CHEFSACHE

Wandel gestalten – für Frauen und Männer

Talententwicklung neu denken

Ein Handlungsleitfaden für Chefetagen

Inhalt

Kurz und knapp **5**

Vorwort **7**

Einleitung: Warum Talententwicklung so wichtig ist **8**

Organisation, Führungskraft, Talent

Organisation: Wie Organisationen zu chancengerechter Talententwicklung beitragen **13**

- Recruiting und Onboarding 13
- Feedbackkultur 17
- Leistungsbeurteilungen: Daten und Standards für mehr Objektivität 19
- Interne Karriereberatung und Coaching 25
- Talentprogramme 28
- Sonderprojekte und Jobrotationen 32
- Besetzung von Schlüsselfunktionen 34

Führungskraft: Wie Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung beitragen **41**

- Informelles Talentmanagement auf Eigeninitiative von Führungskräften ist besonders wirksam 41
- Vier Faktoren bewegen Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung 45

Talent: Wie Talente ihre Karriere vorantreiben – Chefsache-Talente berichten **61**

Maßnahmen für eine chancengerechte Talententwicklung **70**

Kurz und knapp

- Mit diesem Report plädiert die Initiative Chefsache für eine faire und leistungsgerechte Talententwicklung. Der Report zeigt, wo sich unbewusste Fallstricke bei der Förderung von Männern und Frauen befinden. Und er bietet leicht umzusetzende Beispiele aus den Chefsache-Mitgliedsorganisationen, wie sich solche Fallstricke vermeiden lassen.

- Wie notwendig es ist, auf Chancengerechtigkeit besonders zu achten, zeigt der nach wie vor geringe Anteil von Frauen in Top-Positionen: Noch immer sind nur 8% der Vorstandsmitglieder in Deutschland weiblich und auch auf den Ebenen darunter geben Männer unverhältnismäßig häufig den Ton an.

- Eine Umfrage der Initiative Chefsache unter mehr als 400 Führungskräften in Deutschland zeigt, wie weit Wahrnehmung und Wirklichkeit noch auseinanderliegen: Rund zwei Drittel der Befragten waren der Überzeugung, die Talententwicklung in Deutschland biete Frauen und Männern gleiche Chancen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass es in der Praxis anders aussieht: Beispielsweise gab nicht einmal die Hälfte der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen Talententwicklung systematisch betrieben werde. Auch mit der Existenz unbewusster Vorurteile (Unconscious Biases) hat sich über die Hälfte noch nicht oder nicht umfassend auseinandergesetzt.

Dieser Report zeigt, wie Organisationen, Führungskräfte und die Talente selbst dazu beitragen können, dass Talente erkannt und gefördert werden und die besten Chancen bekommen. Organisationen können mit klaren Standards eine objektive und faire Talententwicklung sicherstellen und damit die Grundlage für Chancengerechtigkeit legen. Entscheidend für den Erfolg dieser Idee ist das Engagement der oberen und obersten Führungskräfte: Nur wenn sie Talente coachen und unterstützen, als Vorbilder fungieren und andere Führungskräfte mit Trainings und Anreizen mit auf den Weg nehmen, bietet die Organisation allen Talenten faire Chancen.

© Bundesregierung/Kugler

Schirmherrin der Initiative Chefsache ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer auf dem Weg in Top-Positionen ist Chefsache! Daher heißt unsere Initiative Chefsache – und darum setzen sich die Führungskräfte unserer Mitglieder für ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in Führungspositionen ein.

Chefsache ist ein Netzwerk von aktuell 25 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, öffentlichem und sozialem Sektor. Unser Ziel: mit neuen Konzepten und Ansätzen den Kulturwandel in den Führungsebenen und der Gesellschaft voranzutreiben. 2017 haben wir einen Handlungsleitfaden zum Thema „Flexibles Arbeiten in Führungspositionen“ veröffentlicht. Der Jahresreport 2018 widmet sich der chancengerechten Talententwicklung.

In diesem Report richten wir den Blick auf die Fallstricke in der Talententwicklung und wie diese zu meistern sind – oft einfacher als vermutet. Darüber hinaus geht es um inspirierende Fallbeispiele unserer Mitglieder, wie sie in ihren Organisationen den Wandel zu mehr Chancengerechtigkeit schaffen.

Wir hoffen, Ihnen nützliche Anregungen zu liefern, wie Sie in Ihrer Organisation einen echten Unterschied für mehr Chancengerechtigkeit in der Talententwicklung bewirken können.

In diesem Sinne: viel Spaß beim Lesen!

Ihre Initiative Chefsache

Einleitung

Warum Talententwicklung so wichtig ist

Talente sind für Organisationen eine wichtige – viele sagen sogar: die wichtigste – Ressource. Untersuchungen wie z.B. die der Beratungsfirma CEO.works zeigen: Weniger als 5% der Rollen in einem Unternehmen machen 95% des Erfolgs aus. Doch welche Rollen sind das? Es sind nicht unbedingt die Positionen, die im Organigramm ganz oben stehen. Die wahren Schlüsselrollen zu erkennen und sie mit den richtigen Talenten zu besetzen, ist eine Top-Priorität für CEOs.

Die Chefsache-Mitglieder möchten geeignete Rahmenbedingungen für die bestmögliche Entwicklung von Talenten schaffen – und zwar für Männer und Frauen. Mit chancengerechter Talententwicklung fördert eine Organisation alle Talente. Dazu gehören nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits erfolgreich Führungsverantwortung übernommen haben. Dazu gehören auch junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potenzial. Doch wie erkennen Unternehmen diese Talente? Werden sie systematisch gefördert und in die passenden Positionen befördert? Warum schaffen es bisher so wenige Frauen in Schlüsselpositionen von Organisationen?

Wenn Talententwicklung wirklich chancengerecht und nach rein objektiven Kriterien erfolgt, steigt sofort die Diversität im Management. Und das zahlt sich aus: Die Women-Matter-Studie zeigt, dass divers aufgestellte Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind. Für CEOs von besonders erfolgreichen Unternehmen ist Diversität 1,6-mal häufiger eine Top-Fünf-Priorität ihrer Agenda als für CEOs weniger erfolgreicher Unternehmen (Devillard et al., 2016). Dies deutet auf einen „Diversitätsbonus" hin, der auch mit chancengerechter Talententwicklung zu erreichen ist. Jenseits aller ökonomischen Argumente ist es schlicht ein Gebot der Fairness, Frauen wie Männern gerechte Chancen auf Führung und Karriere zu bieten.

Wie wichtig Talententwicklung ist, haben viele Organisationen bereits erkannt: In einer aktuellen Umfrage gaben 75% der Unternehmen an, die Talententwicklung sei Teil der aktuellen Agenda der Geschäftsleitung (Kienbaum, 2018). Das ist eine gute Nachricht, denn mangelndes Interesse des Top-Managements ist die größte Barriere für den Erfolg von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte (Desvaux et al., 2010; Korn Ferry, 2016).

Allerdings: Seit zwölf Jahren ist der Anteil von Frauen an der Spitze der Privatunternehmen in Deutschland mit 26% unverändert niedrig (Kohaut & Möller, 2017). Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen in Deutschland beträgt sogar nur 8% (Holst & Wrohlich, 2018).[1] Der verfügbare Talentpool wird also bei Weitem nicht ausgeschöpft.

1 Ohne Finanzsektor; nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen; jeweils am Jahresende

Wie chancengerecht geht es in deutschen Organisationen zu?

Um eine Faktenbasis zu schaffen, wie es um die Chancengerechtigkeit der Talententwicklung in Deutschland tatsächlich bestellt ist, hat das Meinungsforschungsinstitut Innofact im Auftrag der Initiative Chefsache im April 2018 mehr als 400 hochrangige Führungskräfte online befragt.[2] Dabei zeigt sich: Zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit klafft immer noch eine große Lücke. Zwar geben 68% der Entscheider an, dass sie die Karrierechancen von Männern und Frauen in ihrem Unternehmen für gerecht halten (darunter 74% der Männer und 62% der Frauen). Aber trotz dieser insgesamt positiven Einschätzung bröckelt die Fassade bei genauerem Hinsehen. So erklärten nur 44% der Befragten, es gebe in ihrem Unternehmen ein systematisches Talentmanagement, in kleineren Unternehmen bis 500 Beschäftigte sogar nur knapp 32% und auch in mittelgroßen Unternehmen zwischen 500 und 1.000 Beschäftigte nur 34%. Nur 29% der Befragten berichten von standardisierten Kriterien zur Identifikation von Talenten. Auch digital-unterstütztes Feedback, z.B. Feedback Apps, nutzen nur 15% der Befragten.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass nur 27% der Befragten Gender Diversity für eines der zehn wichtigsten Themen ihrer Geschäftsführung halten. Von den Vorteilen von Vielfalt ist nur die Minderheit der Befragten überzeugt: 67% gaben an, es sei ihnen bei Beförderungen oder Teamzusammenstellungen wichtig, dass die Personen ähnlich arbeiten und denken wie sie selbst. 53% der Befragten kannten das Konzept von Unconscious Bias (unbewusste Vorurteile) nicht oder hatten sich nicht eingehend damit beschäftigt. Dies öffnet unbewussten Vorurteilen bei Personalentscheidungen die Tür. Auch ausgleichende Maßnahmen zur Förderung von Frauen sind wenig verbreitet.

Wie aber kann eine Organisation verhindern, dass ihre Personalentscheidungen durch unbewusste Vorurteile beeinflusst werden? Mit der vorliegenden Publikation möchte die Initiative Chefsache Möglichkeiten zeigen, wie sich Arbeitgeber dieser Herausforderung stellen können. Die Empfehlungen stützen sich auf vielfältige Forschungsergebnisse und vor allem auf praktische Erfahrungen aus dem Chefsache-Netzwerk. Zusätzlich wurden Personalmanager von Chefsache-Mitgliedern interviewt – sowohl aus DAX-Konzernen als auch von Mittelständlern, der öffentlichen Verwaltung, gemeinnützigen Organisationen und der Wissenschaft.

2 Die Befragten arbeiten in Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern; 97% der Befragten sind leitende Angestellte oder Beamte im höheren oder gehobenen Dienst, 3% sind Geschäftsführer.

Unconscious Bias

Persönlicher Hintergrund, Erfahrungen, gesellschaftliche Stereotypen und der kulturelle Kontext beeinflussen die Entscheidungen von Menschen, ohne dass sich diese dessen bewusst sind. Unconscious Biases sind unbewusste Vorurteile, die Menschen über bestimmte Gruppen von Menschen haben (Bohnet, 2017). Sie vereinfachen den Alltag und verringern die Komplexität, denn sie erlauben, das Gegenüber oder eine Situation schnell einzuordnen. Sie beeinflussen jedoch auch das Urteilsvermögen und können zu Fehleinschätzungen führen. Im Kontext beruflicher Entwicklungen hindern sie Männer wie Frauen daran, in Bewertungsverfahren objektive Entscheidungen zu treffen.

Es gibt ein breites Spektrum von Biases, die sich nachteilig auf die Bewertung des Führungspotenzials von Frauen auswirken. Die folgenden drei Biases sind besonders gravierend:

I. Der **„Attribution Bias“** wurde erstmalig in den 1950er und 1960er Jahren von Psychologen wie Fritz Heider diskutiert (Heider, 1958) und beschreibt systematische Fehler, die Menschen bei der Erklärung ihres eigenen Verhaltens sowie des Verhaltens von anderen machen. So werden z.B. Erfolge von Männern und Frauen häufig auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt: Der Erfolg von Männern wird eher der Person zugeschrieben, während er bei Frauen durch äußere Umstände begründet wird, z.B. durch ein gutes Team (Silverman, 2015). Attribution Biases können sich daher zu Ungunsten von Frauen bei der Bewertung ihrer Leistungen auswirken.

II. Als **„Double-Bind Bias“** wird das Phänomen bezeichnet, dass Frauen sich oft entscheiden müssen, ob sie gemocht oder als kompetent angesehen werden möchten: Sind sie sehr feminin, werden sie zwar gemocht, gelten jedoch nicht als kompetent. Verhalten sie sich eher männlich, werden sie zwar als kompetent empfunden, erfahren jedoch soziale Zurückweisung (z.B. Heilman et al., 2004). Dass eine bestimmte Eigenschaft Frauen anders ausgelegt werden kann als Männern, konnten auch Maxfield, Grenny und McMillan (2015) belegen: Sie fanden heraus, dass ein durchsetzungsstarker, kontroverser Auftritt bei Frauen oft als weitaus negativer empfunden wird als bei Männern. Die Autoren bezifferten den empfundenen Kompetenzverlust von Frauen bei energischem Verhalten auf 35%, während er für Männer deutlich niedriger war.

III. Als **„Mini-me Bias“** wird das Phänomen beschrieben, dass Führungskräfte bevorzugt Talente fördern, die ihnen ähneln – angefangen mit dem Geschlecht über Herkunft, Alter, Ausbildung, Freizeitinteressen, Wertvorstellungen oder andere Persönlichkeitsmerkmale. Diesen Effekt beschrieb die US-amerikanische Soziologin und Professorin Rosabeth Moss Kanter von der Harvard Business School bereits 1977[3], nachdem sie die Karriereverläufe von Männern und Frauen untersucht hatte (Kanter, 1977). Besonders in höheren Hierarchieebenen scheint dieser Effekt verstärkt aufzutreten. Da noch immer die Mehrzahl der Führungskräfte Männer sind, haben weibliche Talente eher das Nachsehen.

3 Damals noch unter dem Begriff “homosoziale Reproduktion“

Organisation

Wie Organisationen zu chancengerechter Talententwicklung beitragen

Talente durchlaufen in Organisationen einen langen Weg. Nach dem erfolgreichen Bewerbungsprozess folgt das Onboarding, also der Einstieg am neuen Arbeitsplatz. Im weiteren Verlauf ihrer Karriere erhalten sie in der Regel in formalen Beurteilungen Rückmeldung über ihr Verhalten und ihre Leistung. Diesen Bewertungsprozess übernehmen häufig die direkten Führungskräfte oder dedizierte Gremien. In Organisationen mit entsprechender Feedbackkultur erhalten Talente zusätzlich regelmäßig informelle Rückmeldungen über ihr Verhalten und ihre Leistung. Vielerorts bestimmen diese die anschließenden Entwicklungsoptionen und Fördermaßnahmen. Basierend auf den vorhandenen bzw. entwickelten Fähigkeiten der Talente kann eine Organisation über Stellenbesetzungen entscheiden.

In diesem Kapitel stellen die Chefsache-Mitglieder eine Vielzahl von Maßnahmen vor, mit denen die einzelnen Stufen des Talentzyklus von Biases befreit werden können. Sie setzen an den häufig existierenden strukturellen Biases bei der Talentauswahl und -förderung an, die sich oft nachteilig auf Frauen auswirken. Weil Frauen auf Grund dieser Nachteile in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, sehen viele Chefsache-Mitglieder eine kurzfristige Überinvestition in die Förderung von Frauen als gerechtfertigt an.

Recruiting und Onboarding

Gendergerechte Sprache bei Stellenausschreibungen und eine datenbasierte Kandidatenauswahl fördern chancengerechte Einstellungsentscheidungen. Darüber hinaus erleichert eine Unterstützung in der Anfangszeit den Antritt einer neuen Position.

Debiasing des Recruiting-Prozesses

Stellenausschreibung
Der erste Schritt eines Talents in eine Organisation ist in der Regel die schriftliche Bewerbung. Hier beginnt bereits das Dilemma vieler Organisationen, die gerne verstärkt Frauen rekrutieren würden: Es bewerben sich oft mehr Männer, insbesondere für höhere Positionen.

Einiges deutet darauf hin , dass Frauen vor detailliert formulierten Anforderungen und Eigenschaften, die mit Männern assoziiert werden, in einer Stellenausschreibung zurückschrecken, so z.B. eine Studie der TU München (Hentschel et al., 2014).

Frauen achten eher darauf, sämtliche Kriterien zu erfüllen, während Männer sich auch bewerben, wenn dies nur bei einem Teil der Anforderungen der Fall ist. Dies erklärten Frauen beispielsweise

in einem „Ask the Women"-Workshop bei innogy, der die Gründe für die Zurückhaltung von Frauen bei der Bewerbung auf Führungspositionen beleuchtete. Dieser Effekt verstärkt sich insbesondere nach Rückschlägen: Eine Studie des Harvard Business Review ergab, dass Frauen sich nach einer Absage mit 1,5-mal geringerer Wahrscheinlichkeit als Männer erneut um eine Führungsposition bewerben (Brands & Fernandez-Mateo, 2017).

Dieser Zurückhaltung kann eine Organisation entgegenwirken, indem sie ihre Stellenausschreibungen anders formuliert. In einem Pilotversuch ließ Scania, eine Marke der Volkswagen AG, eine technische Stellenausschreibung von Mitarbeiterinnen umformulieren; neben den Anforderungen wurden zudem die Vorteile des Jobs betont. Bei den Rückläufen auf die überarbeitete Stellenanzeige stieg die Quote der Bewerbungen von Frauen auf knapp 40% – fast doppelt so viel wie Scania im Durchschnitt bei vergleichbaren Bewerbungen verzeichnet. Die absolute Zahl von männlichen Bewerbern blieb dabei konstant. Das Beispiel belegt: Bereits die Gestaltung von Stellenausschreibungen kann dazu beitragen, Geschlechterdiversität zu fördern. Einen Leitfaden zur Erstellung von gendergerechten Stellenausschreibungen finden Sie auf der Website der Initiative Chefsache.

Auswahlverfahren

Die Sichtung und Bewertung der schriftlichen Unterlagen ist ein weiterer wichtiger Schritt beim Aufbau einer divers zusammengesetzten Belegschaft. Hier sind klare Kriterien und idealerweise datenbasierte Auswahlinstrumente gefragt, um – selbst bei besten Absichten der Personalverantwortlichen – vorhandene Biases zu reduzieren, z.B. gegenüber Frauen (Bohnet, 2017).

Das Beispiel eines internationalen Dienstleistungsanbieters zeigt, wie mit Hilfe eines automatisierten Prozesses die Kosten für CV-Screenings gesenkt sowie die Effektivität und die Wahrscheinlichkeit, qualifizierte Frauen einzustellen, erhöht werden können. In der konkreten Situation erreichten das Unternehmen ca. 250.000 Bewerbungen jährlich. Gleichzeitig hatte es sich zum Ziel gesetzt, mehr Frauen einzustellen.

Das Unternehmen entwickelte einen Algorithmus, der auf historischen Daten der Personalauswahl basierte. Darin enthalten waren die Lebensläufe früherer Bewerberinnen und Bewerber sowie die Informationen, wer von ihnen ein Angebot erhalten und es auch angenommen hat. Unter Berücksichtigung der Einstellungsziele des Unternehmens identifizierte das Programm die Top 5% aller Profile mit der höchsten Einstellungswahrscheinlichkeit und lud sie automatisch zum Auswahlprozess ein. Gleichzeitig wurden diejenigen mit der geringsten Erfolgswahrscheinlichkeit automatisch abgelehnt. 55% aller eingehenden Bewerbungen wurden mit Hilfe des Algorithmus automatisch beantwortet, so dass sich die Recruiting-Fachleute auf die verbleibenden 45% der Lebensläufe konzentrieren konnten. Mit der Automatisierung stieg auch die Zahl der automatisch eingeladenen Frauen um 15% gegenüber der Anzahl Frauen, die früher manuell ausgewählt wurden (de Romrée et al., 2016). Natürlich ist auch in solch einem automatisierten Prozess darauf zu achten, dass dieser ohne systematische Biases programmiert wird.

Von den Chefsache-Mitgliedern nutzt z.B. IBM künstliche Intelligenz (AI) für gerechtere Chancen.

Bewerbungsgespräch

Auch im nächsten Schritt, klassischerweise dem Bewerbungsgespräch, gilt es, Biases so weit wie möglich zu reduzieren. Bei der Allianz wurden dazu verschiedene Personalprozesse wie die Personalauswahl auf Schwachpunkte in Bezug auf Biases untersucht. Anhand der Ergebnisse hat das Unternehmen neue Standards definiert, um die Gefahr der „Stereotypenfalle" zu minimieren. Einstellende Führungskräfte nutzen nun einen Leitfaden zum Führen von Bewerbungsgesprächen. Sie sollen sich bei der Entscheidung nicht von persönlichen Sympathien leiten lassen.

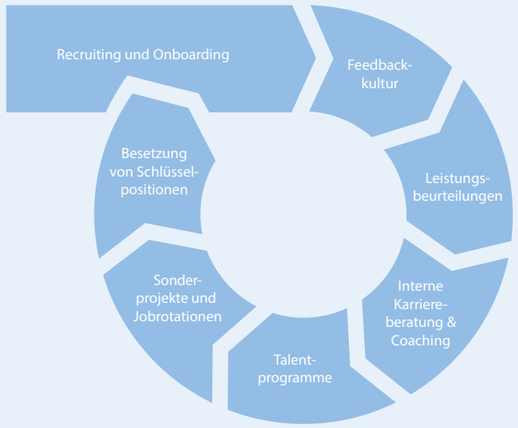
Einige Chefsache-Mitglieder bemühen sich außerdem, Gespräche eines mehrstufigen Bewerbungsprozesses sowohl von männlichen als auch weiblichen Interviewern führen zu lassen. Zum einen eröffnet dies die Möglichkeit, die Bewerberinnen und Bewerber in der Interaktion mit Männern und mit Frauen zu beobachten. Zum anderen setzt sich so automatisch das Bewertungsgremium divers zusammen, was Biases, wie etwa den oben beschriebenen Minime Bias, neutralisieren kann. Darüber hinaus kann dies natürlich auch das Wohlbefinden der Bewerbenden positiv beeinflussen, die sich z.B. einem Gesprächspartner des gleichen Geschlechts näher verbunden fühlen.

„Digitale Veränderungen bieten die Möglichkeit, eine Kultur der Chancengerechtigkeit in den Unternehmen zu etablieren. Ich treibe deshalb den Einsatz von AI in HR-Prozessen voran: Bei IBM findet im Bewerbungsprozess beispielsweise die Kandidatenauswahl automatisch und ohne Beeinflussung von Managern statt und Karriere-gespräche und -entwicklungen werden geschlechtsunabhängig professionalisiert."

NORBERT JANZEN
Arbeitsdirektor IBM und
CHRO IBM D/A/CH

GRAFIK 01

Der Talentzyklus



„Unser Unconscious-Bias-Leitfaden unterstützt Kolleginnen und Kollegen dabei, in Bewerbungsgesprächen den Anforderungskatalog der Stelle im Auge zu behalten. Dadurch gelingt es viel einfacher, faktenbasierte Besetzungsentscheidungen zu treffen."

DR. SANDRA PLATO
Leiterin People Attraction und Talent Management bei der Allianz

Unterstützung beim Antritt einer neuen (Führungs-)Position: Onboarding

Um Frauen den Einstieg in eine neue Position zu erleichtern, bilden einige Chefsache-Organisationen im Zuge des Onboardings Tandems aus zwei Frauen: Eine erfahrene Kraft unterstützt die Einsteigerin, indem sie beispielsweise Kontakte herstellt und Fragen beantwortet. Bei Siemens geht man davon aus, dass ein Tandem sehr hilft, in der neuen Position Fuß zu fassen. Daher steht seit diesem Jahr jeder neuen weiblichen Führungskraft eine erfahrene Kollegin zur Seite. Das Programm wird zurzeit in Deutschland pilotiert.

Ein ähnliches Konzept verfolgt auch McKinsey. Um die Weichen für eine erfolgreiche Karriere frühzeitig zu stellen, steht jeder neuen Kollegin von Anfang an eine „Big Sister", also eine erfahrene Kollegin, auf Augenhöhe zur Seite. Gleiches gilt übrigens auch für die männlichen Neueinsteiger.

„Aus Little-Sister-Perspektive ist es vor allem am Anfang das Gefühl, nicht allein zu sein und jemanden zu haben, dem man ohne Hemmungen wirklich alle noch so kleinen und banalen Fragen stellen kann. Und daraus ergibt sich dann oft auch eine langfristige Mentorenbeziehung oder sogar eine Freundschaft, wie bei meiner Big Sister und mir."

CHARLOTTE MOSEL
Beraterin bei McKinsey

Tandem-Partner zum Onboarding

Frauen, die bei Siemens ihre erste Führungsposition einnehmen, wird zu Beginn für sechs Monate eine Tandem-Partnerin zur Seite gestellt. Diese soll helfen, Anschluss zu anderen weiblichen Führungskräften zu finden, Kontakte zu den prominenten Frauennetzwerken mit Siemens zu knüpfen und bei Bedarf geschlechterspezifische Fragen in einem vertraulichen Rahmen zu besprechen. Die Tandem-Partnerin arbeitet immer in einem anderen Bereich, um die Vertraulichkeit zu gewährleisten und das Netzwerk der Beteiligten automatisch zu vergrößern. Das Matching der Tandem-Partnerinnen hat eine der großen Fraueninitiativen von Siemens übernommen. Die Ausgestaltung der persönlichen Beziehung obliegt dann den Teilnehmerinnen.

