

Schreiber, Nicole / Müller, Annette

Potenziale für Frauen in Führung in die Praxis bringen

*Dokumentation und Evaluation einer
geschlechtergerechten Personalentwicklung*

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.....	4
2.	Feedback und Evaluation	6
2.1	„Karriereplanung!“ für Studentinnen.....	6
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	6
	Vorgehen und Methode:.....	7
	Ergebnisse	8
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	17
	Anhang	18
2.2	Mentoring.....	24
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	24
	Vorgehen und Methode	24
	Ergebnisse	25
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	33
	Anhang	34
2.3	Online-Profilings tool „P:FiFi!“	43
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	43
	Vorgehen und Methode	44
	Ergebnisse	44
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	47
	Anhang	47
2.4	Mitarbeiter/innenjahresgespräche	60
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	60
	Vorgehen und Methode	63
	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Perspektiven	65
	Literatur	73
	Anhang	74
3.	Dokumentation	81
3.1	Kontakthalte und Wiedereinstieg	81
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	81
	Vorgehen und Methode	81
	Ergebnisse	82
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	86
	Literatur	87

3.2	Nachfolgeplanung und Talentmanagement.....	87
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	87
	Vorgehen und Methode	88
	Ergebnisse	88
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	90
3.3	Führung in Teilzeit	90
	Kurzbeschreibung des Instruments.....	90
	Vorgehen und Methode	91
	Ergebnisse	91
	Schlussfolgerungen und Perspektiven	93
	Literatur	94
	Anhang	94
4.	Fazit	98
	Literatur.....	100

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; Wippermann, 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 Aufstiegsmotivation und die Aufstiegswahrscheinlichkeit 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 Aufstiegsmotivation und / oder auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit haben (Ochoa Fernández et al., 2014).¹

In einem zweiten Schritt wurden auf Grundlage dieser Ergebnisse im Projekt „PFiF!“ verschiedene Personalentwicklungsinstrumente in unterschiedlichen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens er- und überarbeitet. Neben dem „PFiF!“-Verbundpartner, der AHG – Allgemeine Hospitalgesellschaft AG in Düsseldorf, sind 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 wurden 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_I_Forschungsergebnisse.pdf

Darüber hinaus wurde 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. Die weiteren Instrumente sind: Mitarbeiter/innenjahresgespräche, Nachfolgeplanung und Talentmanagement, Kontaktehalte- und Wiedereinstiegsprogramme, Führung in Teilzeit und Mentoring (Müller et al., 2015).

Im Rahmen des Projektes wurden diese Personalentwicklungsinstrumente in ihrer Erprobung beobachtet und evaluiert. Eine Langzeitevaluation zu den Wirkungen der Instrumente konnte im Zeitraum nicht gewährleistet werden, auch da einige Instrumente noch in ihrer Erprobungsphase sind. Für das Karriereplanungsseminar wurden mithilfe von Fragebogenerhebungen die einzelnen Seminareinheiten und die gesamte Veranstaltung evaluiert. Ziel der Evaluation war es, den Erkenntniszuwachs und die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit dem Seminar messen zu können und ggf. Verbesserungen vorzunehmen, um ein Konzept für mögliche spätere Karriereplanungsseminare zu erstellen. In zwei Unternehmen wurden Mentoring-Programme eingerichtet, die sich in beiden Fällen noch im ersten Durchlauf befinden. Die Mentor/innen und Mentees wurden jeweils vor Beginn und zu einem Zwischenzeitpunkt mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Auch hier ging es darum, die Zufriedenheit der Mentor/innen und Mentees zu erfassen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Für die Evaluation des Online-Profilintools wurde allen Testpersonen ein Feedbackbogen zur Verfügung gestellt, um ihre Eindrücke vom Tool, aufgetretene Fehler und Mängel, Kritik, Verbesserungsvorschläge und Lob zu äußern, um das Tool auf seine Verständlichkeit und einen reibungslosen Ablauf zu überprüfen. Um herauszufinden, welche Elemente der Mitarbeiter/innenjahresgespräche gut funktionieren und an welchen noch Verbesserungen vorgenommen werden könnten, wurden zum einen Führungskräfte bei der unternehmensinternen Vorstellung des neuen Leitfadens und der neuen Formulare nach ihren Eindrücken und Erwartungen mithilfe eines Fragebogens befragt und nach den ersten erfolgten Gesprächen beide Gesprächspartner durch Telefoninterviews.

Für die Instrumente Kontaktehalte- und Wiedereinstiegsprogramme, Nachfolgeplanung und Talentmanagement und Führung in Teilzeit können wir nur auf die Dokumentation von Treffen und Veranstaltungen und auf die Auswertung einer im Projektverlauf entstandenen Unternehmensbroschüre zurückgreifen. Ziel ist es hier gewesen, den Entwicklungsprozess der Instrumente genauer zu betrachten.

Im Folgenden werden die einzelnen Personalentwicklungsinstrumente noch einmal kurz vorgestellt, um dann genauer auf die Ergebnisse der verschiedenen Evaluationen und Dokumentationen zu

schauen. Abschließend werden zu jedem Instrument Schlussfolgerungen und Verbesserungspotentiale beschrieben.

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 Dienstleistungen GmbH 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.
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. Feedback und Evaluation

2.1 „Karriereplanung!“ für Studentinnen

Kurzbeschreibung des Instruments

Mit dem Titel „Karriereplanung!“ führte das Institut SO.CON in Kooperation mit der Studienverlaufsberaterin der Hochschule Niederrhein und einer externen Referentin ein Projekt durch, das sich an Studentinnen des Fachbereichs Sozialwesen und an Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens richtete. Es umfasste zwei Elemente:

Seminar und Coaching zur individuellen Karriereplanung:

Ziel war es, die Studentinnen an zwei Seminartagen dazu anzuregen, über Fragen der Karriereplanung nachzudenken und Wege in Richtung einer selbstbewusst geplanten beruflichen Zukunft zu entwickeln.

Austausch von Arbeitgeber/innen, weiblichen Führungskräften und Studentinnen:

An einem Vormittag kamen Arbeitgeber/innen und Studentinnen zu einer Fish-Bowl-Diskussion zusammen. Hier wurden Erfahrungen, Meinungen und Anliegen ausgetauscht:

- Was erwarten junge, weibliche Nachwuchskräfte von ihren künftigen Arbeitgeber/innen?
- Welche Erfahrungen haben weibliche Führungskräfte?
- Welche Anforderungen stellen die Unternehmen?

Vorgehen und Methode:

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 dem ersten Element statt. So erhielten sie den ersten Fragebogen vor Beginn des ersten Seminars und den zweiten Fragebogen zum Ende des zweiten Seminartermins. Für das zweite Element, das Treffen mit den Unternehmen, wurden im Anschluss an die Veranstaltung sowohl die Studentinnen, als auch die Vertreter/innen der Unternehmen befragt.

Die Fragen bezogen sich in diesem Zusammenhang auf die Aufstiegsmotivation und die Erwartungen der Studentinnen, auf andere, bereits durchgeführte oder geplante Möglichkeiten zur Karriereplanung und auf ein Feedback zu beiden Teilen der Veranstaltung. 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.

Die Wahl des Evaluationsinstrumentes fiel auf eine standardisierte Fragebogenerhebung, um durch wiederkehrende Fragestellungen und skalierte Bewertungen einen Verlauf der Einstellungen sichtbar zu machen und um die Teilnehmer/innen zu ermutigen, ehrliche Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern.

Beschreibung der Stichprobe

An den Befragungen haben jeweils alle anwesenden Teilnehmerinnen des Seminars und der Fishbowl-Veranstaltung teilgenommen. Da jedoch die Anzahl der anwesenden Studentinnen für die einzelnen Einheiten stark unterschiedlich war, liegt eine Verzerrung der Ergebnisse vor. Waren zum ersten Seminartag noch alle 14 angemeldeten Studentinnen da, waren es zur zweiten Runde nur noch die Hälfte, also 7 Studentinnen. Dieser starke Einbruch lässt sich möglicherweise auf die informell

gegebene Rückmeldung zurückführen, dass in der Gruppe eine Unzufriedenheit mit der Trainerin herrsche. Für die Diskussion mit den Vertreter/innen der Unternehmen stieg die Teilnehmerinnenzahl wieder auf 11 Personen an.

Die Studentinnen waren alle weiblich und vom Fachbereich Sozialwesen, zehn von ihnen studierten einen Bachelorstudiengang und vier einen Masterstudiengang. Die Mehrzahl waren Studentinnen der Sozialen Arbeit mit acht Personen, davon eine Teilzeitstudentin. Drei Studentinnen kamen aus dem Bereich Kulturpädagogik und Kulturmanagement und ebenfalls drei studierten Psychosoziale Beratung und Mediation.

Vom Seminar erfuhren die meisten durch eine Mail die über den Verteiler der Studierenden des Fachbereichs gesendet wurde, insgesamt neun der Studentinnen gaben dies an. Vier meldeten sich nach einer Ankündigung in einem Seminar an, eine gab an, durch einen Aushang/ die Website der Hochschule davon erfahren zu haben und eine Teilnehmerin wurde von der Studienverlaufsberaterin darauf aufmerksam gemacht (Mehrfachnennung war hier möglich).

Im Anschluss an die letzte Veranstaltung, die Fishbowl-Diskussion, wurden die Vertreter/innen der Unternehmen ebenfalls befragt. Von den sieben befragten Personen waren sechs weiblich und einer männlich.

Ergebnisse

Aufstiegsmotivation

Der Themenblock der Aufstiegsmotivation beschäftigte sich mit dem Wunsch und der Vorstellung, eine Führungsposition zu übernehmen, und ob und wenn ja welche, weitere berufliche Qualifikation die Teilnehmerinnen anstreben.

Auf die Frage „Wie stark ist Ihr aktueller Wunsch eine Führungsposition zu übernehmen?“ antworteten zum ersten Erhebungszeitpunkt auf einer Viererskala von „schwach“ bis „stark“ 57% der Teilnehmerinnen mit den beiden Werten in Richtung „stark“. Hier ist im Verlauf des Seminars eine Steigerung erkennbar. Nach der zweiten Seminareinheit gaben 5 der 7 Teilnehmerinnen (71%) an, einen eher starken bis starken Führungswunsch zu haben und nach der Veranstaltung mit den Unternehmen waren es 10 der 11 Teilnehmerinnen (91%). Auch allein anhand der definitiven Personenanzahl ist hier schon eine Steigerung von 8 auf 10 zu bemerken.

Daran schloss sich ein zweistufiger Fragenkomplex an, welche Führungsposition sich die Teilnehmerinnen vorstellen könnten zu übernehmen. So wurde zuerst danach gefragt, ob die Studentinnen eine Vorstellung hätten, welche es sein könnte und im Anschluss daran, welche das

wäre. Auf die erste Frage „Haben Sie eine Vorstellung, welche Führungsposition Sie übernehmen möchten?“ antworteten vor der ersten Seminareinheit 10 Teilnehmerinnen (71%) mit „Ja“ und 4 Teilnehmerinnen (29%) mit „Nein“. Diese Verteilung verschob sich zwar nach der zweiten Seminareinheit hin zu 43% „Ja“ und 57% „Nein“, was jedoch auf die geringe Teilnahmezahl zurückzuführen ist, denn zum dritten Erhebungszeitpunkt ist die Verteilung ähnlich der zum ersten Zeitpunkt. 73% der Teilnehmerinnen gaben an, eine Vorstellung davon zu haben, welche Führungsposition sie übernehmen möchten. In der Anschlussfrage wurden die Auswahlmöglichkeiten „Teamleitung o.Ä.“, „Einrichtungsleitung o.Ä.“, „Vorstand o.Ä.“ und „Andere Antwort“ gegeben, Mehrfachnennung war möglich. 8 der Teilnehmerinnen konnten sich zum ersten Erhebungszeitpunkt vorstellen, eine Teamleitung zu übernehmen; 5 Teilnehmerinnen konnten sich vorstellen, als Einrichtungsleitung zu arbeiten, 1 Person auch als Vorstand und 1 Person gab zusätzlich die Abteilungsleitung an. In der Folge verschob sich die Verteilung von Teamleitung zu Einrichtungsleitung. Sowohl zum zweiten als auch zum dritten Erhebungszeitraum konnten sich die meisten die Übernahme einer Einrichtungsleitung vorstellen. Während es sich zum zweiten Erhebungszeitpunkt alle vier Teilnehmerinnen, die auch die vorangegangene Frage bejahen konnten, vorstellen konnten, Einrichtungsleitung zu werden, waren es zum dritten Erhebungszeitpunkt immerhin auch 6 der 8 Teilnehmerinnen. Auch die Anzahl der Antworten pro Person stieg im Durchschnitt von 1,5 auf 1,75 von der ersten auf die dritte Erhebung.

Es schlossen sich nun Fragen zur weiteren beruflichen Qualifizierung an. In der ersten Frage waren sich die Teilnehmerinnen weitgehend einig, denn zu allen Erhebungszeitpunkten hatten über 90% von ihnen vor, weitere berufliche Qualifikationen zu erwerben. Zum dritten Erhebungszeitpunkt waren es sogar 100%. Die Ideen, wie diese Weiterqualifikation aussehen könnte, sind jedoch sehr vielfältig. Vorgegeben waren die Möglichkeiten „fachliche Fortbildung“, „berufliche Weiterbildung (z.B. Aus- und Weiterbildung im Sozialmanagement)“, „Masterstudium“, „Promotion“ und „Andere Antwort, und zwar:“ und auch hier war eine Mehrfachnennung möglich. Im Laufe des Karriereplanungsseminars und der Fishbowl-Veranstaltung stiegen auch hier die pro Kopf gegebenen Antworten von durchschnittlich 2,4 auf 2,8 an. In der ersten Erhebung strebten 70% eine fachliche Fortbildung, 54% ein Masterstudium, 38% eine berufliche Weiterbildung, 31% eine Promotion und 14% gaben eine andere Antwort an (Ausbildung zur Therapeutin), die dem Bereich der beruflichen Weiterbildung zuzurechnen ist. Auch in der dritten Erhebung erhält die fachliche Fortbildung die meisten Kreuzchen verbunden mit einem Anstieg auf 91%. Starken Zuspruch bekommt jedoch auch die berufliche Weiterbildung, für die sich nun 44% mehr als vorher aussprechen, insgesamt 82% der Teilnehmerinnen. Zwar sind auch die Prozentwerte für die Antwortmöglichkeiten „Masterstudium“ und „Promotion“ gestiegen, allerdings nicht die die reine Anzahl, d.h. jeweils zum ersten und zum letzten Erhebungszeitpunkt strebten jeweils 7 Teilnehmerinnen ein Masterstudium an und 4 eine „Promotion“.

Andere Möglichkeiten zur Karriereplanung

Vor dem Karriereplanungsseminar gaben bereits 9 Teilnehmerinnen an, ein oder mehrere weitere Möglichkeiten zur Karriereplanung genutzt zu haben. Diese entsprechen einem Anteil von 64%. Auf die Frage, ob die Studentinnen in Zukunft weitere Möglichkeiten nutzen möchten, antworteten zum zweiten und zum dritten Erhebungszeitpunkt 100% mit „Ja“.

Jeweils eine Antwort entfiel auf die vorgegebenen Möglichkeiten „Karrierecoaching“, „Mentoring“ und „Peer-Mentoring“. Alle neun Teilnehmerinnen, die die vorangegangene Frage bejaht hatten, gaben an, bereits informellen Austausch mit Eltern, Freund/innen oder Bekannten genutzt zu haben. Drei weitere Antworten entfielen auf „Andere Antwort“ und wurden näher beschrieben mit „Internetrecherche“², „Eigene Reflektion bisheriger Berufserfahrungen“³, „innerhalb einer Theaterpädagogischen Fortbildung“⁴. Der informelle Austausch wurde dabei meist zwar als vage und wenig hilfreich, aber auch als motivierend erlebt. Das Mentoring und die Theaterpädagogische Fortbildung beschrieben die Teilnehmerinnen als bereichernd und das Karrierecoaching als klärend, ebenso auch hier die Theaterpädagogische Fortbildung.

Im Vergleich zum dritten Erhebungszeitpunkt stieg die durchschnittliche Zahl der gegebenen Antworten um mehr als eine ganze Antwort von 1,6 auf 3,0 an. Den nominell größten Zuwachs erhielt die Möglichkeit des Karrierecoachings, die sich nun 7 der Teilnehmerinnen für die Zukunft vorstellen können, gefolgt vom Karriereseminar (5 Personen), Einzelsupervision (4), Mentoring (3) und Peer-Mentoring (1). Auch der informelle Austausch stieg nochmal von 9 auf 10 Personen an. Andere Möglichkeiten wurden zu diesem Zeitpunkt nicht in Erwägung gezogen.

Erwartungen

Zu den Erwartungen an das Seminar wurden die Studentinnen im Vorfeld der ersten Seminareinheit befragt, dazu konnten sie 7 vorgegebene Aussagen auf einer 4er-Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“ bewerten. Im Anschluss gab es die Möglichkeit, weitere Erwartungen zu formulieren. Im zweiten und dritten Erhebungsbogen wurden diese Aussagen in die Vergangenheit gesetzt, um zu erfragen, inwiefern diese Erwartungen erfüllt worden sind. Auch die Erwartungen der Vertreter/innen der Unternehmen wurden erfragt. Hier allerdings wurden im selben Fragebogen sowohl die Erwartungshaltungen als auch die Erwartungserfüllung erfragt.

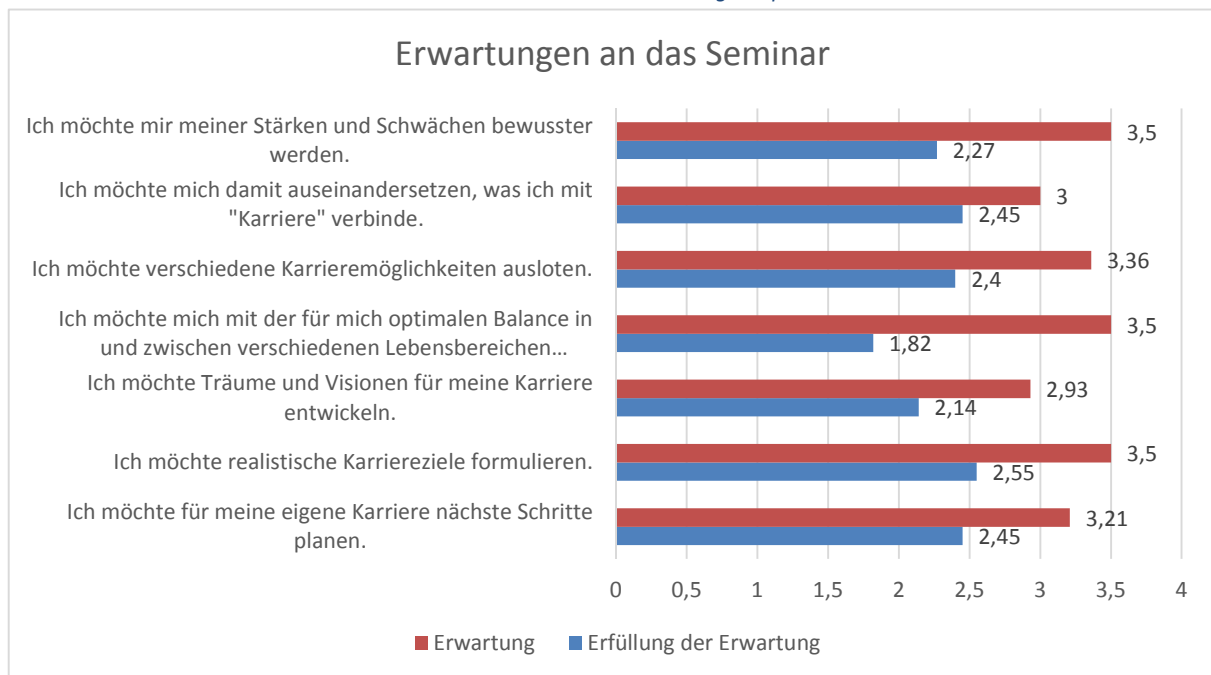
² FB 5, 1. Befragung Studentinnen

³ FB 8, 1. Befragung Studentinnen

⁴ FB11, 1. Befragung Studentinnen

Einleitend wurde im ersten Fragebogen der Studentinnen gefragt: „Wie konkret sind Ihre Erwartungen?“. 64%, das heißt knapp 2/3 der Studentinnen, geben an, sehr unkonkrete bis eher unkonkrete Erwartungen zu haben. Die Auswahlmöglichkeit „sehr konkret“ wählte keine Teilnehmerin.

Abbildung 1
Erwartungen der Studentinnen an das Karriereplanungsseminar zum ersten Erhebungszeitpunkt, und inwiefern sie erfüllt worden sind zum dritten Erhebungszeitpunkt



Von den 7 vorgegebenen möglichen Erwartungen erhielt folgende Aussage mit einem Mittelwert von 2,93 die geringste Zustimmung: „Ich möchte Träume und Visionen für meine Karriere entwickeln.“ Das ist aber dennoch über die Hälfte der Teilnehmerinnen, die sich gern mit diesem Thema auseinandersetzen möchte. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt sieht jedoch nur eine Person diese Erwartung als erfüllt an. Zum dritten Erhebungszeitpunkt wurde diese Erwartung nicht mehr erfragt, da sie inhaltlich nur Teil des Seminars und nicht der Fishbowl-Diskussion sein sollte. Die Studentinnen erwarteten im Vorfeld im Mittel mit 3,0, sich im Seminar damit auseinanderzusetzen, was sie mit „Karriere“ verbinden. Auch wenn zum zweiten Erhebungszeitpunkt erneut nur eine Person diese Erwartung als zutreffend erfüllt ansah, erhält die Aussage zum dritten Erhebungszeitpunkt eine Zustimmung von 2,45. Dies ist der zweithöchste Zustimmungswert, den auch noch zwei weitere Aussagen erhalten. Für diese Aussage ist jedoch die Differenz von Erwartung und Erfüllung mit 0,55 die geringste. Die Aussage „Ich möchte für meine Karriere nächste Schritte planen“ traf im Mittel mit 3,21 zu. Zum dritten Erhebungszeitpunkt erhielt diese Aussage ebenfalls einen Wert von 2,45.

Den zweithöchsten Zustimmungswert (3,36) zum ersten Erhebungszeitpunkt erhält die Aussage „Ich möchte meine Karrieremöglichkeiten ausloten“ und fällt zum dritten Erhebungszeitpunkt ebenfalls auf

2,4 zurück. Die größte Spanne zwischen Erwartung und Erfüllung öffnet sich in der Aussage „Ich möchte mich mit der für mich optimalen Balance in und zwischen verschiedenen Lebensbereichen auseinandersetzen.“ Mit einer Zustimmung von 3,5 teilt sich diese Aussage mit zwei weiteren den höchsten Wert, hat aber zugleich mit nur 1,82 zum dritten Erhebungszeitpunkt eine Differenz von 1,68. Ebenfalls einen hohen Erwartungswert (3,5) haben die Aussagen: „Ich möchte mir meiner Stärken und Schwächen bewusster werden.“ und „Ich möchte realistische Karriereziele planen.“ Beide gehen in der Erfüllung der Erwartung um mindestens einen Punktwert auf 2,55 (realistische Karriereziele) und 2,27 (Stärken und Schwächen) herunter.

Im Mittel erhalten die Aussagen vor Beginn des Seminars eine Zustimmung von 3,3, während die Erfüllung dieser Erwartungen nach Ende der letzten Veranstaltung um einen ganzen Punktwert auf 2,3 in der Zustimmung sinkt. Diese hohen Werte und Differenzen sollten jedoch in Relation zur Ausgangsfrage, wie konkret die Erwartungen seien, gesetzt werden. Denn wenn nur 36% der Teilnehmerinnen überhaupt eher konkrete Erwartungen hatten, können die verschiedenen Erwartungen gar nicht so stark ausgeprägt sein. Die Bewertung von vorgegeben Aussagen auf einer kleinen Skala verleitet in diesem Fall auch zu einer tendenziellen und vor allem stärkeren Zustimmung, als wenn die Teilnehmerinnen ihre Erwartungen selbst hätten formulieren sollen. Außerdem ist zu bedenken, dass den Studentinnen ihre Erwartungen möglicherweise erst im Laufe des Seminars stärker bewusst geworden sind.

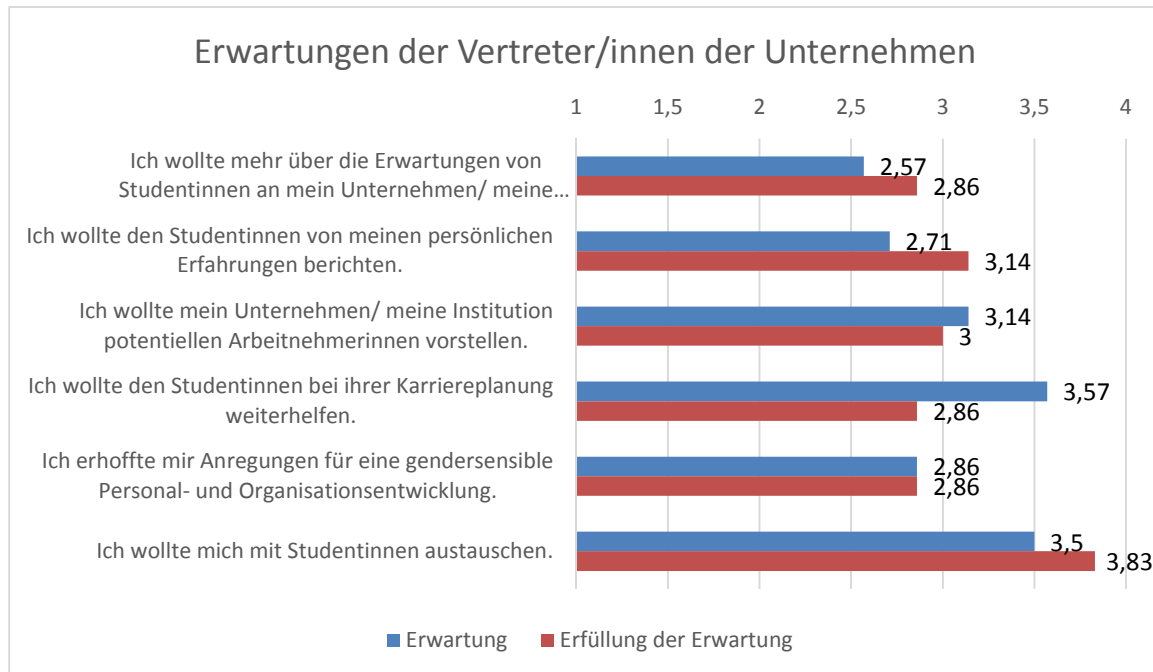
Weitere Erwartungen als die vorgegebenen Aussagen kamen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung nur von zwei Studentinnen. Diese erhofften sich, Kontakte zu knüpfen, konkrete Ratschläge für sinnvolle Schritte zu erhalten und herauszufinden, welcher Bereich der Sozialen Arbeit zu ihnen passt. Im Zuge der zweiten Erhebung wurde zusätzlich genannt, ein gegenseitiges Kennenlernen und sich der eigenen Stärken bewusst zu werden. In der dritten Erhebung wurden als überhaupt nicht zutreffend von einer Person beschrieben, konkrete Vorschläge/ Tipps und Feedback zu den eigenen Fähigkeiten/ Kompetenzen etc. erhalten zu haben. Eine weitere Teilnehmerin bewertete es positiv, Erwartungen vermittelt bekommen zu haben, und noch eine weitere einen sehr guten Denkanstoß bekommen zu haben. Mit dem Wert 2 bewertete eine Teilnehmerin ihre Aussage „persönlicher Perspektive mehr Sicherheit“⁵.

