

PEPP® - Empowermenttraining für Frauen in Führungspositionen – Ein Projektbericht

Welche Karrierechancen haben Frauen? Ein Blick in die Vorstandsetagen gibt Aufschluss: Von 21.111 Vorständen sind laut Hoppenstedt gerade mal 3,8 Prozent Frauen. Offensichtlich stimmt der markige Spruch: „Es ist wahrscheinlicher, dass eine Frau vom Blitz erschlagen wird, als dass sie in den Vorstand eines Unternehmens aufsteigt oder dass eine Frau Bundeskanzlerin wird!“

Woran liegt es, dass es nach wie vor so wenige Frauen in oberen Führungspositionen und Entscheidungsfunktionen von Wirtschaft und Politik gibt? Sind doch die Möglichkeiten für Frauen, beruflich vorwärts zu kommen, zumindest in den westlichen Industrieländern, niemals besser gewesen als heutzutage. Über die Hälfte der Gymnasialisten in Deutschland sind Mädchen. Fast die Hälfte aller Hochschulabsolventen sind Frauen, auch wenn sie, zugegebenermaßen, nur zu einem Viertel klassisch Karrierefördernde Studiengänge wie BWL etc. belegen. In den Unternehmen angekommen schaffen es je nach Branche jedoch nicht mal 20 Prozent der Frauen, Führungspositionen zu erklimmen. Erfahrungsgemäß ist die Quote weiblicher Führungskräfte in Großunternehmen am niedrigsten, leichter ist es für Frauen im Mittelstand Führungspositionen zu bekleiden, überdurchschnittliche Chancen haben Frauen in Verbänden und ähnlichen Organisationen.

Eine Trendwende ist in Sicht. Denn etliche Unternehmen wollen es sich nicht länger leisten, auf das Potenzial hoch qualifizierter Mitarbeiterinnen zu verzichten. Mittel zur Zielerreichung: Mentoring - Programme, spezielle Trainingsmaßnahmen und das Schaffen frauengerechterer Arbeitsbedingungen.

Zielsetzung von PEPP®

PEPP® ist ein persönlichkeitsorientiertes Empowermenttraining für Frauen „Persönlicher Erfolg mit Persönlicher Power“. In einem Projekt bei einem großen deutschen Finanzdienstleister ging es darum, weibliche Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte auf die nächsten Karriereschritte vorzubereiten. PEPP® war dabei ein Teil ineinander greifender Maßnahmen. In der Vorbereitungsphase wurden die Ziele wie folgt festgelegt:

Die teilnehmenden Frauen

- bauen ihre Führungskompetenzen aus
- optimieren ihr Selbstmanagement
- erweitern ihre emotionale Intelligenz
- setzen betriebliche Ziele in persönliche Zielplanung um
- entwickeln Kraft und Ausdauer für Herausforderungen
- werden entscheidungsstärker
- steigern deutlich ihre Eigenmotivation, Effektivität und Produktivität
- treten gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern überzeugender auf
- verhandeln und kommunizieren erfolgreicher.



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - März 2006

Das PEPP® Empowermenttraining

Das PEPP® Empowermenttraining bestand aus 3 Bausteinen, die über 1 Jahr lang im Unternehmen durchgeführt wurden. Zwischen den Bausteinen erarbeiteten die teilnehmenden Frauen Aufgaben aus ihrem Führungsumfeld und präsentierten sie während der Trainings. Lernpartnerschaften und Gespräche mit ausgewählten Führungskräften oder Mentoren sorgten für eine sinnvolle Begleitung.

Baustein 1 Lebensgestaltung und Karriereplanung

Im ersten Baustein setzten sich die Teilnehmerinnen mit ihrer Lebensgestaltung und Karriereplanung auseinander. In vielen Gesprächen wurde deutlich, dass Frauen zuweilen auf einen weiteren Aufstieg in der Karriereleiter verzichteten, weil sie vielseitig interessiert waren und befürchteten, zugunsten der Karriere auf Familie, Freunde und Hobbies verzichten zu müssen oder aber den harten Wettbewerb mit ihren männlichen Kollegen scheuten. Im ersten Baustein ging es also darum, die eigene Mission und Vision zu entwerfen. Des Weiteren beleuchteten die Teilnehmerinnen ihre persönlichen Werte und Einstellungen, ermittelten ein Stärken- und Schwächenprofil im Führungsalltag, entdeckten den eigenen Führungsstil. Frauen stellen ihr Licht zuweilen unter den Scheffel, hier gilt es mit geeigneten Übungen Mut, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen zu wecken und persönliche Erfolgsförderer und Erfolgsverhinderer zu finden. Anhand des eigenen Persönlichkeitsprofils wurden Stärken und Schwachpunkte in Bezug auf die genannten Themen sichtbar, aber auch in der Interaktion mit Anderen im beruflichen und privaten Alltag.