Feedbackkultur

Regelmäßiges Feedback hilft Talenten, Stärken auszubauen und Entwicklungsbedarf zu erkennen

Eine „offizielle" Rückmeldung über die persönliche Leistung in formalen Feedbackzyklen ist wichtig, um Transparenz über die Leistungsbeurteilung zu schaffen und Perspektiven zu geben. Frauen erhalten jedoch laut Yee et al. (2016) 20% weniger häufig Feedback als Männer. Allerdings können formale Evaluierungsgespräche nur sehr langsam Verhaltensänderungen anstoßen, da z.B. die Beobachtungszeiträume sehr lang sind sowie von zeitnahen Ereignissen dominiert und oft als „Pflichtübung" wahrgenommen werden. Daher lösen sie kaum Veränderungen bei den Bewerteten aus.

Diese Funktion kann informelles, entwicklungsbezogenes Feedback übernehmen, denn zeitnah geteilte Beobachtungen bewirken rasche Änderungen der Handlungsweise. Dies hilft, Erwartungen und Prioritäten zu steuern sowie Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Feedback nimmt die Angst vor Unausgesprochenem und vermittelt ein klares Bild davon, welches Verhalten sich eine Organisation wünscht.

Mangelndes Feedback kommt eine Organisation teuer zu stehen. Oft entwickeln Vorgesetzte zur Beurteilung ihres Teams eigene Leistungskriterien, die nicht zwangsläufig mit der Strategie der Organisation in Einklang stehen. Mögliche Folgen: fehlgeleitetes Engagement und suboptimale Leistung der Organisation. Außerdem kann es zu einer Atmosphäre des Unausgesprochenen und der Angst beitragen, wenn auch konstruktive Kritik als nicht erwünscht wahrgenommen wird. So kann sich die Qualität der Arbeit in der Organisation verschlechtern.

Regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen hilft, die eigene Leistung einzuschätzen und Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen. Insbesondere für Frauen kann es wertvoll sein, regelmäßig informelles Feedback einzufordern, um offizielle Bewertungen besser einordnen zu können. Bei mangelndem Feedback können außerdem Stärken sowie Blind Spots nicht erkannt und keine zielgerichteten Trainings und Weiterentwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen werden.

Eine Organisation kann viel dazu beitragen, eine positive Feedbackkultur als Teil der übergreifenden Unternehmenskultur zu etablieren: Vorbilder und oberste Führungskräfte sollten den Nutzen von Feedback deutlich machen, selbst Feedback geben und es für sich selbst einfordern. Außerdem sollten Vergütung und entwicklungsbezogenes Feedback getrennt, das Geben von Feedback durch Trainings und Tools vereinfacht sowie die Qualität des Feedbacks erhöht werden.

CEO als Vorbild

Obersten Führungskräften kommt bei der Etablierung einer Feedbackkultur durch ihre Strahlkraft in die Organisation eine besondere Rolle zu. Sie können die Feedbackkultur in ihrer Organisation stärken, indem sie beispielsweise selbst regelmäßig umfassend Feedback einholen, z.B. über einen Fragebogen, der sowohl Vorstandsmitglieder als auch Direct Reports einbezieht. Entscheidend ist die Reflexion dieses Feedbacks, z.B. im Führungskreis.

Trennung von entwicklungsbezogenem Feedback und Leistungsbeurteilungen

Viele Organisationen sind dazu übergegangen, entwicklungsbezogenes Feedback von der Vergütung zu trennen. Dies begünstigt die Entstehung einer offenen Feedbackkultur, da der Feedbackgeber nicht befürchten muss, mit seiner Bewertung die Entlohnung des/der Empfangenden zu beeinflussen. Außerdem kann sich der/die Empfangende offen und ohne Befürchtungen auf das Feedback einlassen. Diesem Anspruch wird WAREMA nicht nur durch regelmäßiges informelles Feedback gerecht, sondern auch durch so genannte kontinuierliche Entwicklungsgespräche. Sie finden einmal

Feedback-Apps

Feedback kann wertvolle Impulse für die Talententwicklung liefern. In der Praxis besteht jedoch häufig eine gewisse Hürde, einander spontanes, regelmäßiges und offenes Feedback zu geben. Hier setzen innovative Feedback-Apps an. Sie bieten die Möglichkeit, sich breit angelegtes Feedback von Vorgesetzten und Kollegen zu verschiedenen Themen einzuholen und dieses im Zeitverlauf zu betrachten. Jene geben dazu unkompliziert Feedback zu verschiedenen Themen via der App ab.

So implementiert zurzeit ein führender europäischer Online-Retailer eine Feedback-App. Die App lässt sowohl strukturiertes als auch unstrukturiertes Feedback in Echtzeit zu und zwar für Meetings, Projekte, Launches und Kampagnen. Alle können dabei Feedback von ihren Vorgesetzten, aber ebenso untereinander und von „interner Kundschaft" abfragen. Für jede Form von Verhalten, für das Feedback angefragt wird, bietet die App eine strukturierte und leicht anwendbare Liste von Fragen, die intuitiv mit Slidern auf einem Smartphone oder Tablet beantwortet werden können. Die App erlaubt sowohl positives Feedback als auch etwas kritischere Kommentare in einer spielerischen Oberfläche. Das System gewichtet die Antworten entsprechend der Intensität der Zusammenarbeit zwischen Feedbackgebenden und -empfangenden.

Diese Form der Datensammlung bietet mehrere Vorteile. Zum einen erhöht sie die Datenqualität: In Echtzeit gesammelte, mehrdimensionale Daten sind genauer als jährliche Evaluierungen, in denen Vorgesetzte und Beschäftigte Mühe haben, sich an die Details über die zu bewertenden Personen zu erinnern. Zum anderen sparen diese Tools Zeit, die sonst ineffizient für die Suche nach Beobachtungspunkten hätte aufgewendet werden müssen. Durch die entsprechende Auswahl von Bewertungsdimensionen kann außerdem gezielt Feedback zu persönlichen Entwicklungszielen gesammelt werden.

Feedback-Apps sind einfach und günstig zu entwickeln und helfen, eine Feedbackkultur in einer Organisation zu etablieren, indem sie Hemmschwellen für Feedbackgebende abbauen. Mit ihrer Hilfe lassen sich kontinuierlich Feedback und Stimmungen von vielen Nutzerinnen und Nutzern einsammeln. Außerdem erleichtern die aggregierten Daten die Identifikation von Leistungsträgern. Einige Herausforderungen gilt es dennoch im Blick zu behalten: Die Nutzerinnen und Nutzer könnten versuchen, das System so auszuspielen, dass sie selbst unter den besten 10% landen – indem sie beispielsweise Konkurrentinnen und Konkurrenten schaden. Auch das ungute Gefühl, unter ständiger Beobachtung zu stehen, muss von der Organisation ernst genommen und gelindert werden (Ewenstein et al., 2016).

jährlich statt, basieren stets auf dem WAREMA-Kompetenzmodell für Führungskräfte und sind losgelöst von formalen Leistungsbeurteilungen. Ziel ist, das gesamte Management gleichermaßen weiterzuentwickeln.

Trainings und Tools

Feedback ist nur dann hilfreich, wenn es auch konstruktiv ist und auf erlebten Situationen basiert. Klassische Trainings zum Geben von Feedback können das unterstützen. Eine innovative Möglichkeit, um zeitnahes und situationsbasiertes Feedback in definierten Dimensionen zu vereinfachen, bietet beispielsweise eine Feedback-App (siehe S. 18).

Diese sammelt zeitnah und situationsbasiert Feedback von Teammitgliedern, Vorgesetzten sowie weiteren Kolleginnen und Kollegen, mit denen eine Person zusammengearbeitet hat. So ergibt sich eine 360°-Perspektive und eine Mehrdimensionalität, die insbesondere weniger sichtbaren Personen in einer Organisation zugutekommt. Durch die Aggregation umfassender Daten können auf diesem Weg herausragende Talente zuverlässig identifiziert werden.

Leistungsbeurteilungen: Daten und Standards für mehr Objektivität

Organisationen haben die Aufgabe, Mitarbeitende darüber zu informieren, wie ihre Leistung beurteilt wird und wo ihre Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale liegen. Die Bewertung von Leistung und Verhalten bildet häufig die Grundlage für die Bestimmung des Zielerreichungsgrads, die Definition des Entwicklungsprozesses, die Identifikation von Talenten, Beförderungen etc.

Gewöhnlich übernimmt die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft die Bewertung. Obliegt die Bewertung jedoch nur einer einzelnen Person, hängt das Resultat von einer Einzelmeinung ab, die möglicherweise von Biases beeinflusst ist. Organisationen sollten daher sicherstellen, Beurteilungen mehrerer Personen für Bewertungen einzuholen, diese möglichst von Biases zu befreien, sie anschließend zwischen den Mitarbeitenden zu kalibrieren, um ihnen dann eine faire Rückmeldung zu geben.

Beurteilungen durch mehr als eine Person

Um die Bewertung von Mitarbeitenden auf eine möglichst breite Basis zu stellen, sollten Organisationen nicht nur die Beurteilung von Vorgesetzten berücksichtigen, sondern auch die von Kolleginnen und Kollegen verschiedener Hierarchiestufen sowie von Teammitgliedern und „internen Kundinnen und Kunden". Im Zuge des Wandels zu einer digitalen, agilen Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitszeit- und -ortmodellen wird dies immer wichtiger, denn Führungskräfte verbringen heute physisch weniger Zeit mit ihren Teammitgliedern. Dies erschwert eine faire Leistungsbewertung. Technische Lösungen können jedoch dabei helfen, ein breites Bild vom Verhalten einer Person zu erhalten.

Vom Bauchgefühl zur objektiven Bewertung

Frauen schneiden in Bewertungen häufig schlechter ab als Männer, insbesondere bei der Einschätzung, ob sie für Führungspositionen geeignet sind: Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen negatives subjektives Feedback zu ihrer bisher erbrachten Leistung erhalten, ist um das 1,4-fache höher als bei Männern (Cecchi-Dimeglio, 2017). So erhalten Frauen im Vergleich zu männlichen Kollegen auch bei ähnlichen Eigenschaften eher schwächere Bewertungen. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Zum einen können sich Attribution und Double-Bind Bias negativ auf die Wahrnehmung von Frauen auswirken (siehe S. 10). Zum anderen wirkt sich flexibles Arbeiten im Home Office oder in Teilzeit, was auf knapp die Hälfte der erwerbstätigen Frauen zutrifft (Größmann & Mischke, 2016), auf die Sichtbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitunter negativ aus. Viele Führungskräfte setzen jedoch immer noch Engagement und Präsenz am Arbeitsplatz

„Unconscious Bias“-Trainings bei Evonik – Vorurteile abbauen und bessere Entscheidungen treffen

Evonik steuert seine konzernweiten Diversity-Aktivitäten mit dem so genannten Diversity Council. Einer der fünf Missions-Sätze des Council zielt auf die Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und lautet: „Wir sind uns unserer Conscious und Unconscious Biases als Bremse für Diversität bewusst und arbeiten daher konsequent an Methoden und Strategien zur Überwindung.“ Im Zuge dieser Arbeit hat der Council eine weltweite Workshopreihe für Führungskräfte und Talente ins Leben gerufen, die das Bewusstsein für die eigenen Vorurteile schärfen soll.

Ziel dieser Workshops ist, bei den teilnehmenden Führungskräften ein Bewusstsein für Unconscious Biases zu schaffen und Strategien zum Umgang damit aufzuzeigen. Thematisiert wurde beispielsweise: Wie kann ich in Stresssituationen aufkommende Vorurteile und Automatismen verhindern? Wie kann ich mein eigenes Wertebild gegenüber Kolleginnen und Kollegen besser steuern? Wie kann Vielfalt durch bewusstes Handeln besser genutzt werden? Bisher nahmen mehr als 200 Führungskräfte und Talente an einer weltweiten Workshopreihe teil.

Die Förderung von Diversität und damit die Reduzierung von Unconscious Biases wird bei Evonik als wichtiger Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg betrachtet: Als Spiegel unterschiedlicher Ansprüche, Haltungen und Perspektiven in Märkten und Gesellschaft gilt sie als wichtiger Treiber für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft.

implizit gleich und bewerten Teilzeitkräfte schlechter (Blessing et al., 2016).

Beide Effekte werden verstärkt, wenn Führungskräfte ungeschult und unvorbereitet Feedbackgespräche führen und sie nur pro forma abhalten. Ihre (spontane) Beurteilung basiert dann häufig nicht auf konkret beobachteten Situationen, sondern folgt eher einem Bauchgefühl. Dieses kann geprägt sein vom so genannten „Primacy and Recency“-Effekt: Wir erinnern uns oft besonders an die erste und die letzte Situation, in der wir eine Person erlebt haben – und damit nicht an die langfristig gezeigte Leistung. Außerdem hält in unstrukturierten Bewertungen häufig der sogenannte „Confirmation Bias“ Einzug: Menschen nehmen oft nur das wahr, was ihren Erwartungen entspricht, z.B. hinsichtlich Leistung und Verhalten einer Person. Sie geben dann überproportional häufig Feedback zu diesem Aspekt. Eine regelmäßige Bewertung entlang eines strukturierten Pfades gibt weniger Raum für derartige Biases und hilft daher diese einzugrenzen.

Die Chefsache-Mitglieder haben einige Maßnahmen zusammengetragen, um Leistungsbeurteilungen zu objektivieren und Frauen wie Männer fair zu bewerten: Standardisierung und Regelmäßigkeit, Trainings zu Unconscious Biases, Transparenz von Bewertungen und datenbasierte Leistungsbeurteilungen.

1. Standardisierung und Regelmäßigkeit
Ein wichtiges Element zur Standardisierung von Bewertungen ist die Evaluierung anhand klarer Kriterien. Die Mehrzahl der Chefsache-Mitglieder hat daher ein individuelles Kompetenzmodell mit konkreten Verhaltensbeispielen entwickelt, um die wichtigsten Fähigkeiten ihres Personals zu definieren und zu evaluieren.

Bei der Volkswagen AG findet z.B. die jährliche Evaluierung durch die Führungskraft im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs anhand standardisierter Kriterien und einer einheitlichen Beurteilungsskala statt. Durch vollkommene Transparenz der Kriterien können die zu evaluierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Vorfeld eigene Beispiele für die zu bewertenden Kriterien sammeln.

Um Confirmation Biases vorzubeugen, ist es darüber hinaus wichtig, dass Beurteilungen regelmäßig erfolgen. So kann die Leistung eines Mitarbeitenden langfristig dokumentiert und die Leistungsbeurteilung auf eine breite Basis gestellt werden.

2. Trainings zu Debiasing
Schulungen und Trainings, die Führungskräften die Existenz und Mechanismen von unbewussten Vorurteilen bei der Leistungsbeurteilung bewusst machen und ihnen Werkzeuge an die Hand geben, wie sie zu objektiven Bewertungen gelangen, habe sich als sehr effektiv erwiesen. Viele Chefsache-Mitglieder haben damit gute Erfolge erzielt (siehe auch S. 20):

- Evonik und die Volkswagen AG bieten Leadership-Trainings an, in denen die relevanten Kompetenzen, Bewertungsskalen, die Vorgehensweise zur Beobachtung und Bewertung von Potenzial und damit zusammenhängende Biases diskutiert werden. Bei Evonik nahmen bereits mehr als 200 Führungskräfte und Talente an einer weltweiten Workshopreihe zu Unconscious Biases für einen bewussteren Umgang mit unbewussten Vorurteilen teil.

- innogy führt sowohl für Führungskräfte als auch für sämtliche Mitarbeitende Unconscious-Bias-Workshops durch, um für die tägliche Arbeit zu sensibilisieren.

- Siemens hat ein globales Online-Training zu Unconscious Biases für die gesamte Belegschaft entwickelt. Nach drei Monaten hatten bereits mehr als 160.000 Mitarbeitende rund um den Globus das freiwillige, 30-minütige Training absolviert.

- Im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) sind Beurteilungen grundsätzlich justiziabel, was ein stark formalisiertes Verfahren zur Folge hat. Führungskräfte werden zusätzlich gezielt zu wahrnehmungspsychologischen Aspekten geschult.

3. Transparenz von Bewertungen
Eine weitere Maßnahme, um Führungskräfte für potenzielle Biases in ihren Evaluierungen zu sensibilisieren, ist, die durchschnittlichen Bewertungen von Männern und Frauen transparent zu machen (siehe Kapitel „Führungskraft“). Eine Auswertung darüber, wie viele Männer und Frauen jeweils eine bestimmte Beurteilung erhalten haben, macht strukturelle Unterschiede in der Bewertung sichtbar und regt zur Diskussion an. Das BMVg untersucht die Beurteilungsdurchgänge auf chancengerechtes Beurteilungsverhalten und eventuelle geschlechts- oder arbeitszeitbezogene Unterschiede und stellt eine Liste aller zu veröffentlichenden Beurteilungsspiegel auf seiner Intranetseite zur Verfügung.

4. Datenbasierte Leistungsbeurteilungen
Es wird aktuell debattiert, ob Beurteilungen objektiver sind, wenn sie ausschließlich auf dem „Track Record“, also der bisher erbrachten Leistung einer Person, beruhen, oder auf einer Einschätzung ihres zukünftigen Potenzials. Potenzialbewertungen als unsicherer „Blick in die Zukunft“ sind in dieser Theorie deutlich anfälliger für Biases, die zu Ungunsten von Frauen ausfallen können. So zeigt z.B. eine Studie, dass junge Unternehmerinnen von Risikokapitalgebern eher als „jung und unerfahren“ eingeschätzt werden, junge männliche Unternehmer mit dem gleichen Erfahrungsstand dagegen als „jung und vielversprechend“ (Malmstrom et al., 2017). Allerdings werden Frauen auch auf Grundlage ihrer bisherigen Leistung oft kritischer bewertet als Männer (Snyder, 2014). Dieses Phänomen wird auch „Performance Evaluation Bias“ genannt (Desvaux et al., 2017).

Ohne diese Frage abschließend klären zu können, gibt es datenbasierte Instrumente, die zu mehr Objektivität verhelfen: Wenn leistungsbezogene Daten in einer Organisation umfassend erhoben und analysiert werden, können aus historischen Daten Erfolgsfaktoren für die

Bestenauslese bietet Chancen für alle Talente

Bundesministerium der Verteidigung

Für die Bundeswehr gilt das grundgesetzlich verankerte Prinzip der Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 GG: Die Vorgesetzten müssen für die zu beurteilenden Soldatinnen und Soldaten sowie für die Beamtinnen und Beamten turnusmäßig eine sehr umfangreiche und standardisierte Beurteilung von Performance und Potenzial einschließlich Entwicklungsprognose abgeben.

In den Talentklausuren der Bundeswehr werden dann alle Kandidatinnen und Kandidaten, die die Anforderungen der ausschreibenden (Fach-)Bereiche grundsätzlich erfüllen und an den jeweiligen Auswahlverfahren teilnehmen möchten, systematisch vorgestellt und entsprechend der letzten drei Beurteilungsergebnisse sowie zusätzlicher standardisierter Anforderungsprofile gereiht. Dies können je nach Profil z.B. Vorverwendungen, Qualifikationen, physische Voraussetzungen, Fremdsprachenkenntnisse, Mobilität oder Einsatzerfahrung sein. Sie sind für alle Beteiligten transparent und zugleich Information und Hilfsmittel für die Talente, um wichtige Forderungen und Weichenstellungen für die Realisierung der eigenen beruflichen Zielvorstellung zu erkennen und sich daran auszurichten.

An den Talentklausuren der Bundeswehr nehmen HR, die ausschreibenden (Fach-)Bereiche sowie unabhängige, externe Stellen teil (z.B. Gleichstellungsbeauftragte, Vertreter Stabselement Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion). Über die tatsächliche Personalentscheidung berät das gesamte Gremium.

weitere Karriere abgeleitet werden. Durch einen Abgleich mit den Erfolgsfaktoren innerhalb der Organisation kann nicht nur die erbrachte Leistung, sondern auch das zukünftige Potenzial eines Talents treffender eingeschätzt werden. Dieses Vorgehen kann Biases abschwächen und sogar unerwartete Zusammenhänge zwischen bestimmten Eigenschaften oder Verhaltensweisen und dem Erfolg eines Talents aufdecken: Potenzialbewertungen werden deutlich präziser und objektiver.

Der Vorteil datenbasierter Leistungsbeurteilung lässt sich am Beispiel des Sabbatical verdeutlichen: Führungskräfte bewerten längere Auszeiten von Mitarbeitenden oft unbewusst als Zeichen geringerer Leistungsbereitschaft. So werden die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für wichtige Positionen eher nicht berücksichtigt. Tatsächlich kann aber eine Auszeit einen positiven Effekt auf die spätere Leistung haben, da neue Energie geschöpft wird, die für eine Führungsposition nützlich ist (Davidson et al., 2010). Erst die längerfristige Analyse kann zeigen, ob sich hier dauerhafte Trends feststellen lassen.

Ein weiteres interessantes Beispiel ist die Analyse, wer in einer Organisation befördert wird – sind es tatsächlich die Personen mit der besten Leistungsbewertung? Falls dabei kein Zusammenhang zwischen Leistung und Beförderungswahrscheinlichkeit zu erkennen ist, sollte das Performancemanagementsystem oder die Beförderungskultur der Organisation untersucht werden.

Von der Einzelbeurteilung zur Talentklausur

Die Einführung von Talentklausuren, das heißt der Besprechung von Talenten in einer größeren Gruppe von Führungskräften, anstelle von reinen Einzelbeurteilungen ist ein weiterer Hebel für mehr Objektivität und Chancengerechtigkeit im Talentmanagement. Dabei geben Führungskräfte nach einem Evaluierungsgespräch ihre Potenzialeinschätzung an ein „Bewertungskomitee“ oder eine Talentklausur weiter. Dieses Gremium besteht aus Führungskräften unterschiedlicher Bereiche und ist möglichst vielfältig besetzt. Es vergleicht und kalibriert Bewertungen und Qualifikationen der zu bewertenden Personen und ermöglicht so eine bereichsübergreifende Vergleichbarkeit mit objektivem Ranking. Es impliziert keineswegs eine gezwungene (Normal-)Verteilung der Bewertungen – im Gegenteil, viele Organisationen sind dazu übergegangen, sich vor allem auf die Identifikation von High und Low Performern zu fokussieren. Damit eignen sich Talentklausuren hervorragend, um die Top-Talente einer Organisation zu identifizieren und sie für Führungskräfte sichtbarer zu machen. Die Ergebnisse dieser Kalibrierungsmeetings werden außerdem genutzt, um Personen für die Aufnahme und den Verbleib in Talentprogrammen zu identifizieren, Jobrotationen, Länderwechsel etc. anzuregen und strategische Beförderungs- und Nachfolgeentscheidungen zu treffen.

Wenn Talentklausuren für einen Großteil der Belegschaft durchgeführt werden, können nicht nur sämtliche Einzelbeurteilungen fair kalibriert, sondern auch Talente auf allen Ebenen frühzeitig identifiziert werden. Wenn eine Besprechung der gesamten Belegschaft in einer Talentklausur, z.B. auf Grund der Größe der Organisation, nicht machbar ist, eignen sich Talentklausuren dafür, aus der gesamten Belegschaft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potenzial zu identifizieren, deren Entwicklung zu begleiten und den bestätigten Talenten entsprechende Sichtbarkeit im Unternehmen zu geben. Beispielsweise nutzt Chefsache-Mitglied Evonik die Talentklausuren zu diesem Zweck. BASF wiederum setzt bei der Auswahl der zu diskutierenden Profile gezielt Schwerpunkte, um bestimmten Gruppen Sichtbarkeit zu verschaffen, z.B. allen Mitarbeitenden in Elternzeit oder Frauen einer bestimmten Ebene.

Um auch in Talentklausuren objektive Entscheidungen zu treffen und Biases vorzubeugen, haben die Chefsache-Mitglieder folgende Maßnahmen identifiziert: klare Bewertungskriterien, geschulte und divers besetzte Entscheidungsgremien, Moderation durch Dritte, die enge Einbindung von HR und fairen Zugang von Talenten zu Talentklausuren.

1. Klare Bewertungskriterien
Wie auch in den Einzelbeurteilungen sollten klare und einheitliche Kriterien, nämlich welche Kompetenzen ein Talent in einer bestimmten Position benötigt, die Basis jeder Beurteilung sein. Idealerweise sind diese mit konkreten Verhaltensweisen hinterlegt. So evaluiert z.B. das BMVg anhand ausführlich definierter Standards alle Soldatinnen und Soldaten pro Ebene bzw. Funktion. Dabei helfen spezielle Richtlinien, die einheitliche Prozess- und Bewertungsstandards für eine Talentklausur festlegen.

2. Geschulte und divers besetzte Talentklausuren
Um möglichst unvoreingenommen zu bewerten, müssen Gremienmitglieder darin geschult sein, Biases in ihrer Wahrnehmung sowie bei der Potenzialeinschätzung auszublenden (siehe S. 21). Für Perspektivenvielfalt ist außerdem ein divers besetztes Gremium ratsam. Einzelne Organisationen haben daher Besetzungskriterien für Talentklausuren etabliert, z.B. einen Mindestanteil von 50% für Frauen und Minderheiten in Führungspositionen. Welche Rolle die Besetzung von Beurteilungsgremien spielen kann, belegt eine aktuelle Studie im Auftrag des Justizministeriums Nordrhein-Westfalen: Rechtsreferendarinnen mit den gleichen schriftlichen Vornoten wie ihre männlichen Kollegen hatten in der mündlichen Prüfung eine um 2,3 Prozentpunkte geringere Chance, die nächsthöhere Notenschwelle zu überspringen, wenn ihre Prüfungskommission nur mit Männern besetzt war. War jedoch zumindest eine Frau in der Kommission, verschwand dieser Unterschied (Glöckner et al., 2018).