Die Erwartungen der Vertreter/innen der Unternehmen wurden nach der Veranstaltung in zwei Schritten abgefragt: Welche Erwartungen hatten Sie im Vorfeld und inwieweit wurden diese erfüllt? Im Fragebogen wurden den Vertreter/innen ebenfalls Aussagen vorgegeben, die sie anhand einer 4er-

⁵ FB 3, 3. Befragung Studentinnen

Skala bewerten dahingehend konnten, inwieweit diese auf sie zutreffen. Des Weiteren gab es zusätzlich Platz für weitere Erwartungen.

Abbildung 2
Erwartungen der Vertreter/innen der Unternehmen an die Fishbowl-Diskussion mit den Studentinnen



Sortiert nach der mittleren Zustimmung hat die Aussage „Ich wollte den Studentinnen bei ihrer Karriereplanung weiterhelfen“ den höchsten Mittelwert (3,57). Danach folgen „Ich wollte mich mit Studentinnen austauschen“ (3,5), „Ich wollte mein Unternehmen/ meine Institution potentiellen Arbeitnehmerinnen vorstellen“ (3,14), „Ich erhoffte mir Anregungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung“ (2,86), „Ich wollte den Studentinnen von meinen persönlichen Erfahrungen berichten“ (2,71) und den Abschluss bildet die Aussage „Ich wollte mehr über die Erwartungen von Studentinnen an mein Unternehmen/ meine Institution erfahren“ (2,57). Als eine weitere Erwartung wurde genannt, den „Studentinnen Mut [zu] machen, den Aufstiegsweg anzupeilen“⁶.

Die Zustimmung zu den Erwartungen ist mit einem durchschnittlichen Mittelwert von 3,06 generell recht hoch und bleibt auch mit der Frage, ob diese Erwartungen erfüllt wurden, mit einem durchschnittlichen Mittelwert von 3,09 nahezu gleich. Nur die Reihenfolge in der Zustimmung zu den einzelnen Aussagen ändert sich. So findet sich der Austausch mit den Studentinnen (3,83) nun mit etwas Abstand auf dem ersten Platz wieder. Die größte Differenz zwischen Erwartung und Erfüllung

⁶ FB 6, Befragung Unternehmen

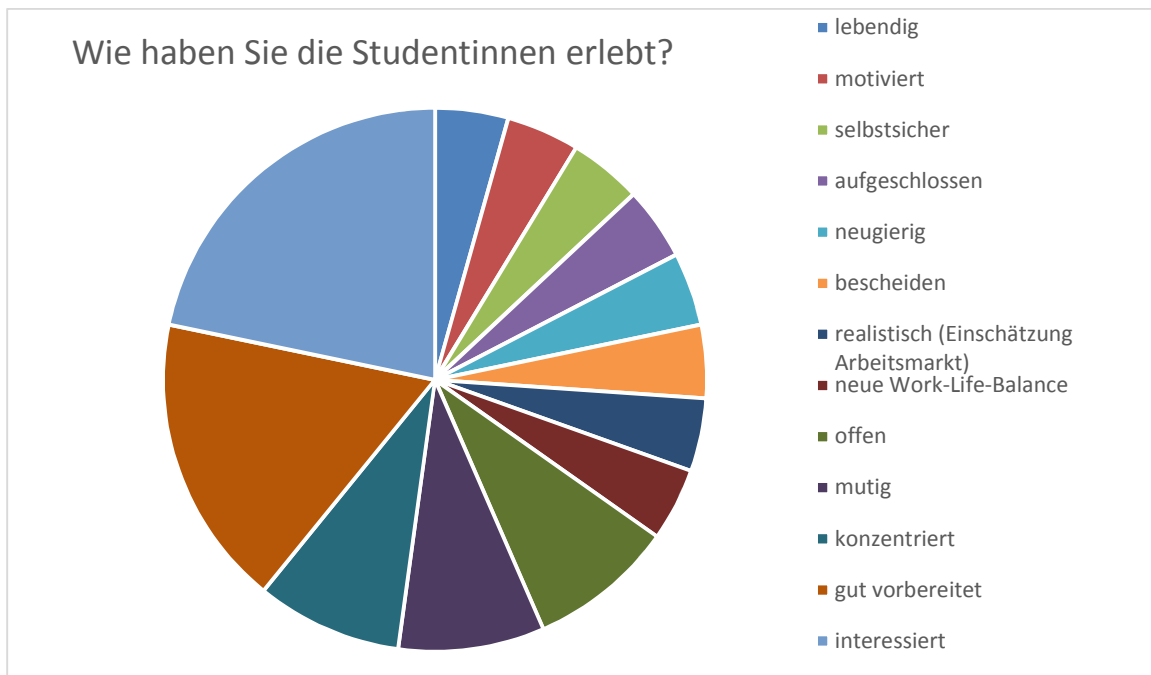
dieser entstand nach Ansicht der Unternehmen dabei, den Studentinnen bei ihrer Karriereplanung weiterzuhelfen (-0,71).

Auf die Frage „Glauben Sie, dass die Arbeitsbedingungen Ihres Unternehmens/ Ihrer Institution zu den Erwartungen der Studentinnen passen?“ antworteten 71% der Vertreter/innen der Unternehmen mit „Ja“ und 29% mit „Nein“. Um diese Frage noch näher zu beleuchten, wurde gefragt, ob die Erwartungen der Studentinnen zu hoch und/ oder die Arbeitsbedingungen verbesserungswürdig seien. Beide Möglichkeiten konnten erneut anhand einer 4er-Skala eingeschätzt werden, dies nutzten 3 Personen. Die Erwartungen der Studentinnen wurden im Mittelwert mit 2 als eher nicht zu hoch eingeschätzt, während die Arbeitsbedingungen mit einem Mittelwert von 2,33 schon eher als verbesserungswürdig eingestuft wurden. Als verbesserungswürdig genannt wurden konkret die Einstellungskriterien eines Unternehmens und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Außerdem wurde an dieser Stelle angemerkt, dass der Wissenschaftsbetrieb kaum besprochen wurde.

Kontakt mit Studentinnen

Zum Thema „Kontakt mit Studentinnen“ wurden die Vertreter/innen der Unternehmen gefragt, wie sie die Studentinnen in der Veranstaltung erlebt haben. 5 von 6 Personen beschrieben die Studentinnen als interessiert, 4 Personen gaben dazu an, dass die Studentinnen gut vorbereitet gewesen seien, jeweils zweimal wurden „offen“, „mutig“ und „konzentriert“ genannt. Weitere Adjektive, die jeweils einmal genannt wurden, waren: lebendig, motiviert, selbstsicher, aufgeschlossen, neugierig und bescheiden. Des Weiteren wurde gesagt, die Studentinnen hätten eine neue Balance zwischen Beruf und Privat und eine realistische Einschätzung der Arbeitsmarktsituation. Alle Vertreter/innen würden eine oder mehrere der Studentinnen, die sie in der Veranstaltung kennengelernt haben, einstellen.

Abbildung 3
 Antworten der Vertreter/innen der Unternehmen auf die Frage, wie sie die Studentinnen zur Fishbowl-Diskussion erlebt haben



Auf die Frage hin, welche neuen Erkenntnisse die Vertreter/innen der Unternehmen aus der Veranstaltung mitnehmen, wurde Bedauern geäußert darüber, dass es „so wenig Praktika in der Ausbildung“⁷ und dass es „die gläserne Decke immer noch“⁸ gibt. Des Weiteren wurde geschrieben, dass es „auf die Einstellung [an]kommt“⁹ und dass „spezielle Aspekte von Frauen bei Ausschreibungen [berücksichtigt]“¹⁰ werden sollen.

Feedback

Für ein Feedback zur Veranstaltung (Seminar und Fishbowl-Diskussion) wurden die Studentinnen sowohl nach der zweiten Seminarsitzung als auch nach der Diskussion mit den Vertreter/innen der Unternehmen nach ihrer Einschätzung gefragt, ob sich die Teilnahme für sie gelohnt habe. 4 der 7 Studentinnen, die an der zweiten Seminareinheit und der Evaluation teilgenommen haben beantworteten diese Frage mit einem positiven Wert auf einer 4er Skala (57%), 3 Teilnehmerinnen mit einem negativen Wert (43%). Nach der Veranstaltung mit den Unternehmensvertreter/innen sieht die Verteilung jedoch deutlich positiver aus: hier antworten 9 der 11 Studentinnen mit einem positiven Wert (82%).

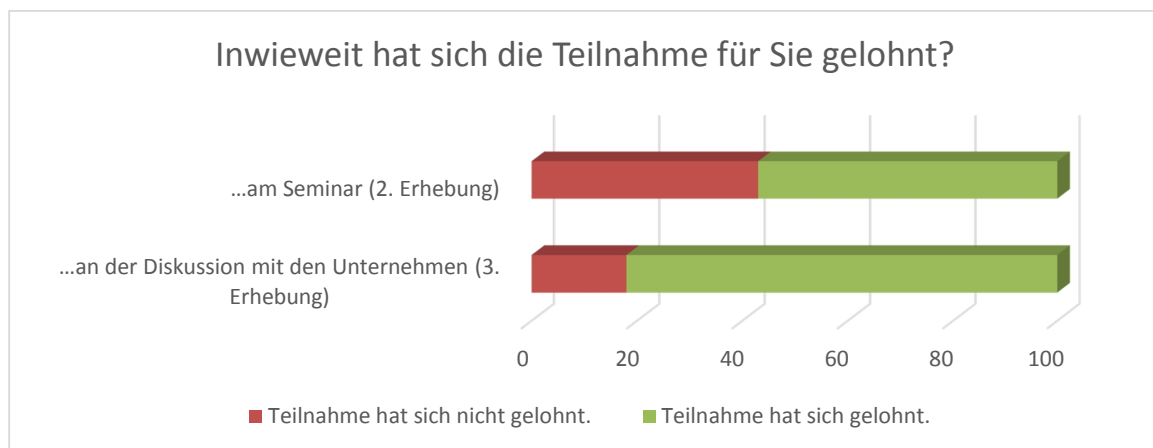
⁷ FB 1, Befragung Unternehmen

⁸ FB 2, Befragung Unternehmen

⁹ Ebd.

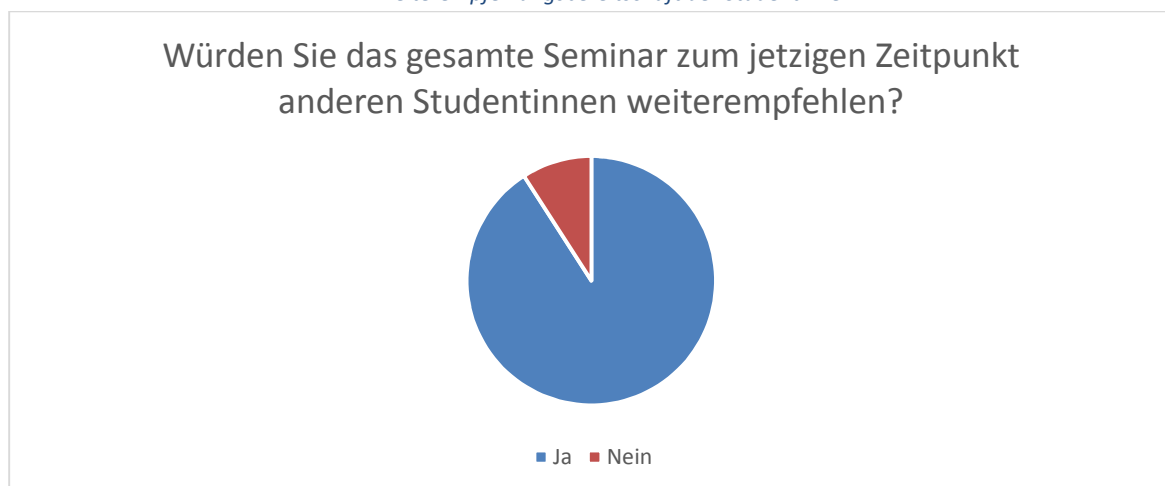
¹⁰ FB 4, Befragung Unternehmen

Abbildung 4
Frage an die Studentinnen, inwiefern sich die Teilnahme für sie gelohnt habe



Noch positiver fallen die Antworten auf die Frage aus, ob die Studentinnen das Seminar weiterempfehlen würden. Hier sind es nach der zweiten Seminareinheit 71% und nach der Diskussion mit den Unternehmen 91%, die das Karriereplanungsseminar weiterempfehlen würden.

Abbildung 5
Weiterempfehlungsbereitschaft der Studentinnen



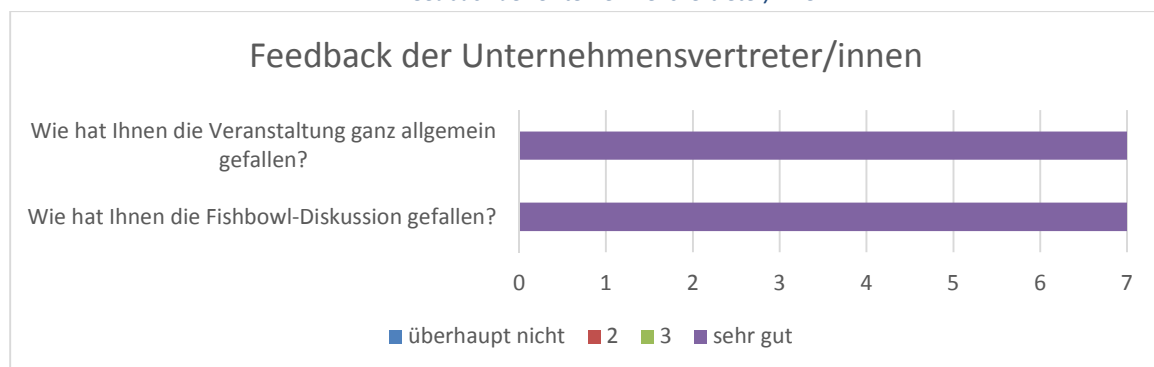
Mithilfe offener Fragen wurden sowohl die Studentinnen als auch die Unternehmen gefragt, was ihnen gut gefallen hat und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Gefallen hat den Studentinnen die Formulierung von Erwartungen an die Unternehmen in der Vorbereitung auf die anstehende Fishbowl-Diskussion. Als guter Teil des Seminars wurde an dieser Stelle auch das Suchen nach Stärken und Interessen genannt. Der zweite und größte Bereich, der positiv empfunden wurde, war der Austausch untereinander und mit den Unternehmensvertreter/innen. Ganz besonders wurden das Kennenlernen der persönlichen Werdegänge der Unternehmensvertreter/innen und das Kontakteknüpfen hervorgehoben. Ein dritter Teilbereich der gegebenen Antworten bezog sich auf den Erhalt von (aktuellen) Informationen zu folgenden Themen: Gehalt, Stellensuche, Berufsmöglichkeiten, Auftreten und Möglichkeiten zum Ein- und Aufstieg in Unternehmen.

Der meist genannte Verbesserungsvorschlag war indes „mehr Zeit“ sowohl für den Austausch mit den Unternehmen als auch für beide Seminareinheiten. So wurde sich für den Anfang Zeit für eine ausführliche Vorstellungsrunde und Austausch untereinander gewünscht und mehr Arbeit an den eigenen Stärken und Schwächen, der Erstellung eines Kompetenzprofils und der Planung nächster Karriereschritte, aber auch generell mehr Feedback zu bekommen. Mehrfach wurde sich auch für eine andere Trainerin mit mehr Erfahrung im Sozialwesen ausgesprochen. Und auch die Mischung der Unternehmen könnte vielfältiger sein und so auch den Bereich der Kulturpädagogik umfassen. Ein weitere Vorschlag, der in eine etwas andere Richtung ging, war das Seminar „hin zu richtiger Karrierevorbereitung – Einzelcoaching für den einzelnen etwas erarbeiten/ mehr fachlicher Austausch“¹¹ zu entwickeln.

Den Unternehmensvertreter/innen haben besonders die Methode der Fishbowl-Diskussion gefallen sowie der Austausch mit und die Fragen der Studentinnen, denen an dieser Stelle nochmal eine hohe Konzentration, Motivation, Offenheit und Vorbereitung bescheinigt wurde. Auch als positiv wurden die Rahmenbedingungen der Veranstaltung empfunden. Als Verbesserungspotenziale sehen auch die Vertreter/innen der Unternehmen, mehr Zeit für die Veranstaltung einzuplanen und sich auf bestimmte Themenbereiche zu fokussieren.

Ganz allgemein gaben alle Vertreter/innen der Unternehmen an, dass ihnen sowohl die gesamte Veranstaltung als auch die Fishbowl-Diskussion sehr gut gefallen habe und sie die Veranstaltung auch weiterempfehlen würden.

Abbildung 6
Feedback der Unternehmensvertreter/innen



Schlussfolgerungen und Perspektiven

Die Aufstiegsmotivation der Studentinnen ist nachweislich gestiegen und auch in der Höhe der Führungsposition ließ sich eine Verschiebung von der Team- zur Einrichtungsleitung erkennen. Ein Trend, der ebenfalls in Richtung einer künftigen Übernahme einer Führungsposition weist, ist der

¹¹ FB 7, 2. Befragung Studentinnen

Anstieg des Vorhabens, sich beruflich weiterzubilden und auch in Zukunft weitere Möglichkeiten zur Karriereplanung nutzen zu wollen. Ein Karriereplanungsseminar kann somit ein wichtiges Instrument zur Förderung der Aufstiegsmotivation von Frauen sein.

„Karriereplanung!“ war jedoch nicht nur eine gute Möglichkeit, die von den Studentinnen verinnerlichte genderspezifischen Barrieren zu überwinden und sie zum Interesse an der Übernahme einer Führungsposition zu motivieren. Im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung der Fishbowl-Diskussion bestand darüber hinaus auch die Gelegenheit, die genderspezifischen Barrieren zu thematisieren, die den Unternehmen zuzuschreiben sind, und diese kritisch zu hinterfragen. Es ging also nicht nur darum, die von den Frauen subjektiv empfundenen Barrieren zu überwinden, wie bspw. das mangelnde Zutrauen, eine Führungsposition adäquat ausfüllen zu können oder die wahrgenommene und verinnerlichte Zuschreibung als Frau verstärkt für die Familienarbeit zuständig zu sein. Es wurden auch die objektiv vorhandenen Barrieren thematisiert, die als Ursache für ein geschlechterspezifisches Ungleichgewicht bei der Besetzung von Führungsposition angesehen werden können, wie bspw. die Erwartung, dass Führungskräfte voll verfügbar zu sein haben, was eine zufriedenstellende Vereinbarung von Familie und Führung nahezu unmöglich macht sowie weitere Faktoren. Die Arbeitgeber/innen hatten die Gelegenheit, sich mit dem eigenen Arbeitsumfeld kritisch auseinander zu setzen und sich gleichzeitig als Unternehmen zu präsentieren, das sich dieser Auseinandersetzung stellt und sich auf diese Weise für Geschlechtergerechtigkeit einsetzt.

Als Knackpunkt mit Verbesserungspotenzial haben sich in diesem Seminar die Erwartungen der Studentinnen und die Erfüllung dieser im Seminar dargestellt, denn mit einer Differenz von 44 Prozentpunkten gingen sie sehr weit auseinander. Für ein nächstes Karriereplanungsseminar sollte daher entweder stärker auf die Erwartungen der Studentinnen eingegangen werden oder aber die Inhalte des Seminars klarer kommuniziert werden, um keine „falsche“ Erwartungshaltung aufzubauen.

Anhang

Auf den folgenden Seiten befinden sich

- a. der für die 3. Befragung der Studentinnen eingesetzte Fragebogen und
- b. der für die Befragung der Vertreter/innen der Unternehmen eingesetzte Fragebogen

a) 3. Befragung der Studentinnen

Evaluation zum Seminar "Karriereplanung!"

Liebe Teilnehmerinnen,

dies ist nun der dritte Fragebogen zum Seminar "Karriereplanung!". Auch hier werden Ihnen wieder viele der Fragen bekannt vorkommen. Bitte überlegen Sie sich nach der heutigen Veranstaltung erneut, ob sich im Vergleich zum ersten und zweiten Erhebungszeitpunkt (vor dem ersten Seminar und nach dem zweiten) Veränderungen ergeben haben. Vielen Dank!

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

trifft überhaupt nicht zu **1 2 3 4** trifft voll und ganz zu

- 1. Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen bewusster geworden.
- 2. Ich habe mich ausreichend damit auseinandergesetzt, was für mich "Karriere" bedeutet.
- 3. Ich habe meine Karrieremöglichkeiten ausreichend ausgelotet.
- 4. Ich habe ausreichend Gelegenheit gehabt, mich mit einer für mich optimalen Balance in und zwischen verschiedenen Lebensbereichen auseinanderzusetzen.
- 5. Ich habe Karriereziele entwickelt, die mir zum jetzigen Zeitpunkt realistisch erscheinen.
- 6. Ich weiß, welche nächsten Schritte ich für meine Karriere plane.

Wenn Sie andere Erwartungen hatten, welche waren das und inwieweit wurden diese erfüllt?

- 7. _____
- 8. _____
- 9. _____

Aufstiegsmotivation

- 10. Wie ausgeprägt ist Ihr aktueller Wunsch eine Führungsposition zu übernehmen?
schwach **1 2 3 4** stark
- 11. Haben Sie eine Vorstellung, welche Führungsposition Sie übernehmen möchten?
 Ja. Nein. (Bitte weiter mit rage 13)
- 12. Wenn Sie eine Vorstellung haben, welche Führungsposition entspricht Ihren Vorstellungen am ehesten? (Mehrfachnennungen möglich)
 Teamleitung (oder vergleichbar)
 Einrichtungsleitung (oder vergleichbar)
 Vorstand (oder vergleichbar)
 Andere Antwort, und zwar: _____
- 13. Haben Sie vor, weitere berufliche Qualifikationen zu erwerben?
 Ja. Nein. (Bitte weiter mit Frage 15)
- 14. Wenn ja, welche Art(en) beruflicher Weiterqualifikation streben Sie an? (Mehrfachnennungen möglich)
 Fachliche Fortbildung
 Berufliche Weiterbildung (z.B. Aus- und Weiterbildung im Management)
 Masterstudium
 Promotion
 Andere Antwort, und zwar: _____

Andere Möglichkeiten zur Karriereplanung

- 15. Möchten Sie in Zukunft weitere Möglichkeiten nutzen, um die von Ihnen genannten Erwartungen zu erfüllen?
 Ja. Nein. (Bitte weiter mit Frage 17)

16. Wenn Sie andere Möglichkeiten nutzen möchten, welche sind das? (Mehrfachnennungen möglich)

- Karrierecoaching
- Einzelsupervision
- Karriereseminar
- Mentoring
- Peer-Mentoring
- Informeller Austausch (z.B. mit Eltern, Freund/innen, Bekannten, Kolleg/innen)
- Andere Antwort, und zwar:

Feedback zur Veranstaltung

10. Inwieweit hat sich die Teilnahme an der Diskussion mit den Unternehmen für Sie gelohnt?
hat sich überhaupt nicht gelohnt **1 2 3 4** hat sich voll und ganz gelohnt

11. Was fanden Sie gut an der Veranstaltung mit den Unternehmen? Was hat Ihnen weitergeholfen?

12. Was könnte Ihrer Meinung nach anders gestaltet/verbessert werden?

13. Würden Sie das gesamte Seminar zum jetzigen Zeitpunkt anderen Studentinnen weiterempfehlen?

- Ja. Nein.

14. Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen?

15. Stimmen Sie der Erhebung und Verwendung der Daten zum Zwecken der Evaluation zu?

- Ja, ich stimme zu. Nein, ich stimme nicht zu.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Evaluation "Kontakt, Austausch und Diskussion mit Studentinnen"

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Veranstaltung. Zum Abschluss sind wir nun an Ihrer Meinung interessiert und möchten Sie bitten, diesen Evaluationsbogen auszufüllen. Die Befragung ist anonym und wir behandeln Ihre Angaben selbstverständlich vertraulich.

Im ersten Teil werden Ihnen Fragen zu Erwartungen gestellt, die Sie möglicherweise im Vorfeld der Veranstaltung hatten. Im Anschluss daran werden diese Erwartungen erneut aufgegriffen, um zu schauen, inwieweit sie erfüllt worden sind. Des Weiteren folgen Fragen zum Kontakt mit den Studentinnen und zur Veranstaltung selbst.

Inwieweit treffen rückblickend folgende Erwartungen auf Sie zu?

trifft überhaupt nicht zu **1 2 3 4** trifft voll und ganz zu

1. Ich wollte mehr über die Erwartungen von Studentinnen an mein Unternehmen/ meine Institution erfahren.
2. Ich wollte den Studentinnen von meinen persönlichen Erfahrungen berichten.
3. Ich wollte mein Unternehmen/ meine Institution potentiellen Arbeitnehmerinnen vorstellen.
4. Ich wollte den Studentinnen bei ihrer Karriereplanung weiterhelfen.
5. Ich erhoffte mir Anregungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung.
6. Ich wollte mich mit Studentinnen austauschen.
7. Wenn Sie weitere Erwartungen hatten, welche waren das?

Wenn Sie Ihre Erwartungen nun noch einmal betrachten, inwieweit wurden diese erfüllt?

trifft überhaupt nicht zu **1 2 3 4** trifft voll und ganz zu

8. Ich kenne nun die Erwartungen der Studentinnen an mein Unternehmen/ meine Institution.
 9. Ich habe den Studentinnen von meinen persönlichen Erfahrungen berichtet.
 10. Ich habe mein Unternehmen/ meine Institution potentiellen Arbeitnehmerinnen vorgestellt.
 11. Ich habe den Studentinnen bei ihrer Karriereplanung weitergeholfen.
 12. Ich habe Anregungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bekommen.
 13. Ich habe mich mit Studentinnen ausgetauscht.
- Wenn Sie weitere Erwartungen hatten, inwieweit sind diese erfüllt worden?

14. _____
15. _____
16. _____

Kontakt mit den Studentinnen

17. Inwieweit war der Austausch mit den Studentinnen für Sie gewinnbringend?
überhaupt nicht gewinnbringend **1 2 3 4** sehr gewinnbringend

18. Wie haben Sie die Studentinnen erlebt?

19. Welche neuen Erkenntnisse haben Sie heute gewonnen?

20. Glauben Sie, dass die Arbeitsbedingungen Ihres Unternehmens/ Ihrer Institution zu den Erwartungen der Studentinnen passen?

Ja. (Bitte weiter mit Frage 25) Nein.

Wenn sie nicht zueinander passen, welche Erklärung trifft Ihrer Meinung nach am ehesten zu?

17. Die Erwartungen der Studentinnen sind zu hoch. trifft
überhaupt nicht zu **1 2 3 4** trifft voll und ganz zu

18. Wenn dies zutrifft, welche Erwartungen sind zu hoch?

19. Unsere Arbeitsbedingungen sind verbesserungswürdig.
trifft überhaupt nicht zu **1 2 3 4** trifft voll und ganz zu

20. Wenn dies zutrifft, welche Arbeitsbedingungen sind verbesserungswürdig?

21. Können Sie sich vorstellen, eine oder mehrere der Studentinnen, die Sie heute kennengelernt haben, einzustellen/ zu beschäftigen?

Ja. Nein.

Feedback zur Veranstaltung

22. Wie hat Ihnen die Veranstaltung ganz allgemein gefallen?

überhaupt nicht **1 2 3 4** sehr gut

23. Wie hat Ihnen die Fishbowl-Diskussion gefallen?

überhaupt nicht **1 2 3 4** sehr gut

24. Was hat Ihnen gut gefallen?

25. Gibt es etwas, das Ihrer Meinung nach anders verlaufen oder verbessert werden sollte? Wenn ja, was?

26. Würden Sie die Veranstaltung einem anderen Unternehmen/ einer anderen Institution weiterempfehlen?

Ja. Nein.

