

(Auszug)

**Mentoring für karriereorientierte Frauen als
Personalentwicklungsinstrument in mittelstän-
dischen Unternehmen in OWL**

Interviewauswertung u. Fragebogen

vorgelegt von:

Barbara Tigges-Mettenmeier

Personalmanagement

Österreicher Weg 19 a

33102 Paderborn

Tel: 05251-150361

E-Mail: btm@tigges-mettenmeier.de

September 2004

Inhalt

1	Studien-Design	3
2	Vorbemerkungen	3
3	Informationen aus dem Interview	4
4	Mitarbeiterstruktur in den Unternehmen:	5
5	(a) Einstellung von Entscheidern aus mittelständischen Unternehmen in OWL zu Frauenbeschäftigung in Führungspositionen (generell und in den einzelnen Unternehmen).....	6
5.1	Erklärungen zum geringen Frauenanteil in Führungspositionen in OWL (1.1)	6
6	(b) Einstellung von Entscheidern zur gewünschten Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im eigenen Unternehmen (1.2, 1.2.4).....	8
7	(c) Erfahrungen und Nutzenbenennung der Entscheider zu Frauen in Führungspositionen	9
7.1	Frauen in Führungspositionen, Rangfolge der Nutzenaspekte (1.3)	9
7.2	Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen und gemischten Führungsteams	9
7.3	Besetzung von Führungspositionen, Entdecken von Potenzialen	10
7.4	Wichtigkeit und geschlechtsbezogene Ausprägung von Persönlichkeitskriterien von erfolgreichen Führungskräften (2.1, 2.2)	12
8	(d) Förderbereitschaft der Entscheider zu einem möglichen Frauenmentoring.....	15
8.1	Sollten qualifizierte Frauen gefördert werden? (1.8)	15
8.2	Bewertung von Nutzenaspekten von Mentoring (2.11)	16
8.3	Rahmenbedingungen (3.3)	18
9	(e) Kommunikationswege.....	20
10	Zusätzliche Auswertung zu Frage 2.1 und 2.2 des Interviews.....	21

1 Studien-Design

Inhalt	Einstellung und Erfahrung von Entscheidern in Unternehmen zu Frauen in Führungspositionen; Interesse an Mentoring für karriereorientierte Frauen und Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Mentoring-Programms
Erhebungsinstrument	Standardisierter Interviewleitfaden; explorative Befragung
Zielgruppe	Mittelständische Unternehmen (bis 600 MA) in OWL ; verschiedene Branchen; mindestens eine beschäftigte Mitarbeiterin im Alter zwischen 25 und 35 Jahre mit Studium oder vergl. Qualifikation
Interviewpartner	Geschäftsführer, Gesellschafter, ersatzweise Personalleiter
Verteilung	10 Unternehmen in OWL; nicht repräsentativ 2 Unternehmen mit unter 100 MA; 5 Unternehmen mit 100 - 400 MA; 3 Unternehmen mit 400 - 650 MA
Zeitspanne	Juli, August 2004

2 Vorbemerkungen

Es wurden zehn Interviews mit Entscheidern, vorwiegend mit Geschäftsführern, in mittelständischen Unternehmen (KMU bis 600 MA) in OWL zum Thema ‚Mentoring für karriereorientierte Frauen als Personalentwicklungsinstrument‘ durchgeführt.

Anhand der Interviewergebnisse soll ermittelt werden, ob in Unternehmen in OWL ein Markt für Frauenmentoring vermutet werden kann, das von KMU als Personalentwicklungsmaßnahme genutzt wird. Die Befragung erhebt in keiner Weise einen repräsentativen Anspruch.

Als Ausgangssituation wird angenommen, dass Unternehmen nicht von sich aus nach unternehmensübergreifendem Mentoring für karriereorientierte Frauen fragen. Ermittelt wird somit, ob Unternehmen dafür gewonnen werden können, das Frauenmentoring für ihre jungen, karriereorientierten Frauen zu unterstützen. Dieses werden sie nur dann tun, wenn sie für ihr Unternehmen einen Nutzen darin erkennen. Im Interview werden Nutzenargumente und Unterstützungsbereitschaft ermittelt.

Die Ansprache und Gewinnung von Interviewpartnern von kleinen und mittleren Unternehmen war schwieriger als erwartet. Trotz guter Kontakte zu Unternehmen in der Region kam nur dann ein Interviewtermin zustande, wenn der/die gewünschte Gesprächspartner/in direkt

persönlich bekannt war bzw. die Kontaktvermittlung über einen persönlichen Drittkontakt entstand. Terminvereinbarung über Vorzimmer funktionierte in keinem einzigen Fall.

Von den in Augenschein genommenen Unternehmen erfüllten wider Erwarten nur ca. 40 % die vordefinierte Bedingung für ein Interview, nämlich die, dass mindestens eine Frau mit einem abgeschlossenen Studium oder einer vergleichbaren Qualifikation im Alter zwischen 25 und 35 Jahren beschäftigt ist. Frauen dieser Beschreibung waren in den vorwiegend produzierenden Unternehmen, jedoch auch in Unternehmen mit einem hohen Entwicklungs- und Vertriebsanteil, überhaupt nicht zu finden. 5 der Unternehmen, die erstaunlicherweise keine Frau mit den genannten Voraussetzungen beschäftigt haben, gaben an, es böten sich keine Frauen am Arbeitsmarkt mit den erforderlichen Qualifikationen bzw. zu den ausgeschriebenen Bedingungen (Ingenieurinnen, Informatikerinnen, Vertriebsmitarbeiterinnen, Projektleiterinnen) an. Dieses Argument wurde später auch von einigen Interviewpartnern genannt. Ein Entscheider berichtete, dass er vor zwei Jahren eine Position mit einer technischen Aufgabenstellung in einer öffentlichen Stellenanzeige ausschließlich für Frauen ausgeschrieben habe - ohne Erfolg.

Ein weiterer Grund für die Schwierigkeit, einen Interviewtermin zu bekommen, ist darin zu sehen, dass Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen in der Regel zeitlich stark beansprucht sind. Ein zusätzliches Interview von 1,5 Stunden bedeutet zusätzliche Arbeitszeit. Ein gewichtigerer Grund für die ablehnende Haltung ist zudem in der angekündigten Thematik zu vermuten. Personalthemen werden von den Entscheidern in KMU häufig nebenbei und mit viel gesundem Menschenverstand erledigt. Konkretere Angaben zu diesem Thema werden, wenn es um Zahlen geht, an die Personalverwaltung oder, wenn vorhanden, an das Personalwesen delegiert. Ein Personalthema, bei dem es um Frauen in Führungspositionen geht, wurde von einigen mit dem Hinweis zurückgewiesen, dass keine Frauen in Führungspositionen beschäftigt seien, obwohl dieses Kriterium nicht als Voraussetzung für ein Interview angegeben war.