3. Moderation durch Dritte
Unabhängige, speziell geschulte Kräfte können als neutrale Instanz die Diskussion steuern, womöglich vorauseilende (unterbewusste) Einschätzungen spiegeln und hinterfragen. Die Einbindung Dritter kann daher die Evaluation von Talenten objektivieren.

So werden z.B. bei BASF, der Lufthansa und der Volkswagen AG Talentklausuren von

HR-Consultants bzw. HR-Businesspartnern und/oder Expertinnen und Experten aus dem Bereich Diversity and Inclusion begleitet. Sie übernehmen die Moderation, greifen in die Diskussion ein, sofern sie unterbewusste Annahmen oder sonstige Muster in der Sitzung feststellen, und haben den expliziten Auftrag, Bewertungen und Personalentscheidungen zu hinterfragen.

4. Enge Einbindung von HR
Die Personalabteilung kann die Umsetzung der in einer Talentklausur empfohlenen Entwicklungsmaßnahmen für die Talente unterstützen. Bei BASF steht den HR-Businesspartnern sowohl eine Übersicht über Talentnominierungen als auch über Seminaranmeldungen zur Verfügung. Damit kann HR die Entwicklung eines Talents systematisch unterstützen.

5. Fairer Zugang zu Talentklausuren
In den meisten Organisationen wird nicht jedes Talent in einer Talentklausur besprochen. In diesen Fällen hängt die Nominierung als Talent in der Regel von den direkten Vorgesetzten, deren Bewertung und ihrer Motivation zur Nominierung ab. Verschiedene Biases können dann verhindern, dass Frauen zu einem fairen Anteil bei der Nominierung für Talentprogramme berücksichtigt werden. Durch Festlegen einer Zielquote lässt sich der Frauenanteil bei Nominierungen erhöhen. Evonik hat ein klares Ziel für die Nominierung von Frauen in die Gruppen der Konzerntalente vorgegeben, um Unconscious Biases entgegenzuwirken. Um die Dringlichkeit zu unterstreichen, hat das Unternehmen dabei die Beweislast für eine Nominierung umgekehrt: Führungskräfte müssen nun explizit begründen, wenn keine Frauen aus ihrem Bereich als Talent nominiert wurden. Für diese „umgekehrte Nominierung“ kommt die Personalabteilung auf die jeweilige Führungskraft zu und geht mit ihr sämtliche Kandidatinnen durch. Ist eine Führungskraft zu einer Frau nicht auskunftsfähig, ist sie angehalten, auf diese im nächsten Jahr besonderes Augenmerk zu legen. Auf diese Weise konnten bereits einige weibliche Talente in den Fokus ihrer Führungskräfte gerückt werden.

Klare Kommunikation der Beurteilung

Am Ende des Beurteilungsprozesses steht naturgemäß die Mitteilung an die Beurteilten. Dies geschieht in der Regel in jährlichen formalen Einzelbeurteilungen durch die Führungskraft.

In den Chefsache-Organisationen finden in aller Regel mindestens einmal pro Jahr Beurteilungsgespräche mit Vorgesetzten statt, in denen die Ergebnisse anhand eindeutiger Kriterien und nachvollziehbarer Bewertungsmaßstäbe erläutert werden. Ein gutes Gespräch sollte auch Coaching-Elemente haben: Basierend auf der Bewertung der gezeigten Leistungen kann die Führungskraft dem Talent Perspektiven aufzeigen, z.B. für Weiterbildung oder Beförderung.

Um Führungskräfte zu solchen Diskussionen zu befähigen, stehen sie z.B. bei der Lufthansa im engen Austausch mit der Personalabteilung. Diese informiert über Karrieremöglichkeiten für Talente und Optionen für Karriere-Coaching. Die Führungskräfte können diese Optionen dann an ihre Talente weitergeben. Die Institutionalisierung solcher Gespräche erleichtert es zurückhaltenden Charakteren, ihre persönlichen Karrierewünsche deutlich zu machen, da sie aktiv dazu aufgefordert werden.

Wichtig ist, dass die Gespräche regelmäßig stattfinden und abgesprochene Maßnahmen nachgehalten werden. Halbjährliche Gespräche eignen sich sehr gut, um Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne zu diskutieren. Sie ersetzen aber nicht das häufigere, informelle Feedback zwischendurch.

Interne Karriereberatung und Coaching

Stärken erkennen und Ziele definieren

Wer ein Ziel vor Augen hat, kann sich bewusst in diese Richtung weiterbilden und sein Netzwerk um gute Coaches sowie relevante Entscheidungsträger erweitern. Eine professionelle Karriereberatung kann Talenten bei der Karriereplanung helfen. Karriereberater unterstützen dabei, Ressourcen gezielt einzusetzen, die eigenen Stärken zu reflektieren und darauf basierend Karriereziele sowie den Weg dorthin zu definieren. So erhöht sich die Chance, die gesteckten Ziele auch zu erreichen. Chefsache-Mitglieder berichten, dass Männer solche Beratungsangebote eher in Anspruch nehmen. Einige Organisationen fördern daher mit gezielten Angeboten für Frauen aktiv deren Fortkommen in eine Führungsposition.

Karriereberatung wird oft von externen Dienstleistungsunternehmen angeboten. Diese haben jedoch meistens keinen Einblick in die Organisation und ihre Führungskultur. Deshalb ist es sinnvoll, Karriereberatung auch intern anzubieten. Ein derartiges Beratungsangebot hängt nicht von der übergeordneten Führungskraft ab, berücksichtigt aber die spezifischen Gegebenheiten und Möglichkeiten der Organisation.

Solch eine interne Karriereberatung bietet z.B. die EnBW seit 2016 an. Für das „CareerCompass“-Programm für Frauen erhielt sie sehr gutes Feedback von den Teilnehmerinnen. Diese gaben an, ihr Profil durch die Beratung geschärft zu haben und über eine gute Strategie für den Weg zur Führungsposition zu verfügen.

Auch Coaching-Angebote können Entwicklungs- und Karrierefragen klären. Die Chefsache-Mitglieder bieten hier vielfältige Initiativen an. Im Rahmen des weltweit implementierten „CareerGuru“-Programms unterstützen bei Google erfahrene Führungskräfte ihre Kolleginnen und Kollegen in 1-zu-1-Gesprächen. Die Themen umfassen dabei ein breites Feld: von Work-Life-Balance, persönlicher und fachlicher

CareerCompass – die interne Karriereberatung der EnBW

Das so genannte CareerCompass-Programm wurde im Jahr 2016 aus der Taufe gehoben. Es wendet sich speziell an Frauen mit dem Potenzial zur Übernahme von Führungsaufgaben, basierend auf bisherigen beruflichen Erfolgen.

Das Programm beinhaltet drei individuelle Beratungstermine mit Analysen des CVs, des Führungsverständnisses und der persönlichen Stärken und Kompetenzen, der Identifikation von Motiven und Zielen sowie der Festlegung geeigneter nächster Karriereschritte. Die Teilnehmerinnen berichten von einem bestärkenden Effekt der Diskussion rund um die eigenen Stärken und Kompetenzen mit einer außenstehenden Person. Sehr gutes Feedback der Teilnehmerinnen gab es auch für die planenden Elemente in der Beratung. Doreen Piel, bei der EnBW Perspektiven GmbH verantwortlich für Personal & Beratung, sagt: „Alle Pilotteilnehmerinnen gaben an, dass sie ihr Profil schärfen konnten und nun eine bessere Strategie auf ihrem Weg zur Führungsposition haben. Dies stärkt die Eigeninitiative und gleichzeitig werden Führungskräfte für die Talentförderung sensibilisiert.“

Die Teilnehmerin Andrea Scharenberg über ihre Erfahrungen: „Die intensive Beschäftigung mit meiner bisherigen beruflichen Laufbahn, meinen Vorstellungen über Führung, meinen Talenten und der Abgleich mit der Realität von Führung hat mich sehr gut vorbereitet und mir viel Unsicherheit genommen. Die drei Coaching-Termine waren zwar anstrengend, aber sehr lehrreich. Ich wurde von den Beraterinnen stark gefordert, habe zwischen den Terminen anspruchsvolle Hausaufgaben erledigt und mich in vielen freien Minuten gedanklich intensiv mit den Ergebnissen der Beratung beschäftigt.“

Entwicklung, Rollen- und Ortswechseln sowie Kommunikation und Auftreten bis hin zum Umgang mit Leistungsbeurteilung sowie Konfliktlösungen. Das BMVg bietet Coachings speziell für Führungskräfte an. Bei Siemens gibt es ein Coaching-Programm für Frauen, das Mitarbeiterinnen selbst gegründet haben. Die Lufthansa bietet ein spezielles Coaching für Frauen an, mit dem sie ihren Wiedereinstieg erfolgreich planen können. Das KOMPASS-Programm der Volkswagen AG ermöglicht weiblichen Talenten eine Orientierung hinsichtlich einer potenziellen Führungslaufbahn im Unternehmen. Im Rahmen des Programms können die Teilnehmerinnen ihre Fähigkeiten als mögliche Führungskraft in Präsentations-, Diskussions- und Gesprächssituationen erleben, ein Projekt durchführen und im eigenen Fachbereich stärker sichtbar werden sowie ihre überfachlichen Stärken und möglichen Entwicklungsfelder identifizieren. Im Mittelpunkt des KOMPASS-Programms steht der Austausch zwischen der Teilnehmerin (= Mentee) und einem erfahrenen Mitglied des Managements, der Mentorin bzw. dem Mentor. Die Mentorinnen und Mentoren geben ihr eigenes Know-how weiter, beraten über betriebliche Entwicklungswege und unterstützen bei der Orientierung bezüglich der Karriereplanung. Darüber hinaus bieten sie Einblicke in formelle und informelle Strukturen und stellen Kontakte zu neuen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern her.

Neben einer Beratung durch Personalfachkräfte kann auch das so genannte Sponsoring bei der Karriereplanung helfen. Ein Sponsor oder eine Sponsorin begleitet und berät ein junges Talent nicht nur, sondern schafft konkrete Möglichkeiten, knüpft Verbindungen, öffnet aktiv Türen. Cornelius Baur, Managing Partner bei McKinsey, berichtet, dass die Entwicklung eines ambitionierten Mehrjahresplans elementarer Bestandteil einer erfolgreichen Sponsoring-Beziehung sei.

„Ein Karriereziel schärft den Blick auf die entscheidenden Schritte in der persönlichen Karriere. Als Sponsor kann ich jungen Talenten helfen, Ziele zu formulieren und Meilensteine zu definieren. Anschließend unterstütze ich die Talente dabei, solche Möglichkeiten auch wahrzunehmen und Herausforderungen erfolgreich zu bestehen."

DR. CORNELIUS BAUR
Managing Partner
Deutschland und
Österreich bei McKinsey

Grow2Glow bei Siemens

SIEMENS
Ingenuity for life

Im Jahr 2016 gründeten acht Mitarbeiterinnen von Siemens, alle zertifizierte Coaches, die ehrenamtliche Coaching-Initiative „Grow2Glow", um die Entwicklung weiblicher Talente bei Siemens zu fördern. Idee war, allen Frauen im Konzern einen Zugang zu Coaching anzubieten. Das Konzept kam gut an: Mit großem Tempo entwickelte sich die Initiative zu einem globalen Netzwerk aus mittlerweile 90 männlichen und weiblichen Coaches aus 16 Ländern und aus allen Fach- und Unternehmensbereichen.

Alle zertifizierten Coaches bieten interessierten Frauen aus der Zielgruppe jeweils drei Coaching Sessions zu Karriereentwicklungsthemen an.

Es wird sichergestellt, dass keine organisatorische Verbindung zwischen Coach und Coachee der Neutralität, Objektivität und Vertraulichkeit der Coaching-Beziehung im Wege steht. Grow2Glow ist selbstorganisiert und arbeitet holokratisch auch an Themen zur eigenen Weiterbildung und weiteren Entwicklung des Netzwerks. Damit lebt es bereits die neue Arbeits- und Führungskultur vor. Die Coaches kennen weder die Führungskraft der Coachee noch besteht eine hierarchische oder geschäftliche Beziehung zwischen beiden Seiten, um Neutralität und Objektivität zu gewährleisten und vertrauliche Gespräche zu ermöglichen.

Seit 2016 haben fast 300 Frauen an solchen Coaching-Gesprächen teilgenommen, die über die Entwicklung der Kolleginnen zu mehr Diversität und damit zur Innovationskraft von Siemens beitragen. CHRO Janina Kugel investiert daher besonders in die Ausbildung der internen Coaches, was zu Popularität und Wachstum der Initiative spürbar beiträgt.

Die Auszeichnung mit dem „Best 5 Spotlight Projects" Werner-von-Siemens Award konnte der Initiative zu globaler Sichtbarkeit verhelfen. Dieses Beispiel zeigt, dass das Kollegium auch ohne Institutionalisierung durch die Organisation einen großen Beitrag zur Talententwicklung von Frauen leisten kann, wenn die Organisation die erforderlichen Freiräume schafft.

„Beeindruckend, was drei Coaching Sessions bewirken können: Ich konnte meine Ambitionen auf den Punkt bringen und wurde dadurch viel selbstsicherer. Mein nächster Schritt führt mich an unseren US-Standort in Orlando. Das Coaching-Netzwerk ist eine klasse Sache!"

CORA HERRMANN
Sales Representative, Vertriebsbeauftragte Flächenvertrieb

Lufthansa

Lufthansa-Coaching: Wiedereinstieg nach der Elternzeit als Businessplan angehen

Wer in Elternzeit geht, weiß häufig nicht, wie sich die Rückkehr gestaltet. Eine gezielte Planung und gemeinsame Gestaltung sowohl der Abwesenheit als auch des Wiedereinstiegs zusammen mit der Führungskraft schafft Klarheit für beide Seiten. Auch wenn sich dieser „Businessplan" im Verlauf noch ändern kann, ist dadurch ein gemeinsamer Ansatz abgestimmt, der das Commitment von beiden Seiten abbildet.

Der „Businessplan" beinhaltet im Wesentlichen fünf Elemente:

- Wie lange soll die Elternzeit dauern?
- Wer übernimmt die Aufgaben in dieser Zeit?
- Wie bleiben wir während der Abwesenheit in Kontakt? Und in welchem Umfang?
- Wie kann ich mich über aktuelle Themen auf dem Laufenden halten?
- Will ich nach der Rückkehr in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten?

Ein ergänzendes Coaching mit einem externen Coach vor bzw. nach der Elternzeit ist hilfreich, um die neue individuelle Situation zu begleiten und einen guten Übergang und Wiedereinstieg zu ermöglichen.

Coaching des Spitzenpersonals bei der Bundeswehr

Bundesministerium der Verteidigung

Die „Agenda BUNDESWEHR IN FÜHRUNG – Aktiv. Attraktiv. Anders“ umfasst Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, die eng miteinander verzahnt sind und einen Bewusstseinswandel innerhalb der Bundeswehr fördern. Erster Schritt ist es, das Thema „Gutes Führen/Gute Führung“ bei der obersten Führungsebene zu priorisieren. Hierfür sind Coaching-Teams mit bundeswehrinternen und -externen Mitgliedern jeweils einen Tag bei der jeweiligen Führungskraft unmittelbar vor Ort. Sie entwickeln auf der Grundlage eines ausgewerteten 360°-Feedbacks aus dem dienstlichen Umfeld individuelle und maßgeschneiderte Konzepte.

Als weiterführende Maßnahme steht den Führungskräften ein Folgeangebot von Individual-Coachings sowie die Teilnahme an speziell entwickelten zweitägigen Kompaktseminaren offen. Aktuelle Fragestellungen zu Führung und Führungsverhalten, unter anderem auch zur Talententwicklung (Personalauswahl, Beurteilung, Potenzialbewertung, Chancengerechtigkeit, Unconscious Bias), werden diskutiert, Belastungs- und Konfliktsituationen reflektiert sowie Erfahrungen ausgetauscht.

Die Coachings erhalten durchweg positives Feedback. Sie werden von den Spitzenkräften als „sehr effizient“ sowie als „persönlich bereichernd und gewinnbringend“ bewertet. Auch die Soldatinnen und Soldaten und zivilen Angehörigen aus dem dienstlichen Umfeld bestätigen den Vorgesetzten eine deutliche Verbesserung der individuellen Führungskompetenz.

Talentprogramme

Unter einem Talentprogramm verstehen die Chefsache-Mitglieder die systematische Auswahl und Entwicklung von Talenten. Im Rahmen eines solchen Programms kann eine Organisation das Potenzial ihrer Top-Talente erkennen und weiterentwickeln. Während diese gezielte Auswahl zum Teil auch kritisch diskutiert wird, haben Talentprogramme vielfältige weitere Vorteile:

- Talente sollen frühzeitig identifiziert, vernetzt und gefördert werden, um sie auf strategisch wichtige Positionen vorzubereiten. Dazu gehört sowohl die Förderung ihrer Kernkompetenzen als auch ihre Vernetzung und ihr Engagement bei wichtigen Themen und Projekten in der Organisation.

- Die Teilnehmenden an Talentprogrammen bilden automatisch einen Talentpool, der in der Organisation über Fachbereiche hinaus Transparenz über die Talente schafft und einen strukturierten Nachfolgeprozess erleichtert. Das kann auch für mehr Vielfalt in der Organisation sorgen, z.B. durch divers besetzte Teams.

- Die Aufnahme in ein Talentprogramm bedeutet Anerkennung für bereits erbrachte Leistungen und zeigt neue Perspektiven auf. Das bindet die Talente an die Organisation.

Talentprogramme umfassen oft mehrere Formate, z.B. Trainings zum Aufbau von Managementkompetenzen, Coaching, Networking-Events und besondere Projektaufgaben. WAREMA erstellt im Rahmen eines Talentprogramms Entwicklungspläne und hält diese kontinuierlich nach mit dem Ziel, die Talente konsequent weiterzuentwickeln. Im Rahmen dieses Programms können alternative Karrierewege eingeschlagen werden (Fach-, Projekt- oder Führungskarriere). Dies spiegelt sich auch im individuellen Entwicklungsplan wider.

Wichtig ist, dass der Talentpool dynamisch bleibt: Der Zugang neuer Talente muss ebenso gesichert sein wie die Option, Personen aus dem Talentpool zu entlassen. Ein „fairer Zugang“ zu diesen Talentprogrammen scheint jedoch nicht überall gegeben: Frauen sind in Talentprogrammen häufig unterrepräsentiert. Die Chefsache-Mitglieder sehen hierfür vor allem zwei Gründe. Zum einen werden Frauen bei der Nominierung und Aufnahme in Talentprogramme weniger berücksichtigt: In einigen Organisationen werden deutlich weniger Frauen für Talentprogramme nominiert als Männer – ihr Anteil ist sogar niedriger als der Frauenanteil in der gesamten Belegschaft. Zum anderen sind die Programme nicht gut genug auf die Bedürfnisse weiblicher Talente ausgerichtet und Frauen daher auch weniger daran interessiert. Oft sind im Zuge eines Talentprogramms Auslandsaufenthalte oder sonstige Ortswechsel vorgesehen. Jungen Eltern fällt es jedoch oft schwer, den Standort regelmäßig zu wechseln. Stattdessen wünschen sie sich individuelle Karrierelösungen, um z.B. Beruf und Familie vereinbaren zu können. Eine Herausforderung der Organisation besteht also darin, Talentprogramme auf die Bedürfnisse der Talente zuzuschneiden und die Teilnehmenden zum richtigen Zeitpunkt zu benennen.

Mit verschiedenen Maßnahmen bemühen sich die Chefsache-Mitglieder, den Frauenanteil in Talentprogrammen zu erhöhen:

Selbstnominierung

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, sich selbst für ein Talentprogramm zu nominieren, können sie eigenständig auf sich aufmerksam machen und werden so unabhängiger von der Einschätzung der Führungskraft. Diese Option ist besonders in Organisationen hilfreich, in denen Talent und Führungskraft nicht am gleichen Ort arbeiten und Talente entsprechend leicht übersehen werden. Sehr gute Erfahrungen mit dem Konzept der Selbstnominierung für Entwicklungsmaßnahmen hat beispielsweise der TÜV Rheinland gemacht. 2016 wurde diese unter anderem für eine Talentkonferenz eingeführt. Insgesamt hat sich die Teilnahmequote von weiblichen Talenten im Jahr 2017 gegenüber 2015 fast verdoppelt.

Selbstnominierung für Talentprogramme beim TÜV Rheinland

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Anhand objektivierbarer Potenzialindikatoren identifizieren Führungskräfte die Talente in ihrem Verantwortungsbereich und schlagen sie für entsprechende Entwicklungsprogramme vor. Seit 2016 können sich in Deutschland Talente für das Programm auch selbst nominieren. Am Beispiel der Young Professional Conference (YPC) zeigt sich, dass sich dies auch auf die Zusammensetzung der Teilnehmenden auswirken kann. Die YPC, eine zweitägige Konferenz für 40 bis 50 Talente, beinhaltet unter anderem Diskussionen und Workshops zu strategischen Themen des TÜV Rheinland sowie individuelles Feedback von führenden Managern und Managerinnen des Unternehmens. Während die Frauenquote bei diesem Event 2015 noch bei 30% lag (insgesamt zwölf Teilnehmerinnen), stieg sie 2016 bereits auf 35% und 2017 auf 48% – insgesamt 23 Teilnehmerinnen, also fast doppelt so viele wie noch 2015. Wichtig: Sowohl Selbst- als auch Fremdnominierungen durch die Führungskraft werden zusätzlich durch ein normiertes Diagnostikverfahren, den so genannten Potential Check, verifiziert.

Nominierungsquoten

Um Bewertungen zu objektivieren und damit den Zugang zu Talentprogrammen zu verbessern, führen einige Organisationen neben dem im Kapitel „Bewertung“ beschriebenen Prozess ein Assessmentcenter durch. Hier sollen die nominierten Talente möglichst objektiv bewertet werden. Um Voreingenommenheit zu vermeiden, lässt sich z.B. Evonik von externen Anbietern unterstützen, aber auch das interne Entscheidungsgremium hat Schulungen zur Potenzialeinschätzung absolviert. Sobald Talente in den Talentpool aufgenommen wurden, durchlaufen sie regelmäßige Einzelbeurteilungen, die in mehrstufigen Talentklausuren kalibriert werden. Auch die EnBW sensibilisiert seine Führungskräfte fortlaufend für das Thema Diversität. Ein positives Beispiel, bei dem sich Diversität zeigt, ist das interne Talentprogramm „Junge Wilde“.

Junge Wilde – das Talentprogramm bei EnBW

Wie können Talente in einem sehr technischen Umfeld gefördert werden? Ein Beispiel liefert das Talentprogramm „Junge Wilde“ der Netze BW GmbH, das größte Netzunternehmen für Strom, Gas und Wasser des EnBW-Konzerns. Es bietet die Chance, über den Tellerrand der eigenen Linientätigkeit zu schauen, das eigene Netzwerk zu erweitern und vor Management und Geschäftsführung sichtbar zu werden.

Gesucht werden alle eineinhalb Jahre jeweils ein bis zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus möglichst allen 15 Fachbereichen der Netze BW, die in der Regel nicht länger als fünf Jahre im Unternehmen sind. Das einjährige Projekt startet mit einem zwischen Projektkoordinator und Gesamtgeschäftsführung abgestimmten Projektauftrag. Einer der Geschäftsführenden übernimmt dafür das Mentoring. Die Anforderung an das junge Team lautet, über den Tellerrand zu schauen, kreative, unkonventionelle Lösungen auszuarbeiten, deren Umsetzbarkeit zu überprüfen und, wenn möglich, voranzutreiben.

Rekrutiert wird das Team aus den Nominierungen des Managements. Auswahlkriterien sind hierbei Kompetenz, Motivation und Leistungsbereitschaft in der Linientätigkeit. Das Management wird auf verschiedenen Wegen dafür sensibilisiert, gleiche Chancen für Frauen und Männer in Projekten und Führungspositionen zu schaffen:

- Bei den Betriebsversammlungen wird darauf geachtet, dass immer ein Bericht zur Teilzeit- und Frauenquote vorliegt.
- In Managementforen und bei den Führungskräfteveranstaltungen steht das Thema Diversität häufig auf der Agenda.

Das bisher Erreichte kann sich sehen lassen: Der Frauenanteil beträgt 41% im aktuellen Jahrgang der Jungen Wilden. Die beiden vorigen Jahrgänge verzeichneten ähnlich hohe Quoten in Höhe von 33% und 41%. Bei einem Frauenanteil von 18% in der Gesamtbelegschaft der Netze BW GmbH ist dies durchaus beachtlich.

