

Ergebnisbericht

Talentmanagement: Frauen auf dem Weg in Führung fördern – Ein onlinebasiertes Weiterbildungskonzept für Personalverantwortliche

Eva M. Müller¹ & Türkan Ayan²

Arbeitspaket Nr. 7

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH12058 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

¹ Dr. Eva Müller ist stellvertretende Projektleitung und Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. BEST WSG steht für „Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen“. Es handelt sich hierbei um ein vom BMBF gefördertes Projekt im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".

² Prof. Dr. Türkan Ayan leitet das Vorhaben BEST WSG an der HdBA in Mannheim. Siehe Projektergebnisse unter: www.bestwsg-hdba.de

Inhalt

1	Frauengerechte Aufstiegswege – Notwendigkeit einer Sensibilisierung	3
2	Webinar-Reihe: Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern	4
2.1	Lernziele	4
2.2	Felderschließung für die Pilotierung	5
2.3	Auftaktveranstaltung	6
2.4	Webinar 1: Führungsetage – Wer sitzt da?	7
2.4.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	7
2.4.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	8
2.5	Webinar 2: In Führung gehen: Können – Wollen – Dürfen	12
2.5.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	12
2.5.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	13
2.6	Webinar 3: Erfolgreich in Führung – Die Rolle der Persönlichkeit	18
2.6.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	18
2.6.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	19
2.7	Webinar 4: Erfolgreich in Führung – Aufstiegskompetenzen	22
2.7.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	22
2.7.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	23
2.8	Webinar 5 – Potenziale erkennen	28
2.8.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	28
2.8.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	29
2.9	Webinar 6: Weiterbildungsangebote für Frauen	33
2.9.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	33
2.9.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	33
3	Evaluationsergebnisse der Webinar-Reihe	35
4	Fazit und Ausblick	38
	Literatur	40
	Anhang	44

1 Frauengerechte Aufstiegswege – Notwendigkeit einer Sensibilisierung von Personalverantwortlichen

Trotz des steigenden Engagements im Bereich der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Seyda & Werner, 2014; Janssen & Leber, 2015) stoßen qualifizierte Frauen weiterhin auf Barrieren in ihrer beruflichen Laufbahn (vgl. Peus & Welpke, 2011; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2010; Kohaut & Möller, 2010), sind in Führungspositionen noch immer schwach vertreten und besetzen weniger einflussreiche Stellen als Männer (vgl. Holst & Kirsch, 2016; Holst & Wrohlich, 2017; Kohaut & Möller, 2016; Holst & Friedrich, 2016). Je höher die Position in der betrieblichen Hierarchie und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich. Verantwortlich hierfür sind laut Kohaut und Möller (2010; 2016) schlechtere Zugangschancen zu Führungspositionen und eine mangelnde Nutzung des Potenzials gut ausgebildeter Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. So waren im Jahr 2013 zwar 54% der Angestellten in der Privatwirtschaft weiblich, der Anteil weiblicher Führungskräfte belief sich jedoch lediglich auf 29% (vgl. Holst, Busch-Heizmann & Wieber, 2015, S.18). Dieses Ungleichgewicht gilt nicht nur für die Branchen der Wirtschaft, Industrie und Forschung, sondern konnte gleichermaßen für den Sozialsektor nachgewiesen werden (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013; Weßling, 2012). Kritisiert wird, dass sich Frauen trotz vorhandener Potenziale in befristeten Teilzeitbeschäftigungen befinden und nur schwer über die unteren Führungsebenen hinaus aufsteigen (vgl. Waller-Kächele, 2013; Sosa y Fink, 2013). Ziel sollte es daher sein, leitungsorientierte Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu unterstützen. Der hohe prognostizierte Fach- und Führungskräftenachwuchsbedarf (vgl. Zika, Maier, Helmrich, Hummel, Kalinowski, Hänisch, Wolter & Mönning, 2015; Bundesagentur für Arbeit, 2016) gibt folglich Anlass zu einer gezielten Fokussierung weiblicher Mitarbeiter im Sozialsektor (vgl. auch Hipp, Knapp & Schreyer-Schubert, 2013).

Fehre, Lindstädt und Picard (2014) zeigen in ihrer Studie, dass Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sehr heterogen sind. Ihrer Meinung nach scheint „ein hoher Frauenanteil in Führungspositionen [...] derzeit noch das Ergebnis unternehmensindividueller Umstände und weniger konkreter Fördermaßnahmen zu sein“ (S. 60). Sie identifizieren Handlungsbedarfe hinsichtlich Kommunikation und Transparenz der Angebote sowie einer strategischen Verankerung im Unternehmen (vgl. Fehre, Lindstädt & Picard, 2014, S. 61). Auch die Studienergebnisse des Projekts BEST WSG weisen auf Verbesserungspotenziale im Bereich der frauenspezifischen Förderangebote hin. So ergab eine Befragung von Personalverantwortlichen aus 30 Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens, dass nur zwölf der 30 befragten Betriebe (40%) den Aufstieg von Frauen durch Fortbildungsmaßnahmen unterstützen. Bei je etwa einem Viertel der Befragten ist dies entweder kaum oder gar nicht (N=7) oder noch nicht (N=8) flächendeckend realisiert (vgl. Müller & Ayan, 2015, S. 7 f).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen entwickelte das Projektteam BEST WSG eine persönlichkeitsfördernde Qualifizierungsmaßnahme für leitungsinteressierte Mitarbeiterinnen des Sozialsektors und führte diese 2014 in Kooperation mit dem Diakonischen Werk Württemberg e.V. Stuttgart durch. Es zeigte sich, dass eine systematische Herangehensweise an das Thema Führung ebenso wichtig ist wie eine realistische Bestandsaufnahme der eigenen Situation. Falls Frauen in der Trias Person, Organisation und Vereinbarkeit günstige Voraussetzungen mitbringen, kann eine Weiterbildung für den erfolgreichen Aufstieg zielführend sein (vgl. Müller & Ayan, 2015).

Für Personalverantwortliche bedeutet dies zweierlei: zum einen sollten sie in der Lage sein, für spezielle Zielgruppen im Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren und durchzuführen (oder durchführen zu lassen), die sich an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Zum anderen müssen sie die potenziellen Teilnehmenden identifizieren – sprich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die entsprechendes Potenzial für die zu besetzenden (Führungs-)Positionen besitzen. Im Falle von frauengerechten Weiterbildungen sollten Personalverantwortliche daher um die besonderen Bedürfnisse, Hemmnisse und Herausforderungen dieser Zielgruppe wissen. Einen Beitrag hierzu liefert das im Rahmen des Projekts BEST WSG entwickelte und pilotierte online-basierte Weiterbildungsangebot „Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern“. In diesem werden Personalverantwortliche aus dem Sozial- und Gesundheitswesen für die Bedarfe aufstiegsinteressierter Frauen sensibilisiert und lernen darüber hinaus relevante Grundlagen zu den Themen Persönlichkeit, Aufstiegskompetenzen und Potenzialerkennung kennen.

2 Webinar-Reihe: Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern

2.1 Lernziele

Im Rahmen dieser Online-Schulung sollen Personalverantwortliche für die besonderen Bedarfe von weiblichen Mitarbeitern sensibilisiert werden. Um gendersensible Aufstiegsbarrieren zu erkennen und in der Praxis analysieren, reflektieren und beurteilen zu können, setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Modellen und Theorien zu Persönlichkeit, Motivation und Führung auseinander. Im Fokus stehen zudem die Aufstiegskompetenzen Macht, Durchsetzungsfähigkeit, Abgrenzungsfähigkeit und Mikropolitik und der Umgang von weiblichen und männlichen Mitarbeitern mit diesen. Die Personalverantwortlichen sollen ein Bewusstsein für die gendersensiblen Unterschiede im Umgang mit den Aufstiegskompetenzen erlangen. Abschließend erhalten sie einen Überblick über Möglichkeiten, die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren. Der Aufbau der Webinar-Reihe ist in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 1: Aufbau der Webinar-Reihe „Talentmanagement“.

2.2 Felderschließung für die Pilotierung

Akquise

Um geeignete Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Webinar-Reihe „Talent-Management – Frauen auf dem Weg in Führung“ zu akquirieren, wurden zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 in einer ersten Akquise-Runde 65 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor per E-Mail über das Angebot informiert und zur Teilnahme eingeladen³. Nach dieser ersten Runde konnte leider keine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden mit festen Anmeldungen zu den jeweiligen Webinar-Reihen verzeichnet werden. In einer Nachfassaktion zwischen Februar und April 2017 wurden daher sämtliche Einrichtungen telefonisch kontaktiert. Darüber hinaus fand ein persönliches Treffen mit Vertretern der Personalentwicklung einer größeren Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors aus der Metropolregion Rhein-Neckar statt. Insgesamt konnten für die Webinar-Reihe Talent-Management acht Teilnehmende gewonnen werden. Aufgrund terminlicher Engpässe musste eine Interessentin ihre Teilnahme jedoch wieder zurückziehen, sodass sieben Praktikerinnen und Praktiker regelmäßig an der Webinar-Reihe teilgenommen haben.

³ Das Angebot bezog sich auf die hier dargestellte Webinar-Reihe „Talentmanagement“ sowie auf eine weitere Online-Schulung des Projekts BEST WSG zum Thema „Projektmacher werden“ (vgl. Oberländer & Ayan, 2017). Vgl. Anschreiben in Anhang A1. Die Informationsbroschüre zu den beiden Veranstaltungen ist on-line unter folgendem Link abrufbar: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/>

Durchführung der Webinar-Reihe

Die Durchführung der inhaltlichen Webinare fand im Zeitraum zwischen dem 29. Mai und 18. Juli 2017 statt. Neben einem freiwilligen, individuellen Technik-Check im Rahmen einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung der Webinar-Reihen „Talentmanagement“ und „Projektmancher werden“⁴, wurden alle Webinar-Einheiten zu zwei verschiedenen Zeitpunkten – vormittags resp. abends – angeboten, um den Praktikerinnen und Praktikern die Teilnahme trotz terminlicher Verpflichtungen zu erleichtern. Die jeweiligen Webinar-Sitzungen waren auf eine Zeitstunde terminiert. So konnte eine größtmögliche Teilnahme an den Webinaren sichergestellt werden. Aufgrund der geringen Fallzahl von sieben Teilnehmenden gab es einzelne Webinar-Sitzungen mit ein bis zwei Praktikern. In diesen Sitzungen war zwar ein intensiver Austausch zwischen Dozentin und Teilnehmenden gegeben, allerdings zu Lasten der Interaktion mit anderen Teilnehmenden. Dies gilt es bei der Interpretation der Evaluationsergebnisse (vgl. Kapitel 3) zu berücksichtigen.

Welche inhaltlichen Schwerpunkte die Webinare verfolgen und wie deren zeitliche Struktur und inhaltliche Umsetzung ist, wird nachfolgend dargestellt.

2.3 Auftaktveranstaltung

In der einstündigen online-basierten Auftaktveranstaltung können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst mit dem Programm adobe connect vertraut machen und wichtige Funktionen (Mikrofon, Chat, sich zu Wort melden, Nutzen des Whiteboards etc.) kennenlernen. Im Anschluss hieran erhalten sie einen Überblick über die Struktur der Webinar-Reihe. Abschließend ist Zeit, wichtige organisatorische Fragen zu klären und die Wünsche und Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker zu erfragen.⁵

Der zeitliche Ablauf des Auftakt-Webinars ist in Tabelle 1 dargestellt.

⁴ Der Ergebnisbericht zur Webinar-Reihe „Projektmancher werden“ ist online auf der Projekthomepage unter <http://www.bestwsg-hdba.de/publikationen/2-foerderphase/> abrufbar (vgl. Oberländer & Ayan, 2017).

⁵ Die Präsentation zur Auftaktveranstaltung ist online auf der Projekthomepage abrufbar: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/>

Tabelle 1: Zeitlicher Ablauf – Auftakt-Webinar

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	(Individueller) Technik-Check im Vorfeld	Mikro, Kamera, Chat
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin	Präsentation
10 Min.	Vorstellung der Teilnehmer und deren Erwartungen	Mündlicher Austausch
10 Min	Kennenlernen der Funktionen von adobe connect	Interaktives Ausprobieren
10 Minuten	Grundidee und Nutzen der Weiterbildung, Struktur der Weiterbildung	Präsentation, Klärung von Fragen
15 Min.	Die Webinare – Idee, Nutzen, Inhalte	Präsentation, Klärung von Fragen, Berücksichtigung von Teilnehmerwünschen
10 Min.	Organisatorisches, Termine, Abschluss	Präsentation & Diskussion

2.4 Webinar 1: Führungsetage – Wer sitzt da?

2.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im ersten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der strukturellen Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland auseinander. Ein Exkurs zur historischen Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit – auch auf juristischer Ebene – rundet den Überblick über diese Entwicklung ab. Im Anschluss hieran wird der Blick auf Führungstätigkeiten gerichtet und die Entwicklung des Anteils von Frauen in (oberen) Führungspositionen dargestellt, diskutiert und für das eigene Unternehmen reflektiert. Die Gründe für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen werden aus wissenschaftlicher Sicht reflektiert und die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, über das Für und Wider einer speziellen Förderung von Frauen zu diskutieren. Abschließend wird der Begriff „Führung“ eingeführt. Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- ... die politische und gesellschaftliche Entwicklung der Chancengerechtigkeit in Deutschland kennen und diskutieren können.
- ... die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit im Allgemeinen und mit besonderem Fokus auf Führungspositionen kennen.
- ... die eigene Unternehmenssituation reflektieren und beurteilen können.
- ...den Begriff Führung kennen und erläutern können.