3 Informationen aus dem Interview

- (a) **Einstellung von Entscheidern** aus mittelständischen Unternehmen in OWL zu Frauenbeschäftigung in Führungspositionen (generell und in ihren Unternehmen)
- (b) **Bewertung von Nutzenargumenten** der Entscheider zum Frauenmentoring
- (c) **Erfahrungen und Nutzenbenennung** der Entscheider zu Frauen in Führungspositionen
- (d) **Förderbereitschaft** der Entscheider zu einem möglichen Frauenmentoring
- (e) **Kommunikationswege** (Medien, Multiplikatoren)

In der nachfolgenden Auswertung werden die Antworten und Kommentare aus den Interviews zusammengefasst und kommentiert. Die Interviewergebnisse liegen anonymisiert als Dokument vor. Bei den Gliederungspunkten ist in Klammern jeweils die Nummerierung der

Frage aus dem Interviewleitfaden angegeben. Die Fragen sind in dieser Auswertung nicht in ihrer Ursprungsformulierung aufgenommen. **Der Fragebogen liegt dieser Auswertung bei.**

4 Mitarbeiterstruktur in den Unternehmen:

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU bis 600 MA)
- 50 % eigentümergeführt
- 8 Männer, 2 Frauen als Interviewpartner
- 5 junge Unternehmen (Gründung in den letzten 15 Jahren), 1 Unternehmen mit 35 Jahren (2. Unternehmergeneration), 4 Unternehmen älter als 100 Jahre
- verschiedene Branchen aus Dienstleistung, Produktion und Handel

Frauenanteil

- 50 % der Unternehmen haben einen Frauenanteil zwischen 60 % und 85 % (Einzelhandel, Buch-Direktvertrieb, Gesundheitswesen, Schulbuch-Verlag, Regionalbank).
- 50 % der Unternehmen haben einen Frauenanteil zwischen 10 % und 20 % (Maschinenbau, Aluminiumverarbeitung, Bauunternehmen, IT-Entwicklung und -Beratung).
- In einem Unternehmen ist die GF eine Frau, in allen anderen wird das Unternehmen von einem oder mehreren Männern geführt. In einem weiteren Unternehmen gibt es eine weibliche GF in einer Niederlassung.
- Mit einer Ausnahme ist in allen Unternehmen der Anteil der Frauen in Führungspositionen auffällig unterrepräsentiert, gemessen an der Geschlechterverteilung im Gesamtunternehmen.
- Auffällig ist, dass in zwei älteren Unternehmen mit jeweils einem Frauenanteil von mehr als 80 % in den beiden obersten Ebenen keine Frau zu finden ist, dagegen auf der unteren Führungsebene der Frauenanteil erheblich zunimmt, dennoch weiterhin unterrepräsentiert ist, bezogen auf die Geschlechterverteilung im Gesamtunternehmen.
- In einem der jüngeren Unternehmen mit einem Frauenanteil von 80 % ist von den 8 Führungskräften lediglich eine Führungskraft in der zweiten Ebene eine Frau.
- In zwei der Unternehmen mit einem geringen Frauenanteil gibt es keine weibliche Führungskraft.
- In einem Unternehmen mit geringem Frauenanteil gibt es eine Frau in einer gehobeneren Position und in zwei weiteren dieser Unternehmen gibt es auf Projektleiterebene vereinzelt Frauen mit Führungsverantwortung. Die beiden letzten Unternehmen sind im IT- bzw. Ingenieurbereich tätig.

- Der Frauenanteil in den verschiedenen Führungsebenen hat sich in allen Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren nicht nennenswert verändert.

5 (a) Einstellung von Entscheidern aus mittelständischen Unternehmen in OWL zu Frauenbeschäftigung in Führungspositionen (generell und in den einzelnen Unternehmen)

Ermittelt werden sollte, wie Entscheider in den befragten Unternehmen zum Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ stehen, welche Vorbehalte es gegenüber Frauen in der Führung gibt und welcher betriebliche Nutzen durch Frauen in der Führung von Erfahrungswerten belegt ist oder vermutet wird. Die Einstellung der Entscheider zu Frauen in Führungspositionen ist der Boden, auf dem die Akquise und die Durchführung von Frauenmentoring stattfinden. ...

5.1 Erklärungen zum geringen Frauenanteil in Führungspositionen in OWL (1.1)

- (4 Stimmen) OWL ist konservativ geprägt, wegen Bodenständigkeit, mittelständischen, unternehmergeführten Strukturen, die ein tradiertes Frauenbild in den Unternehmen festigt.
- (3 Stimmen) Frauen setzen höhere Prioritäten auf die Familienarbeit. Entscheidungen erfolgen u. a. aufgrund der teuren Infrastruktur zur Kinderbetreuung.
- (2 Stimmen) Vorurteile der Entscheider, dass Frauen die Doppelrolle nicht koordiniert bekommen bzw. für Führung und Organisation weniger geeignet sind.
- (2 Stimmen) Frauen sind aufgrund ihrer Erziehung tatsächlich weniger für Führung geeignet bzw. melden Anspruch auf Führung nicht an.
- (1 Stimme) In der Branche bieten sich keine qualifizierten Frauen an (speziell im technischen Bereich).

*→ 50 % der Begründungen beziehen sich auf Sachverhalte, die in den Unternehmen bzw. bei den Entscheidern liegen. → **Veränderungspotenzial im Unternehmen.***

*50 % der Äußerungen benennen das Frauenverhalten (direkt oder indirekt) als Grund für deren Unterrepräsentanz in den Führungspositionen → **Veränderungspotenzial bei den Frauen.***

Durch Mentoring wird sowohl das Veränderungspotenzial in den Unternehmen tangiert als auch das genannte Frauenverhalten beeinflusst.

Differenzierter ist das Bild bei der Bewertung vorgegebener Argumente (1.1):

- 100 % stimmen zu, dass Frauen in gleicher Weise fachlich qualifiziert sind wie Männer.
- 90 % stimmen zu, dass die männergeprägten Unternehmensstrukturen einen Grund für den geringen weiblichen Führungsanteil sind.
- 85 % stimmen zu, dass Frauen generell oder teilweise weniger Bereitschaft und Interesse an Führung und Karriere haben bzw. zeigen und dieses u. a. durch die Familienarbeit begründet ist.
- 70 % stimmen zu, dass Frauen zu wenige weibliche Führungsvorbilder haben.
- 30 % stimmen zu, dass Frauen aufgrund ihrer Persönlichkeit für Führungsaufgaben teilweise weniger geeignet sind. Von denen, die Frauen und Männer in gleicher Weise für Führungsaufgaben geeignet halten, wird schon an dieser Stelle erwähnt, dass Frauen anders führen als Männer: zielorientierter, klarer, emotionaler.

→ Die Eignung der Frauen für Führungspositionen wird nicht in Frage gestellt. Gleichbewertet werden in der Summe auch hier die Gründe, die im Entscheidungsbereich der Frauen und in den Bedingungen des Unternehmens liegen. → **gleichgewichtiges Veränderungspotenzial.**

Veränderung der oben genannten Gründe in den letzten 5 Jahren:

- 50 % sehen keine Veränderung der Gründe in den letzten 5 Jahren
- 50 % sehen Veränderungen:
 - Frauen sind selbstbewusster geworden.
 - Frauen bekennen sich offener zum Familienwunsch.
 - Unternehmen investieren mehr in Frauen.
 - Er hat seine Meinung aufgrund von persönlichen Erfahrungen pro Führungsfrauen geändert.

Die Hälfte der Befragten geben an, in den letzten fünf Jahren Veränderungen beobachtet zu haben, was Rückschlüsse auf das Maß einer generellen Veränderung dieser Thematik und des Entwicklungspotenzials zulässt.

→ Die letzt genannte Aussage eines Unternehmers, dass sich seine Meinung zu Frauen in Führungspositionen und zu deren Interesse an Technik aufgrund eigener Erfahrungen im Umgang mit Frauen völlig geändert hat, ist eine Schlüsselaussage für die Frauenthematik insgesamt und für ... Mentoring im speziellen. Es müssen somit Gelegenheiten geschaffen werden, dass Entscheider Erfahrungen mit Führungsfrauen machen. Oder es kommt die Botschaft bei den Unternehmen an: "Wenn Sie es versuchen, können sie selbst entscheiden."

6 (b) Einstellung von Entscheidern zur gewünschten Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im eigenen Unternehmen (1.2, 1.2.4)

Die Antworten beziehen sich auf die Frage, inwieweit bei dem Befragten der Wunsch nach einem höheren Frauenanteil in der Führung seines Unternehmens besteht.

- 70 % antworten mit ja. In jedem einzelnen Fall wird als Begründung der Nutzen für das Unternehmen angegeben, in drei Fällen auch die gesellschaftliche Verantwortung und die Gleichberechtigung. Drei Unternehmen machen Angaben über den gewünschten Frauenanteil in der Führung: 50 %, 50 %, entsprechend der Abschlussquote in den Studiengängen.