Diversifizierung von Talentprogrammen

Um die Teilnahme an einem Programm für Frauen attraktiver zu machen, haben einige Chefsache-Mitglieder Programme mit unterschiedlicher Ausrichtung entwickelt. Fraunhofer z.B. bietet vier Talentprogramme an, die verschiedene Zielgruppen ansprechen. Dazu gehört auch ein Talentprogramm speziell für Frauen. Es kann zugleich als Recruiting-Instrument dienen, das Bewerberinnen Möglichkeiten innerhalb der Organisation aufzeigt. Den Erfolg dieses Talentprogramms speziell für Frauen konnte Fraunhofer mit einer „Zwillingsstudie“ belegen: Bei den Teilnehmerinnen zeigten sich ein größerer wissenschaftlicher Output sowie häufigere Aufstiege in höhere Positionen im Vergleich zu ihren Peers.

Der richtige Zeitpunkt

Um den richtigen Zeitpunkt für die Nominierung von Talenten zu wählen, muss die Organisation eine Balance finden zwischen dem Potenzial des Talents und der vorhandenen Erfahrung und Reife für neue, verantwortungsvollere Aufgaben. Auch die Beförderungskriterien können auf den Prüfstand kommen. Einige Chefsache-Mitglieder denken darüber nach, Auslandsaufenthalte nicht mehr als zwingendes Kriterium für Beförderungen heranzuziehen. Die Volkswagen AG hat darüber hinaus die Möglichkeit geschaffen, dass Talente ihre Eltern- und Betreuungszeiten bei Beförderungen ins Management als ein mögliches Berufungskriterium anerkennen lassen können.

Wirksamkeit von Karriereprogrammen richtig evaluieren

„Fraunhofer TALENTA“ ist ein gezieltes und ganzheitliches Förder- und Entwicklungsprogramm zum Gewinnen und Entwickeln von Wissenschaftlerinnen, welches in drei Programmlinien auf den unterschiedlichen Ebenen der Karriereentwicklung ansetzt. Grundlage des Förderprogramms ist zum einen die finanzielle Unterstützung der jeweiligen Organisationseinheit bei der Gewinnung und nachhaltigen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und weiblichen Führungskräften. Zum anderen stellt es die individuelle Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer in den Fokus.

In 2017 überprüfte Fraunhofer die Wirksamkeit von TALENTA, um ein belastbares Urteil über die Beiträge des Programms zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte fällen zu können. Wichtig war, durch die Befragung der Institutsleitungen den Nutzen des Programms an den Instituten aus der Perspektive der Entscheidungsträger deutlich zu machen. In die Bewertung des Programms flossen aber auch Einschätzungen über Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Wirkungen aus Sicht der Teilnehmerinnen und ihrer Führungskräfte ein, die dazu durch ein Programm-Monitoring und einen Fokusgruppen-Workshop befragt wurden. Das wichtigste Ziel der Evaluation war, wahrgenommene Wirkungen auf TALENTA und nicht auf andere Faktoren zurückführen zu können. Daher wurden Kriterien wie wissenschaftlicher Output, Aufstieg in höhere Positionen und wahrgenommener Karriereerfolg jeder TALENTA-Teilnehmerin mit jeweils einem Mann und einer Frau innerhalb von Fraunhofer verglichen. Die Fraunhofer-Mitarbeitenden haben nicht am Programm teilgenommen, ähnelten den Teilnehmerinnen aber vor ihrer Programmteilnahme hinsichtlich Alter, Bildungsabschluss, Fachbereich und Position.

Die Evaluationsergebnisse waren überaus positiv und zeigten, dass die TALENTA-Teilnehmerinnen überdurchschnittlich häufig in höhere Positionen aufsteigen konnten, signifikant mehr wissenschaftlichen Output erzeugten und ihren bisherigen Karriereerfolg auch deutlich positiver einschätzten. Zudem leistet das Programm insbesondere bei den Führungskräften einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterbindung.

Die Evaluation war somit ein voller Erfolg, der Stärken und Wirkhebel des Programms identifizieren konnte und weitere Wege für eine Weiterentwicklung des Programms eröffnet hat.

Mehr Frauen in die Aufsichtsräte

Seit Anfang 2016 gilt in Deutschland für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen eine feste Quote von 30% für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht. Das bedeutet in der Regel eine Frauenquote.

Bei der Besetzung der Aufsichtsratsposten wird häufig aus dem Pool an Top-Führungskräften geschöpft. Da letzterer meist männlich besetzt ist, scheint der Pool an potenziellen weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern klein. Dieser Trend läuft dem Ziel des Corporate Governance Codex entgegen, dass Aufsichtsräte diverser aufgestellt werden sollen. Zudem zeigt sich am Beispiel der Chefsache-Mitglieder, dass es durchaus viele hoch qualifizierte und interessierte Frauen gibt. Traditionelle Besetzungsmodi (z.B. Aufsichtsrat kommt nur aus der Finanzabteilung) sollten daher auf den Prüfstand gestellt werden.

Um den Kreis an Kandidatinnen zu erweitern, könnten beispielsweise auch Potenziallisten von bereits verifizierten zukünftigen Top-Managerinnen bei der Besetzung von freien Mandaten genutzt werden.

Unterstützend bietet z.B. die Deutsche Telekom mit dem „Supervisory Board Readiness Program“ ein Training speziell für weibliche Führungskräfte zur Vorbereitung auf Posten in Aufsichtsräten von Tochtergesellschaften an. Darin werden Frauen und auch einige Männer sechs Monate lang auf ein Mandat in einem Aufsichtsratsgremium vorbereitet. Anschließend werden diese mit dem „Keep the Readiness Training“ begleitet und auf zukünftige Anforderungen und Themen vorbereitet. Gleichzeitig entsteht durch diese Programme ein Pool von möglichen Mandatsträgern in den Aufsichtsräten der Muttergesellschaften.

Auch innogy setzt sich dafür ein, Frauen den Weg in ein Aufsichtsratsmandat zu ebnen. Dazu bietet das Unternehmen bedarfsgerechte Schulungen an. Bisher gab es vier Durchläufe des Trainingsprogramms. Erfreuliche Bilanz: Zwei Drittel der Teilnehmerinnen haben im Anschluss an die Schulung ein Aufsichtsratsmandat übernommen.

Sonderprojekte und Jobrotationen

Viele Organisationen wenden viel Zeit und Mühe auf, um externe Talente für sich zu gewinnen (z.B. Employer Branding, Recruiting, Headhunter). Der interne Stellenmarkt liegt jedoch oft brach. Dabei bieten sich intern viele Möglichkeiten, Führungsnachwuchs zu finden.

Gleichzeitig ist es für Talente sehr wichtig, durch erfolgreiche Arbeit in wichtigen Projekten über die Grenzen ihrer Abteilung hinaus sichtbar zu werden und sich so für weitere Aufgaben zu qualifizieren. Die Erfahrung der Chefsache-Organisationen zeigt jedoch, dass Frauen vielerorts seltener für Sonderprojekte nominiert werden. So werden sie von Führungskräften weniger wahrgenommen und bei der Besetzung von Führungspositionen häufig übergangen.

In der Regel entscheidet die Führungskraft, ob ein Talent für eine neue Aufgabe oder ein Sonderprojekt in Frage kommt. Ob das Talent auch tatsächlich nominiert wird, hängt von mehreren Faktoren ab, u.a.:

- Verlustangst: Einige Führungskräfte befürchten, ihre Talente zu verlieren, wenn sie diese für Projekte außerhalb der eigenen Abteilung nominieren und freistellen.

- Zugang: Ob die Führungskraft überhaupt von einem wichtigen Projekt erfährt, hängt in der Regel davon ab, wie gut sie innerhalb der Organisation vernetzt ist. Damit ist die Nominierung eines Talents oft dem Zufall geschuldet.

Ein weiteres Problem für Talente ist das erhöhte Arbeitspensum, das oft mit der Übernahme von Projekten einhergeht. Damit sehen sich übrigens sowohl Männer als auch Frauen konfrontiert: Eine Women-Matter-Studie (Devillard et al., 2013) ergab, dass sich Frauen und Männer in der Bereitschaft, einen Teil des Privatlebens für den Aufstieg in eine Top-Führungsposition aufzugeben, mit 64% vs. 61% kaum unterscheiden. Dennoch stellt die Mitarbeit an Projekten für

Jobrotation bei innogy

Bei innogy funktioniert das Modell der Jobrotation nicht nur länder- oder bereichsübergreifend. Auch über Hierarchien hinweg probieren sich Fachkräfte in anderen Funktionen aus und entwickeln sich und ihre Führungsqualitäten weiter. Beispielsweise übernahm in einem Pilotprojekt eine weibliche Führungskraft den Job des Bereichsvorstands für die Dauer seines Urlaubs. Ihre eigenen Aufgaben übernahm währenddessen eine Referentin:

Annette Grabbe, kaufmännische Leiterin bei Netzservice und innogy Telnet, berichtet von ihrer Woche als Vertretung des Bereichsvorstands Joachim Schneider, der sein Handy während seines Urlaubs einfach mal im Safe gelassen hat: „Dieser Vertrauensbeweis hat mich beeindruckt, aber auch eingeschüchtert“, sagt Annette Grabbe. Sie habe sich aus ihrer Komfortzone bewegen müssen. Schließlich galt es nicht nur, am Schreibtisch von Schneider zu arbeiten. „Ich hatte anfangs großen Respekt davor, Entscheidungen in seinem Sinne zu treffen. Doch auch als Bereichsvorstand arbeitet man mit Routinen, Mustern und festgelegten Entscheidungswegen.“

Ähnlich ging es Marie to Baben, die als Referentin im Bereich Netzentwicklung für die Zeit das Team von Annette Grabbe übernahm und damit 13 Teammitglieder führte. Für sie eine neue Erfahrung: „Im ersten Meeting habe ich mich noch gefragt, wie der Rollentausch wohl ankommt. Aber alle waren super offen. Während der Woche sind mehrere Teammitglieder auf mich zugekommen, um meine Meinung zu hören. Das war ein tolles Gefühl“, sagt sie. Und das Wichtigste: „Ich bin jeden Abend mit neuen Eindrücken und einem Lächeln nach Hause gegangen.“

Neben vielen positiven Erfahrungen fanden Annette Grabbe und Marie to Baben auch Ansätze für Verbesserungen, z.B. wie sich Routineprozesse effizienter gestalten lassen. Über ihre Eindrücke haben sich die beiden am Ende des Experiments ausgetauscht. Dabei soll es nicht bleiben: „Ich werde Annette demnächst einige Tage begleiten“, sagt Marie to Baben. Von diesem so genannten „Shadowing“ erhofft sie sich, Entscheidungen der Kollegin noch besser nachvollziehen zu können.

„Der Perspektivwechsel bereichert fachlich und menschlich. Davon profitieren alle. Das Feedback derjenigen, die unseren Job vorübergehend übernehmen, lässt uns eigene Handlungsmuster überdenken“, sagt Annette Grabbe. Sie und auch Bereichsvorstand Joachim Schneider wollen ihre Schreibtische demnächst wieder verleihen.

Teilzeitkräfte, also vor allem für Frauen (Holst & Friedrich, 2017), eine große Herausforderung dar: Sie können die Mehrarbeit in der begrenzten Arbeitszeit oft nicht leisten.

Die Stärkung des internen Stellenmarkts kann dazu beitragen, die Verlustangst von Führungskräften zu mindern und den Zugang zu Projekten zu vereinfachen: Ein Portal mit offenen Positionen schafft Transparenz sowohl für interessierte Talente als auch für deren Führungskräfte, die unter Umständen nachbesetzen müssen. Genau definierte Prozesse für die Identifikation von Talenten und für Stellenbesetzungen, wie oben beschrieben, erhöhen außerdem die Objektivität von Besetzungsprozessen und vereinfachen damit den Zugang.

„Es geht nicht nur darum, fachlich über den Tellerrand der eigenen Abteilungen zu schauen. Vielmehr profitieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon, sich persönlich neuen Herausforderungen und Verantwortungen zu stellen und sich in ihrer Rolle vom Trainee zum Mitarbeiter und zur Mitarbeiterin oder zur Führungskraft weiterzuentwickeln."

© innogy

UWE TIGGES
CEO innogy

Neben der Arbeit an wichtigen Projekten können Nachwuchskräfte ihre Kompetenzen und ihre Sichtbarkeit auch im Rahmen von Jobrotationen in andere Bereiche oder Länder ausbauen. Diese bieten gleich mehrere Vorteile: So können beispielsweise Vakanzen über „Rotationsketten" vermieden werden, was die Verlustangst von Führungskräften mindert (siehe auch Kapitel „Führungskraft"). Zudem können sich Talente in anderen Kontexten beweisen und sich einem größeren Kreis von Führungskräften empfehlen. Diese Art von Rotation erfordert auch keine Extraarbeit. Wie viele andere Chefsache-Mitglieder bietet innogy daher Jobrotationen an.

Besetzung von Schlüsselfunktionen

Basierend auf einer objektiven Bewertung können zentrale Stellen gezielt neu besetzt und Talente gefördert werden.

Wichtig ist aus Sicht der Organisation nicht nur, Talente in ihrer Entwicklung zu unterstützen, sondern diese ganz gezielt für die Übernahme der wichtigsten Wert schaffenden Positionen in der Organisation aufzubauen. Dazu eignet sich der oben erläuterte Talentbewertungsprozess besonders gut. In Talentklausuren können die mittelfristig freiwerdenden Stellen besprochen und es kann frühzeitig nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten gesucht werden. Steht dann eine Neubesetzung an, kann die offene Stelle schnell besetzt werden. Unternehmensrisiken werden so gemindert.

Viele Organisationen betrachten Nachfolgebesetzungen noch oftmals als Einzelereignisse, zumeist dadurch ausgelöst, dass Führungskräfte unerwartet die Firma verlassen. Die Nachbesetzung erfolgt daher oft reaktiv und losgelöst von einer systematischen Talententwicklung. Dieser Ansatz birgt einige Risiken: Potenziell geeignete Talente können übersehen oder nicht rechtzeitig entwickelt werden, was zu Ausfällen durch die Vakanz und zu ungenutzten Potenzialen führen kann. Ein Matching zwischen den Anforderungen und den im Pool befindlichen Personen kann so nicht stattfinden. Laut Korn Ferry (2015) betrachten Organisationen derzeit nur ca. 13% der „Skilled Professionals" und 38% der Fachkräfte im mittleren Management für Nachfolgeplanungen und vernachlässigen damit große Teile der Talentpipeline.

Eine wenig institutionalisierte Nachfolgeplanung begünstigt Biases im Besetzungsprozess. Diese benachteiligen häufig Frauen. Werden Stellen nur pro forma ausgeschrieben und dabei auf bereits ausgewählte Personen zugeschnitten, haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Rampenlicht stehen, wenig Chancen.

Wie also lässt sich die Nachfolgeplanung institutionalisieren? Die Chefsache-Organisationen haben mehrere Erfolgsfaktoren für eine chancengerechte Nachfolgeplanung für strategisch relevante Positionen identifiziert, um insbesondere Frauen bei der Auswahl zu berücksichtigen: transparente Stellenausschreibungen, Kandidatenlisten mit Augenmerk auf Diversität, divers besetzte Entscheidungsgremien, vereinfachter Zugang zu Talentplattformen und Öffnung für Selbstnominierungen.

Transparente Stellenausschreibungen

Die transparente Ausschreibung von Positionen – im Gegensatz zu Einstellungen „unter der Hand" – ist eine Grundvoraussetzung dafür, allen Kandidatinnen und Kandidaten eine gerechte Chance auf die Position zu gewähren. Dies gilt nicht nur für Spitzenpositionen: Bereits ab dem mittleren Management ist die Frauenquote oft nicht höher als im Top-Management, so dass hier geeignete Bewerberinnen auch für Top-Positionen aufgebaut werden können. Eine Betrachtung aller Personen, die für eine Stelle in Frage kommen, ist also insbesondere auch auf diesem Level entscheidend.

Kandidatenlisten mit Augenmerk auf Diversität

Damit aus einer divers aufgestellten Kandidatenliste gewählt werden kann, setzen einige Chefsache-Mitglieder genau hier an: In den USA muss bei BASF Corporation die Hälfte der Angestellten, die auf einer Shortlist stehen, das Kriterium „divers" erfüllen, also z.B. durch Geschlecht oder ethnische Minorität. Auch bei innogy muss mindestens eine Frau auf der Auswahlliste für Nachfolgebesetzungen auf den obersten Managementebenen stehen.

Reminder:
Deine Beförderung wartet!

Google

Google hat bereits vor einigen Jahren Beförderungen im technischen Bereich für Selbstnominierungen geöffnet. Die statistische Auswertung ergab, dass sich Berufseinsteigerinnen mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung statistisch signifikant seltener nominiert hatten als alle anderen. Daraufhin wurde beschlossen, diese Gruppe mit einer E-Mail durch eine erfahrene und angesehene Führungskraft aktiv zu ermuntern, sich um eine Beförderung zu bewerben. Die Selbstnominierungen konnten dadurch auf das Niveau der anderen Gruppen angehoben werden.

Geschulte und divers besetzte Entscheidungsgremien

Wie bereits beschrieben, können geschulte und divers besetzte Gremien objektivere Entscheidungen treffen.

Vereinfachter Zugang zu Talentplattformen

Auch ein leichter Zugang zu Talentplattformen erhöht die Transparenz von männlichen und weiblichen Talenten. So können Organisationen ihren Talenten anbieten, ihr eigenes Profil in Onlinetools selbstständig zu aktualisieren (inklusive Entwicklungsplänen und Werdegang). Zur Kontrolle sichtet HR kontinuierlich die Profile (Desvaux et al., 2017). Wer wie die Deutsche Telekom gleichzeitig auch den Führungskräften Zugang zu den Talentplattformen gewährt, erleichtert diesen die Suche nach Talenten. Dies führt zudem zu einer Erweiterung des Talentpools jenseits der persönlich bekannten Talente.

Öffnung für Selbstnominierungen

Wie in vielen Bereichen haben die Chefsache-Mitglieder auch für Stellenbesetzungen mit der Öffnung für Selbstnominierungen gute Erfahrungen gemacht. Dies gibt Talenten, die bisher wenig sichtbar waren, die Chance, sich selbst ins Gespräch zu bringen. Google hat im Kontext

von Beförderungen die Erfahrung gemacht, dass insbesondere junge Frauen davon zwar weniger Gebrauch machen als ihre männlichen Peers – dieser Effekt konnte jedoch durch Erinnerungen per E-Mail ausgeglichen werden.

Talent to Value: Die kritischen 5%

Die wichtigsten Rollen in einer Organisation tragen überproportional zum Erfolg bei. In einer Studie analysierten O'Boyle und Aguinis (2012) Leistungsergebnisse über verschiedene Tätigkeitsfelder hinweg, von der Wissenschaft bis zum Leistungssport. Die Autoren fanden heraus: „10% der Produktivität beruhen auf dem Top-Perzentil und 26% des Outputs werden von den besten 5% generiert." Das bedeutet, dass „die Top 1% den zehnfachen durchschnittlichen Output und die Top 5% mehr als viermal so viel wie der Durchschnitt generieren".

In großen Organisationen gibt es wahrscheinlich nur wenige hundert, die für den Erfolg wirklich entscheidend sind. Als Faustregel gelten unter 5% der Rollen einer Organisation (Charan et al., 2018). Diese sind zu wichtig, um sie mit den falschen Personen zu besetzen.

Es gilt also zunächst, diese entscheidenden Rollen zu identifizieren. Da sie nicht zwangsläufig mit den höchsten der Hierarchie identisch sind, ist dies durchaus keine Banalität. Laut Charan et al., (2016) liegen 70% der erfahrenen Führungskräfte falsch, wenn es darum geht, die einflussreichsten Positionen in ihrer Organisation zu identifizieren.

Zu den kritischen 5% gehören Personen, die die drängendsten Probleme für die Organisation lösen, entscheidende Innovationen entwickeln, informelle Beziehungen in der Organisation aufgebaut haben und dadurch Wandel vorantreiben können, die Zusammenarbeit fördern und die Organisation damit gesünder und produktiver machen. Eine kritische Rolle hat z.B. eine alteingesessene Führungskraft, an die sich Nachwuchstalente mit der Bitte um Ratschläge wenden. Genauso kann es eine versierte Analystenfachkraft sein, die wertvolle Einsichten in gesammelte Daten bringt. Oder es handelt sich um eine sehr charismatische Persönlichkeit, die das Arbeitsumfeld um sich herum auch für andere besonders attraktiv gestaltet.

Sind die entscheidenden Rollen identifiziert, kann eine Organisation prüfen, ob sie mit den richtigen Personen besetzt sind. Dafür müssen sowohl die benötigten Kernkompetenzen je Rolle definiert werden als auch die Kompetenzprofile der Führungskräfte.

CEO.works hat im Rahmen dieses „Talent to Value"-Ansatzes für seine Klienten das Tool „TalentMatch" entwickelt, um passende Profile mit den Anforderungen entscheidender Rollen zusammenzubringen. In dieser Applikation werden Informationen zu den wichtigsten Rollen und notwendigen Fähigkeitsprofilen hinterlegt. Außerdem können Mitarbeiterprofile angelegt werden mit Informationen zu den spezifischen Fähigkeiten der Führungspersönlichkeiten. Als Grundlage für Talentdiskussionen schlägt dann ein Algorithmus Besetzungsoptionen anhand eines Ampelsystems vor: Ein grün markiertes Talent hat das passende Profil für eine entsprechende Rolle. Ein rotes Licht bedeutet, dass eine Person basierend auf den Fakten für eine bestimmte Rolle nicht geeignet ist.

Um Biases bei der Diskussion zu vermeiden, können die Profile anonymisiert werden – ohne Bilder, Namen und Geschlecht. Dies ermöglicht eine objektive Diskussion von Profilen und Positionen. TalentMatch kann darüber hinaus dazu beitragen, Talenten auch aus dem mittleren Management Sichtbarkeit in Diskussionen um Top-Positionen zu verschaffen, sofern ihre Profile im Tool hinterlegt werden. Davon können insbesondere Frauen profitieren, die auf dieser Ebene noch stärker repräsentiert sind.

Arbeitswelt 4.0

Die Digitalisierung ermöglicht einen kulturellen und strukturellen Wandel.

Die Arbeitswelt 4.0 bietet vielfältige Chancen, das Potenzial von Talenten durch flexible Strukturen zu realisieren. Dazu gehören die Möglichkeiten eines mobilen Arbeitsplatzes, also orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, sowie organisationsinterne Kommunikationsplattformen und virtuelle Konferenzräume. Diese Entwicklungen erleichtern auch neue Arbeitsmodelle wie reduzierte Vollzeit oder Jobsharing.

„Flexibilität befähigt die Leistung, insbesondere von Frauen, dank erweiterter Teilhabemöglichkeiten. Dies wiederum stärkt die intrinsische Karrieremotivation, einen primären Treiber für Frauen."

PROF. DR. ALEXANDER KURZ
Chefsache-Mitglied und Vorstand für Personal, Recht und Verwertung der Fraunhofer-Gesellschaft

Das Stichwort lautet also: Flexibilität. Eine Chefsache-Umfrage von 2018 mit dem Marktforschungsunternehmen Civey unter 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zeigt: 46% der Frauen werten zeitliche und räumliche Flexibilität, Kernelemente der neuen Arbeitswelt, als Hauptvorteile der Digitalisierung. Das sind 5 Prozentpunkte mehr als bei den Männern.

Flexibilität bedeutet in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur, den Arbeitsplatz physisch aus dem Büro ins häusliche Arbeitszimmer zu verlagern und alle Firmenangehörigen mit Handy und Laptop auszustatten. Es geht vielmehr um einen strukturellen Kulturwandel. Dieser geht über die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes hinaus und erfasst auch das Verhalten und die Denkweisen von Führungskräften. Die Führungsebene muss von den Vorteilen flexiblen Arbeitens überzeugt sein. Nur so kann es zu einer Führungs- und Bewertungskultur kommen, die Ergebnisse mehr schätzt als Präsenz.

Auch kreative Lösungen und Offenheit für das Teilen von Verantwortung helfen: Bei BASF beispielsweise werden für die Gruppenleitung, die in Teilzeit arbeitet, Stellvertreter und Stellvertreterinnen benannt. Diese können nicht nur die übrige Arbeitszeit der Führungskraft ersetzen, sondern gleichzeitig auch selbst Führungserfahrung sammeln. Die Lufthansa stellt zentral ein Budget zur Verfügung, das genutzt werden kann, um Führungsstellen mit geteilter Führung zu ermöglichen. Damit können beispielsweise mögliche Mehrkosten befristet finanziert werden, die z.B. aus zwei 60%-Stellen für eine Position entstehen.

„Das Konzept Workspace 4.0 bricht alte Strukturen auf und führt so zu einem kulturellen Umdenken in der Organisation. Offene Bürostrukturen mit flachen Hierarchien verändern die Talententwicklung und leisten einen Beitrag zu mehr Chancengerechtigkeit."