Der zeitliche Ablauf des ersten Webinars ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Detailplanung – Webinar 1.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
10 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin	Präsentation; TN stellen sich vor
20-25 Min.	Strukturelle Entwicklungen - Eckpfeiler der Chancengleichheit - Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit - Frauen in Führungspositionen (auch mit Blick auf die Frauenquote) - Was sagt die Wissenschaft?	- Abfrage, Impuls - Vorstellung Statistiken - Impuls & Diskussion
10-15 Min.	Frauenförderung	Diskussion, Reflexion & Abfrage
10 Min.	Führung - Reflexionsaufgabe - Definition des Begriffs	Reflexion & Präsentation
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in fünf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Schätzfrage

Der Einstieg in das erste inhaltliche Webinar erfolgt mittels folgender Schätzfrage an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer: *„Was glauben Sie, seit wann die Frau in Deutschland nicht mehr ihren Ehemann (rechtlich) um Erlaubnis bitten muss, ob Sie arbeiten gehen darf?“*

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls durch die Dozentin erlangen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Einblicke in den chronologischen Verlauf der Entwicklung der Chancengerechtigkeit zwischen Männern und Frauen. Der historische Abriss beginnt im Jahr 1901, in dem es Frauen erstmals erlaubt war, sich in Baden an Hochschulen zu immatrikulieren. Erwähnung finden weiterhin unter anderem der Erhalt des passiven und aktiven Wahlrechts (1918), die Einführung des Grundgesetzes (1949), das

Inkrafttreten des AGG (2006) und die Einführung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen – besser bekannt als „Frauenquote“ –, das am 01. Januar 2016 in Kraft trat.⁶ Auch an einige Vorreiterinnen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erinnert, wie Magarete von Wrangell (erste ordentliche Professorin, 1923), Elisabeth Schwarzhaupt, die 1961 erste Bundesministerin wurde, Heide Simonis, die im Jahr 1992 als erste Ministerpräsidentin eines Bundeslandes ihren Dienst antrat, Jutta Limbach – ab 1994 erste Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts und Angela Merkel, seit 2005 erste und aktuell amtierende deutsche Bundeskanzlerin.

Im Anschluss an diesen historischen Abriss erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland sowie über den Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen. So ist für den Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens eine Diskrepanz zwischen dem Frauenanteil im Sektor insgesamt und dem in Führungspositionen zu erkennen. Während Ende 2014 76% aller Beschäftigten in Unternehmen aus den Bereichen Gesundheit, Erziehung und Unterricht weiblich waren, betrug der Frauenanteil auf der 1. Führungsebene lediglich 43% (vgl. Kohaut & Möller, 2016). Das Beispiel einer Pflegeeinrichtung der AWO Altenhilfe GmbH im Rheinland verdeutlicht, dass auch in diesem Sektor der Frauenanteil mit zunehmender Führungsposition sinkt. Sind auf unterer Führungsebene (z.B. Wohnbereichsleitung) noch 87% und auf mittlere Führungsebene (z.B. Pflegedienstleitung) 83% der Beschäftigten weiblich, sinkt dieser Anteil auf der oberen Führungsebene (z.B. Einrichtungsleitung) auf 35%. Im Vorstand / der Geschäftsführung ist gar keine Frau mehr anzutreffen (vgl. Weißling, 2012, S. 40). Ende 2016 – also nach Einführung der Frauenquote – konnte für die DAX 30-Unternehmen der höchste Frauenanteil in Vorständen mit gut elf Prozent festgestellt werden. „Von den DAX-30-Unternehmen hatten Ende vergangenen Jahres 17 – das entspricht einem Anteil von 57 Prozent – mindestens eine Frau im Vorstand, 11 mehr als im Jahr 2011“ (Holst & Wrohlich, 2017, S. 7).

Wie die Situation im eigenen Unternehmen aussieht, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anschluss an diesen Impuls reflektieren.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind für diese Diskrepanz in der Besetzung von Führungspositionen verschiedene Hürden und Barrieren in der Laufbahnentwicklung (vgl. u. a. Peus & Welp, 2011; BMFSFJ, 2010; Kohaut & Möller, 2010) verantwortlich, da Frauen noch immer nicht die gleichen Chancen zur Übernahme einer hohen Führungsposition haben wie Männer (vgl. Holst & Friedrich, 2016). Laut Holst und Friedrich (2016, S. 827) ist „für viele Führungspositionen [...] eine Vollzeittätigkeit Voraussetzung, der Frauen aufgrund der nach wie vor tradierten Aufgabenteilung in Familie und Haushalt aber oft nicht nachgehen können“. Die Chance, eine hohe Führungsposition einzunehmen, ist für Frauen fast dreimal so hoch, wenn sie keiner Teilzeitbeschäftigung nachgehen, sondern Vollzeit erwerbstätig sind (vgl. Holst & Friedrich, 2016, S. 834).

⁶ Für einen Überblick siehe das online Angebot der Universität Bielefeld unter: <https://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/chronik.html>

Schritt 3: Reflexionseinheit

Nach diesem Impuls durch die Dozentin erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, über das Für und Wider einer gezielten Förderung weiblicher Mitarbeiter zu reflektieren. Die Frage lautet: „Was spricht Ihrer Meinung nach FÜR und was GEGEN eine **gezielte Förderung von Frauen?**“ Die Ergebnisse werden auf einem virtuellen Whiteboard festgehalten. Aus Sicht der Teilnehmenden spricht für eine gezielte Förderung, dass sich Frauen in einer solchen sicherer fühlen, besser über Schwierigkeiten sprechen können und somit auch gezielter Schwerpunkte auf „typische“ Probleme beim Aufstieg von Frauen gelegt werden, um sie in der Bewältigung dieser zu stärken. Zudem kann die Entwicklung eigener Strategien – vor allem mit Blick auf die eigene Führungskarriere – in einer reinen Frauengruppe besser erarbeitet werden. Als nachteilig empfinden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jedoch, dass ein solches Vorgehen auch als diskriminierend empfunden werden könnte und die Chance vertan wird – sowohl für Frauen als auch für Männer – von der Andersartigkeit „im gemeinsamen Erarbeiten und Denken“ zu profitieren. Männern würde die Möglichkeit vorenthalten werden, sich ebenfalls mit diesen Problematiken auseinander zu setzen und ihre eigene Einstellung zu diesem Thema entsprechend zu überdenken.

Um den gedanklichen Sprung in die eigene Unternehmenswirklichkeit zu schaffen, werden die Praktikerinnen und Praktiker im Anschluss an die Reflexionsfrage gebeten, im Rahmen einer anonymen Abfrage die Fördermaßnahmen zu markieren (vgl. Blessin & Wick, 2014), die in ihrem Unternehmen angeboten werden. Die Abfrage ist in Abbildung 2 dargestellt.

Welche Fördermaßnahmen gibt es in Ihrem Unternehmen?		
☐ Kinderbetreuungseinrichtungen (auch im Verbund, selbst organisiert,...)		0% (0)
☐ Kontakthalten mit den (vorübergehend) ausgeschiedenen Frauen (Informieren, Teilnahme an Veranstaltungen, Weiterbildungen)		0% (0)
☐ Wiedereinstellungsgarantie		0% (0)
☐ Einführung frauenfreundlicher Arbeitszeitregelungen (Teilzeit, Jobsharing, Sabbaticals)		0% (0)
☐ Bewusstseinsbildende Kampagnen bei Personalverantwortlichen		0% (0)
☐ Etablierung von Erfahrungsaustauschgruppen (für Personalverantwortliche)		0% (0)
☐ Programme zur Entwicklung von Problembewusstsein bei Männern und Frauen		0% (0)
☐ Quotierungen		0% (0)
☐ Gleichstellungsbeauftragte		0% (0)
☐ Gleichstellungscontrolling		0% (0)
☐ Mentorenprogramme		0% (0)
☐ Gezieltes Weiterbildungsprogramm, um spezifische (Führungs-)Qualifikationen zu entwickeln		0% (0)

Abbildung 2: Abfrage zu vorhandenen Fördermaßnahmen.

Während in den meisten Fällen die Möglichkeit der Kinderbetreuung gegeben ist, findet ein Kontakt halten mit (vorübergehend) ausgeschiedenen Frauen jedoch nicht bzw. nicht vom Unternehmen organisiert statt. Der Kontakt wird meist durch Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten, ein strukturiertes Vorgehen fehlt laut Aussagen der Teilnehmenden jedoch. Gezielte Weiterbildungsprogramme zur Erlangung spezifischer (Führungs-) Qualifikationen werden in den meisten Fällen angeboten. Was (bisher) noch nicht zum Weiterbildungsrepertoire gehört, sind bewusstseinsbildende Kampagnen für Personalverantwortliche, Erfahrungsaustauschgruppen, Programme zur Entwicklung eines Problembewusstseins (Sensibilisierung) oder Quotierungen.

Schritt 4: Reflexion

Die gedankliche Überleitung vom Thema Frauenförderung zur Einführung des Führungsbegriffs gelingt durch eine kurze individuelle Reflexion über den Begriff „Führung“. Was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter Führung verstehen, wird in einer Wortwolke festgehalten. Interessant sind die Unterschiedlichen Gewichtungen innerhalb der beiden Webinar-Gruppen. Während in der einen Teilnehmenden-Gruppe Führung vor allem mit „Wertschätzung“ assoziiert wurde, stand die „Verantwortung“ im Fokus der zweiten Gruppe.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

In einem abschließenden Impuls werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die beiden nachfolgenden Führungsdefinitionen vorgestellt (vgl. Kasten 1).

Der Begriff „Führung“

„Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“

Staehle, Conrad & Sydow, 1999

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“

Weibler, 2011, S. 19

Kasten 1: Definition des Begriffs „Führung“.

Da es eine Vielzahl von Führungsdefinitionen gibt, erhalten die Teilnehmenden abschließend einen Überblick über die wichtigsten gemeinsamen Merkmale verschiedener Führungsdefinitionen. Hierzu zählen gemäß Weibler (2011, S. 19 ff.) die Multipersonalität, die Beeinflussung (in Form der Aktivierung oder Verhinderung eines Verhaltens), die Akzeptanz dieser Beeinflussung (in Abgrenzung zu Zwang, Manipulation oder Erpressung) und die Intention der Beeinflussung (diese erfolgt nicht unbeabsichtigt).

2.5 Webinar 2: In Führung gehen: Können – Wollen – Dürfen

2.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im zweiten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv mit Aufstiegshürden auseinander. Diese können auf personaler Ebene, auf Ebene der Organisation oder der Gesellschaft resultieren. Zu allen drei Ebenen erhalten die Teilnehmenden einen inhaltlichen Impuls und die Möglichkeit, die eigene Situation bzw. die Situation im Unternehmen zu reflektieren. Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- ... hinderliche Faktoren für den Aufstieg von Frauen auf personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene kennen und diskutieren können.
- ... die gewonnen Erkenntnisse für ihr eigenes Unternehmen reflektieren können.
- ... den Begriff und die Wirkungsweise von Stereotypen kennen und im eigenen Unternehmen erkennen können.

Der zeitliche Ablauf des zweiten Webinars ist in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Detailplanung – Webinar 2.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Theoretischer Hintergrund • Gleichheitstheorie • Differenztheorie	Impuls
15-20 Min.	Hürden auf Ebene der Person • Sozialer Hintergrund • Mangelndes Selbstvertrauen • Kommunikationsstil • Studienfachwahl & Karriereplanung	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion

15 Min.	Hürden auf Ebene der Organisation • Gläserne Decke • Vorbilder • Netzwerke • Mentoren	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion
20 Min.	Hürden auf Ebene der Gesellschaft • Rollenerwartungen • Vereinbarkeit • Stereotype	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion
5 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in fünf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Reflexionsaufgabe

Zum Einstieg in das Thema „Aufstiegshürden“ werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, Hürden und Barrieren zu benennen, die aus ihrer Sicht den Aufstieg für Frauen in Führungspositionen erschweren. Genannt wurden unter anderem ein mangelndes Selbstbewusstsein, das Nicht-Wertschätzen der eigenen Fähigkeiten, die Hauptverantwortung für die Familie und die Tatsache, dass für Frauen das Miteinander wichtiger zu sein scheint als der Aufstieg.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Zur theoretischen Einordnung der Hürden und Barrieren stellt die Dozentin in einem kurzen Impuls zwei Theorien – die Gleichheits- und die Differenztheorie vor.

Gemäß der *Gleichheitstheorie* besitzen Frauen und Männer gleiche Potenziale und unterscheiden sich hinsichtlich vieler psychologischer Eigenschaften kaum voneinander (vgl. Hyde, 2005). Dies gilt auch für das Führungsverhalten, bei dem kaum Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften festgestellt werden konnten. Allerdings scheinen Männer höhere Kompetenzen hin-

sichtlich des Aufstiegs (nicht der Führung an sich) zu besitzen. Verantwortlich für die Ungleichverteilung der Führungspositionen sind gemäß dieses theoretischen Ansatzes eher strukturelle Barrieren als unterschiedliche Potenziale und Fähigkeiten (vgl. Henn, 2012, S. 43 f.)

Im Sinne der *Differenztheorie* unterscheiden sich Frauen und Männer hingegen voneinander: so wird Männern beispielsweise Handlungsorientierung, Frauen Kommunikationsorientierung zugeschrieben und während Männer ihre Schwächen nicht erkennen, sehen Frauen die eigenen Potenziale nicht. Mit Blick auf die Übernahme einer Führungsaufgabe warten Frauen in erster Linie ab und möchten für die entsprechende Position „entdeckt“ werden. Henn betont, dass sich die genannten Unterschiede zwischen den Geschlechtern durch Stereotype, die Selbst- und Fremdattribution von Erfolg, das Selbstwertgefühl, das Leistungsverhalten (Frauen denken, mehr leisten zu müssen: „fleißiges Lieschen“), die Studienfachwahl und das Konkurrenzverhalten verfestigen (vgl. Henn, 2012, S. 43 f.).

Die beiden skizzierten theoretischen Ansätze zeigen folglich kumulierende Effekte auf, die in der Etablierung von Hürden und Barrieren beim Aufstieg leitungsbereiter Frauen wirken. Gemäß der Gleichheitstheorie stellen vor allem Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene Aufstiegsbarrieren für Frauen dar, wohingegen sich Hürden auf Ebene der Person (bspw. Selbstwertgefühl, Attribution von Erfolg) und Gesellschaft (Stereotype) in der Argumentation der Differenztheorie wiederfinden. Da alle drei Bereiche wichtig in der Analyse weiblicher Aufstiegsbarrieren sind, folgt die Vorstellung dieser durch die Dozentin.