Nutzenaspekte:

- Vorhandene Kompetenzen und Potenziale nutzen: Diplomatie, Zielorientierung, Kundenorientierung, Kundenidentifikation.
- Andersartigkeit in Führung und Zusammenarbeit sowie Synergien der Geschlechter nutzen.
- 20 % antworten mit nein. Nur die Qualifikationen sind entscheidend und nicht das Geschlecht. Sie sehen keine Vorteile durch Frauen in der Führung. Vielmehr wird das Risiko des beruflichen Ausfalls durch Schwangerschaft und Elternzeit als schwierig für das Projektgeschäft angesehen.
- 10 % (1 Stimme) sind unentschieden.

→ Der Wunsch nach einer Erhöhung des Frauenanteils in der Führung des eigenen Unternehmens bei 70 % der Befragten kann als sehr hoch angesehen werden. Die Erfüllung dieses Wunsches wird sicherlich von einem großen Teil der Unternehmen nicht aktiv verfolgt, stellt jedoch ein passives Potenzial für die Mentoring dar.

Einstellungsveränderung in den letzten 5 Jahren (1.2.3)

- 90 % hätten die gleiche Antwort gegeben.
- 10 % (1 Stimme) hätte anders geantwortet, da er vor 5 Jahren noch keine Berührung mit Frauen in der Führung hatte. Heute liegt bei ihm eine positive Meinung vor.

→ Stellt sich für uns die Frage, wie es gelingt, durch Mentoring den Entscheidern Erfahrungen mit Frauen in Führung zu vermitteln. Eventuell ist dieses durch Begegnungen mit Mentorinnen aus anderen Unternehmen möglich, was bedeuten würde, dass die Entscheider in Veranstaltungen des Mentoring einbezogen werden. Auf diese Weise können Meinung und Vorurteile durch Begegnung und Beobachtung verändert werden. Siehe dazu auch (5.1). ...

7 (c) Erfahrungen und Nutzenbenennung der Entscheider zu Frauen in Führungspositionen

7.1 Frauen in Führungspositionen, Rangfolge der Nutzenaspekte (1.3)

Den Interviewpartnern wurden 5 betriebliche Nutzenargumente für Frauen in Führungspositionen vorgegeben, die diese als "zutreffend", "teilweise zutreffend" oder "nicht zutreffend" eingeordnet haben. Frauen in Führungspositionen bedeuten u. a. einen betrieblichen Vorteil.

1. 70 % sagen, wegen ihres Führungsverhaltens.
2. 60 % sagen, weil es ein Ausdruck von Modernität ist.
3. 60 % sagen, wegen ihres Arbeitsverhaltens.
4. 50 % sagen, wegen ihrer Teamfähigkeit.

Die Frage nach dem Unterschied zwischen reinen Männerteams und gemischten Teams ist unterschiedlich (missverständlich) verstanden worden und wird somit nicht quantitativ ausgewertet. Angegeben wird von einigen, dass in gemischten Führungsteams eine positivere Atmosphäre und ein besseres Arbeits- und Führungsverhalten beobachtet wird.

Ein Interviewpartner erwartet ausdrücklich keine bessere Atmosphäre in einer gemischten Führungsmannschaft. Es ist derselbe Unternehmensvertreter, der die Frauen in seinem Unternehmen gut gefördert sieht und auch keinen Bedarf nach Mentoring bei seinen jungen Frauen vermutet.

→ Nutzenaspekte für das Unternehmen werden wie unter 2.1 in erster Linie im beruflichen Verhalten der Frauen und dessen Wirkung auf das Team gesehen, in zweiter Linie in der Wirkung nach innen und außen (Modernität), wenngleich dieses von 60 % benannt wird.

7.2 Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen und gemischten Führungsteams

Zu den Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen und mit gemischten Führungsteams gab es wenig Äußerungen, da bei weniger als 50 % der Befragten Erfahrungen dazu vorhanden sind. Die wenigen Nennungen sind inhaltlich breit gestreut.

Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen (1.5)

- Habe Führungsfrauen als ausgesprochen engagiert und qualifiziert erlebt.
- keine Unterschiede.
- Habe Führungsfrauen härter als Männer erlebt.

- Bei uns haben auch Führungsfrauen das Unternehmen wegen der Karriere ihrer Männer verlassen.
- Habe Führungsfrauen entscheidungsunfreudiger als Männer beobachtet.

Erfahrungen mit gemischten Führungsteams (1.7)

Zu den Erfahrungen in gemischten Führungsteams wurde von den Interviewpartnern folgendes genannt:

- Diskussionen und Entscheidungen sind breiter und besser.
- Teams arbeiten disziplinierter, zielgerichteter, professioneller und zuverlässiger.
- Männer verhalten sich kooperativer.
- Der Umgang ist menschlicher.

→ Erfahrungen der Interviewpartner werden als Nutzenargumente ... aufgenommen. Bei der Diskussion um den Nutzen eines gemischten Teams ist zum einen die Erweiterung der Gesamtkompetenz zu betonen, zum anderen der positive Einfluss der Frauen auf das Verhalten aller Teammitglieder. Frauen nehmen nicht in erster Linie den Männern die Positionen in der Führung weg, sondern bewirken eine höhere Effizienz und Qualität der Führungsarbeit.

7.3 Besetzung von Führungspositionen, Entdecken von Potenzialen

Rekrutierung von Führungskräften (1.4)

- 70 % der Unternehmen besetzen die Führungspositionen vorwiegend intern.
- 30 % nutzen - aus strategischen Gründen - interne und externe Besetzungen in gleicher Weise.

→ Interne Führungskräfte-Rekrutierung stabilisiert die bestehende Unternehmenskultur. Eine bewusst externe oder gemischte Führungskräfte-Rekrutierung lässt neben einer strategisch gesteuerten Kompetenzergänzung auf eine bewusste Einflussnahme zur Kulturveränderung bzw. -ergänzung schließen. In einer solchen Atmosphäre sind somit auch bessere Chancen für qualifizierte Frauen auf Führungspositionen zu vermuten. Nur in 30 % der Unternehmen wird dieser Effekt genutzt, so dass hier eine Sensibilisierung der Unternehmen unterstützt werden sollte.

Entscheidungskriterien bei der Besetzung von Führungspositionen (2.4)

- Persönliche und soziale Kompetenz wird von 80 % als wichtigstes und von 20 % als das zweitwichtigste Entscheidungskriterium bei der Besetzung von Führungspositionen genannt.

- Fachkompetenz wird im Durchschnitt als zweitwichtigstes Kriterium angesehen.
- Methodenkompetenz wird als unwichtigstes der drei vorgegebenen Kriterien angesehen.

→ Fach- und Methodenkompetenzen eines Bewerbers sind einfacher und sicherer in einem Auswahlverfahren zu ermitteln als die sozialen und persönlichen Kompetenzen. Die ersten sind durch gute Fachgespräche und Übungen abzu prüfen. Die Abfrage der sozialen und persönlichen Kompetenzen erfordern Instrumente und Professionen, die in KMU häufig nicht im eigenen Haus vorhanden sind. In KMU besteht das Auswahlverfahren fast ausschließlich aus (häufig unstrukturierten) Bewerberinterviews. Das vermeintlich wichtigste Entscheidungskriterium zur Bewerberauswahl wird somit in erster Linie gefühlsmäßig beurteilt. Die in der Regel von Männern besetzte Entscheidungsebene mit den verbreiteten Vorbehalten gegenüber Frauen in Führungspositionen (1.1) und den mangelnden Erfahrungen mit gemischten Führungsteams (1.5) treffen die Entscheidung bei gleicher fachlicher und methodischer Kompetenz der Bewerber vermutlich eher gegen als für eine weibliche Bewerberin. Unterstützt wird dieser Mechanismus noch durch den psychologischen Aspekt, dass das Bekannte und mir Eigene höher bewertet wird als das Andere und mir Unbekannte. Das heißt, Männer bewerten Männerverhalten als besser.

