuüben (vgl. Kapitel 2).

Abbildung 6: Nutzen eines gendersensiblen Mitarbeiter/innenjahresgespräches für Frauen



Eine Maßnahme, um solchen offenen und subtilen Diskriminierungen entgegen zu wirken, könnte ein Training für Personalverantwortliche sein, welches sie darin qualifiziert und unterstützt, genderreflexive Mitarbeiter/innenjahresgespräche zu führen. In einem solchen Training sollten u.a. Forschungsergebnisse kommuniziert werden. Ferner müsste für die Personalverantwortlichen die Möglichkeit bestehen, eigene Erfahrungen, Einstellungen und Handlungsrountinen zu reflektieren und die eigenen Perspektiven zu erweitern. Eine Standardisierung und gezielte Modifikation solcher Gespräche ist auch im Hinblick darauf wichtig, als sich in der qualitativen Erhebung herausgestellt hat, dass eine reine Beurteilung als sehr negativ und demotivierend empfunden wird. Zum einen sollte ein gegenseitiges Feedback möglich

sein und diesem, auch seitens der Vorgesetzten, offen begegnet werden, zum anderen sollte auch die Karriereplanung von Mitarbeiter/innen Bestandteil dieser Gespräche sein.

4.2.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen

Beschreibung des Instruments

Mitarbeiter/innenjahresgespräche sind ein in vielen Unternehmen umgesetztes Führungsinstrument und spiegeln in ihrer Art und Durchführung die Führungskultur im jeweiligen Unternehmen wieder. Es sind regelmäßige, oft jährliche, Vier-Augen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Sie werden vorbereitet und ebenso nachbereitet. Die meisten Unternehmen stellen dafür Material in Form von Leitfäden und Formularen zur Verfügung. Die Gespräche setzen sich inhaltlich und auch von der Form her von den täglich zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten stattfindenden Arbeitsgesprächen ab. Sie dauern in der Regel 1 bis 2 Stunden, werden an einem ungestörten Ort durchgeführt und die Gesprächsergebnisse bzw. Vereinbarungen werden zumeist dokumentiert. In vielen Unternehmen gibt es dazu auch eine Betriebsvereinbarung, die den Rahmen solcher Mitarbeiter/innenjahresgespräche klärt. Vielfach werden für diese strukturierten Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen – je nach inhaltlichem Schwerpunkt – auch andere Namen benutzt, wie z.B. Personalentwicklungsgespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Mitarbeiter/innendialog oder Feedbackgespräch.

Insgesamt soll durch Mitarbeiter/innenjahresgespräche eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen befördert und gepflegt werden. Eine wesentliche Voraussetzung solcher Gespräche ist daher eine Atmosphäre gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung. Vor diesem Hintergrund lassen sich auch kritische Punkte in einer konstruktiven Weise bearbeiten, was im besten Fall zur Verbesserung der Arbeitsqualität, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten beiträgt. Vor dem Hintergrund bereits bewährter Praxis und anknüpfend an die im Rahmen der im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Befragung empfiehlt es sich, folgende Punkte in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen aufzugreifen:

- ▶ Selbsteinschätzung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin zu den eigenen Arbeitsergebnissen des vergangenen Jahres, zu den eigenen Stärken und Schwächen, der Arbeitsmotivation und dem kollegialen Miteinander
- ▶ Rückmeldung des/der Vorgesetzten an den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin zu den konkreten Arbeitsergebnissen des vergangenen Jahres, zu den beobachteten Stärken und Schwächen, zur Arbeitsmotivation sowie zum kollegialen Verhalten des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin
- ▶ Thematisieren möglicher Differenzen zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin und der Führungskraft und dialogische Klärung

Anmerkung zur Gendersensibilität: In dieser Passage des Mitarbeiter/innenjahresgespräches kann die beobachtete Tendenz, dass Frauen oftmals zu selbstkritisch seien, offengelegt und hinterfragt werden.

- ▶ Rückmeldung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin an die Führungskraft zur Zusammenarbeit und zum Führungsverhalten im vergangenen Jahr, zur Arbeitszufriedenheit, den Arbeitsbedingungen und zu Handlungsroutinen des Unternehmens
- ▶ Benennung von Konflikten und Problemen sowie die Suche nach Verbesserungs- und Lösungsmöglichkeiten auf beiden Seiten
- ▶ Entwicklung und Formulierung von spezifischen, messbaren, aktionsorientierten und terminierten Arbeitszielen für das kommende Jahr
- ▶ Entwicklung weiterer Perspektiven, die den Kompetenz- und Arbeitsbereich und / oder den möglichen Aufstieg der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters betreffen sowie die Vereinbarung konkreter

Anmerkung zur Gendersensibilität: Im Rahmen der im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Befragung wurde deutlich, dass Frauen – u.a. aufgrund des Epistems der selbstkritischen Frau – einen beruflichen Aufstieg eher in Erwägung ziehen, wenn sie von ihrem / ihrer Vorgesetzten aktiv darauf angesprochen werden. Dies kann in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen institutionalisiert werden.

Ziele und Schritte

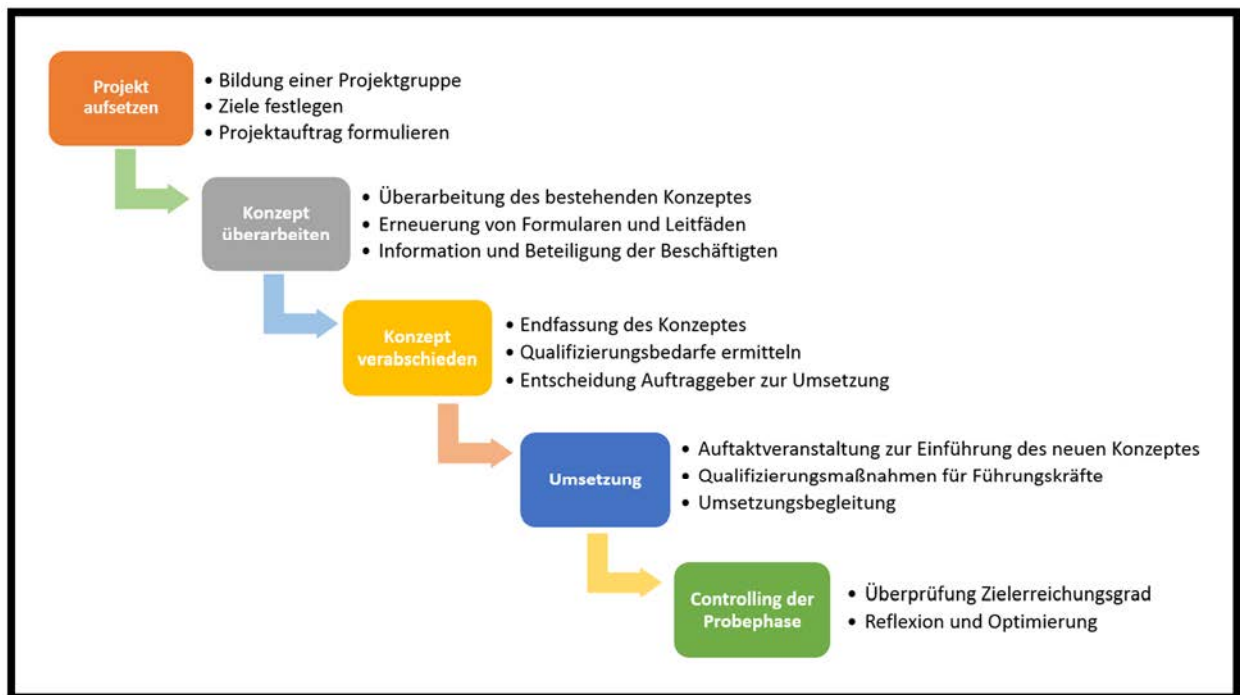
- ▶ Benennung von Qualifizierungsbedarfen, Vereinbarung zu Qualifizierungsschritten
- ▶ Terminierung des nächsten Gesprächstermins, an dem der Fortschritt der getroffenen Vereinbarungen überprüft, reflektiert und ggf. hinterfragt wird

Auch wenn viele Unternehmen Mitarbeiter/innenjahresgespräche praktizieren, heißt dies nicht, dass sie im Sinne der formulierten Zielsetzungen als durchweg erfolgreich einzustufen sind. Nicht selten geraten solche strukturierten Gespräche nach einer anfänglichen Aufbruchsstimmung leicht ins Abseits der Aufmerksamkeit und werden eher als lästige Pflicht gesehen. Es wird sogar von Fällen berichtet, in denen sie ausschließlich zur Kritik am Mitarbeiterverhalten dienen und so ebenfalls ihre Zielsetzung verfehlen. Die darin erwarteten Chancen werden nicht genutzt (Unger, 2005). Hier gilt es nachzujustieren, um die Glaubwürdigkeit als Führungskräfte und auch als Gesamtorganisation mit ihren Regeln und Vorgaben bei den Mitarbeitenden nicht zu verspielen.

Handlungsempfehlungen

Da viele Unternehmen – auch im sozialen Bereich – bereits Mitarbeiter/innenjahresgespräche eingeführt haben, soll an dieser Stelle eher auf eine mögliche Überarbeitung der Konzepte und eine damit einhergehende Sensibilisierung auf die eingangs zu diesem Abschnitt thematisierten Genderfragen eingegangen werden. So kann eine Erneuerung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche bspw. in folgenden Schritten erfolgen:

Abbildung 7: Verlauf eines Projekts zur Überarbeitung gendersensibler Mitarbeiter/innenjahresgespräche



In *Schritt 1 „Projekt aufsetzen“* sollte die Neu-Auflage der Mitarbeiter/innenjahresgespräche als Projekt angelegt werden. Es gibt eine/n Auftraggeber/in (i.d.R. die Geschäftsführung) und es gibt eine/n Auftragnehmer/in (i.d.R. die Personalleitung, die die Projektleitung innehat). Es wird eine Projektgruppe bestehend aus z.B. Personalleitung, Mitarbeiter/innenvertretung und Führungsverantwortlichen gebildet, die dann in der Folge die bisherigen Schwachstellen im System analysieren und darauf fußend die konkreten Ziele der Erneuerung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche formulieren. Darüber hinaus wird im Auftrag ein Zeit- und Meilensteinplan, die zu erwartenden (messbaren) Ergebnisse ebenso wie der dafür erforderliche Aufwand abgeschätzt. Dieser Projektauftrag wird mit dem Auftraggeber abgestimmt.

In *Schritt 2 „Konzept überarbeiten“* wird vor dem Hintergrund der Projektziele und der bisherigen Schwachstellen nun das bestehende Konzept überarbeitet oder gänzlich neu gestaltet. Dazu gehört nicht nur das Definieren konkreter Rahmenbedingungen für gelungene Mitarbeiter/innenjahresgespräche, sondern auch die unterstützenden Materialien wie Leitfäden oder Formulare.

In vielen Unternehmen betrifft dies auch eine Betriebsvereinbarung, die möglicherweise erneuert werden muss. Wichtig an dieser Stelle ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter/innen, insbesondere derjenigen, die diese Gespräche führen. Eine Erneuerung bedeutet nicht einfach nur überarbeitetes Material, sondern genau in dieser Phase kommt es darauf an, eine tragfähige Umsetzung vorzubereiten, indem Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter/innen einbezogen werden. Gleichzeitig ist hier auch zu definieren, wie ein Erfolg gemessen werden soll (z.B. Mitarbeiter/innenjahresgespräche werden konsequenter durchgeführt als zuvor; Mitarbeiter/innenjahresgespräche werden von Führungskräften und Mitarbeiter/innen als gutes Führungsinstrument bewertet; aus den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen gehen vielfältige Vorschläge für die Personalentwicklung und / oder Organisationsverbesserung hervor).

In *Schritt 3 „Konzept verabschieden“* wird eine endgültige Fassung bestimmt, in der auch die konkreten Umsetzungsschritte festgehalten werden. Der / Die Auftraggeber/in (z.B. Vorstand / Geschäftsführung) spielt eine gewichtige Rolle in der Erneuerung von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen, da er / sie auch prominentes Modell für gewünschtes Verhalten ist. Werden Mitarbeiter/innenjahresgespräche nicht auch auf den höchsten Unternehmensebenen durchgeführt, so kann dies eine möglicherweise vorhandene Skepsis bei den darunter liegenden Ebenen gegenüber diesem Führungsinstrument eher verstärken. Ist das Konzept verabschiedet, sollten Informationen und Material zur Durchführung bereitgestellt werden (z.B. Handbuch zum Qualitätsmanagement, Intranet, Newsletter / Betriebszeitung, Präsentation in Gremien). Gleichzeitig geht es auch darum, den möglicherweise vorhandenen Qualifizierungsbedarf für die Gesprächsführenden zu ermitteln und zu klären, wie und in welcher Form dieser gedeckt werden kann.