Auf *Ebene der Person* konnte festgestellt werden, dass die berufliche Stellung des Vaters einen positiven Effekt auf den erfolgreichen Aufstieg in Führungspositionen besitzt. Weiterhin scheinen Mütter von weiblichen Führungskräften seltener berufstätig zu sein als Mütter von männlichen Führungskräften (vgl. Bischoff, 2010, S. 35f.). Auch die Zuschreibung des Erfolgs zu den eigenen Fähigkeiten und Leistungen sind Barrieren auf personaler Ebene. Sofern Frauen in einem geschlechtergemischten Team arbeiten, schreiben sie ihren Erfolg nicht ihren eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu – auch wenn dieser eindeutig zuordenbar ist (vgl. Heynes & Heilman, 2013), sondern sprechen häufig in der Wir-Form (vgl. Peus & Welppe, 2011, S. 48). Hinzu kommt, dass Frauen tendenziell eine mangelnde Zielsetzung und Stringenz in ihrer Karriereplanung unterstellt wird (vgl. Felfe, 2009).

Auf *Ebene der Organisation* fehlen oft Rollenvorbilder, was sich negativ auf die Übernahme einer Führungsposition auswirken kann (vgl. Catalyst, 2002). Die führt nicht selten dazu, dass Frauen die Spielregeln im Unternehmen nicht kennen und auch die Macht des strategischen Netzwerks unterschätzen. Ein weiterer Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist darin zu sehen, dass Männer die Motivation von Frauen – vor allem, wenn sie Mütter werden – geringer einschätzen als die der männlichen Kollegen (vgl. von Alemann, 2007, S. 31). Zur Reduk-

tion der eigenen Unsicherheit neigen Entscheider (und Entscheiderinnen) dazu, Kandidaten auszuwählen, die eine hohe Ähnlichkeit mit dem Entscheider / der Entscheiderin selbst aufweisen (auch hinsichtlich des Geschlechts) (vgl. u.a. Ohlendieck, 2003).

Auf *gesellschaftlicher Ebene* sind es vor allem die Faktoren Rollenerwartung, Vereinbarkeit und Stereotype, die es Frauen erschweren, in Führung zu gehen. So gaben in einer Umfrage beispielsweise 18% der befragten Männer an, dass der Familienvater das gesellschaftliche Bild prägen wird, 82% schreiben diese Rolle jedoch dem Karrieremann zu (vgl. Allmendinger, 2009, S. 73). Auch konnte gezeigt werden, dass sich Väter zwar mehr in der Familie und im Haushalt engagieren, die Hauptlast liegt jedoch noch immer bei der Mutter (vgl. Bianchi & Milkie, 2010 für einen Überblick).

Schritt 3: Reflexion

Nach diesem Impuls erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, über die eigene Unternehmenssituation zu reflektieren. Sie wurden gebeten zu überlegen, welche Implikationen sie für sich selbst und für ihr Unternehmen mitnehmen.

Bezogen auf die eigene Person antworteten die Teilnehmenden, die Einstellung zu sich selbst überprüfen zu wollen, die eigenen Stärken anzuerkennen und auch gegenüber anderen (ohne schlechtes Gewissen) zu vertreten und Frauen darin zu unterstützen und sie zu ermutigen, mehr Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeit zu haben. Mit Blick auf das Unternehmen stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fest, dass man eigentlich bereits auf einem sehr guten Weg sei. Dennoch gilt es, mit den neuen Impulsen aus dem Webinar zu beobachten, was im Unternehmen vor sich gehe. Weiterhin wird angeregt, die Netzworkebildung zu fördern, zum Beispiel, indem mehr Veranstaltungen ausschließlich für Frauen angeboten werden.

Schritt 4: Aufgabe

Das Thema der Stereotype wurde im Rahmen gesellschaftlicher Hürden bereits kurz angesprochen, sollte im Verlauf dieses Webinars jedoch weiter vertieft werden. Um gedanklich einzusteigen, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die Eigenschaften zu markieren, die sie eher mit einer (typischen) Frau (vgl. Abbildung 3) bzw. mit einem (typischen) Mann (vgl. Abbildung 4) verbinden.

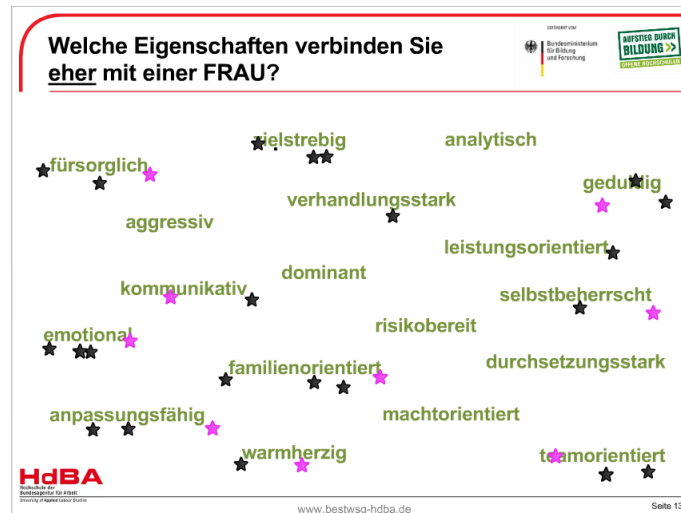


Abbildung 3: Eigenschaften einer (typischen) Frau aus Sicht der Teilnehmenden.



Abbildung 4: Eigenschaften eines (typischen) Manns aus Sicht der Teilnehmenden.

Obgleich die Teilnehmenden sich im bisherigen Verlauf des Webinars mit verschiedenen Aufstiegs-
hürden auseinandergesetzt hatten, ist das Ergebnis der Umfrage eindeutig. Frauen wird eher die
familienorientierte, fürsorgliche und emotionale Rolle zugeschrieben, Männer hingegen gelten eher
als dominant, durchsetzungsstark, zielstrebig und machtorientiert – Eigenschaften, die im Allgemei-
nen auch Führungskräften zugeschrieben werden.

Um sich tiefgreifender mit dem Thema der Stereotype auseinanderzusetzen, folgt ein Impuls durch
die Dozentin.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Im Rahmen dieses abschließenden Impulses erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in das Thema der Stereotype. Fokussiert werden die Bereiche der Leistungserbringung (und Beurteilung), das weibliche Rollenbild und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Leistung(sbeurteilung)

Laut einer Umfrage stimmen 90% der Frauen und 87% der Männer der Aussage zu, dass die Leistung von Frauen anders beurteilt wird als die der Männer. Auch die These, Männer werden schneller als ihre weiblichen Kolleginnen befördert, erfährt breite Zustimmung – 87% der Frauen und 78% der Männer stimmen dieser zu (vgl. Allmendinger, 2009, S. 47). Betrachtet man die Rollenbeschreibung der Frau, so ist zu erkennen, dass diese kaum führungsrelevante Attribute aufweist und Frauen daher in der Wahrnehmung vieler geringere Führungsfähigkeiten als Männer besitzen (vgl. Eagly & Karau, 2002). Mit Blick auf die Leistungsbeurteilung ist weiterhin interessant, dass nicht nur Männer Frauen weniger Gehalt zahlen würden, sondern auch Frauen (vgl. Ausprung, Hinz & Sauer, 2017).

Das weibliche Rollenbild

Es herrscht noch immer die gesellschaftliche Vorstellung, dass Männer erfolgreich und Frauen fürsorglich, sozial und auf die Allgemeinheit ausgerichtet sind. Fischbach, Lichtenthaler und Horstmann (2015) zeigen, dass männliche Führungskräfte sowie männliche und weibliche Angestellte Frauen emotionales Verhalten zuschreiben, was inkongruent zur Definition einer erfolgreichen Führungskraft ist. Verhalten sich Frauen jedoch kongruent zu den Führungsanforderungen (z. B. dominant), wird ihnen dies negativ ausgelegt, da es im Widerspruch zu ihrer Rolle als Frau steht (vgl. Eagly & Karau, 2002). Aber nicht nur ein zu männliches Verhalten, sondern auch ein zu weibliches wird als „typischer Fehler“ angesehen, der Frauen am Aufstieg hindert (vgl. Hannover & Kessels, 2003). Bongiorno, Bain und David (2014) fanden jedoch heraus, dass dominante Führungsfrauen mit einem durchsetzungsstarken Kommunikationsstil als ebenso sympathisch und einflussreich wie ihre männlichen Pendants angesehen werden. Ist der Kommunikationsstil jedoch eher zaghaft, wird ihnen dies negativ ausgelegt. Für Männer konnten bei Änderung des Kommunikationsstils hingegen keine negativen Effekte festgestellt werden.

Vereinbarkeit und partnerschaftliche Rollenaufteilung

Eng mit diesen gesellschaftlichen Vorstellungen ist das Thema Vereinbarkeit verbunden, das Aufschluss über die partnerschaftliche Rollenaufteilung gibt: Frauen fühlen sich stärker für die Familie verantwortlich, weshalb die Vereinbarkeit eher für Frauen denn für Männer ein Thema ist. In einer Umfrage gibt rund die Hälfte der befragten Führungskräfte an, sich keine Unterbrechung der beruflichen Laufbahn zugunsten der Familie zu wünschen (vgl. Bischoff, 2010, S. 44f.). Ein Blick auf die

Unternehmensgröße zeigt, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie mit zunehmender Betriebsgröße schwieriger zu werden scheint. Während in Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern rund ein Drittel der Führungsfrauen keine Kinder hat, sind es in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern 61% (vgl. Bischoff, 2010, S. 48).

2.6 Webinar 3: Erfolgreich in Führung – Die Rolle der Persönlichkeit

2.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Um eine Führungsposition erfolgreich ausüben zu können, ist es vorteilhaft, gewisse (Persönlichkeits-)Eigenschaften, Kenntnisse und natürlich die Motivation zur Übernahme dieser Position mitzubringen. Im Rahmen des dritten Webinars setzen sich die Teilnehmenden zunächst intensiv mit dem Thema „Persönlichkeit“ auseinander. Der Einstieg erfolgt über das Thema der Alltagspsychologie, ehe der Begriff und die Entwicklung der Persönlichkeit aus wissenschaftlicher Perspektive thematisiert werden. Die Teilnehmenden erhalten einen Einblick in die Möglichkeiten zur Messung der Persönlichkeit und lernen das Modell der BIG FIVE kennen. Die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Führungserfolg vermittelt die Dozentin anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse und reflektiert diese mit den Teilnehmenden. Nach der Veranstaltung sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- ... die Relevanz der Alltagspsychologie kennen und erklären können, warum sie zwar notwendig ist, aber kein guter Prädiktor für die Personalauswahl darstellt.
- ... verstehen, wie Persönlichkeit entsteht und was unter Persönlichkeitseigenschaften verstanden wird
- ... den Zusammenhang zwischen Führung(erfolg) und Persönlichkeit kritisch diskutieren können.

Der zeitliche Ablauf des dritten Webinars ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Detailplanung – Webinar 3.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
15 Min.	Alltagspsychologie der Persönlichkeit	
30 Min.	Persönlichkeit - Was ist Persönlichkeit? - Wie entsteht Persönlichkeit? - Trait- versus State-Konzept - Wie misst man Persönlichkeit?	Reflexion zum Begriff Persönlichkeit; Impuls & Diskussion
15 Min.	Personenorientiertes Führungskonzept - Modell der BIG FIVE - Persönlichkeit & Führungserfolg - Persönlichkeit, Führungserfolg & Gender	Impuls Reflexion & Diskussion
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in sechs methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Bildbeschreibung – Wer ist diese Frau?

Der Einstieg in das dritte Webinar erfolgt über das Thema Alltagspsychologie. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zu Beginn des Webinars ein Bild mit einer Frau, die an einem Laptop sitzt und in die Kamera lächelt. Sie werden gebeten, sich das Bild anzusehen und zu beschreiben, wer diese Frau ist und wie diese auf sie wirkt. Anhand der Ergebnisse ist zu erkennen, wie unterschiedlich wir Personen wahrnehmen und ihnen Eigenschaften und Fähigkeiten zuschreiben, ohne sie je getroffen zu haben. So wirkt die Dame auf einen der Teilnehmenden eher wie eine Berufseinsteigerin oder eine Person, die ihren Weg noch sucht. Ein anderer Teilnehmer gab hingegen an, dass es sich hier um eine Person handelt, die weiß, was sie möchte. Ein dritter Teilnehmer schreibt ihr gar die Rolle der Führungskraft zu. Einig waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin, dass die Dame sympathisch und freundlich wirkt.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls erläutert die Dozentin die Relevanz der Alltagspsychologie zeigt aber auch den Unterschied zwischen Alltagspsychologie und Psychologie als Wissenschaft auf. Die (praktische) Relevanz der Alltagspsychologie besteht nicht zuletzt darin, dass wir komplexe Wissensstrukturen intuitiv anwenden, um das Verhalten anderer für uns erklärbar zu machen. Dies ist notwendig, um den Umgang untereinander zu erleichtern, da wir durch diese Erklärungsmuster in die Lage versetzt werden, auf Verhalten flexibel reagieren zu können. Zudem können wir durch unser Verhalten andere auch (gezielt) beeinflussen. Diese Möglichkeit, das Verhalten anderer erklärbar zu machen, schafft Sicherheit, da wir glauben zu wissen, wer der andere ist (vgl. Asendorpf, 2011, S. 4).

Alltagspsychologischen Erklärungen fehlen beispielsweise Explizitheit und Widerspruchsfreiheit und genügen damit nicht wissenschaftlichen Standards. Explizitheit meint hierbei die ein-eindeutige Definition von Begriffen, sodass jeder das Gleiche darunter versteht. In der Alltagspsychologie werden jedoch oft schwammigen Begriffe verwendet, die (viel) Interpretationsspielraum lassen. Auch die Widerspruchsfreiheit ist nicht gegeben, da sich gerade in der Alltagspsychologie oft gegensätzliche Behauptungen für ein und denselben Sachverhalt finden – beispielsweise: „Gleich und gleich gesellt sich gern“ oder „Gegensätze ziehen sich an“ (vgl. Asendorpf, 2011).