27. Stimmen Sie der Erhebung und Verwendung der Daten zu Zwecken der Evaluation zu?

Ja, ich stimme zu. Nein, ich stimme nicht zu.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

2.2 Mentoring

Kurzbeschreibung des Instruments

Mentoring ist die Begleitung einer Nachwuchsführungskraft durch eine erfahrene Führungskraft mit einem breiten und umfassenden Erfahrungsschatz. Über den Wissenstransfer hinaus thematisiert der/die Mentor/in mit dem/ der Mentee deren Karrierepläne und gibt Tipps und Anregungen. Mentor/innen versuchen, den beruflichen Weg ihrer Mentees auch dadurch zu fördern, indem sie ihnen Kontakte in verschiedene Netzwerke vermitteln. Mentor/innen und Mentees kommen dabei entweder aus dem gleichen Unternehmen (internes Mentoring) oder aus unterschiedlichen Organisationen (Cross-Mentoring).

In einem Mentoringprogramm können geschlechterstereotype Annahmen, wie sie bspw. im Projekt „PFiF!“ identifiziert wurden, kritisch hinterfragt und Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs besprochen und vorbereitet werden.

Klärung und Motivation:

Aufstiegsmotivierte Frauen und Männer werden darin bestärkt, den nächsten Karriereschritt zu gehen.

Auf- und Ausbau beruflicher Netzwerke:

Mentoring hilft, berufliche Netzwerke auszubauen, die ebenfalls einen positiven Effekt auf den beruflichen Aufstieg haben.

Weiterqualifizierungen in Management und Führung:

Im Mentoring können Pläne zur Weiterqualifizierung in den Bereichen Management und Führung entwickelt werden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

Ferner ist es im Rahmen eines Mentorings auch möglich, konkret zu erarbeiten, ob und wie sich Karriere und Familie gut vereinbaren lassen.

Der Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines Mentoringprogramms haben sich die Allgemeine Hospitalgesellschaft (AHG) und der Diözesan-Caritasverband im Erzbistum Köln gewidmet.

Vorgehen und Methode

Zur Evaluation der beiden erprobten Mentoring-Programme, wurden sowohl die Mentor/innen als auch die Mentees zum Auftakt der Laufzeit und zu einem Zwischenzeitpunkt befragt. Eine

abschließende Befragung am Ende des Mentoring-Programms ist geplant, muss jedoch außerhalb der Projektlaufzeit von den Unternehmen selbst realisiert werden. Alle Erhebungen erfolgten mithilfe von standardisierten Fragebögen und anonym.

Themen waren für beide (Mentees und Mentor/innen) die Ziele, die sie im Laufe des Mentoring-Programms erreichen möchten, die Art und Häufigkeit des Kontaktes, die Erwartungen, die an das Programm gerichtet sind und die Rahmenbedingungen. In einem Unternehmen waren außerdem noch Fragen zur Begleitung durch das Unternehmen/ einer Prozessbegleiterin relevant. In der Zwischenevaluation wurden ebenfalls diese Themen erfragt und zusätzlich noch die Zufriedenheit mit dem Programm und Fragen zur Gendersensibilität des Instrumentes anhand der Projektergebnisse. Abschließend wurden in jedem Fragebogen nach Verbesserungsvorschläge und Ideen gefragt.

Stichprobe

Zum ersten Erhebungszeitpunkt nahmen insgesamt 10 potentielle Mentor/innen und 3 Mentees teil. Hier wurde – überraschenderweise – deutlich, dass es offenbar leichter ist, Mentor/innen zu akquirieren als Mentees. Die Ursachen und Hintergründe sind leider ungeklärt geblieben. Das geringe Interesse potenzieller Mentees führte dazu, dass es zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation schließlich insgesamt nur 4 Mentoring-Tandems gab, so dass letztlich 4 ausgefüllte Mentor/innen-Fragebögen und nur 2 Mentee-Fragebögen vorlagen.

Ergebnisse

Ziele

Die erste Frage zum Mentoring-Programm bezog sich auf die Ziele, die die Mentor/innen und Mentees im Rahmen des Programms erreichen möchten. Diese Frage wurde offen gestellt, das heißt, dass keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren. Der Wortlaut der Frage war wie folgt: „2. Bitte beschreiben Sie ein bis drei Ziele, die Sie im Rahmen des Mentoring-Programms erreichen möchten. Formulieren Sie Ihre Ziele möglichst nach dem SMART-Prinzip.“ Die in den Antworten der Mentor/innen beschriebenen Ziele richteten sich auf drei Objekte: die Mentees, das Mentoring-Programm und die eigene Person. Dabei sind die meisten Zielvorstellungen auf die Mentees bezogen, diese sind: Entwicklung von strategischen Zielen, Unterstützung für Mentee sein, der oder dem Mentee Feedback geben, die eigenen Erfahrungen weitergeben, an Kompetenzen arbeiten, Netzwerke aufbauen und weitergeben, Hilfestellungen zu Identifikation und Motivation, Klärung der Führungsrolle, eine offene und ehrliche Kommunikation miteinander und Erfolge für die oder den Mentee. Ein Ziel in Zusammenhang mit dem Mentoring-Programm ist die positive Bewertung „zum Abschluss des Projekts durch den Mentee, als

auch durch den Mentor¹². Für die eigene Person bzw. die eigene Rolle als Mentor/in werden sich neue Impulse für die eigene Arbeit, Generierung von neuem Wissen, Überprüfung der eigenen Kompetenzen und die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen Arbeit und des Führungsverhaltens erhofft.

67% der Mentor/innen geben zur Zwischenevaluation an, dass bereits (Teil-)Ziele erreicht worden sind. Diese sind die Begleitung des/ der Mentee, der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, die Weitergabe von Erfahrungen, die Thematisierung von Herausforderungen einer Führungsposition und neue Impulse aus dem Austausch. Des Weiteren geben 75% an, dass sich im Laufe des Mentoring-Programms neue Ziele ergeben haben. Diese sind vor allem Klarheit in Bezug auf neue Stellen der Mentees und die Rolle der Mentees als Führungsperson, aber auch der Umgang mit Problemen und das „Einfordern von Begleitung“¹³.

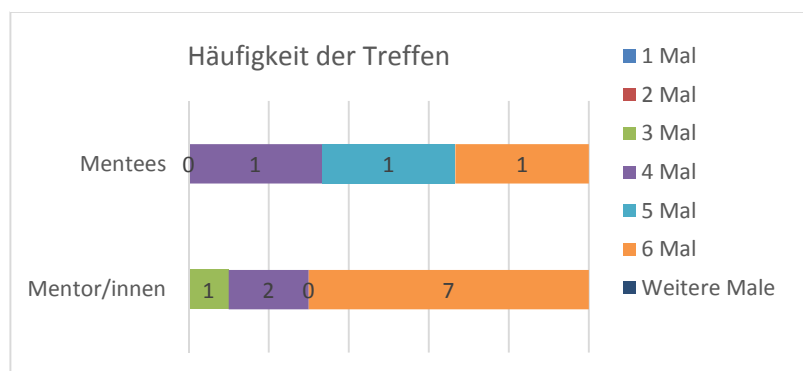
Die Ziele der Mentees lassen sich unterteilen in ihrem Bezug auf die eigene Persönlichkeit und auf die Führungsrolle. Zur Persönlichkeit gehört hierbei der Wunsch zur Verbesserung der eigenen Impulsivität und der Souveränität. Wissen und Klarheit über den eigenen und andere Führungsstile und zur Mitarbeitermotivation sowie Unterstützung und Beratung in der Führungsposition, die Verbesserung der Arbeitssituation, lernen, Strukturen zu erkennen und zu verstehen, und Konfliktmanagementstrategien sind Ziele in Bezug auf die Führungsrolle. Die Reflexion des eigenen Verhaltens lässt sich hingegen beiden Bereichen zuordnen.

Beide Mentees, die an der Zwischenevaluation teilgenommen haben, geben an, bereits (Teil-)Ziele erreicht zu haben, dazu gehören die Erarbeitung von individuellen Tipps und Verhaltensvorschlägen und mehr Selbstsicherheit. Ebenfalls beide geben an, dass sich keine neuen Ziele ergeben haben.

Dauer und Häufigkeit

Abbildung 7
Häufigkeit der Treffen im Mentoring

Daran schlossen sich Fragen zu Häufigkeit und zur Dauer der Treffen an. Auf die Frage „3. Wie häufig möchten Sie Ihre/ Ihren Mentee persönlich treffen?“ ergab sich unter den Mentor/innen zu Beginn der



¹² FB 1, 1. Befragung Mentor/innen DiCV

¹³ FB 1, 2. Befragung Mentor/innen DiCV

Mentoring-Programme ein Durchschnittswert von 5,3 Treffen und unter den Mentees ein Wert von 5,0 Treffen. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation ergab der Mittelwert der Mentor/innen, dass bereits 3,25 Treffen stattgefunden hatten und noch 1,0 Treffen geplant waren. Die Mentees gaben ähnliche Werte an, so dass Mittelwerte von 3,0 (bereits stattgefundenere Treffen) und 1,5 (noch geplante Treffen) entstanden. Das heißt, dass zum zweiten Erhebungszeitpunkt weniger Treffen geplant sind, als am Anfang der Mentoring-Programme. Konkret deuten die Zahlen auf 1 Treffen weniger hin. Zu Beginn der Programme gaben 90% der Mentor/innen eine gewünschte Dauer von 1 bis 2 Stunden pro Treffen an. Sowohl zu Beginn als auch zur Zwischenevaluation ist es jeweils ein/e Mentor/in, die eine Dauer von 2-4h angibt, aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der eingegangenen Fragebögen ergibt dies jedoch eine stark unterschiedliche Prozentzahl. Auch bei den Mentees geben im Vorfeld 2 von 3 Personen eine gewünschte Dauer von 1 bis 2 Stunden an – zur Zwischenevaluation sind es alle Beteiligten.

Zur Frage, ob die Mentor/innen ihren Mentees auch außerhalb der Treffen per Telefon oder E-Mail zur Verfügung stehen, antworteten im Vorfeld 90% mit „ja“ und zur Zwischenevaluation 100%. Aber es wird auch angegeben, dass bisher noch kein Bedarf bestand. Dies deckt sich mit den Angaben der Mentees, denn diese wurden gefragt, wie wichtig die Erreichbarkeit außerhalb der Treffen für sie sei. Bewertet auf einer 6er-Skala ergab dies im Mittel zu Beginn der Laufzeit einen Wert von 4,0 und zur Zwischenevaluation sank dieser auf 3,0.

Erwartungen an die/ den Mentee

Der nächste Fragenblock für die Mentor/innen beschäftigte sich mit dem Thema „Erwartungen an die/ den Mentee“. Dafür waren insgesamt 4 Fragen mit bestimmten Erwartungshaltungen vorgegeben und eine offene Frage für Ergänzungen an den Schluss gestellt. Für diesen Block wurde eine Skala von 1 bis 6 verwendet, bei der nur die beiden äußeren Punkte jeweils bezeichnet wurden: 1 als unwichtig und 6 als außerordentlich wichtig.

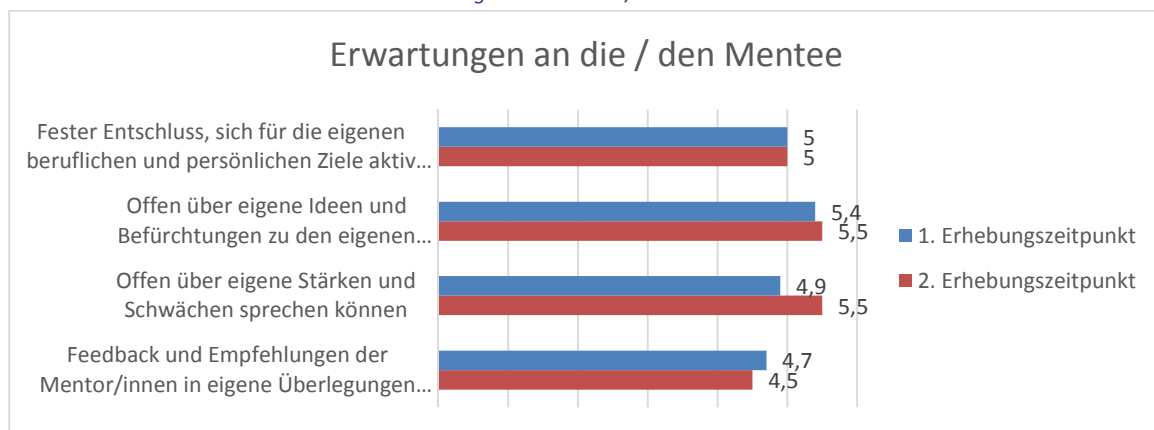
Die erste Frage lautete: „6. *Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentee / Ihr Mentee fest entschlossen ist, sich für ihre / seine beruflichen und persönlichen Ziele aktiv einzusetzen?*“ Sowohl zum ersten als auch zum zweiten Erhebungszeitraum erhielt diese Aussage einen Mittelwert von 5,0. Daran schloss sich die zweite Frage zu den Erwartungen an mit: „7. *Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentee / Ihr Mentee offen über ihre / seine Ideen und Befürchtungen zu den eigenen beruflichen Zielen sprechen kann?*“ Bei dieser Frage ist eine Steigerung der Antworten zu erkennen bei einem Mittelwert von 5,4. Auch zur Zwischenevaluation bewerten die Befragten diese Erwartung mit den höchsten Wert (5,5). In der dritten Frage ging es um: „8. *Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentee / Ihr Mentee offen über ihre / seine Stärken und Schwächen sprechen kann?*“. Hier ist die größte Steigerung zwischen den beiden

Erhebungszeitpunkten ersichtlich von einem Mittelwert von 4,9 auf 5,5. Währenddessen für die letzte Frage, „Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentee / Ihr Mentee bereit ist, Ihr Feedback und Ihre Empfehlungen in die eigenen Überlegungen miteinzubeziehen?“ ein kleiner Rückgang von 4,7 auf 4,5 erfolgte.

Aus einem Vergleich der Mittelwerte ergibt sich folgende Reihenfolge nach Wichtigkeit (vom höchsten zum niedrigsten Wert) für den Zeitpunkt der Zwischenevaluation.

1. Offen über eigene Ideen und Befürchtungen zu den eigenen beruflichen und persönlichen Zielen sprechen können
Offen über Stärken und Schwächen sprechen können
2. Fester Entschluss, sich für die eigenen beruflichen und persönlichen Ziele aktiv einzusetzen
3. Feedback und Empfehlungen der Mentor/innen in eigene Überlegungen miteinzubeziehen

Abbildung 8
Erwartungen der Mentor/innen an die Mentees



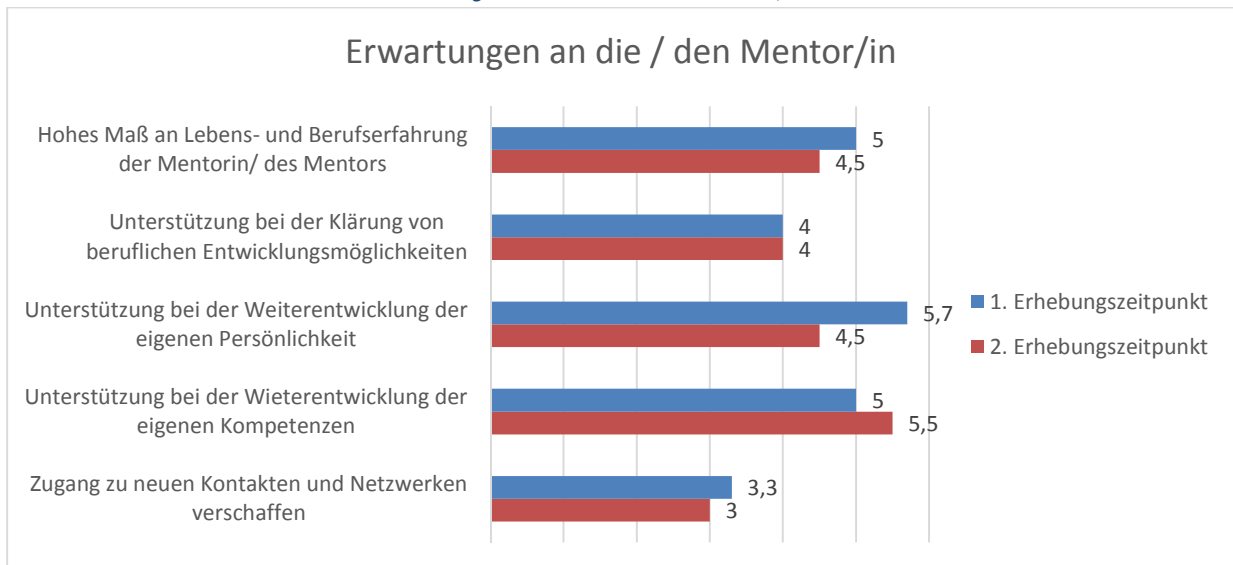
Weitere Erwartungen, die zu Beginn der Mentoring-Programme genannt werden, sind anregende, offene Gespräche zu führen, von denen beide profitieren und eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation werden diese Erwartungen nicht erneut benannt, dafür aber der Wunsch, Situationen aus neuen Blickwinkeln zu sehen und Handlungsalternativen zu erkennen.

Erwartungen an den / die Mentor/in

Auch die Mentees wurden zu ihren Erwartungen an ihre Mentor/innen befragt. Auch hier sind keine großen Verschiebungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten gegeben. Die zum ersten Zeitpunkt am höchsten bewertete Erwartung „Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentorin / Ihr Mentor Sie darin unterstützt, Ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln?“ sinkt im Mittelwert von 5,7 auf 4,5 zwar auch am stärksten ab, bleibt aber dennoch zur Zwischenevaluation an zweiter Stelle. Wichtiger wird den Mentees hingegen, dass die Mentor/innen sie bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen unterstützen (steigt von 5,0 auf 5,5). Sortiert vom höchsten Zustimmungswert zum niedrigsten folgen

die Erwartungen zu einem hohen Maß an Lebens- und Berufserfahrung des Mentors / der Mentorin (4,5 zur Zwischenevaluation), die Unterstützung bei der Klärung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (4,0) und der Zugang zu neuen Kontakten und Netzwerken (3,0). Weitere hier genannte Erwartungen sind ein regelmäßiger Austausch, eine Perspektivenänderung und eine gestärkte Souveränität.

Abbildung 9
Erwartungen der Mentees an die Mentor/innen



Rahmenbedingungen

Der nächste Abschnitt der Evaluation beschäftigte sich mit den Rahmenbedingungen der Mentoring-Programme. Themen waren hier die Laufzeit des Programms, der zeitliche Einsatz und der Kontakt unter den Mentor/innen und unter den Mentees.

„Die Laufzeit des Mentoring-Programms beträgt circa 12 Monate. Wie bewerten Sie diese?“, lautete die erste Frage dieses Blocks. Alle Befragten entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „Sie ist genau richtig“. Diese Ansicht vertraten sowohl die Mentor/innen als auch die Mentees zum Zeitpunkt der ersten Befragung. In der Zwischenevaluation gaben jedoch 2 der 4 Mentor/innen an, dass eine Laufzeit von 18 Monaten besser sei. Auf Seiten der Mentees vertraten weiterhin 100% die Meinung, die aktuelle Laufzeit sei genau richtig.

Bei der Frage „Wie bewerten Sie den für Sie entstehenden zeitlichen Einsatz?“ antworteten 90% der Mentor/innen und 100% der Mentees „Er ist eine gute Investition“ und ein/ e Mentor/in antwortete sogar mit „Ich bin bereit, mehr zu investieren.“ Auch zur Zwischenevaluation gab die Mehrheit auf beiden Seiten, dass der zeitliche Einsatz eine gute Investition sei. Auch hier ist es wieder ein/e Mentor/in, die eine andere Antwort gibt, diesmal jedoch, dass der zeitliche Einsatz zu hoch sei.

Auf die Frage „*Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt zu anderen Mentor/innen (bzw. Mentees)*“, die auf einer Skala von 1 für unwichtig bis 6 für außerordentlich wichtig zu bewerten war, antworteten die Mentor/innen im Mittel mit 4,3 und die Mentees mit 4,0 in der ersten Befragung. In der Zwischenevaluation sinkt jedoch der Wert der Mentor/innen auf 3,5, dafür steigt er jedoch bei den Mentees auf 4,5 an. Das heißt, dass im Laufe des Mentorings es für die Mentor/innen weniger wichtig, für die Mentees aber wichtiger geworden ist, sich gegenseitig auszutauschen. Zur Zwischenevaluation geben 75% der Mentor/innen an, bereits Kontakt zueinander gehabt zu haben; bei den Mentees gibt es nur eine/n Befragte/n, der oder die auf diese Frage mit „Heute“ antwortete. Die Teilnehmer/innen sind des Weiteren nach Themen gefragt wurden, zu denen sie sich gern untereinander austauschen würden. Im Rahmen der ersten Befragung sind die Angaben der Mentor/innen noch recht allgemein: Erfahrungsaustausch, zum Ablauf der Begleitung, zu Anregungen aus der Praxis, zum Nutzen für alle Beteiligte, über den Vertrauensaufbau, über Inhalte des Mentorings, über die Art und Weise des Kontakts und über den Umgang mit dem / der Mentee. Zur Zwischenevaluation gibt es dann aber konkrete Fragen, die besprochen werden sollen. Zum einen wird hier der Wunsch geäußert, sich über den Charakter und die Gestaltung des Mentorings gerade in Abgrenzung zum Coaching und zur Supervision auszutauschen und zum anderen über die Dauer des Kontakts. Auch die Mentees wünschen sich einen allgemeinen Erfahrungsaustausch, darüber hinaus aber auch den Austausch zu fachlich-bereichsspezifischen Themen und zu Fragestellungen zum Thema Führung, wie der Umgang mit Mitarbeiter/innen, Führungsstil, Einarbeitung in die Leitung, Fortbildungen und Entwicklung der Abteilung. Diese Themen kommen jeweils sowohl zum ersten als auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt in den Befragungen vor.

Erwartungen an die Vorbereitung und Begleitung durch das Unternehmen und die Prozessbegleiterin

In einem der beiden Programme wurde das Mentoring von Seiten des Unternehmens durch eine Prozessbegleiterin unterstützt. Für diese Mentor/innen und Mentees schlossen sich noch einige Fragen hierzu an.

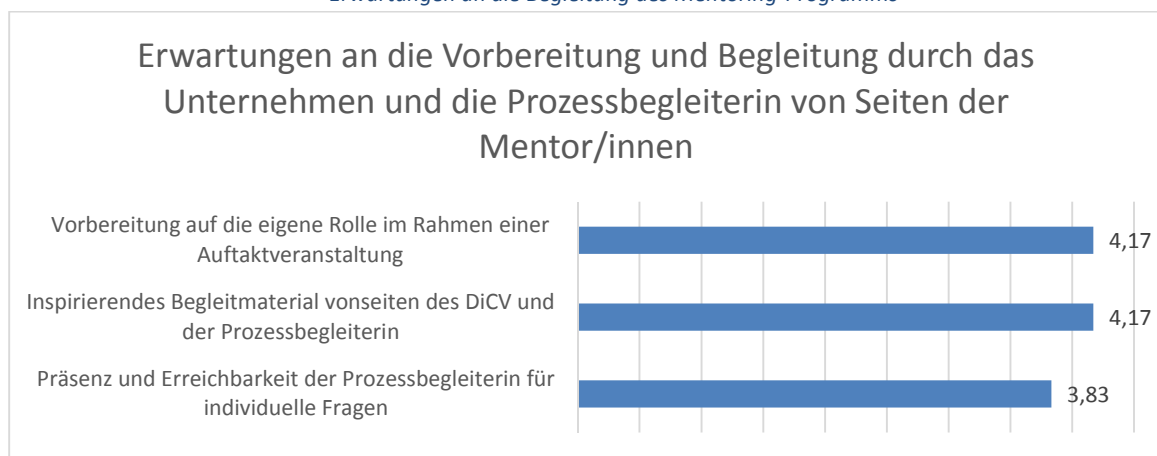
Den Anfang des Abschnitts bildeten drei Fragen, die sich wieder mit der persönlichen Einschätzung nach Wichtigkeit zum Thema beschäftigten. Auch hier wurde erneut eine Skala von 1 bis 6, mit der Beschriftung von 1 für unwichtig und 6 für außerordentlich wichtig verwendet.

Die erste Frage lautete „*Wie wichtig ist Ihnen, dass [das Unternehmen] und die Prozessbegleiterin Sie auf Ihre Rolle im Rahmen einer Auftaktveranstaltung vorbereiten?*“ antworteten die Mentor/innen im Mittel mit 4,17; ebenso wie auf die nächste Frage: „*Wie wichtig ist Ihnen ein inspirierendes Begleitmaterial, das Ihnen vonseiten des [Unternehmens] und der Prozessbegleiterin zur Verfügung gestellt wird?*“ Bei beiden ist ebenfalls die Bewertung zur Zwischenevaluation mit 4,0 nahezu gleich

geblieben. Die letzte Frage dieses Blocks „Wie wichtig ist Ihnen die Präsenz und Erreichbarkeit der Prozessbegleiterin für individuelle Fragen?“ steigt nur ganz leicht von 3,83 auf ebenfalls 4,0 an. Das heißt, im Laufe des Mentoring-Programms werden von den Mentor/innen hier keinerlei Abstufungen mehr gemacht.

Auch bei den Mentees ergibt sich ein ähnliches Bild. Auf die Fragen nach der Bedeutung des Vorgesprächs mit der Prozessbegleiterin und deren Präsenz und Erreichbarkeit antworteten die Mentees zu beiden Erhebungszeitpunkten jeweils mit einem Mittelwert von 3,5.

Abbildung 10
Erwartungen an die Begleitung des Mentoring-Programms



Gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung

Im Zuge der Zwischenevaluation wurden die Mentor/innen und Mentees zu den im Projekt herausgearbeiteten Epistemem „Familienarbeit ist Frauenarbeit“, „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch“ und „Management und BWL sind eine Männerdomäne“ befragt, wie oft sie diesen begegnet sind.

Die an der Evaluation teilnehmenden Mentees gaben an, dass sie im Rahmen des Mentoring-Programms die Episteme „Familienarbeit ist Frauenarbeit“ und „Management und BWL sind eine Männerdomäne“ nie und dem Epistem „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch“ selten begegnet sind. Bei den Mentor/innen ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild. 67% gaben an, dem Epistem „Familienarbeit ist Frauenarbeit“ schon eher selten begegnet zu sein, 50% hatten gelegentlich mit „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch“ zu tun und jeweils 25% gaben an, gelegentlich und sogar sehr oft dem Epistem „Management und BWL sind eine Männerdomäne“ begegnet zu sein. An dieser Stelle scheinen die Mentees und die Mentor/innen unterschiedliche Wahrnehmungen zu haben.

Um die verinnerlichteten Episteme wahrzunehmen, müssen beispielsweise Alltagsroutinen und Kommunikation kritisch hinterfragt werden. Dieser zusätzliche Schritt wird nicht immer gegangen, was dazu führt, dass die Episteme nicht immer als solche erkannt werden. So können sie den

Teilnehmer/innen des Mentoringprogramms begegnet sein, aber nicht von ihnen unter diesem Gesichtspunkt wahrgenommen worden sein.