In *Schritt 4 „Umsetzung“* könnten bspw. im Rahmen einer Auftaktveranstaltung die Neuerungen vorgestellt und das Vorgehen erläutert werden. Gerade bei einer Erneuerung gilt es, eine möglichst große Öffentlichkeit im Unternehmen zu erreichen. Qualifizierungsmaßnahmen geben der Neuerung den entsprechenden Nachdruck und geben den Gesprächsführenden die Möglichkeit, sich intensiv mit dem neuen System zu beschäftigen. Ein/e Ansprechpartner/in für eventuell auftretende Fragen oder Schwierigkeiten wird benannt und steht den Führungskräften zur Seite. Diese Person ist idealerweise auch gleichzeitig für den laufenden „Energieschub“ zur Umsetzung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche zuständig (z.B. durch aktives Nachhaken, durch Zugehen auf „kritische“ Akteure, durch betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, bspw. durch Artikel zu Erfahrungen in Newsletter).

In *Schritt 5 „Controlling der Probephase“* werden nach einer gewissen Zeit, bspw. nach einem halben bis einem Jahr, die im Projekt zur Erneuerung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche eingangs festgelegten Ziele überprüft. Dies kann anhand ‚harter‘ Kriterien erfolgen, z.B. wie viele Gespräche wurden im Vergleich zum Vorjahr oder im Vergleich zu einem möglicherweise gesetzten Ziel geführt oder wie viele Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungsbedarfe wurden gemeldet. Im Vordergrund sollten jedoch

auch die ‚weichen‘ Kriterien stehen, da die Mitarbeiter/innenjahresgespräche ein Führungsinstrument sind und vorrangig die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessern sollen. Diese weichen Aspekte müssen erfragt werden, z.B. anhand von Feedbackbögen zur Gesprächsqualität und zur Ergebniszufriedenheit. Diese Hinweise müssen dann in Folge dazu dienen, dass Mitarbeiter/innenjahresgespräche-System laufend zu verbessern und ggf. weitere Maßnahmen zur Optimierung einzuleiten.

Anmerkung zur Gendersensibilität: Um die Einführung oder Überarbeitung der Konzepte zur Durchführung von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen möglichst gendersensibel zu gestalten, empfehlen sich folgende Arbeitsschritte:

a) Auswertung betrieblicher Personaldaten hinsichtlich der Anteile von Frauen und Männern in Führungsfunktionen in Relation zu allen Beschäftigten des Unternehmens:

Dies kann – ansprechend dargestellt – zur Sensibilisierung und als Diskussionsgrundlage aller Akteursgruppen genutzt werden. In der Regel zeigen sich hier die eingangs beschriebenen Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern und sind Ausgangspunkt für die Überarbeitung von Konzepten.

b) Gendersensible Reflexion vorhandener und neuer Materialien:

Wird in der Zielsetzung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche deutlich gemacht, dass sie ein Förderinstrument für Männer wie für Frauen sind? Gibt es ggf. eine Stellungnahme, dass mehr Frauen in Führung gewünscht sind? Wie werden Fragen zur beruflichen Weiterentwicklung und zu einem möglichen beruflichen Aufstieg integriert? Wie soll in den Materialien mit der sensiblen Frage der Work-Life-Balance umgegangen werden, die für Frauen wie für Männer relevant ist? Wurde auf eine genderechte Sprache geachtet?

c) Thematisierung der Genderfrage in den Zusammenkünften und Informationsveranstaltungen:

Dies kann z.B. über das Aufzeigen der Anteile von Frauen und Männern in Führungspositionen in Relation zu der Gesamtheit der Beschäftigten (siehe a.), dem Thematisieren der besonderen Situation von Frauen (vgl. hierzu Kapitel 1 und 2) und einer anschließenden Diskussion erfolgen. Zentral ist hier die Frage, ob das Unternehmen beiden Geschlechtern gleiche Chancen zum Aufstieg bietet und wie sich dies in den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen widerspiegeln soll.

d) Qualifizierung der Führungskräfte zur Durchführung von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen:

Wie erkennen Gesprächsführende die Potenziale von Mitarbeiter/innen unabhängig ihres Geschlechts? Wie können Gesprächsführende die Aufstiegs motivation potenzieller weiblicher Führungskräfte stärken? Welche Arbeitsbedingungen können und müssen im Rahmen von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen hinterfragt werden, um Frauen und Männern mit Kindern einen Aufstieg zu ermöglichen? Welche Formen der Mitarbeiter/innenförderung stehen den Vorgesetzten zur Verfügung? Können Frauen und Männer diese gleichermaßen in Anspruch nehmen (z.B. mehrwöchige Auswärtseinsätze vs. interne Projektarbeit)?

Im Rahmen des „PFiF!“-Projektes hat der Caritasverband Duisburg e.V. sich des Themas Mitarbeiter/innenjahresgespräche und der Überarbeitung des bisherigen Systems angenommen. Zum Projektabschluss wird es ein Rahmenkonzept „Mitarbeiter/innenjahresgespräche“ geben, das Anregungen für die Überarbeitung eigener Konzepte geben kann. Darüber hinaus wird eine Broschüre mit einem Beispiel guter Praxis zu diesem Thema erstellt.

4.2.3 Ausblick auf die Evaluation

Die Evaluation der Mitarbeiter/innenjahresgespräche erfolgt in zwei Stufen. In einem ersten Fragebogen in Papierform wurden die Personen auf der Ebene der Einrichtungsleitung im Anschluss an die Auftaktveranstaltung zur Implementierung des neuen Leitfadens und der neuen Formulare befragt. Die relevanten Themen waren im Zuge dessen die Erfahrungen im Rahmen der bisher geführten Mitarbeiter/innengespräche, die persönliche Einstellung zu diesem Instrument so wie es bisher umgesetzt wurde, sowie zum neuen Leitfaden und den neuen Formularen. Darüber hinaus wurde auch ein möglicher Qualifizierungsbedarf, wie auch Fragen zum zukünftigen Stellenwert von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen erfragt. Eine zweite Befragung erfolgt nach den ersten geführten Mitarbeiter/innenjahresgesprächen mit den neuen Materialien. Diese zweite Befragung wird in Form von 20-minütigen Telefoninterviews durchgeführt werden. Dabei werden sowohl Führungskräfte verschiedener Führungsebenen als auch Fachkräfte befragt. Die Interviews sollen die Erfahrungen mit dem neuen Leitfaden und den neuen Formularen erfassen und dazu beitragen, die Feedbackkultur in den Unternehmen näher zu beleuchten. Außerdem ist beabsichtigt, das Thema Führung als neuen Gesprächsgegenstand, vor allem unter Gesichtspunkten der Gendersensibilität, zu implementieren. Die Erfahrungen mit diesem neuen Element soll genauer beleuchtet werden.

4.3 *Nachfolgeplanung und Talentmanagement*

4.3.1 Ergebnisse aus den Interviews

Mithilfe einer systematischen Nachfolgeplanung soll sichergestellt werden, dass im Falle eines personellen Wechsels für Führungspositionen zügig Nachfolger/innen rekrutiert werden können. Eng damit verbunden ist das Talentmanagement, welches eine kompetenzorientierte Planung beruflicher Entwicklungsschritte und eine gezielte Qualifizierung potenzieller Nachwuchskräfte darstellt. Was bedeutet das vor dem Hintergrund der durchgeführten Interviews? Die folgende Abbildung dokumentiert, inwiefern eine gendersensible Nachfolgeplanung und ein gendersensibles Talentmanagement an die dargelegten fünf Episteme anknüpfen.

Abbildung 8: Nutzen einer gendersensiblen
Nachfolgeplanung und Talentmanagement für Frauen



Im Hinblick auf das Epistem der „selbstkritischen Frau“ hat sich in den Interviews gezeigt, dass Frauen aufstiegsmotivierter sind, wenn sie gezielt gefragt werden, ob sie eine Führungsposition übernehmen möchten (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 17ff.). Dies setzt vonseiten der Personalentwickler/innen voraus, dass sie ihre Aufmerksamkeit gezielt auf vorhandene Potenziale von Frauen und Männern richten.

Wurden potenzielle Kandidat/innen gefunden, so bietet sich als ein Element des Talentmanagements die Stellvertretung von Führungskräften an. Aus den Interviews ging hervor, dass die Möglichkeit, eine Führungskraft zu vertreten, als Chance erachtet wird, die Übernahme einer Führungsposition zu erproben. Selbstzweifel und eine unangemessene Selbstkritik können auf diese Weise überwunden werden. Jedoch wurde auch kritisch erwähnt, dass eine Stellvertreterposition als Führen in zweiter Reihe erachtet wird und die eigentliche Entscheidungskompetenz nicht oder kaum vorhanden sei. Dem müsste durch eine entsprechende Vorbereitung, Begleitung und Kommunikation entgegen gewirkt werden. Nachwuchsführungskräften zunächst eine Stellvertreterposition auf Zeit anzubieten, ist auch nur dann sinnvoll, wenn in absehbarer Zeit eine Führungsposition auf Dauer frei wird (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 24f.). Um dies überschauen zu können, ist bspw. ein Stellenbesetzungsplan notwendig, um sicher zu stellen, dass die Frauen im Anschluss an diese Maßnahme auch tatsächlich die Option haben, aufzusteigen.

Im Projekt „FrauKE“ wurde zudem deutlich, dass fachliche Fortbildungen keinen Effekt auf die Aufstiegsmotivation und -wahrscheinlichkeit von Frauen haben, hingegen haben Fortbildungen in Management und BWL einen positiven Effekt (Ochoa Fernández et al. 2013, S. 66). Folglich sind auch Fortbil-

dungen im Bereich Management und BWL wichtige Aspekte, die in einem gezielten Talentmanagement zu berücksichtigen sind.

Wie sich im Rahmen von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen bereits gezeigt hat, ist auch im Rahmen der Nachfolgeplanung möglicherweise ein Gespräch darüber erforderlich, wie Eltern in Führungspositionen Familie und Beruf vereinbaren können. Auf diese Weise lassen sich konkrete Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, einleiten und umsetzen.

Um eine gendersensible Unternehmensführung nachhaltig sicherzustellen, ist darüber hinaus die Entwicklung von Genderkompetenz als ein möglicher Bestandteil in Führungskräfte trainings anzusehen, um eine geschlechtersensible und -gerechte Führungskultur im Unternehmen bzw. in den Organisationen zu etablieren.

4.3.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen

Beschreibung des Instruments

Im Fokus des Talentmanagements stehen Personen und Beschäftigtengruppen, die für den Unternehmenserfolg von hoher Bedeutung sind, so genannte Potenzialträger/innen. Zielsetzung ist die Sicherstellung des Unternehmensnachwuchses für Fach- und Führungsfunktionen.

Anmerkung zur Gendersensibilität: Eine aktive Nachfolgeplanung und ein systematisches Talentmanagement sind insbesondere dann gendersensibel, wenn Frauen durch die aktive Ansprache, ob sie eine Führungsposition übernehmen möchten, motiviert und gefördert werden. Gleichzeitig können Coachings oder Mentoringprogramme und – wie im vorangegangenen Abschnitt bereits deutlich wurde – Fort- und Weiterbildungen in Management und BWL bspw. Maßnahmen sein, die die Aufstiegs motivation und -wahrscheinlichkeit von Frauen steigern.