Baustein 2 Fit für den Führungsalltag

Im zweiten Baustein stand die Harmonie zwischen Seele-Körper-Geist im Mittelpunkt. Nur wer einen Ausgleich findet zwischen den beruflichen Anforderungen und privaten Interessen kann auf Dauer erfolgreich sein. Die Teilnehmerinnen beschäftigten sich mit folgenden Fragen:

Wie erlebe ich meine Rolle als Führungskraft im Unternehmen? In welchem Umfeld bewege ich mich? Welche Werte, Tabus, Standards und Riten beeinflussen meine Rolle im Unternehmen? Wie erreiche ich Balance im Spannungsfeld der Anforderungen meines Unternehmens, eigenen Bedürfnissen und der Arbeit? Wie bringe ich die eigene Lebensenergie zum Fließen, baue ich innere Blockaden ab und bewältige ich Stress positiv? Wie nutze ich meine Zeit effektiv und effizient und setze die richtigen Prioritäten?

Baustein 3 Strategien für den beruflichen und privaten Erfolg

Im dritten Baustein entwickelten die Teilnehmerinnen Strategien für den beruflichen und privaten Erfolg. Weibliche Nachwuchs- und Führungskräfte erreichen ihre Ziele leichter, wenn sie Strategien anwenden, die sie im Unternehmen voranbringen. In Praxisbeispielen aus dem Führungsalltag wurden zum Beispiel Situationen nachgestellt und aufgezeichnet. Die Teilnehmerinnen erhielten ein intensives Feedback, das auch



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - März 2006

Auftritt und Körpersprache, Stimme und Stimmführung und Argumentationstechniken bewertete und Verbesserungsvorschläge umfasste.

Zu den wesentlichen Erfolgsstrategien gehört es beispielsweise, sich einen Mentor zu suchen, der wichtige Impulse und Informationen geben kann. Auch sollten Führungskräfte dezent die Werbetrommel für sich rühren und auf sich aufmerksam machen. Exzellente Kommunikations- und Präsentationsstrategien, ebenso wie das Entwickeln persönlicher Netzwerke, geschickte Verhandlungsführung und Durchsetzungsvermögen auch in schwierigen Führungssituationen, Kreativität und Problemlösefähigkeiten sind unverzichtbare Führungseigenschaften.

Das PEPP® Empowermenttraining

Sinn des PEPP® Empowermenttrainings war nicht die Konfrontation zwischen weiblicher und männlicher Führung, es sollte dazu führen, geschlechtsspezifische Unterschiede zu erkennen und mögliche Synergien zu nutzen.

Frauen, die Verantwortung anstreben, sollten, neben der geforderten fachlichen Kompetenz und einem kooperativen Führungsstil, auch durchsetzungsfähig sein. Im Wettstreit mit männlichen Kollegen um Führungspositionen sind immer noch Widerstände und Ausgrenzungsmechanismen gegeben. Wertvoll für Frauen, die Führungspositionen anstreben, ist es, die Mechanismen zu erkennen und auch eigene Reaktionsmuster realistisch einschätzen zu können.

Frauen in Führungspositionen sollten die weiblichen Qualitäten erhalten, dazu zählen soziale Sensibilität, Beziehungsfähigkeit, praktische Problemlösungen, unkonventionelle Denkmuster, kommunikative Kompetenz, die Fähigkeit sowohl emotional wie kognitiv zu entscheiden.