Schritt 3: Aufgabe

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten im Anschluss an diesen Impuls die Aufgabe, den Begriff Persönlichkeit zu definieren. Sie verstehen unter Persönlichkeit:

- das Repertoire eines Menschen an Haltungen, Verhalten, Wissen, Kenntnissen,...
- das, was eine Person ausmacht,
- die Gesamtheit aller Werte, Haltungen, individueller Dispositionen, Eigenschaften und Fähigkeiten, die eine Person prägen,
- die Individualität, psychische Eigenschaften, die einzigartig sind,
- Charakter- und Wesenszüge sowie Werte, die einen Menschen ausmachen.

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls stellt die Dozentin zwei Definitionen von Persönlichkeit vor (vgl. Kasten 2), weist auf Gemeinsamkeiten mit den Definitionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hin und geht auf ausgewählte Merkmale der Definitionen (vgl. Hervorhebungen) intensiv ein.

Definitionen von Persönlichkeit

„Persönlichkeit ist die **komplexe Organisation** von **Kognitionen, Emotionen und Verhalten**, die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt.

Wie der Körper so besteht auch Persönlichkeit aus **Strukturen** und **Prozessen** und spiegelt ´nature´ (**Gene**) und ´nurture´ (**Erfahrung**) wider. Darüber hinaus schließt die Persönlichkeit die Auswirkungen der Vergangenheit ein, insbesondere Erinnerungen, ebenso wie die Konstruktionen der Gegenwart und der Zukunft.“

Pervin, 1996, S. 414

„Persönlichkeit bezieht sich auf die **einzigartigen psychologischen Merkmale** eines Individuums, die eine Vielzahl von (offenen und verdeckten) charakteristischen konsistenten **Verhaltensmustern** in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen.“

Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 520

Kasten 2: Definitionen von Persönlichkeit.

Im Anschluss an die Klärung des Begriffs Persönlichkeit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Überblick über die Entwicklung der Persönlichkeit und mögliche Einflussfaktoren vor der Geburt, während der ersten Lebensjahre, im Jugend- und frühen Erwachsenenalter (vgl. Roth & Strüber, 2014). Zudem lernen sie das Trait- und State- Konzept kennen: Ein Persönlichkeitsmerkmal (trait) ist eine relativ stabile, zeitlich *überdauernde* Bereitschaft einer Person, die bestimmte Aspekte ihres Verhaltens in einer bestimmten Klasse von Situationen beschreiben und vorhersagen soll. Davon zu unterscheiden ist der aktuelle Zustand (state) einer Person, der sich über die Zeit und Situationen hinweg verändert und keine Persönlichkeitseigenschaft darstellt.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen nun, was unter der Persönlichkeit eines Menschen zu verstehen ist und wie sich diese im Zeitverlauf entwickelt. Im Folgenden stellt die Dozentin das personenorientierte Führungskonzept der BIG FIVE vor, das die fünf unabhängigen Basisdimensionen (=Traits) der Persönlichkeit eines Menschen beschreibt: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (vgl. Costa & McCrae, 1992).

Schritt 6: Diskussion & Impuls

In der abschließenden Diskussion sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Frage nachgehen, welche Persönlichkeitseigenschaften gute Prädiktoren für Führungserfolg sind und warum. Aus Sicht der Teilnehmenden ist Neurotizismus eher hinderlich für den Führungserfolg. Als positiv erachten sie die Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion. Aus Sicht der Wissenschaft weist Extraversion die stärkste Korrelation mit Führung ($r=0.31$) auf, danach folgen Gewissenhaftigkeit ($r=0.28$) und Offenheit für neue Erfahrungen ($r=0.24$). Verträglichkeit korreliert schwach mit Führung ($r=0.08$) und Neurotizismus negativ ($r=-0.24$) (vgl. Judge, Ilies, Bono & Gerhard, 2002).

2.7 Webinar 4: Erfolgreich in Führung – Aufstiegskompetenzen

2.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Neben der Persönlichkeit sollten führungsinteressierte Frauen auch gewisse Aufstiegskompetenzen beherrschen. Hierzu gehören der Umgang mit Macht, die Fähigkeit, sich durch- und abgrenzen zu können und das Kennen und Anwenden mikropolitischer Spielregeln im Unternehmen. Mit diesen Aufstiegskompetenzen setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im vierten Webinar intensiv auseinander. Ein Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG rundet das vierte Webinar ab. Nach diesem Webinar sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- ... einen Überblick über die Aufstiegskompetenzen Macht, mikropolitisches Handeln und Abgrenzungsfähigkeit gewonnen haben.
- ... die Aufstiegskompetenzen definieren und kritisch reflektieren können.
- ...die eigene Haltung zu Macht und mikropolitischem Handeln reflektieren können.

Der zeitliche Ablauf des vierten Webinars ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Detailplanung – Webinar 4.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Modell der Aufstiegskompetenz	Impuls
20 Min.	Macht • Der Machtbegriff • Führung und Macht • Geschlechterstereotype und Macht	Abfrage zum Begriff Macht; Impuls & Diskussion
15 Min.	Mikropolitik • Begriff • Frauen und der Umgang mit Mikropolitik	Impuls & Diskussion
10 Min.	Abgrenzungsfähigkeit	Fallbeispiel, Reflexion und Diskussion
10 Min.	Forschungsergebnisse aus dem BEST WSG Projekt	Impuls
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in sechs methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Impuls durch die Dozentin

Im vierten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv mit verschiedenen Aufstiegskompetenzen auseinander. Der Einstieg erfolgt durch einen Impulsvortrag, in dem die Dozentin ein Modell der Aufstiegskompetenz (vgl. Abbildung 5) vorstellt.

Aufstiegskompetenz wird als Metakompetenz definiert, auf die unterschiedliche Motivations- und Kompetenzfacetten wirken. Karrieremotivation und Führungsstreben werden als grundlegende Motivation angesehen. Die identifizierten aufstiegsrelevanten Kompetenzfelder basieren auf gängigen Kompetenzmodellen (vgl. auch Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007) und umfassen (1) personale, (2) soziale, (3) fachlich-methodische sowie (4) aktivitäts- bzw. umsetzungsorientierte Kompetenzen.



Abbildung 5: Modell der Aufstiegskompetenz.⁷

Schritt 2: Reflexion und Diskussion

Nach diesem ersten Überblick folgt im weiteren Verlauf des Webinars die Auseinandersetzung mit den einzelnen Aufstiegskompetenzen – beginnend mit dem Thema „Macht“. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten folgende Reflexionsfrage: „*Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Macht“ im Kontext der Mitarbeiterführung?*“

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann Macht...

- ... ein Mittel sein, um die hierarchische Stellung zu verdeutlichen,
- ... positiven Einfluss auf Prozesse ausüben,
- ... kein kooperatives Mittel sein, um eine wirksame Zusammenarbeit zu gestalten.

Schritt 3: Impuls durch die Dozentin

Die Erkenntnisse aus dem dritten Webinar zum Thema Stereotype haben verdeutlicht, dass das klassische Rollenbild der Frau die Ausübung von Macht nicht enthält und es Frauen noch immer negativ ausgelegt wird, wenn sie männliche Attribute in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen. Aus diesem Grund scheint die Auseinandersetzung mit dem gendersensiblen Umgang mit Macht als notwendig. Gemäß Mucha und Rastetter (2012) führt der Widerspruch zwischen Rollenstereotyp und Machtausübung dazu, dass Frauen andere Machtmittel als Männer einsetzen müssen, um ans

⁷ Quelle: In Anlehnung an Grimme, 2012.

(gleiche) Ziel zu gelangen. Strategien im Umgang mit Macht sind gemäß den Autorinnen die geschlechtsspezifische Codierung von Machtmitteln, das Sanktionieren von Machteinsätzen bei Frauen und die Verweigerung des Einsatzes von Machtmitteln. Allerdings betonen sie, dass Macht haben auch bedeutet, gesehen zu werden. Dieses „Gesehen werden“ bedeutet einerseits, dass Geschlechterstereotype verstärkt wirken, da die Führungsfrau eine Minorität darstellt. Die Leistungen werden genauer und strenger beurteilt als bei den männlichen Führungskräften. Andererseits ist das „Gesehen werden“ aber auch wichtig im Wettkampf um Anerkennung und Aufmerksamkeit. Die Wahrnehmung durch Andere ist die entscheidende Größe, um Einfluss auf andere ausüben zu können (vgl. Mucha & Rastetter, 2012, S. 176).

Schritt 4: Reflexion und Diskussion

Um die Themen „Macht“ und „Führung“ im nächsten Schritt miteinander zu verknüpfen, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu beschreiben, was für sie Führung ist und welche Aspekte ihnen beim der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig erscheinen. Die Ergebnisse dieser Aufgabe sind in Tabelle 6 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 6: Was Führung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bedeutet.

Führung ist für mich...	Im Rahmen der Führung ist mir wichtig...
• Zielgerichtetes Handeln, das aus einer Interaktion hervorgeht • Anleiten und richtungsweisendes Handeln • Wertschätzung und Anerkennung der individuellen Stärken meines Gegenübers (zu Führenden) • Ein wechselseitiger Prozess (Was braucht meine FK von mir, damit ich geführt werden kann? Was brauche ich von meiner FK?) • Ein Team durch Vorbildfunktion und Steuerung zum gewünschten Ziel bringen und dabei die Stärken jedes Teammitgliedes optimal zu nutzen und bestenfalls die Schwächen untereinander ausgleichen	• Kommunikation auf Augenhöhe • Respekt • Wertschätzung • Konstruktives Feedback • Verbindlichkeit von Absprachen und Entscheidungen • Loyalität (gegenseitig!) • Vertrauen

Während im Rahmen des Seminars nicht explizit zwischen Antworten der männlichen und weiblichen Teilnehmenden unterschieden wurde, weisen Studien darauf hin, dass Macht für Frauen einen geringeren Stellenwert hat als für Männer (vgl. Müller & Ayan, 2015; Mucha & Rastetter, 2012). Mucha und Rastetter konnten zeigen, dass männliche Führungskräfte ihre Führungsaufgabe primär

als „Rolle“ verstehen und diese in unterschiedlichen Kontexten ausleben können. Für Managerinnen ist Führung eher keine Rolle: sie fokussieren in erster Linie die Inhalte und sehen die Verantwortung für die Aufgabe (vgl. auch Frenzel, 2001). Laut Mucha und Rastetter (2012, S. 174) hat dies negative Folgen für den erfolgreichen Aufstieg von Frauen: *„Machtstrategisch ist dies verheerend: Wo männliche Mitbewerber Aufgaben danach auswählen, ob sie Sprungbrett-Potenzial haben, stellen sich Frauen scheinbar pflichtbewusst in den Dienst der Sache – und verabschieden sich dafür umso konsequenter, wenn ihnen die Unternehmenskultur nicht (mehr) zusagt...“*.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Eine weitere Aufstiegskompetenz ist der Umgang mit mikropolitischem – also strategischem – Handeln. Zu Beginn dieses Impulses wird den Teilnehmenden eine Definition von Mikropolitik präsentiert (vgl. Kasten 3).

Definition Mikropolitik

„Mikropolitik ist „das Arsenal jener alltäglichen, ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“

Neuberger, 1995, S. 14, zitiert nach Cornils, Mucha & Rastetter, 2014.

Kasten 3: Definition von Mikropolitik.

Mit anderen Worten kann Macht nicht ohne eigenes Handeln entstehen und muss strategisch aufgebaut werden. Das Ziel besteht vor allem darin, eigene Interessen – auch im Sinne des Unternehmens oder des eigenen Teams – durchzusetzen.

Eine Befragung unter Nachwuchsführungskräften hat gezeigt, dass die Bereitschaft zum mikropolitischen Handeln unter weiblichen Nachwuchsführungskräften sehr stark schwankt. Es konnten zwei Typen von Frauen identifiziert werden, die sich hinsichtlich ihres Selbstkonzeptes stark voneinander unterscheiden. Während die Damen des einen Typs neugierig und risikofreudig waren und informelle Regeln im Unternehmen sowie Zusammenhänge durch eigenes Beobachten und Nachahmen von Ritualen gut erfassen konnten, fühlten sich die Damen des anderen durch das systematische Entdecken der informellen Spielregeln überfordert. Sie äußern verstärkt den Wunsch nach weiblichen Rollenvorbildern und nehmen die herrschende Unternehmenskultur als bedrohlich wahr (vgl. Mucha & Rastetter, 2012, S. 179 f.). Es verwundert kaum, dass die Damen des ersten Typs zu einem höheren Anteil erfolgreich in Führung gegangen sind. Dass das Beherrschen der unternehmensinternen Spielregeln für den Aufstieg notwendig ist, verdeutlicht auch eine Umfrage unter Top-Managerinnen: Diese betonen, dass ein umfassendes Netzwerk sehr wichtig für den eigenen Aufstieg ist,

Aufstiegswillige auf jeden Fall das Geschehen im Unternehmen beobachten müssen, um die Spielregeln kennenzulernen und sehr gezielt strategisch relevante Personen und Förderer kontaktiert werden sollten (vgl. Cornils, Mucha & Rastetter, 2014).

Schritt 5: Fallbeispiel

Eine weitere wichtige Aufstiegskompetenz ist die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können. Um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieses Thema näher zu bringen, stellt die Dozentin ein Fallbeispiel aus dem ersten Teil der Aufstiegsqualifizierung vor (vgl. Müller & Ayan, 2015). In diesem geht es um eine Mitarbeiterin aus dem Bereich der Jugendhilfe, die in der arbeitsreichen Vorweihnachtszeit etliche Außentermine bei ihr anvertrauten Familien wahrnimmt. Als ihr Vorgesetzter sie darüber hinaus bittet, bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu unterstützen, nimmt sie auch diese Zusatzaufgabe an. Sie erhofft sich durch ihren Einsatz höhere Chancen auf die im nächsten Jahr zu besetzende Teamleiterstelle. Auch ein Kollege – er muss vor Weihnachten noch einen wichtigen Projektantrag finalisieren – bittet sie um Hilfe, da sie sich mit solchen Anträgen gut auskenne. Da das Thema spannend klingt, unterstützt sie auch ihren Kollegen. Im Folgejahr wird sie für ihren außerordentlichen Einsatz beim jährlichen Mitarbeitergespräch gelobt. Die Teamleiterstelle erhält jedoch ihr männlicher Kollege.