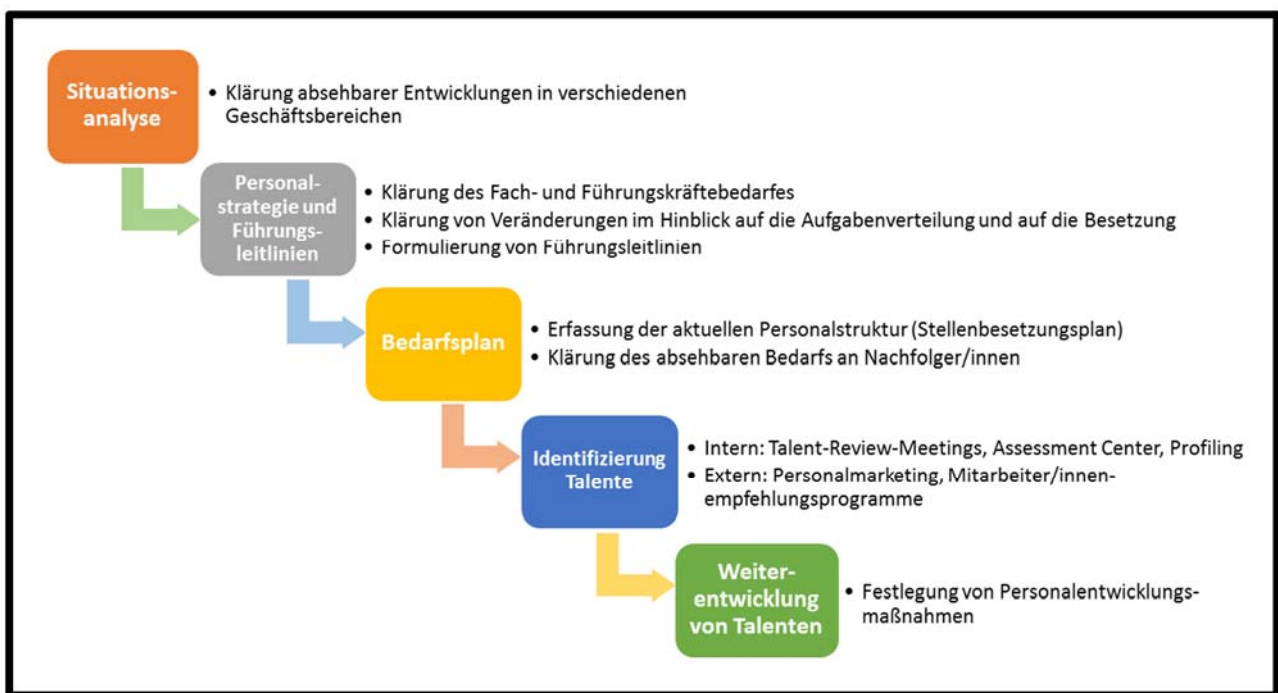
In der Nachfolgeplanung und im Talentmanagement gibt es eine klare Logik. Zunächst geht es darum, eine Personalstrategie zur Nachwuchsförderung festzulegen. Eine Übersicht zu den Fach- und Führungsstellen und deren möglicher Besetzungsbedarf zeigen auf, welche Funktionen in absehbarer Zeit möglicherweise neu besetzt werden müssen und geben Orientierung bei der Suche nach Nachwuchskräften. Die Identifizierung von möglichen Talenten, die auf bestimmte Funktionen hin entwickelt werden sollen, wäre dann ein weiterer Schritt. Ferner muss geplant sein, wie die Personalentwicklung für diese Personen erfolgen soll. Nicht immer werden in der Praxis Talente genau auf eine Funktion hin entwickelt, sondern es werden auch Potentialträger gefördert, für die noch keine konkrete Stelle absehbar ist. Dies gibt dem Unternehmen einerseits eine höhere Flexibilität in nicht planbaren Besetzungsfällen und ermöglicht andererseits auch den Talenten, eigene Richtungen mit dem Unternehmen gemeinsam zu finden und bindet damit auch talentiertes Personal.

Nachfolgeplanung und Talentmanagement werden von einer Vielzahl an Einzelmaßnahmen begleitet. Eine Übersicht bietet hier die Sammlung von Instrumenten für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung, die im Rahmen des Projektes „PFiF!“ entwickelt wurde. Sie steht online zur Verfügung.³

Handlungsempfehlungen

In den wenigsten sozialen Einrichtungen wird ein systematisches Talentmanagement betrieben, allenfalls in größeren Häusern mit eigener Personalentwicklung. Nachbesetzungen von Fach- und Führungsfunktionen werden oft fallweise und sehr unterschiedlich eingeleitet. Zudem trägt die Klärung der Frage, welche Talente zum Gelingen der Unternehmensziele bereits vorhanden, zu fördern und zu rekrutieren sind, auch zu einer allgemeinen Organisationsentwicklung bei: Ziele und Leistungen des Unternehmens werden reflektiert und hinterfragt, und es werden ggf. auch Schwachstellen deutlich, die es zu optimieren gilt. Dabei ist eine aktive Nachfolgeplanung und ein zielgerichtetes Talentmanagement keine „akademische Kunst“, sondern beinhaltet ein sehr überschaubares Vorgehen in fünf Schritten.

Abbildung 9: Schritte einer gendersensiblen Nachfolgeplanung und Talentmanagements



In *Schritt 1 „Situationsanalyse“* erfolgt zunächst eine allgemeine Klärung der absehbaren Entwicklungen der verschiedenen Geschäftsbereiche.

³ http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/15_01_06/Gendersensible_Organisations-_und_Personalentwicklung_Katalog.pdf

In Schritt 2 „Klärung von Personalstrategie und Führungsleitlinien“ müssen Geschäftsführung, Leitungskräfte (möglicherweise verschiedener Ebenen) sowie weitere im Bereich Personalwesen Beschäftigte die daraus resultierenden Eckpfeiler für die personellen Zielrichtungen in den nächsten Jahren festlegen:

- ▶ Welches qualifizierte Fach- und Führungspersonal benötigen wir?
- ▶ Was bedeutet das für unser Leitungsteam bzw. für unsere Leitungsteams (Besetzungen, Aufgaben)?
- ▶ Welche Führungsgrundsätze oder -leitlinien dienen der Orientierung für die Talent- und die gesamte Personalentwicklung?

Anmerkung zur Gendersensibilität: An dieser Stelle werden bereits die Weichen für eine gendergerechte Personalförderung gelegt. Das Thema einer gendergerechten Besetzungspolitik von Fach- und Führungsfunktionen sollte explizit diskutiert und in der Strategie formuliert werden.

In Schritt 3 „Bedarfsplan“ wird ein Unternehmen zunächst analysieren, wie die eigene Personalstruktur aussieht. Über Daten dazu verfügt in der Regel der Personalbereich, der diese Aufgabe oft auch übernimmt und in Form eines Stellenbesetzungsplanes übersichtlich darstellt.

- ▶ Wie sind die Stellen derzeit besetzt (Personen, Alter, Qualifikation, Geschlecht)?
- ▶ Wo werden zu welcher Zeit Nachfolgen zu besetzen sein (z.B. Altersabgänge, Versetzungen)?
- ▶ Was sind weitere Fach- und Führungsfunktionen mit Schlüsselcharakter und absehbaren Veränderungen?

In Schritt 4 „Identifizierung der Talente“ wird eine besondere Herausforderung bestehen. Dabei gibt es zwei Wege:

- ▶ Intern – z.B. durch Talent-Review-Meetings (Leitungskräfte schätzen Mitarbeiter/innen hinsichtlich Leistung und Potenzialen ein), Assessment Center-Methoden oder Profiling-Verfahren
- ▶ Extern – z.B. durch ein gezieltes Personalmarketing oder Mitarbeiter/innenempfehlungsprogramme

In der Regel wird ein Unternehmen zunächst intern nach Talenten suchen, bevor es sich nach außen wendet.

Eine recht pragmatische Vorgehensweise könnte folgendermaßen aussehen:

- a. Die Leitungskräfte schätzen ihre Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten und Motivationslage ein, z.B. aufgrund von Informationen aus den Mitarbeiter/innengesprächen, aus Teamsitzungen oder aus Projektarbeiten. Hier können sie entweder einem Einschätzungsbogen zu den Leistungen und Potenzialen folgen, oder sie äußern sich frei zu der Frage, wer und aus welchem Grund in ihrem Bereich für anspruchsvollere Fach- und Führungsfunktionen infrage kommt. Gleichzeitig können auch Mitarbeitende auf ihre Leitungskräfte

zugehen und ihre Motivation für weiterführende Fach- und Führungsaufgaben deutlich machen.

Anmerkung zur Gendersensibilität: Hier ist es wesentlich, dass die Führungskräfte vor dem Hintergrund der in der Personalstrategie formulierten Aussagen den Blick insbesondere auch für weibliche Talente öffnen (z.B. über Einschätzungsbögen, die soziale Kompetenz ebenso als zentrale Fähigkeit einer Führungskraft erfassen).

Dies ist eine Frage der Kommunikation von Möglichkeiten und der Unternehmenskultur.

- b. Auf einem darauf folgenden „Talent-Review-Meeting“ kommen dann alle Führungskräfte zusammen (bspw. einmal pro Jahr):
- Es werden in Anlehnung an die definierte Personalstrategie und die Führungsanforderungen Auswahlkriterien definiert (Welche Persönlichkeit, welche Qualifikationen und welche Kompetenzen müssen potenzielle Kandidat/innen mitbringen?) sowie ein Überblick gegeben, welche Stellen für eine Weiterentwicklung in Frage kommen.
 - Jede Leitungskraft stellt die von ihr identifizierten „Talente“ vor und diskutiert die Potenziale mit den Kolleg/innen der Leitungsebene.
 - Gemeinschaftlich wird festgelegt, welche Personen nun für eine Förderung in Frage kommen.

Anmerkung zur Gendersensibilität: In diesem Auswahlprozess erfolgt eine „Versachlichung“ indem explizite Kriterien auf Basis der Personalstrategie festgelegt werden. In einem so definierten Prozess sollte es immer möglich sein, im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Um sowohl die Nachfolgeplanung als auch das Talentmanagement insgesamt gendersensibel zu gestalten, ist es notwendig, die Auswahlkriterien, die Fördermaßnahmen und auch die Ansprache potenzieller Kandidat/innen zu reflektieren. Dabei ist zum einen zu hinterfragen, ob die Ideen und Vorgehensweisen möglicherweise durch geschlechterstereotype Vorstellungen geprägt sein könnten. Zum anderen ist zu prüfen, ob mögliche geschlechtsspezifische Differenzen ausreichend berücksichtigt wurden.

In Schritt 5 „Weiterentwicklung von Talenten“ werden im Anschluss – oder möglicherweise auch bereits im „Talent Review Meeting“ (vgl. Schritt 4) – Personalentwicklungsmaßnahmen angedacht. Die möglichen Maßnahmen sind breit gefächert und dürfen nicht nur als Seminare und Schulungen gedacht werden. So kann auch die Zuweisung von besonders herausfordernden Aufgaben oder die temporäre Entsendung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in einen anderen Arbeitsbereich oder an einen anderen Standort der Talentförderung dienen. Dies könnte auch die Übernahme einer Stellvertretung einer Führungskraft beinhalten. Darüber hinaus kann eine professionelle Karriereberatung, ein Coaching

oder Mentoring potenzielle Kandidat/innen darin unterstützen, sich auf die Übernahme einer Führungsposition vorzubereiten.⁴

Der Erfolg eines systematischen Talentmanagements kann u.a. an folgenden Faktoren gemessen werden:

- ▶ Anzahl identifizierter Talente („High-Potentials“) pro Organisationseinheit
- ▶ Anteil interner Besetzungen bei kritischen Rollen und Funktionen
- ▶ Leistung, Zufriedenheit und Loyalität identifizierter Talente
- ▶ Unternehmensimage auf dem Arbeitsmarkt

In Zusammenarbeit mit dem VPD – Verbund für psychosoziale Dienstleistungen gGmbH in Langenfeld wurde das hier beschriebene Vorgehen entwickelt und teilweise erprobt.

4.3.3 Ausblick auf die Evaluation

Die Evaluation der Nachfolgeplanung beschränkt sich auf eine Dokumentation der Workshops, die im Unternehmen zu diesem Thema durchgeführt werden, sowie auf eine Dokumentation der erarbeiteten Konzepte und Regelungen. Dafür werden während der Workshops jeweils im Zuge einer teilnehmenden Beobachtung Protokolle verfasst. Bereits protokolliert wurde hier ein Workshop zur Erarbeitung eines Führungsleitbildes als Grundlage für alle weiteren Arbeiten. Die Rolle des SO.CON-Instituts ist darin zu sehen, dass es den Prozess begleitet und die Ergebnisse kommuniziert, so dass sie als wissenschaftliches Fundament genutzt werden können.

4.4 Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme

4.4.1 Ergebnisse aus den Interviews

Aus den qualitativen Interviews im Projekt „PFiF!“ geht hervor, dass familiär bedingte Erwerbsunterbrechungen als nachteilig für die Karriere von Frauen rekonstruiert werden (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 6ff.). Aus diesem Grund ist ein wichtiger Ansatz darin zu sehen, den Wiedereinstieg von Frauen bzw. Männern nach einer Familienpause seitens der Unternehmen mit zu begleiten bzw. mit zu planen. In den durchgeführten Interviews wurden Möglichkeiten des Kontakts während der Eltern- und Pflegezeiten im Allgemeinen fast nicht in Betracht gezogen. Zumindest wurde dies ausschließlich in einem Interview als relevant thematisiert. So äußerte eine Personalverantwortliche mit strategischer Kompetenz im

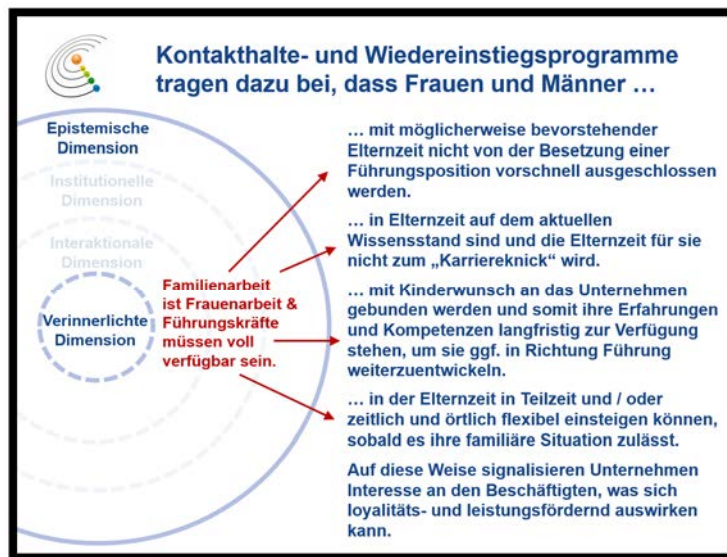
⁴ Eine umfangreiche Sammlung von Instrumenten für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung wurde im Rahmen des Projektes „PFiF!“ entwickelt und steht online zur Verfügung: http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/15_01_06/Gendersensible_Organisations-_und_Personalentwicklung_Katalog.pdf

Rahmen der Interviews, dass der Erhalt von Informationen über bestimmte Vorgänge und Entwicklungen im Unternehmen für Eltern in Elternzeit wichtig für die Karrierelaufbahn ist. Das Epistem, welches besagt, Eltern- und Pflegezeiten seien mit vollständigen Auszeiten gleichzusetzen, muss folglich dringend überdacht und neue Formen der Kommunikation während solcher Perioden eingeführt werden. Zu diesem Zweck können mit den Mitarbeitenden vor der Unterbrechung der Erwerbstätigkeit, Maßnahmen zur Kontakterhaltung vereinbart und der Wiedereinstieg so gemeinsam gestaltet werden.