....

Entdeckung von Potenzialen (2.5)

Die Interviewpartner wurden nach den in ihren Unternehmen üblichen Methoden zur Ermittlung des Mitarbeiterpotenzials gefragt. Da alle Entscheider an dem Prozess der Potenzialermittlung selbst beteiligt sind, erfolgten ausgiebige Erläuterungen:

- Bei der internen Besetzung von Führungspositionen sind die möglichen Kandidaten den Entscheidern zuvor bekannt. Die Potenziale junger Mitarbeiter/innen ermitteln die Entscheider in KMU nach eigenen Aussagen durch Beobachtung und Bewertung der Aufgabenerfüllung und des wahrgenommenen Engagements der Mitarbeiter/innen.
- 90 % geben das Mitarbeiter- bzw. Beurteilungsgespräch als wichtiges Instrument bei der Potenzialermittlung an.

Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche als Instrumente in den meisten KMU vorliegen, aber nur unregelmäßig und teilweise unzulänglich eingesetzt werden. In der Regel sind es die männlichen Vorgesetzten (siehe Unternehmensstruktur), die mit den unterstellten Mitarbeiterinnen Mitarbeitergespräche führen, in denen diese ihre Karrierepläne und Ansprüche - wenn überhaupt (1.5) - nur zögerlich benennen und im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen ihre eigene Leistung in der Regel selbst unterbewerten.

→ Leistungen und Ergebnisse von Frauen sind weniger sichtbar, weil diese sie auch nicht genügend sichtbar machen. Mentoring ermutigt Frauen, Ansprüche und Karrierevorstellungen

gen für sich zu klären und klarer zu formulieren und bringt damit den Unternehmen den Vorteil, diese Kompetenzen besser zu sehen und nutzen zu können.

Erhöhung des Frauenanteils in Führung durch Veränderung des Frauenverhaltens (1.6)

Die Entscheider wurden gefragt, was Frauen zeigen müssen, damit sie bei der Besetzung von Führungspositionen häufiger berücksichtigt werden. Es wurde folgendes genannt:

- 50 % nannten: Frauen müssen gleiches Verhalten wie Männer zeigen - gute Qualifikation, hohes Engagement, Verantwortung übernehmen.
- 50 % nannten: Frauen müssen selbstbewusst auftreten und initiativ sein, d. h. Interesse, Anspruch und Bereitschaft zur Führung anmelden und klarer kommunizieren ("Männer melden sich, Frauen müssen gefragt werden."), insbesondere auch ihre Lösungen und Vorstellungen zur Vereinbarung von Familie und Beruf vorstellen.
- 30 % nannten: Frauen müssen überdurchschnittliches Können und Zeigen.

→ Die Hälfte der Befragten geben an, dass die Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen schon alleine dadurch eine höhere Chance bekommt, wenn die Frauen das, was sie besitzen und mitbringen, selbstbewusster kommunizieren. Hinter diesen Äußerungen steckt natürlich auch die Aussage, dass sie, die Entscheider, zwar um die Kompetenzen wissen, diese aber nicht registrieren bzw. aktuell nicht wahrnehmen. Die gleiche Argumentationskette verbirgt sich hinter der schon genannten Äußerung, dass Frauen das gleiche zeigen müssen wie Männer. Da an anderer Stelle den Frauen mehrfach ein hohes Maß an Führungskompetenz zugeschrieben wird, Frauen jedoch tatsächlich weniger bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigt werden, kann es auch hier nur darum gehen, dass Frauen ermutigt werden, ihre Kompetenzen und Führungsansprüche transparenter zu machen. Wie oben bereits ausgeführt wurde, finden wir hier einen zentralen Entwicklungsansatz, den Frauenmentoring bearbeitet.

Bei fast einem Drittel der Befragten scheint der Frauenmalus bei der Eignungsbewertung so zementiert zu sein, dass eine überdurchschnittliche Leistung der Frauen als aktuell mögliche Lösung angesehen wird, damit diese bei der Besetzung von Führungspositionen häufiger berücksichtigt werden.

7.4 Wichtigkeit und geschlechtsbezogene Ausprägung von Persönlichkeitskriterien von erfolgreichen Führungskräften (2.1, 2.2)

Den Entscheidern wurden Persönlichkeitskriterien vorgegeben, deren Wichtigkeit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft benannt werden sollte. In einem zweiten Schritt sollte für jedes Kriterium angegeben werden, ob dieses aus ihrer Sicht stärker bei

Männern, stärker bei Frauen oder bei beiden gleich ausgeprägt ist. Diese Interviewaufgabe wurde von allen Interviewpartnern spontan und zügig vorgenommen. Nur ein Gesprächspartner wies darauf hin, dass seine Bewertung natürlich stark auf Vorurteilen beruhen würde. Von mehreren Entscheidern gab es zudem an verschiedenen Stellen den Hinweis, dass das jeweilige Kriterium personenbezogen stark variieren würde.

Interviewpartner, die zuvor einen höheren Frauenanteil in der Führung als nicht erstrebenswert und die Vorzüge eines gemischten Führungsteams als nicht relevant eingestuft hatten, waren bei der geschlechtsbezogenen Zuweisung der Führungskriterien nicht zögerlich.

Es wurden 14 Kriterien zur Bewertung vorgegeben.

Besonderheiten zu einzelnen Persönlichkeitskriterien:

- Die Kriterien "Leistungsmotivation", "Kommunikationsfähigkeit" und "Belastbarkeit" werden in der aufgeführten Reihenfolge als die drei wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Führung bewertet. Alle drei Merkmale werden von jeweils mindestens 50 % der Befragten (5, 6, 5 Nennungen) als bei Frauen stärker ausgeprägt angegeben. Weitere 30 bzw. 40 % der Befragten (3, 3, 4 Nennungen) geben an, dass diese Kriterien bei Männern und Frauen gleich ausgeprägt seien. Für keines der drei wichtigsten Kriterien wird den Männern die höhere Ausprägung zugeschrieben.
- "Durchsetzungsvermögen" rangiert an zweitletzter Stelle der Wichtigkeit. 50 % der Befragten geben an, dass dieses Kriterium bei Männern stärker ausgeprägt sei. 40 % meinen, Frauen und Männer hätten hierzu eine gleiche Ausprägung.
- "Gewissenhaftigkeit" rangiert an letzter Stelle der Wertigkeitsskala. Frauen wird hierzu von 90 % der Befragten eine stärkere Ausprägung zugeschrieben als Männern.

Quantitative Auswertung zur Bewertung der Persönlichkeitskriterien

- Von den 15 vorgegebenen Kriterien wird den Frauen zu 8 Merkmalen im Durchschnitt eine höhere Ausprägung zugeschrieben.
- Bei 6 der vorgegebenen Kriterien bewertet die Mehrzahl der Befragten die Ausprägung bei Männern und Frauen gleich.
- Lediglich bei 2 Kriterien ("Flexibilität", "Durchsetzungsvermögen") entscheidet sich die Mehrheit der Befragten für eine stärkere Ausprägung bei den Männern.
- Insgesamt wird von den 10 Interviewpartnern bei 15 Persönlichkeitskriterien
 - 62 mal eine stärkere Ausprägung bei Frauen,
 - 23 mal eine stärkere Ausprägung bei Männern und

- 58 mal eine nicht geschlechtsspezifische Ausprägung angegeben.

→ Die Liste der Persönlichkeitskriterien erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, ist jedoch als repräsentativer Querschnitt von Anforderungskriterien, wie sie bei der Besetzung von Führungspositionen definiert werden, zu betrachten (siehe dazu auch ACs, Auswahltests und Anforderungsprofile). Frauen wird insgesamt eine stärkere Ausprägung der vorgegebenen Persönlichkeitskriterien zugeschrieben. Aus betrieblichen Nutzenüberlegungen heraus sind karriereorientierte Frauen in Führungspositionen somit eine wertvolle Ressource.

