



Scandic Hotel | Berlin, 2. April 2014

## Aus der Praxis – für die Praxis: Erfahrungsaustausch zu flexiblen Arbeitsmodellen in Führungspositionen

**Gleichste!!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft

**DB** Mobility  
Networks  
Logistics



„Karriere mit Kindern“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Europäischen Union und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert.



Scandic Hotel | Berlin, 2. April 2014

## Erfolgsfaktoren für die Vereinbarkeit von Führung und Familie: Ergebnisse des Projekts „Karriere mit Kindern“

**Gleichste!!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft

**DB** Mobility  
Networks  
Logistics



„Karriere mit Kindern“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Europäischen Union und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert.

## Projektziele

Förderung von weiblichen und männlichen  
Führungskräften vor, in oder nach der Elternzeit

Verstärkung des kulturellen Wandels in den Unternehmen

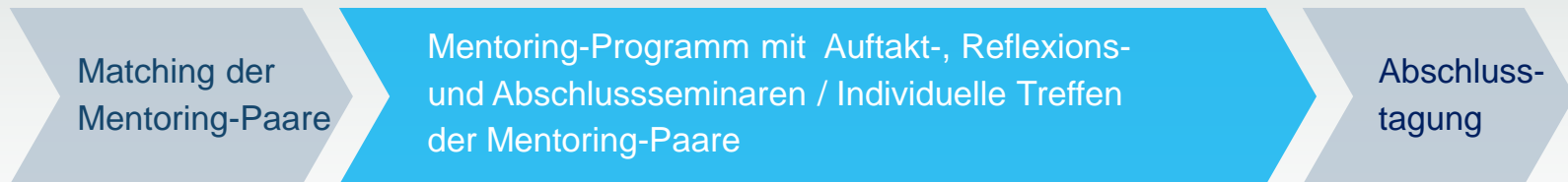
Förderung der Akzeptanz von innovativen Arbeitsmodellen



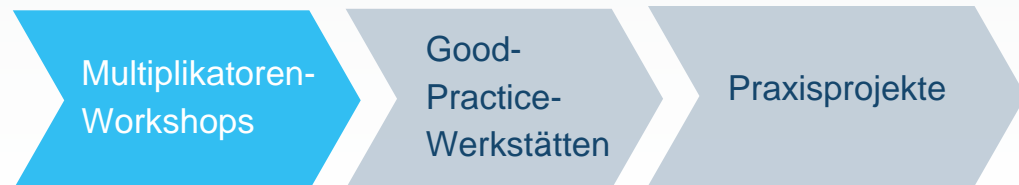
**Erhöhung des Anteils von Frauen in  
Führungspositionen**

# Projektstruktur

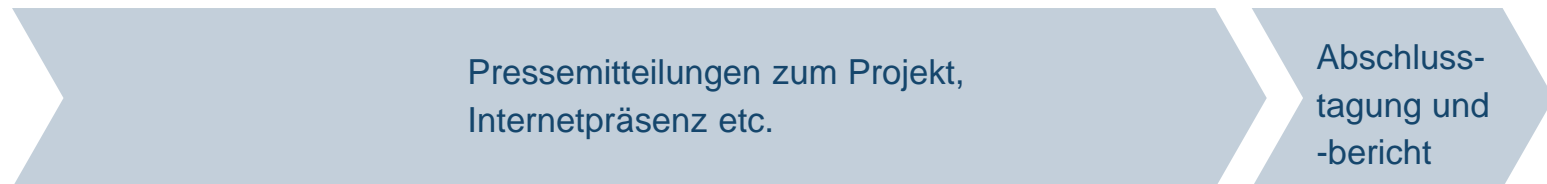
## MENTORING für zwei Durchgänge



## FÖRDERUNG DES KULTURWANDELS in der DB AG und der DT AG



## KONTINUIERLICHE PRESSEARBEIT



August 2011

Juli 2014

## Auswahlkriterien

### **Mentees**

- | Führung-, Führungsnachwuchskräfte oder Referenten mit Potentialaussage
- | kurz vor, während oder max. 1 Jahr nach der EZ
- | zwischen 2 und 12 Monate EZ
- | schriftliche Bewerbung
- | Einverständniserklärung der/des Vorgesetzten
- | Motivation/Eignung für das Instrument Mentoring