In diesem Zusammenhang können auch verschiedene Arbeitszeitmodelle in Erwägung gezogen werden. Insbesondere Teilzeitbeschäftigung und Arbeitsflexibilität sind hier von Bedeutung. Überdies könnten diese Modelle durch langfristige Arbeitszeitkonten ergänzt werden. Diese würden die Möglichkeit eröffnen, Arbeitszeitguthaben zum einen über einen längeren Zeitraum zu sammeln, zum anderen können diese dann bspw. zu Gelegenheiten wie anstehenden Eltern- oder Pflegezeiten oder auch im Rahmen eines Sabbaticals bzw. einem darauf folgenden Wiedereinstieg in Gleit- oder Teilzeit flexibel eingesetzt werden.

Die folgende Abbildung illustriert die Vorteile von Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogrammen.

Abbildung 10: Nutzen von Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogrammen während der Elternzeit von Frauen und Männern⁵



4.4.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen

Beschreibung des Instruments

Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme sollen die Rückkehr an einen Arbeitsplatz bspw. nach einer familiär bedingten Erwerbsunterbrechung (Elternzeit, Pflegezeit) strukturieren, vereinheitlichen

⁵ Pflegezeiten und andere Auszeiten sind im Rahmen der Abbildung nicht explizit benannt, aber mit gemeint.

und in ihrer Durchführung vereinfachen. Sie lassen sich selbstverständlich auch auf den Wiedereinstieg nach einer längeren Krankheit oder nach einem Sabbatical übertragen.

Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme strukturieren den Kontakt zwischen Mitarbeiter/in und Unternehmen und sorgen dafür, dass der / die Mitarbeiter/in weiter im Unternehmensgeschehen integriert bleibt. Kontakthalteprogramme sind damit die Vorbereitung des Wiedereinstiegs.

Grundsätzliche Zielsetzungen solcher Programme sind:

- Erhalt von Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten im Unternehmen
- Erhöhung der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen
- Erleichterung eines beruflichen Aufstiegs nach einer Erwerbsunterbrechung
- Minimierung aufwändiger (Wieder-)Einarbeitungen nach der Rückkehr
- Stärkung eines familienfreundlichen Images und der Arbeitgeber/innenattraktivität

Insgesamt wird damit eine WIN-WIN-Situation angestrebt: Der / Die Mitarbeiter/in bleibt informiert, behält den Job und das Unternehmen spart sich unter Umständen eine mögliche Neubesetzung und ein aufwändiges Einarbeiten neuen Personals.

Bausteine eines solchen Programmes gliedern sich in der Regel in drei zeitliche Phasen – hier am Beispiel *Elternzeit* aufgeführt:

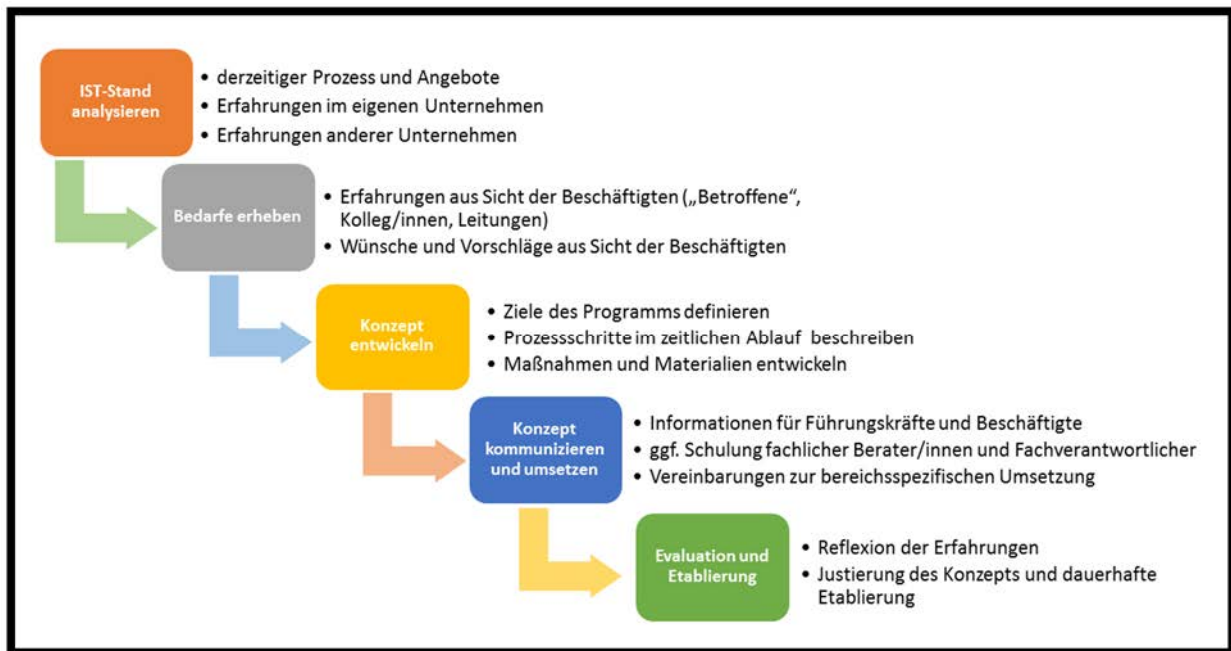
	Phase I VOR AUSZEIT	Phase II WÄHREND AUSZEIT	Phase III NACH AUSZEIT
Ziele	Information und Schaffung von Erwartungs- und Planungssicherheit	Erhalt der Qualifikation und des Kontakts	Planung und Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs
Mögliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angebot eines Informations- und Planungsgesprächs ▶ Information über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen von Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit ▶ Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Elternzeit und den beruflichen Wiedereinstieg 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angebot von Vertretungen und Mitarbeit in befristeten Projekten ▶ Angebot der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ▶ Angebot eines Paten / einer Patin als Ansprechpartner/in während der Auszeit ▶ Einladung zur Teilnahme an internen Besprechungen ▶ Information über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens ▶ Angebot eines Rückkehrgesprächs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angebot von flexiblen Modellen für Arbeitszeit und Arbeitsorganisation ▶ Gleitzeitmodell ▶ Teilzeitmodell ▶ Jobsharing ▶ Telearbeit / Homeoffice

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013)

Handlungsempfehlungen

Um ein solches Programm für das eigene Unternehmen zu planen und umzusetzen, bietet sich wiederum die Projektform an. Ein kleines Team (z.B. Leitung, Personalabteilung, Mitarbeiter/innenvertretung, „Betroffene“) bildet sich mit dem Auftrag, ein Konzept für ein Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramm zu erarbeiten. Meilensteine in einem solchen Prozess können dann die in der folgenden Abbildung dargestellten sein:

Abbildung 11: Meilensteine in der Entwicklung und Etablierung von Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogrammen



Eine der großen Herausforderungen in der Umsetzung von Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogrammen ist weniger die Konzeptionierung – da gibt es zwischenzeitlich hinreichend Beispiele –, sondern vielmehr die faktische Umsetzung. Gerade im sozialen Bereich wird an vielen Stellen über Zeitdruck und geringe Arbeitsflexibilität geklagt (z.B. in der Pflege). So kommt es leicht dazu, dass Vorgesetzte wenig bis gar keine Zeit in Absprachen eines möglichen Kontakthaltes während der Erwerbsunterbrechung investieren und auch die Phase des Wiedereinstiegs nicht ausreichend vorbereitet wird. Das gemeinsame Entwickeln eines veränderten Arbeitszeitmodells für die Wiederereinsteiger/innen, das ihren veränderten Lebensbedingungen Rechnung trägt, wird eher als Last empfunden und der langfristige Nutzen für das Unternehmen wird ausgeblendet. Hier ist die oberste Leitungsebene gefragt, Signale zu setzen, wie in einem der im Projekt „PFiF!“ involvierten Unternehmen geschehen. Gemeinsam wird – im Zweifelsfall unter Einbezug der Unternehmensleitung – nach Lösungen für eine beiderseits verträgliche und individuelle Arbeitszeitregelung gesucht. Es gibt hier also nicht nur drei oder vier Arbeitszeitmodelle, sondern nahezu so viele Modelle wie Beschäftigte. Dieses Beispiel zeigt, dass sich die o.g. WIN-WIN-Situation einstellt: Die Organisation hat eine geringe Fluktuation ihrer Beschäftigten und somit eine ho-

he Arbeitgeber/innenattraktivität, was vor diesem Hintergrund auch in der individuellen Passgenauigkeit der durchgeführten Arbeitszeitmodelle gesehen werden kann.

Anmerkung zur Gendersensibilität: Solange das Epistem, Familienarbeit sei Frauenarbeit, dazu führt, dass insbesondere Frauen ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt unterbrechen, unterstützen und fördern Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme insbesondere weibliche Beschäftigte in ihrer beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Es können sich durch solche Programme aber auch Männer dazu motiviert fühlen, die Möglichkeit der Elternzeit zu nutzen, da sie die Gewissheit haben, den Kontakt nicht zu verlieren und nach der Elternzeit gut wieder ein- und möglicherweise auch aufzusteigen.

Im Rahmen des Projektes „PFiF!“ fließen in die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme die Erfahrungen von zwei beteiligten Unternehmen mit ein: Der AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf und der Sozialholding GmbH in Mönchengladbach.

4.4.3 Ausblick auf die Evaluation

Die Evaluation des Instruments der Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme erfolgt durch eine Dokumentation der Workshops, die in den Unternehmen zu diesem Thema durchgeführt werden. Dafür wird während der Workshops jeweils ein Protokoll verfasst. Bereits protokolliert wurde hierzu ein Workshop zu den Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeiter/innen, die bereits im Unternehmen in Elternzeit gewesen waren bzw. noch sind. Des Weiteren wird in einem Unternehmen eine Fallbegleitung durchgeführt mit dem Ziel, Elemente für Transfer und Verbreitung herauszuarbeiten.

4.5 Führung in Teilzeit

4.5.1 Ergebnisse aus den Interviews

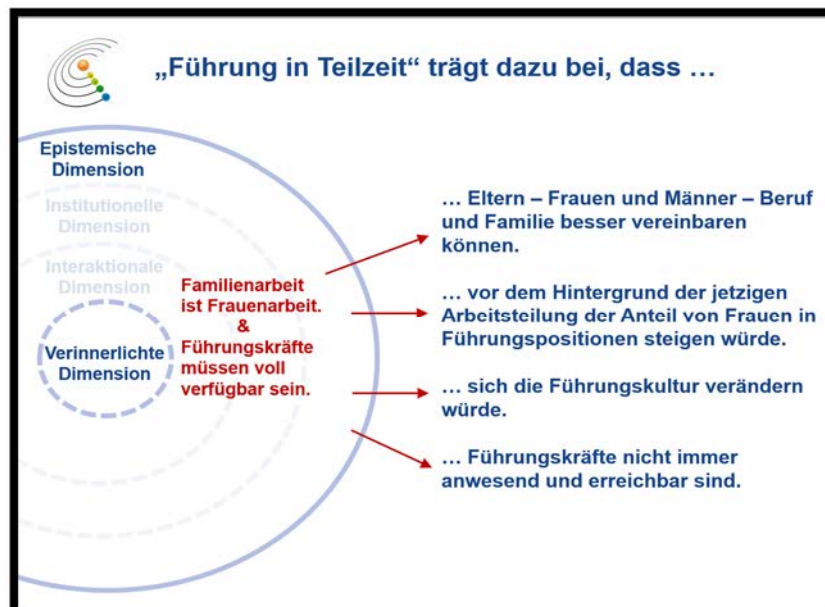
Die Analyse der Interviews im Bereich der Arbeitsbedingungen zeigt, dass Teilzeitbeschäftigung und Arbeitsflexibilität im Zusammenhang mit der Thematik „Frauen in Führungspositionen“ von den Befragten als besonders bedeutsam eingeschätzt werden. Jedoch wird vor dem Hintergrund der oftmals vertretenen Annahme, dass Führungskräfte voll verfügbar sein müssen, Führung in Teilzeit selten umgesetzt. Gleichzeitig wird – wie in Kapitel 2 bereits deutlich wurde – von den Befragten wiederholt das Epistem reproduziert, welches besagt, dass Familienarbeit Frauenarbeit sei. Vor diesem Hintergrund ist Teilzeitbeschäftigung vor allem weiblichen Fachkräften vorbehalten. Männern hingegen wird dementsprechend i.d.R. immer noch die maßgebliche Pflicht der finanziellen Absicherung zugeschrieben. Obschon von allen Befragten die Absicht geäußert wird, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, gehört die Bereitschaft, die tradierten Episteme, dass Familienarbeit Frauenarbeit sei und Füh-

rungskräfte voll verfügbar sein müssen, zu hinterfragen, nicht zum Alltagsverständnis (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 14ff.).