DR. CHRISTIAN P. ILLEK
Vorstand für Personal und Recht bei der Deutschen Telekom

Geringere physische Sichtbarkeit des Talents gegenüber der Führungskraft bedeutete bisher oft ein Beförderungshemmnis. In einer Studie der Universität St. Gallen gab ein Drittel der 1.166 befragten Angestellten führender Schweizer Unternehmen auf verschiedenen Managementebenen an, dass flexible Arbeitsmodelle die Karriereentwicklung negativ beeinflussen (Sander, 2016). In einer repräsentativen Chefsache-Umfrage unter 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern waren sich sogar mehr als die Hälfte der befragten Männer und Frauen einig, dass räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten der Karriere schadet (57% der Frauen, 55% der Männer). Bisher ist die Mehrzahl der Angestellten, die in Teilzeit arbeiten, weiblich (Crößmann & Mischke, 2016), daher wird ihnen die Flexibilität der neuen

Arbeitswelt besonders zugutekommen. Hier gibt es jedoch noch Nachholbedarf: Nur 15,7% der über 400 befragten Führungskräfte einer weiteren Chefsache-Umfrage geben an, dass Teilzeit bei ihnen aktiv gefördert wird.

Um diesen kulturellen Wandel voranzutreiben, basiert beispielsweise das Future Work Model der Deutschen Telekom auf vier Bausteinen: themenbezogene Zusammenarbeit in offenen Bürowelten, ein Führungsstil, der auf Ergebnisorientierung und Vertrauen basiert, Desk Sharing, um für mehr Effizienz zu sorgen, und mobiles Arbeiten, das eine flexible Arbeitsgestaltung und eine bessere Work-Life-Balance ermöglicht.

Ergebnis- statt Präsenzkultur – ein dringend notwendiger Wandel, der insbesondere weiblichen Talenten zugutekommen kann. Einen Werkzeugkasten zur Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle finden Sie im Chefsache-Report von 2017 unter dem Titel „Flexibles Arbeiten in Führungspositionen".

Führen in Teilzeit bei der Aktion Mensch

Carolin Nierhoff ist Leiterin Vermögensmanagement & Controlling bei der Aktion Mensch und arbeitet in Teilzeit. Die 42-jährige Betriebswirtin ist verheiratet und hat zwei Kinder im Grundschulalter.

Welcher Werdegang liegt hinter Ihnen?

Nach meiner Ausbildung zur Bankkauffrau habe ich Betriebswirtschaft studiert und die Ausbildung zum CFA Charterholder absolviert. Erste Berufserfahrungen habe ich dann in einer Unternehmensberatung und im Treasury eines Pharmakonzerns gesammelt. Bereits seit dem Jahr 2010 arbeite ich bei der Aktion Mensch – von Beginn an in Teilzeit, momentan mit einer Arbeitszeit von 60%. Eine leitende Position mit Personalverantwortung übernahm ich 2014 mit dem Controlling. Inzwischen sind einige Verantwortungsbereiche dazugekommen und mein Team hat sich im Laufe der Zeit sukzessive auf fünf Mitglieder vergrößert.

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Führung in Teilzeit funktioniert?

Wichtig ist Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitseinsatz, sowohl auf meiner Seite als auch auf der des Arbeitgebers. Zu Hause ist eine gute Organisation in der Familie erforderlich, aber natürlich sind auch moderne Technik und die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten, sehr hilfreich. Entscheidend ist zudem großes Vertrauen – sowohl der Vorgesetzten mir gegenüber als auch von mir in die eigenen Teammitglieder. Für sie stellt meine Teilzeittätigkeit so keinen Nachteil dar.

Wie hat Sie die Aktion Mensch darüber hinaus in Ihrer Rolle als Führungskraft unterstützt?

Ganz wichtig ist die Grundhaltung des Unternehmens. Für die Aktion Mensch ist die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern ein herausragendes Anliegen. Dazu gehören durchlässige Strukturen und gleiche Karrieremöglichkeiten. Mit einem individuellen Angebot an Teilzeitmodellen werden Frauen, aber natürlich auch Männer, in Führungspositionen dabei unterstützt, Arbeit und Familie besser zu vereinbaren. Und man ist sich einig darüber, dass Führung nicht permanenter Anwesenheit bedarf. Dieses familienfreundliche Klima ist die Basis dafür, dass sich Teilzeittätigkeit und Führungsposition nicht ausschließen. Mir haben auch die verschiedenen Weiterbildungs- und Coaching-Angebote geholfen, die mich ganz konkret auf die neue Rolle vorbereitet haben, sowie die enge Begleitung durch meinen Vorgesetzten und die Personalabteilung.

Wie sehen Sie selbst Ihre Rolle als Vorbild und Wegbereiterin für andere Frauen in Führungspositionen – mit Teilzeitstelle?

Einfach dadurch, dass ich dieses Modell vorlebe, zeige ich, dass es sehr gut funktioniert: Mein Beispiel kann andere Beschäftigte mit Teilzeitstellen, insbesondere Frauen, ermutigen, auch für sich eine Führungsposition in Betracht zu ziehen.

Welche Empfehlungen würden Sie anderen geben, die ein ähnliches Modell anstreben?

Der erste Schritt besteht darin, eine Führungsposition nicht von vornherein auszuschließen, sondern sich zu überlegen, ob das nicht eine Option für die Weiterentwicklung wäre. Eine gute Planung sowie offene Kommunikation der Abläufe und Prioritäten sind zu empfehlen. Auf Grund der Teilzeit ist es auch äußerst wichtig, sowohl mit Vorgesetzten als auch mit dem Kollegium abzustimmen, wie man sich austauscht, wer welche Aufgaben hat und welche Vertretungsregelungen es gibt. Dazu gehört auch Transparenz innerhalb des Teams.

Führungskraft

Wie Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung beitragen

Die meisten Organisationen verfügen heute über zahlreiche Tools zur Talententwicklung. Dennoch fühlen sich viele Mitarbeitende unzulänglich gefördert. Die Führungskraft prägt dieses Empfinden maßgeblich: In einer Umfrage gaben vier von fünf Befragten an, sich nicht ausreichend von der vorgesetzten Führungskraft gefördert zu fühlen (Rochus Mummert, 2016).

Führungskräfte haben es also in der Hand, die Talententwicklung einer Organisation zum Leben zu erwecken. Organisationen sollten deshalb dafür sorgen, dass diese die ihnen zur Verfügung gestellten Tools auch nutzen. In diesem Kapitel werden daher zunächst informelle Talententwicklungstools vorgestellt, deren Wirkung maßgeblich von der praktizierenden Führungskraft abhängt. Anschließend werden vier Hebel porträtiert, mit deren Hilfe Organisationen ihre Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung motivieren können.

Informelles Talentmanagement auf Eigeninitiative von Führungskräften ist besonders wirksam

Neben formellen Tools sind informelle Instrumente ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Talententwicklung. Sie helfen der Führungskraft, auf die individuellen Bedürfnisse des Talents einzugehen.

Im Folgenden stellen wir die drei wichtigsten informellen Talententwicklungsinstrumente für Führungskräfte vor: situationsbasiertes Feedback, Mentoring und Sponsoring.

Situationsbasiertes Feedback

Mit Hilfe von situationsbasiertem Feedback kann eine Führungskraft maßgeblich zum Erfolg eines Talents beitragen, sofern das Feedback konstruktiv ist und sich auf Beobachtungen stützt. Je geringer der zeitliche Abstand zwischen Situation und Feedback ist, desto einfacher lässt es sich nachvollziehen und umsetzen.

Wie im Kapitel „Organisation“ beschrieben, kann positives Feedback die gegenseitige Wertschätzung von Talent und Führungskraft intensivieren. Gleichzeitig wächst das Vertrauen, weil das Teammitglied weiß, dass es Rückmeldungen zu seinem Handeln erhält. Dies bestätigt eine entsprechende Untersuchung: Sie ergab, dass sich Beschäftigte stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, wenn Führungskräfte regelmäßig Mitarbeitergespräche führen (laut Gallup-Engagement Index 2016).

TAFF Mentoring beim TÜV Rheinland

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

„Das Netzwerken und das Feedback durch die Mentorin waren für mich Unterstützung pur!“

Dr. Dagmar Carmele (35) ist promovierte Physikerin, hat 2013 als Expertin im Bereich Strahlenschutz und Abfallmanagement für radioaktive Abfälle beim TÜV Rheinland begonnen und eineinhalb Jahre später als Mentee am TAFF-Mentoringprogramm teilgenommen.

„Nachdem mir eine Kollegin von dem TAFF berichtet hatte, war mein Interesse sofort geweckt. Da ich zuvor einen Großteil meiner Zeit bei Kundenfirmen vor Ort verbracht hatte, war es mir wichtig, einen tieferen Einblick in das Unternehmen TÜV Rheinland zu bekommen und mögliche Entwicklungschancen kennen zu lernen. Aber auch die zugehörigen Workshops wie ‚Kommunikation und Selbstvermarktung‘ und ‚Selbst- und Zeitmanagement‘ haben mich direkt angesprochen, da ich im Rahmen meiner naturwissenschaftlichen Ausbildung kaum Einblick in diese Bereiche erhalten hatte.

Während der Mentoringtreffen hat mir die Sicht meiner Mentorin, der Geschäftsführerin einer TÜV Rheinland Gesellschaft, geholfen, meine eigenen Themen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und meine Selbstwahrnehmung zu verbessern. Das persönliche Feedback hat mir in meiner Entwicklung sehr geholfen. Seit Anfang 2018 habe ich nun als Global Business Development Manager Industrial Components international Verantwortung übernommen. Die im Rahmen von TAFF geknüpften Kontakte helfen mir bei meinen heutigen Aufgaben an vielen Stellen weiter.“

Mentoring

Mentoring-Beziehungen ergeben sich häufig von selbst, z.B. durch ähnliche Interessen beider Seiten oder die gemeinsame Arbeit und das daraus entstandene Vertrauensverhältnis. Das Mentoring übernehmen in der Regel erfahrene Kräfte der Organisation, die ihr Wissen an den Nachwuchs, die Mentees, weitergeben.

Anhand der eigenen Erfahrungen in der Organisation und der Arbeitswelt im Allgemeinen kann die Führungskraft dem Talent wertvolle Ratschläge zu Karriere und Persönlichkeitsentwicklung geben. Mentoring geht oft mit praktischen Coaching-Tipps einher: Die Führungskraft kann kritisch und neutral zugleich Stärken, Ziele und Konflikte des Talents einschätzen sowie neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

Entscheidend ist, dass sich die Führungskraft ihrer Rolle als Vorbild bewusst ist und ihr Wissen bereitwillig mit dem Mentee teilt.

Um dieses Bewusstsein zu stärken und eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung zu etablieren, setzt beispielsweise Google auf ein Netzwerk, das aus über 6.000 Firmenangehörigen besteht. Sie unterstützen einander dabei, sich zu entwickeln und zu lernen. In diesem so genannten „Googler-to-Googler“-Netzwerk können Freiwillige einen bestimmten Anteil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, anderen ein 1-zu-1-Mentoring anzubieten, Lernmaterialien zu entwerfen und Kurse über ihr Fachgebiet zu geben.

Das Entstehen von Mentoringbeziehungen – insbesondere für Frauen – unterstützen einige Organisationen durch einen formellen Matching-Prozess. Beispielsweise bietet innogy ein so genanntes MINT-Mentoringprogramm an, um speziell Frauen aus naturwissenschaftlichen und technischen Feldern in der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen, den Transfer von Wissen und Erfahrungen zu fördern und die unternehmensinterne Kommunikation hierarchie-, organisations- und fachübergreifend zu intensivieren. Einen ähnlichen Weg geht der TÜV Rheinland: Seit Ende 2013 bietet er ein internes Mentoringprogramm an, das „TÜV Rheinland Angebot für künftige Fach- und Führungsfrauen“ (TAFF). Seit dem Start haben 75 Teilnehmerinnen das Programm durchlaufen, der fünfte Jahrgang begann im April 2018.

Ein formeller Matching-Prozess bietet den Vorteil, dass innerhalb der Organisation Personen miteinander vernetzt werden, die sonst nicht zusammengefunden hätten. So können sie von frischem Input und neuen Perspektiven profitieren. Bei einem Mentoring, das sich rein informell ergeben hat, ist dagegen in der Regel das Vertrauensverhältnis stärker, da beide Seiten auf einer bereits etablierten persönlichen Beziehung aufbauen.

Reverse Mentoring

In Unternehmen wie der Allianz, BASF, Siemens und der Deutschen Telekom bietet ein Reverse Mentoring die Gelegenheit zum Rollentausch. Dadurch lernen Führungskräfte besser, was Talente bewegt. Reverse Mentoring fördert einen hierarchieunabhängigen Wissenstransfer, stärkt das gegenseitige Verständnis und eröffnet neue Perspektiven auf die eigene Rolle.

Die Deutsche Telekom bringt beispielsweise „Digital Natives“ mit Top-Führungskräften aus dem Konzern zusammen. So können juniore Mitarbeitende ihre Expertise in einem modernen und agilen Themenumfeld an eine seniore Führungskraft weitergeben. Das schafft Sichtbarkeit und nicht selten entstehen nach

Reverse Mentoring bei BASF erzeugt Verständnis für Eltern

BASF
We create chemistry

Geschlechterdiverse Mentoring-Beziehungen können helfen, sowohl weibliche als auch männliche Perspektiven von jungen Talenten besser zu verstehen und im Rahmen des Talentmanagements zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann Reverse Mentoring auch Verständnis für die Bedürfnisse von Eltern im Arbeitsprozess schaffen. Dafür wird im „Career Plus“-Mentoring bei BASF einem jungen Talent in der Familienphase eine erfahrene Führungskraft an die Seite gestellt, die klassischerweise in Vollzeit arbeitet und sich zuvor noch nicht mit flexiblen Arbeitsmodellen oder Familienrollen beschäftigt hat. Im Rahmen des Reverse Mentoring wird der Seniorkraft das aktuelle Arbeitsmodell junger Eltern, z.B. Führen in Teilzeit oder Job Sharing, anschaulich vorgelebt.

„Bei der Talententwicklung ist es uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter über den Tellerrand schauen und möglichst viele unterschiedliche Perspektiven kennenlernen – sei es durch den Einsatz in einem anderen Land, einer anderen Facheinheit oder durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in einer anderen Lebensphase. Mit Mentoring-Programmen haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht – zur Förderung weiblicher Spitzenkräfte genauso wie zur Sensibilisierung unserer Führungskräfte für Wege zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“

MICHAEL HEINZ
Mitglied des Vorstands BASF

dem offiziellen Programm ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch und Coaching mit weiteren Treffen. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch die Allianz und betont die damit verbundenen Möglichkeiten der Mentees, das persönliche Netzwerk in die Führungsebenen hinein zu erweitern und das Geschäftsumfeld über den persönlichen Tätigkeitsbereich hinaus kennenzulernen. BASF nutzt dieses Instrument, um bei erfahrenen Führungskräften das Verständnis für die Lebenssituation und Bedürfnisse von Eltern zu wecken.

Sponsoring

Noch über das Mentoring hinaus geht das Sponsoring: Es bedeutet, als Fürsprecherin bzw. Fürsprecher eines Talents innerhalb der Organisation zu fungieren und sich aktiv für dessen Fortkommen einzusetzen. Das Thema Sponsoring wurde bereits im vorangegangenen Kapitel aus Organisationssicht beleuchtet. Auf diesem Gebiet besteht noch Verbesserungsbedarf: Untersuchungen haben ergeben, dass weibliche Talente zwar oft von Mentoring profitieren, aber nur selten von Sponsoring (Carter & Silva, 2010). Umso wichtiger ist es daher, dass sich Führungskräfte ihrer diesbezüglichen Verantwortung bewusst werden.

Sponsoren und Sponsorinnen können beispielsweise Talente für die Mitarbeit in wichtigen Projekten empfehlen, damit diese ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können. Gleichzeitig muss in der Praxis darauf geachtet werden, dass bereits etablierte, nicht chancengerechte Netzwerke und Seilschaften innerhalb eines Unternehmens dadurch nicht noch weiter verstärkt werden.

GRAFIK 02

Das Einfluss-Modell: Vier Faktoren, wie Führungskräfte zu echten Talententwicklern werden

Vier Faktoren bewegen Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung

Wollen Führungskräfte Talente erfolgreich entwickeln, müssen sie formelle und informelle Talententwicklungsinstrumente beherrschen und sinnvoll einsetzen. Vier Faktoren sind besonders hilfreich, um sie zu einem entsprechenden Verhalten zu motivieren (siehe Grafik 02). Alle vier Faktoren tragen etwa gleich viel zum Erfolg bei (Basford & Schaninger, 2016). Sie sind daher gleichermaßen zu berücksichtigen, um chancengerechte Talententwicklung als Teil des Rollenverständnisses von Führungskräften zu verankern.

1. Verständnis und Überzeugung: Führungskräfte engagieren sich aktiver in der Talententwicklung, wenn sie von deren Vorteilen überzeugt sind und verstehen, wie sie sich engagieren können

Chancengerechte Talententwicklung genießt bei Führungskräften nur dann Priorität, wenn sie deren Vorteile kennen. Dazu gehört zum einen der Mehrwert für die Organisation als Ganzes: Die Organisation wird für Leistungsträgerinnen und Leistungsträger attraktiver, was ökonomische Vorteile durch bessere Leistungen mit sich bringt. Zum anderen kann auch die eigene Abteilung von chancengerechter Talententwicklung profitieren: Durch aktive Talententwicklung lernen die Führungskräfte ihre Beschäftigten besser kennen und können sie optimal einsetzen und fördern. Die Abteilung erzielt bessere Ergebnisse, was sich positiv auf das Ansehen und die eigene Beförderung auswirkt. Darüber hinaus wird die Abteilung attraktiver für besonders motiviertes Personal und zieht neue Talente an – die Leistung der Abteilung verbessert sich weiter. Durch aktive und regelmäßige Kommunikation dieser Vorteile über verschiedene Kanäle sowie durch den CEO gewinnen diese Vorteile in der Organisation an Bekanntheit. Auch der Appell an Fairness kann das Engagement in der Talententwicklung verstärken.

Mancherorts wird jedoch das Verständnis für die Vorteile von Talententwicklung von Verlustangst überschattet – Angst, dass gut geförderte Talente beim nächsten Schritt auf der Karriereleiter die Abteilung verlassen. Die eigenen Interessen der Führungskräfte können also der Talententwicklung entgegenstehen.

Der Angst vor Verlust von Talenten kann auf verschiedene Arten begegnet werden. Eine Möglichkeit ist ein vereinfachter Personalnachfolgeprozess. So haben bei der Deutschen Telekom Führungskräfte seit Januar 2018 Zugang zu einem unternehmensweiten Talentpool. Verlässt ein Talent eine Abteilung, gibt der Pool Aufschluss, wer nachfolgen könnte. Damit ein solcher Pool effizient genutzt werden kann, muss er sinnvoll strukturiert werden, z.B. nach Expertise, Hierarchieebene, Sprache und Standort.

Auch eine Fonds-Lösung, wie von einem Unternehmen in der Pharma-Industrie implementiert, kann den Wechsel von Talenten in andere Abteilungen ausgleichen: Alle Abteilungen zahlen jährlich einen bestimmten Beitrag in einen gemeinsamen Fonds ein. Verlässt ein Talent eine Abteilung, z.B. im Rahmen einer Jobrotation oder eines Secondment, erhält diese aus dem Fonds eine Art Abfindung, mit der sie den Weggang des Talents kompensieren kann. Mit dem Geld können z.B. Recruiting-Maßnahmen, ein temporärer Ersatz oder Trainings bezahlt werden.

Die Machbarkeit chancengerechter Talententwicklung wird mit dem Erfolg weiblicher Führungskräfte sichtbar. Klöckner & Co. stellt daher regelmäßig erfolgreiche Frauen in Führung auf internen Kommunikationsplattformen vor. Damit verschaffen sich die Frauen nicht nur Sichtbarkeit in der Organisation; sie fungieren zugleich als Vorbild für weibliche Führungskräfte und beweisen, dass Frauen selbst in klassisch männlich geprägten Branchen erfolgreich führen können.

2. Vorbilder: Top-Führungskräfte als Vorbilder für chancengerechte Talententwicklung können andere Führungskräfte motivieren

Führungskräfte ahmen häufig bewusst oder unbewusst eine Top-Führungskraft nach. Top-Führungskräfte sind Vorbilder in puncto Einstellung, Haltung, Werte, Erscheinungsbild und Handlungen. Umso wichtiger ist es, dass sie diese Vorbildfunktion auch bei der Talententwicklung ausüben. Indem sie selbst den Fokus auf Chancengerechtigkeit legen, können sie andere Führungskräfte motivieren, es ihnen gleichzutun. Top-Führungskräfte spielen also eine zentrale Rolle bei der Etablierung von chancengerechter Talententwicklung.

Alle Vorstandsmitglieder müssen dem Thema Chancengerechtigkeit bzw. Diversität sichtbare Priorität verleihen. Bei Evonik geschieht dies beispielsweise durch den so genannten Diversity Council, das konzernweite Steuerungsgremium für die Entwicklung und Steuerung der übergreifenden Diversity-Aktivitäten in der Evonik.

Wie wichtig diese Rolle ist, beschreibt Angela Broer, Führungskraft bei der ZEIT. Ihr hat die Beobachtung von Vorbildern zu den Leitplanken ihres persönlichen Führungsstils verholfen. Durch sichtbare und aktive Talententwicklung ergibt sich außerdem automatisch auch eine Erwartung gegenüber anderen Führungskräften.

Organisationen können Möglichkeiten für Führungskräfte schaffen, um ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden. Beispielsweise übernehmen Top-Führungskräfte im BMVg das Mentoring für Nachwuchsführungskräfte. So können sie Talente entwickeln und gleichzeitig vermitteln, wie wichtig das Engagement von Führungskräften dabei ist.

Entscheidend ist, dass auch die Mitglieder des Vorstands der Organisation die Vorbildrolle leben. Verschiedene Formate können dieses Engagement sichtbar machen. Beispielsweise könnte sich ein CEO bereit erklären, für eine kleine Gruppe ausgewählter Talente ein Jahr lang das Mentoring zu übernehmen.

Sichtlich erfolgreich: Managerinnen bei Klöckner

klöckner & co

Die Zahl der Managerinnen bei Klöckner & Co, einem internationalen Stahl- und Metallhändler, steigt stetig. Bis 2020 soll jede fünfte Führungskraft eine Frau sein. Um diesen Wandel innerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen, setzt Klöckner & Co. konsequent auf verschiedene Kommunikationskanäle. Dazu gehören das interne soziale Netzwerk Yammer und das Mitarbeitermagazin IИSIDE. Dass dort immer wieder über weibliche Führungskräfte im Konzern berichtet wird, zeigt Wirkung: Führungskräfte legen Wert darauf, ihre Mitarbeiterinnen in der Reihe zu präsentieren und haben das Thema generell mit höherer Priorität auf der Agenda. Auch die weiblichen Führungskräfte selbst bringen sich aktiv ein und stellen sich für Porträts zur Verfügung. Diese Entwicklung wird von zahlreichen weiteren Maßnahmen flankiert: Nach außen wird das Thema auf Social-Media-Kanälen kommuniziert. Darüber hinaus nimmt der Vorstandsvorsitzende eine wichtige Botschafterrolle ein. Immer wieder weist Gisbert Rühl auf die Bedeutung weiblicher Führungskräfte für das Unternehmen hin. Ergänzend sorgen zahlreiche Regelungen dafür, dass Frauen bei Klöckner & Co. möglichst stark vertreten sind. So erhält das Management der ersten Ebene weltweit qualitative Gender-Diversity-Ziele und Headhunter sind aufgerufen, bei externen Suchen 30% weibliche Profile zu präsentieren. Mit diesem Ansatz ist das Unternehmen auf einem guten Weg. Der Anteil an weiblichen Führungskräften ist von ehemals 8 auf 15% gestiegen – und fest steht: Das ist erst der Anfang.

Indem Führungskräfte das Mentoring für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber übernehmen, können sie Talente frühzeitig an die Organisation binden. Derzeit laden z.B. die Chefsache-Mitglieder Lufthansa und McKinsey gemeinsam mit fünf weiteren Unternehmen junge Talente zum „Digital Shapers"-Wettbewerb ein, bei dem im Team Lösungen für Herausforderungen im digitalen Kontext entwickelt werden sollen. Bei der Lösungserarbeitung werden die Nachwuchskräfte von digitalaffinen Führungskräften aus dem Topmanagement der veranstaltenden Unternehmen unterstützt. Letztere bilden zugleich die Jury und bieten den Bestplatzierten ein individuelles Mentoring an.

Diversity hat bei Evonik Priorität

EVONIK POWER TO CREATE

Mit dem Diversity Council ist Vielfalt organisatorisch im Topmanagement von Evonik verankert. Das Gremium ist mit Mitgliedern des Vorstands, Vertretern der Geschäftsführungen und mit Führungskräften hochrangig besetzt. Es steuert die Weiterentwicklung der Diversity-Strategie und stellt die Umsetzung wirksamer Maßnahmen für das Gesamtunternehmen sicher. Die Aufhängung im Topmanagement signalisiert der gesamten Organisation die hohe Priorität von Diversität bei Evonik.

„Vorbilder haben mir wichtige Leitplanken für meinen persönlichen Führungsstil gegeben."