Zur Frage 2.4 geben die Entscheider an, dass die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Bewerber die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Besetzung einer Führungsposition sind. Die Antworten zur Aufgabe 2.1. und 2.2 zeigen, dass den Frauen, bezogen auf die vorgegebenen Kriterien, eine höher Kompetenz zu den wichtigsten Anforderungskriterien zugeschrieben wird. Folglich ist auch hierdurch wieder bestätigt, dass Frauen in Führungspositionen ein für die Unternehmen wertvolles, größtenteils ungenutztes Potenzial darstellen.

Geschlechtsbezogene Kompetenzunterschiede als Thema im Unternehmen (2.3)

- 60 % geben an, dass über die in 2.2 genannten Unterschiede im Unternehmen nicht gesprochen wird.
- 30 % geben an, dass die Unterschiedlichkeit thematisiert wird:
 - vorwiegend informell,
 - bei Einstellungen, Beförderungen und Teamzusammenstellung (Diskussion im Führungskreis),
 - in der Betriebsversammlung wegen Bestreben zur Wahl einer Gleichstellungsbeauftragten.

Erfolgreiches Verhalten von Führungskräften im eigenen Unternehmen (2.8, 2.9)

Es wurde nach Verhalten gefragt, das Führungskräfte im eigenen Unternehmen erfolgreich macht.

- 30 % nennen das Zeigen und Anwenden von Fachkompetenz.
- 100 % nennen Verhaltensweisen, die die Bereiche der sozialen und persönlichen Kompetenzen betreffen, wobei neben der Kundenorientierung und der Zielverfolgung vorrangig die Gestaltung und Beeinflussung einer vertrauensvollen und mitarbeiterorientierten Führungskultur im Fokus steht.

Die Frage nach geschlechtsbezogenen Unterschieden zum jeweils genannten Verhalten ist missverständlich geführt worden. Sie wurde vermutlich häufig als Anforderung und nicht als Ausprägung des Verhaltens verstanden.

Zwei Gesprächspartner gaben Veränderungen zu den in ihrem Unternehmen als erfolgreich angesehenen Verhaltensweisen in den letzten 5 Jahren an. Die Veränderungen beziehen sich auf die Tendenz zu mehr Offenheit, mehr Partizipation und die Bereitschaft zu mehr Verantwortungsübernahme.

Gründe für das Scheitern von Führungskräften (2.9)

In jedem Unternehmen gibt es im Laufe der Zeit Führungskräfte, die ihre Aufgabe nicht erfolgreich erfüllen. Die Frage nach den Gründen für das Scheitern von Führungskräften und ein beobachteter Unterschied bei Frauen und Männern ergibt folgendes Bild:

- Männer scheitern eher an einer Selbstüberschätzung, Ausnutzung der Machtposition, unklarer Delegation und an mangelnder Berücksichtigung der Mitarbeiter/innen.
- Nur in zwei Fällen gab es diesbezüglich Erfahrungen mit Frauen. Sie scheitern eher an Überforderung und mangelnder Akzeptanz der ihnen Unterstellten.
- Mehrfach wurde bestätigt bzw. vermutet, dass Frauen in Führungspositionen weniger das Verhalten zeigen, was oben für das Scheitern von männlichen Führungskräften verantwortlich gemacht wird.

→ Zu dieser offenen Frage erhalten wir nochmals die Bestätigung, dass gefordertes und zunehmend sich entwickelndes Führungsverhalten zu mehr Partizipation, Offenheit und Mitarbeiterorientierung den Frauen als Kompetenz zugeschrieben wird und die Praxis zeigt, dass Männer vorrangig an Defiziten bei den Soft-Skills scheitern.

8 (d) Förderbereitschaft der Entscheider zu einem möglichen Frauenmentoring

8.1 Sollten qualifizierte Frauen gefördert werden? (1.8)

Dieses ist eine zentrale Frage für das Ansprachekonzept. Die Antworten lauten:

- 60 % sagen ja.
- 40 % lehnen eine besondere Frauenförderung mit folgenden Gründen ab:
 - wegen der Gleichberechtigung,
 - weil der geringe Frauenanteil in der Führung nicht durch mangelnde Förderung, sondern durch die ungünstigen Strukturen bedingt ist,

- weil Frauen keine besondere Förderung brauchen.

→ Die Begriffe *Frauenförderung* und *Förderung* sollten möglichst nicht mit dem *Mentoring* verbunden werden, da diese Begrifflichkeiten negative Assoziationen hervorrufen; bei Befürwortern ebenso wie bei Gegnern. *Förderung* wird defizitorientiert assoziiert oder als Verstoß gegen die Gleichberechtigung gesehen. Besser sind Begriffe wie: *Potenziale und Kompetenzen nutzen, einbinden, sichtbar machen u. ä.*

Bekanntheit von Mentoring für karriereorientierte Frauen (2.10)

- 4 der Befragten hatten bereits von Frauenmentoring gehört. Drei dieser Interviewpartner hatten jedoch keine konkrete Vorstellung von diesem Instrument.
- 6 der Befragten kannten den Begriff und das Konzept "Frauenmentoring" nicht.

Nach der Beschreibung des Mentoring-Programms für karriereorientierte Frauen bezeichnete die Mehrzahl der Interviewpartner dieses spontan als interessantes und vermutlich brauchbares Instrument. Besondere Aufmerksamkeit erzeugte die Nennung von Referenzunternehmen, die Frauenmentoring einsetzen.

→ *Große und bekannte Unternehmen sind für KMU Vorbilder bei der Entwicklung und Nutzung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten. Gegenüber großen Unternehmen besteht diesbezüglich eine Kompetenzvermutung, da davon ausgegangen wird, dass diese Unternehmen viel Energie in die Gestaltung, Erforschung und Evaluierung von HR-Maßnahmen investieren. ...*

8.2 Bewertung von Nutzenaspekten von Mentoring (2.11)

Die Erfahrungen aus realisierten Mentoring-Programmen zeigen, dass die Teilnahme bei den Mentees und den Unternehmen, in denen Mentees beschäftigt sind, Veränderungen bewirken, die von Unternehmen als Nutzen bewertet werden können. Den Befragten wurden 9 dieser Veränderungsaspekte genannt. Sie wurden gebeten, zu jeder Nennung eine Nutzeinschätzung für ihr eigenes Unternehmen abzugeben.

Die vorgegebenen Nutzenkriterien beziehen sich auf unterschiedlichste Ebenen und Bereiche. Sie sind als direkter oder indirekter Nutzen greifbar. Direkt nutzbringend ist, wenn die "Kommunikationsfähigkeit sich erhöhen würde", als indirekt nutzbringend kann empfunden werden, wenn "Frauen von erfolgreichen weiblichen Rollenvorbildern lernen könnten". Die Betonung lag bei der Befragung ausdrücklich auf der Beurteilung des Nutzens für das jeweils eigene Unternehmen.

Die vorgegebenen Nutzenkriterien wurden wie folgt beurteilt:

- Der höchste Nutzen wird in dem durch Mentoring "entstehenden unternehmensübergreifenden Netzwerken" und dem "Zugang der jungen Frauen zu den informellen Führungsinformationen" gesehen.
- Als wertvoll wird weiterhin, aber nicht in gleichem Maße, von der Mehrzahl die "Nutzung und positive Beeinflussung der Humanressourcen und der Managementkultur" angegeben.
- Bis auf die beiden als erstes genannten Nutzenaspekte ist die Einschätzung der Befragten zu den anderen Nutzen für das eigene Unternehmen sehr unterschiedlich. Bei fast jedem Kriterium gab es mindestens eine Stimme, die darin jeweils keinen Nutzen sieht.

Als kritisch wird eine mögliche Überorientierung der Mentees gesehen. Junge Frauen würden sich durch die Teilnahme am Mentoring eventuell überschätzen und Karriereforderungen stellen, die im eigenen Unternehmen nicht befriedigt werden können.