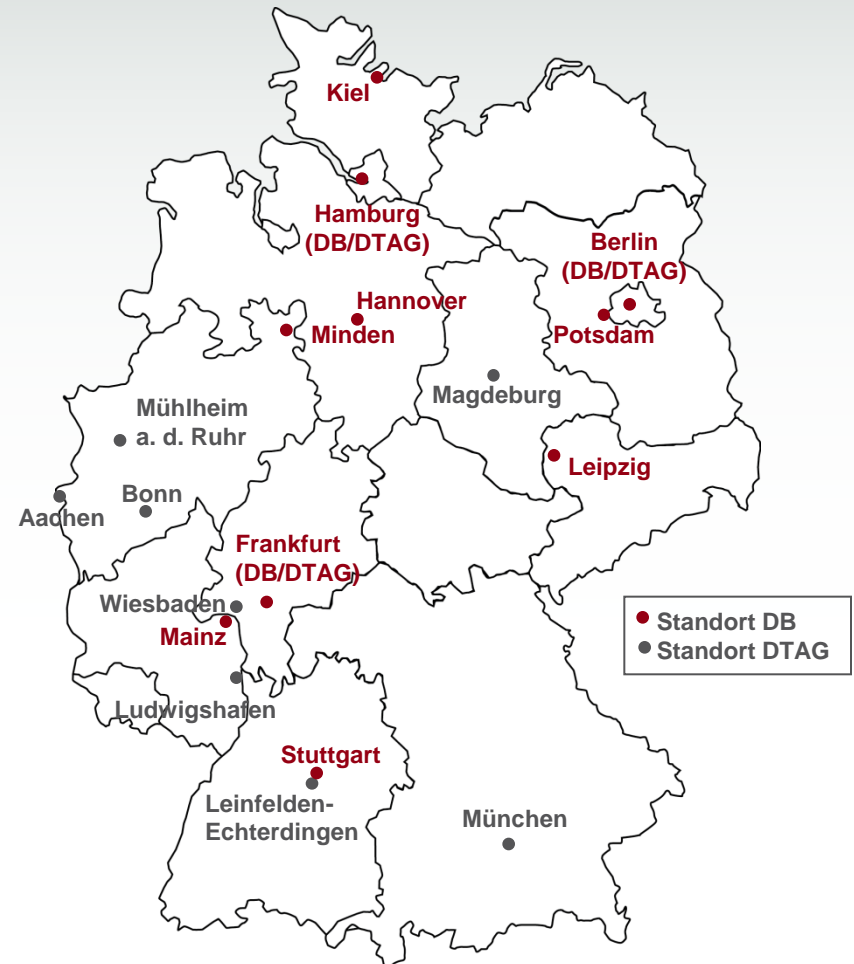
### **Mentor/innen**

- | Führungserfahrung
- | Erfahrungen mit der Vereinbarkeitsthematik
- | Motivation / zeitliche Kapazitäten für das Programm
- | kein Ausschlusskriterium: eigene Kinder / Elternzeit!

# Die Mentoring-Tandems des Projekts im Überblick

## Teilnehmer/innen

- | 38 Mentoring-Tandems der Deutschen Bahn AG
- | 34 Mentoring-Tandems der Deutschen Telekom AG
- | 72 Mentees (davon 10 Männer)
- | 72 Mentor/innen (davon 24 Männer)