Nach der Vorstellung dieses Fallbeispiels werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu reflektieren, was in ihnen vorgeht und wie sie selbst reagiert hätten. Einigen Teilnehmenden sind solche Situationen nicht fremd. Sie betonen jedoch, dass durch das Zwischenschieben vermeintlich schnell zu erledigender Arbeiten oft die eigenen Aufgaben zu kurz kommen oder gar liegen bleiben und sich dies auch negativ auf die eigenen Prioritäten auswirkt. Auch die Enttäuschung spielt bei den Befragten eine Rolle. So schreibt eine Teilnehmerin: *„in Bezug darauf, die Stelle nicht erhalten zu haben: Enttäuschung und Ärger über mich selbst; da wir Frauen dazu neigen, „leise“ und indirekt zu lenken (entdeckt werden wollen), anstatt auszusprechen wo unsere Entwicklungsziele liegen.“* Eine weitere Teilnehmerin nimmt für sich mit, sich an die eigene Nase zu packen und zu lernen, Prioritäten zu setzen, bzw. auch mal nein zu sagen.

Schritt 6: Impuls durch die Dozentin

Zum Abschluss des vierten Webinars erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG. Thematisiert werden die Erkenntnisse zum Umgang mit den Aufstiegskompetenzen, die im Rahmen des ersten Teils der Aufstiegsqualifizierung für leitungsinteressierte Frauen gewonnen wurden (vgl. Müller & Ayan, 2015). Diesbezüglich ist auch

die Einschätzung der von uns befragten aufstiegsinteressierten Frauen interessant, welche Faktoren einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen leisten (vgl. Müller & Ayan, 2017). Auch hier rangieren mikropolitische Handeln und Macht ausüben auf den letzten Plätzen.

2.8 Webinar 5 – Potenziale erkennen

2.8.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Nach Durchlaufen der ersten vier Webinare haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen guten Überblick über relevante Themen des Aufstiegs und einen Einblick in wissenschaftliche Erkenntnisse der Führungsforschung erhalten. Um im eigenen Unternehmen nun die Potenziale leistungsbereiter Mitarbeiterinnen zu erkennen, muss zunächst geklärt werden, was Potenzial ist und wie sich dieser Begriff vom Leistungsbegriff abgrenzt. Ausgangspunkt der Potenzialanalyse stellt das Anforderungsprofil dar, mit welchem sich die Teilnehmenden intensiv auseinandersetzen. Sie erhalten zudem einen Überblick über die Instrumente der Potenzialanalyse. Besonderer Fokus wird auf simulationsorientierte Verfahren sowie das Auswahlgespräch gelegt. Abschließend sollen die Teilnehmenden mögliche Wahrnehmungseffekte reflektieren und hierfür sensibilisiert werden. Nach diesem Webinar sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- ... einen Einblick in die Möglichkeiten der Potenzialermittlung erhalten haben.
- ... die Notwendigkeit eines Anforderungsprofils kennen und erläutern können.
- ...das Vorgehen bei einem AC und einem strukturierten Interview erläutern und kritisch reflektieren können.
- ...verschiedene Beurteilungsfehler kennen und erkennen können.

Der zeitliche Ablauf des fünften Webinars ist in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Detailplanung – Webinar 5.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Potenzialbegriff	Reflexion
20 Min.	Anforderungsprofil • Tätigkeit versus Person: Auf die Passung kommt es an • Entwicklung eines Anforderungsprofils • Kritische Arbeitsinhalte	Impuls und Übung

25 Min.	Verfahren der Potenzialanalyse • Instrumente im Überblick • Assessment Center • Auswahlgespräch	Impuls, Diskussion und Reflexion
10 Min.	Wahrnehmungstendenzen	Reflexion & Impuls
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.8.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in fünf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Übung & Reflexion

Der thematische Einstieg in das fünfte Webinar erfolgt durch eine Reflexionseinheit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, die Begriffe Potenzial und Leistung zu definieren. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Die Definition von Leistung und Potenzial aus Sicht der Teilnehmenden.

Leistung ist...	Potenzial ist...
• aufgabenbezogen • ergebnisbezogen • messbar • beurteilbar • (Arbeits-)Einsatz • Arbeitsqualität und Umfang	• einem Menschen eigene Grundlagen/Voraussetzungen • Persönliche Ressourcen einer Person, deren Umfang ich nicht gänzlich erkennen kann - • die Breite des Wissens und der Handlungskompetenzen • etwas, das weiterentwickelt werden kann • bewertbar • oft nicht sichtbar • die Fähigkeit, veränderten Anforderungen zu entsprechen • mögliche Leistung, also etwas, das der Mitarbeiter durch seine Qualifikation erbringen könnte

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Um die Potenziale im eigenen Unternehmen erkennen zu können, ist es wichtig, die zu besetzende Stelle zunächst zu beschreiben – also ein Anforderungsprofil an den zukünftigen Stelleninhaber bzw. die zukünftige Stelleninhaberin zu erstellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen in einem Impulsvortrag durch die Dozentin die Grundlagen der Anforderungsanalyse kennen und werden für deren Relevanz sensibilisiert. Grundsätzlich geht es bei der Personalauswahl immer um eine Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und dem Profil des Bewerbers / der Bewerberin (vgl. Abbildung 6).

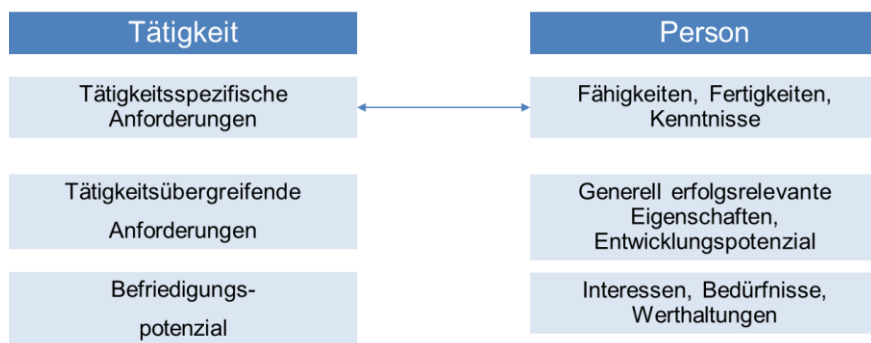


Abbildung 6: Abgleich der Bewerbung mit den Anforderungen einer vakanten Stelle.⁸

Die Entwicklung eines solchen Anforderungsprofils kann mittels der Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique; vgl. Flanagan, 1954) erfolgen. Hierbei werden im ersten Schritt die Anforderungen einer Stelle definiert und meist zu Anforderungskategorien zusammengefasst. Danach erfolgt die Festlegung kritischer Arbeitsinhalte. Die Identifikation eines kritischen Arbeitsinhaltes erfolgt über die Beschreibung einer erfolgskritischen Situation (keine Standardsituation, aber auch keine extrem seltene Ausnahmesituation) und dem Aufzeigen eines erfolgreichen Wegs der Problemlösung (Verhalten, Eigenschaften). Auch die Beschreibung einer nicht erfolgreichen Problemlösung und das in dieser Situation gezeigte Verhalten können hilfreich sein. Sind auf diese Weise alle erfolgskritischen Arbeitsinhalte definiert, werden im weiteren Verlauf der Anforderungsanalyse die Leistungs- und Verhaltensstandards festgelegt. Ziel ist es, das erfolgskritische Verhalten im Rahmen der Potenzialanalyse messbar zu machen, also zu überprüfen, ob die Kandidatin oder der Kandidat diese Fähigkeiten besitzt. Hierzu ist eine Operationalisierung der zu zeigenden Verhaltensmuster notwendig.

⁸ Vgl. Schuler, 2014, S. 129.

Schritt 3: Übungsaufgabe

Damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Verfahren auch im eigenen Unternehmenskontext anwenden können, erhalten sie nach dem Impuls die Möglichkeit, über kritische Arbeitsinhalte ihrer eigenen Tätigkeiten zu reflektieren. Als aktuelle Stelleninhaber sollten sie den besten Einblick in das Tätigkeitsspektrum besitzen und kritische Arbeitsinhalte definieren können. Die anfänglichen Schwierigkeiten mit dieser Aufgabenstellung verdeutlichen, dass das Thema der Erstellung eines Anforderungsprofils bzw. der Definition kritischer Arbeitsinhalte in dieser Form in der Praxis nicht oder noch nicht sehr häufig Anwendung fand. Mit zunehmender Anzahl an Beispielen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Diskussion mit der Dozentin hierüber, konnten nach und nach relevante Arbeitsinhalte definiert werden.

Um diese nun bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern überprüfen zu können, folgt im nächsten Schritt die Operationalisierung der wichtigen Kenntnisse und / oder Verhaltensweisen. Als Hilfestellung erläutert die Dozentin die Operationalisierung am Beispiel der Kommunikationsfähigkeit (vgl. Abbildung 7).

Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, durch eigene Aktionen und Reaktionen eine vertrauensvolle Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen und weiterzuentwickeln
Verhaltensbeispiele	→ dem Partner zugewandte Körperhaltung → sucht und hält Blickkontakt → zeigt seinem Gesprächspartner Wertschätzung → achtet die Person des anderen → stellt sich auf seinen Gesprächspartner ein → dokumentiert durch Fragen sein Interesse → lässt andere ausreden → bezieht passive Gesprächspartner in die Kommunikation ein → löst emotionale Spannungen im Gespräch auf

Abbildung 7: Operationalisierung der Kommunikationsfähigkeit.⁹

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nun für die Notwendigkeit der Erstellung eines Anforderungsprofils sensibilisiert und lernen im nächsten Schritt einige Instrumente zur Potenzialermittlung kennen. Die Instrumente lassen sich grob in biografieorientierte, testorientierte und simulationsorientierte Verfahren untergliedern. Biografieorientierte Verfahren sind beispielsweise die Lebenslauf-

⁹ Quelle: Bröckermann, 2009, S. 102.

nalyse und die Analyse von Schul-, Abschluss- oder Arbeitszeugnissen. Hierbei werden in der Vergangenheit gezeigte Leistungen als Indikator für den zukünftigen Berufserfolg herangezogen. Bei den testorientierten Verfahren schließt man hingegen mithilfe von Leistungs-, und Persönlichkeits-tests von der aktuellen Leistung auf den zukünftigen Berufserfolg. Um zu überprüfen, ob ein Bewerber den zukünftigen Anforderungen der Stelle gewachsen ist, können simulationsorientierte Verfahren, wie beispielsweise Arbeitsproben oder Gruppendiskussionen zur Anwendung kommen (vgl. für einen Überblick Oechsler & Paul, 2015, S. 225).

Im Rahmen des Webinars setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den beiden Verfahren Assessment Center und dem Mitarbeitergespräch auseinander. Diese Auswahl wurde getroffen, da davon auszugehen ist, dass es sich hierbei um bekannte und in der Praxis angewandte Methoden (im Rahmen der Personalauswahl) handelt.

Schritt 5: Reflexionsaufgabe

Im Anschluss an den Impuls zu den möglichen Verfahren der Potenzialerkennung werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu überlegen, zu welchen Verzerrungen es im Beurteilungsprozess – genauer: bei der Durchführung eines Beurteilungsgesprächs – kommen kann.

Genannt werden folgende Wahrnehmungseffekte:

- stereotypes Denken, Vorurteile,
- der Bewerber erinnert mich (positiv oder negativ) an jemanden,
- Halo Effekt,
- Fixiert sein auf bestimmte Eigenschaften und andere nicht beachten / bewerten,
- Effekte durch Bewerber/innen, die man zuvor begutachtet hat,
- Müdigkeit, meine eigene Stimmung an diesem Tag,
- Zeitdruck, da die Stelle dringend besetzt werden muss.

Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genannten Effekte werden im Anschluss mit der Dozentin diskutiert, mit dem jeweiligen Fachbegriff versehen und um weitere mögliche Wahrnehmungsfehler ergänzt.

2.9 Webinar 6: Weiterbildungsangebote für Frauen

2.9.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im sechsten und letzten Webinar dieser Weiterbildungs-Reihe befassen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit konkreten Maßnahmen zur Förderung aufstiegsinteressierter Frauen. Sie erhalten die Möglichkeit, über relevante Schulungsinhalte im eigenen Unternehmenskontext zu reflektieren und sich über eine mögliche online basierte Umsetzung auszutauschen. Im zweiten Teil des Webinars wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG gewährt. Am Ende dieses Webinars sollten die Teilnehmenden:

- ... das Für und Wider spezieller Weiterbildungsangebote für aufstiegsinteressierte Frauen kritisch reflektieren können.
- ... einen Eindruck über die Weiterbildungswünsche von Frauen erhalten haben (auf Basis der Projektergebnisse).
- ...kritisch reflektieren können, welche Inhalte auch im Rahmen eines online-basierten Angebots vermittelt werden könnten.

Der zeitliche Ablauf des sechsten Webinars kann Tabelle 9 entnommen werden.