→ Von allen als nutzbringend beurteilt werden die Netzworkebildung und der Zugang zu informellen Informationen der Führung. Das sind beides Aspekte, die zum einen Alleinstellungskriterien des Mentorings sind und die auch beide im Gegensatz zu anderen genannten Nutzenaspekten nicht durch bezahlbare und klassische Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden. ...

In den Interviews wurde der Aspekt des "schnelleren nächsten Karriereschritts" teilweise kritisch aufgenommen. KMU wollen die vorhandenen Personalpotenziale nutzen, können dem Wunsch nach Aufstieg im eigenen Unternehmen jedoch nicht jederzeit nachkommen, weil nur begrenzt und gelegentlich offene Führungspositionen angeboten werden können. Die Befürchtung, dass durch Qualifizierung der Mitarbeiter/innen bei diesen ein Anspruch auf weitere Karriere im Unternehmen entsteht, dem nicht entsprochen werden kann und ein Unternehmenswechsel des/der Mitarbeiters/in dann die Folge sein kann, ist in KMU insgesamt eine viel verbreitete Befürchtung.

Einschätzung des Interesses an Mentoring bei qualifizierten Frauen im eigenen Unternehmen (3.1)

Die Interviewpartner stellten die Vermutung an, inwieweit eine junge Frau in ihrem Unternehmen an der Teilnahme des Mentoring-Programms interessiert sein könnte.

- 90 % können sich vorstellen, dass junge Potenzialträgerinnen in ihrem Unternehmen Interesse an einem Mentoring haben.
- 10 % (1 Stimme) vermuten kein Interesse im Unternehmen, weil sich alle karriereorientierten Frauen durch Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen bestens im eigenen Unternehmen aufgehoben fühlen (In diesem Unternehmen gibt es in den ersten zwei Ebenen keine weibliche Führungskraft und in der dann folgenden Ebene sind von 17 Führungskräften drei weiblich).

→ Die Interessenvermutung der Entscheider/innen lässt die Vermutung zu, dass das Instrument von ihnen selbst als wirkungsvoll und attraktiv für junge Frauen eingeschätzt wird. Somit ist zu vermuten, dass sich die differierende Nutzenbewertung aus der Frage 2.11 tatsächlich nicht auf die vermutete Qualität des Instrumentes insgesamt, sondern tatsächlich gezielt auf das eigene Unternehmen richtete. ...

Das Interview wurde mit dem Entscheider, der kein Interesse an Mentoring bei jungen Frauen in seinem Unternehmen vermutet, an dieser Stelle beendet, da die Beantwortung der weiteren Fragen eine positive Einschätzung dieser Frage voraussetzt.

Interesse für Mentoring auch bei jungen karriereorientierten Männern (3.2)

Vermuten die Entscheider auch ein Interesse für die Teilnahme an einem Mentoring bei jungen Männern?

- 70 % sagen ja, Männer haben das gleiche Bedürfnis nach erfahrenerem Austausch und möchten gleichberechtigt behandelt werden.
- 20 % sagen nein, im Unternehmen ist für junge Männer schon alles abgedeckt.

→ Die genannte Vermutung, dass auch junge Männer Interesse an Mentoring haben, gibt einen weiteren Hinweis darauf, dass Mentoring von den Entscheidern als positives und gewinnbringendes Instrument für die Teilnehmenden gesehen wird.

8.3 Rahmenbedingungen (3.3)

Wie oben angeführt, können sich 90 % der Befragten vorstellen, dass karriereorientierte Frauen aus ihrem Unternehmen an einem Mentoring interessiert sind. Zu den angefragten Rahmenbedingungen und Unterstützungen liegen folgende Angaben vor:

Herkunftsunternehmen der Mentorin (3.3.1)

- Der Wunsch nach der Herkunft der Mentorin ist sehr unterschiedlich und gleichverteilt auf die angebotenen Alternativen beantwortet worden. Vorteile werden sowohl darin gesehen, wenn die Mentorin in der gleichen Branche tätig ist, als auch darin, wenn sie einer anderen Branche oder einem Unternehmen der Wertschöpfungskette angehört. Im Hinblick auf die Netzwerkbildung und deren Nutzen für das Unternehmen, wird die Herkunft der Mentorin aus einem Unternehmen in der Wertschöpfungskette als besonders attraktiv angesehen.
- Die Vermittlung einer Mentorin aus der gleichen Branche wird aufgrund der Konkurrenzproblematik mehrfach abgelehnt.

- Entscheidend für die Auswahl der Mentorin wird jeweils die Vergleichbarkeit der unternehmensbezogenen Fragestellungen angesehen. Dienstleister wünschen sich für ihre Mentees in jedem Fall eine Mentorin aus einem Dienstleistungsunternehmen.
- Die Wahl der Mentorin wird unter anderem von der Aufgabenstellung (Fachabteilung oder Zentralbereich) der Mentee abhängig gemacht. Eine Mentee aus der Fachabteilung sollte eine Mentorin aus der Branche oder einem Unternehmen aus der Wertschöpfungskette bekommen. Dagegen wird z. B. für eine Mentee aus dem Personalmanagement die Branche nicht für so entscheidend gehalten.
- ...
- ...

→ Bezüglich der Mentorinnen-Wahl sind die Vorstellungen sehr unterschiedlich. ... Mentorin und Mentee sollten in keinem Fall aus Unternehmen kommen, deren Entscheider sich gegenseitig als Konkurrenz wahrnehmen.

Auswahl der Mentee (3.3.2)

Alle Unternehmen sind bereit, die Mentees aus ihrem Unternehmen auszuwählen. Etwa die Hälfte der Unternehmen wünscht dabei eine Hilfestellung durch den Maßnahmenträger.

...

Freistellung der Mentees für Veranstaltungen (3.3.2)

Bis auf einen Entscheider sind alle anderen bereit, der Mentee mehrmals im Jahr für die Mentoring-Veranstaltungen an einem Freitag-Nachmittag frei zu geben. Die Spanne reicht von 4 mal im Jahr bis zu "so oft wie erforderlich". Betont wird allerdings durchgehend, dass auch Freizeit von den Beteiligten investiert werden sollte. In allen befragten Unternehmen ist es üblich und gewünscht, dass die Mitarbeiter/innen bei Personalentwicklungsmaßnahmen generell einen Teil der Qualifizierungszeit aus ihrer persönlichen Freizeit einbringen.

In höheren Positionen wird Arbeitszeit in KMU nicht mehr registriert ... Für junge Nachwuchskräfte bedeutet eine Veranstaltung an einem Freitag-Nachmittag somit zusätzliche Arbeitsstunden, die in der Regel nicht mit Freizeit zu regulären Arbeitszeiten ausgeglichen werden können.

→ Zeitaspekte sollten in der Produktbeschreibung genannt werden, stellen aus Sicht der Unternehmen jedoch kein Hemmnis dar, wenn die Veranstaltungen vorrangig außerhalb der üblichen Arbeitszeit stattfinden und die Mitarbeiterinnen auch Freizeit investieren. ... muss genannt werden, dass sowohl die Treffen zwischen Mentorin und Mentee als auch die Veranstaltungen des Rahmenprogramms vorrangig außerhalb der normalen Arbeitszeit stattfinden.

Kostenbeitrag (3.3.2)

Alle Befragten wären bereit, das Mentoring durch einen Kostenbeitrag zu unterstützen.

...

→ Die Antwort auf die Frage nach dem finanziellen Beitrag war für die Befragten schwierig. Sie suchten nach einem Wert- oder Nutzenmaßstab. Es besteht der Wunsch nach einer transparenten Leistung, für die der Beitrag berechnet wird. ...