Eine Mentee berichtet dazu, dass sie als einzige Frau in der Führungsriege manchmal nicht wahrgenommen werden würde und sich Gehör verschaffen und diskutieren muss, warum sie manche Dinge anders angehe.¹⁴ Ein/e Mentor/in beschreibt, dass der / dem Mentee Mut gemacht werden muss, Probleme direkt anzusprechen und auch unfreundlich zu wirken und dass BWL als richtiges Handwerkszeug erkannt werden müsse.¹⁵ Ein weiterer Mentor ist sich unsicher, ob diese Punkte aufgrund seines Geschlechtes nicht thematisiert wurden und möchte dies in Zukunft ansprechen.¹⁶

Zufriedenheit mit Mentoring-Programm

In der Zwischenevaluation ist die Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm zum aktuellen Zeitpunkt als Thema neu hinzugekommen. Auf Seiten der Mentees gibt es leider nur noch eine Person, die die Fragen zur Zufriedenheit beantwortet hat. Mentor/innen sind es aber noch immer vier.

Der / die Mentee gibt an „sehr zufrieden“ mit der Arbeit mit dem / der Mentor/in zu sein, da es konstruktive Gespräche gab, die eine Reflexion ermöglichten und neue Anregungen für die Arbeit brachten. Auch mit dem gesamten Mentoring-Programm ist der / die Mentee „sehr zufrieden“, da es individuell unterstützt. Daher würde der / die Mentee das Programm auch weiterempfehlen und nimmt für sich mit auch für die Zukunft nach ähnlicher Unterstützung von „Nicht-Betroffenen“ zu suchen.¹⁷

Die Zufriedenheit der Mentor/innen mit der Arbeit mit den Mentees fällt mit einem Durchschnittswert von 4,5 auf der 6er-Skala etwas zurückhaltender aus. Als Grund dafür wird von zwei Personen genannt, dass das Mentoring sich eher zu einem Coaching entwickelt hätte.¹⁸ Eine weitere Person gibt an, dass das Mentoring schwer in den Arbeitsalltag zu integrieren war.¹⁹ Positiv wird bewertet, dass Themen mit großer Offenheit und Ernsthaftigkeit bearbeitet wurden.²⁰ Auf einen ähnlichen Durchschnittswert (4,25) kommt die Frage, inwiefern die Mentor/innen mit dem gesamten Mentoring-Programm zufrieden sind. In der Begründung werden diesmal positive Aspekte hervorgehoben: das Programm sei gut vorbereitet und begleitet, es sei ein produktiver Prozess und ein gelungener Austausch. Kritisiert wurde, dass es zu wenig Werbung innerhalb der Organisation gegeben habe und daher auch zu wenige Mentoring-Paare. Als persönlichen Nutzen aus dem Mentoring bezeichnen die Mentor/innen die Erkenntnis, dass neue Führungskräfte eine gute Einarbeitung brauchen und sie selbst noch intensiver

¹⁴ FB 2, 2. Befragung Mentees DiCV

¹⁵ FB 3, 2. Befragung Mentor/innen DiCV

¹⁶ FB 1, 2. Befragung Mentees DiCV

¹⁷ Ebd.

¹⁸ FB 1 und 3, 2. Befragung Mentor/innen DiCV

¹⁹ FB 1, 2. Befragung Mentor/innen AHG

²⁰ FB 2, 2. Befragung Mentor/innen DiCV

ihre Mitarbeiter/innen begleiten wollen. Auch sei es unumgänglich, das eigene Handeln stets zu reflektieren und den zwischenmenschlichen Austausch wertzuschätzen.

Ideen / Verbesserungsvorschläge

Mit einer abschließenden Frage nach Ideen oder konkreten Verbesserungsvorschlägen, die ebenfalls offen gestellt wurde, endet der Fragebogen. Diese Möglichkeit wurde von einer Person genutzt, mit folgender Aussage: „Warum läuft das Projekt fast ohne PR-Begleitmusik? Ich habe davon erst durch die Anfrage als potenzieller Mentor erfahren.“²¹ Ergänzt zur Zwischenevaluation um die Aussage „In Diskurs mit Skeptiker_innen gehen“²².

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Alles in allem sehen die befragten Mentor/innen und Mentees das Mentoring-Programm und seine Rahmenbedingungen durchweg positiv. Dies ist insbesondere an den Antworten zu den Fragen zu Dauer und Häufigkeit der Treffen als auch zur Laufzeit und den zeitlichen Einsatz des Programmes abzulesen. Näher beleuchtet und überprüft werden sollte einmal aus welchen Gründen zwei der Mentor/innen eine Laufzeit von 18 Monate vorschlagen und ob dies eine sinnvolle Veränderung sein kann, gerade auch mit Blick darauf, dass sich im Laufe der Programme neue Ziele ergeben haben. Zu prüfen ist auch ein Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach einer längeren Laufzeit und der Anzahl der Treffen, die zum Zwischenzeitpunkt weniger sind, als zu Beginn des Programmes geplant. Hier stellt sich die Frage, ob es Schwierigkeiten bei der Integration der Treffen in den beruflichen Alltag gab und daher ein größerer Zeitraum zur Terminfindung gebraucht wird.

In Bezug auf die einzelnen Ziele der Mentor/innen und Mentees und ihren Vorstellungen von der Häufigkeit der Treffen, sollte bei der Zuordnung von Mentor/in und Mentee darauf geachtet werden, dass diese jeweils übereinstimmen, damit nicht Mentees, die sich viel Rücksprache erhoffen auf Mentor/innen treffen, die die oder den Mentee gern eigene Erfahrungen machen lassen wollen und nur für einige Treffen zur Verfügung stehen möchten.

Im Laufe der Programme ist es für die Mentees wichtiger geworden, dass die Mentor/innen sie in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützen, weniger wichtig wurde hingegen die Persönlichkeitsentwicklung. Beide blieben jedoch die beiden wichtigsten Erwartungen. Diese Tendenz spiegelt sich auch in den Aussagen der Mentor/innen, dass die Grenzen zwischen dem Mentoring und dem Coaching/ der Supervision unklar sind und dass das Mentoring starke Züge eines Coachings annimmt. Dies sollte in einer nächsten Mentoring-Laufzeit im Rahmen der Auftaktveranstaltung thematisiert werden.

²¹ FB 4, 1. Befragung Mentor/innen DiCV

²² FB 2, 2. Befragung Mentor/innen DiCV

Ein wichtiger Punkt, auf den in einem nächsten Mentoring noch stärker eingegangen werden sollte, ist die Thematik Gender und Geschlechtergerechtigkeit. In der Evaluation hat sich bei Mentees und Mentor/innen ein unterschiedliches Bild in der Wahrnehmung von den Epistemen ergeben, die im Projekt PFiF als zentrale Hindernisse für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen identifiziert worden sind. Die Mentor/innen sollten die Mentees motivieren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und verinnerlichte Episteme kritisch zu hinterfragen. Dazu benötigen sie auch im Rahmen der Auftaktveranstaltung und Programmbegleitung eine gute Vorbereitung und Sensibilisierung. Während der Treffen zwischen Mentor/innen und Mentees sollten Fragen und Themen sowohl zu gendersensibler Führung als auch diskutiert werden.

Anhang

Auf den folgenden Seiten befinden sich

- a. der für die 2. Befragung der Mentor/innen eingesetzte Fragebogen und
- b. der für die 2. Befragung der Mentees eingesetzte Fragebogen

Evaluation des Mentoring-Programms des DiCV

2. Befragung der Mentorinnen und Mentoren

Einverständnis

1. Stimmen Sie der Erhebung und Verwendung der Daten zu Zwecken der Evaluation zu?
- Ja, ich stimme zu.
- Nein, ich stimme nicht zu.

Ihre Ziele im Rahmen des Mentoring-Programms

2. Haben Sie bereits Ziele oder Teilziele, die Sie sich gemeinsam mit Ihrer/m Mentee im Rahmen des Mentoring-Programms gesetzt haben, erreicht?

- Ja.
- Nein.

3. Und wenn ja, welche Ziele oder Teilziele sind das?

4. Haben sich neue Ziele im Verlauf des Mentorings ergeben?

- Ja.
- Nein.

5. Wenn ja, welche sind das?

Art und Häufigkeit des Kontakts zwischen Mentor/in und Mentee

6. Wie häufig haben Sie sich bereits mit Ihrer/m Mentee getroffen?

- 1 Mal
- 2 Mal
- 3 Mal

Weitere Male, und zwar: _____

7. Wie lange haben diese Treffen jeweils gedauert?

- 1-2 Stunden
- 2-4 Stunden
-

Eine andere Dauer, und zwar: _____

8. Wie viele weitere Treffen haben Sie geplant?

- 1 weiteres Treffen
- 2 weitere Treffen
- 3 weitere Treffen
- 4 weitere Treffen

Weitere Treffen, und zwar: _____

9. Standen Sie Ihrer/m Mentee bereits schon einmal außerhalb der persönlichen Treffen, also per E-Mail oder per Telefon für Fragen und Anliegen zu Verfügung?

- Ja, ich stand schon zur Verfügung.
- Nein, ich stand nicht zur Verfügung.
- Ja, ich stehe generell zur Verfügung, aber es gab bisher noch keinen Bedarf.

Erwartungen an die/ den Mentee

Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentee/ Ihr Mentee...

unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig

10. ...fest entschlossen ist, sich für ihre / seine beruflichen und persönlichen Ziele aktiv einzusetzen?
11. ... offen über ihre / seine Ideen und Befürchtungen zu den eigenen beruflichen und persönlichen Ziele sprechen kann?
12. ... offen über ihre / seine Stärken und Schwächen sprechen kann?
13. ... bereit ist, Ihr Feedback und Ihre Empfehlungen in die eigenen Überlegungen miteinzubeziehen?
14. Weitere Erwartungen, und zwar:
-
-

Rahmenbedingungen

15. Die Laufzeit des Mentoring-Programms beträgt ca. 12 Monate. Wie bewerten Sie diese zum aktuellen Zeitpunkt?
- Sie ist genau richtig.
- Sie könnte kürzer sein, und zwar: _____
- Sie könnte länger sein, und zwar: _____
16. Wie bewerten Sie den für Sie entstandenen zeitlichen Einsatz?
- Auch wenn ich mich dazu bereit erklärt habe, ist er mir zu hoch.
- Er ist eine gute Investition.
- Ich bin bereit, mehr zu investieren.
- Andere Antwort, und zwar: _____
17. Hatten Sie bereits Kontakt zu anderen Mentor/innen?
- Das heutige Abendessen ist mein erster Kontakt zu anderen Mentor/innen.
- Ja, ich hatte bereits vorher Kontakt zu anderen Mentor/innen.
- Nein, ich hatte noch keinen Kontakt zu anderen Mentor/innen.
18. Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt zu anderen Mentor/innen?
- unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig
-
19. Schauen Sie sich bitte noch einmal die vorangegangene Frage an. Wenn Ihnen der Kontakt wichtig ist und Sie die Antwortmöglichkeit 4,5, oder 6 gewählt haben: Zu welchen Themenbereichen möchten Sie sich mit anderen Mentor/innen austauschen?
-
-
-

Wie wichtig war bisher für Sie ...

20. ...die Vorbereitung auf Ihre Rolle im Rahmen der Auftaktveranstaltung?
unwichtig **1 2 3 4 5 6** außerordentlich wichtig

21. ...das Begleitmaterial, welches Ihnen vonseiten des DiCV und der Prozessbegleiterin zur Verfügung gestellt wurde?
unwichtig **1 2 3 4 5 6** außerordentlich wichtig

22. ...Präsenz und Erreichbarkeit der Prozessbegleiterin für individuelle Fragen?
unwichtig **1 2 3 4 5 6** außerordentlich wichtig

Mentoring als Instrument zur geschlechtergerechten Personalentwicklung

Im Projekt "PFiF! - Potenziale für Frauen in Führung" wurden Einflüsse auf die Aufstiegsmotivation und / oder auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit von weiblichen Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitswesen analysiert. Im Ergebnis stellten sich einige gesellschaftliche Diskurse als zentral heraus, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren.

Inwieweit sind Ihnen folgende Themen und Problematiken im Mentoring-Programm ebenfalls begegnet?

	nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft
23. "Familienarbeit ist Frauenarbeit."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. "Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. "Management und BWL sind eine Männerdomäne."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Wenn Sie Ihnen begegnet sind, wie sind Sie damit umgegangen?					

Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm

28. Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit mit Ihrer/m Mentee? sehr
unzufrieden **1 2 3 4 5 6** sehr zufrieden

29. Wie begründen Sie Ihre Antwort?

30. Wie zufrieden sind Sie mit dem gesamten Mentoring-Programm? sehr
unzufrieden **1 2 3 4 5 6** sehr zufrieden

31. Wie begründen Sie Ihre Antwort?

32. Was nehmen Sie für sich persönlich, Ihre aktuelle berufliche Praxis und ggf. weitere Karriereplanung mit?

33. Möchten Sie uns abschließend Ideen oder konkrete Verbesserungsvorschläge für die Durchführung eines Mentoring-Programms mitteilen? Wenn ja, welche?

Vielen Dank!

Evaluation des Mentoring-Programms des DiCV Köln

2. Befragung der Mentees

Einverständnis

1. Stimmen Sie der Erhebung und Verwendung der Daten zu Zwecken der Evaluation zu?

- Ja, ich stimme zu.
 Nein, ich stimme nicht zu.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ihre Ziele im Rahmen des Mentoring-Programms

2. Haben Sie bereits Ziele oder Teilziele, die Sie sich im Rahmen des Mentoring-Programms gesetzt haben, erreicht?

- Ja.
 Nein.

3. Und wenn ja, welche Ziele oder Teilziele sind das?

4. Haben sich neue Ziele im Verlauf des Mentorings ergeben?

- Ja.
 Nein.

5. Wenn ja, welche sind das?

Art und Häufigkeit des Kontakts zwischen Mentor/in und Mentee

6. Wie häufig haben Sie sich bereits mit Ihrer/m Mentor/in getroffen?

- 1 Mal
 2 Mal
 3 Mal
 Weitere Male, und zwar: _____

7. Wie lange haben diese Treffen jeweils gedauert?

- 1-2 Stunden
 2-4 Stunden
 Eine andere Dauer, und zwar: _____

8. Wie viele weitere Treffen haben Sie geplant?

- 1 weiteres Treffen
 2 weitere Treffen
 3 weitere Treffen
 4 weitere Treffen
 Weitere Treffen, und zwar: _____

Erwartungen an die/ den Mentor/in

Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre Mentorin/ Ihr Mentor...

Unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig

- 9. ... ein hohes Maß an Lebens- und Berufserfahrung mitbringt?
- 10. ... Sie darin unterstützt, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu klären?
- 11. ... Sie darin unterstützt, Ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln?
- 12. ... Sie darin unterstützt, Ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln?
- 13. ... Ihnen den Zugang zu neuen Kontakten und Netzwerken verschafft?
- 14. ... für Fragen und Anliegen auch außerhalb der persönlichen Treffen, also per E-Mail oder per Telefon, zur Verfügung steht?

Rahmenbedingungen

- 1. Die Laufzeit des Mentoring-Programms beträgt ca. 12 Monate. Wie bewerten Sie diese zum aktuellen Zeitpunkt?
 - Sie ist genau richtig.
 - Sie könnte kürzer sein, und zwar: _____
 - Sie könnte länger sein, und zwar: _____
- 2. Wie bewerten Sie den für Sie entstandenen zeitlichen Einsatz?
 - Auch wenn ich mich dazu bereit erklärt habe, ist er mir zu hoch.
 - Er ist eine gute Investition.
 - Ich bin bereit, mehr zu investieren.
 - Andere Antwort, und zwar: _____
- 3. Hatten Sie bereits Kontakt zu anderen Mentees?
 - Ja, ich hatte bereits Kontakt.
 - Nein, ich hatte noch keinen Kontakt.
- 4. Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt zu anderen Mentees?
 unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig
- 5. Schauen Sie sich bitte noch einmal die vorangegangene Frage an. Wenn Ihnen der Kontakt wichtig ist und Sie die Antwortmöglichkeit 4,5, oder 6 gewählt haben: Zu welchen Themenbereichen möchten Sie sich mit anderen Mentees austauschen?

Erwartungen an die Vorbereitung und Begleitung durch den DiCV und die Prozessbegleiterin

Wie wichtig war Ihnen bisher...

- 6. ...das Vorgespräch mit der Prozessbegleiterin?
 unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig
- 7. ...die Präsenz und Erreichbarkeit der Prozessbegleiterin für individuelle Fragen?
 unwichtig 1 2 3 4 5 6 außerordentlich wichtig

Mentoring als Instrument zur geschlechtergerechten Personalentwicklung

Im Projekt "PFiF! - Potenziale für Frauen in Führung" wurden Einflüsse auf die Aufstiegsmotivation und / oder auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit von weiblichen Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitswesen analysiert. Im Ergebnis stellten sich einige gesellschaftliche Diskurse als zentral heraus, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren.

Inwieweit sind Ihnen folgende Themen und Problematiken im Mentoring-Programm ebenfalls begegnet?

nie selten gelegentlich oft sehr oft

8. "Familienarbeit ist Frauenarbeit."
9. "Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch."
10. "Management und BWL sind eine Männerdomäne."
11. Wenn Sie Ihnen begegnet sind, wie sind Sie damit umgegangen?

12. Haben Sie noch weitere Gedanken zu Geschlecht im Kontext von Führung?

Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm

13. Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit mit Ihrer/m Mentor/in?
 sehr unzufrieden **1 2 3 4 5 6** sehr zufrieden

14. Wie begründen Sie Ihre Antwort?

15. Wie zufrieden sind Sie mit dem gesamten Mentoring-Programm?

16. sehr unzufrieden **1 2 3 4 5 6** sehr zufrieden

17. Wie begründen Sie Ihre Antwort?

18. Was nehmen Sie für sich persönlich, Ihre aktuelle berufliche Praxis und weitere Karriereplanung mit?

19. Würden Sie die Teilnahme am Mentoring-Programm weiterempfehlen?

- Ja.
- Nein.

20. Denken Sie, dass Sie einen ähnlichen oder sogar größeren Nutzen aus anderen (Personalentwicklungs-) Instrumenten ziehen könnten?

- Ja.
- Nein.

21. Wenn ja, welche Instrumente könnten das sein?

22. Möchten Sie uns abschließend Ideen oder konkrete Verbesserungsvorschläge für die Durchführung eines Mentoring-Programms mitteilen? Wenn ja, welche?

Vielen Dank!

2.3 Online-Profilintool „P:FiF!“

Kurzbeschreibung des Instruments

Das zentrale Ziel des gendersensiblen Online-Profilintools besteht darin, ein für die jeweilige Stelle relevantes 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“.

Arbeitsschritte im Überblick:

Schritt 1 | Erstellung eines Anforderungsprofils für die zu besetzende Führungsposition

Schritt 2 | Erfassung von Führungskompetenzen mittels eines Kompetenzprofils

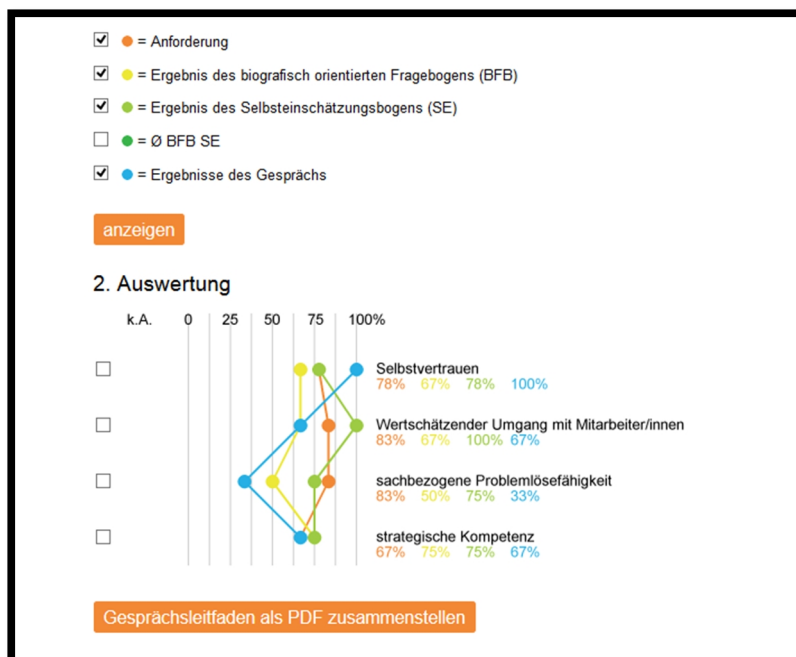
Schritt 3 | Durchführung von Bewerbungsgesprächen mithilfe eines Gesprächsleitfadens

Schritt 4 | Grafische Gegenüberstellung des Anforderungs- und des Kompetenzprofils sowie der Ergebnisse des Bewerbungsgesprächs

Personalverantwortliche, die für ihr Unternehmen eine Führungsposition ausschreiben möchten und Bewerber/innen mittels dieses Instrumentes rekrutieren möchten, können sich kostenlos online registrieren.

Abbildung 11

Screenshot Beispiel für grafische Gegenüberstellung des Anforderungs- und des Kompetenzprofils und der Ergebnisse des Bewerbungsgesprächs



Vorgehen und Methode

Das Online-Profilingsystem „P:FiF!“ wurde zunächst von einigen Teilnehmerinnen des Karriereplanungsseminars in der Rolle der Bewerberinnen getestet. Nach einer kurzen Einweisung bekamen sie jeweils eine eigene Benutzer/innenkennung und erarbeiteten ein ausführliches Kompetenzprofil. Parallel dazu sind sie gebeten worden, einen Feedbackbogen auszufüllen. Weitere Feedbackbögen füllten anschließend eine Projektpartnerin und 2 Mitarbeiterinnen des SO.CON-Instituts aus. Insgesamt gibt es 2 Feedbackbögen aus Arbeitgeber/innensicht und 9 Feedbackbögen aus Bewerber/innensicht. Die Testerinnen wurden zur Verständlichkeit und Funktionalität des Tools, zu den Fragebögen und dem Ergebnis des Profilings und zum Thema gendersensible Personalentwicklung mit Hilfe des Profilingtools befragt. Der Versuch, Feedbackbögen von Testerinnen aus dem Kreis der Kooperationspartner/innen und weiterer Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens zu gewinnen, ist trotz verschiedener Bemühungen leider nicht gelungen.

Ergebnisse

Der allgemeine Eindruck war bei allen Testerinnen sehr positiv. Im Folgenden soll das gegebene Feedback konkret dargestellt werden. Im ersten Abschnitt geht es dabei um positive Anmerkungen, im zweiten Abschnitt um Kritik und Verbesserungsvorschläge und im letzten Abschnitt um das Thema gendersensible Personalentwicklung.

Positives Feedback

In beiden Feedbackbögen aus Arbeitgeber/innensicht wird angegeben, dass die Erläuterungen zum Tool klar und verständlich sind. Über die Infoblätter zu den AGBs und zum Datenschutz klickten jedoch beide bei der Registrierung hinweg. Auch aus Bewerber/innensicht werden die Texte als klar und verständlich wahrgenommen, besonders hilfreich sei der Hinweis gewesen, dass sich aufgrund der beiden Fragebögen bei der Erstellung des Kompetenzprofils (Biografischer Bogen und Selbsteinschätzungsbogen), die sich mit denselben Kompetenzen befassen, ähnliche Fragen auftauchen, die jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven zu beantworten sind. Und auch die Seite, die zwischen die beiden Bögen geschaltet ist, um den Übergang anzuzeigen, sei ein guter Hinweis. Angenehm sei es generell, dass nicht so viele Fragen auf einer Seite stehen würden, sondern diese auf mehrere Seiten aufgeteilt sind. Die Fragen selbst seien klar verständlich und nicht zu lang und das Profilingtool würde alle wichtigen Kompetenzen beinhalten. Auch die Menüführung sei gut nachvollziehbar.

Aus Arbeitgeber/innensicht wird die gute Vorarbeit durch das Profilingtool hervorgehoben, so muss die vorbereitete Einladungsmail an die Bewerber/innen nur noch bearbeitet und weitergeleitet

werden. Positiv wird des Weiteren der Ratschlag wahrgenommen, dass maximal vier Kompetenzfelder für den Gesprächsleitfaden ausgewählt werden sollen um das Gespräch handhabbar zu halten und auf konkrete Anforderungen zu konzentrieren. Das Verfahren, das die Ergebnisse des Gesprächs in die Grafik zur Darstellung des Profiling eingetragen werden können, wird als transparent beschrieben, da somit ein direkter Vergleich von Selbstwahrnehmung der Bewerber/innen und Fremdeinschätzung durch Personalverantwortliche durchgeführt werden kann.

Kritisches Feedback

Kritisch wird gesehen, dass die gesamte Nutzung – sowohl für Arbeitgeber/innen als auch für Bewerber/innen sehr zeitintensiv ist und auf die ehrliche Beantwortung durch die Bewerber/innen angewiesen ist. Diese befinden sich jedoch in einer angespannten Situation in der „niemand zugeben [würde], etwas nicht zu können“²³. Daher würden viele Antworten im Sinne sozialer Erwünschtheit gegeben und eine Fremdeinschätzung fehle an dieser Stelle.

Auch die 4er-Skala von „trifft überhaupt nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“ finden die potentiellen Bewerber/innen zu wenig. Die Verbesserungswünsche gehen hier aber von einer 5er-Skala bis hin zu einer 10er-Skala recht weit auseinander. Auch ist eine Konkretisierung oder eine Klärung gewünscht, was die Aussage „Ich erinnere mich an eine Reihe von Situationen...“ im Biografischen Bogen bedeutet bzw. wie viele Situationen „eine Reihe“ sind. Verwirrend ist für die Bewerber/innen auch, dass durch die beiden Fragebögen die einzelnen Fragen sehr viel Ähnlichkeit aufweisen und die ausdifferenzierten Kompetenzen sich manchmal nur minimal unterscheiden, dies jedoch auf den ersten Blick nicht immer sichtbar ist. Ebenfalls wird kritisiert, dass einige Fragen bereits davon ausgehen, dass die ausfüllende Person Führungserfahrung besitzt.

Als Verbesserungsvorschlag wurde eingebracht, dass am Ende der Fragebögen noch eine Meldung für die Bewerber/innen erscheint, dass die Antworten automatisch übermittelt wurden sind, denn es gab unsichere Nachfragen von Bewerber/innen, ob ihre Ergebnisse bei dem/ der Arbeitgeber/in angekommen seien. Deutlicher sollten auch nochmal Erklärungen zum Datenschutz für die Bewerber/innen gemacht werden, da es nur auf der Startseite eine kurze Erläuterung dazu gab. Ihr eigenes Kompetenzprofil können sich die Bewerber/innen als PDF-Datei herunterladen, dafür wurde vorgeschlagen, die Kompetenzgrafik an den Beginn des Dokumentes zu stellen anstatt der gegebenen Antworten, da sich kaum jemand noch einmal seine eigenen Antworten anschauen würde.

²³ FB 2, Feedbackbogen Arbeitgeber/innensicht

Aus Arbeitgeber/innensicht wurde allgemein kritisiert, dass durch die schrittweise Erklärung des jeweiligen Arbeitsabschnittes, die auf allen Seiten fest als Kopfzeile verankert sind, die Seiten sehr lang werden. Außerdem seien die Erklärungen irritierend, redundant und höchstens für die erstmalige Nutzung gut. Für das Anforderungsprofil wurde sich eine Angabe gewünscht, wie viele Seiten mit Fragen insgesamt kommen werden, um den Zeitaufwand besser einschätzen zu können. Diese Anzeige ist jedoch vorhanden, wird aber augenscheinlich nicht immer wahrgenommen. Schwer sei es außerdem, sich von den 25 Kompetenzen für nur einige zu entscheiden, da das Verlangen da wäre, eine Person zu suchen, die über alle Kompetenzen verfügt. Der Schritt nach den ausgewählten Kompetenzen den Fragebogen für die Bewerber/innen einzusehen, sei sehr umständlich. Ebenso wie das Dokument für eine Bewerber/innenliste, da das PDF-Dokument nicht am PC ausgefüllt werden könne. Bei besonders langen Seiten solle auch ein „Zum Seitenanfang“-Button eingefügt werden.