DIE ZEIT

Angela Broer, 45 Jahre, ist in Vollzeit Geschäftsführerin der ZEIT Akademie und leitet das Business Development des ZEIT Verlags. Sie lebt mit Ehemann und zwei Söhnen im Alter von fünf und sieben Jahren in Hamburg.

„Ich habe besonders am Anfang meiner Karriere in der Strategieberatung viele Weiterentwicklungsprogramme durchlaufen, die mir in fachlicher Hinsicht sehr geholfen haben. Eine Mentorin hatte ich nie. Ich habe jedoch immer wieder mit tollen Frauen zusammengearbeitet, die zu Vorbildern geworden sind. Ich habe meine ‚Role Models' beobachtet und versucht, die Eigenschaften zu identifizieren, die mir besonders herausragend erschienen, um sie für mich zu adaptieren. Diesen Tipp gebe ich auch jungen Talenten: ‚Auch, wenn Ihr nicht die Chance habt, an Mentoringprogrammen teilzunehmen, schaut Euch an, wie es andere machen. Findet heraus, was Ihr gut findet und kombiniert diese Beobachtungen mit Euren eigenen Stärken zu einem individuellen Führungsstil. Führung hat viel mit Intuition zu tun und diese gepaart mit der Erfahrung von anderen Frauen – das können gute Leitplanken für eine erfolgreiche Karriere sein.' Diesen Gedanken versuche ich auch auf die ZEIT Akademie zu übertragen: Wir verpflichten für unsere Seminare Frauen und Männer als Dozentinnen und Dozenten, die Role Models sind. Sie überzeugen durch ihre fachliche Expertise, aber auch durch ihre persönlichen Erfahrungen. Mit Praxistipps, Erfahrungsberichten oder so genannten ‚Life Hacks' lassen sie eine große Nähe zu den Teilnehmenden entstehen."

„Es ist für mich eine Verpflichtung, meine Erfahrungen weiterzugeben."

Uwe Janssen ist verheiratet und seit 2011 VP Innovation & Research bei der Deutschen Telekom.

Wie wichtig ist für Sie als Führungskraft die Talententwicklung für das Unternehmen?

Die Entwicklung von Talenten, sowohl auf Experten- als auch auf Managementebene, ist ein wichtiger Bestandteil meiner Aufgabe als Führungskraft, denn wir können nur erfolgreich sein, wenn wir gerade die Besten unter uns permanent fordern und fördern.

In einer Umfrage von Rochus Mummert gaben vier von fünf Befragten an, sich nicht ausreichend von den eigenen Vorgesetzten gefördert zu fühlen. Was machen Sie anders als Ihre Kolleginnen und Kollegen?

Talentmanagement ist eigentlich ein natürliches Dilemma: Einerseits sind gerade die Besten extrem in Aufgaben und Projekte eingebunden und essenziell für den Erfolg eines Unternehmens, andererseits benötigt Talententwicklung Zeit und Freiraum, um Fähigkeiten und Erfahrung weiterzuentwickeln. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, deutlich zu machen, dass gerade heute Entwicklung ein unumgänglicher Bestandteil der Aufgaben von Fachleuten und Führungskräften ist. Die Tools eines Unternehmens, wie etwa Zielmanagement, aber auch Plattformen, die Vernetzung fördern, Job Visits ermöglichen sowie Coaching und Mentoring anbieten, können hier große Unterstützung bieten.

Hat Ihr Werdegang auch für heutige Talente Gültigkeit? Was können Sie als Führungskraft Ihren Talenten mit auf den Weg geben?

Meine eigene Karriere wurde durch ein Talentmanagementprogramm unterstützt. Daher ist es für mich Verpflichtung, meine Erfahrungen weiterzugeben – an zu fördernde Talente, aber auch an Führungskräfte, die Talente fördern müssen.

„Zum Rollenverständnis einer jeden Führungskraft sollte gehören, den Entwicklungsprozess der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal zu unterstützen."

DR. SILKE WECHSUNG
Head of HRD & Diversity,
TÜV Rheinland

Führungskräfte können ihre Vorbildfunktion auch ausüben, indem sie ihr Engagement in der Talententwicklung positiv hervorheben. Die Organisation kann dies unterstützen, z.B. mit dem Ausloben von entsprechenden Awards.

Dankbarkeit für die eigene Entwicklung erzeugt idealerweise reziprokes Verhalten gegenüber der jüngeren Generation. So betont etwa Uwe Janssen von der Deutschen Telekom, wie das Vorleben von Talententwicklung seiner Vorgesetzten den Anspruch an den eigenen Führungsstil und das Bedürfnis, „etwas zurückzugeben", geprägt hat.

Vorbilder tragen dazu bei, ein Führungsverständnis zu etablieren, das chancengerechte Talententwicklung als selbstverständlich erachtet. Die Chefsache-Mitglieder erwarten, dass Talententwicklung eine wichtigere Rolle spielen wird, je mehr sich Vorbilder sichtbar auf diesem Feld engagieren. Schritt für Schritt wird sich Talententwicklung so im Rollenverständnis von Führungskräften etablieren.

3. Fähigkeit zur Veränderung: Instrumente und Trainings für chancengerechte Talententwicklung

Damit Führungskräfte in der Praxis Talente tatsächlich auf chancengerechte Art und Weise fördern und entwickeln, sollten sie darin geschult werden: Wie identifiziere ich ein Talent? Welche Kriterien sind bei der Beurteilung wichtig? Wie umgehe ich unbewusste Vorurteile?

Werden Talente nur nach Bauchgefühl identifiziert, sind die Entscheidungen besonders anfällig für Biases, häufig zum Nachteil von Frauen. Beispielsweise fällt der Mini-me Bias in der Talentauswahl umso stärker aus, je unklarer die Anforderungen an ein Talent sind und je mehr Interpretationsspielraum bei der Talententwicklung besteht.

Trainings zur Talentauswahl und Potenzialeinschätzung sind also von elementarer Bedeutung. Hier lernen die Führungskräfte die entsprechenden Tools kennen und werden für das Thema Chancengerechtigkeit sensibilisiert. Viele Chefsache-Mitglieder haben Unconscious-Bias-Trainings eingeführt (siehe Kapitel „Organisation"). Das BMVg hat das Thema „Chancengerechtigkeit" in der bundeswehrweiten Weiterbildung seines militärischen und zivilen Spitzenpersonals als festen Bestandteil im Lehrplan der Führungskräftetrainings verankert.

In manchen Organisationen zeigen Führungskräfte jedoch nur eine geringe Bereitschaft, an solchen Trainings teilzunehmen. Angesichts ihrer Vorbildfunktion und ihres großen Einflusses auf Bewertungen ist das sehr problematisch: Zum einen sendet ihre Nichtteilnahme die falsche Botschaft an andere Führungskräfte, zum anderen fehlen ihnen wichtige Talententwicklungskompetenzen. Um eine kritische Anzahl an Führungskräften zu chancengerechter Talententwicklung zu befähigen, müssen diese Muster aufgebrochen werden. Einige Chefsache-Mitglieder verpflichten daher alle ihre Führungskräfte, jährlich an solchen Trainings teilzunehmen.

Eine subtilere Variante, die Nachfrage nach solchen Trainings zu erhöhen, ist die Aufnahme von (chancengerechten) Entwicklungsfähigkeiten in den Kriterienkatalog zur Beurteilung von Führungskräften. Google fragt dazu beispielsweise Teams in jährlichen 360°-Bewertungen nach der Qualität und Regelmäßigkeit der Entwicklungsaktivitäten ihrer Führungskraft. Das BMVg hat Gender- und Gleichstellungskompetenz bei Leistungsbewertungen von Führungskräften und als Teil des Anforderungsprofils bei Stellenausschreibungen etabliert.

Falls eine Organisation keine internen Ressourcen für entsprechende Trainings oder Talententwicklungsprogramme besitzt, können diese auch von externen Anbietern oder Frauennetzwerken

Chancengerechtigkeit in der Führungskräfteausbildung bei der Bundeswehr

Bundesministerium der Verteidigung

Themenbezogene Trainings vermitteln Gleichstellungskompetenz, befähigen zur diskriminierungsfreien Beurteilung und sensibilisieren für eine genderspezifische Kommunikation im Rahmen von Anerkennungs- und Feedbackgesprächen.

So befähigt eine Schulung zu Gender- und Gleichstellungskompetenz Führungskräfte der Bundeswehr, geschlechterrelevante Sachverhalte zu erkennen, zu bewerten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten umzusetzen bzw. aktiv auf solche Maßnahmen hinzuwirken. Eine zertifizierte Teilnahme kann für die eigene Karriere von Relevanz sein: Bei Ausschreibungen von Dienstposten mit Führungsverantwortung gehört „Gleichstellungskompetenz" in der Regel zum angeforderten Persönlichkeitsprofil und wird in anschließenden Bewerbungsgesprächen vorausgesetzt.

durchgeführt werden. Letztere können ihren Mitgliedern oft Coaching-Formate für weibliche Talente, Workshops und Networking-Events gemeinsam mit Führungskräften anbieten. Außerdem ist die Vermittlung eines organisationsübergreifenden Mentorings möglich.

4. Verstärkende Mechanismen: Prozesse, Strukturen und Anreize können Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung motivieren

Geschickt platzierte Anreize können Führungskräfte motivieren, die verfügbaren Tools zur Talententwicklung auch zu nutzen. Dazu bedarf es formalisierter Mechanismen, die Führungskräfte für chancengerechte Talententwicklung belohnen und an deren Wichtigkeit erinnern.

Vielerorts fehlen solche verstärkenden Mechanismen oder sind nicht institutionalisiert. Die Folge: Chancengerechte Talententwicklung hat für viele Führungskräfte keine Priorität. Tatsächlich gaben nur 5% der Vorstandsmitglieder globaler Unternehmen an, effektiv Talententwicklung zu betreiben und diese in der Unternehmenskultur verankert zu haben. Ihnen fehlt der Anreiz, um diese Themen voranzutreiben und alte Muster zu durchbrechen (Kehoe et al., 2016).

Die Etablierung von Anreizen in bestehenden Strukturen, Prozessen und Systemen hilft, Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung zu motivieren. Die Institutionalisierung an sich hat darüber hinaus auch eine Signalwirkung innerhalb der Organisation. Die Chefsache-Mitglieder schlagen insbesondere drei Incentivierungsmethoden vor, um die Entwicklung weiblicher Talente voranzutreiben: Geschlechterkennzahlen in Zielvereinbarungen, Transparenz der Geschlechterkennzahlen und nichtmonetäre Anreize.

Geschlechterkennzahlen in Zielvereinbarungen

Geschlechterkennzahlen in den Zielvereinbarungen von Führungskräften schaffen bei einigen Unternehmen Anreize für die Entwicklung weiblicher Talente. Andere Unternehmen entscheiden sich explizit dagegen. Unternehmen mit Zielvereinbarungen berichten, dass Führungskräfte ihre Verantwortung und Rolle in der Talententwicklung bewusster wahrnehmen. In der Folge treffen sie gezieltere Entscheidungen über Entwicklungsmaßnahmen für weibliche Talente und erhöhen damit den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Die Unternehmenslandschaft ist gegenüber Zielvereinbarungen und entsprechender Datenerhebung gespalten: Fast die Hälfte der Befragten einer Führungskräfteumfrage der Initiative Chefsache gab an, dass in ihrem Unternehmen Ziele zu Frauenanteilen existieren (47%). Davon gaben 17% an, dass diese Ziele auch bonusrelevant sind. Zu jeweils 41% gaben die Befragten an, dass ihr Unternehmen Daten zu Frauenanteilen erhebt und kommuniziert.

Für Zielvereinbarungen existieren verschiedene Bezugsgrößen und Ausgestaltungsmöglichkeiten. Beispielsweise kann der Frauenanteil an Einstellungen, Förderprogrammen und Beförderungen nachgehalten werden.

Zielvereinbarungen können ganz unterschiedlich ausgestaltet werden – je nachdem, was besser zur Kultur des Unternehmens passt oder wie weit fortgeschritten eine Organisation in diesem Bereich ist:

- Zeitrahmen: Zielvereinbarungen können dauerhaft eingeführt werden oder im ersten Schritt zunächst für einen bestimmten Zeitraum.
- Verantwortlichkeit: Ein Kollektivziel gilt für alle Führungskräfte einer Ebene, während beim Individualziel jede einzelne Führungskraft berücksichtigt wird.
- Granularität: Ziele können für den Gesamtkonzern gesetzt werden oder granular für die Geschäftsbereiche.

Die Volkswagen-Konzernmarken Porsche und AUDI haben sich beispielsweise entschlossen, bonusrelevante Zielvereinbarungen zu etablieren, um den Frauenanteil nachhaltig zu steigern. Ihre Erfahrungen belegen, dass diese Maßnahme wirkt:

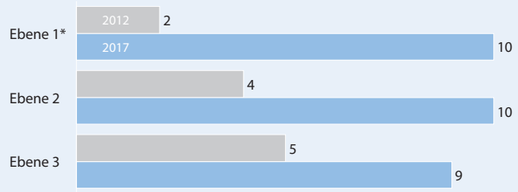
Die AUDI AG hat sich Ziele von 8% auf der ersten und 16% auf der zweiten Führungsebene bis 2021 gesetzt. Seit dem Jahr 2018 sind diese beiden Kennzahlen vorrangig in den Zielvereinbarungen aller Direktberichtenden des Vorstands verankert. Aus dem langfristigen Ziel hat das Unternehmen als Steuerungsgrößen Jahresziele nicht nur für die gesamte AUDI AG, sondern auch für die jeweiligen Geschäftsbereiche abgeleitet. Ein Zielerreichungsgrad dient als jährliche Evaluationsgrundlage. Entscheidend hierbei ist der erreichte Wert auf AUDI AG Niveau, da es sich um ein Kollektivziel handelt, an dem alle gemeinsam arbeiten. Einmal im Quartal gibt ein Reporting Aufschluss zum aktuellen Stand, insbesondere, um zwischen den Unternehmensbereichen bestmögliche Transparenz zu schaffen.

„Ich bin optimistisch, dass unsere Strategie greift. Gemeinsam mit unseren Führungskräften wollen wir nachhaltig den Frauenanteil auf allen Ebenen steigern"

WENDELIN GÖBEL
Personalvorstand und Arbeitsdirektor der AUDI AG

GRAFIK 03

Frauenanteil im Porsche Management
in Prozent



* Ebene unter dem Vorstand

Bonusrelevante Zielvereinbarungen zur Beförderung von Frauen bei Porsche

Messbare und verbindliche Chancengerechtigkeit ist bei Porsche seit 2013 Teil der Zielvereinbarungen mit allen Führungskräften. Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus hat sich das Porsche Management ressortspezifische Ziele für den Frauenanteil an Beförderungen im Management gesetzt. Diese Ziele orientieren sich am Geschlechterverhältnis in den oberen Tarifgruppen. Flankierend ermöglichen flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing in Führung familiär eingebundenen Personen eine kontinuierliche Karriere.

Die Zielvereinbarung zeigt Wirkung: Seit der Einführung gibt es deutlich mehr Frauen im Management.

„Unsere verbindlichen Ziele haben dafür gesorgt, dass die Erhöhung der Frauenanteile als Managementaufgabe ernst genommen wird. Wichtig war uns dabei der faire Ansatz, der sich am vorhandenen Bestand von Männern und Frauen in den Nachwuchspools orientiert."

ANDREAS HAFFNER
Vorstand Personal- und Sozialwesen der Porsche AG

Allerdings haben bei Weitem nicht alle Chefsache-Mitglieder detaillierte Zielgrößen für Frauenanteile festgelegt. Grund dafür sind die bei einer Quotierung nicht auszuschließenden Fehlanreize bei Beförderungsentscheidungen. Vor allem fünf ungewünschte Nebeneffekte können auftreten:

- Stigmatisierung der Begünstigten als „Quotenfrau“
- Kulturbruch durch die (falsche) Wahrnehmung, dass nicht rein nach Leistung befördert wurde
- Abwanderung männlicher Talente durch (gefühlt) schlechtere Aufstiegschancen
- „Alibi-Nominierungen“ unpassender Kandidatinnen, um die Zielvereinbarungen zu erfüllen und einen Bonus zu erhalten
- Langsamere Besetzung von offenen Stellen, da die in der Zielvereinbarung geforderte Suche nach Kandidatinnen länger dauert.

Basierend auf ihren Erfahrungen und Interviews mit Fachkräften anderer Unternehmen haben die Chefsache-Mitglieder Erfolgsfaktoren für die Einführung von Zielvereinbarungen zu Frauenanteilen identifiziert (siehe Informationsbox).

innogy hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil auf den Führungsebenen 1 und 2 unterhalb des Vorstands bis Mitte 2022 für die innogy SE deutlich zu erhöhen – auf 25% in der ersten Führungsebene und auf 20% in der zweiten. Dazu hat der Vorstand eine Besetzungsquote bei Führungspositionen auf den obersten Managementebenen von durchschnittlich 40% für die innogy Gruppe beschlossen. Im 2. Halbjahr 2017 wurde die Besetzungsquote in der innogy Gruppe über alle Segmente hinweg im Durchschnitt (über)erfüllt. Rund die Hälfte der Positionen wurde mit einer Frau besetzt. Die Volkswagen AG hat sich selbst eine Zielquote für alle Managementebenen gesetzt. Für alle Fachbereiche existieren individuelle Steigerungsraten je nach Pipelinefüllung, aktuellem Stand an Mitarbeiterinnen etc.

Erfolgsfaktoren für die Einführung von Geschlechterkennzahlen in Zielvereinbarungen

Falls ein Unternehmen den Weg von Geschlechterkennzahlen in Zielvereinbarungen geht, sollte es folgende Punkte berücksichtigen:

- Das Begleiten des Prozesses durch eine eingängige, verständnisvolle Change Story schafft Überzeugung.
- Begleitmaßnahmen, die insbesondere Frauen eine flexible Führung ermöglichen, füllen den Pool an Kandidatinnen. Geeignete Maßnahmen sind Kinderbetreuung, flexible und mobile Arbeitsplätze sowie Führung in Teilzeit.
- Die Etablierung von Kennzahlen als Kollektivziel vermeidet ein „Verschieben“ von Kandidatinnen zwischen Abteilungen ohne echten Gewinn.
- Eine temporäre Einführung kann ausreichen, um den Fokus der Organisation auf dieses Thema zu lenken.
- Die Ziele müssen erreichbar sein, um Nebeneffekte gering zu halten. Bei der Formulierung der Ziele sollten unter anderem folgende Faktoren berücksichtigt werden:
  - Aktueller Frauenanteil
  - Auf mittlere Führungsebenen aufgeschlüsselte Zielgrößen, um Transparenz über die individuellen Beiträge für dieses Ziel zu schaffen und das Kollegium anzuspornen
  - Verfügbare interne und externe Pipeline, z.B. Anzahl der Personen mit entsprechend absolviertem Studium oder Traineeprogramm.
- Die Transparenz der Zielerreichung einzelner Organisationseinheiten erhöht den Erwartungsdruck im Kollegium, insbesondere bei Kollektivzielen.

Über Zielquoten zur Gender Balance in der Praxis der Volkswagen AG

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Interview mit Elke Heitmüller, Leiterin Diversity Management, Sabine Schönberg, Personalchefin Qualitätssicherung Marke und Managemententwicklung Qualitätssicherung, und Andreas Klar, Leiter Qualitätssicherung Marke Volkswagen Pkw über die Herausforderungen, Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Warum hat die Volkswagen AG eine Zielquote für Frauen im Management eingeführt?

Heitmüller: Volkswagen braucht als weltweit tätiger Automobilkonzern und Anbieter nachhaltiger Mobilität eine vielfältige Mitarbeiterschaft, auch in Führungsebenen. Das Management von Volkswagen ist derzeit noch vorwiegend männlich und deutsch. Die Festlegung von Zielgrößen zur schrittweisen Erhöhung des Frauenanteils im Management verstehen wir somit als Enabler eines notwendigen Paradigmenwechsels. Die konsequente Quotierung schafft mittelfristig eine größere Balance zwischen weiblichen und männlichen, nationalen und internationalen Führungskräften.

Warum ist Vielfalt so wichtig?

Heitmüller: Wir glauben, dass vielfältige Teams den volatilen Anforderungen der Zukunft sehr viel besser gerecht werden. Die Märkte werden internationaler, die Kaufkraft von Frauen nimmt immer mehr zu, also sollten auch wir uns internationaler und weiblicher aufstellen.

Es geht also nicht nur um Gendergerechtigkeit?

Heitmüller: Selbstverständlich geht es auch um Chancengerechtigkeit. Wir wollen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religion usw. eine ihren Fähigkeiten entsprechende Karriere machen können. Balancierte Entscheiderteams sind kein Selbstzweck, sie sind ein Businessfaktor. Wir erreichen so eine höhere Wirksamkeit in Veränderungsprozessen und die Diskussion strategisch wichtiger Themen gewinnt deutlich an Qualität und Ergebnis.

Klar: Das kann ich nur bestärken. Weder unsere Kunden- noch unsere Mitarbeiterstruktur sind rein männlich. Eine Geschlechterbalance auf allen Hierarchieebenen führt zu einem vielseitigen Verständnis der Erwartungen an unsere Produkte. Mit heterogenen Teams schaffen wir es, die Qualität unserer Produkte viel stärker auf bestehende Anforderungen auszurichten. Sehr gute Erfahrungen mit der Arbeitsweise solcher Teams konnte ich besonders im Werk Kaluga sammeln, wo jedes Führungsteam zu einem Drittel mit Frauen mit einem technischem Hintergrund besetzt war.

Schönberg: Im Grunde liegt die Sache aus Sicht der Praktikerin klar auf der Hand: Um unterschiedliche Facetten in einem Produktentstehungsprozess zu beachten, braucht man unterschiedliche Erfahrungen – männliche, weibliche, deutsche, nicht-deutsche. Das heißt: Diversität gewährleistet, dass wir die größtmögliche Schnittmenge mit den Kundenwünschen erzielen.

Was heißt das konkret?

Schönberg: Ein Beispiel: Früher hatten wir nur männliche Qualitätssicherer und Entwickler. Die einigten sich in den 1990ern auf einen wunderbaren Sitzbezug. Als Mann: super! Als Frau, die im Sommer gerne mal Rock trägt, ein Alptraum! Der Stoff kratzte ohne Ende. Das hatte aber keiner der Männer gemerkt, weil der Stoff nur in langen Hosen getestet wurde. Ein gutes Drittel der Käufer dieses Modells waren aber Frauen.

Sie haben vor allem die Vorteile geschlechtergemischter Teams verdeutlicht. Herr Klar, welche Risiken sehen Sie in der Praxis?

Klar: Ich sehe hier keine Risiken und so habe ich die Praxis auch erlebt. Die Zusammensetzung erfolgreicher Teams hängt von den Charakteren und Kompetenzen der Teammitglieder ab und nicht von deren Geschlecht. Wenn sich alle Teammitglieder aufeinander ein- und verlassen, können exzellente Ergebnisse erzielt werden.

Elke Heitmüller

Sabine Schönberg

Andreas Klar

Frau Heitmüller, wie sind Sie bei der Quotierung Ihrer Managementstellen vorgegangen?

Heitmüller: Wir haben uns für ein faktenbasiertes Vorgehen entschieden: Wie hoch ist der Anteil der Absolventinnen in für Volkswagen relevanten Studiengängen? Und wie hoch ist der Anteil an Neuzugängen weiblicher Mitarbeiter in den entsprechenden Fachabteilungen? Wie entwickeln sich diese Mitarbeiterinnen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen? Wie hoch ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in den Bereichen? Dabei wird deutlich, dass der Frauenanteil in Führung und im Management im Verhältnis zu gering ist. Da gibt es eine Lücke zwischen Möglichkeit und Wirklichkeit.

Wie groß ist die?

Heitmüller: In den für Volkswagen relevanten Studiengängen liegt die Absolventinnenquote bei etwa 30%. Wir haben festgelegt, diese 30% bei den Einstellungen zu erreichen. Da sind wir auf einem sehr guten Weg. Schon jetzt sind 20% unserer Akademiker Frauen. Insofern wäre es nur logisch, dass diese 20% sich auch auf allen Führungsebenen wiederfinden. Ein Ziel, das wir realistisch bald erreichen können. Unsere Mitarbeiter durchlaufen gerade am Anfang ihrer Berufstätigkeit Qualifizierungsprogramme, Männer wie Frauen. Wenn wir die Hälfte der Frauen dann nicht qualifikationsgerecht einsetzen, ist das wenig wirtschaftlich.

Schönberg: Das stimmt, aber da nicht jede Absolventin zu einem Autokonzern will, müssen wir über den Tellerrand blicken und den Bedarf, den wir feststellen, auch international decken. Wenn es hier nicht abbildbar ist, müssen wir die Tür weiter aufmachen. Dabei geht es nicht darum, in jedem Bereich bei genau 30% Frauenanteil zu landen. In Fachbereichen der Elektrotechnik finden Sie nur wenige Frauen. Der Anteil der Absolventinnen liegt in einem niedrigeren Prozentbereich. Im Marketing und Vertrieb sind mehr als 50% Frauen durch höhere Absolventinnenzahlen möglich. Und deshalb haben wir nicht monokausal immer das Ziel von genau 30% festgelegt, sondern eine Zahl, die auf die verschiedenen Fachbereiche aufgeschlüsselt werden muss.