Die Bereitschaft, Mentoring mit einem Auswahlprozess, mit der Freistellung von Mitarbeiterinnen und durch finanzielle Beiträge zu unterstützen zeigt, dass trotz der Vorbehalte zu einer speziellen Frauenförderung das spezifische Instrument "Mentoring für qualifizierte Frauen" positiv gesehen wird.

9 (e) Kommunikationswege

Die Entscheider wurden danach gefragt, wie sie neue Impulse zu neuen Personal- und Organisationsthemen (4.2) bekommen und welche Informationsquellen sie zu diesen Themakern wählen.

- Neue Impulse zu Personal- und Organisationsthemen bekommen die Befragten aus der Tageszeitung (Neue Westfälische, Westfälisches Volksblatt, Lippische Tageszeitung), aus Fachzeitschriften und aus regionalen Wirtschaftszeitschriften.
- Die wichtigste Informationsquelle ist für die Befragten das Gespräch mit Entscheidern anderer Unternehmen (9 Nennungen).
- Experten des eignen Hauses werden von 7 Befragten genannt (nicht alle KMU haben Fachexperten im eigenen Haus).
- Ein häufig genannter Informationslieferant sind die Verbände (Fachverbände - 6 Nennungen; Arbeitgeberverband - 5 Nennungen).
- Vorträge der IHK (häufig), der Wirtschaftsförderung und der Wirtschaftsjunioren werden von einigen gelegentlich als Informationsquelle genutzt.
- Informationen werden gezielt aus dem Internet oder aus dem Fernsehen (jeweils 6 Nennungen) bezogen.

→ Der Informationsaustausch mit Entscheidern anderer Unternehmen wird als wichtigste Informationsquelle angegeben. Unternehmer mit Erfahrungen oder einer positiven Einstellung zum Mentoring bzw. zu Frauen in Führungspositionen sind somit wichtigste Multiplikatoren zum Mentoringthema. ... Die Entscheider von Unternehmen treffen sich zum Austausch vorrangig bei regionalen Veranstaltungen wie Mittelstandsvereinigung, Unternehmertag in

Delbrück, Einladungen der Handwerkskammer, Firmenforum in Paderborn, WJ-Arbeitskreise
, IHK-Veranstaltungen und Verbandstreffen.

...

10 Zusätzliche Auswertung zu Frage 2.1 und 2.2 des Interviews

Nennungen - wichtig	Nennungen - Teilweise wichtig		Rangfolge	X Stärker bei Frauen	X Stärker bei Männern	X Gleiche Ausprägung
10 !!		Leistungsmotivation	1	5	2	3
9	1	Gestaltungsmotivation	9	3	2	5
9 !!!	1	Motivationsfähigkeit	5	3		6
9	1	Delegationsfähigkeit	8	1	3	5
6	4	Gewissenhaftigkeit	15	9	1	
9 !	1	Flexibilität	7	3	5	2
7	3	Ressourcensteuerung/ökon. Handeln	12	1	1	6
9 !	1	Kontaktfähigkeit	6	7		3
10		Verhandlungskompetenz/Gesprächsführung	4	2	1	5
8 !	2	Kooperationsfähigkeit	10	5		5
10 !		Kommunikationsfähigkeit	2	6		3
7	3	Integrationsfähigkeit	13	6		4
6 !	4	Durchsetzungsvermögen	14	1	5	4
8	2	Emotionale Stabilität (Frustrationstoleranz)	11	5	2	3
10		Belastbarkeit	3	5	1	4

63/8 23/2 58/6

**Unternehmen entwickeln und nutzen die Potentiale karriereorientierter Frauen -
Mentoring als Personalentwicklungsinstrument -
Interview in Unternehmen in OWL**

Interviewleitfaden

Inhalt

1	Vorannahmen	2
2	Personalentwicklung.....	5
3	Rahmenbedingungen	9
4	Informationswege	11

Unternehmensdaten

Branche	
Jahr der Unternehmensgründung	
Position des Interviewpartners	
Region/ Stadt	
Datum des Interviews	

Mitarbeiterzahlen

Anzahl der Beschäftigten aktuell:	Männer:
	Frauen:
Beschäftigtenanzahl vor fünf Jahren ca.:	Männer:
	Frauen:
Anzahl der Führungspositionen ca.	Männer:
	Frauen:
Anzahl der Führungspositionen vor 5 Jahren ca.	Männer:
	Frauen:
Anzahl der Hochschulabsolventen und ähnlich qualifizierter Frauen (karriereorientierter oder potentiell für eine Führungsposition geeignete Frauen) im Alter von 25 bis 35 Jahren:	

1 Vorannahmen

1.1 Wir haben in den Unternehmen in OWL lediglich 3 % Frauen in höheren Führungspositionen. Welches sind Ihrer Meinung und Erfahrung nach die wichtigsten Gründe für diese Situation?

(Alternativen bieten)

Wo liegen die Gründe für das Ungleichgewicht bei der Positionsbesetzung in den Führungspositionen mit Frauen und Männern?

stimmt	Stimmt häufig	Stimmt teilweise	Stimmt nicht

- Frauen haben geringere fachliche Qualifikationen.
- Frauen sind von Ihrer Persönlichkeit weniger geeignet.
- Frauen zeigen weniger Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung.
- Frauen haben weniger Interesse an Karriere.
- Frauen sind mehr mit Familienarbeit beschäftigt.
- Kompetenzen der Frauen sind weniger sichtbar.
- Unternehmensstrukturen sind männergeprägt.
- Frauen haben zu wenig weibliche Führungsvorbilder.

Sonstiges:

Hat sich Ihrer Meinung und Erfahrung nach in den vergangen 5 Jahren etwas an diesen Gründen geändert?

1.2 Ist es für Sie erstrebenswert, mehr Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen zu beschäftigen? Ja Nein

Wenn ja, warum?

1.2.1 Wenn ja, welcher Frauenanteil ist für Sie erstrebenswert?

1.2.2 Welchen Vorteil erwarten Sie von einem höheren Frauenanteil in der Führung Ihres Unternehmens?

1.2.3 Wie hätten Sie die drei Fragen vor 5 Jahren für Ihr Unternehmen beantwortet?

1.2.4 Wenn nein, warum nicht?

1.3 Bitte bewerten sie folgende Aussagen: Frauen in Führungspositionen ...

Trifft zu	Trifft größtenteils zu	Trifft gelegentlich zu	Trifft nicht zu

- sind ein Ausdruck von Modernität (Fortschrittlichkeit) für das Unternehmen nach innen und außen.
- sind eine gute Ergänzung zu den männlichen Führungskräften wegen ihres Führungsverhaltens.
- sind eine gute Ergänzung zu den männlichen Führungskräften wegen ihres Arbeitsverhaltens.
- sind eine gute Ergänzung zu den männlichen Führungskräften wegen ihrer Teamfähigkeit.
- machen keinen Unterschied zu reinen männlichen Führungsteams.
-

1.4 Wie werden in Ihrem Unternehmen Führungspositionen besetzt?

- vorwiegend intern
- vorwiegend extern
- beides in gleicher Weise

Begründung:

1.5 Schildern Sie Ihre Erfahrungen, die Sie bei der Einstellung und Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen gemacht haben.

1.6 Was müssen junge Frauen Ihrer Meinung nach besitzen und zeigen, damit Sie bei der Besetzung von Führungspositionen häufiger berücksichtigt werden?

1.7 Welche Erfahrungen haben Sie mit einer geschlechtsgemischten Führungsmannschaft gemacht?

Wenn keine Erfahrungen: Was würden Sie von einer geschlechtsgemischten Führungsmannschaft erwarten? Wo sehen Sie den Unterschied zu einer reinen Männerbesetzung?

1.8 Halten Sie es angesichts der Situation von nur 3 % Frauenanteil in Führungspositionen in OWL für angebracht, das Potenzial qualifizierter Frauen zu fördern? Ja Nein

2 Personalentwicklung

2.1 Welche der nachfolgend aufgeführten Persönlichkeitsaspekte sind Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Führungskraft wichtig?