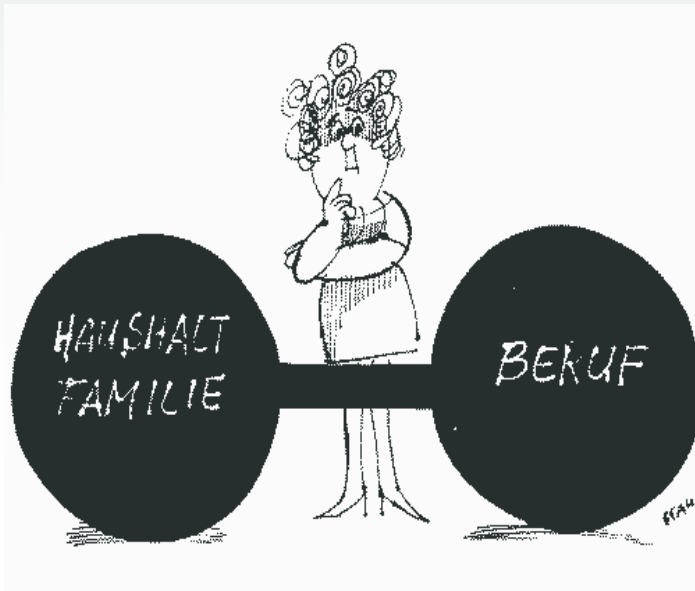


## Stärkung des Selbstbewusstseins

„Durch das Mentoring hat sich mein Selbstbewusstsein verbessert. Meine Mentorin hat mich darin bestärkt, dass ich keine Arbeitskraft zweiter Klasse bin nur weil ich in Elternzeit gehe und vielleicht später in reduziertem Umfang arbeiten möchte.“  
*Weibliche Führungskraft (1 Jahr Elternzeit)*



## Zentrale Phase in der Karriereentwicklung



„Ich empfand die Elternzeit-Phase als sehr verunsichernd. Oft habe ich ein großes Gefühl der Zerrissenheit und Orientierungslosigkeit gehabt. Die Trainings und der Austausch mit erfahrenen Führungskräften haben mir dabei geholfen, wieder klarer zu sehen. Ich weiß jetzt, dass ich Karriere und Kinder will und ich habe einen Plan entwickelt, wie es funktionieren kann.“

*Weibliche Fachkraft (halbes Jahr Elternzeit)*



## Eigeninitiative und offensive Kommunikation

„Der Austausch mit Mentees und Mentor/innen in den Reflexionsseminaren hat mir deutlich gemacht, dass es maßgeblich von meiner Eigeninitiative und der klaren und selbstbewussten Kommunikation gegenüber meiner Führungskraft abhängt, wie sich meine Karriere entwickeln wird.“

*Weibliche Fachkraft (halbes Jahr Elternzeit)*

„Z.B. habe ich im Zuge des Programms offensiver mit meinem Partner darüber verhandelt, dass er auch mehr familiäre Pflichten übernehmen muss. Ich habe mir auch eine private Kinderbetreuung für Notsituationen organisiert, angeregt durch die Diskussionen.“

*Weibliche Führungskraft (9 Monate Elternzeit)*

# Selbstbewusste Kommunikation!



## Karrierebrüche vermieden und Aufstiege ermöglicht



„Mein Vorgesetzter hat mir unmissverständlich zu verstehen gegeben, dass er mich nicht befördern wird, wenn ich ein Jahr in Elternzeit gehe. Ich habe mich durch KmK davon nicht entmutigen lassen und werde nun doch Teamleiter. Ohne das Mentoring und die Trainings hätte ich die dazu notwendigen Strategien nicht entwickeln können.“

*Männliche Fachkraft (1 Jahr Elternzeit)*

## Sensibilisierung der Mentor/innen

„Ich hatte wirklich unterschätzt wie kompliziert Elternzeit und Rückkehr manchmal sein können...Ich verstehe jetzt besser, warum junge Frauen trotz Karriereorientierung in dieser Lebensphase oft den Mut verlieren. Da muss auch in unserem Unternehmen noch viel passieren.“