Es wurde also deutlich, dass die klassischen Rollenmuster und deren Umsetzung immer noch einen gleichberechtigten Zugang zu Führungspositionen verhindern. Zum einen werden eventuell denkbare Konzepte zur Führung in Teilzeit nicht umgesetzt. Zum anderen neigen vor allem Personalverantwortliche dazu, die entsprechenden Episteme durch erstmaliges Scheitern neuer Konzepte als bestätigt zu sehen, ohne andere mögliche Ursachen des Scheiterns in Betracht zu ziehen, an diesen zu arbeiten und gescheiterte Konzepte zu modifizieren. Auch von Seiten der gegebenenfalls nachgeordneten Mitarbeiter/innen erwartet man bei einer Führungskraft in Teilzeitbeschäftigung fehlende Akzeptanz. Darüber hinaus fällt bei einem Vergleich der befragten Gruppen auf, dass aus der Sicht der weiblichen Fach- und Führungskräfte Führung in Teilzeit durchaus möglich ist, weibliche und männliche Personalverantwortliche diese Option hingegen kritisch bewerten.

Dem entgegen wirken könnte man, indem man das Vorhandensein dieser Episteme thematisiert, darüber aufklärt, zur kritischen Reflexion anregt und in Folge dessen Konzepte präsentiert, die Mitarbeiter/innen und Führungskräften eine gute Kooperation und Kommunikation ermöglichen, wenn die Führungskraft in Teilzeit beschäftigt ist. Ein Vorschlag wäre Führung in Teilzeit mit Unterstützung durch einen Assistenten oder eine Assistentin umzusetzen. Die Möglichkeit der Erhöhung der Arbeitszeit auf Vollzeit sollte gewährleistet sein.

Abbildung 12: Nutzen von Führung in Teilzeit



4.5.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen

Beschreibung des Instruments

Auch wenn Führung in Teilzeit kein Personalentwicklungsinstrument im klassischen Sinne ist, sondern vielmehr ein Arbeitszeitmodell, so kann die Möglichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit zu übernehmen, der Weiterentwicklung von Beschäftigten dienen. Durch die Möglichkeit, eine Führungsposition nicht in Vollzeit übernehmen zu müssen, sondern (zunächst) in Teilzeit übernehmen zu können, ist in manchen nachfolgenden Lebensphasen ein beruflicher Aufstieg erst möglich. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn neben der Erwerbstätigkeit familiäre Verpflichtungen hinzukommen, die aktuell oftmals eher von Frauen wahrgenommen werden.

Führung in Teilzeit kann dabei zwei Ausprägungen einnehmen:

- a. Es wird eine Führungsposition in Teilzeit, z.B. mit einem Beschäftigungsumfang von 75%, ausgefüllt.
- b. Zwei Teilzeitführungskräfte teilen sich eine Führungsposition („Top-Sharing“).

Ziele, die seitens des Unternehmens damit erreicht werden sollen, sind:

- ▶ Bindung von qualifizierten Führungskräften, Erhalt von Know-how
- ▶ Erhöhung der Arbeitgeber/innenattraktivität
- ▶ Vorbeugen von Überlastung und Burn-out
- ▶ Mitarbeiter/innenentwicklung und -förderung durch stärkere Delegation:

Werden Aufgaben, die bislang die Führungskraft selbst übernommen hat, an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter delegiert, wird der Arbeitsbereich dieser Mitarbeiterin oder dieses Mitarbeiters qualitativ aufgewertet („job enrichment“). Das bedeutet, Führung in Teilzeit trägt außerdem zur Förderung von Nachwuchsführungskräften bei.

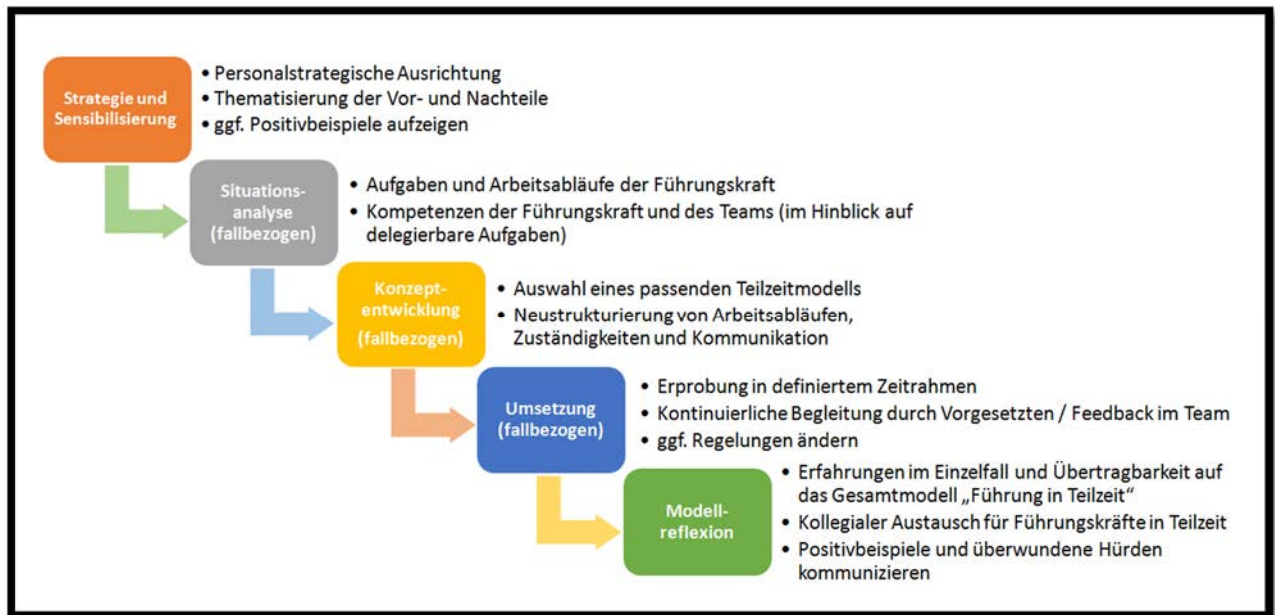
Je nachdem, ob die Stelle einer Führungskraft zeitlich reduziert oder geteilt wird, kommen auf die Organisation eine Reihe arbeitsorganisatorischer und rechtlicher Fragen zu (letztere sind hauptsächlich im Arbeitszeitgesetz geregelt). Das ist auch oftmals der Grund, weshalb Führung in Teilzeit so selten praktiziert wird. Es müssen Aufgaben umverteilt, Verantwortlichkeiten neu geregelt und vielfältige Abstimmungsprozesse erfolgen.

Bei der Implementierung von Führung in Teilzeit geht es um eine grundlegende Veränderung: Die Unternehmenskultur ist so zu beeinflussen, dass Führung in Teilzeit als ein mögliches Zukunftsmodell wahrgenommen wird. Gelingen kann dies vor allem über positive Beispiele, unterstützt durch Unternehmensleitlinien, die vielfältige Modelle zulassen und Führungskräfte zu höherer Flexibilität auffordern.

Handlungsempfehlungen

Im Folgenden wird beispielhaft ein Prozess aufgezeigt, wie Führung in Teilzeit im Unternehmen befördert werden kann. Dabei sind die Schritte Situationsanalyse, Konzeptentwicklung und Umsetzung immer auf den Einzelfall bezogen. Erfahrungen aus dem Einzelfall führen dann zu Generalisierungen und einem modellhaften Vorgehen.

Abbildung 13: Meilensteine im Prozess der Einführung von Führung in Teilzeit



Wie bereits deutlich wurde, beeinflusst die Etablierung von Führung in Teilzeit die Unternehmenskultur und muss gleichzeitig durch sie getragen werden. Dies erfordert eine *Sensibilisierung und Übereinkunft* im gesamten Unternehmen. Zuvorderst steht die personalstrategische Ausrichtung des Unternehmens. Im Leitungskreis muss Übereinkunft bestehen, dass Teilzeitmodelle auch für Führungsfunktionen möglich sein sollen. Es ist eine unternehmenspolitische Entscheidung, wie und wann ein Sensibilisierungsprozess eingeleitet wird. Hilfreich sind immer Beispiele guter Praxis. Es gilt, das Thema in geeigneten Kontexten zu platzieren, z.B.: Veröffentlichungen in Firmenzeitschriften, Diskussion in Führungsgremien oder in Führungskräfteentwicklungsprogrammen, Thematisierung des Bedarfs im Mitarbeiter/innenjahresgespräch. Die folgenden Schritte beziehen sich dann auf die jeweiligen auftretenden Einzelfälle.

In der *Situationsanalyse* geht es zunächst darum, Aufgaben und Arbeitsabläufe als auch die Kompetenzen der Führungskraft und des jeweiligen Teams zu betrachten, sobald eine Führungskraft den Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung geäußert hat. Folgende Fragen können hier zentral sein:

- ▶ Wie kompetent ist die Führungskraft im Hinblick auf Delegation und Kommunikation?

- ▶ Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind für die weiteren im Team Beschäftigten sinnvoll oder notwendig, wenn Aufgaben übertragen werden?

In der *Konzeptentwicklung* ist dann die Frage zentral, welches Teilzeitmodell geeignet sein könnte. Möglichkeiten sind hier

- ▶ eine 4-Tage-Woche,
- ▶ eine gleichmäßig reduzierte Tagesarbeitszeit (z.B. eine Reduzierung um 2 Stunden),
- ▶ eine 3- bis 4-Tage-Woche in Kombination mit Home-Office,
- ▶ das „Top-Sharing“, in dem sich zwei Führungskräfte eine Vollzeitstelle teilen oder
- ▶ eine reduzierte Jahresarbeitszeit.

Gleichzeitig stellt sich die Frage der konkreten Neustrukturierung der Aufgaben, der Arbeitsabläufe und der Zuständigkeiten:

- ▶ Wie werden Arbeits- und Anwesenheitszeiten geregelt?
- ▶ Ist eine Stellvertretungsregelung erforderlich und wenn ja, welche?
- ▶ Welche Aufgaben können optimiert werden?
- ▶ Wer kann welche Aufgaben übernehmen (Delegation, „job enrichment“)? Besteht in diesem Zusammenhang Qualifizierungsbedarf?
- ▶ Müssen aufgrund der Neustrukturierung Stellen neu beschrieben und bewertet werden? Müssen Arbeitsverträge angepasst werden? Hat die Neustrukturierung Auswirkungen auf die Entlohnung der Beschäftigten, die nicht zur Leitung gehören?
- ▶ An welchen Sitzungen ist die persönliche Teilnahme der Führungskraft erforderlich?
- ▶ Welche Termine können wegfallen oder delegiert werden?
- ▶ Wie wird der Informationstransfer sichergestellt?

Diese und je nach Einzelfall weitere Fragen sind in dieser Phase zu klären.

Für die Phase der *Umsetzung* kann zunächst eine Erprobung in einem festzulegenden Zeitraum vereinbart werden. Vorab gilt es, alle gut zu informieren, die durch diese Stellenänderung tangiert sind (Mitarbeiter/innen, angrenzende Bereichsverantwortliche), da sich auch für sie möglicherweise Änderungen ergeben. In dem Erprobungszeitraum wird überprüft, ob sich das vereinbarte Arbeitszeitmodell, die Verteilung der Aufgaben und die neu eingeführten Arbeitsabläufe als sinnvoll und realisierbar herausstellen. Aus diesem Grund sind konkrete Vereinbarungen zum regelmäßigen Feedback und einer möglicherweise notwendigen Optimierung des entwickelten Modells notwendig.