Methoden und Nutzen des PEPP® Empowermenttraining

Das PEPP® Empowermenttraining in der durchgeführten Form arbeitete mit verschiedenen Methoden der humanistischen Psychologie, In- und Outdoor-Übungen, die Verhalten in Führungssituationen erlebbar machten, mit Fallbeispielen und Filmbeiträgen. In Einzel- und Gruppenarbeiten wurden persönliche Fragestellungen bearbeitet und diskutiert. Kreativ-Übungen, Collagen und Visualisierungen sprachen alle 5 Sinne an. Eine wesentliche Rolle kam dem Erfahrungsaustausch zu. Die Kenntnis der eigenen Verhaltensmuster im Wechselspiel mit dem Verhalten anderer Menschen erweiterte das eigene Verhaltensrepertoire. Die Teilnehmerinnen ermittelten ihr Persönlichkeitsprofil und erkannten wie sich das auf Führungs- und Team- aber auch das Stress- und Konfliktverhalten auswirkt.

Alle Bausteine waren gekennzeichnet durch:

- Erlebnislernen
- Permanentes Feedback
- Anwenden der von den Teilnehmern erlernten Tools der Methodenkompetenz durch Lösen entsprechender Aufgaben



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - März 2006

Die Teilnehmerinnen bereiteten vor Veranstaltungsbeginn Themen vor, präsentierten sie, diskutierten die Inhalte und vertieften das Verständnis „erlebnisorientiert“ in entsprechenden Übungen.

Die Teilnehmerinnen lösten Praxisaufgaben zwischen den Trainingsblöcken und berichteten über ihre Erfahrungen.

Coaching und Lernpartnerschaften unterstützten die Teilnehmerinnen in ihrer Entwicklung.

Durch die Vernetzung von kognitiven und emotionalen Aspekten wurde Umsetzungsenergie für die Zeit nach den Trainings frei gesetzt.

Evaluation des PEPP® Empowermenttraining

Das PEPP® Empowermenttraining ist bislang im Dienstleistungsbereich und im Öffentlichen Dienst eingesetzt worden. In der Wirtschaft finden wir es im Zusammenhang mit Diversity-Projekten, im Öffentlichen Dienst im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming Projekten. Die Idee, die hinter den Begriffen steht beruht auf der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, der Begriff Diversity umfasst die Chancengleichheit aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Unternehmen.

Die Evaluation von PEPP® hat ergeben, dass ein größtmöglicher Nutzen erzielt werden kann, wenn die Seminare eingebettet werden in ein ganzheitliches Personalentwicklungsprogramm. Kritisch ist, wenn die weiblichen Führungskräfte auf sich gestellt und/oder die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Dann ist der betriebliche Nutzen gegenüber dem persönlichen Nutzen begrenzt.

Die teilnehmenden Frauen berichteten in einem Follow-up etwa ein Jahr nach der letzten Stufe über die Ergebnisse des Empowermenttrainings:

- Von der guten Umsetzbarkeit im Alltag
- Vom persönlichen Wachstum
- Vom Erreichen beruflicher und privater Ziele
- Von der konkreten Hilfestellung für spezielle Führungssituationen
- Vom Erfahrungsaustausch
- Vom Bilden von haltbaren Netzen und Kontakten.

Als sinnvoll hat sich folgende Vorgehensweise erwiesen:

1. Analyse der Ausgangssituation, der erwarteten Ergebnisse und möglicher umfassender organisatorischer Maßnahmen.
2. Auswahl der Teilnehmerinnen
3. Information der Teilnehmerinnen
4. Implementierung des PEPP® Empowermenttrainings

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - März 2006

5. Persönliche Einstufung der Einzelnen mit einem Fragebogen anhand der angestrebten Ziele – wird mit einem gleichen Fragebogen ein halbes Jahr nach dem PEPP® Empowermenttraining verglichen.
6. Durchführung der 3 Bausteine innerhalb eines Jahres mit Aufgaben zwischen den einzelnen Bausteinen und einem Review-Gespräch mit der Führungskraft/Mentor.
7. Follow-up nach etwa 1 Jahr.



Elisabeth Eulenstein, M.A.
implus Training & Beratung
Buchenweg 2
63849 Leidersbach
Tel.: +49 (0)6028 807424
Fax: +49 (0)6028 8077931
E-Mail: elisabeth.eulenstein@implus.de
www.implus.de/eulenstein

Elisabeth Eulenstein ist studierte Geistes- und Betriebswissenschaftlerin, Persönlichkeitstrainerin und selbstständige Managementtrainerin aus Berufung.