Die technischen Probleme, die im Laufe der Tests entdeckt wurden, sind aktuell bereits behoben.

Gendersensible Personalentwicklung

Zur Frage, inwiefern das Online-Profilingtool zu einer gendersensiblen Personalentwicklung beitragen kann, wurden die Befragten mit den 5 im Projekt herausgearbeiteten Epistemen „Familienarbeit ist Frauenarbeit“, „Führungskräfte müssen voll verfügbar sein“, „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch“, „Management und BWL sind eine Männerdomäne“ und „Soziale Kompetenz ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften“ konfrontiert. Dabei sollten sie sich zum einen äußern, inwiefern sie glauben, dass diese Episteme im Rahmen der Personalrekrutierung eine Rolle spielen und zum anderen ob und wenn ja, wie das Online-Profilingtool dem entgegen wirkt.

Ganz allgemein gesagt, denken die Testerinnen, dass diese Episteme bei der Personalauswahl eine Rolle spielen und dass das Profilingtool dem entgegenwirken kann, denn es würde die Kompetenzen (und besonders auch die sozialen Kompetenzen) stärker in den Fokus rücken und auf dieser Grundlage eine Vorauswahl der Bewerber/innen unterstützen. Schwierig sehen die Testerinnen allerdings, dass das Profilingtool das Bewerbungsgespräch nicht ersetzen kann und dort wieder andere Effekte auf die Personalauswahl einwirken. Das Anforderungsprofil führt die Arbeitgeber/innen jedoch direkt auf soziale Kompetenzen und bestärkt dadurch, dass Führung nicht ohne soziale Kompetenzen funktionieren würde. Die volle Verfügbarkeit von Führungskräften würde noch immer eine große Rolle spielen, könnte umgestoßen werden, wenn bei Bewerber/innen auffällt, dass diese trotz Teilzeitarbeit über die vorhandenen Kompetenzen verfügen. Eine ehrliche Beantwortung der Fragebögen kann zu einer transparenten Auswertung führen, die selbstkritischen Frauen eine positive Rückmeldung gibt.

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Das Online-Profilingtool ist ein sehr umfangreiches und zeitintensives Instrument. Dies ist einer der Gründe, warum so wenig Testläufe durchgeführt werden konnte. Vor allem aus der konkreten Anwendung in der Praxis gibt es nur eine mündliche Rückmeldung. Ein Bewerbungsverfahren konnte erfolgreich durch Profilingtools unterstützt werden und wurde uns in einer positiven Rückmeldung über einem allgemeinen Eindruck zurückgespiegelt.

Offenbar geworden ist, die Schwierigkeit für Bewerber/innen die eigenen Kompetenzen klar einzuschätzen, daher auch die Wünsche nach einer differenzierteren Skalierung und einem Mittelwert, der oftmals als Fluchtkategorie genutzt wird. Wer sich aber wirklich nicht sicher in seiner Antwort ist und „flüchten“ möchte, hat die Möglichkeit „keine Antwort“ zu wählen. Die 4er-Skala soll zu einer ehrlichen Entscheidung motivieren, ob in positiver oder negativer Richtung. Je umfangreicher die Skalierung, desto höhere Abstraktionsfähigkeit ist bei der Differenzierung der Antwortmöglichkeiten gefragt. Gerade bei der Einschätzung der eigenen Kompetenzen kann es schwierig sein und überfordern, nah beieinanderliegende Antwortkategorien zu unterscheiden. Des Weiteren ist es für die Auswertung von Seiten der Arbeitgeber/innen eine übersichtliche Darstellung gegeben.

Ein großes Problem wird weiterhin die soziale Erwünschtheit der Antworten bleiben, dies wird besonders durch die Situation im Bewerbungsverfahren verschärft. Daher kann das Profilingtool ein Bewerbungsgespräch nicht ersetzen, aber vorbereiten. Arbeitgeber/innen müssen hier besonders bei der Auswertung der Kompetenzprofile darauf achten, wie die Daten zu bewerten sind.

Als ein verständliches und anwender/innenfreundliches Tool mit einem transparenten Verfahren kann das Online-Profilingtool „P:FiF!“ einen Beitrag zur Professionalisierung und zur Gendersensibilität eines Bewerbungsverfahrens leisten. Es kann helfen die benachteiligenden Auswirkungen einer oftmals unbewussten Kategorisierung der Bewerber*innen qua Geschlecht zu verhindern und fördern, dass auch mehr Frauen für Führungspositionen ausgewählt werden.

Das Online-Profilingtool kann eine wichtige Unterstützung im Bewerbungsverfahren sein, dabei muss es jedoch von beiden Seiten (Arbeitgeber/in und Bewerber/in) als eben diese Chance wahrgenommen und genutzt werden. Der fokussierte oder auch nur der zusätzliche Blick auf die Kompetenzen der Bewerber/innen leitet eine differenziertere Vorgehensweise in der Auswahl ein und kann helfen, eine Stellenvergabe weniger vom Geschlecht der Person abhängig zu machen.

Anhang

Auf den folgenden Seiten befinden sich

- a. der Feedbackbogen aus Arbeitgeber/innensicht

Feedback zum Profilingtool aus Sicht der Arbeitgeber/innen

1. [Texte zur Einführung in das Profilingtool](#)

[Startseite](#)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

[Kompetenzen im Fokus](#)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

[Aufbau des Profilingtools](#)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

2. Registrieren

Allgemeine Geschäfts und Nutzungsbedingungen (AGB)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

Datenschutzerklärung

Fühlten Sie sich ausreichend zum Datenschutz informiert?

ja nein

Wenn nicht, was könnte verbessert werden?

Hatten Sie das Gefühl, dass Ihre Daten sicher sind?

ja nein

Wenn nicht, was hat Sie verunsichert? Was könnte verbessert werden?

Hatten Sie das Gefühl, dass die Daten Ihrer Bewerber/innen sicher sind?

ja nein

Wenn nicht, was hat Sie verunsichert? Was könnte verbessert werden?

Hat die Registrierung problemlos funktioniert?

ja nein

Wenn nicht, was hat nicht funktioniert? Was könnte verbessert werden?

3. [Herzlich Willkommen](#)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

4. [Stellenbeschreibungen](#)

[So verfassen Sie eine Stellenbeschreibung \(Erläuterung der Arbeitsschritte\)](#)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

[Neue Stellenbeschreibung anlegen und verfassen](#)

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

5. Anforderungsprofile

So erstellen Sie ein Anforderungsprofil (Erläuterung der Arbeitsschritte)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

Schritt 1: Anforderungsprofil anlegen

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Schritt 2: Gewichtung der Kompetenzen (Fragebogen)

Es erscheint ein Fragebogen zu relevanten Führungskompetenzen, die in Gruppen zusammengefasst sind. Die Kompetenzen können Sie nun anhand von Skalen gewichten.

Wenn Ihnen dabei bestimmte Aussagen unverständlich formuliert, nicht ausreichend ausdifferenziert oder Ihnen der Hintergrund der Aussagen nicht klar wird, so kreuzen Sie dies bitte in der unten stehenden Tabelle entsprechend an, geben Sie die jeweilige Nummer der Aussage an und erläutern Sie bitte warum.

	Welche Aussage/n ?	A Verständlichkeit	B Ausdifferenzierung	C Hintergrund	Bemerkungen/Hinweise/ Verbesserungsvorschläge
S.1		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.2		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	

	Welche Aussage/n ?	A Verständlichkeit	B Ausdifferenzierung	C Hintergrund	Bemerkungen/Hinweise/ Verbesserungsvorschläge
S.3		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.4		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.5		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.6		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.7		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.8		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	
S.9		<input type="checkbox"/> unverständlich	<input type="checkbox"/> undifferenziert	<input type="checkbox"/> Hintergrund unklar	

Schritt 3: Auswahl relevanter Kompetenzen

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Schritt 4: Ansicht der Fragebögen

War die Ansicht für Sie übersichtlich und hilfreich?

ja nein

Wenn nicht, was könnte verbessert werden?

6. Bewerber/innen

So erstellen Sie einen Account für Ihre Bewerber/innen (Erläuterung der Arbeitsschritte)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

Schritt 1: Bewerber/innen-Übersicht erstellen

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Schritt 2: Vergabe von Zugangsdaten

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

7. Kompetenzprofile

So laden Sie die Bewerber/innen zum Profiling ein und arbeiten mit den Kompetenzprofilen (Erläuterung der Arbeitsschritte)

War der Text klar und verständlich?

ja nein

Wenn nicht, was war unklar oder unverständlich? Was könnte verbessert werden?

Schritt 1: Zuordnung der Bewerber/innen zum Anforderungsprofil

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Schritt 2: Einladung zum P:FiFi!-Profiling per E-Mail

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Schritt 3: Antworten und Grafik ansehen

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Ergebnisse des Profilings

Können Sie sich vorstellen, dass die abgebildeten Profile realitätsnah sind?

ja nein

Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.

Schritt 4: Grafik und Leitfaden für das Gespräch erstellen

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Gesprächsleitfaden

Finden Sie den Gesprächsleitfaden verständlich?

ja nein

Glauben Sie, dass der Gesprächsleitfaden Sie in einem Bewerbungsgespräch gut unterstützen könnte?

ja nein

Wenn nicht, was könnte verbessert werden?

Schritt 5: Gesprächsergebnisse eingeben

War dieser Arbeitsschritt problemlos durchführbar?

ja nein

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

8. Allgemeiner Eindruck

Wie ist die Menüführung im Profiling?

sehr gut eher gut eher nicht gut überhaupt nicht gut

Platz für Bemerkungen:

Wie anwender/innenfreundlich ist das Profiling?

sehr eher eher nicht überhaupt nicht anwender/innenfreundlich

Wenn nicht, wobei sind Probleme aufgetreten? Was könnte verbessert werden?

Wie übersichtlich ist das Profiling?

sehr eher eher nicht überhaupt nicht übersichtlich

Wenn nicht, an welcher Stelle haben Sie die Übersicht verloren? Was könnte verbessert werden?

Möchten Sie uns weitere Verbesserungsvorschläge mitteilen?

9. Gendersensible Personalentwicklung

Glauben Sie, dass ein Bewerbungsverfahren mithilfe des Profilingtools eine gendersensible Personalrekrutierung und -entwicklung unterstützt? ja nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Im Projekt „PFiF! - Potenziale für Frauen in Führung“ wurden Einflüsse auf die Aufstiegsmotivation und / oder auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit von weiblichen Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitswesen analysiert. Im Ergebnis stellten sich fünf gesellschaftliche Diskurse als zentral heraus, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren.

Denken Sie, dass die folgenden gesellschaftlichen Diskurse im Rahmen der Personalrekrutierung eine Rolle spielen? *(Bitte kreuzen Sie die Annahmen an, die Ihrer Ansicht nach eine Rolle spielen und erläutern Sie Ihre Auswahl.)*

„Familienarbeit ist Frauenarbeit.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

„Führungskräfte müssen voll verfügbar sein.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Management und BWL sind eine Männerdomäne.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Soziale Kompetenz ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

Kann das Profilingtool Ihrer Ansicht nach ein geeignetes Instrument sein, das den folgenden Diskursen ein Stück entgegen wirkt?

(Bitte kreuzen Sie die Diskurse an, denen Ihrer Ansicht nach ein Online-Profilingtool entgegen wirken kann und erläutern Sie Ihre Auswahl. Sollten Sie zur Beantwortung dieser Frage weitere Informationen benötigen: Im Menü „Kompetenzen im Fokus“ finden Sie sie!)

- „Familienarbeit ist Frauenarbeit.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Führungskräfte müssen voll verfügbar sein.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

- „Management und BWL sind eine Männerdomäne.“

Bitte erläutern Sie Ihre Auswahl:

Kann Ihrer Ansicht nach das Profilingtool vor dem Hintergrund des Diskurses „Soziale Kompetenz ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften“ für den Aufstieg von Frauen förderlich sein?

- ja nein

Bitte erläutern Sie Ihre Antwort:

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!

2.4 Mitarbeiter/innenjahresgespräche

Kurzbeschreibung des Instruments

Mitarbeiter/innenjahresgespräche sind ein in vielen Unternehmen umgesetztes Führungsinstrument. Es sind regelmäßige, oft jährliche, Vier-Augen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Sie werden vorbereitet und ebenso nachbereitet.

Im Rahmen der im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Befragung wurde deutlich, dass Frauen einen beruflichen Aufstieg eher in Erwägung ziehen, wenn sie aktiv darauf angesprochen werden. Dies kann in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen institutionalisiert werden. Darüber hinaus können notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen und Arbeitsbedingungen vereinbart werden. Wesentliche Voraussetzung ist, dass die Vorgesetzten sich von tradierten Rollenvorstellungen frei gemacht haben und flexible Arrangements für den Aufstieg ermöglichen wollen. Zentral ist außerdem eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung. Vor diesem Hintergrund lassen sich auch kritische Punkte in einer konstruktiven Weise bearbeiten.

Der Caritasverband Duisburg hat sich einer Erneuerung ihrer Materialien gewidmet, die die Personalverantwortlichen und ihre Mitarbeiter/innen darin unterstützt, Mitarbeiter/innenjahresgespräche gendergerecht durchzuführen. Hierfür wurde eine Projektgruppe gebildet. Sie erarbeitete einen Leitfaden und verschiedene Formulare. Im Vorwort des Leitfadens heißt es gleich zu Beginn:

„Das Mitarbeiterinnenjahresgespräch ist im Caritasverband Duisburg ein bewährtes Führungsinstrument der Personalentwicklung. Zugleich ist es ein prägendes Element unserer Führungs- und damit Unternehmenskultur. Als Institution in kirchlicher Trägerschaft gehört es zu unserem Selbstverständnis, Mitarbeiterinnen in ihrer Individualität und mit ihren persönlichen Potentialen wahr zu nehmen und ihnen Raum zur Entwicklung zu ermöglichen. Das regelmäßige Vier-Augen-Gespräch schafft Vertrauen und vermittelt Wertschätzung. Im offenen und konstruktiven Dialog werden Themen wie Arbeitszufriedenheit, Informationsfluss, berufliche Weiterentwicklung sowie persönliche Leistung besprochen und mögliche Chancen aufgezeigt.“

Mitarbeiter/innen in ihrer Individualität und mit ihren persönlichen Potenzialen wahrzunehmen und ihnen Raum zur Entwicklung zu ermöglichen, beinhaltet auch eine geschlechtergerechte Förderung des Führungskräftenachwuchses. Diesem Anliegen hat sich der Caritasverband gestellt.

Gleichzeitig hat die grundsätzliche Stärkung des Instrumentes weitere positive Ziele verfolgt und erreicht – unabhängig des Geschlechts. Lösungsorientierte Mitarbeiter/innenjahresgespräche, in denen Vorgesetzte und Mitarbeiter/in aufmerksam für die Sichtweise des / der anderen sind und sich partnerschaftlich austauschen, tragen zur Arbeitszufriedenheit bei und schaffen eine solide Basis für eine gute Zusammenarbeit. Die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation zeigen, dass Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte sich gerne die Zeit für eine persönliche, vertrauensvolle und ehrliche Reflexion genommen haben und sie lassen vermuten, dass dies auch künftig der Fall ist. Dies kann als Zeugnis eines positiven Arbeitsklimas gewertet werden, das durch gelungene Mitarbeiter/innenjahresgespräche wiederum gestärkt wurde.

Das erarbeitete Konzept zu Mitarbeiter/innenjahresgesprächen ist in einem verbandsinternen Handbuch zum Qualitätsmanagement verankert. Hier wird den beteiligten Mitarbeiter/innen und Personalverantwortlichen im Leitfaden erklärt, welche Ziele Mitarbeiter/innenjahresgespräche verfolgen und welche Prinzipien ihnen zugrunde liegen. Es werden Hinweise zur Vorbereitung, zur Gesprächshaltung und zur Kommunikation gegeben. Ferner wird der Gesprächsverlauf erörtert, welcher die folgenden fünf Schritte vorsieht:

1. Rückblick

Im diesem Schritt geht es zunächst darum, das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen. Hierfür werden die im Vorjahr erarbeiteten Ziele herangezogen und reflektiert:

- a. Wie schätzen die Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte die Zielerreichung ein?
- b. Was war für die Zielerreichung förderlich und was hinderlich?
- c. Sollten Ziele nur teilweise erreicht worden sein, werden an dieser Stelle gemeinsam die objektiven Ursachen hierfür herausgearbeitet.

2. Standortbestimmung

Die persönliche Standortbestimmung stellt die fachlichen und methodischen Fähigkeiten sowie die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsverhalten und die persönlichen Kompetenzen in den Vordergrund. In dieser Gesprächsphase werden drei Formulare mit folgendem Inhalt eingesetzt:

- a. Feedback des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin an den / die Vorgesetzte ...
 - zur Arbeitszufriedenheit,
 - zu Interessen, Stärken, Erfolgen und Schwierigkeiten im eigenen Arbeitsfeld,
 - zu Vorstellungen die eigene berufliche Zukunft betreffend sowie Fortbildungswünsche,
 - zur Unterstützung durch den / die Vorgesetzte/n sowie

- zur Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem / der Vorgesetzten sowie direkten und weiteren Kolleg/innen.
- b. Feedback des / der Vorgesetzten an den / die Mitarbeiterin ...
- zu Arbeitsverhalten / Fachkompetenzen (z.B. Umfang und Anwendung von Fachwissen),
 - zur Zusammenarbeit (z.B. Kommunikations- und Kontaktfähigkeit) sowie
 - zu persönlichen Kompetenzen (z.B. Belastbarkeit).
- c. Ergänzungsmodul zu Führungskompetenzen: Feedback des / der Vorgesetzten an den / die Mitarbeiterin ...
- zur Mitarbeiter/innenführung,
 - zur Entscheidungsfähigkeit,
 - zur Delegationskompetenz,
 - zu Kontrolle / Nachverfolgung,
 - zu strategischem Denken sowie
 - zur betriebswirtschaftlichen Kompetenz.

Die Formulare dienen der persönlichen Vorbereitung auf das Gespräch und werden nicht in der Personalakte abgelegt. Die Beteiligten haben die Möglichkeit verschiedene Themen bzw. Kompetenzfelder anhand einer 4-stufigen Skala zu beurteilen (++) / + / - /--) und mit Bemerkungen zu versehen. Darüber hinaus werden in dem Formular, das der / die Mitarbeiter/in ausfüllt, teilweise offene Fragen gestellt.

3. *Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung und konkrete Ziel- und Maßnahmenformulierung*

In dieser Phase des Gesprächs werden zum einen Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung vereinbart. Der Abgleich persönlicher Interessen mit den Unternehmenszielen soll helfen, die eigenen Möglichkeiten besser einzuschätzen.

Zum anderen legen der / die Mitarbeiter/in und der / die Vorgesetzte in dieser Phase des Gespräches gemeinsam Ziele und Maßnahmen fest. Diese werden in einem Formular eingetragen, von beiden unterschrieben und im darauf folgenden Mitarbeiter/innenjahresgespräch überprüft (vgl. Schritt 1).

4. *Ablage des Ziel- und Maßnahmenplans*

Der im Gespräch ausgefüllte Maßnahmenplan wird beiden Gesprächspartner/innen in Kopie zur Verfügung gestellt. Das Original wird an die Personalverwaltung weiter gereicht und dort in der Personalakte abgelegt.

5. *Mindestens jährliche Auswertung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche*

Der von der Projektgruppe entwickelte Leitfaden sieht außerdem vor, dass mindestens eine jährliche Auswertung der Mitarbeiter/innengespräche durchgeführt wird. Diese findet in zwei Konstellationen statt:

a) Führungskraft (3. Führungsebene) und Personalentwicklung

Zum einen ist vorgesehen, dass Auswertungsgespräche zwischen den Führungskräften, die bspw. eine Einrichtung leiten (die im Verband so genannte dritte Führungsebene), und der Personalentwicklung stattfindet. In diesen Auswertungsgesprächen werden sowohl der in den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen offenbar gewordene Qualifizierungsbedarf thematisiert. Diese kann eine fachliche Weiterqualifizierung oder eine mögliche Weiterqualifizierung speziell im Bereich der Führungskompetenzen der (Nachwuchs-) Führungskräfte betreffen.

b) Führungskraft und Mitarbeiter/in

Zum anderen sollten die vereinbarten Ziele und Maßnahmen zwischen der Führungskraft und dem / der Mitarbeiter/in nachgehalten und überprüft werden. Dies sollte – je nach vereinbartem Ziel – auch unterjährig, also zwischen den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen, geschehen.

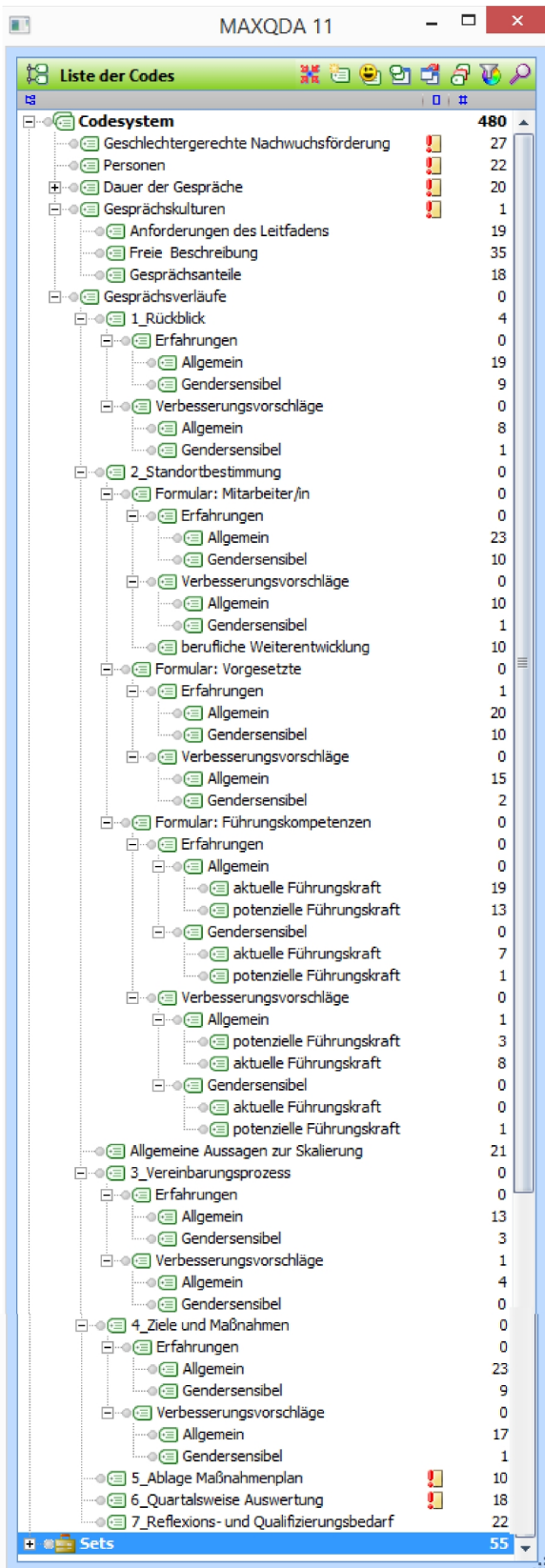
Die im Rahmen des „Relaunch der Mitarbeiter/innenjahresgesprächen“ entwickelten Formulare stellte die Projektgruppe in einem *ersten Schritt* zunächst der dritten Führungsebene vor. In einem *zweiten Schritt* wurde dann in einem Kick-Off-Workshop – ebenfalls den Führungskräften der dritten Ebene – der neue Leitfaden vorgestellt. Hier wurden außerdem die Erkenntnisse des Projektes „PFiF!“ und die daraus resultierenden Konsequenzen für eine gendersensible Personalentwicklung präsentiert und diskutiert. In einem *dritten Schritt* wurden nach einem eintägigen Workshop zwei Multiplikator/innenpaare der dritten Führungsebene gebildet, jeweils ein Mann und eine Frau, die in einem *vierten Schritt* die weiteren Führungsebenen qualifizierten („kaskadierendes Qualifizierungsmodell“).

Vorgehen und Methode

Die Evaluation erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden die Führungskräfte der im Verband so genannten dritten Führungsebene (z.B. Einrichtungsleitungen) im Anschluss an den Kick-Off-Workshop zur Implementierung des neuen Leitfadens und der neuen Formulare mit einem Fragebogen in Papierform befragt. Die relevanten Themen waren die Erfahrungen im Rahmen der bisher geführten Mitarbeiter/innenjahresgespräche, 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 Ziele für zukünftige Mitarbeiter/innenjahresgespräche erfragt (vgl. Fragebogen im Anhang). Die Befragung erfolgte sowohl mit geschlossenen als auch mit offenen Fragen. Die Stichprobe umfasste 11 männliche und weibliche Führungskräfte. Die Befragung

fand anonym statt. Auf diese Weise sollten Interviewer/inneneffekte und der Druck, sozial erwünschten Antworten zu geben, minimiert werden.

Abbildung 12: Codesystem zur Auswertung der Telefoninterviews



Um die Erfahrungen der Beschäftigten mit dem neuen Leitfaden und den neuen Formularen zu dokumentieren, wurden nach einer ersten Erprobungsphase 18 Telefoninterviews durchgeführt. Hierbei handelt es sich um Leitfadeninterviews. Diese sind durch einen Leitfaden vorstrukturiert, der durch Verständnis- und Vertiefungsfragen im individuellen Interviewverlauf ergänzt wird. Der hierfür erstellte Leitfaden orientiert sich an den methodischen Überlegungen „Problemzentrierter Interviews“ nach Witzel (2000). Neben einer offenen Einstiegsfrage wurden verschiedene das Gespräch betreffende Aspekte thematisiert (beteiligte Personen, Dauer der Gespräche, Gesprächskulturen). Darüber hinaus wurden die im Leitfaden vorgesehenen sechs Schritte der Gesprächsverläufe in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen thematisiert. Hier wurde jeweils zunächst nach den individuellen Erfahrungen sowie nach möglichen Verbesserungsvorschlägen gefragt. Dabei wurde jeweils auch die Bedeutung des Geschlechts, wie sie der / die Befragte in der jeweiligen Phase des Gespräches möglicherweise wahrgenommen und erlebt hat, thematisiert (vgl. Leitfaden im Anhang).

Die Interviews dauerten 20 bis 40 Minuten. Teilgenommen haben 9 Mitarbeiter/innen, also Personen, die die Zielgruppe von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen sind, sowie 9 Personalverantwortliche, also die Personen, die das Mitarbeiter/innenjahresgespräch geleitet haben.

Die Gespräche wurden mit einem Tonaufnahmegerät

– nach Einwilligung der Befragten – aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. 17 Befragte haben einem

Tonmitschnitt zugestimmt. In einem Fall wurde auf Wunsch des / der Befragten darauf verzichtet. Stattdessen wurde eine handschriftliche Mitschrift erstellt. Um ihre Richtigkeit zu überprüfen, wurde im Verlauf des Interviews jeder Wortbeitrag des / der Befragten von der Interviewerin zusammengefasst wiedergegeben und von dem / der Befragten bestätigt oder korrigiert. Darüber hinaus wurde das verschriftlichte Protokoll dem / der Befragten nach dem Interview zur Überprüfung vorgelegt und von ihm / ihr als zutreffend erklärt.