Die letzte Phase dient der *Modellreflexion*. Hier sollten möglichst alle direkt Beteiligten mit einbezogen werden. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse können Verbesserungen vorgenommen und Umsetzungsmöglichkeiten für diesen Fall für die Zukunft vereinbart werden. Gleichzeitig gilt es eine Reflexion auf der Modellebene voran zu bringen:

- ▶ Was lernen wir aus diesem Fall, das für unser Gesamtunternehmen bedeutsam ist? Müssen wir unsere Handlungsempfehlungen bzw. Leitfäden anpassen?
- ▶ Wie wollen wir gute Erfahrungen zur fortlaufenden Sensibilisierung nutzen?

Erfahrungen sollten dann durch die Präsentation von Beispielen guter Praxis kommuniziert werden. Nur so kann die Übereinkunft, dass Führung in Teilzeit möglich ist, weiter gestärkt werden.

Die größte Herausforderung, Führung in Teilzeit in einem Unternehmen neu einzuführen, liegt vor allem darin, einen Prozess des Umdenkens in der Organisation anzuregen und zu gestalten. Je nachdem ist hier Unterstützung und Ermutigung für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen erforderlich. Dabei ist die Kommunikation dieser veränderten Führungssituation nach allen Seiten (angrenzende Bereiche, Kund/innen, Kolleg/innen) enorm wichtig. Dies gilt vor allem auch für die Abstimmung und Einbeziehung der von der Neustrukturierung betroffenen Mitarbeiter/innen. Das umliegende System muss diese neuen Bedingungen kennen und akzeptieren. Das bedeutet sehr oft auch, dass sich Routinen verändern müssen – eine Sitzung um 17 Uhr ist für eine Teilzeitführungskraft dann oft nicht mehr einzurichten. Darüber hinaus müssen neue Kommunikationswege geschaffen werden, die die Teilzeittätigkeit achten.

Im Projekt „PFIF!“ beschäftigt sich die AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf mit dieser Thematik. Es wird ein Leitfaden entwickelt, der Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen Hilfestellungen gibt, wie im konkreten Fall vorgegangen werden kann. Ferner werden Praxisfälle begleitet, die Hinweise auf die Ausgestaltung geben und als Positivbeispiele Verbreitung finden sollen.

4.5.3 Ausblick auf die Evaluation

Zum Thema Führung in Teilzeit werden einzelne Fallbeispiele aus den Unternehmen dokumentiert und als Beispiele guter Praxis angeführt. Da bei der AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf bereits Führung in Teilzeit umgesetzt wird, führt sie eine Dokumentation des hier gesammelten Erfahrungswissens anhand eines Fragebogens durch. Auch beim VPD – Verbund für psychosoziale Dienstleistungen gGmbH in Langenfeld wurde deutlich, dass Führung in Teilzeit bereits ein umgesetztes Modell ist.

4.6 Mentoring

4.6.1 Ergebnisse aus den Interviews

Vor dem Hintergrund der positiven Effekte, die Coachingmaßnahmen und berufliche Netzwerke nach den Ergebnissen der Projekte „FrauKE“ und „PFIF!“ zu verzeichnen haben, wurde das Mentoring als weiteres gendersensibles Personalentwicklungsinstrument ausgewählt. Coaching-Maßnahmen haben, wie im Projekt „FrauKE“ deutlich wurde, eine positive Wirkung auf die Karriere von Frauen (vgl. Ochoa Fernández et al. 2013, S. 60). Diese positiven Effekte thematisierten im Rahmen des Projektes „PFIF!“

auch die befragten Fach- und Führungskräfte sowie die Personalverantwortlichen. Sie berücksichtigten hierbei die Kategorie Geschlecht und knüpften hierbei wiederum an die Episteme an, die in Kapitel 2 und den darauf folgenden Kapiteln benannt wurden. Die folgende Abbildung veranschaulicht dies.

Abbildung 14: Nutzen von Mentoringprogrammen für Frauen



Die Befragten knüpfen auch hier an das Episteme der „selbstkritischen Frau“ an. Oftmals geht es ihrer Ansicht nach beim Mentoring nicht ausschließlich darum, informelles Wissen zu vermitteln, sondern auch um eine Bestärkung der aufstiegsmotivierten Frau, den nächsten Karriereschritt zu gehen.

Darüber hinaus wird das Mentoring auch als ein gutes Instrument angesehen, das dazu verhilft, berufliche Netzwerke auszubauen, die ebenfalls einen positiven Effekt haben und eine gute Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch und zur gegenseitigen Beratung sind. Auf diese Weise können Frauen Hemmnisse überwinden, die sie aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit davon abhalten könnten, aufzusteigen. Dazu gehört bspw. auch die Überwindung der Vorstellung, dass Management und BWL eine Männerdomäne seien.

Ferner ist es im Rahmen eines Mentorings auch möglich, konkret zu erarbeiten, ob und wie sich Familie und Beruf vereinbaren lassen. Auf diese Weise kann eine aufstiegsorientierte Fachkraft frühzeitig einen Plan entwickeln, wie und unter welchen Umständen, sie eine Führungsposition übernehmen möchte. In Mitarbeiter/innenjahresgesprächen hätte sie darüber hinaus die Möglichkeit, die Ergebnisse des Mentorings mit ihrem / ihrer Arbeitgeber/in zu besprechen. Dies können auch konkrete Anliegen und Forderungen sein, welche Arbeitsbedingungen für sie wichtig sind.

4.6.2 Beschreibung des Instruments und Handlungsempfehlungen

Beschreibung des Instruments

Mentoring ist die Begleitung und Unterstützung einer noch unerfahrenen Person – oft angehende oder seit Kurzem tätige Führungskraft – durch eine Person mit einem breiten und umfassenden Erfahrungsschatz.

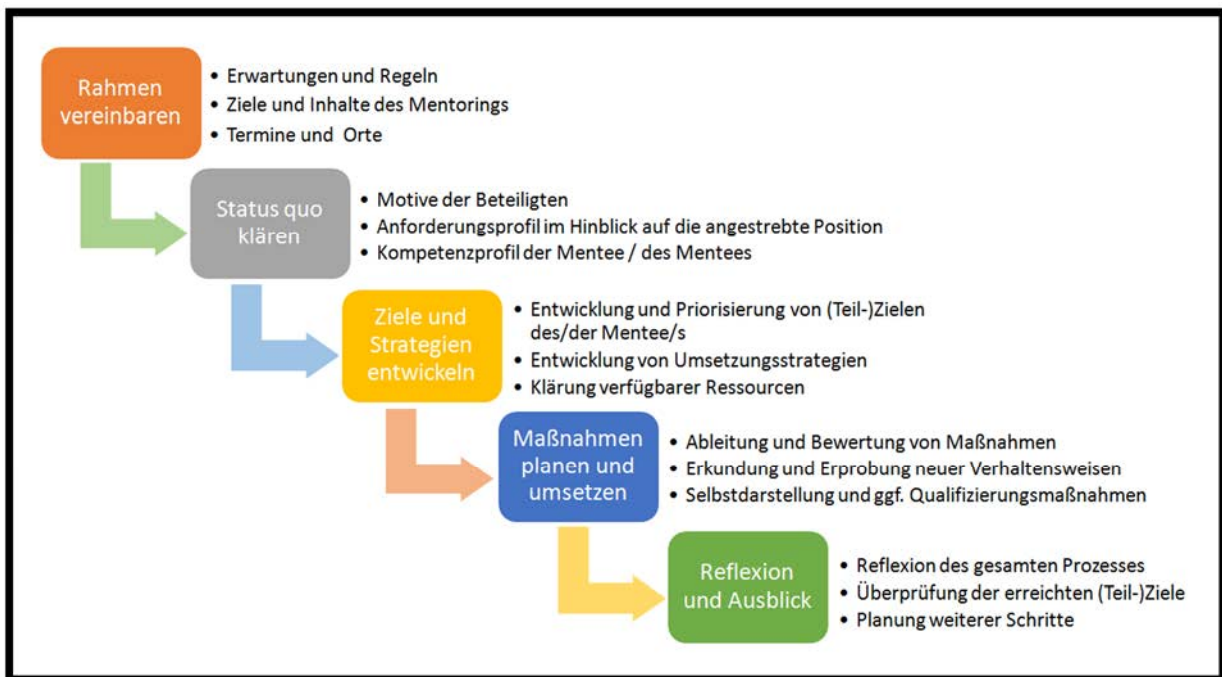
Die erfahrene Führungskraft teilt als Mentor/in seinen / ihren Erfahrungsschatz mit dem / der Mentee vor allem auch informelles Wissen in Bezug auf die jeweilige Organisation. Dies geschieht an vielen Stellen tagtäglich und ist essentiell für eine Organisation. Mentoring-Programme sollen diesen positiven Effekt gezielt verstärken. Über den Wissenstransfer hinaus thematisiert der / die Mentor/in mit dem / der Mentee deren Karrierepläne, gibt Tipps und Anregungen, reflektiert Entscheidungen und versucht so den beruflichen Weg des / der Mentee zu fördern, indem nicht zuletzt Kontakte vermittelt und in eigene Netzwerke eingeführt wird. Mentor/innen sowie Mentees kommen dabei entweder aus dem gleichen Unternehmen (internes Mentoring) oder aus unterschiedlichen Organisationen (Cross-Mentoring). Mentoring hat sich im Laufe der letzten Jahre zu einer wichtigen Strategie der Karriereförderung von Frauen entwickelt. So findet es sich in bestimmten Berufssparten wieder, z.B. für Frauen in der IT-Branche oder Ingenieurinnen, für Hochschulabsolventinnen oder für Frauen in Parteien und Verbänden.

Die Zielsetzungen sind dabei vielfältig:

Internes Mentoring	Cross-Mentoring
Praxisnahe Entwicklung von Nachwuchsführungskräften	Praxisnahe Entwicklung von Nachwuchsführungskräften
Motivation und Befähigung zur Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben	Motivation und Befähigung zur Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben
Vermittlung von Kenntnissen zur Organisationskultur und -struktur der eigenen Organisation	Kennenlernen von Organisationskultur und -struktur anderer Organisationen
Bindung von Fach- und Führungskräften an das Unternehmen	Erweiterung des Wissensschatzes über Grenzen der eigenen Organisation hinaus
Stärkung der Identifikation mit der eigenen Organisation	Kennenlernen einer neuen Organisation aus Sicht der Mentees / Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Organisation aus Sicht der Mentor/innen
Stärkung des internen fachlichen Austausches durch Vernetzung	Generierung neuer Ideen für die eigene Organisation

Die Mentoring-Gespräche folgen in der Regel einem klar definierten Prozess.

Abbildung 15: Verlauf eines Mentoring-Prozesses



Zeitlich erstreckt sich ein Mentoringprozess über 6 bis 12 Monate, in denen alle 4 bis 8 Wochen ein Treffen von 1 bis 2 Stunden stattfindet. Zwischen den einzelnen Treffen arbeitet der / die Mentee an den vereinbarten strategischen Schritten und Maßnahmen und bereitet das nächste Mentoringtreffen vor.

Handlungsempfehlungen

Wie bei den vorherigen Instrumenten auch beinhaltet das Vorgehen zur Umsetzung mehrere Schritte. Häufig sind hier im Auftrag der Leitung Personen aus dem Personalbereich in federführender Verantwortung. Die Schritte von der Erprobung hin zu einer möglichen dauerhaften Etablierung des Konzeptes sehen wie folgt aus:

Schritt 1: Erstellung eines Mentoring-Konzeptes als Pilotprojekt (Ziele, Zielgruppen, Rahmenbedingungen, Finanzierungsmöglichkeiten, Prozessbegleitung, ggf. Begleitprogramm, Information und Kommunikation)

Schritt 2: Information und Gewinnung von Mentor/innen und Mentees (Präsentation in Teamsitzungen und Gremien, direkte Ansprache, Werbung über innerbetriebliche Kommunikationswege, wie Newsletter, Zeitschrift/en, Intranet, Flyer)

Schritt 3: Matching – Paarbildungen (Definition von Kriterien und Paarmöglichkeiten, Anbahnung und Zusammenführung von Mentor/innen und Mentees)

Schritt 4: Auftakt (Auftakt-Workshop für Mentor/innen und Mentees zu ihren Erwartungen und Anforderungen, zur Rollenklärung und zum Vorgehen)

Schritt 5: Phase der Gespräche (i.d.R. selbstorganisiert, bei Bedarf mit Unterstützung durch Prozessbegleitung)

Schritt 6: ggf. Zwischen-Evaluation (Stand der Dinge, Wünsche und Verbesserungsmöglichkeiten)

Schritt 7: Abschluss des Pilotprojektes und Evaluation (Treffen aller Akteure, Reflexion und Ausblick)

Schritt 8: Verschriftlichung eines Mentoring-Konzepts zur dauerhaften Etablierung (Konzeptüberarbeitung unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse)

Schritt 9: Start der Etablierung des Mentorings (vgl. Schritte 2 bis 7)

Die Herausforderung bei der Umsetzung eines solchen Programms liegt weniger in der Konzeptionierung als vielmehr in der Gewinnung und Ansprache von Akteuren. In den Unternehmen, die im Projekt „PFiF!“ ein Mentoringprogramm derzeit erproben, hat sich gezeigt, dass Mentor/innen leichter zu gewinnen waren als Mentees. Wissen weiter zu geben heißt auch, in den eigenen Leistungen und Erfahrungen wertgeschätzt zu werden, was einen Anreiz für potenzielle Mentor/innen bedeutet. Mentees hingegen signalisieren einen Bedarf. Deshalb ist hier bei der Rekrutierung dringend angeraten, das Programm als offizielles und von oberster Ebene als strategische festgelegtes Personalentwicklungsinstrument darzustellen. Ebenso sind Vorgesetzte und Führungskräfte in ihrer Aufgabe als Personalentwickler/innen gefragt, Talente zu identifizieren und mit ihnen eine Teilnahme zu besprechen. Hier besteht eine enge Verbindung zu dem bereits dargestellten Instrument „Talentmanagement“. Mentoring ist nur *ein* Element zur Weiterentwicklung von Talenten und sollte in die gesamte Entwicklungsplanung für eine Person eingebunden werden, für die die jeweiligen Vorgesetzten mitverantwortlich sind.