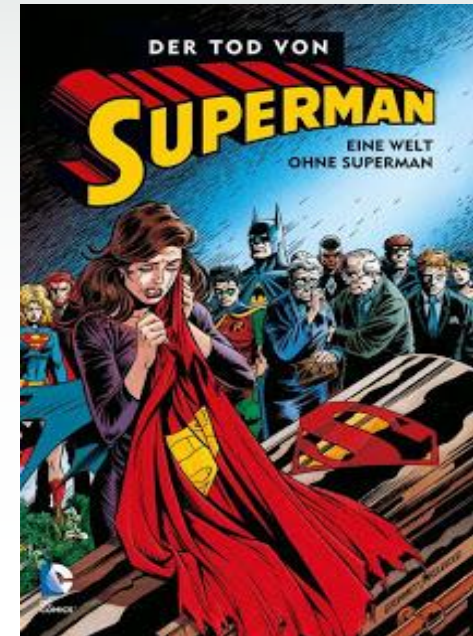
*Männliche Führungskraft, Mentor*

„Ich habe durch die Gespräche im Tandem und die vielen inhaltlichen Impulse aus dem Projekt begonnen, meinen eigenen Führungsstil stärker zu reflektieren und zu verändern. Meetings nach 18 Uhr gibt es bei mir nur noch in absoluten Ausnahmefällen. Und es funktioniert!“

*Weibliche Führungskraft, Mentorin*

## Erfolgsfaktoren: Führungskultur

- | Einsame Heldin vs. Teamperformer/in
- | Anwesenheitsorientierung vs. Ergebnisorientierung
- | Flexible aber verlässliche Arbeitsplanung vs. Ad-Hoc Kultur
- | Mut, neue Lösungen bei der Arbeitsorganisation in Führungspositionen auszuprobieren
- | Grenzen gegenüber den Mitarbeiter/innen selbstbewusst vertreten
- | Interessenausgleich im Team managen



# Erfolgsfaktoren für Elternzeitler/innen

## Selbstmanagementkompetenzen

- | Proaktive Kommunikation und Eigeninitiative
- | Geben und Nehmen im Team
- | Flexibilität und Einsatzbereitschaft
- | Partnerschaft und Netzwerk
- | Zeit- und Stressmanagement



# Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte

## Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit

## Home-Office Regelungen

## Arbeitszeitreduzierung

- | Reduzierung des Stundenumfanges
- | möglichst flexible Handhabung
- | Job Sharing

## Sabbaticals und Interimsmanagement



# Erfolgsfaktoren im Personalmanagement



- | Zeit und Kompetenz für Information und Beratung
- | Interessenausgleich zwischen Vorgesetzten- und Mitarbeiter/innen-Perspektive
- | Neue Karrierewege und -leitbilder fördern
- | Thema in Schulungskonzepte integrieren



## Zentrale Erfolgsfaktoren für Diversity-Abteilungen

- | Sichtbare Beispiele guter Praxis verbreiten
- | Positive Anreize und Austauschplattformen für mittleres Management und Personalbereich
- | Betriebliche Rahmenbedingungen in den Blick nehmen (Controlling etc.)
- | Konzentration auf praktisches Umsetzungs- und Managementwissen



## Betriebliche Handlungsfelder

| Führungskultur:  
Ganzheitliches  
Verständnis

| Arbeitsorganisation:  
Flexibilisierung von  
Zeiten und Orten

| Personalmanagement:  
Schulungen,  
Beurteilungsmaßstäbe  
und Karrierewege

| Direkte Unterstützung:  
Mentoring, Kinder-  
betreuung, Beratung  
bei Pflege etc.

# Paradigmenwechsel im Management

„Wir haben mittlerweile auf dem Papier ein breites Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen und das Top-Management will den Wandel. Doch im mittleren Management und an der Basis gibt es noch viele Fragen. Wie führe und messe ich denn ergebnisorientiert? Wie bilde ich Job Sharing im Controlling ab? Wie stelle ich den Interessenausgleich im Team sicher? In flexiblen Modellen zu führen ist keine Kleinigkeit, sondern ein grundlegender Paradigmenwechsel.“

*Männliche Führungskraft, Konzernbereich*

Vielen Dank!

## EAF Berlin

**Nina Bessing**

Leiterin Geschäftsfeld Wirtschaft

Tel.: +49 (0)30 - 308776052

Mail: [bessing@eaf-berlin.de](mailto:bessing@eaf-berlin.de)

**[www.eaf-berlin.de](http://www.eaf-berlin.de)**