Besonders wichtig	wichtig	Teilweise wichtig	Eher unwichtig

Wenn alles wichtig ist, dann eine Rangfolge erbitten. 1-5

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation
- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung (Umsetzung)
- Kontaktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke
- Emotionale Stabilität (Frustrationstoleranz)
- Belastbarkeit

2.2 Es wird häufig davon ausgegangen, dass bei Männern und Frauen einzelne Persönlichkeitsvoraussetzungen für berufliche Führungsaufgaben unterschiedlich ausgeprägt sind. Welche der genannten Persönlichkeitsaspekte sind Ihrer Meinung nach stärker bei Frauen und welche stärker bei Männern ausgeprägt?

Stärker bei Frauen ausgeprägt	Stärker bei Männern ausgeprägt	Bei beiden gleich ausgeprägt

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation
- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung (Umsetzung)
- Kontaktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke
- Emotionale Stabilität (Frustrationstoleranz)
- Belastbarkeit

2.3 Wird in Ihrem Unternehmen über die Unterschiedlichkeit der Kompetenzen von Männern und Frauen gesprochen? Ja Nein

2.4 Welches sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Einstellung bzw. Beförderung von Mitarbeitern/innen in Führungspositionen? - Rangfolge -

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • Fachkompetenz |
| <input type="checkbox"/> | • Methodenkompetenz |
| <input type="checkbox"/> | • Persönliche oder soziale Kompetenz |
| <input type="checkbox"/> | • andere |

2.5 Wie erkennen und/ oder ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen das Potenzial junger Mitarbeiter/innen? -

2.6 Wie fördern Sie in Ihrem Unternehmen die Entwicklung Ihrer Potentialträger/innen? - Rangfolge -

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | • Förderung durch den/die Vorgesetzte/n |
| <input type="checkbox"/> | • Interne Personalentwicklungsmaßnahmen |
| <input type="checkbox"/> | • Externe Personalentwicklungsmaßnahmen |
| <input type="checkbox"/> | • sonstige |

2.7 Welche Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/innen fördern Sie in Ihrem Unternehmen vorrangig durch externe Maßnahmen oder Unterstützung? (Anteil: Fach-, Methoden, Persönliche Kompetenzen)

2.8 Was macht in Ihrem Unternehmen eine Führungskraft erfolgreich?

2.8.1 Welche Kompetenzen?

2.8.2 ...

2.8.3 Welches Verhalten?

2.8.4 Gibt es bezüglich dieser Erfolgskriterien einen Unterschied zwischen Frauen und Männern? Ja Nein

2.8.5 Haben sich die Erfolgskriterien in den vergangenen 5 Jahren Ihrer Meinung nach geändert oder in ihrer Gewichtung verschoben? Ja Nein

2.9 Sicherlich gab es auch in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die nicht erfolgreich waren. Woran sind in Ihrem Unternehmen Führungskräfte gescheitert? - Zusatz-

Gab es dabei Unterschiede zwischen Männern und Frauen?

2.10 Haben Sie schon einmal etwas über Mentoring für karriereorientierte Frauen gehört? Ja Nein

Wenn ja, in welchem Zusammenhang und wie ist Ihre Meinung dazu?

Der/Die Interviewpartner/in erhält an dieser Stelle Informationen zur Struktur, der Zielsetzung und den Erfahrungen des Mentoring für karriereorientierte Frauen. Große Unternehmen setzen Frauenmentoring seit Jahren erfolgreich ein. Dieses sind: ...

2.11 Das Mentoring-Programm ist aufgrund seiner unkonventionellen Struktur auf unterschiedlichen Personalentwicklungsebenen wirksam. Nachfolgend sind einige der beobachteten Erfolge aufgeführt.

Wenn junge, karriereorientierte Frauen in Ihrem Unternehmen an einem Mentoring-Programm teilnehmen würden, könnten nachfolgende Veränderungen eintreten. Bitte bewerten Sie den Nutzen möglicher Veränderungen für Ihr Unternehmen.

Hoher Nutzen	Mittlerer Nutzen	Kein Nutzen
		<ul style="list-style-type: none"> • Karrierepläne und Zielsetzungen würden von den Frauen klarer entwickelt und kommuniziert. • Frauen würden ihre Kompetenzen sichtbarer machen. • Frauen würden von erfolgreichen weiblichen Rollenbildern lernen. • Humanressourcen würden gefördert und genutzt. • Managementkultur würde positiv beeinflusst. • Kommunikationsfähigkeit würde sich erhöhen. • Frauen würden schneller ihren nächsten Karriereschritt machen. • Es entstünden zusätzliche Kontakte und Netzwerke über die Unternehmensgrenze hinaus. • Junge Frauen hätten Zugang zu informellen Informationen der Führung (ungeschriebene Gesetze).

3 Rahmenbedingungen

3.1 Können sie sich vorstellen, dass junge Potentialträgerinnen in Ihrem Unternehmen an der Teilnahme eines Mentoring-Programms interessiert sind? Ja Nein

Wenn ja, warum?

Wenn nein, warum nicht?

- 3.2 Können sie sich vorstellen, dass sowohl junge Männer als auch junge Frauen mit Karrierepotential in Ihrem Unternehmen an der Teilnahme eines Mentoring-Programms interessiert sind?** Ja Nein

Wenn ja, warum?

Wenn nein, warum nicht?

- 3.3 Stellen sie sich vor, eine Ihrer Mitarbeiterinnen wäre interessiert und bereit, an einem Mentoring-Programm teilzunehmen. Wie stehen Sie zu folgenden Rahmenbedingungen?**

- 3.3.1** Die Zusammenarbeit zwischen Mentorin und Ihrer Mitarbeiterin stellt den Kern des Mentorings da. Die Mentorin arbeitet ehrenamtlich und wird vom Programm-Team akquiriert. Was ist für Sie bei der Auswahl der Mentorin bezogen auf die Branche in der sie tätig ist, wichtig?

- aus der selben Branche
- aus einem Unternehmen in der Wertschöpfungskette
- aus einer fremden Branche
- gleiche Unternehmensgröße
- andere Unternehmensgröße

Begründung:

- 3.3.2 Wodurch und in welchem Umfang würden Sie ein Mentoring für junge weibliche Führungskräfte in Ihrem Unternehmen als Personalentwicklungsmaßnahme unterstützen?**

- Durch die Auswahl von Potentialträgerinnen im Unternehmen (eigener Anteil - Maßnahmenmodul). Ja Nein

- Durch die Freistellung der Potentialträgerinnen während der Arbeitszeit (Arbeitszeit - Freizeit, in welchem Rahmen in einem Jahr). Ja Nein
 - 6 Veranstaltungen a einen Freitag Nachmittag
 - 4 Veranstaltungen a einen Freitag Nachmittag
 - 2 Veranstaltungen a einen Freitag Nachmittag
 - anderes

- Durch die Finanzierung der Maßnahme (für Organisation und Training, nicht für die Mentorin, in welcher Größenordnung für das Jahr). Ja Nein

- Durch die Empfehlung von erfahrenen Führungsfrauen aus dem eigenen Unternehmen als ehrenamtliche Mentorinnen für junge Frauen aus anderen Unternehmen. Ja Nein

4 Informationswege

4.1 Wo bekommen Sie Informationen und Impulse zu neuen Entwicklungen oder Tendenzen zu Personal- und Organisationsthemen?

Häufig	gelegentlich	selten / nie
		<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge • Seminare • Tageszeitungen • Regionale Wirtschaftszeitschriften • Fachzeitschriften • Bücher

4.2 Welche der nachfolgenden Informationsgeber nutzen Sie als Informationsquelle für Personal- und Organisationsthemen?

...

4.3 Welchen externen Weiterbildungsträger nutzen Sie für die Personalentwicklung Ihrer Führungskräfte?

...

Ich danke Ihnen ganz herzlich für das Interview!