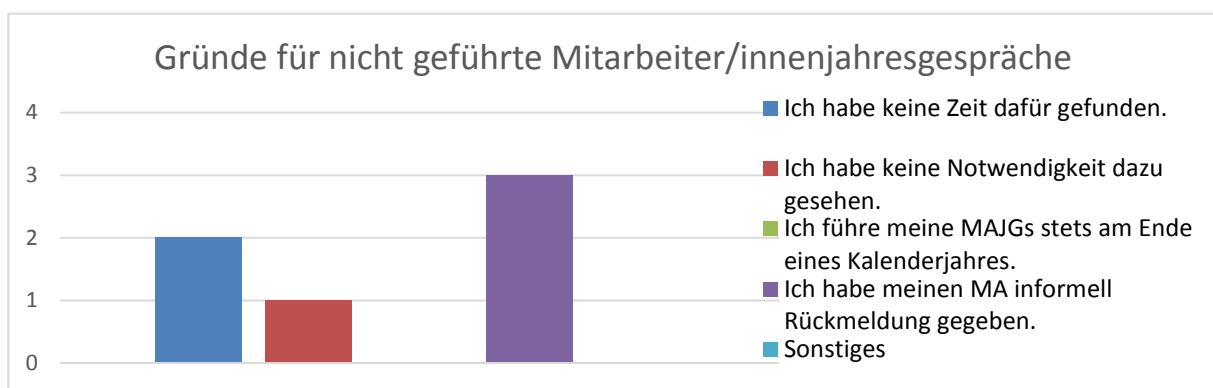
Die Auswertung der durchgeführten Interviews orientierte sich an der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008). Sie erfolgte mithilfe der Software MAXQDA. Dabei wurden die Antworten auf die einzelnen Fragen dem in Abbildung 11 dargestellten Kategoriensystem zugeordnet. Die so zusammengestellten Antworten wurden pro inhaltlicher Kategorie (Code) zusammengefasst und nochmals inhaltlich geordnet. Die Zahlen hinter den einzelnen Codes legen dar, wie viele Interviewpassagen jeweils zugeordnet wurden. Dies ermöglicht einen ersten Eindruck über die von den Befragten gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte.

Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Perspektiven

Zunächst werden nun die Ergebnisse der schriftlichen Befragung dargelegt, die im Anschluss an den Kick-Off-Workshop durchgeführt wurde. Zur Veranstaltung waren nicht alle Personen dieser Führungsebene anwesend, so dass nicht von einer Vollbefragung ausgegangen werden kann (N=11). Der erste Frageblock beschäftigte sich mit der aktuellen Praxis der bisher geführten Mitarbeiter/innenjahresgespräche. So hatten 64% der Teilnehmer/innen im Jahr 2014 Mitarbeiter/innenjahresgespräche geführt. Im Umkehrschluss ist dies ein gutes Drittel, das keine geführt hat. Als häufigster Grund, dass keine geführt wurden, wird angegeben, den Mitarbeiter/innen „informell Rückmeldung“ gegeben zu haben (75%). Bei der Angabe der Gründe war eine

*Abbildung 13:
Antworten auf Frage: 3. Falls Sie im Jahr 2014 noch kein
Mitarbeiter/innenjahresgespräch geführt haben, was war der Grund dafür?*

Mehrfachnennung möglich, so geben des Weiteren 2 von 4 Personen an, keine Zeit für die



Gespräche gefunden zu haben und eine Person hat keine Notwendigkeit darin gesehen. Weitere Gründe wurden nicht angegeben.

Daran schlossen sich Fragen zur persönlichen Einstellung gegenüber dem Instrument Mitarbeiter/innenjahresgespräche an. Dazu wurde als erstes nach der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit der Gespräche für die Entwicklung und Förderung der eigenen Mitarbeiter/innen auf einer 5-stufigen Skala von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ gefragt. 91% der Teilnehmer/innen betrachten diese als wichtig, davon die Mehrheit (60%) sogar als „sehr wichtig“. Nur eine Person gab an, die Mitarbeiter/innenjahresgespräche als eher unwichtig einzuschätzen. Ein Drittel der Personen, die Mitarbeiter/innenjahresgespräche als „sehr wichtig“ einstufen, hatte jedoch im laufenden Jahr noch keines geführt.

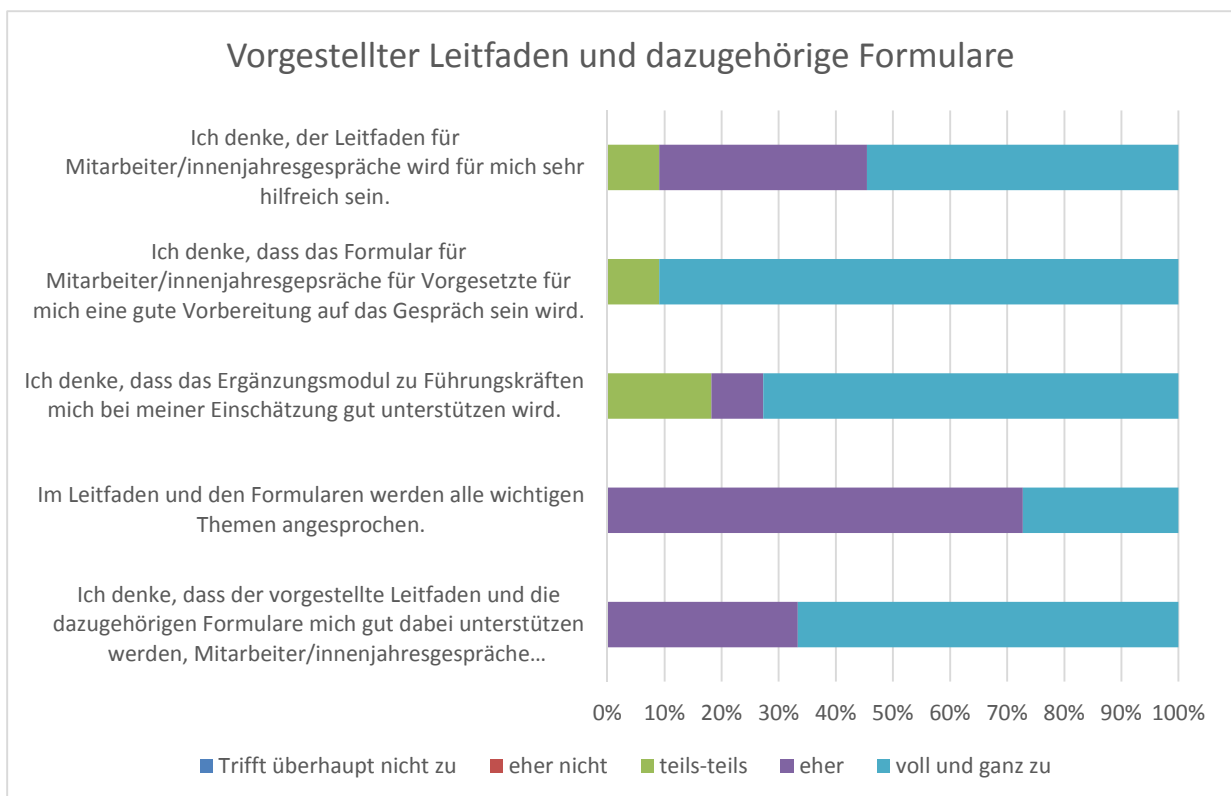
In der zweiten Frage zum Thema wurde konkret nach der persönlichen Einstellung gefragt, dies wurde ebenfalls auf einer 5-stufigen Skala gemessen, diesmal jedoch von „skeptisch“ bis „positiv“. Die persönliche Einstellung fällt aber durchweg positiv aus, denn auch hier geben 91% der Befragten die beiden höchsten Werte (4 und 5) an. Im direkten Vergleich der beiden Fragen sind es diesmal sogar 10% mehr (70%) aus der Menge derjenigen, die eine positive Antwort gegeben, die den höchsten Wert angekreuzt haben. Auch handelt es sich um dieselbe Person, die bei beiden Fragen einen niedrigen Wert (2) angegeben hat. Um die persönlichen Einstellungen zu vertiefen, wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzung zur Frage 5 „Wie beschreiben Sie Ihre persönliche Einstellung zu Mitarbeiter/innenjahresgesprächen?“ zu begründen. Dies taten 10 der 11 befragten Personen. Als häufigste Antwort wird hier in verschiedenen Varianten angegeben, dass Mitarbeiter/innenjahresgespräche eine gute Möglichkeit sind, um miteinander ins Gespräch zu kommen. 54% der Befragten führten diese Begründung an. 27% gaben des Weiteren an, die Gespräche als gutes Instrument zur Personalentwicklung und Personalführung zu sehen. Eine Begründung für eine geringfügig niedrigere Einschätzung (Wert 4) war, dass Mitarbeiter/innen bei ihrem ersten Mitarbeiter/innenjahresgespräch zum Teil „angstbesetzt“²⁴ seien.

Der dritte Fragenblock beschäftigte sich nun mit dem neuen Leitfaden und den Formularen, die zur erwähnten Auftakt-Veranstaltung den Befragten zum ersten Mal vorgestellt wurden. Dazu wurden den Befragten zunächst fünf Aussagen vorgegeben, die sie ebenfalls anhand einer 5-stufigen Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ einschätzen sollten. Die ersten drei Aussagen bezogen sich dabei auf die entsprechenden Unterlagen. So wurde in der ersten Aussage erfragt, wie hilfreich

²⁴ FB 4, Befragung Mitarbeiter/innen Caritas Duisburg

der neue Leitfaden eingeschätzt wird. In der zweiten Aussage geht es um eine gute Vorbereitung mit Hilfe des Formulars für Vorgesetzte, während die dritte Aussage die Unterstützung durch das neue Ergänzungsmodul zu Führungskräften in den Blick nimmt. Nach der Höhe der Zustimmungswerte in eine Reihenfolge gebracht, ergibt sich, dass das Formular für Vorgesetzte mit einem Wert von 4,82 nur knapp positiver bewertet wird als das Ergänzungsmodul für Führungskräfte mit einem Durchschnittswert von 4,55 und der Leitfaden mit dem Wert 4,45. Dennoch stellt sich heraus, dass alle drei Dokumente durchaus sehr positiv gesehen werden.

Abbildung 14:
Einschätzungen zum vorgestellten Leitfaden und den dazugehörigen Formularen



Weitere Aussagen zu den Dokumenten waren „Im Leitfaden und den Formularen werden alle wichtigen Themen angesprochen“ und „Ich denke, dass der vorgestellte Leitfaden und die dazugehörigen Formulare mich gut dabei unterstützen werden, Mitarbeiter/innenjahresgespräche gendersensibel zu führen.“. Beide Aussagen werden von allen Befragten als zutreffend bezeichnet. Feine Unterschiede äußern sich nur in der Verteilung der Zustimmungswerte zwischen „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“. Denn während die Aussage, ob alle wichtigen Themen angesprochen werden, nur 27% der Befragten mit „trifft voll und ganz zu“ bewerten und damit diese Aussage den niedrigsten Durchschnittswert mit 4,27 erhält, sind es für die Aussage zur Gendersensibilität immerhin 66%. Diese ist mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 4,67 gesamt an zweiter Stelle. Nach

weiteren Mitteilungswünschen zum Thema gefragt, wird von einer Person angegeben, auch die „Stimmigkeit in der Einrichtungskultur des Gesamtverbandes“²⁵ zu thematisieren. 45% der Personen gaben an, mehr zum Thema Gender und dem Projekt „PFiF!“ erfahren zu wollen.

In Hinblick auf die anstehenden Qualifizierungsworkshops wurden die Teilnehmer/innen nach ihrem persönlichen Qualifizierungsbedarf hinsichtlich Mitarbeiter/innenjahresgespräche gefragt. Jedoch nur drei Personen beantworteten die Frage, darunter waren die Wünsche nach einer Gesamtauswertung und nach einer Qualifizierung auf Ebene der Teamleitung.

Die abschließende Frage behandelte die Ziele, die sich die Befragten in Zukunft für Mitarbeiter/innenjahresgespräche setzen. 45% setzten sich die (regelmäßige) Durchführung und Etablierung als Ziel für die Zukunft. 60% derjenigen, die diese Antwort gaben, hatten im Jahr 2014 keine Mitarbeiter/innenjahresgespräche geführt. Weitere Ziele waren das „Controlling in Bezug auf Vereinbarungen / Ziele“²⁶, die Wertschätzung des Instruments von allen Mitarbeitenden und die Schulung und Weiterentwicklung potentieller Führungskräfte.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Befragten sehr positiv auf Mitarbeiter/innenjahresgespräche im Allgemeinen und den neuen Leitfadern und die Formulare im Speziellen reagieren. Sie geben sich optimistisch in Hinblick auf die zukünftig zu führenden Gespräche und setzen sich Ziele, die eine Verbesserung der Situation der Mitarbeiter/innenjahresgespräche zum Erhebungszeitpunkt beinhalten.

Eine leichte Diskrepanz besteht allerdings zwischen der hohen Zustimmung für die Aussage „Ich denke, dass der vorgestellte Leitfaden und die dazugehörigen Formulare mich gut dabei unterstützen werden, Mitarbeiter/innenjahresgespräche gendersensibel zu führen.“ und dem vielfach geäußerten Wunsch mehr über das Projekt „PFiF!“ und dem Thema Gender zu erfahren. Daraus müsste sich zwangsläufig die Frage ergeben, wie Gespräche gendersensibel geführt werden können, wenn weiteres Hintergrundwissen zum Thema fehlt bzw. noch gewünscht wird, oder ob möglicherweise der Eindruck entstanden ist, dass das im Rahmen des „PFiF!“-Projektes entstandene Instrument konsequenterweise „zu mehr Gendersensibilität beitragen sein müsse“, ohne dass dies von den Befragten weitergehend hinterfragt wurde.

Die Frage nach der Bedeutung des Geschlechts und nach einer geschlechtergerechten Förderung des Führungskräftenachwuchses durch Mitarbeiter/innenjahresgespräche wurde – neben weiteren

²⁵ FB 2, Befragung Mitarbeiter/innen Caritas Duisburg

²⁶ FB 11, Befragung Mitarbeiter/innen Caritas Duisburg

Fragen zur allgemeinen Evaluation – im Rahmen der Telefoninterviews genauer erörtert. Im Folgenden werden nun die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst.

1. Die Frage, ob das Geschlecht im Kontext von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen und im Hinblick auf einen beruflichen Aufstieg eine Rolle spielt, wird von 10 Befragten verneint, von 8 Befragten wird diese Frage bejaht.²⁷ Dies zeigt eine Ambivalenz: Auf der einen Seite wird wahrgenommen, dass die Situation von Frauen und Männern zunehmend gleichberechtigter wird. Auf der anderen Seite werden jedoch auch nach wie vor bestehende Geschlechterdifferenzen (Ochoa Fernández et al. 2014) negiert oder – bewusst oder unbewusst – tabuisiert. Dieses Phänomen wurde bereits in der in „PFiF!“ durchgeführten Befragung deutlich: Eine kritische Hinterfragung geschlechterstereotyper Annahmen bleibt in großen Teilen aus. Hintergrund ist, dass Geschlechterstereotype derart verinnerlicht werden, dass sie nicht ausreichend hinterfragt werden (können). Sie werden zu einer „Normalität“ (Müller / Ochoa Fernández 2015, S. 152ff.). Gleichzeitig gaben im Rahmen der Fragebogenerhebung 45% der Personen an, mehr zum Thema „Geschlecht und Führung“ und dem Projekt „PFiF!“ erfahren zu wollen. Dies zeigt ein deutliches Interesse, sich mit dieser Thematik genauer auseinanderzusetzen.
2. Auf die Frage nach wahrgenommenen Geschlechterunterschieden sowie auf die Frage nach Verbesserungsvorschlägen für eine geschlechtergerechte Förderung des Führungskräfte-nachwuchses durch Mitarbeiter/innenjahresgespräche fällt auf, dass insbesondere der geschlechterstereotype Diskurs „Frauen trauen sich zu wenig zu und sind selbstkritisch“ (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 18; Müller et al. 2015, S. 7) von den Befragten reproduziert wird.²⁸ Die Nachwuchsförderung von Führungskräften sei vor diesem Hintergrund dann geschlechtergerecht, wenn Frauen proaktiv angesprochen und zur Übernahme einer Führungsposition ermutigt werden. Dies ist in der Frage nach beruflichen Visionen der Mitarbeiter/innen (Formular: Mitarbeiter/in) sowie im Ergänzungsmodul zum Thema Führungskompetenzen verankert. Mithilfe dieser Instrumente können auch potenzielle Führungskräfte, die sich eher selbstkritisch zeigen, zur Übernahme einer Führungsposition motiviert werden. Der Appell, dass Frauen oftmals insbesondere durch eine proaktive Ansprache durch ihre Vorgesetzten zu einem beruflichen Aufstieg motiviert werden könnten, könnte mit einem Hinweis auf die im Projekt „PFiF!“ gewonnenen Erkenntnisse im Leitfaden verschriftlicht werden.
3. Ferner fällt auf, dass die beiden Episteme „Familienarbeit ist Frauenarbeit“ und „Führungskräfte müssen voll verfügbar sein“ von keinem / keiner Befragten im Interview thematisiert wurde. Dies

²⁷ MA4, 115 – 120; MA5, 43 - 44; 39 - 40; MA7, 61 - 64; PV1, 38 - 39; 52 - 55; 92-93; PV2, 63-64; PV3, 45 - 48; 89 - 94; PV4, 65 - 70; PV5, 43 - 48; 91-92; 93 - 94

²⁸ MA4, 115 – 120; MA7, 61 - 64; PV1, 52 - 55; PV4, 65 - 70; PV5, 43 - 48; 93 - 94

kann ein Hinweis darauf sein, dass die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere in den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen nicht thematisiert wurde, obwohl sie aktuell insbesondere auf die Situation von Frauen zutrifft, die beim Caritasverband Duisburg deutlich in der Mehrheit sind. Es wäre zu überlegen, ob im Rahmen des Leitfadens oder der Formulare für Mitarbeiter/innenjahresgespräche auf die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere hingewiesen werden sollte. Insbesondere dann, wenn es um einen beruflichen Aufstieg geht, wäre diese Frage im Mitarbeiter/innenjahresgespräch dringend zu erörtern. Auch die Frage des Kontakthaltens während und der Wiedereinstieg nach einer Elternzeit könnte hier besprochen werden. Auf diese Weise kann vermieden werden, dass eine familienbedingte Auszeit zum ‚Karriereknick‘ wird.

Es folgen weitere Zusammenfassungen und Anregungen, die sich aus der Evaluation der Gesprächsverläufe ergeben:

4. *Rückblick*: Fast die Hälfte der Befragten hat diesen Gesprächsabschnitt nicht als separaten Themenblock im ersten Schritt des Mitarbeiter/innenjahresgesprächs behandelt. Anstelle dessen haben die Befragten den Rückblick mit den Formularen verknüpft, die sie als Mitarbeiter/in oder Vorgesetzte/r ausgefüllt haben.²⁹ Ein weiterer Teil der Befragten (5 Befragte) haben in diesem Gesprächsabschnitt eine Überprüfung gesetzter Ziele vorgenommen. Weitere 5 Befragte berichten, dass sie unabhängig von gesetzten Zielen die Geschehnisse und Veränderungen des vergangenen Jahres oder auch darüber hinaus reflektiert haben.³⁰ In der konzeptionellen Vorgabe ist explizit eine Überprüfung gesetzter Ziele vorgesehen, die (noch) nicht von allen Beteiligten umgesetzt wurde. Dies könnte sich nach diesem ersten Durchlauf und die Vorgabe, die Ziele und Maßnahmen quartalsweise zu überprüfen, erübrigen.

Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage, ob eine Form des Rückblicks fernab von gesetzten Zielen im Vorfeld der Erörterung der Formulare als guter Einstieg im Leitfaden empfohlen werden könnte. Hier hätten die Beteiligten die Möglichkeit, jeweils ihre Perspektiven zunächst in einer freien Erzählung auf den Arbeitsalltag darzulegen (z.B. „Wenn Sie auf das vergangene Jahr zurückblicken, was war für Sie besonders zentral?“). Insbesondere in möglicherweise konfliktgeladenen Gesprächen wäre auf diese Weise die Möglichkeit gegeben, die Perspektive des Gegenübers genauer wahrzunehmen und sie auf diese Weise besser zu verstehen, um im Anschluss nach gemeinsamen Lösungen suchen zu können. Auch in weniger konfliktgeladenen Konstellationen ermöglicht die freie Erzählung einen guten Einstieg in das Gespräch.

²⁹ MA1, 53 - 56; MA2, keine Fundstelle zum Thema Rückblick; MA4, 33 - 42; MA8, 45 - 46; PV2, 31 - 32; PV6, 46 - 48; 54 - 60; PV7, 41 - 44; 22 - 26; PV9, 43 - 44

³⁰ MA6, 21 - 25; 27 - 29; 29 - 34; MA7, 43 - 44; MA9, 27 - 28; PV1, 32 - 35; PV8, 28 - 28; 87 - 88

5. *Standortbestimmung – Formular des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin:* Im Rahmen dieses Formulars werden die Mitarbeiter/innen – so wörtlich – nach ihren „beruflichen Visionen“ gefragt. Hier erscheint der Begriff „Vision“ für einige Befragte irritierend.³¹ Um dieser Irritation entgegen zu wirken, könnte eine Erläuterung hilfreich sein (z.B. fachliche Weiterentwicklung, Erweiterung oder Veränderung des Arbeitsbereiches, beruflicher Aufstieg in eine höhere Position). Darüber hinaus wäre auch ein Querverweis zu Schritt 4 „Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung“ hilfreich, welcher zu einem späteren Zeitpunkt im Verlauf der Mitarbeiter/innenjahresgespräche vorgesehen ist. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine proaktive Ansprache den Aufstieg von Frauen fördert, wäre dieser Vorschlag zur Optimierung dringend zu berücksichtigen (vgl. Punkt 2).
6. *Standortbestimmung – Formular des / der Vorgesetzten:* Insbesondere in dieser Phase ist es möglich, einer überzogenen Selbstkritik des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin ein positives Feedback durch den / die Vorgesetzte/n gegenüberzustellen. Es bestünde auch die Möglichkeit, die Genese und die Auswirkungen einer möglicherweise überzogenen Selbstkritik zu besprechen: Wie kommt es, dass ich als Mitarbeiter/in mit meiner eigenen Arbeitsleistung derart kritisch bin? Auch die Auswirkungen könnten hier thematisiert werden: Welchen Einfluss hat eine selbstkritische Haltung auf meine berufliche Entwicklung? Ist sie meiner Entwicklung förderlich oder hinderlich? Traue ich mir die Übernahme einer Führungsposition zu? Welches Feedback erhalte ich von meiner / meinem Vorgesetzten dazu?
- Die Auswertung der Interviews hat ferner gezeigt, dass neben einem positiven Feedback in den Mitarbeiter/innenjahresgesprächen auch Kritikpunkte vonseiten der Vorgesetzten benannt wurden. Dies wurde als wohlwollend und konstruktiv bewertet. Kritik wurde hier als „Entwicklungspotenzial“ gewertet und angenommen. Es wurde eingebettet in ein so genanntes „Stärken- und Verbesserungsprofil“.³² Dies zeigt die besondere Stärke einer selbstkritischen Haltung: Es ist möglich, Fehler zu erkennen und sie zu vermeiden.
7. *Standortbestimmung – Formular zum Thema Führungskompetenzen:* In 10 Interviews wurde explizit betont, dass das Formular zum Thema Führungskompetenzen nicht nur für aktuelle, sondern auch für potentielle Führungskräfte geeignet sei.³³ Es unterstütze die Reflexion der eigenen Kompetenzen, steigere u.U. die Aufstiegs motivation und sei im Hinblick auf die Vorbereitung auf eine eventuelle Führungsposition hilfreich. Dies wurde von 3 Befragten auch in

³¹ MA6 55 – 61; PV8 33 - 44

³² MA3, 110 - 114; MA5, 60 - 60; MA6, 61 - 62; MA8, 79 - 82; PV1, 60 - 63; PV3, 73 - 74; PV7, 79 - 80; PV8, 61 - 62

³³ MA3, 141 - 145; MA4, 101 - 108; 111 - 114; MA7, 83 -90; MA9, 89 - 90; PV1, 74 - 81; PV2, 59 - 60; PV5, 77 - 80; 83 - 84; PV6, 95 - 97; PV7, 101 - 106; 109 - 110; PV8, 79 - 86

einen Zusammenhang mit der Kategorie Geschlecht gebracht.³⁴ Es ist zu überlegen, ob dies im Leitfaden oder auf dem Formular noch expliziter benannt und erläutert wird.

8. *Standortbestimmung – Bewertung der Skalen*: 7 Befragte äußerten sich kritisch zum Einsatz von Skalen in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen kritisch. Es fällt auf, dass die kritischen Rückmeldungen zum Einsatz von Skalenwerten überwiegend von den Mitarbeiter/innen gegeben wurden und weniger von den Personalverantwortlichen (5:2).³⁵ Die Wortbeiträge bezogen sich dabei vor allem auf das Formular, das der / die Vorgesetzte ausgefüllt hatte. Der Umgang mit Skalenwerten könnte in den Formularen erläutert werden: So könnte deutlich gemacht werden, dass insbesondere das Feld für Bemerkungen genutzt werden sollte, um die Skalenwerte adäquat zu erörtern. Darüber hinaus ist ein Skalenwert, der nicht die höchste Stufe („++“) beinhaltet, nicht als destruktiv verstandenes Negativ-Feedback zu werten, sondern ist als konstruktives Feedback zur Weiterentwicklung zu verstehen. Dies könnte im Leitfaden oder in den 3 Formularen jeweils als Erläuterung angebracht werden.
9. *Ziele und Maßnahmen*: 3 Befragte betonen, dass es notwendig sei, bewusst darauf zu achten, nicht zu viele Ziele zu formulieren. Dies könnte als Anregung genutzt werden, Empfehlungen und Hinweise zu formulieren, die zu einer Formulierung realistischer Ziele motivieren. Es könnte auch angemerkt werden, dass es sich nicht unbedingt um zusätzliche Ziele handeln müsse, sondern dass es durchaus auch Ziele sein können, die im Alltag als selbstverständlich angesehen werden. Auf diese Weise würden diese positiv anerkannt und ein vollständiges Bild über die anstehenden Aufgaben wird gewonnen.
10. *Reflexions- und Qualifizierungsbedarf*: Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sie sich ein Angebot zur Reflexion ihres Handelns als Personalverantwortliche für die Durchführung von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen sowie Angebote zur Weiterqualifizierung wünschen. 6 Befragte wünschen sich einen kollegialen Austausch³⁶; weitere 6 Befragte benennen einen konkreten Qualifizierungsbedarf (z.B. Qualifizierung zu den folgenden Fragen: Wie formuliere ich kritische Punkte im Mitarbeiter/innengesprächen klar und konstruktiv? Wie formuliere ich in Mitarbeiter/innenjahresgesprächen Ziele spezifisch, messbar, attraktiv / aktionsorientiert und terminiert?).³⁷

Insgesamt hat sich eine positive Einstellung zu „Mitarbeiter/innenjahresgesprächen“ im Rahmen der durchgeführten Befragung bereits nach dem Kick-Off-Workshop gezeigt. Auch in den

³⁴ MA4, 115 - 120 ; MA7, 92 - 92; PV6, 97 - 110

³⁵ MA3, 115 - 127; MA5, 61 - 62; MA6, 63 - 64; MA7 50 - 54; MA8, 68 - 68; 75 - 76; 127 - 128; PV1, 68 - 69; PV2, 41 - 42

³⁶ MA7, 125 - 134; MA8, 123 - 126; PV4, 123 - 128; PV2, 24 - 25, PV2, 76 -77; PV3, 129 - 130; PV5, 57 - 58

³⁷ MA4, 135 - 144; MA5, 107 - 123; MA9, 91 - 98; PV8, 101 - 112; PV9, 126 - 131; PV5, 57 - 58, 105 - 106

Telefoninterviews, die nach der Erprobungsphase der neuen Instrumente durchgeführten wurden, wurden viele positive Aspekte der durchgeführten Mitarbeiter/innenjahresgespräche und der neu entwickelten Materialien hervorgehoben. Als Resümee können an dieser Stelle die Antworten auf die Frage der „Gesprächskultur“ genannt werden. Diese wird insgesamt als positiv bewertet: Sie wird u.a. als „angenehm“, „entspannt“ und „wertschätzend“ beschrieben.³⁸ Dass hier der Sichtweise der Mitarbeiter/innen ein besonderer Stellenwert zukommt, zeigen die Antworten auf die Frage der Verteilung der Gesprächsanteile: In 17 Interviews wurde betont, dass der Gesprächsanteil der Mitarbeiter/innen in den Gesprächen überwiegt.³⁹ Auf diese Weise wird die Expertise der Mitarbeiter/innen wertgeschätzt. Ein zentrales Anliegen, das der Vorstand und die Projektgruppe in dem zitierten Ausschnitt aus dem Vorwort des Leitfadens betonen, ist also gelungen. Die Evaluation der Mitarbeiter/innenjahresgespräche hat gezeigt, dass der „Relaunch der Mitarbeiter/innenjahresgespräche“ ausgesprochen geglückt ist. Dies spricht zum einen für das Geschick der Projektgruppe und zum anderen für eine gelungene Unternehmens- und Führungskultur. Es gilt nun, die dargelegten Vorschläge zur Optimierung zu prüfen und ggf. zu etablieren.