Tabelle 9: Detailplanung – Webinar 6.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	Technik-Check im Vorfeld	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
20 Min.	Frauenförderung – Wunsch und Wirklichkeit aus Ihrer Sicht	Ideensammlung & Reflexion
30 Min.	Frauenförderung – Forschungsergebnisse	Impuls & Diskussion
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.9.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in zwei methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Übung

Das sechste Webinar startet mit einem Rückblick zu den Umfrageergebnissen des ersten Webinars. In diesem wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt, welche Fördermaßnahmen es in ihrem Unternehmen (bereits) gibt. Mit dieser Auffrischung und dem Hintergrundwissen aus den vergangenen fünf Webinaren, erhalten die Teilnehmenden folgende Aufgabe: *„Welche Schulungsinhalte sind Ihrer Meinung nach wichtig, wenn leitungsinteressierte Frauen auf dem Weg an die Spitze unterstützt werden sollen?“*

Die Antworten der Praktikerinnen und Praktiker weisen eine große Bandbreite auf. Sie nennen unter anderem Persönlichkeitsentwicklung, weibliche Stärken & Charaktereigenschaften, Rhetorik & Auftreten, Karriereplanung, Körpersprache, Durchsetzungsfähigkeit, Strategien im Umgang mit Vorurteilen, Konfliktmanagement, Führung & Management sowie Teamentwicklung als sinnvolle Inhalte einer Weiterbildung für leitungsinteressierte Frauen. Vor allem die theoretischen Inhalte können laut Aussagen der Praktikerinnen und Praktiker auch gut über online-basierte Angebote vermittelt werden. Inhalte, die Selbsterfahrung und praktisches Erproben bedingen, sollten jedoch klassisch im Rahmen einer Präsenzschiung gelehrt werden. Die Antworten der Teilnehmenden verdeutlichen, dass sie grundsätzlich dem Thema online-Schulung gegenüber aufgeschlossen sind.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im zweiten Teil des Webinars erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG zum Thema „Aufstieg von Frauen“. Vor allem die Erkenntnisse aus der Aufstiegsqualifizierung können für die Personalverantwortlichen von Interesse sein – weisen diese doch darauf hin, dass leitungsinteressierte Frauen bereit sind, das Unternehmen zu wechseln, wenn sie seitens des Arbeitgebers zu wenig oder gar keine Unterstützung bei ihrer individuellen Karriereentwicklung erfahren (vgl. Müller & Ayan, 2015, S. 69-71). Thematisiert wird auch noch einmal der Umgang mit den Aufstiegskompetenzen Macht, Abgrenzungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und mikropolitischem Handeln. In Anlehnung an die Kategorisierung der Aufstiegshürden auf personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, erhalten die Praktikerinnen und Praktiker für ebendiese Ebenen einen Überblick über Faktoren, die aus Sicht leitungsbereiter Frauen förderlich für einen erfolgreichen Aufstieg sind. Auf personaler Ebene stehen das Selbstvertrauen und die Eigeninitiative an oberster Stelle, auf organisationaler Ebene die Förderung durch den Arbeitgeber sowie eine strukturierte Personalentwicklung und auf Ebene der Vereinbarkeit die (gesicherten) Kinderbetreuung (vgl. Müller & Ayan, 2017).

3 Evaluationsergebnisse der Webinar-Reihe

Nach Abschluss der dritten und nach Abschluss der gesamten Webinar-Reihe (nach Webinar 6) werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=7) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und uns ihr Feedback zu den Inhalten und der Umsetzung der Webinar-Reihe mitzuteilen.¹⁰

Das Ziel besteht darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen und Praktiker anzupassen. Zudem können Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Teilnehmenden eine hohe oder eher eine geringere Relevanz aufweisen.

Der Fragebogen ist in die sechs Themenbereiche (1) Organisation, (2) Aufbau und Struktur, (3) Methodisch-didaktische Umsetzung, (4) Vermittlung durch den Dozenten, (5) Interaktionsmöglichkeiten und (6) Wissenszuwachs und Praxistransfer untergliedert. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, der Veranstaltungsreihe eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als online-Fragebogen konzipiert und für die Teilnehmenden über die Lernplattform ILIAS zugänglich. Die Webinare 1 – 3 wurden von insgesamt fünf Teilnehmenden (71,4%) beurteilt, an der Evaluation der Webinare 4 – 6 nahmen insgesamt vier Praktikerinnen und Praktiker (57,1%) teil. Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt. Hierbei werden die themenübergreifenden Kategorien (1) bis (5) für beide Evaluationen gemeinsam vorgestellt.

(1) Organisation

Im ersten Fragenblock hatten die Praktikerinnen und Praktiker die Möglichkeit, die Organisation zur Webinar-Reihe – sowohl im Vorfeld als auch während der Durchführung – zu beurteilen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Teilnehmenden (sehr) zufrieden mit der Organisation der Webinar-Reihe waren. Sämtliche Aussagen wurden von den Praktikerinnen mit (sehr) gut bewertet.

(2) Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Der zweite thematische Evaluations-Block umfasst die Beurteilung des Aufbaus der Veranstaltungsreihe. Das Ziel lag in einer stringenten und für die Praktikerinnen und Praktiker nachvollziehbaren Struktur der Gesamtveranstaltung. Aber auch innerhalb jedes einzelnen Webinars sollte die Systematik deutlich erkennbar sein. Auch dies ist aus Teilnehmersicht als (sehr) gut gelungen zu bezeichnen. Der überwiegende Teil der Teilnehmenden stimmte den Aussagen zur Struktur – sowohl zur Gesamtstruktur als auch zum Aufbau der einzelnen Webinare – voll und ganz zu. Die zur Verfügung stehende Zeit von einer Stunde wurde nicht immer eingehalten, was sich jedoch kaum in der Bewertung bemerkbar macht. Diese Kategorie wurde überwiegend mit „gut“ bewertet. Die Dozentin

¹⁰ Vgl. Evaluationsbogen in Anhang A2.

ließ bewusst den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu, wodurch die vorgegebene Zeit nicht immer eingehalten wurde. Eine Überschreitung der eingeplanten Zeit wurde mit den Teilnehmenden im Verlauf des jeweiligen Webinars abgestimmt.

(3) Methodisch-didaktische Umsetzung

Auch die Fragen zur methodisch-didaktischen Umsetzung sind zum überwiegenden Teil positiv beurteilt worden. Bis auf einen Ausreißer in der Evaluation der ersten drei Webinare – hier hat eine Person angegeben, dass die Foliengestaltung nur teilweise die Aufmerksamkeit unterstützt – stimmen die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Aussagen dieser Kategorie entweder „voll und ganz“ oder „eher“ zu.

(4) Vermittlung durch den Dozenten

Unter der Kategorie „Vermittlung durch die Dozentin“ werden unter anderem Aspekte wie klare und deutliche Aussprache und Redegeschwindigkeit abgefragt. Die Evaluationsergebnisse dieser Kategorie weisen auf hohe Zufriedenheitswerte hin („voll und ganz zugestimmt“). Bei der letzten Aussage – die Dozentin hat Themen aus dem Plenum flexibel aufgegriffen – hat je eine der Teilnehmenden der Aussage „eher zugestimmt“, die übrigen „voll und ganz“.

(5) Möglichkeit der Interaktion

Erfreulich sind die Ergebnisse, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Interaktionsmöglichkeiten mit der Dozentin überwiegend als sehr gut und vor allem auch bereichernd empfanden. Die Ergebnisse zur Interaktion mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind hingegen heterogener ausgefallen und werden etwas kritischer beurteilt. Die Antworten umfassen hierbei das Spektrum von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme eher weniger zu“. Gründe für dieses „durchwachsene“ Ergebnis können in der teils sehr kleine Gruppengröße in einzelnen Webinaren liegen oder der Tatsache geschuldet sein, dass sich nicht immer alle Teilnehmenden aktiv in das Webinar – mittels Chat oder Mikrofon – eingebracht haben. Teilweise lässt sich die zurückhaltende mündliche Interaktion auf technische Probleme zurückführen, sodass diese nicht immer reibungslos verlief.

(6) Wissenszuwachs und Praxistransfer

Der letzte Befragungsblock befasst sich auf übergeordneter Ebene mit dem Wissenszuwachs in den einzelnen Webinar-Einheiten und mit der Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Hierbei wurde abgefragt, ob die vermittelten Inhalte „lehrreich“ und „berufliche relevant“ waren und die angebotenen Reflexionsaufgaben zum eigenen „Lernerfolg“ beigetragen haben.¹¹ Die kleinen Fallzahlen berücksichtigend, sind insgesamt hohe Zustimmungswerte feststellbar.

¹¹ Die detaillierten Ergebnisse können im Anhang A3 eingesehen werden.

Die Evaluationsergebnisse der einzelnen Webinar-Inhalte zeigen deutlich, dass alle gewählten Inhalte eine hohen bis sehr hohe praktische Relevanz für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrem beruflichen Alltag aufweisen. Auch die Umsetzung der Inhalte scheint in den meisten Fällen sehr gut gelungen zu sein, denn die Praktikerinnen und Praktiker geben fast ausschließlich an, dass die Inhalte für sie lehrreich waren. Einzig im ersten Webinar, in dem der Schwerpunkt auf die Entwicklung der Gleichberechtigung und Erwerbstätigkeit von Frauen gelegt wurde, geben zwei Teilnehmende an, dass die Inhalte nur teilweise lehrreich für sie waren. Für die übrigen drei Teilnehmenden waren diese hingegen sehr lehrreich. Aber auch in diesem Fall sind die Themen an sich von hoher praktischer Relevanz und die gewählten Reflexionsfragen werden als (sehr) hilfreich empfunden. Sofern aus den Evaluationsergebnissen aufgrund der geringen Fallzahlen überhaupt herauszulesen ist, welche Inhalte für die Teilnehmenden am wichtigsten sind, könnten hier die Bereiche „Aufstiegskompetenzen“ und „Potenziale erkennen“ genannt werden. In beiden Fällen geben je 100% der Befragten an, dass die Inhalte sehr lehrreich waren.¹²

Gesamtbeurteilung

Wie die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsbereiche bereits erahnen lassen, waren die Teilnehmenden sehr zufrieden mit dem Angebot der online-basierten Weiterbildung. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Gesamtbeurteilung wider: Je zwei der Teilnehmenden¹³ haben der Veranstaltung die Note „sehr gut“ bzw. „gut“ ausgestellt. Im Mittel bewerten die Praktikerinnen und Praktiker die Veranstaltung mit der Note 1,5.

Die Möglichkeit für Lob und Tadel haben zwei der Teilnehmenden wahrgenommen. Eine Person wies darauf hin, dass es nicht immer einfach ist, die Webinare in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Für sie wären detailliertere Vorabinformationen zum Inhalt der jeweiligen Webinare zwecks eigener Vorbereitung auf die Themen hilfreich. Im Zuge der jeweiligen Einladungs-E-Mails wurde den Teilnehmenden das Thema der kommenden Webinar-Sitzung genannt. Eine individuelle Vorbereitung der Praktikerinnen und Praktiker war von der Dozentin nicht vorgesehen. Da die Webinare auf eine Zeitstunde begrenzt sind, ist es schwierig, detaillierte Informationen zum Inhalt im Vorfeld mitzuteilen. Vor allem die Übungs- und Reflexionsfragen sollten unvoreingenommen bearbeitet werden. Denkbar wäre jedoch, im Vorfeld zu den einzelnen Webinar-Sitzungen Einstiegsliteratur zur Verfügung zu stellen, damit sich die Teilnehmenden bei Bedarf auf das Thema einstimmen können. Erfreulich ist, dass die Formulierung der Lernziele je Webinar als hilfreich empfunden wird. Eine weitere Person teilte uns abschließend mit: *„[...] wie schon im mündlichen Feedback, kann ich meine Eindrücke schriftlich nur bestätigen. Ich habe mich in der Webinarreihe sehr wohl gefühlt und bin*

¹² Beim Thema „Potenziale erkennen“ haben drei der vier Frauen der Aussage voll und ganz zugestimmt. Die vierte Dame hat sich einer Bewertung enthalten, da sie an diesem Webinar nicht teilgenommen hatte.

¹³ Da die Gesamtbeurteilung der Webinar-Reihe zusammen mit der Beurteilung der Webinare 4-6 erfolgte, haben nur vier Personen eine Note für die gesamte Weiterbildung abgegeben.

dankbar für die inhaltliche Vertiefung meines Vorwissens und die neuen Impulse, ebenso wie der Austausch über die technischen Möglichkeiten eines Webinars.“

4 Fazit und Ausblick

Mit dem Angebot einer Webinar-Reihe zum Thema „Talent-Management: Frauen auf dem Weg in Führung fördern“ soll Praktikerinnen und Praktikern aus den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens die Möglichkeit gegeben werden, sich dezentral und ortsunabhängig weiterzubilden. Das Ziel besteht in einer Sensibilisierung von Personalverantwortlichen hinsichtlich der Besonderheiten des weiblichen Aufstiegs. Thematisiert werden neben Aufstiegsbarrieren, Stereotypen und der Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen auch relevante Aufstiegskompetenzen und der Umgang mit diesen sowie die Frage, wie Potenziale im eigenen Unternehmen erkannt und gefördert werden können. Das Weiterbildungsprodukt soll hierbei wissenschaftlichen Ansprüchen genügen (vgl. Möller & Hellebrandt, 2015, die die wissenschaftliche Qualität von Coaching-Weiterbildungen bemängeln).

Die Umsetzung der Webinar-Reihe mittels „Adobe Connect“ verlief weitestgehend problemlos. Vereinzelt traten Tonprobleme bzw. Probleme mit der Verbidung zum Webinar-Raum auf. Diese sind vermutlich auf eine instabile Internetverbindung auf Seiten der Teilnehmenden zurückzuführen. Es sollte daher auf eine stabile Internetverbindung – am besten mittels LAN-Kabel – geachtet werden. Die Tonqualität der mündlichen Beiträge war meist gut bis sehr gut. Es hat sich als empfehlenswert herausgestellt, wenn alle Teilnehmenden ein Head-Set tragen. Hierdurch können Rückkopplungen vermieden werden.