Für Mentoringprogramme gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele. Weitere Informationen können der Webseite der Deutschen Gesellschaft für Mentoring entnommen werden (www.dg-mentoring.de). Im Rahmen des Projektes „PFiF!“ haben zwei beteiligte Unternehmen ein solches Mentoring-Programm pilothaft umgesetzt: die AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf und der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V..

4.6.3 Offene Fragen und Ausblick auf die Evaluation

Beide Mentoring-Programme werden mithilfe von Fragebögen evaluiert. Befragt werden die Mentor/innen, die sich für das Programm gemeldet haben und die jeweiligen Mentees. Der erste Erhebungszeitpunkt war zu Beginn der Laufzeit der beiden Programme. Des Weiteren wird es nach den ersten ein bis zwei Gesprächen und somit etwa zur Mitte der Laufzeit und zum Ende, zwei weitere Erhebungen geben. Befragt werden beide Seiten zu ihren Zielen im Programm, zur Art und Häufigkeit des Kontakts, zu ihren Erwartungen an ihr jeweiliges Gegenüber, zu den Rahmenbedingungen und, vom Interesse des jeweiligen Unternehmens ausgehend, auch zu ihren Erwartungen an die Vorbereitung und Begleitung durch eine/n Prozessbegleiter/in.

4.7 Karriereplanung für Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen

4.7.1 Ergebnisse aus den Interviews

Im Hinblick auf eine individuelle Laufbahn- und Karriereplanung konnte im Projekt „FrauKE“ zwar kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden (Ochoa Fernández et al. 2013, S. 68), dennoch wurde im Rahmen der im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Befragung eine frühzeitige Karriereplanung als ein Erfolg versprechendes Instrument angesehen, welches es ermöglicht, die berufliche Laufbahn von Frauen (und Männern) vorausschauend und gendersensibel zu gestalten (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 8). Vor dem Hintergrund der in „PFiF!“ durchgeführten Befragung ist eine Karriereplanung dann als gendersensibel und Erfolg versprechend zu erachten, wenn sie die herausgestellten Episteme gezielt hinterfragt, institutionelle Bedingungen diesbezüglich reflektiert und Handlungsspektren erweitert. Dies kann – wie bereits deutlich wurde – sowohl im Rahmen von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen (vgl. Kapitel 4.2) als auch im Rahmen eines Mentorings (vgl. Kapitel 4.6) stattfinden. Eine weitere Möglichkeit, die im nun folgenden Kapitel genauer beleuchtet wird, ist ein Angebot zur Karriereplanung für Studentinnen an Hochschulen. Diese wurde im Rahmen des Projektes „PFiF!“ in Kooperation mit verschiedenen Unternehmen erprobt und evaluiert. Die folgende Abbildung veranschaulicht, inwiefern eine Karriereplanung dazu beitragen kann, dass Studentinnen dominante Episteme und die dahinterliegenden strukturellen Bedingungen, Handlungsweisen und Einstellungen hinterfragen.

Abbildung 16: Nutzen eines Seminars zur Karriereplanung an Hochschulen für Studentinnen



Die Karriereplanung für Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen durchzuführen, ist vor dem Hintergrund der durchgeführten Befragungen „FrauKE“ und „PFiF!“ damit zu begründen, dass auf diese Weise berufliche Netzwerke bereits vor dem Hochschulabschluss initiiert und gefördert werden. Diese sind nicht nur für den beruflichen Auf- sondern auch für den Berufseinstieg als sinnvoll zu erachten (vgl.

Kapitel 4.6). Darüber hinaus ist ein frauenspezifisches Angebot zum Thema Karriereplanung in Kooperation mit einem Unternehmen eine gute Möglichkeit, genderspezifische Barrieren zu thematisieren und zu überwinden, die nicht nur bei den Frauen selbst, sondern auch im Unternehmen erkennbar sind. In diesem Zusammenhang besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, sich im Rahmen einer solchen Maßnahme mit dem eigenen Arbeitsumfeld und den eigenen Arbeitsbedingungen kritisch auseinander zu setzen und sich gleichzeitig als Arbeitgeber/in zu präsentieren, der / die sich dieser Auseinandersetzung stellt und sich auf diese Weise für Geschlechtergerechtigkeit einsetzt. Die folgende Abbildung veranschaulicht abschließend, inwiefern ein Seminar zur Karriereplanung für Studentinnen dazu beiträgt, dass Unternehmen dominante Episteme, strukturelle Bedingungen und eingeschlifene Handlungsroutinen hinterfragen.

Abbildung 17: Nutzen eines Angebotes zur Karriereplanung an Hochschulen für Unternehmen

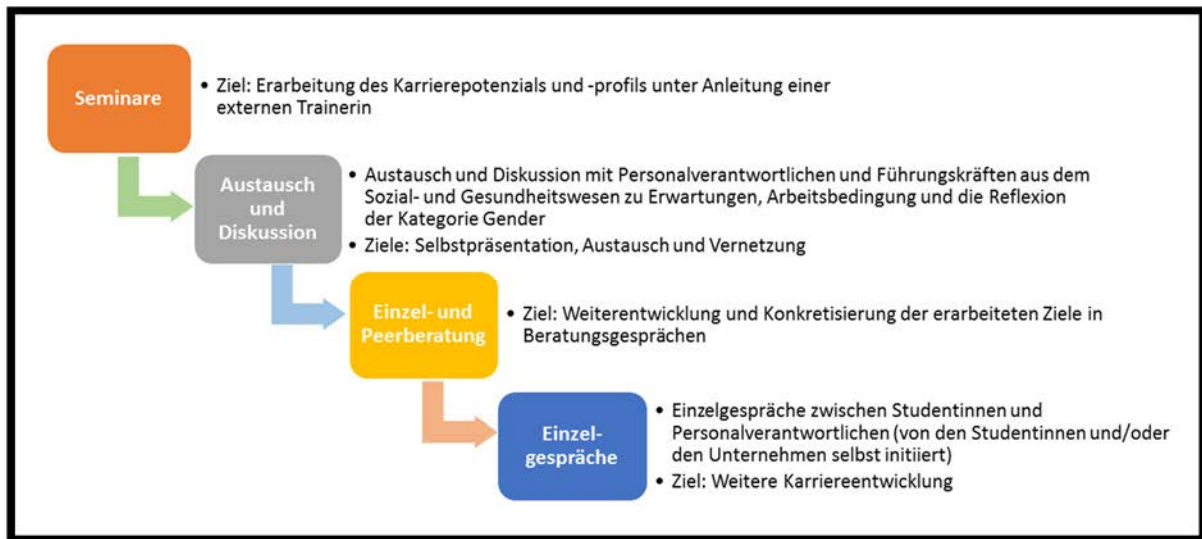


4.7.2 Beschreibung des Instruments

Vor dem Hintergrund dieser Vorüberlegungen wurde an der Hochschule Niederrhein am Fachbereich Sozialwesen ein Seminar zur Karriereplanung für Studentinnen konzipiert, erprobt und evaluiert. Im Folgenden wird nun das Konzept vorgestellt.

Die Maßnahme umfasste insgesamt vier Teile:

Abbildung 18: Ablauf eines Angebotes zur Karriereplanung
von Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen



Maßnahme 1: Zwei Seminareinheiten

In Kooperation mit der am Fachbereich Sozialwesen an der Hochschule Niederrhein tätigen Studienverlaufsberaterin und mit der finanziellen Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten konnte für diese beiden Seminareinheiten eine externe Referentin gewonnen werden. Die folgenden Ausführungen geben die von der externen Referentin ausgearbeiteten konzeptionellen Schwerpunkte wieder.⁶

Ziel der Referentin war es, die Teilnehmerinnen dazu anzuregen, über Fragen der Karriereplanung nachzudenken und (möglicherweise neue) Perspektiven und Wege in Richtung einer selbstbewusst geplanten beruflichen Zukunft zu entwickeln. Am Ende der beiden Seminareinheiten sollten die Teilnehmerinnen sich ihrer eigenen Potenziale stärker bewusst sein, sie sollten ihre beruflichen und über den Beruf hinausgehenden Erfahrungen und Erwartungen klarer formulieren können sowie erste strategische Schritte geplant haben, um ihre individuell definierten Ziele zu erreichen. Im Einzelnen wurden von der Referentin folgende thematische Schwerpunkte gesetzt:

1. Seminartag: „Wo komme ich her? Wo stehe ich?“

- ▶ Reflexion eigener Erfahrungen mit Stärke
- ▶ Definitionen von und Perspektiven auf Karriere
- ▶ Ausloten von Gestaltungsspielräumen: Die Qual der Wahl oder die Freiheit, mich zu entscheiden?
- ▶ Balance finden in und zwischen verschiedenen Lebensbereichen

⁶ Wir danken der Referentin Dr. Vera Zegers-Leberecht herzlich für die Bereitstellung des Konzeptes, bei der Studienverlaufsberaterin Nina Westerholt für die hervorragende Zusammenarbeit und bei der Gleichstellungsbeauftragten Martina Czernia für ihr Vertrauen und die Bereitstellung der Mittel zur Finanzierung der externen Referentin.

2. Seminartag: „Wo will ich hin? Und wer und was können mir dabei helfen?“

- ▶ Groß denken: Träume und Visionen entwickeln
- ▶ Den Tatsachen gerecht werden: realistische Ziele formulieren
- ▶ Strategisch vorgehen: konkrete nächste Schritte für die eigene Karriere planen

Didaktisch-methodisch wurden individuelle Reflexionsübungen sowie Partner- und Gruppendiskussionen durchgeführt, die durch Inputs durch die Trainerin ergänzt wurden. Die Übungen und Gesprächsanregungen dienten dazu, dass die Teilnehmerinnen ihre Stärken und Schwächen, ihre Erfahrungen und Erwartungen reflektierten und persönliche Antworten auf offene Fragen bzw. eigene Lösungen im Gespräch mit der Einzelnen oder der gesamten Seminargruppe entwickeln konnten.

Der zweite Seminartag diente dazu, die Diskussion mit den Personalverantwortlichen und Führungskräften aus dem Sozial- und Gesundheitswesen und hier insbesondere die Fragen und Erwartungen, die die Studentinnen hier einbringen möchten, vorzubereiten.

Maßnahme 2: Austausch und Diskussion mit Personalverantwortlichen und Führungskräften aus dem Sozial- und Gesundheitswesen

Ziel dieser Maßnahme war es, eine Begegnung zwischen Personalverantwortlichen aus den Unternehmen und aufstiegsmotivierten Studentinnen zu initiieren. Hierbei wurde ein Austausch über die Karrierevorstellungen aufstiegsmotivierter Studentinnen auf der einen Seite und über die Ansprüche der Unternehmen auf der anderen Seite initiiert. Dabei ging es nicht ausschließlich um die direkte Personalakquise, sondern es stand die geschlechtersensible Reflexion des Themas „Frauen in Führung“ aus Arbeitnehmerinnen- und Arbeitgeber/innenperspektive im Zentrum. In diesem Zusammenhang konnten die o.g. geschlechterstereotypen Episteme und Vorstellungen sowohl von Arbeitgeber/innen- als auch aus Arbeitnehmer/innenseite kritisch reflektiert und diskutiert werden.

Nach einem kurzen inhaltlichen Auftakt wurde das Setting einer „Fish-Bowl-Diskussion“ hergestellt. So teilte sich die Gruppe in einen größeren, zuhörenden Außenkreis und in einen kleineren, kommunizierenden Innenkreis.