Literatur

- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz
- Müller, A. / Ochoa Fernández, E. (2015): Frauen in Führungspositionen im Sozial- und Gesundheitswesen – Ein unbearbeiteter Geschlechterkonflikt. In: Stövesand, S. / Röh, D. Konflikte – theoretische und praktische Herausforderungen für die Soziale Arbeit. Opladen u.a.: Barbara Budrich. S. 152-162
- Müller, A. / Unger, H. / Schreiber, N. / Vomberg, E. / Greven, S. (2015): Potenziale von Frauen für Führungspositionen erkennen und fördern – Instrumente für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung. Verfügbar: http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/15_03_03/PFiF__Online-Publikation_II_Gendersensible_PE-Instrumente_neu.pdf
- Ochoa Fernández, E. / Müller, A. / Greven, S. / Vomberg, E. (2014): Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Führung. Verfügbar: <http://www.hs-niederrhein.de/forschung/pfif/>

³⁸ MA1, 35 – 40; MA2, 8 – 16, 18 – 24, 32 – 32; MA3, 12 – 23, 32 – 47; MA4, 13 – 22; 30 – 32; MA5, 17 – 20; 27 – 28; MA6, 7 – 12; MA7, 15 – 21, 23 – 24, 29 – 36; MA8, 25 – 26, 41 – 42; MA9, 10 – 10; PV1, 11 – 15; 22 – 25; PV2, 18 – 19; PV3, 23 – 24; 33 – 36; PV4, 19 – 20, 31 – 32; PV5, 11 – 12, 15 – 20, 31 – 32; PV6, 13 – 18; PV7, 11 – 14; 21 – 22; 29 – 34; PV8, 7 – 10; PV9, 15 – 22, 23 – 26, 31 – 34

³⁹ MA1, 41 – 42; MA 2, 25 – 26; MA3, 24 – 27; MA4, 23 – 26; MA5, 21 – 24; MA6, 15 – 16; MA7, 25 – 26; MA8, 27 – 32; MA9, 11 – 14; PV1, 26 – 29; PV2, 20 – 23; PV4, 21 – 26; PV5, 21 – 26; PV6, 19 – 24; PV7, 23 – 26; PV8, 11 – 14; PV9, 27 – 28

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> [02.02.2013].

Anhang

Auf den folgenden Seiten befinden sich

- b. der für die schriftliche Befragung eingesetzte Fragebogen und
- c. der für die Telefoninterviews verwendete Leitfaden.

Mitarbeiter/innenjahresgespräche: Schriftliche Befragung

Einverständnis

1. Stimmen Sie der Erhebung und Verwendung der Daten zu Zwecken der Evaluation
 zu? Ja, ich stimme zu. Nein, ich stimme nicht zu.

Aktuelle Praxis

2. Haben Sie im Jahr 2014 ein oder mehrere Mitarbeiter/innenjahresgespräche geführt?
 Ja. (Bitte weiter mit Frage 4) Nein. (Bitte weiter mit Frage 3)
3. Falls Sie im Jahr 2014 noch kein Mitarbeiter/innenjahresgespräch geführt haben, was war der Grund? Ich
 habe keine Zeit dafür gefunden.
 Ich habe keine Notwendigkeit dazu gesehen.
 Ich führe meine Mitarbeiter/innenjahresgespräche stets am Ende eines Kalenderjahres. Ich habe meinen Mitarbeiter/innen informell Rückmeldung gegeben.
 Sonstiges:
-

Persönliche Einstellung

4. Für wie wichtig halten Sie das Mitarbeiter/innenjahresgespräch für die Entwicklung und Förderung Ihrer Mitarbeiter/innen?
unwichtig **1 2 3 4 5** sehr wichtig
5. Wie beschreiben Sie Ihre persönliche Einstellung zu Mitarbeiter/innenjahresgesprächen?
skeptisch **1 2 3 4 5** positiv
6. Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort zu Frage 5.
-

Vorgestellter Leitfaden und dazugehörige Formulare

trifft überhaupt nicht / eher nicht / teils-teils / eher / voll und ganz zu

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Ich denke, der Leitfaden für Mitarbeiter/innenjahresgespräche wird für mich sehr hilfreich sein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ich denke, dass das Formular für Mitarbeiter/innenjahresgespräche für Vorgesetzte für mich eine gute Vorbereitung auf das Gespräch sein wird. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ich denke, dass das Ergänzungsmodul zu Führungskräften mich bei meiner Einschätzung gut unterstützen wird. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Im Leitfaden und den Formularen werden alle wichtigen Themen angesprochen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Ich denke, dass der vorgestellte Leitfaden und die dazugehörigen Formulare mich gut dabei unterstützen werden, Mitarbeiter/innenjahresgespräche gendersensibel zu führen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Möchten Sie uns zu diesem Thema noch etwas mitteilen? | | | | | |

Qualifizierungsbedarf

13. Wo sehen Sie persönlich Qualifizierungsbedarf in Hinblick auf die Mitarbeiter/innenjahresgespräche?

Zukünftiger Stellenwert

14. Welche Ziele setzen Sie sich für die Zukunft in Bezug auf die Mitarbeiter/innenjahresgespräche?

15. Möchten Sie uns Verbesserungsvorschläge mitteilen? Wenn ja, welche?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Mitarbeiter/innenjahresgespräche: Leitfaden der Telefoninterviews

Teil I: Einführung

Hintergrund

Das Interview führe ich im Rahmen des Projektes „PFiF! – Potenziale für Frauen in Führung“ durch. In diesem Projekt beschäftigen wir uns mit einer geschlechtersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung speziell im Sozial- und Gesundheitswesen. Ein Instrument, das wir in diesem Projekt erproben und evaluieren, sind Mitarbeiter/innenjahresgespräche.

Daher werde ich an einigen Stellen auch die Frage aufwerfen, welche Bedeutung für Sie das Geschlecht im Rahmen des/der durchgeführten Mitarbeiter/innenjahresgespräche/s hatte – Ihr eigenes und das Ihrer Gesprächspartnerin / Ihres Gesprächspartners.

Wichtig ...

... ist mir, möglichst viel über Ihre Sichtweise zu erfahren. Fühlen Sie sich also stets frei in Ihrer Art zu antworten. Das ist mir ganz wichtig!

Ziele

- a. Erfassung Ihrer Erfahrungen mit dem neuen Leitfaden und den dazu gehörigen Formularen im Allgemeinen
- b. Dokumentation daraus resultierender Verbesserungsvorschläge
- c. Erfassung Ihrer Erfahrungen im Hinblick auf die Bedeutung des Geschlechts
- d. Dokumentation von Verbesserungsvorschlägen für eine geschlechtergerechte Förderung des Führungskräftenachwuchses durch Mitarbeiter/innenjahresgespräche

Vertraulichkeit und Einverständnis

Das Interview ist selbstverständlich vertraulich. Ich sichere Ihnen zu, dass alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Sind Sie unter dieser Voraussetzung damit einverstanden, dass das Interview mit einem Audioaufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht wird?

Sind Sie außerdem damit einverstanden, dass das verschriftlichte Interview

- zum Zweck der Evaluation sowie
- zu Publikationszwecken

verwendet werden darf?

Ihr Name und Ihre Telefonnummer werden für den Zeitraum der Auswertung der Studie nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich und sicher verwahrt (für den Fall der Klärung von Rückfragen im Laufe des Projektzeitraumes) und nach Vollendung des Projektes gelöscht.

Nach dem Einverständnis wird das Audioaufnahmegerät eingeschaltet.

Teil II: Hauptteil

Fragen zur Person und zum durchgeführten Gespräch

- Welche Funktion haben Sie?
- Welche Funktion hat Ihr/e Gesprächspartner/in?
- Wie lang hat das Gespräch etwa gedauert?

Offener Einstieg

- Wenn Sie an Ihr letztes Mitarbeiter/innenjahresgespräch (*je nachdem als Mitarbeiter/in oder Personalverantwortliche/r*), das sie mithilfe des neuen Leitfadens und anhand der neuen Formulare durchgeführt haben, zurückdenken, was fällt Ihnen als erstes dazu ein?

Fragen zur Gesprächskultur

- Wie würden Sie die Gesprächsatmosphäre beschreiben?
- Wie waren die Gesprächsanteile aus Ihrer Sicht verteilt?
- Der Leitfaden sieht eine partnerschaftliche, aufmerksame und lösungsorientierte Gesprächshaltung vor. Treffen diese drei Begriffe auch auf das Gespräch zu, über das wir heute sprechen?

Fragen zum Gesprächsverlauf

Das Konzept zur Durchführung von Mitarbeiter/innenjahresgesprächen sieht 6 Schritte vor:

1. Rückblick
2. Standortbestimmung
Formulare: Mitarbeiter/in, Vorgesetzte, Führungskompetenzen
3. Vereinbarungsprozess
betrifft: Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung
4. Konkrete Ziel-/Maßnahmenformulierung
5. Formular: Maßnahmenplan
6. Ablage des Maßnahmenplans
Quartalsweise Auswertung der Mitarbeiter/innenjahresgespräche

Bevor wir uns den einzelnen Schritten zuwenden, stelle ich folgende Frage vorab:

- Wie sind Sie vorgegangen?

(Haben Sie sich an diesen Schritten orientiert? Sind Sie anders vorgegangen?)

Zu den Schritten 1 bis 4 werde ich gemäß der o.g. Ziele (a-d) jeweils folgende Fragen stellen:

- a. Bitte beschreiben Sie kurz, wie Sie diesen Gesprächsabschnitt erlebt haben.
- b. Haben Sie Verbesserungsvorschläge? Wenn ja, welche?
- c. Hatte Ihrer Erfahrung nach das Geschlecht beider Gesprächspartner/innen eine Bedeutung?
Wenn ja, welche?
- d. Haben Sie Verbesserungsvorschläge für eine geschlechtergerechte Förderung des Führungskräftenachwuchses durch Mitarbeiter/innenjahresgespräche? Wenn ja, welche?

Zu Schritt 2 „Standortbestimmung“ werde ich außerdem folgende Fragen stellen:

- *Formular: Mitarbeiter/in*
Inwiefern wurde der Punkt berufliche Weiterentwicklung thematisiert?
- *Formular: Vorgesetzte*
Wie haben Sie die Beurteilung anhand der vorgegebenen Skala erlebt?
- *Formular: Führungskompetenzen*
Haben Sie mit diesem Modul gearbeitet? Wenn ja, ging es hier um die Kompetenzen einer aktuellen oder einer potentiellen Führungskraft?
- Wie haben Sie grundsätzlich die Verwendung von Skalierungen erlebt?

Zu den Schritten 5 und 6 werde ich folgende Frage stellen:

- Möchten Sie hierzu etwas berichten? / Möchten Sie sich hierzu äußern?

Reflexions- und Qualifizierungsbedarf

- Sehen Sie einen Reflexions- und/oder Qualifizierungsbedarf?
- Wenn ja, welchen genau?

Abschlussfrage

- Gibt es etwas, das nicht oder zu wenig thematisiert wurde? Möchten Sie etwas ergänzen?
- Haben Sie noch Fragen?

3. Dokumentation

3.1 Kontakthalte und Wiedereinstieg

Kurzbeschreibung des Instruments

Aus den qualitativen Interviews im Projekt „PFiF!“ geht hervor, dass familiär bedingte Erwerbsunterbrechungen, die oftmals von Frauen in Anspruch genommen werden, als nachteilig für die Karriere beschrieben werden. Aus diesem Grund ist ein wichtiger Ansatz darin zu sehen, den Wiedereinstieg von Frauen bzw. Männern nach einer Familienpause seitens der Unternehmen mit zu planen und zu begleiten.

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

Dem gendersensiblen Personalentwicklungsinstrument „Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme“ widmeten die Allgemeine Hospitalgesellschaft (AHG) und die Sozial-Holding.

Vorgehen und Methode

Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme wurden in zwei Unternehmen im Rahmen des Projektes „PFiF!“ bearbeitet. In der Allgemeinen Hospitalgesellschaft (AHG) wurde dazu in der Broschüre „Praxisleitfaden – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ (2015)“ aufgeführt, wie Kontakthalten und Wiedereinstieg im Unternehmen gehandhabt werden. Dazu wurden Best-Practice-Beispiele aus Kliniken und Therapiezentren angeführt, Praxishilfen für Gespräche und Rahmenbedingungen angefügt und zwei Mitarbeiterinnen beispielhaft befragt – eine Verwaltungsmitarbeiterin und eine Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion.

Im zweiten Unternehmen, der Sozial-Holding Mönchengladbach, fanden Projektberatungen mit der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM) statt und ein Workshop mit Mitarbeiterinnen, die bereits in Elternzeit bei der Sozial Holding Mönchengladbach gewesen sind. Die 6 Projektberatungstreffen und der Workshop wurden jeweils protokolliert.

Ergebnisse

Broschüre „Praxisleitfaden – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ (AHG)

Ziel des Kontaktehalte- und Wiedereinstiegsprogramms der AHG ist es, sowohl die berufliche Kompetenz der Mitarbeiter/innen zu erhalten, als auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

In der Broschüre werden dazu zunächst die Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen aufgelistet, um die Leser/innen zu einer positiven Grundhaltung zum Programm führen. Als Vorteile werden hier benannt: Erhalt von Wissen und Erfahrung im Unternehmen, eine durchschnittlich kürzere Elternzeit, eine geringere Hemmschwelle der Mitarbeiter/innen beim Wiedereinstieg und der Abbau von Ängsten, eine bessere Planbarkeit, die Nutzung familiär erworbener und vertiefter Kompetenzen, eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeiter/innen und die Einsparung von teuren Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten.

Im weiteren Verlauf ist die Broschüre nach den verschiedenen Phase eines Kontaktehalte- und Wiedereinstiegsprogrammes gegliedert: vor der Auszeit, während der Auszeit und der Wiedereinstieg. Die Zeit vor der Auszeit diene der Information und der Schaffung von Erwartungs- und Planungssicherheit. In dieser Phase sollte ein Elternzeitgespräch stattfinden, zeitlich ca. 6 Monate vor Beginn der Elternzeit, allerdings müsse die Elternzeit erst 7 Wochen vorher dem Arbeitgeber gemeldet werden. Im Gespräch sollten sowohl die rechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen als auch die Pläne für die Elternzeit (Dauer) sowie für den Wiedereinstieg (Stundenumfang) geklärt werden und ob von Mitarbeiter/innenseite Kontakthalteangebote gewünscht sind. Für ein Elternzeitgespräch und die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden dafür von der AHG zwei Praxishilfen erstellt, die den jeweiligen Vorgesetzten in dieser Phase unterstützen sollen.

In der zweiten Phase, während der Auszeit, ist es wichtig, den Kontakt zu halten, die Qualifikationen zu erhalten und den Wiedereinstieg vorzubereiten. Für letzteres ist es notwendig, ein Rückkehrgespräch zu führen. Auch hierfür wird vonseiten der AHG den Führungskräften eine Praxishilfe in Form einer Checkliste zur Verfügung gestellt. Besprochen werden sollen konkrete Maßnahmen für den Einstieg. Neben Vorschlägen, in welcher Form und Art das Gespräch stattfinden solle, gibt es ebenfalls Vorschläge für den Ablauf und die Inhalte, die besprochen werden können. Dazu gibt die Broschüre Best-Practice-Beispiele aus zwei Kliniken und vier Therapiezentren der AHG, wie das Kontakthalten während der Auszeit gestaltet sein kann, beispielsweise durch Fortbildungen und Einladungen zu Betriebsversammlungen.

In der dritten Phase soll der berufliche Wiedereinstieg geplant und unterstützt werden. Dazu soll jeweils einrichtungsspezifisch geprüft werden, welche Arbeitsflexibilitätsmodelle möglich sind und wie eine Unterstützung im Bereich der Kinderbetreuung aussehen kann. Außerdem wird auf Hürden aufmerksam gemacht, die sowohl beruflich als auch privat relevant sein können. Dazu zählen eine Eingewöhnungszeit und eine mögliche Verunsicherung bei der Rückkehr in den Beruf und die Einrichtung. Auch an dieser Stelle werden Best-Practice-Beispiele aus Kliniken und Therapiezentren sowie vom bundesweiten Familienservice der AHG aufgelistet. Diese reichen von Notfallkinderbetreuungsmöglichkeiten über Homeoffice bis hin zu Zuschüssen für die Kinderbetreuung.

Als Praxisbeispiele wurden im Anschluss zwei Mitarbeiterinnen befragt, die sich zum einen aktuell in der Elternzeit befinden bzw. bereits wiedereingestiegen sind. Die Verwaltungsmitarbeiterin, die zum Zeitpunkt der Befragung in der Elternzeit war, empfand den Kontakt als sehr positiv und zufriedenstellend. Via E-Mail würde sie über Veränderungen und Neuigkeiten informiert werden und das Unternehmen hatte sie auch besucht. Konkret benennt sie ihre Kolleg/innen, die sie auf dem aktuellen Stand der Dinge halten und ihren Zugang zum Intranet, über den sie sich selbst informieren kann. Des Weiteren wünscht sich die Mitarbeiterin für die Zeit nach ihrem Wiedereinstieg weitere Unterstützung durch das Unternehmen bei Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch die zweite Mitarbeiterin hielt den Kontakt per E-Mail, telefonisch zu den Kolleginnen und auch durch Einladungen zu Teammeetings und -events. Sie startete mit 6 Stunden pro Woche und konnte einige Tätigkeiten auch im Homeoffice erledigen. Mehrarbeit wurde ihr auf ein Arbeitszeitkonto gutgeschrieben, das sie nach einer Erhöhung ihrer Wochenstundenzahl ausgleichen konnte. Außerdem erhielt sie einen Zuschuss zur Kinderbetreuung als Ausgleich zum Abzug vom Elterngeld, den sie durch ihr Gehalt bekam. Auch diese Mitarbeiterin empfand das Kontakthalten als positiv, ebenso das Verständnis und die Flexibilität, die ihr als junge Mutter gegenüber gezeigt wurden und die Sicherheit, ihre Stelle zu behalten und nicht unter Druck gesetzt zu werden. Als Verbesserungsvorschlag brachte sie ein, dass der oder die Vorgesetzte beim Vorgespräch eine realistische Einschätzung des Wiedereinstiegs fördern soll. Sie hatte vor der Geburt die Vorstellung, mit weit mehr Stunden wieder anzufangen und war sich nicht klar, wie es in der Umsetzung werden würde.

Wünsche der Beschäftigten der Sozial-Holding

Die Sozial-Holding hatte bislang noch kein einheitliches Konzept, das Möglichkeiten und Vorschläge vorsieht, wie der Kontakt zu den Mitarbeiter/innen, die ihre Erwerbstätigkeit (familienbedingt) unterbrechen, – wenn gewünscht – aufrechterhalten werden könnte. Diese und auch die Frage des Wiedereinstiegs lag bis zu diesem Zeitpunkt im Ermessen der jeweiligen Führungskräfte, die dem oder der Beschäftigten zugeordnet sind. Im Rahmen des Projektes „PFiF!“ sollten nun Ideen gebündelt und

weiterentwickelt werden, die den Kontakt zu Beschäftigten, die eine Eltern- oder Pflegezeit in Anspruch nehmen, zu halten und den Wiedereinstieg zu erleichtern. Diese Ideen können – wenn möglich und gewünscht – auch für Langzeitkranke hilfreich sein.

Dazu sollte es zuerst eine Ist-Standanalyse zu Beschäftigten mit Langzeiterkrankung und in Eltern- oder Pflegezeit und einen Workshop mit Mitarbeiter/innen, die bereits eine Elternzeit im Unternehmen genommen hatten, durchgeführt werden. Die Ist-Analyse ergab, dass zum Erhebungszeitpunkt im Unternehmen 78% weibliche Fachkräfte und 91% weibliche Angelernte arbeiteten; in der Führungsebene waren 80% der Beschäftigten weiblich. Teilzeit nutzten nur Frauen in Führungspositionen hauptsächlich in der 3. Ebene. Zum Zeitpunkt der Analyse waren 12 Mitarbeiterinnen und kein Mitarbeiter in Elternzeit oder Mutterschutz; diese waren zwischen 23 und 44 Jahren alt. Im relevanten Alter (hier angenommen 25 bis 38 Jahre) waren 132 Mitarbeiterinnen und 33 Mitarbeiter. Auch gab es insgesamt 39 Langzeitkranke, davon 38 weiblich und 1 männlich. Pflegezeit nahm niemand in Anspruch. Das primäre Augenmerk im Projekt sollte sich daraufhin auf die Mitarbeiter/innen in Elternzeit richten.

Am Workshop nahmen 6 Mitarbeiterinnen teil, die alle nach einer ca. 1-jährigen Elternzeit wieder in die Arbeit bei der Sozial-Holding eingestiegen waren. 5 von ihnen stiegen mit einer 450€-Stelle wieder ein, 2 der 5 Beschäftigten erhöhten später auf eine Teilzeitstelle, eine der Teilnehmerinnen startete mit einer 30h-Stelle. Vier Mitarbeiterinnen waren examinierte und zwei nicht-examinierte Kräfte.

Zu Beginn des Workshops wurden die Mitarbeiterinnen gebeten verschiedene Aussagen zu ihrer Elternzeit bei der Sozial Holding zu bewerten.

Tabelle 1 Ergebnisse der Bewertung der Mitarbeiterinnen der Sozial-Holding zu ihrer Elternzeit

Zeitraum	Aussage	Mittelwert der Bewertung (1-5)
Vor der Elternzeit	Meine Vorgesetzte/r zeigte Interesse an meinen Vorstellungen von meinem weiteren beruflichen Weg.	3,3
	Ich habe mich bei meinem Einstieg in die Elternzeit durch die Personalabteilung gut informiert und beraten gefühlt.	3,7
Während der Elternzeit	In der Auszeit war mir der Kontakt zur Sozial-Holding unwichtig bis sehr wichtig.	2,5
	In der Auszeit war mir der Kontakt zu Vorgesetzten und Kolleg/innen unwichtig bis sehr wichtig.	3,3

	In der Auszeit habe ich mich ausreichend über die Arbeit informiert gefühlt, um nach der Elternzeit einen guten und reibungslosen Wiedereinstieg zu finden.	1,6
Nach der Elternzeit	Vor dem Wiedereinstieg gab es ein / mehrere Gespräche zwischen mir und meinem/r Vorgesetzten zur Klärung meiner Wiedereinstiegsphase.	83% *
	Mein/e Vorgesetzte/r (WBL/PDL) ist auf meine veränderte Arbeitsflexibilität nach seinen / ihren Möglichkeiten eingegangen.	3,7
	Mein Team hat mich in der Wiedereinstiegsphase gut unterstützt.	4,5
	Mein/e Vorgesetzte/r hat mich in der Wiedereinstiegsphase gut unterstützt.	3,8
	Ich hätte mir mehr Unterstützung von der Sozial-Holding gewünscht.	4,0

** Dies war die einzige Aussage, die nicht auf einer 5er-Skala bewertet werden sollte, sondern mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten war.*

Festgestellt werden kann, dass sich die Mitarbeiterinnen mehr Informationen während ihrer Elternzeit und mehr Unterstützung vom Unternehmen bei ihrem Wiedereinstieg gewünscht hätten. Die Zeit vor der Elternzeit bewerten sie recht positiv. Sie fühlten sich von der Personalabteilung gut informiert und von ihren Vorgesetzten unterstützt. Während der Elternzeit war ihnen der Kontakt zur Sozial-Holding auch weniger wichtig, als der Kontakt zu den Vorgesetzten und Kolleg/innen – also zu der konkreten Arbeitsstelle. Nur eine Person hatte kein Wiedereinstiegsgespräch. Am positivsten wird nach der Elternzeit die Unterstützung durch das Team gesehen, diese fällt um 0,7 Skaleneinheiten besser aus als die Unterstützung durch die Vorgesetzten. Am unterschiedlichsten fällt die Bewertung der Aussage aus, ob und wie die Vorgesetzten auf die veränderte Arbeitsflexibilität eingegangen sind. 2 Mitarbeiterinnen gaben an, dass der / die Vorgesetzte gar nicht oder eher nicht darauf eingegangen ist, während die vier anderen sich für positive Skaleneinheiten entschieden. Diese Frage steht und fällt also mit der vorgesetzten Person, solange das Unternehmen kein einheitliches Konzept hierfür vorgibt.

Auch bei der anschließenden Diskussion der Erfahrungen zum Zeitraum vor der Elternzeit werden die Unterstützung durch das Team und die Information durch die Personalabteilung positiv hervorgehoben. Als Schwachpunkt wird hier die Einhaltung der Mutterschutzbestimmung benannt. Als Gründe hierfür wurden angegeben: Desinformation, Personalmangel und fehlende Alternativen.

Während der Elternzeit machten die Mitarbeiterinnen unterschiedliche Erfahrungen: einige erhielten weiterhin Schulungsangebote und wurden von Vorgesetzten zu Veranstaltungen eingeladen, andere haben keine Einladungen bekommen und hätten keinen Kontakt gehabt, wäre dieser nicht von ihnen ausgegangen. Ein Gratulationsschreiben zur Geburt bekamen alle Mitarbeiterinnen von der Sozial-Holding zugesendet und freuten sich über die Wertschätzung und über weitere Informationen, die darin enthalten waren.

Auch nach der Elternzeit, zum Wiedereinstieg, wurden die Erfahrungen mit der Personalabteilung als positiv geschildert. Problematisch war die kurze Einarbeitungszeit von 2 Tagen, die als nicht ausreichend betrachtet wird. Eine Mitarbeiterin berichtete von einer erfolgreichen Einarbeitung von einer Woche mit einer festen Ansprechperson. Auch die Höhe der Arbeitszeit in der Phase des Wiedereinstiegs war ein strittiges Thema: der Einstieg als geringfügig Beschäftigte auf 450-Euro-Basis war vonseiten der befragten Beschäftigten nicht in jedem Fall gewünscht und höhere Stundenzahlen mussten „erkämpft“ werden. Vielfach gab es kein Entgegenkommen seitens der Vorgesetzten.