Sehr erfreulich war die rege Teilnahme der Praktikerinnen und Praktiker. Diese nutzten sowohl die Chatfunktion als auch die Möglichkeit, über das eigene Mikrofon einen Beitrag zum leisten. Gerade in Sitzungen, an denen mehr als eine Teilnehmerin / ein Teilnehmer anwesend waren, konnte so ein guter Erfahrungsaustausch stattfinden. Die Hürde zur aktiven mündlichen Mitwirkung scheint bei dieser Zielgruppe wesentlich geringer auszufallen als beispielsweise bei Studierenden (vgl. Wieschowski, 2015, S. 193). Auch die weiteren technischen Möglichkeiten, wie Abstimmungen, das Schreiben auf dem virtuellen Whiteboard und die Erstellung von Wortwolken konnten ohne größere Probleme in die Sitzungen eingebunden werden. Dies liegt sicherlich nicht zuletzt an der einführenden Auftaktveranstaltung, in der die Teilnehmenden mit diesen technischen Möglichkeiten vertraut gemacht wurden. Trotz der gelungenen Pilotierung und der positiven Evaluierung der Webinar-Reihe muss jedoch auch angemerkt werden, dass einige der Praktikerinnen und Praktiker angaben, während der Webinar-Sitzung im Büro immer wieder abgelenkt zu werden. Sei es durch Kolleginnen und Kollegen, E-Mails oder das Telefon. Hier kann seitens der Dozentin nur empfohlen werden, sich einen Raum zu schaffen, in dem eine ungestörte Teilnahme möglich ist. Dies kann am heimischen

Schreibtisch oder auch im Büro sein, wenn deutlich gekennzeichnet wird – zum Beispiel durch ein Schild an der Bürotür –, dass man in einer wichtigen Besprechung ist und nicht gestört werden möchte. Das Mailprogramm könnte man für eine Stunde aus- und das Telefon stummschalten oder eine Rufweiterleitung einrichten. Insgesamt waren die Teilnehmenden diesem Format gegenüber sehr aufgeschlossen und können sich vorstellen, vor allem theoretische Inhalte durch eine online-Weiterbildung vermittelt zu bekommen.

Denkbar ist es, diesen Pilot als Blended-Learning-Konzept weiterzuentwickeln. Hierbei kann die Webinar-Reihe als niedrigschwelliger Fortbildungseinstieg genutzt werden. In einer sich anschließenden Präsenzphase könnten unternehmensspezifische Bedarf bezüglich gendersensibler Rahmenbedingungen ermittelt und in die konkrete Konzeption von Maßnahmen – als Transferprojekt ins Unternehmen – überführt werden. Auch Aspekte des Empowerments (siehe Webinar-Reihe „Projektmacher werden“: Oberländer & Ayan, 2017) ließen sich einbinden, um Personalverantwortliche in ihrer Umsetzungs- und Veränderungsbereitschaft zu unterstützen. Grundsätzlich bleibt jedoch die kritische Frage bestehen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Webinar-Reihen und / oder Präsenzveranstaltungen teilnehmen können, wenn die Teilnahme an Fortbildungen hauptsächlich in der Verantwortung des Mitarbeiters gesehen wird (vgl. Hays, 2017). Im Rahmen der Akquisetätigkeiten musste festgestellt werden, dass das Angebot zwar als interessant erachtet wird, die Teilnahme jedoch mit Hürden verbunden zu sein scheint. Erst durch ein persönliches Gespräch mit Personalverantwortlichen einer größeren Einrichtung aus dem Bereich Soziales und Gesundheit konnte die Anzahl an Interessentinnen und Interessenten entsprechend angehoben werden, sodass die Durchführung der Weiterbildung möglich war. Die Unterstützung von Führungskräften, die im eigenen Unternehmen für eine solche Weiterbildung werben, scheint ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Teilnehmerakquise zu sein. Durch die Befürwortung der Weiterbildung haben die Teilnehmenden gleichzeitig die Gewissheit, dass „ihr Unternehmen“ das Angebot als wertvoll erachtet und die Teilnahme unterstützt. Dass der Dialog mit den Arbeitgebern sinnvoll und in vielen Fällen auch notwendig ist, haben auch Müller und Ayan (2015, 2017) im Rahmen von Weiterbildungsangeboten mit zeitlich umfangreichen Präsenzphasen festgestellt.

Literatur

- Alemann, A. von (2007).** Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 1, 21–38.
- Allmendinger, J. (2009).** *Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen*. München: Pantheon.
- Asendorpf, J.B. (2011).** *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor*. (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Ausprung, K., Hinz, T. & Sauer, C. (2017).** Why Should Women Get Less? Evidence on the Gender Pay Gap from Multifactorial Survey Experiments. *American Sociological Review*, 1, 179–210.
- Bianchi, S.M. & Milkie, M.A. (2010).** Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 705–725.
- Bischoff, S. (2010).** *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Blessin, B. & Wick, A. (2014).** *Führen und Führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (7. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Bongiorno, R., Bain, P.G. & David, B. (2014).** If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology*, 217–234.
- Bröckermann, R. (2009).** *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2010).** *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision. Zugriff am 21.11.2012 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.html>
- Catalyst – TheConference Board (2002).** *Women in Leadership: A European Business Imperative*. Pennsylvania State University: Catalyst.
- Cornils, D., Mucha, A. & Rastetter, D. (2014).** Mikropolitisches Kompetenzmodell: Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz. *OSC, Organisationberatung – Supervision – Coaching*, 1/2014.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Florida: Odessa.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002).** Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 3, 573–598.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2007).** *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fehre, K., Lindstädt, H. & Picard, A. (2014).** Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66, 37–68.
- Felfe, J. (2009).** *Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischbach, A.; Lichtenthaler, P.W. & Horstmann, N. (2015).** Leadership and Gender Stereotyping of Emotions. Think Manager – Think Male? *Journal of Personnel Psychology*, 3, 153–162.
- Flanagan, J.C. (1954).** The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 4, 327–359.

- Grimme, J. (2012).** *Analyse karriereförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine geschlechtstypische Betrachtung.* [Dissertation am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Betreuerinnen: E. Bamberg & M. Janneck].
- Hannover, B. & Kessels, U. (2003).** Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 3, 197–204.
- Haynes, M.C. & Heilman, M.E. (2013).** It Had to Be You (Not Me)! Women's Attributional Rationalization of Their Contribution to Successful Joint Work Outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, X, 1–14.
- Hays (Hrsg.) (2017).** Wissensarbeit im Wandel. Neue Spannungs- und Handlungsfelder. Online abrufbar unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-wissensarbeit-im-wandel-2017.pdf/4c863f32-7144-5e2e-c8a1-42aaa48ba70f>
- Henn, M. (2012).** *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Hipp, B., Knapp, K. & Schreyer-Schubert, A. (2013).** Fach- und Führungskräftevielfalt sichern. Familiengerechte Personalpolitik und Gleichstellung der Geschlechter. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (259–268). Stuttgart: Kohlhammer.
- Holst, E., Busch-Heizmann, A. & Wieber, A. (2015).** *Führungskräftemonitor 2015. Update 2001-2013*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Holst, E. & Friedrich, M. (2016).** Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. *DIW Wochenbericht*, Nr. 37, 827–838.
- Holst, E. & Kirsch, A. (2016).** Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht* Nr. 2, 31–44.
- Holst, E. & Wrohlich, K. (2017).** Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. *DIW Wochenbericht* Nr. 1+2, 3–16.
- Hyde, J.S. (2005).** The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 6, 581–592.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB Kurzbericht 13/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Judge, T.A., Ilies, R., Bono, J.E. & Gerhardt, M.W. (2002).** Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 4, 765–780.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2010).** Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB-Kurzbericht*, 6/2010
- Kohaut, S. & Möller, I. (2016).** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. *IAB-Kurzbericht*, 2/2016.
- Möller, H. & Hellebrandt, M. (2015).** Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft? *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2015, 9–12.
- Mucha, A. & Rastetter, D. (2012).** Macht und Gender. Nach Macht greifen – mit mikropolitischen Kompetenz! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 43, 173–188.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? - Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

- Müller, E.M. & Ayan, T. (2017).** Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor: Weiterbildungserfahrungen und Weiterbildungswünsche – Eine qualitative Befragung im Rahmen des BEST WSG Projekts (Ergebnisbericht).
- Oberländer, M. & Ayan, T. (2017).** Empowerment in der Personalarbeit - Entwicklung, Durchführung und Evaluation einer Webinarreihe zur Schulung Personalverantwortlicher aus dem Sozial- und Gesundheitswesen. (Ergebnisbericht)
- Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013).** Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegs-motivation und Aufstiegs-wahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In E. Vomberg & A.M. Krewer (Hrsg.). *SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung*, 3, 1–75.
- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- Ohlendieck, L. (2003).** Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: U. Pasero (Hrsg.). *Gender – from Costs to Benefits*. (183–193). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pervin, L.A. (1996).** *The science of personality*. New York: Wiley
- Peus, C. & Welpe, I.M. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung*, 2, 47–55.
- Roth, G. & Strüber, N. (2014).** *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schuler, H. (2014).** Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 128–157.
- Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Sosa y Fink, S. (2013).** Aufstiegsbedingungen weiblicher Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheits- und Sozialwesens. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen: Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (41-65). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Staehele, W.H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999).** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung* (8. Aufl.) München: Vahlen.
- Waller-Kächele, I. (2013).** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (24–37). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weßling, A. (2012).** Altenpflege ist weiblich, Karriere auch. *Personalwirtschaft* 02/2012, 40–42.
- Weibler, J. (2011).** *Personalführung* (2. Aufl.). München. Vahlen.
- Wieschowski, S. (2015).** Lehre im virtuellen Hörsaal- Webinare als Baustein eines Blended-Learning-Konzepts zwischen Hochschule, Weiterbildung und Berufspraxis. In: M. Schäfer, M. Kriegel & T. Hagemann (Hrsg.). *Neue Wege zur akademischen Qualifizierung im Sozial- und Gesundheitssystem. Berufsbegleitend studieren an Offenen Hochschulen* (183–195). Münster: Waxmann.
- Zika, G., Maier, T., Helmrich, R., Hummel, M., Kalinowski, M., Hänisch, C.; Wolter, M.I. & Mönnig, A. (2015).** Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. Engpässe und Überhänge regional ungleich

verteilt. *IAB-Kurzbericht*, 9/2015. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.

Zimbardo, P.G. & Gerrig, J.R. (2003). *Psychologie*. (7. Aufl.). Berlin: Springer.

Anhang

Anhang A1: Akquise-Mail

Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Gezielt die Entwicklungspotenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen.

Sehr geehrter Herr Mustermann,

mit „Talentmanagement“ und „Projektmacher werden“ bieten wir zwei **kostenlose e-Weiterbildungen** an, die sich schwerpunktmäßig mit Themen der **Personalentwicklung** im Sozial- und Gesundheitssektor befassen.

Hierbei berücksichtigen wir neben der wissenschaftlichen Fundierung auch den Faktor Zeit für Sie und Ihre MitarbeiterInnen.

Was genau ist mit e-Weiterbildung gemeint?

- In einer webbasierten Workshop-Reihe können Sie sich von Zuhause oder Ihrem Arbeitsplatz aus und mit kalkulierbarem Zeitaufwand fortbilden.
- Mit professioneller Moderation und Expertenbeteiligung sollen Situationen aus der Praxis diskutiert und eigene Einstellungen sowie Handlungsmöglichkeiten reflektiert werden.
- Sie sind nicht ortsgebunden, kommen aber trotzdem in Interaktion mit Kolleg/innen und Fachexpert/innen.

Welchen Nutzen haben Sie und Ihre Mitarbeiter/innen von der Weiterbildung?

Im Rahmen des Weiterbildungsangebotes „**Talentmanagement**“ setzen Sie sich mit Karrieremöglichkeiten für leitungsinteressierten Frauen auseinander. Hierbei werden wir mit Ihnen

- Aufstiegskompetenzen betrachten,
- gendersensible Merkmale identifizieren,
- spezifische Bedarfe führungsinteressierter Frauen analysieren und
- frauengerechte Personalentwicklungsmaßnahmen kennenlernen.

Mit dem Weiterbildungsangebot „**Projektmacher werden**“ unterstützen wir Sie und Ihre Mitarbeiter/innen dabei, sich genauer mit Befähigung („**Empowerment**“) im Unternehmenskontext auseinanderzusetzen. Sie werden

- Einblicke in theoretische Modelle der Personalarbeit erhalten,
- den „Empowerment“-Begriff kennenlernen,
- Fähigkeiten zur Durchführung einer Bedarfsanalyse erlangen und
- Ihre Umsetzungskompetenz für die Durchführung eigener bedarfsgerechter Schulungen stärken.

Für wen ist die Teilnahme an unserem Angebot gedacht?

Teilnehmen können alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors. Idealerweise sind die Teilnehmer/innen mit der Personalarbeit vertraut oder streben perspektivisch eine Position in diesem Bereich an. Interessierte können sich für beide Weiterbildungsangebote anmelden.

Wann bieten wir die Weiterbildungen an?

- Jede Weiterbildung umfasst 6-8 einstündige Webinare im Zeitraum von März bis Mai 2017.
- Die genaue Terminfindung erfolgt in Abstimmung mit den TeilnehmerInnen.

Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse geweckt haben und freuen uns über Ihre Rückmeldung.

Weitere Informationen finden Sie in unserem Flyer.