Im ersten Schritt wurden die Unternehmen nacheinander in den Innenkreis gebeten. Ihnen zugeordnet waren jeweils eine bis zwei Studentinnen, die ein Interview mit der Vertreterin / dem Vertreter des jeweiligen Unternehmens durchgeführt haben. Die Fragen waren im Wesentlichen folgende:

- ▶ Was ist die Aufgabe und was sind die Angebote Ihres Unternehmens?
- ▶ Wer nimmt Ihre Dienste in Anspruch?
- ▶ Welche Leitungspositionen gibt es in Ihrem Unternehmen?
- ▶ Was ist Ihr persönlicher Aufgabenbereich?
- ▶ Wie gestaltete sich Ihr Weg in Ihre aktuelle Führungsposition?

Im zweiten Schritt haben die Vertreter/innen aus dem Unternehmen anhand einer Übung die Möglichkeit erhalten, etwas über die Studentinnen zu erfahren.

Daran anschließend folgte nun eine „Fishbowl-Diskussion“. Dabei hörten die Teilnehmer/innen, die auf den Plätzen im äußeren Kreis saßen, zunächst zu und beteiligten sich nicht. Wer etwas zum Gespräch beitragen wollte, hatte die Möglichkeit, im inneren Kreis Platz zu nehmen. Gleichzeitig verließ eine entsprechende Anzahl an Personen aus dem Innenkreis ihren Platz, so dass erneut Plätze frei wurden. Im Zentrum standen folgende Fragen, die jeweils unter einer geschlechtersensiblen Perspektive thematisiert und reflektiert wurden:

- ▶ Was erwarten junge, weibliche Nachwuchskräfte von ihren künftigen Arbeitgeber/innen?
- ▶ Welche Fragen haben die Studentinnen in diesem Zusammenhang zu den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen?
- ▶ Welche Erfahrungen haben die anwesenden (weiblichen) Führungskräfte als Frau / Mann in Leitung persönlich?

Mit einer kurzen Abschlussrunde endete die Veranstaltung.

Maßnahme 3: Einzel- und Peerberatung

Nach Abschluss der Fishbowl-Diskussion hatten die Studentinnen ferner die Möglichkeit, eine Einzelberatung zur Konkretisierung weiterer Karriereschritte zu erhalten. Darüber hinaus wurde ihnen vorgeschlagen, aus eigener Initiative eine Peer-Gruppe zur kollegialen Beratung zu gründen, um sich hier mit gleichgesinnten, aufstiegsmotivierten Frauen auszutauschen, die eigenen Ziele und nächsten Schritte zu ausarbeiten und sich für die Umsetzung Hilfestellung und Reflexionsmöglichkeiten zu geben.

Maßnahme 4: Einzelgespräche zwischen Studentinnen und Personalverantwortlichen

Nach der Fish-Bowl-Diskussion wurden auf Wunsch der Studentinnen die Kontaktdaten der Beteiligten ausgetauscht und so die Möglichkeit gegeben, im Anschluss Kontakt miteinander aufzunehmen.

4.7.3 Ausblick auf die Evaluation

Die Evaluation des Seminars zur Karriereplanung für die Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen wurde in Form von Fragebogenerhebungen zu den jeweiligen Seminarbestandteilen durchgeführt. Befragt wurden dabei nicht nur die teilnehmenden Studentinnen, sondern auch die Vertreter/innen der Unternehmen. Die Befragungen der Studentinnen fanden vor und nach der ersten Maßnahme statt. So erhielten sie den ersten Fragebogen vor Beginn des ersten Seminars und den zweiten zum Ende des zweiten Seminartermins. Für den zweiten Teil, das Treffen mit den Unternehmen, wurden im Anschluss an die Veranstaltung sowohl die Studentinnen, als auch die Vertreter/innen der Unternehmen befragt. Ziel der Befragung war es, den Erkenntniszuwachs und die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit dem Seminar messen zu können und ggf. Verbesserungen vorzunehmen. Die Themen bezogen sich in diesem Zusammenhang auf die Aufstiegsmotivation und die Erwartungen der Studentinnen, auf Fragen nach

anderen, bereits durchgeführten oder geplanten Möglichkeiten zur Karriereplanung und auf jeweils ein Feedback zu beiden Teilen der Veranstaltung. Auch die Vertreter/innen der Unternehmen wurden hinsichtlich ihrer Erwartungen und ihres persönlichen Erlebens, was den Kontakt mit den Studentinnen betrifft, sowie ihres persönlichen Eindrucks von den Teilnehmenden und der Veranstaltung insgesamt befragt.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert und mit steigender Hierarchieebene seltener anzutreffen. Vor diesem Hintergrund wurde im Projekt „Potenziale von Frauen in Führung“ („PFiF!“) an der Hochschule Niederrhein am Institut SO.CON eine Erhebung in Form von qualitativen Einzelinterviews durchgeführt, in der die Ursachen für die Aufstiegsmotivation und die Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen speziell im Sozial- und Gesundheitswesen untersucht wurde. Dabei wurde auf Ergebnisse aus dem vorangegangenen Projekt „Frauke“ aufgebaut. Im Ergebnis wurde deutlich, dass insbesondere fünf geschlechterstereotype Annahmen von den Befragten oftmals unhinterfragt reproduziert wurden, die Frauen einen beruflichen Aufstieg erschweren. Zentral an diesen Diskursen ist, dass sie eine zentrale Macht haben. Sie wirken sich auf institutionelle Strukturen und institutionalisierte Handlungsroutinen in Unternehmen (auch) im Bereich der Personalentwicklung aus. Sie beeinflussen die zwischenmenschlichen Begegnungen innerhalb und außerhalb des beruflichen Kontextes, und sie prägen auch die individuellen Einstellungen in den Führungsebenen und der Belegschaft insgesamt. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse werden im Projekt „PFiF!“ nun Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente aus den Bereichen Rekrutierung, Qualifizierung, Strukturierung und ihren Schnittmengen erprobt und evaluiert. Sie greifen geschlechterstereotype Diskurse reflexiv auf, hinterfragen sie kritisch und verfolgen das Ziel, die individuellen Persönlichkeiten der Beschäftigten mit ihren Kompetenzen und Potenzialen hinter diesen Zuschreibungen sichtbar werden zu lassen und adäquat zu fördern.

Die im Rahmen des Projektes „PFiF!“ erprobten Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente sind...

- ▶ ein *Online-Profilingtool* zur gendersensiblen Rekrutierung von Führungskräften, in dem nicht die geschlechterstereotypen Vorannahmen, sondern die Kompetenzen im Fokus stehen,
- ▶ *Mitarbeiter/innenjahresgespräche*, in denen Frauen von ihren Vorgesetzten u.a. aktiv auf einen möglichen Aufstieg angesprochen werden und die dafür notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen und Arbeitsbedingungen besprochen werden können,
- ▶ eine aktive *Nachfolgeplanung* und ein *Talentmanagement*, das die geschlechtsspezifische Verteilung von Positionen im Unternehmen kritisch hinterfragt und eine geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen durch eine gezielte Personalentwicklung anstrebt,

- ▶ *Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme*, die eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung nicht zum „Karriereknick“ werden lässt, sondern eine Anbindung an das Unternehmen und eine aktive Karriereentwicklung miteinschließt,
- ▶ *Führung in Teilzeit* – eine ggf. temporäre Lösung –, die es ermöglicht, Familie und Karriere zu vereinbaren und gleichzeitig beruflich aufzusteigen,
- ▶ ein *Mentoringprogramm*, indem geschlechterstereotype Annahmen kritisch hinterfragt werden und Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs besprochen und vorbereitet werden können,
- ▶ ein *Seminar zur Karriereplanung für Studentinnen in Kooperation mit Unternehmen*, in dem die Karriereplanung frühzeitig und genderreflexiv in den Blick genommen wird und ein selbstbewusster und kritischer Austausch mit potenziellen Arbeitgeber/innen gefördert wird.

All diesen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten ist gemeinsam, dass sie jeweils als einzelne Bausteine in einem größeren System zu verstehen sind, die für sich genommen, noch keine geschlechtergerechte Unternehmensführung auszeichnen. Hier eignet sich das Bild der „Stellschraube“: Um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu initiieren und Innovationen nachhaltig zu implementieren, muss an *mehreren* „Stellschrauben“ gedreht werden. Diesem Bild liegen zwei Überzeugungen zugrunde.

Die erste Überzeugung besteht darin, dass sich aus den meisten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen weitere Konsequenzen ergeben. Wird an einer „Stellschraube“ gedreht, wird also ein einzelnes Instrument in einem Unternehmen eingeführt, wird das Drehen an weiteren „Stellschrauben“ notwendig. Es werden weitere Maßnahmen erforderlich. Wird in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen bspw. ein beruflicher Aufstieg in die Wege geleitet, muss ggf. über die Möglichkeit der Implementierung einer temporären oder auf Dauer angelegten Führung in Teilzeit nachgedacht werden. Bestenfalls werden durch diese einzelnen Maßnahmen und die daraus resultierenden Konsequenzen Schritt für Schritt immer mehr Teile eines gesamten Systems reflektiert, kritisch hinterfragt und neu ausgerichtet.

Die Beschreibung der Instrumente und die Handlungsempfehlungen, die im Rahmen der vorliegenden Online-Publikation herangeführt wurden, werden von einer zweiten Überzeugung untermauert. Maßnahmen einer gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung einzuführen und nachhaltig zu implementieren, erfordert immer ein Vorgehen in mehreren Schritten. Der Grund dafür ist, dass sich tradierte Vorstellungen, zu denen auch die geschlechterstereotypen Annahmen gehören, nicht ad hoc entkräften lassen. Einige „Stellschrauben“ sind daher entsprechend eingerostet: Sie lassen sich meist nicht mit einem Ruck lösen, sondern nur Stück für Stück. Dies erfordert Beharrlichkeit und ein planvolles Vorgehen.

Wir hoffen, dass die vorliegende Online-Publikation zur Umsetzung einer gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung angeregt hat und hilfreiche Grundlagen und Handlungsempfehlungen für die

Umsetzung in verschiedenen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens geschaffen hat. In einer dritten Online-Publikation werden die Ergebnisse der Evaluation der im Rahmen des Projektes „PFiF!“ initiierten und erprobten Instrumente dargestellt. Sie liefert so weiterführende Einblicke.

6. Literatur

Brader, D., Lewerenz, J. (2006): Frauen in Führungspositionen – An der Spitze ist die Luft dünn. In: IAB Kurzbericht – Aktuelle Analyse aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 2. Verfügbar: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>, [27/08/2014].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Berlin: BMFSFJ

Holst, E. / Busch, A. / Kröger, L. (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001 – 2010. In: DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65. Verfügbar: http://www.career-women.org/dateien/dateien/diwkompakt_2012_065.pdf, [02/09/2014].

Holst, E. / Schimeta, J. (2012): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. Wochenbericht des DIW Berlin 2012, 3, S. 3-12.

Kohaut, S. / Möller, I. (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. In: IAB Kurzbericht – Aktuelle Analyse aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 6. Verfügbar: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf>, [19/11/2014]

Müller, A. (2013): Celebrate Diversity!? Zum theoretischen Zusammenhang von Differenzen und Macht und dessen Bedeutsamkeit für die empirische Forschung/Celebrate Diversity!? The theoretical dependency of differences and power and its significance on empirical research. In: Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 3, 1, S. 21-28

Ochoa Fernández, E. / Müller, A. / Greven, S. / Vomberg, E. (2014). Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Führung. Kurzzusammenfassung einer qualitativen Untersuchung. Verfügbar: <http://www.hs-niederrhein.de/forschung/pfif/>, [24/11/2014]

Ochoa Fernández, E. / Wiemer, A. / Vomberg, E. (2013): Frauen. Karrieren. Entwickeln - Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption und Ergebnisse einer quantitativ empirischen Studie in sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Organisationen in Deutschland. In der Reihe: Vomberg, E. / Krewer, A.M. (Hrsg.): SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung 2013, 3. Mönchengladbach: Hochschule Niederrhein, SO.CON Social Concepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit.

Schmidt-Koddenberg, A. / da Silva Antunes Alves, S. / Ernst, R. (2005): Weibliche Führungskräfte im Berufsfeld Soziale Arbeit. Ein Beitrag zur Machtfrage. In: Hasenjürgen, B. / Rohleder, C. (Hrsg.): Geschlecht im sozialen Kontext. Perspektiven für die Soziale Arbeit. Opladen: Budrich, S. 150-156.

Statistisches Bundesamt (2014): Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Wirtschaftsabschnitten am 31. Dezember 2013 (online). Verfügbar:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenBeschaeftigungsstatistik/Wirtschaftsabschnitte>, [01/09/2014].

Unger H. (2005): Mitarbeitergespräche – Lernen durch reden? In: Isenhardt, I. / Hees, F. (Hrsg.): Der Mensch in der Kommunikation mit der Technik. In der Reihe: Aachener Reihe Mensch und Technik, 53. Wissenschaftsverlag Mainz: Aachen.

Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Verfügbar:

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, [02/09/2014].