Als Handlungsempfehlungen gaben die Mitarbeiterinnen an die Sozial-Holding, die Vorgesetzten besser zu informieren und zu schulen, den Beschäftigten während der Elternzeit regelmäßige Informationen weiterzugeben und die Einarbeitungszeit besser zu gestalten.

Auf Grundlage der Workshopergebnisse wurde vom Projektteam der Sozial-Holding die Prozessbeschreibung inklusive Checklisten, Leitfäden und Anschreiben überarbeitet. Des Weiteren wurden Einzelgespräche zu alternativen Einsatzmöglichkeiten und Arbeitszeitflexibilität mit Mitarbeiterinnen geführt, die in Elternzeit gewesen sind. Auf oberster Ebene wurde entschieden, dass alle Einsatzmodelle möglich gemacht werden sollen. Es wird nun versucht, dies umzusetzen. Es existiert die Idee, die Vorgesetzten frühzeitig einzubinden und über Gespräche der Personalabteilung mit den Mitarbeiter/innen zu informieren und Gespräche zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten zu forcieren und zu unterstützen. Auch einen Feedbackbogen zum Wiedereinstieg soll es geben, den die Mitarbeiter/innen ausfüllen und an die Personalabteilung weiterleiten. Des Weiteren soll der Prozess des Wiedereinstiegs mit dem der Einarbeitung gekoppelt werden.

Zum Zeitpunkt des letzten Projekttreffens gab es keine neuen Mitarbeiter/innen, die in Elternzeit gehen wollten.

Schlussfolgerungen und Perspektiven

In beiden Unternehmen wird deutlich, dass die jeweiligen Vorgesetzten eine wichtige Rolle im Prozess des Kontakterhalts und Wiedereinstiegs einnehmen. Mit ihrer konkreten Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme erfolgreich

sein. Dazu müssen die jeweiligen Führungskräfte über die entsprechenden Vorgehensweisen und Möglichkeiten informiert sein und sensibilisiert sein im Umgang mit der Thematik (sei es Mutterschutz, Elternzeit, aber auch Langzeiterkrankungen oder Pflegezeit) und im Umgang mit den Mitarbeiter/innen, die diese Auszeiten in Anspruch nehmen.

Von den Mitarbeiterinnen wurden dabei als wichtigste Elemente identifiziert, der konkrete Informationsfluss während der Auszeit und die ersten Einarbeitungstage in der Stelle. Einigen Mitarbeiterinnen fehlten wichtige Informationen zu Neuerungen und Veränderungen in ihrer früheren Stelle, die dann gerade auch in Verbindung mit einer kurzen und ungezielten Einarbeitungszeit und einer Stelle mit geringem Stundenaufwand nicht leicht wieder aufholbar waren. An diesen neuralgischen Punkten ist es wichtig, die notwendigen Prozesse gut zu planen, durchzuführen und die beteiligten Personen zu informieren.

Als schwierige Frage hat sich auch der Stundenumfang des Wiedereinstiegs herausgestellt. Auf der einen Seite wurde festgestellt, dass eine realistische Einschätzung mit welcher Stundenzahl wieder angefangen werden möchte vorab sehr schwer ist. Auf der anderen Seite mussten Mitarbeiterinnen sich eine höhere Stundenzahl gegen Widerstände erkämpfen. Es empfiehlt sich, in einem Gespräch zwischen Personalabteilung, Vorgesetzten und Mitarbeiter/in die konkrete Situation zu erörtern und gemeinsam nach Möglichkeiten zu suchen. Auch Best-Practice-Beispiele können hier eine Orientierung geben.

Dabei sollten Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme auch auf weitere Zielgruppen ausgeweitet und nicht nur auf Mitarbeiter/innen in Mutterschutz und Elternzeit beschränkt werden. Gerade an den Zahlen der Sozial Holding lässt sich ablesen, dass einer größeren Zahl an Angestellten durch eine Langzeiterkrankung ebenfalls der Berufsalltag fehlt. Auch ihnen sollte der Wiedereinstieg durch einen begleitenden Kontakt und eine geplante Einarbeitung erleichtert werden.

Literatur

Allgemeine Hospitalgesellschaft (2015): Praxisleitfaden – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Düsseldorf: Unternehmensinterne Broschüre

3.2 Nachfolgeplanung und Talentmanagement

Kurzbeschreibung des Instruments

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.

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 sowie Fort- und Weiterbildungen in Management und BWL Maßnahmen sein, die die Aufstiegs motivation und -wahrscheinlichkeit von Frauen steigern.

In den wenigsten sozialen Einrichtungen wird ein systematisches Talentmanagement umgesetzt, allenfalls in größeren Häusern mit eigener Personalentwicklung. Nachbesetzungen von Fach- und Führungsfunktionen werden oft fallweise und sehr unterschiedlich eingeleitet. Dabei 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 zu optimieren sind.

Vorgehen und Methode

Der Verbund psychosozialer Dienstleistungen (VPD) hatte sich im Rahmen des Projektes „PFiF!“ vorgenommen, eine Nachfolgeplanung und ein dazugehöriges Talentmanagement einzuführen. In der Planung und Umsetzung wurde er durch die GOM begleitet und unterstützt. Die Fortschritte und Entwicklungen wurden jeweils in Protokollen festgehalten. Im Folgenden werden diese ausgewertet.

Ergebnisse

Das erste Projekttreffen fand im März 2014 statt. Besprochen wurden dabei die Themenwahl und die Ziele, die erreicht werden sollten und weiterhin wurden Vereinbarungen zum weiteren Verlauf getroffen. Das Unternehmen hatte sich für die beiden verbundenen Instrumente „Nachfolgeplanung und Talentmanagement“ entschieden, weil in den folgenden Jahren einige Stellen im Führungskreis – insbesondere auch in der Geschäftsleitung und der Stellvertretung – neu besetzt werden müssen. Aus Sicht der beteiligten Akteure zeichnete sich ab, dass insbesondere junge Frauen schwer zu motivieren waren, eine Führungsposition zu übernehmen. Als Ziel wurde gesetzt, Wege zu finden, Nachwuchskräfte zu identifizieren und aufzubauen. Dazu wollte im Verlauf der Projektphase das Leitungsteam das Thema Führung bearbeiten und klären, was Führung für sie bedeutet, wie eine ideale Führungskraft sein sollte und auf welche Art sie Führungsnachwuchs aufbauen wollen. Konkret sollten vor allem gemeinsame Führungsgrundsätze entwickelt und formuliert werden.

Im nächsten Treffen, das drei Monate später im Mai 2015 stattfand, wurde angefangen inhaltlich am Thema zu arbeiten. So wurde besprochen, wie Führung im Unternehmen aussieht, was dabei gut und schlecht läuft und ob und wenn ja welche Unterschiede zwischen Männern und Frauen wahrgenommen werden. Im Unternehmen war Führung traditionell negativ besetzt und Hierarchie

wurde vermieden. Daher besteht in Teilen noch immer eine hohe Erwartung an einen großen Handlungsspielraum für Führungskräfte auf allen Ebenen und auf der anderen Seite ein Hadern mit der eigenen Führungsrolle. Schwierig gestalten sich außerdem der Rollenwechsel von dem / der Mitarbeiter/in in eine Leitungsposition und der Einstieg in ein bestehendes Team. Des Weiteren wurden Eigenschaften zusammengetragen, die eine ideale Führungskraft im entsprechenden Unternehmen ausmachen würden. Diese sollen als Grundlage für die gemeinsamen Führungsgrundsätze genutzt werden.

In einem nächsten Schritt wurden Führungsgrundsätzen formuliert, mit dem Ziel, eine gemeinschaftliche Führungskultur zu entwickeln und zu etablieren, so dass Führung im Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit werden würde. Außerdem sollen die Führungsgrundsätze für die Mitarbeiter/innen transparent und klar sein und es sollen gleiche Prinzipien bei allen Führungskräften erkennbar sein. Zur Umsetzung sollte gemeinsam mit dem Leitungsteam ein Konzepttag zur Entwicklung der Führungsgrundsätze stattfinden und diese danach in den Teams den Mitarbeiter/innen vorgestellt werden.

Im Oktober 2014 traf sich das Leitungsteam zur Entwicklung des gemeinsamen Führungsleitbildes. Grundlage bildeten hier jedoch nicht wie ursprünglich geplant die bereits gesammelten Ideen zu einer idealen Führungskraft, sondern es wurden erneut Stärken und Schwächen gesammelt, wie Führung in der Organisation ist und ausgehend von persönlichen Führungsgrundsätzen wurden Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Diese wurden in ihrer Wichtigkeit und Schwierigkeit vom Leitungsteam bewertet und an ein neu gebildetes Redaktionsteam zur Verschriftlichung weitergegeben. Danach sollen die Führungsgrundsätze den Mitarbeiter/innen zur Kenntnis gegeben werden, wie dies konkret geschehen sollte, müsse noch geklärt werden.

Zum nächsten Treffen im Mai 2015 waren die Führungsgrundsätze in der Zwischenzeit vom Redaktionsteam erarbeitet, und es ging um die Frage, wie sie nun an die Mitarbeiter/innen kommuniziert werden sollen und wie das Talentmanagement erfolgen soll. Dabei wurde beschlossen, die Führungsgrundsätze in einem Newsletter bekannt zu geben und sie ins Qualitätsmanagement aufzunehmen, aber auch in den Dialog mit den Mitarbeiter/innen zu gehen und in Teamsitzungen die Führungsgrundsätze vorzustellen und mit den Mitarbeiter/innen zu besprechen. Das Talentmanagement wird in einer Form des Talent-Review-Meetings stattfinden. Jede Führungskraft schaut zunächst im eigenen Bereich nach Talenten und Potenzialen. Halbjährlich soll darüber im Führungskreis berichtet werden. Dieses Gremium berät dann über die Ansprache, Förderung und die Einsatzmöglichkeiten geeigneter Kandidat/innen. Daraufhin sollen Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Das erste Treffen des Leitungsteams dazu wird Ende 2015 stattfinden.

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Die Grundlage für eine gute Nachfolgeplanung und ein erfolgreiches Talentmanagement sind transparente Führungsgrundsätze, die sowohl für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbar und erkennbar sind als auch für die Führungskräfte tragbar. Denn auf diesem Unterbau können gemeinsam geeignete Talente entdeckt, gefördert werden und eingesetzt werden.

Es hat sich beim VPD gezeigt, dass eine gemeinsame Ausarbeitung von Führungsgrundsätzen viel Zeit erfordert. Die Aushandlungsprozesse dienen jedoch auch einer gemeinsamen Ausrichtung auf die Vorstellung von Führung im Unternehmen. Inwiefern dies nun auch umgesetzt und gelebt werden kann, wird sich im Laufe des Talentmanagements und im Austausch mit den Mitarbeiter/innen zeigen.

Leider wurden die bereits gesammelten Gedanken zu einer idealen Führungsperson nicht in die Erarbeitung der Führungsgrundsätze einbezogen. Auch das Thema, ob Unterschiede zwischen Männern und Frauen wahrgenommen werden und wenn ja welche wurde nicht weiter vertieft, obwohl auch hier möglicherweise Antworten auf die Frage liegen könnten, warum bisher weniger Frauen für Führungspositionen motiviert werden konnten.

3.3 Führung in Teilzeit

Kurzbeschreibung des Instruments

Die Analyse der Interviews hat gezeigt, 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. Eine Führungsposition in Teilzeit übernehmen zu können, kann jedoch der Weiterentwicklung von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen dienen. Durch diese Möglichkeit ist ein (weiterer) beruflicher Aufstieg (auch in späteren Lebensphasen) oftmals erst möglich.

Welche Ziele verfolgen Unternehmen, die ihren Arbeitnehmer/innen Führung in Teilzeit ermöglichen?

- Bindung von qualifizierten Führungskräften, Erhalt von Know-how
- Erhöhung der Arbeitgeber/innenattraktivität
- Vorbeugen von Überlastung und Burn-out
- Förderung von Nachwuchsführungskräften 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 und trägt so zur Förderung von Nachwuchsführungskräften bei.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Führung in Teilzeit umzusetzen. Sie lassen sich grob in zwei Varianten fassen:

- Eine Führungskraft in Teilzeit, z.B. mit einem Beschäftigungsumfang von 75%.
- Zwei Führungskräfte teilen sich eine Führungsposition („Top-Sharing“).

In der ersten Variante sind verschiedene Möglichkeiten der Reduktion denkbar. Sie reichen von einer gleichmäßig reduzierten Tagesarbeitszeit (z.B. jeden Tag 2 Stunden weniger), einer Reduktion der Arbeitstage pro Woche (z.B. 3 bis 4 Tage-Woche) bis hin zu einem höheren Urlaubsanspruch (z.B. 40 Tage pro Jahr). Es besteht außerdem die Möglichkeit, ein solches Modell (zunächst) zu befristen, um es nach einer Erprobungsphase (unbefristet) zu verlängern oder in einer modifizierten Form weiterzuführen.

Vorgehen und Methode

Im Rahmen des Projektes „PFiF!“ ist es leider nicht gelungen, ein Unternehmen zu gewinnen, das „Führung in Teilzeit“ in ihrer Organisation neu einführen und evaluieren möchte. Dies kann verschiedene Gründe haben, die für uns ungeklärt bleiben: So könnte es sein, dass es in den kooperierenden Unternehmen aktuell keinen Anlass gab, ein solches Modell zu erproben, d. h. es gab keinen Bedarf seitens einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben. Es könnte aber auch sein, dass die Befürchtung, ein solches Modell sei nicht oder nur mit großem Aufwand und Risiko realisierbar, die Unternehmen davon abgehalten hat, es einzusetzen.

Gleichzeitig wurde auch deutlich, dass u.a. die Allgemeine Hospitalgesellschaft (AHG) „Führung in Teilzeit“ bereits umsetzt. Die dort gesammelten Erfahrungen wurden anhand einer schriftlichen Befragung dokumentiert. Der hierfür verwendete Fragebogen wurde von den Mitarbeiter/innen der AHG aus dem Bereich Personalwesen erstellt (vgl. Fragebogen im Anhang) und an geeignete Befragte verteilt. Die Ergebnisse wurden in Form einer Broschüre aufbereitet und innerhalb des Unternehmens veröffentlicht (Allgemeine Hospitalgesellschaft, 2015). Es handelt sich um die Darstellung von drei Einzelfällen.

Ergebnisse

Nach ihrer Befragung kommen die Autorinnen der Broschüre der AHG mit dem Titel „Praxisleitfaden – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ (2015) zu dem Schluss, dass „Führung in Teilzeit“ in verschiedenen Lebensphasen sinnvoll sein kann. So benötigen Führungskräfte mit Kindern eine flexible Arbeitszeitgestaltung, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Darüber hinaus kann „Führung in Teilzeit“ auch ein geeignetes Modell für einen gleitenden Übergang in den

Ruhestand sein. Unternehmen können so das Erfahrungswissen ihrer langjährigen Beschäftigten erhalten und die eine/n Nachfolger/in schrittweise einführen (ebd., S. 7).

An 45 Standorten in 11 Bundesländern schafft die AHG mit ihren Kliniken, Therapiezentren und Ambulanzen vernetzte Behandlungsformen für chronisch kranke Menschen. Alle drei Befragten sind in leitender Funktion an verschiedenen Standorten der AHG tätig.

Ein *erster* Fragebogen wurde von einer Führungskraft ausgefüllt, die im Rahmen ihrer Elternzeit während der ersten 12 Lebensmonate ihres Kindes in Teilzeit Führungsverantwortung übernommen hat. Vertraglich vereinbart war ein Modell, das zwei Präsenztage und eine Arbeitszeit von 6 Stunden pro Woche vorsah. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, Überstunden, die in dieser Zeit geleistet werden, nach Beendigung der Elternzeit flexibel abzubauen. In der praktischen Umsetzung arbeitete die befragte Person schließlich an 2,5 Tagen 8 bis 12 Stunden pro Woche. Durch diese Art der Beschäftigung während der Elternzeit erhoffte sie sich eine bessere berufliche Integration nach der Elternzeit. Die befragte Führungskraft betont, dass sich eine Teilzeitbeschäftigung in der Elternzeit bei gleichzeitigem Bezug von Elterngeld, also während der ersten 12 Lebensmonate, finanziell nicht lohne. Vor diesem Hintergrund habe sie ihre Tätigkeit also ausschließlich aufgrund ihres persönlichen „Engagements“ (ebd., S. 11), ihrer „Leidenschaft“ (ebd.) für ihren Beruf, ihrer grundsätzlichen „Einsatzbereitschaft“ (ebd.) und aufgrund ihres persönlichen Wunsches der „beruflichen Verwirklichung“ (ebd.) aufgenommen.

Die befragte Führungskraft bewertet dieses Modell positiv. Gleichzeitig stellt sie heraus, dass es sehr schwierig ist, in dieser kurzen Arbeitszeit den Arbeitsaufgaben gerecht zu werden. Sie musste lernen, klare Prioritäten zu setzen. Auf die Frage nach Problemen stellt sie heraus, dass es Aufgaben gab, denen sie aufgrund ihrer verkürzten Arbeitszeit „nicht gerecht werden konnte“ (ebd., S. 12). Sie konnte als Leitung nicht so „aufmerksam“ (ebd.) sein, wie sie es mit einer Vollzeitstelle hätte sein können. So traten auch Probleme auf, die nicht vorgekommen wären, wenn sie häufiger präsent gewesen wäre. Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen empfiehlt die befragte Führungskraft klar festgelegte Präsenzzeiten, eine gute Selektion der Aufgaben, die von der Führungskraft selbst übernommen werden, und die Delegation weiterer Aufgaben an Mitarbeiter/innen, denen die Führungskraft vertraut. Dies erfordere „Mut“ (ebd.) und es müsse klar sein, dass es auch zu Problemen kommen kann. Eine Führung in Teilzeit erfordert aus ihrer Sicht „mehr Gelassenheit“ und die Kompetenz sich abzugrenzen (ebd.).

Zwei weitere Befragte übernahmen eine Führungsposition in Teilzeit als gleitenden Übergang in den Ruhestand. Die hier gesammelten Erfahrungen können aber auch der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu früheren Zeitpunkten in der beruflichen Biografie, also in der Phase, in der Frauen

und Männer die Verantwortung der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder übernehmen, übertragen werden.

Das vereinbarte Modell der *zweiten* Führungskraft sah einen um 12 Tage erhöhten Urlaubsanspruch pro Jahr vor, bei einer gleichzeitigen Kürzung des Gehalts im Wert von einem Tag pro Monat. In diesem Fall wurde eine deutlich geringere Verkürzung der Arbeitszeit gewählt, als im ersten Fall (s.o.). Die befragte Führungskraft erhoffte sich mehr Freiräume für die Familie und weitere private Interessen. Darüber hinaus wünschte sie sich mehr Zeit zur Erholung. Wichtig war ihr, diese Zeiten flexibel handhaben zu können. Ziel der befragten Führungskraft war es, vor allem mehrere „verlängerte Wochenenden“ (ebd., S. 9) einplanen zu können und den jährlichen Erholungsurlaub etwas zu verlängern. Die von ihr gewohnten 30 Tage plant sie nach wie vor langfristig ein, die zusätzlichen Urlaubstage setzt sie kurzfristiger ein – vor allem für Tätigkeiten außerhalb des Berufes, „die im Hintergrund immer Druck machen“ (ebd.). Eine Stundenkürzung in der Woche wäre für sie weniger spürbar gewesen.

Die Erfahrung der / des Befragten hat gezeigt, dass sich die zusätzlichen freien Tage gut planen ließen. Dies sei vor allem auch seiner / ihrer umfangreichen Berufserfahrung geschuldet gewesen. Die weiteren Mitglieder des Leitungsteams haben durch diese Reduktion keine Mehrbelastung erlebt. Die Planung der „verlängerten Wochenenden“ erfolgte in Abstimmung mit dem Team. Probleme gab es nicht, was die befragte Person auch auf „ein gut eingespieltes Leitungsteam“ (ebd., S. 10) zurückführt. Die befragte Führungskraft bewertet dieses Modell positiv, wobei es „natürlich immer individuell geprüft werden“ (ebd.) müsse. Wenn es sich bewährt und sich zeigt, dass noch weitere Urlaubstage möglich wären, würde sie es gerne am Ende ihrer Berufstätigkeit weiter ausbauen.

Die *dritte* Führungskraft wählte dasselbe Modell und erhält einen Tag pro Monat mehr Urlaub bei entsprechender Kürzung der Bezüge. Sie wünscht sich ebenfalls mehr Auszeiten durch Urlaub. Eine Reduzierung der Arbeitszeit im Alltag hält sie für schwierig. Die Umsetzung bewertet die befragte Führungskraft positiv und hält diese Form für unproblematisch. „Andere Modelle wie Jobsharing erfordern hingegen viele Absprachen“, schreibt sie (ebd., S. 11).

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Es liegt auf der Hand, dass es für eine Führungskraft mit einem Beschäftigungsumfang von ca. 25% eine größere Herausforderung ist, in einer Einrichtung leitende Tätigkeiten adäquat auszuführen, als für eine Person mit einem Tag mehr Urlaub pro Monat, was äquivalent zu einem Beschäftigungsumfang von 95% zu sehen ist. Nichtsdestotrotz wird deutlich, dass auch die Führungskraft mit einem geringen Stellenumfang ihr Modell empfiehlt. Welcher Stellenumfang für eine Führung in Teilzeit geeignet ist,

hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hier sind der Verantwortungsbereich und die individuellen Führungsaufgaben genauso zu berücksichtigen, wie die Besetzung des Teams.

Was die Befragung ferner zeigt, ist, dass die Führungskraft in ihrem Arbeitsalltag klare Prioritäten setzen muss. Sie muss gleichzeitig Aufgaben an eine Person delegieren können, der sie vertraut (vgl. erste Fallbeschreibung), und das (Leitungs-)Team muss gut miteinander kooperieren (vgl. „eingespieltes Leitungsteam“, zweite Fallbeschreibung). Darüber hinaus wurde in der zweiten Fallbeschreibung auch die langjährige Berufserfahrung als hilfreich herausgestellt. Es empfiehlt sich also bei der Entwicklung einer Stellenbeschreibung für eine Führungsposition in Teilzeit die Empfehlungen mindestens einer erfahrenen Führungskraft miteinzubeziehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Person, die diese Führungsposition ausfüllt, diese selbst noch nicht mitbringt. Darüber hinaus kann auch das (Leitungs-)Team in der Beschreibung einer solchen Stelle miteinbezogen werden, um möglichst viele Perspektiven zu berücksichtigen, Befürchtungen zu erkennen und gute Lösungen zu erarbeiten. Auch die Zuversicht des Teams ist für den Erfolg der Führungskraft zentral: Wenn die Kolleg/innen von Beginn an hinter der Stellenkonstruktion stehen, stärkt es die Führungskraft in ihrer Position. Dies ist die Basis für eine gute Kommunikation im Team und ermöglicht eine fortlaufende Überprüfung und Optimierung des Modells. Weitere und umfassendere Erkenntnisse und Überlegungen zum Thema „Führen in Teilzeit“ liefert bspw. Abrell (2015). Sie gibt praxisnahe Informationen und Umsetzungs-Tipps für Führungskräfte und Arbeitgeber/innen, veranschaulicht diese an Best-Practice-Beispielen und ergänzt ihre Ausführungen durch Interviews mit Führungskräften in verschiedenen Teilzeitmodellen. Weitere Hinweise zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit liefert Hellert (2014).

Literatur

Abrell, Brigitte (2015): *Führen in Teilzeit – Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*: Springer Fachmedien Wiesbaden

Allgemeine Hospitalgesellschaft (2015): *Praxisleitfaden – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie*. Düsseldorf: Unternehmensinterne Broschüre

Hellert, Ulrike (2014): *Arbeitszeitmodelle der Zukunft -Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten; inklusive Arbeitshilfen online*. Freiburg u.a.: Haufe

Anhang

Fragebogen der AHG zu Erfahrungsberichten zum Thema Führen in Teilzeit



Führen in Teilzeit – ein kurzer Erfahrungsbericht

- Welche Erwartungshaltung hatten Sie zu Beginn?

- Welche Gründe gab es für die Wahl dieses Instrumentes?

- Welches Modell wurde gewählt?

- Wie sieht die praktische Umsetzung aus?

- Was lief gut, wo gab es Probleme?

- Welche Tipps / Ratschläge geben Sie Kollegen auf dem Weg, die ebenfalls überlegen, in Teilzeit zu führen?

4. Fazit

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 Aufstiegs motivation und die Aufstiegs wahrscheinlichkeit 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 wurden im Projekt „PFiF!“ Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente 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 (Müller et al., 2015).

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 (Müller et al., 2015).

Die Evaluation und Dokumentation der Instrumente hat Schwierigkeiten und Barrieren, aber auch Erfolge in der Umsetzung der Gendersensibilität in den Unternehmen offenbart. Wichtig ist die Haltung der Leitung zum Thema, denn nur durch ihre Unterstützung und Förderung der Instrumente können diese erfolgreich umgesetzt oder überarbeitet werden. Dies bezieht sich nicht nur auf die Unternehmensleitung, sondern auch auf die jeweiligen Vorgesetzten, die für die praktischen Schritte Verantwortung tragen. Besonders bei Instrumenten, in denen einzelne Personen im Mittelpunkt stehen, wie beispielsweise Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, sind die direkten Vorgesetzten unmittelbar für den Erfolg der Umsetzung gefragt. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht, der verinnerlichten Episteme und deren Auswirkungen erfolgte oftmals nur wenig oder gar nicht. So werden Problemstellungen häufig nicht unter Genderaspekten betrachtet. Das Projekt PFIF! konnte dazu einen Beitrag leisten und Fragen von Geschlechtergerechtigkeit und dem geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen im Sozial- und Gesundheitswesen thematisieren und die Beteiligten dafür sensibilisieren.

Wenig erfolgsversprechend in Hinblick auf die Verbesserung von Geschlechtergerechtigkeit und dem Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen sind Umsetzungsprozesse, die das Instrument selbst und seine Personalentwicklungsaspekte in den Vordergrund stellen und das Thema Gender und Frauen in Führung nur oberflächlich behandeln. Auch wenn Aushandlungsprozesse zeitintensiv sind und Verbesserungsprojekte von Personalentwicklungsinstrumenten langfristig angelegt werden müssen, ist eine intensive und umfassende Auseinandersetzung ein wichtiges Fundament.

Als wichtige Elemente in allen Instrumenten haben sich Kommunikation und Information herauskristallisiert. Dies bedeutet auf der einen Seite, dass Mitarbeiter/innen über Gleichstellungsthemen informiert werden müssen bzw. ihnen der Zugang zu (gebündelten) Informationen über Gleichstellungsstrategien im Unternehmen ermöglicht werden sollte, um sie somit für das Thema zu sensibilisieren und sie auf dem Weg der Umsetzung mitzunehmen. Auf der anderen Seite ist nicht nur eine generelle inhaltlich-thematische Weiterbildung wichtig sondern auch Informationen über die jeweils besonderen Aspekte, die in den Instrumenten eine Rolle spielen. Auch ein Austausch und damit eine offene und transparente Kommunikation im Unternehmen unterstützen die erfolgreiche Implementierung.

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].

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./ Unger, H./ Schreiber, N./ Vomberg, E./ Greven, S. (2015): Potenziale von Frauen für Führungspositionen erkennen und fördern. Instrumente für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung. Verfügbar: <http://www.hs-niederrhein.de/forschung/pfif/> [26/08/15]

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 - Aufstiegs motivation und Aufstiegs wahrscheinlichkeit 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].

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].