Gerne können wir in einem persönlichen Gespräch offene Fragen und das weitere Vorgehen besprechen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung und verbleiben

mit freundlichen Grüßen,

Ihr Weiterbildungsteam

Frau Türkan Ayan, Eva Müller & Maren Oberländer

Anhang A2: Evaluationsbogen

Fragenblock 1: Organisation

Organisation

Bitte beurteilen Sie die **Organisation** zur Webinar-Reihe. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Organisation im Vorfeld der Webinar-Reihe verlief reibungslos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Erreichbarkeit der Organisatoren war zu jeder Zeit gegeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rückfragen wurden in angemessener Zeit beantwortet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Einführungsveranstaltung war hilfreich für mich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Organisation während der Webinar-Reihe (Einladungsmails etc.) verlief zu meiner Zufriedenheit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 2: Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Bitte beurteilen Sie **Aufbau und Struktur** der Webinar-Reihe zum Thema PE-Kompakt. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Webinar-Reihe hatte für mich eine klar erkennbare Struktur.	☐	☐	☐	☐	☐
Die einzelnen Webinar-Sitzungen bauen logisch aufeinander auf.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Inhalte wurden in der vorgegebenen Zeit vermittelt.	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 3: Methodisch-didaktische Umsetzung

Methodisch-Didaktische Umsetzung

Bitte beurteilen Sie die **methodisch-didaktische Umsetzung** der Webinar-Reihe. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Folien sind übersichtlich und gut strukturiert gestaltet.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Folien unterstützen meine Aufmerksamkeit.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Umfang an Folien pro Sitzung ist angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Anteil an Wissensinput ist angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Anteil an Diskussions- / Reflexionsfragen ist angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 4: Dozentin

Dozentin

Bitte beurteilen Sie die Vermittlung der Inhalte durch die **Dozentin**. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Dozentin hat klar und deutlich gesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Redegeschwindigkeit der Dozentin war angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Dozentin vermittelte die Inhalte verständlich und nachvollziehbar.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Dozentin moderierte strukturiert durch die Webinar-Sitzungen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Dozentin ist auf Rückfragen eingegangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Dozentin hat Themen aus dem Plenum flexibel aufgegriffen.	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 5: Virtuelle Interaktion

Virtuelle Interaktion

Bitte beurteilen Sie die **Interaktionsmöglichkeiten** mit der Dozentin und den Teilnehmer/innen der Webinar-Sitzung. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Möglichkeit der schriftlichen Interaktion mit der Dozentin (via Chat) war gegeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Möglichkeit der mündlichen Interaktion mit der Dozentin war gegeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Interaktion mit weiteren Teilnehmer/innen war gegeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Interaktion mit der Dozentin war für mich bereichernd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Interaktion mit den weiteren Teilnehmer/innen war für mich bereichernd.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die zur Verfügung stehende Zeit zur Interaktion war angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Dozentin förderte durch aktives Nachfragen einen Austausch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 6: Wissenszuwachs und Praxistransfer (Webinare 1 – 6)

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 1

Bitte bewerten Sie die Inhalte des ersten Webinars zum Themenschwerpunkt **"Führungsetage - Wer sitzt da?"** mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. Zur Erinnerung: Inhaltlich haben wir uns mit der Entwicklung der Chancengleichheit, den Entwicklungen am Arbeitsmarkt und auf Führungsebene auseinandergesetzt. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Führungsetage - wer sitzt da?" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Führungsetage - wer sitzt da?" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Führungsetage - wer sitzt da?" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 2

Bitte bewerten Sie die Inhalte des zweiten Webinars zum Themenschwerpunkt **"Strukturelle Hürden & Stereotype"** hinsichtlich Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Strukturelle Hürden & Stereotype" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Strukturelle Hürden & Stereotype" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Strukturelle Hürden & Stereotype" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 3

Bitte bewerten Sie die Inhalte des dritten Webinars zum Themenschwerpunkt **"Persönlichkeit & Führung(serfolg)"** mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Persönlichkeit & Führung(serfolg)" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Persönlichkeit & Führung(serfolg)" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Persönlichkeit & Führung(serfolg)" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 4

Bitte bewerten Sie die Inhalte des vierten Webinars zum Themenschwerpunkt **"Aufstiegskompetenzen"** hinsichtlich Wissenszuwachs und Praxistransfer. Im Rahmen dieses Webinars haben wir uns schwerpunktmäßig mit den Themen Macht, Mikropolitik und Abgrenzungsfähigkeit auseinandergesetzt. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Aufstiegskompetenzen" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Aufstiegskompetenzen" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Aufstiegskompetenzen" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 5

Bitte bewerten Sie die Inhalte des fünften Webinars zum Themenschwerpunkt **"Potenziale erkennen"** mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. Zur Erinnerung: Inhaltlich haben wir uns mit den Begriffen Potenzial versus Leistung, dem Anforderungsprofil, der Critical Incident Technique und den Methoden "Assessment Center" und "Beurteilungsgespräch" auseinandergesetzt. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Potenziale erkennen" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Potenziale erkennen" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Potenziale erkennen" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 6

Bitte bewerten Sie die Inhalte des sechsten Webinars zum Themenschwerpunkt **"Weiterbildungsangebote"** mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. Wir haben uns in diesem Seminar zu wichtigen Inhalten der Weiterbildung für aufstiegsorientierte Frauen ausgetauscht und die Möglichkeiten der digitalen Umsetzung diskutiert. Ferner haben Sie einen Einblick in unsere Forschungsergebnisse erhalten. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Weiterbildungsangebote" waren lehrreich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Schulungsinhalte zum Thema "Weiterbildungsangebote" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Weiterbildungsangebote" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragenblock 7: Gesamtbeurteilung

Gesamtbeurteilung

Wie beurteilen Sie insgesamt (in Schulnoten) die Webinar-Reihe? *

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- sehr gut gut befriedigend ausreichend mangelhaft ungenügend

Lob & Tadel:

Lob & Tadel

Hier haben Sie die Möglichkeit, uns weiteres Feedback zur Webinar-Reihe mitzuteilen.

Was hat Ihnen besonders gut gefallen? Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für uns?

Antwort:

Anhang A3: Evaluationsergebnisse der sechs Webinare

Ergebnisse Webinar 1 – Themenschwerpunkt „Führungsetage – Wer sitzt da?“

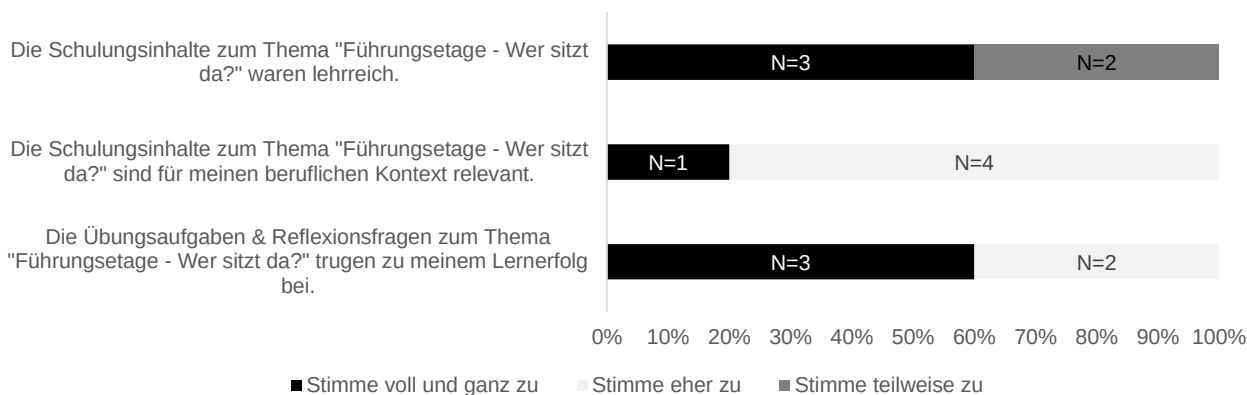


Abbildung 8: Beurteilung der Schulungsinhalte - Webinar 1 (N=5).

Ergebnisse Webinar 2 – Themenschwerpunkt „Strukturelle Hürden & Stereotype“

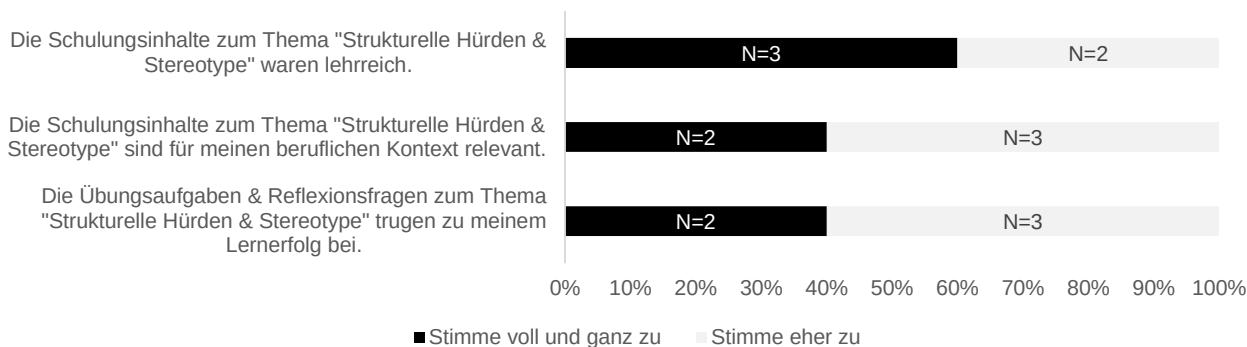


Abbildung 9: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 2 (N=5).

Ergebnisse Webinar 3 – Themenschwerpunkt „Persönlichkeit & Führungserfolg“

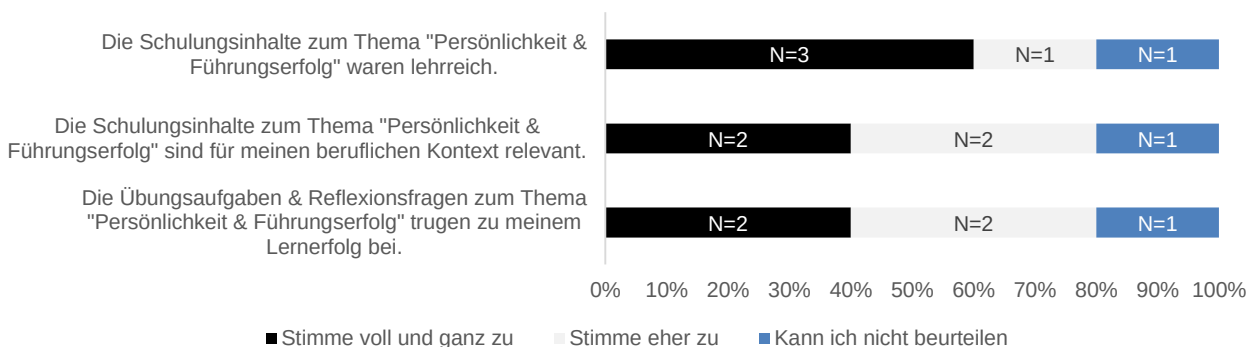


Abbildung 10: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 3 (N=5).

Ergebnisse Webinar 4 – Themenschwerpunkt „Aufstiegskompetenzen“

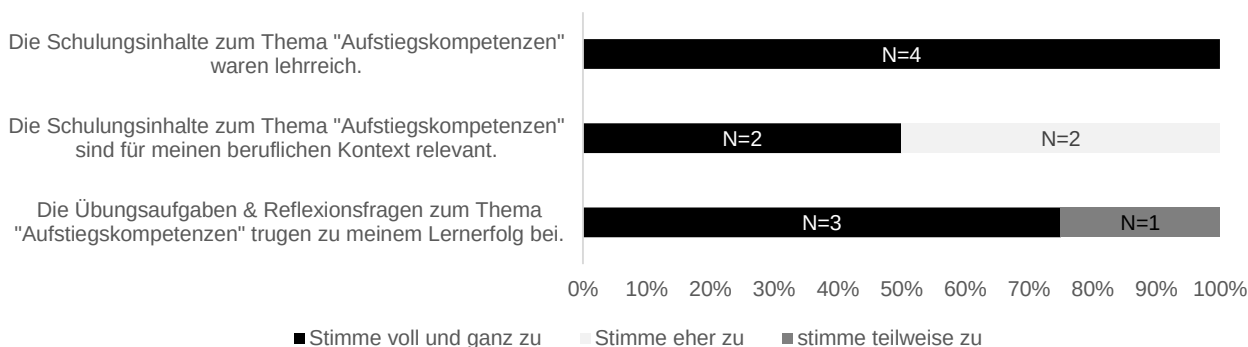


Abbildung 11: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 4 (N=4).

Ergebnisse Webinar 5 – Themenschwerpunkt „Potenziale erkennen“

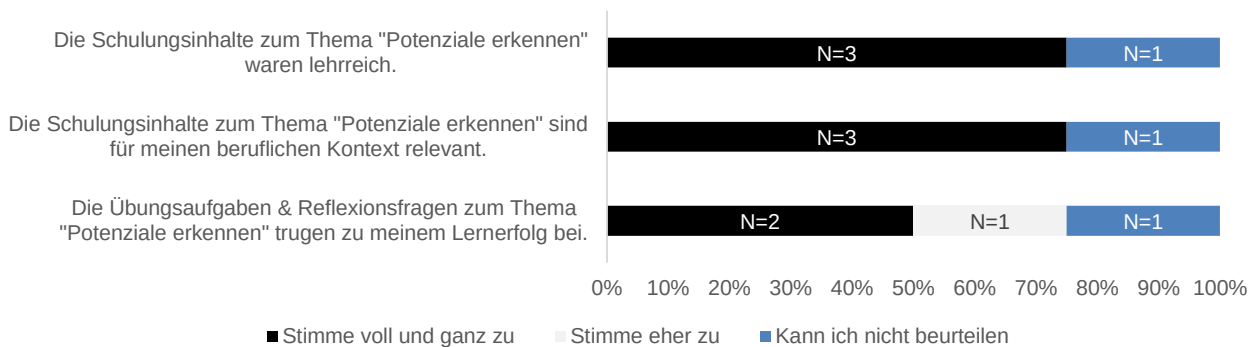


Abbildung 12: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 5 (N=4).

Ergebnisse Webinar 6 – Themenschwerpunkt „Weiterbildungsangebote“

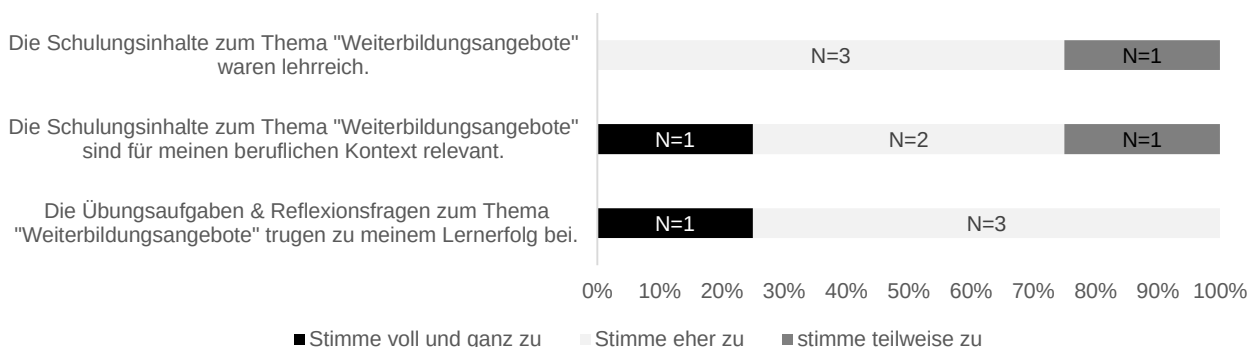


Abbildung 13: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 6 (N=4).