Das eine ist, Frauen für eine Aufgabe bei der Volkswagen AG zu gewinnen, das andere, Frauen in Führungspositionen zu bekommen.

Heitmüller: Tatsächlich haben wir da die größere Hürde zu nehmen. Die Lücke zwischen dem, was notwendig und möglich ist, und der Realität ist noch zu groß. Nicht jede Frau will Führungskraft werden. Und auch nicht jeder Mann. Unsere differenzierte Berichterstattung verdeutlicht, dass wir mehr Frauen als Männer auf dem Weg zur Führung verlieren. Sie zeigt auch auf, in welchem Alter und in welcher Karrierephase das stattfindet. Das hilft uns, die Gründe zu analysieren und mit Maßnahmen gegenzusteuern.

Schönberg: Aus meiner Sicht müssen zwei Bedingungen erfüllt sein. Erstens braucht es in den Fachabteilungen eine kritische Masse, wie ich es nenne, also eine ausreichend hohe Anzahl von für Führungsaufgaben geeigneten Mitarbeiterinnen. Stellen Sie sich vor, die einzige Frau in Ihrem Team lehnt eine Führungsposition ab. Dann heißt es in den Fachbereichen schnell, dass „die Frauen" den Job nicht wollen.

Der zweite Faktor ist die Veränderung der Unternehmenskultur. Wir müssen es Frauen leichter machen, in Führungspositionen zu gelangen. Und wir müssen den Männern klarmachen, dass es für das Unternehmen Volkswagen ein Wettbewerbsvorteil ist, wenn Frauen Führungsaufgaben übernehmen.

Klar: Um als Führungskraft mit gutem Beispiel voranzugehen, ist es wichtig, bei anstehenden Stellenbesetzungen immer den gesamten Nachwuchskräftepool zu sichten. Sehe ich auf der Liste potenzieller Kandidatinnen und

Kandidaten für eine meiner Managementstellen keine Frau, frage ich stets nach der Begründung. Oftmals bewerben sich Männer schneller auf eine herausfordernde Stelle, weshalb die direkte Ansprache weiblicher Nachwuchskräfte eine wirksame Maßnahme ist. Als Führungskraft habe ich die Verantwortung, mit meinen Taten Zeichen zu setzen.

Heitmüller: Beide Geschlechter wollen traditionelle Rollenmodelle aufbrechen. Immer mehr Frauen sind sehr, sehr gut qualifiziert und wollen beruflich Karriere machen. Und da stellt sich natürlich die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und von Arbeitsteilung. Gleichzeitig gibt es immer mehr Männer, die einen größeren Part in der Familie spielen wollen und deshalb überbordende Arbeitszeiten nicht mehr mitmachen. Mit der Generation Z wird diese Tendenz zukünftig noch weiter zunehmen.

Mit welchen weiteren Maßnahmen soll die Zahl von Frauen auf den Chef(innen)sesseln konkret erhöht werden?

Heitmüller: Der Vorstand hat beschlossen, die pro Geschäftsbereich festgelegten Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Management in die Zielvereinbarungen des Top-Managements aufzunehmen. In HR ist die Vorgabe wegen der besseren Ausgangslage natürlich eine andere als etwa in der Forschung und Entwicklung. Diese Vorgaben bilden eine Grundlage für die Festlegung der Boni, darauf haben sich alle Vorstände und Top-Manager verständigt. Das sensibilisiert für die Thematik.

Schönberg: Ziel muss sein, in jedem Personalentwicklungsinstrument, das wir verwenden, das Thema Frauenanteil zu verankern – mit der Vision, dass es irgendwann ganz automatisch vonstattengeht, ohne dass das hinterfragt wird. Das funktioniert bei anderen KPIs ja auch.

Heitmüller: Stimmt. Die Quote mit festgelegtem Frauenanteil ist ein Enabler. Sie führt dazu, dass das Thema im gesamten Unternehmen diskutiert wird und das ist die Voraussetzung für Veränderungsprozesse. Im Diversity Management haben wir seit der Implementierung in die Zielvereinbarungen so viele Anfragen zur Unterstützung und Entwicklung von Maßnahmen wie nie zuvor. Wenn Personalmanagement und Fachbereichsmanager gut kooperieren und die Zahlenanalysen aus dem Diversity Management sie entsprechend überzeugt haben, mehr Frauen einzustellen und zu entwickeln, sind wir unserem Ziel ein ganzes Stück nähergekommen.

Klar: Das kann ich nur bestätigen. Wir können es uns nicht leisten, Top-Talente auf Grund von Geschlecht oder Herkunft unberücksichtigt zu lassen. Und umso mehr gute Erfahrungen wir mit gemischten Teams – auf jeder Hierarchieebene – machen, umso selbstverständlicher wird es.

Transparenz der Geschlechterkennzahlen
Einig sind sich die Chefsache-Mitglieder darin, dass die Geschlechterkennzahlen in Strukturen, Prozessen und Systemen der Abteilung transparent gemacht werden müssen. Auch ohne Zielvereinbarungen kann allein die Transparenz, z.B. zu Unterschieden bei der Beförderung von Männern und Frauen in der Abteilung, strukturelle Unterschiede aufdecken und Führungskräfte sensibilisieren.

Seit Januar 2018 erhält das Management bei Siemens deshalb in einem Dashboard „auf Knopfdruck“ Auskunft über die Geschlechterverhältnisse auf den Ebenen Vorstand bis n-4, und zwar Siemens-weit, sowie je Division, Business Unit und Lead Country. Diese Zahlen werden außerdem quartalsweise von der Diversity-Abteilung mit den HR-Businesspartnern geteilt. Das Bewusstsein der Führungskräfte für diese Zahlen ist seitdem gestiegen; zudem erinnern sie die Führungskräfte regelmäßig daran, weibliche Talente im Unternehmen zu fördern. Evonik berichtet quartalsweise in den Vorstandssitzungen die wichtigsten Diversity-Kennzahlen in Form eines „Diversity-Cockpits“. Darüber hinaus veröffentlicht Evonik jährlich einen Diversity-Bericht, der Auskunft über Evoniks Vielfalt in verschiedenen Dimensionen gibt und damit Transparenz sicherstellt – ganz nach dem Motto: weg von Bauchgefühl und Hypothesen, hin zu Daten und zur Realität. Auch BASF und die Volkswagen AG haben ein ähnliches „Gender Cockpit“ etabliert.

Die UN hat die Wichtigkeit von Gender Reporting aufgegriffen und ein entsprechendes Programm etabliert: „Making every woman and girl count“. Bisher haben nur 13% aller Länder ein Budget für Gender-Reporting. Das Programm, das von 2016 bis 2020 läuft, bietet technische und finanzielle Unterstützung für die Sammlung und Auswertung von Gender-Daten auf globaler, regionaler und nationaler Ebene. Die Datentransparenz gibt Impulse für politische Maßnahmen, um die 2030er UN Gender Equality Commitments zu erreichen (United Nations, 2016).

Nicht-monetäre Anreize
Auch nicht-monetäre Anreize können Führungskräfte zur Talententwicklung motivieren. Dass sie sogar effektiver sein können als monetäre Incentives, hat Intel in einem Feldexperiment außerhalb des Diversity-Umfelds beobachtet. Den Monteuren in vier Testgruppen wurden Belohnungen in Aussicht gestellt, wenn sie am ersten Tag ihrer Vier-Tage-Woche ihr Produktivitätsziel erreichen. Der ersten Testgruppe wurden 25 USD Bargeld versprochen, der zweiten ein Mahlzeiten-Gutschein, der dritten 25 USD Bargeld oder ein Mahlzeiten-Gutschein und der vierten ein Dankesschreiben von ihrer Führungskraft. Alle vier Belohnungen wirkten sich positiv (5 bis 7%) auf die Produktivität der Monteure an diesem Tag aus. Die besten Ergebnisse lieferten die Mahlzeiten-Gutschein- und die Dankesschreiben-Testgruppe. Am zweiten, dritten und vierten Tag wurden keine Belohnungen mehr in Aussicht gestellt. Während in der Bargeld- und der Mahlzeiten-Gutschein-Testgruppe die Produktivität deutlich sank, blieb sie in der Auswahl- und der Dankesschreiben-Testgruppe stabil auf dem erhöhten Niveau. Die effektivste Art der Belohnung war also das (von zeitlichen Opportunitätskosten für die Erstellung abgesehen) kostenlose Dankesschreiben.

Übertragen auf die Talententwicklung heißt das: Auch nicht-monetäre Anerkennung wie ein persönliches Lob kann die Motivation steigern. Sichtbare Wertschätzung von Führungskräften, die sich in der Talententwicklung besonders hervorgetan haben, motiviert andere Führungskräfte, sich ebenso zu engagieren, und prägt das Rollenverständnis. Für ebendiese Wertschätzung zeichnet Digital McKinsey seine Führungskräfte mit einem ideellen Preis für herausragende und inspirierende Führung aus, z.B. auf dem Feld Talententwicklung. Nachahmung ist hier besonders gewünscht.

Kleine Anstöße im Alltag erinnern Führungskräfte an ihre Verantwortung
Auch kleine Anstöße im Alltag, so genannte Nudges, erinnern die Führungskraft an ihre Verantwortung und motivieren sie zusätzlich. Nudges beeinflussen irrationales Verhalten

von Menschen auf vorhersagbare Weise, ohne dabei auf Verbote oder Änderungen ökonomischer Anreize zurückzugreifen. Sie erlauben einer Organisation, ohne nennenswerte Mehrkosten bessere Ergebnisse zu erzielen (Thaler & Sunstein, 2008). Mit Blick auf die Talententwicklung können Nudges das Selbstverständnis von Führungskräften fördern und bestehende Incentivierungsmethoden weiter stärken.

Bereits einfache Maßnahmen ohne Zusatzkosten können Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung motivieren. So helfen regelmäßige Erinnerungen per E-Mail dabei, neue Maßnahmen oder Normen einzuführen und dauerhaft zu etablieren. Bei BASF wird daher diskutiert, ob in Zukunft alle Führungskräfte vor den Talentklausuren eine Erinnerungs-E-Mail erhalten sollen, die sie an das Vorhandensein von Unconscious Biases erinnern und zur objektiven Bewertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhalten soll.

Eine weitere effektive Möglichkeit sind zweckgebundene Entwicklungsbudgets. Die Deutsche Telekom stellt ihren Führungskräften Personalentwicklungsbudgets zur Verfügung, die bei Nichtnutzung verfallen. Dies erinnert die Führungskräfte an ihre Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gibt ihnen gleichzeitig die Freiheit und die Mittel an die Hand, diese aktiv mitzugestalten, z.B. durch die Finanzierung geeigneter Trainings.

Ein weiterer, sehr wirksamer Hebel, um der Diskussion von Talent- und Diversitätsthemen Priorität zu verleihen, ist das Setzen neuer Standards (Default Setting). Chancengerechte Talententwicklung als Teil der Standardagenda von Führungskräftemeetings zu etablieren, stärkt die Präsenz des Themas in Diskussionen. Auch in Teamsitzungen kann ein fester Tagesordnungspunkt zur Besprechung von Hürden in der Talententwicklung dazu dienen, die aktive Auseinandersetzung mit dieser Führungsaufgabe anzuregen und Bedenken auszuräumen. Entfällt dieser Agendapunkt, muss dies schriftlich begründet werden. Festgelegte „Coaching-Zeiten“ in den Kalendern von Führungskräften und ihren Teammitgliedern oder auch ein monatlicher „Feedback-Tag“ der Organisation bringen Mitarbeitende dazu, sich mit diesen Themen aktiv auseinanderzusetzen und dies gegebenenfalls sogar einzufordern.

Talent

Wie Talente ihre Karriere vorantreiben – Chefsache-Talente berichten

Zunächst müssen Organisation und Führungskräfte die Rahmenbedingungen für eine optimale und chancengerechte Entwicklung von Talenten schaffen. Es hat sich gezeigt, dass die entsprechenden Maßnahmen vor allem dann erfolgreich sind, wenn drei Faktoren erfüllt werden: Ausdauer in der Umsetzung, Engagement der Unternehmensleitung, vor allem auch des CEO, und ein ganzheitlicher Transformationsansatz (Devillard et al., 2016).

Darüber hinaus müssen Talente Entwicklungschancen und -angebote selbst aktiv nutzen. Zum einen, um sich persönlich weiterzuentwickeln und Führungsqualitäten aufzubauen, zum anderen, um mit diesen Qualitäten auf sich aufmerksam zu machen. Allerdings berichten viele Chefsache-Mitglieder, dass Frauen seltener die angebotenen Entwicklungsprogramme wahrnehmen, sich weniger auf Stellenausschreibungen für Führungspositionen bewerben und weniger proaktiv Trainings einfordern (z.B. Schmidt & Stettes, 2018).

Das verwundert, denn laut einer repräsentativen Online-Umfrage im Auftrag der Initiative Chefsache unter 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Studierenden haben Frauen (fast) die gleichen Karriereambitionen wie Männer. Ca. 40% würden gern eine Führungsposition oder mehr Führungsverantwortung übernehmen. Bei den Frauen sind es knapp 37%, bei den Männern etwas über 43%. Positiv stimmt auch, dass 67% der befragten Frauen, die eine Führungsposition anstreben, zuversichtlich sind, das auch zu schaffen. Bei den Männern sind sogar 77% überzeugt vom eigenen Aufstieg. Der Index zeigt auch, dass sich Frauen wie Männer mehr Förderung in ihrem Arbeitsumfeld wünschen. Allerdings fühlen sich nur 26% der Frauen und 33% der Männer von ihrem beruflichen Umfeld bei ihren Karriereplänen unterstützt. Laut einer Women-Matter-Umfrage ist auch die Bereitschaft, „einen Teil des Privatlebens zurückzustellen, um in eine Top-Managementposition aufzusteigen“, mit 61% bei den Frauen und 64% bei den Männern annähernd gleich (Devillard et al., 2013). Julia Sperling, Partnerin bei McKinsey, folgert daraus: „Wenngleich das Verhältnis Männer zu Frauen noch immer nicht völlig ausgewogen ist, entkräften diese Umfrageergebnisse das verbreitete Vorurteil, viel weniger Frauen als Männer wollten Karriere machen.“

Um dies besser zu verstehen, führt innogy „Ask the Women“-Workshops mit weiblichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen durch. Die Teilnehmerinnen nannten unter anderem

organisatorische Hürden als Grund, wie die mangelnde Attraktivität von Stellenausschreibungen oder eine teilweise unzureichende Transparenz der Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Studien zeigen, dass auch fehlende Vorbilder es Frauen erschweren, in Führungspositionen vorzudringen (Leopold et al., 2016). In den vorhergehenden Kapiteln wurden bereits Maßnahmen beschrieben, die diese organisatorischen Hürden abbauen helfen.

Darüber hinaus können auch mentale Hürden ein Grund für Zurückhaltung sein, ein Faktor, den die klassische Talententwicklung lange vernachlässigt hat. Damit ist nicht der grundsätzliche Wille gemeint, eine Führungsposition zu erreichen– wie bereits beschrieben, konnte die Initiative Chefsache hier keine nennenswerten Geschlechterunterschiede feststellen. Eine mögliche mentale Hürde, die den Erfolg eines Talents in der Organisation beeinflussen kann, ist z.B. ein mangelndes Bewusstsein für die eigenen Stärken. In einer internen Umfrage bei Fraunhofer gaben Männer eher an, ihre Stärken und Fähigkeiten zu kennen als Frauen (9 Prozentpunkte Differenz) und waren eher der Überzeugung, auch mit überraschenden Ereignissen gut zurechtzukommen (12 Prozentpunkte Differenz). Das Erkennen der eigenen Stärken kann unter anderem durch Coaching, Mentoring und Karriereberatung gefördert werden.

Gleichzeitig können diese Maßnahmen das Selbstbewusstsein und die Widerstandskraft der Teilnehmenden fördern. Dass es wichtig ist, Frauen dabei zu unterstützen, sich nicht entmutigen zu lassen, zeigt z.B. eine Studie mit hochrangigen Führungskräften in Großbritannien. Sie ergab, dass Frauen sich 1,5-mal weniger als Männer auf Führungspositionen bewerben, wenn sie auf ihrem beruflichen Weg bereits einmal zurückgewiesen wurden. Dies hat negative Folgen auf die Karriereentwicklung insgesamt, weil Aufstiegschancen ungenutzt bleiben (Brands & Fernandez-Mateo, 2017).

Mangelnde Risikobereitschaft kann ebenfalls eine große Hürde darstellen: Vor dem Hintergrund sich immer schneller wandelnder Rahmenbedingungen betonen einige Chefsache-Mitglieder, dass Risikobereitschaft und Mut zu Fehlern immer wichtiger für ein erfolgreiche Karriere werden. Viele Studien weisen jedoch darauf hin, dass Frauen weniger risikobereit sind als Männer (z.B. Eckel & Grossman, 2008). Hier können Organisation und Führungskräfte ansetzen. Eine stärkere Fehlerkultur innerhalb der gesamten Organisation, also ein besserer Umgang mit Fehlern, reduziert die Sorge vor Fehlschlägen. Persönliche Gespräche und Unterstützung im Rahmen von Sponsoring und Mentoring können Talente oft entscheidend dazu motivieren, Herausforderungen anzunehmen. In organisationsinternen (Frauen-)Netzwerken können weibliche Talente diskutieren, wie man mit Herausforderungen umgeht, und sich gegenseitig bestärken und unterstützen. Sheryl Sandberg, COO von Facebook, hat die Leitfrage für Frauen auf den Punkt gebracht: "What would I do if I weren't afraid?" (Sandberg, 2013).

Eine weitere Hürde für das Fortkommen von Frauen sind ihre häufig kleineren Netzwerke. Da letztere oft entscheidend für das Fortkommen in Organisationen sind, ist es wichtig, Frauen bei der Bildung von Netzwerken zu unterstützen. Viele Organisationen laden z.B. zu Netzwerkabenden mit potenziellen Sponsorinnen und Sponsoren bzw. Mentorinnen und Mentoren insbesondere für Frauen ein. Leider sind die Ergebnisse dieser Treffen nicht immer befriedigend und es ergeben sich nicht zwangsläufig nachhaltige Beziehungen. Wie Studien zeigen, ist zum Netzwerken eine „oberflächliche" Herangehensweise (z.B. Smalltalk mit vielen Personen statt tiefere Gespräche mit Einzelnen) oft zielführender. Frauen tun sich damit tendenziell schwerer als Männer (Babcock & Laschever, 2007). Hier könnten Vorbereitungsworkshops Abhilfe leisten, in denen die Teilnehmerinnen vor dem Event die Erwartungen und Ziele für den Abend mit professioneller Begleitung diskutieren können und strategische Herangehensweisen aufgezeigt werden.

Präsent sein

Leistung spricht sich oft nicht von allein in der Organisation herum. So hängt es auch stark vom individuellen Auftreten ab, ob Talente wahrgenommen werden. Deshalb bieten viele Chefsache-Mitglieder interne Trainings an, in denen Soft Skills wie Kommunikation, Stimme und Körpersprache weiterentwickelt werden können. Die Volkswagen AG bietet ein Auftritts- und Kommunikationstraining für seinen weiblichen Managementnachwuchs im Rahmen des Mentoring-Management-Programms an. Und bei BASF gibt es das Trainingsangebot „Führung rockt", das sich an weibliche Führungskräfte und den weiblichen Führungskräftenachwuchs richtet. Hier werden einerseits das Auftreten, andererseits auch Machtspielregeln und der eigene Elevator Pitch trainiert. Außerdem wird in Netzwerkanalysen herausgearbeitet, welche Kolleginnen und Kollegen das Fortkommen in der Organisation unterstützen können. Das dreitägige Seminar erhielt bisher sehr gute Rückmeldungen. Bei der Caritas können Frauen innerhalb des Trainings „Gleichgestellt in Führung gehen" im Rahmen des Projekts „Geschlecht. Gerecht gewinnt" eine für sie stimmige Idee der eigenen Führungsidentität entwickeln.

„Seit 2012 arbeiten wir mit Projekten wie ‚Gleichgestellt in Führung gehen' an einem gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas und einer geschlechtergerechten Organisationskultur."

JÖRG MILLIES
Finanz- und Personalvorstand sowie Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes

„Ask the Women"-Workshops bei innogy

Mit dem Ziel, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, hat der Vorstand von innogy den Ansatz gewählt, Mitarbeiterinnen direkt zu befragen: Unter welchen Bedingungen würden sie sich auf Führungspositionen bewerben? Dafür bietet die Abteilung Diversity & Inclusive Culture Management regelmäßig „Ask the Women"-Workshops in verschiedenen Formaten an.

In den bisher durchgeführten Workshops haben Mitarbeiterinnen und weibliche Führungskräfte aus verschiedenen Segmenten und Bereichen der innogy teilgenommen. Einige Teilnehmerinnen bemängelten die Gestaltung der Stellenanzeigen. Der Fokus liege oft zu stark auf fachlichen Anforderungen. Soft Skills sollten stärker berücksichtigt werden. Darüber hinaus betonten die Teilnehmerinnen die Bedeutung von Transparenz bestehender Angebote. Gibt es z.B. genügend Informationen zu verfügbaren Mentoring-Programmen, Coaching oder Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Bei innogy wurden bereits Möglichkeiten zu Sabbaticals und verlängerten Urlauben für Männer und Frauen eingeführt – zusätzlich zu den üblichen Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen.

Erfolgreich Führen in Chefsache-Organisationen

Nun ist es an der Zeit, den Talenten selbst eine Bühne zu geben: erfolgreichen Frauen mit verschiedensten Werdegängen und in unterschiedlichen Führungsrollen und Bereichen der Chefsache-Organisationen. Sie teilen ihre Erfahrungen und geben Tipps, wie der Weg in eine Führungsposition gelingen kann. Und sie berichten, wie sie Hürden überwunden und Herausforderungen gemeistert haben.

Allianz

Sandra Reichert, 40 Jahre, arbeitet in Vollzeit mit einem Tag im Homeoffice als Referatsleiterin bei der Allianz Deutschland. Sie hat zwei Kinder, ein und vier Jahre alt.

1. Bewusst etwas wagen
Sandra Reichert machte bereits ihren Trainee beim Unternehmen – in ihrem Vorhaben, eine Führungsposition zu übernehmen, wurde sie gefördert.

Als sie die leitenden Aufgaben eines erfahrenen Kollegen übernahm, hatte sie dennoch Respekt. „Die Fußstapfen kamen mir groß vor. Ich stellte mich plötzlich selbst infrage", sagte sie. „Ganz bewusst habe ich mir gesagt: Mach's einfach – versuch es! Man muss auch mal was wagen!"

2. Feedback einfordern
„Als Frau zweifelt man manchmal schneller an den eigenen Kompetenzen", weiß Sandra Reichert. Weiblichen Talenten rät sie deshalb: „Bei den Vorgesetzten proaktiv Feedback einzufordern kann ein Weg sein, sich über die eigenen Stärken klar zu werden."

3. Erfahrungen erfragen
Persönliche oder fachliche Mentorinnen helfen auf dem Weg Richtung Führung. „Eine Vertrauensperson im Unternehmen gezielt nach einer Einschätzung auf der Basis von Erfahrungen zu fragen, erleichtert den Karrierebeginn und die weitere Entwicklung."

4. Auf Flexibilität setzen
Sandra Reichert ist Mutter zweier Kinder. Und Führungskraft – genau wie ihr Mann. „Es funktioniert gut, weil wir als Ehepaar dieses Modell gemeinsam leben, mein Chef hinter mir steht und ich meine Arbeitszeiten flexibel einteilen kann. Freitags bin ich z.B. im Homeoffice und spare so Fahrzeiten."

Bundesministerium der Verteidigung

Almut Nolte, 50 Jahre, trat 1990 als Sanitätsoffizieranwärterin in die Bundeswehr ein. 2016 wurde sie als erste Frau in ihrer Laufbahn zum Generalarzt befördert. Derzeit ist sie stellvertretende Kommandeurin des Kommandos Regionale Sanitätsdienstliche Unterstützung. Sie lebt mit ihrem Partner in Limburg.

„Man wächst, wenn man seine Komfortzone verlässt."

„Veränderungen wie Versetzungen oder Sonderaufgaben habe ich stets als Chance gesehen und mich neuen Herausforderungen, die die Bundeswehr in ganz Deutschland bietet, voller Elan gestellt. Geschont habe ich mich dabei nie – und gerade in den ersten Jahren oftmals an meinen Fähigkeiten gezweifelt. Mehrere meiner ausschließlich männlichen Vorgesetzten haben mich in solchen Phasen, genauso wie bei ihren engagierten männlichen Mitarbeitern auch, bestärkt und sind zu Mentoren geworden, deren Rat ich heute noch sehr schätze.

In der Bundeswehr werden zwar Zeitlinien und Ziele klar vorgegeben, nicht jedoch der Weg dahin. Wir nennen das Auftragstaktik und diese lässt unterschiedliche Führungsstile und Handlungsoptionen zu. Deshalb wurde ich als Soldatin zwar oft „anders" als meine Kameraden wahrgenommen, konnte aber trotzdem meinen eigenen Stil entwickeln, Teams zu motivieren und gute Ergebnisse zu erzielen. Entscheidend ist, dass diese Ergebnisse auch von Vorgesetzten gesehen werden.

Militärische Perspektivkonferenzen in der Personalentwicklung beschäftigen sich intensiv mit dem Potenzial aller Offiziere ab einer bestimmten Entwicklungsstufe und geben Empfehlungen für die nächsten Karriereschritte. Die daraus resultierenden Angebote habe ich immer angenommen, auch wenn ich etliche Male umziehen und mich in völlig neue Arbeitsfelder einarbeiten musste. Dies verlangt natürlich Verständnis im privaten Umfeld. Mit einem gut organisierten Alltag und der Unterstützung von Familie, Freunden und Kameraden waren Veränderungen zwar anstrengend, aber immer möglich.

Es ist wichtig, neugierig zu bleiben und viele unterschiedliche Erfahrungen zu machen. Von Hindernissen oder Vorurteilen darf man sich dabei nicht entmutigen lassen. In einem konformen Umfeld ist „Out of the box"-Denken eine Stärke, auch wenn man damit erst einmal überzeugen muss.

Gerade dem weiblichen Nachwuchs rate ich deshalb, männlichen Führungsstil nicht unreflektiert zu kopieren, ohne Scheu aktiv nach Herausforderungen zu suchen und fest an sich zu glauben."

Lufthansa

Dagmar Ludu-Haß leitet das Prozessmanagement für den Bereich Passenger Experience & Product Process Management der Hub Airlines der Lufthansa Gruppe (Lufthansa, Austrian und Swiss) und hat 2016/17 an einem Cross-Company Mentoring (CCM) teilgenommen.

Sie sind vor zwei Jahren von einer Tochtergesellschaft in Hamburg in die Lufthansa-Zentrale in Frankfurt am Main gewechselt. Was waren Ihre Beweggründe?

Dieser berufliche Wechsel war für mich bildlich gesprochen vergleichbar mit einem Umzug von einer Kleinstadt in eine Metropole. Ich wollte mich über mein bisheriges Aufgabengebiet hinaus weiterentwickeln. Die wesentlichen Ziele waren für mich, meine Position im Unternehmen zu stärken, sichtbarer zu werden und mein Netzwerk auszuweiten.

Was hat Ihnen dabei geholfen, Ihre Ziele zu erreichen?

Eine große Unterstützung war meine Mentorin, die ich durch das CCM-Programm der Lufthansa gewonnen habe. Ihr konnte ich in einem offenen und vertrauensvollen Austausch ohne Scheu auch vielleicht „dumme" Fragen stellen. Das Sahnehäubchen war sicherlich, dass auch die Chemie zwischen uns passte. Ein wichtiger Aspekt bei diesem Programm war für mich, andere Unternehmen und deren Führungskultur kennenzulernen und gute Aspekte für mich zu übernehmen. Durch dieses Programm haben sich auch mein persönliches Netzwerk und meine Perspektiven auf Themen erweitert.

Was haben Sie darüber hinaus von ihrer Mentorin gelernt?

Nimm' deine Ziele und Wünsche selber in die Hand. Mach' dir klar, was du willst, bleib aktiv, erkenne und nutze jede Chance, die sich dir bietet und warte nicht auf die vermeintlich perfekte Gelegenheit. Rückschläge sind keine Niederlagen, sondern wichtige Schritte in deiner persönlichen Weiterentwicklung – akzeptiere sie.

Welche Vorgehensweise empfehlen Sie anderen für die Teilnahme an einem Mentoring-Programm?

Ich würde empfehlen, folgende Frage für sich zu klären: Was will ich erreichen und wie kann ich konkrete Ziele formulieren? Außerdem sollte sich jeder bewusst machen, dass mit Mentoring auch persönliches Engagement und Zeitaufwand verbunden sind. Damit es für eine Mentee erfolgreich ist, sollten die Termine gut vorbereitet werden – ich muss wissen, was ich erreichen will und meine Ziele im Auge behalten. Das ist aber auch eine Investition in sich selbst und somit etwas Wertvolles. Wellness mag einen entspannen, Mentoring macht einen stärker.

Erhält man nach der Teilnahme am CCM automatisch eine neue Position? Ganz klar: Nein. Die weiteren Schritte muss jeder selbst gehen. Aber das Mentoring hilft, die richtigen Tools für sich zu nutzen.

EnBW

Dr.-Ing. Stefanie von Andrian-Werburg arbeitet seit insgesamt 16 Jahren bei der EnBW, seit 2007 als Führungskraft. Derzeit leitet sie die Abteilung Budget und Leistungsbeziehungen Strom/Gas im technischen Anlagenmanagement der EnBW Netze BW GmbH. Sie ist verheiratet und hat einen neunjährigen Sohn.

Was waren aus Ihrer Sicht wichtige Entscheidungen in Ihrer Karriere?

Es gab viele Entscheidungen in meiner beruflichen Laufbahn und sicher waren auch ein paar falsche dabei. Rückblickend kann ich jedoch sagen, dass zwei Entscheidungen meinen Weg maßgeblich beeinflusst haben:

Nach meinen ersten fünf Berufsjahren bei der EnBW beschloss ich 2005, diese zu verlassen. Mir fehlten Entwicklungsmöglichkeiten, ich wollte mehr reisen und auch berufliche Erfahrungen im Ausland sammeln. Als Seniorberaterin in einer Unternehmensberatung haben mich die erfolgreiche schnelle Einarbeitung in völlig neue Themen und die direkte Rückmeldung der Kundenzufriedenheit besonders begeistert. Der Perspektivenwechsel hat mir insgesamt sehr gut getan. Dazu kam die klare Erkenntnis, dass ich meine Entwicklung selbst in die Hand nehmen muss. Nach dieser lehrreichen Zeit fühlte ich mich gut auf meine erste Führungsaufgabe vorbereitet und ich bin wieder zur EnBW zurückgekehrt.

Für mich war es auch wichtig, nach der Geburt unseres Sohnes schnell wieder in den Beruf zurückzukehren. Weil ich ganz einfach gerne arbeite und meine Stelle auch behalten wollte. Nach der Geburt habe ich schnell wieder meine Arbeits-E-Mails gecheckt und mich bei der Kinderbetreuung mit meinem Mann abgewechselt. Seit Valentin ein Jahr alt ist, arbeiten wir beide wieder in Vollzeit. Natürlich haben alle unterschiedliche Präferenzen, aber für uns ist es genau das richtige Modell. Die Belohnung? Eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben gibt Stabilität und Energie. Davon profitieren alle.

Welche Rolle hatten die EnBW und Ihre Führungskraft bei Ihrem beruflichen Weg?

Ich habe die EnBW als ein sehr „durchlässiges" und vielseitiges Unternehmen kennen gelernt. Für mich boten sich dadurch völlig unterschiedliche Einsatzgebiete: von der Erzeugung über den Vertrieb bis zu den Netzen. Karriere geht für mich nicht nur nach oben: Mein wesentlicher Antrieb ist Neugier! Die EnBW hat mich dabei perfekt unterstützt.

Meine besten Führungskräfte haben mir von Anfang an ihr Vertrauen geschenkt und sind für mich – nach wie vor – Vorbilder. Durch die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen ermöglichten sie mir meine fachliche Entwicklung und die Professionalisierung meiner Führungstätigkeit. Am meisten helfen aber das „machen dürfen" sowie ein offenes und klares Feedback.

Sie haben sich als Ingenieurin immer in einem männerdominierten Umfeld bewegt. Was hat Sie bei Ihrer Entwicklung unterstützt?

Durch meine Entscheidung, Maschinenbau zu studieren, habe ich in Kauf genommen, eine Exotin zu sein. Ich muss aber auch sagen, dass ich gerne mit Männern zusammenarbeite. Noch lieber arbeite ich allerdings in gemischten Teams! Je gemischter die Teams, desto besser sind meiner Meinung nach auch die getroffenen Entscheidungen. Das liegt unter anderem an der unterschiedlichen Risikofreude. Auch die Offenheit in der Kommunikation nimmt mit dem Frauenanteil zu. Ich war daher immer daran interessiert, den Frauenanteil in Teams auf ein „gesundes" Maß zu bringen.

Da dies leider nicht immer möglich ist, suche ich zum Ausgleich verstärkt die Nähe zu Frauen. Beispielsweise hatte ich eine „Doktormutter“, nehme mir bewusst Zeit für den Austausch mit Kolleginnen aus anderen Bereichen und engagiere mich in Frauennetzwerken.

Meiner Meinung nach hilft es auch, die Andersartigkeit als Vorteil zu sehen; um jeden Preis dazugehören zu wollen behindert eher.

Insgesamt hat sich die Situation bei EnBW in den letzten Jahren deutlich verbessert und man sieht immer mehr Frauen auch in technischen Führungspositionen. Und das ist sehr angenehm!

Was sind für Sie Faktoren für eine erfolgreiche Talententwicklung?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Karriere nach ihren individuellen Wünschen, Zielen und Stärken im Einklang mit den Unternehmenszielen selbst entwickeln können. Ich konzentriere mich bei der Talententwicklung daher nicht nur auf „high potentials“, sondern versuche, allen zu helfen, Klarheit zu finden und ihr Potenzial zu entfalten, damit sie sich (aktiv) eigenverantwortlich entwickeln, statt sich (passiv) entwickeln zu lassen.

Wie haben Sie es geschafft, einen so hohen Frauenanteil in ihren Bereichen zu etablieren?

Das fiel mir leicht, da es doch mehr sehr gut qualifizierte Frauen im technischen Umfeld gibt, als immer behauptet wird. Man muss nur die Augen offen halten. Wahrscheinlich sind Frauen aber auch eher bereit, bei gleicher Qualifikation Frauen einzustellen, da die gegenseitige Übereinstimmung größer ist und die Aufmerksamkeit eher auf Frauen gelenkt wird. Zusätzlich konnte ich den Effekt beobachten, dass Frauen Frauen anziehen. Wie der Zufall es wollte, haben sich auch verstärkt kompetente Frauen bei mir beworben.

Miriam Neumann, 40 Jahre, arbeitet in Vollzeit als leitende Angestellte in der Top-Führungskräfteentwicklung der Bayer AG. Sie lebt mit ihrem Mann und drei Kindern in einer Patchworkfamilie.

„Für weiblichen Führungsnachwuchs ist es wichtig, sich richtig zu positionieren.“

„Auf meinem Karriereweg erhielt ich viel Unterstützung, etwa in Form von Weiterbildungsmaßnahmen und herausfordernden Aufgaben mit Gestaltungsspielraum. Ich durfte früh Verantwortung übernehmen. Vor allem für den weiblichen Führungsnachwuchs ist es wichtig, sich richtig zu positionieren und einen Weg zu finden, um das zu erreichen, was man möchte. In eher männlich dominierten Arbeitsumfeldern ist das manchmal nicht leicht. Es erfordert Selbstbewusstsein und Mut. Gelegentlich hätte ich mir mehr weibliche Vorbilder gewünscht, mit denen ich mich hätte austauschen können. Auf mich zu vertrauen, meinen Werten treu zu bleiben und meine Karrierewünsche offen zu kommunizieren, hat mir auf meinem Weg geholfen. Ich möchte eine ‚Working Mom‘ sein. Das heißt: Ich mache meinen Job mit hundertprozentiger Leidenschaft und möchte gleichzeitig meinen Ansprüchen an mich als Mutter gerecht werden. Da muss das Umfeld stimmen. Bei Bayer kann ich auch mal früher gehen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Während einer meiner Schwangerschaften wurde ich befördert – für mich ein tolles Signal und ein Vertrauensbeweis des Unternehmens.“

Maßnahmen für eine chancengerechte Talententwicklung

Dieser Report verdeutlicht, dass chancengerechte Talententwicklung nur im Dreiklang von Organisation, Führungskraft und Talent gelingen kann. Er beschreibt, wie mit Fallstricken umzugehen ist und wie Chefsache-Mitglieder die Talente in ihren Organisationen mit innovativen Methoden entwickeln.

Wie Organisationen zu chancengerechter Talententwicklung beitragen können

Organisationen können über den gesamten „Talentzyklus" hinweg, vom Recruiting bis hin zur Nachfolgeplanung, Maßnahmen umsetzen, um Frauen und Männer gleichermaßen und ohne Biases zu fördern.

Sieben Maßnahmen sind besonders hervorzuheben:

1. Mit Hilfe von **gendergerechter Sprache bei Stellenausschreibungen und einer datenbasierten Kandidatenauswahl** können Organisationen chancengerechte Einstellungsentscheidungen treffen. So hat sich z.B. bei Scania durch eine gendergerechte Ausschreibung die Zahl der Bewerberinnen verdoppelt. Ein Dienstleistungsunternehmen konnte durch eine automatisierte, datenbasierte Lebenslauf-Auswahl 15% mehr Bewerberinnen zum Vorstellungsgespräch einladen. Auch IBM setzt auf künstliche Intelligenz, um Biases bei der Bewerberauswahl zu reduzieren.

2. **Informelles, von formalen Leistungsbeurteilungen losgelöstes Feedback** unterstützt Talente kontinuierlich in ihrer Entwicklung. Derzeit erhalten Frauen über 20% seltener Feedback als Männer, wenngleich sie es genauso oft anfragen (Devillard et al., 2016). WAREMA trennt daher beispielsweise informelles und entwicklungsorientiertes Feedback von formalen Leistungsbeurteilungen, um Hürden zum Feedback-Geben zu beseitigen.

3. Bewertungen werden objektiver mit Hilfe von **datenbasierten, standardisierten und regelmäßigen Leistungsbeurteilungen sowie Talentklausuren** anstelle von reinen Einzelbeurteilungen. Diese Objektivität ist vor allem deshalb wichtig, da die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen negatives Leistungsfeedback durch Einzelne erhalten, 1,4-mal höher ist als bei Männern (Cecchi-Dimeglio, 2017). Neben Leistungsbeurteilungen durch Einzelne braucht es also auch Daten und „kollektive Weisheit". Daher setzt die Bundeswehr auf Talentklausuren.

4. Mit Hilfe von **interner Karriereberatung und Coaching** können Entwicklungs- und Karrierefragen systematisch und gezielt angegangen werden. Da sich derzeit nur 26% der Frauen und 33% der Männer von ihrem beruflichen Umfeld bei ihren Karriereplänen unterstützt fühlen, kommt auch diesem Punkt eine besondere Bedeutung zu (laut einer repräsentativen Umfrage unter 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern). Coaching-Programme fördern daher Talente systematisch in ihrer Entwicklung (z.B. bei der EnBW, der Lufthansa, Google, der Caritas oder Siemens).

5. Mit Hilfe von **Talentprogrammen** können Top-Talente ihre Kompetenzen ausbauen und sich untereinander stärker vernetzen. Teilnehmerinnen des TALENTA-Programms von Fraunhofer steigen z.B. wesentlich häufiger auf und können deutlich mehr wissenschaftliche Ergebnisse vorweisen.

6. Auch **Selbstnominierungen** fördern die chancengerechte Talententwicklung. Talente werden dadurch unabhängiger von der Einschätzung ihrer Führungskraft und können proaktiver Chancen nutzen. Beispielsweise konnte seit der Möglichkeit der Selbstnominierung der TÜV Rheinland die Anzahl weiblicher Teilnehmer an einer Talentkonferenz fast verdoppeln.

7. **Transparenz der erzielten Fortschritte** gewährleistet handlungsleitende Klarheit und Perspektive. So erhält z.B. das Management bei Siemens seit Januar 2018 per Knopfdruck in einem Dashboard Informationen über den Anteil von Männern und Frauen in den Ebenen Vorstand bis n-4. Bei innogy gilt außerdem eine Besetzungsquote bei Führungspositionen auf den obersten Managementebenen. Die Volkswagen AG hat sich eine Zielquote für alle Managementebenen gesetzt.

Wie Führungskräfte zu chancengerechter Talententwicklung beitragen können

Auch die Führungskräfte sind maßgeblich verantwortlich, wenn chancengerechte Talententwicklung gelingen soll. Ihnen stehen dafür zahlreiche Werkzeuge zur Verfügung.

Durch informelles Talentmanagement wie **situationsbasiertes Feedback, Mentoring und Sponsoring** können sie die chancengerechte Talententwicklung direkt beeinflussen. Diverse Studien belegen den positiven Zusammenhang zwischen Mentoring und verschiedenen Karrieredimensionen, z.B. Beförderungen und Gehälter (Dougherty & Dreher, 2007).

BASF und die Allianz haben ein so genanntes **Reverse Mentoring** eingeführt, ebenso wie die Deutsche Telekom zum Austausch mit „Digital Natives". Die **Übernahme einer Vorbildfunktion** für chancengerechte Talententwicklung hilft, auch andere Führungskräfte zu motivieren. Bei Evonik gibt es daher unter anderem auf Vorstandsebene ein „Diversity Council".

Wie Talente zu chancengerechter Talententwicklung beitragen können

Nicht zuletzt beeinflussen die Talente selbst, wie erfolgreich die chancengerechte Talententwicklung ist. Laut der bereits erwähnten Umfrage der Initiative Chefsache unter 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern möchten 37% der Frauen und 43% der Männer im Laufe ihrer Karriere mindestens eine Führungsposition übernehmen. Dies entkräftet das Vorurteil, Frauen würden weniger häufig als Männer Karriere machen wollen.

Damit der Karrierewunsch Realität wird, müssen Talente ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen, risikobereit und mutig sein. Darüber hinaus sollten sie in ihrer Organisation sichtbar sein und ihre Netzwerke ausbauen.

Fazit

Chancengerechtigkeit in der Talententwicklung ist ein vielschichtiges Thema und kann durch wirkungsvolle Maßnahmen unterstützt werden. Um tatsächliche Chancengleichheit sicherzustellen, tragen Organisation, Führungskräfte und Talente gleichermaßen Verantwortung.

Literaturverzeichnis

Babcock, L., Laschever, S. (2007), Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation – and Positive Strategies for Change, Bantam

Basford, T., Schaninger, B. (2016), The Four Building Blocks of Change, McKinsey Quarterly, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Blessing, N., Gärtner, M., Huesmann, M., Köhnen, M., Schiederig, K., Schlez, J.K., Spee, M. (2016), Flexibles Arbeiten in Führung – Ein Leitfaden für die Praxis, online verfügbar unter http://www.jobadu.de/pdfs/02269.pdf

Bohnet, I. (2017), What Works – Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann, C.H. Beck

Brands, R., Fernandez-Mateo, I. (2017), Women Are Less Likely to Apply for Executive Roles If They've Been Rejected Before, Harvard Business Review, online verfügbar unter https://hbr.org/

Carter, N.M., Silva, C. (2010), Women in Management: Delusions of Progress, Harvard Business Review, online verfügbar unter https://hbr.org/

Cecchi-Dimeglio, P. (2017), How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It, Harvard Business Review, online verfügbar unter https://hbr.org/

Charan, R., Barton, D., Carey, D. (2018), Talent Wins: The New Playbook for Putting People First, Harvard Business Review Press

Crößmann, A., Mischke, J. (2016), Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa, Statistisches Bundesamt, online verfügbar unter https://www.destatis.de/

Davidson, O.B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L.B., Kluger, A.N., Krausz, M., Maslach, N., O'Driscoll, M., Perrewé, P.L., Quick, J.C., Rosenblatt, Z., Spector, P.E. (2010), Sabbatical Leave: Who Gains and How Much?, Journal of Applied Psychology, Band 95(5), S. 953-964, online verfügbar unter https://pdfs.semanticscholar.org/

de Romrée, H., Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B. (2016), People Analytics Reveals Three Things HR May Be Getting Wrong, McKinsey Quarterly, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Desvaux, G., Devillard, S., de Zelicourt, A., Kossoff, C., Labaye, E., Sancier-Sultan, S. (2017), Women Matter: Ten Year of Insights on Gender Diversity, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Desvaux, G., Devillard, S., Sancier-Sultan, S. (2010), Women Matter: Women at the Top of Corporations: Making it Happen, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Devillard, S., Sancier, S., Werner, C., Maller, I., Kossoff, C. (2013), Women Matter: Gender Diversity in Top Management – Moving Corporate Culture, Moving Boundaries, online verfügbar unter https://www.mckinsey. com/

Devillard, S., Sancier-Sultan, S., de Zelicourt, A., Kossoff, C. (2016), Women Matter: Reinventing the Workplace to Unlock the Potential of Gender Diversity, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Dougherty, T.W., Dreher, G.F. (2007), Mentoring and Career Outcomes: Conceptual and Methodological Issues in an Emerging Literature, Ragins, B.R., Kram, K.E. (Hrsg.), The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice, S. 51-94, Thousand Oaks

Eckel, C.C., Grossman, P.J. (2008), Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence, in: Plott, C., Smith, V. (Hrsg.), Handbook of Experimental Economics Results, Band 1, S. 1061-1073

Ewenstein, B., Hancock, B., Komm, A. (2016), Ahead of the Curve: The Future of Performance Management; McKinsey Quarterly, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Gallup, Inc., Gallup Engagement Index (2016), online verfügbar unter https://www.steauf.de/wp-content/uploads/2017/11/Gallup-Engagement-Index-2016.pdf

Glöckner, A., Towfigh, E.V., Traxler C. (2018), Empirische Untersuchung zur Benotung in der staatlichen Pflichtfachprüfung und in der zweiten juristischen Staatsprüfung in Nordrhein-Westfalen von 2006 bis 2016, online verfügbar unter https://www.justiz.nrw/

Heider, F. (1958), The Psychology of Interpersonal Relations, John Wiley and Sons

Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D., Tamkins, M.M. (2004), Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks, Journal of Applied Psychology, Band 89(3), S. 416-27, online verfügbar unter https://pdfs.semanticscholar.org/

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C.V., Frey, D. (2014), Wording of Advertisements Influences Women's Intention to Apply for Career Opportunities, Academy of Management Proceedings, online verfügbar unter https://journals.aom.org/

Holst, E., Friedrich, M. (2017), Führungskräfte-Monitor 2017 – Update 1995-2015, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, online verfügbar unter https://www.diw.de/

Holst, E., Wrohlich, K. (2018), Spitzengremien deutscher Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, online verfügbar unter https://www.diw.de/

Initiative Chefsache (2017), Flexibles Arbeiten in Führungspositionen – Ein Handlungsleitfaden für Chefetagen, online verfügbar unter https://initiative-chefsache.de/

Kanter, R.M. (1977), Men and Women of the Corporation, Basic Books

Kehoe, C., Lund, F., Spielmann, N. (2016), Toward a value-creating board, online verfügbar unter https://www.mckinsey.com/

Kienbaum (2018), Trust in Talent – Warum mitarbeiterorientierte Unternehmen erfolgreicher sind, Talent-Management-Studie, online verfügbar unter https://www.kienbaum.com/

Kohaut, S., Möller, I. (2017), Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen – Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, online verfügbar unter http://www.iab.de/

Korn Ferry (2016), Real World Leadership – Europe, the Middle East, and Africa Edition, online verfügbar unter https://www.kornferry.com

Korn Ferry (ohne Datum), Making Succession Planning Relevant, online verfügbar unter https://www.kornferry.com/

Leopold, T.A., Zahidi, S., Ratcheva, V. (2016), The Future of Jobs – Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, online verfügbar unter https://www.weforum.org/

Malmstrom, M., Johansson, J., Wincent, J. (2017), We Recorded VCs' Conversations and Analyzed How Differently They Talk About Female Entrepreneurs, Harvard Business Review, online verfügbar unter https://hbr.org/

Maxfield, D., Grenny, J., McMillan, C. (2015), Emotional Inequality: Solutions for Women in the Workplace, online verfügbar unter http://www.vitalsmarts.no/

O'Boyle, E., Aguinis, H. (2012), The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance, Journal of Personnel Psychology, Heft 65, S. 79-119, online verfügbar unter http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2012/11/rb-the-best-and-the-rest.pdf

Rochus Mummert (2016), Emotionale Führung am Arbeitsplatz, online verfügbar unter https://www.rochusmummert.com

Sandberg, S. (2013), Lean In: Women, Work, and the Will to Lead, Alfred A. Knopf

Sander, G. (2016), The Penalty of Part-time Work, Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI), University St. Gallen, online verfügbar unter http://ccdi-unisg.ch/news/publications/

Schmidt, J., Stettes, O. (2018), Frauen in Führungspositionen, Institut der deutschen Wirtschaft, online verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/

Silverman, R.E. (2015), Gender Bias at Work Turns Up in Feedback – Research Suggests Women Are Assessed Differently, Affecting Their Advancement, The Wall Street Journal Online, online verfügbar unter https://www.wsj.com/

Snyder, K. (2014), The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women are Described Differently in Reviews, Fortune, online verfügbar unter http://fortune.com/

Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2008), Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press

United Nations (2016), Flagship Programme: Making Every Woman and Girl Count, online verfügbar unter http://www.unwomen.org/

Yee, L., Krivkovich, A., Kutcher, E., Epstein, B., Thomas, R., Finch, A., Cooper, M., Konar, E. (2016), Women in the Workplace, online verfügbar unter https://womenintheworkplace.com/

Urheberrechtshinweis

Alle Inhalte, insbesondere Zitate und Fotografien, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei dem Unternehmen, das auf der jeweiligen Seite vorgestellt wird.

Juni 2018
www.initiative-chefsache.de
Copyright © Chefsache