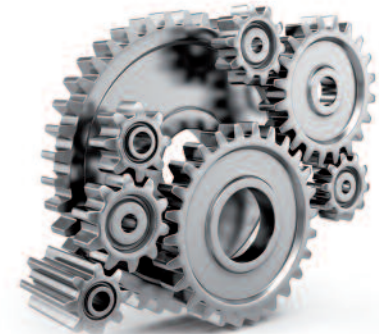




Unternehmensnetzwerk der Metropolregion Rheinland

In Kooperation mit:



Grußworte



Sehr geehrte Damen und Herren,

Gleichstellung von Frauen im Berufsleben als Beitrag zur Fachkräftesicherung – das ist nach wie vor der Ansatz des Kölner Unternehmensnetzwerks PepperMINT. Auch der konkrete Weg hat sich nicht verändert: Es geht um die Förderung weiblicher MINT-Führungsnachwuchskräfte.

Geändert haben sich die Rahmenbedingungen. Nach der mit Fördermitteln unterstützten Erstauflage 2013 nimmt PepperMINT im März 2015 jetzt schon die zweite Runde in Angriff, die sich eigenständig finanziert. Das spricht für den gelungenen Förderansatz. Das spricht ebenso für die vielfältigen Synergien und den handfesten Nutzen, die das Netzwerk für

alle Beteiligten schafft: Unternehmen und weibliche MINT-Führungskräfte.

Auch dem Wirtschaftsstandort insgesamt kommt der Erfolg von PepperMINT zugute. Denn Fachkräftesicherung ist Zukunftssicherung. Und sie bleibt auf absehbare Zeit eine der zentralen Herausforderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt. Hier gemeinsam alle Potenziale zu heben, ist unser Ziel. Denn so leisten wir einen wichtigen Beitrag, damit Köln sich im Wettbewerb der Regionen weiterentwickeln kann.

Ich wünsche dem Unternehmensnetzwerk PepperMINT weiterhin allen Erfolg und engagierte Partner-Unternehmen.

*Ute Berg
Dezernentin für Wirtschaft
und Liegenschaften der Stadt Köln*



Die Fachkräftesituation in MINT-Berufen wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Deshalb müssen die Unternehmen und die Politik gemeinsam die Probleme rund um die Qualifikation künftiger Fachkräfte anpacken. Das Nachwuchsproblem lässt sich jedoch nur lösen, wenn gerade in diesem Bereich die Unternehmen die Potentiale der Frauen erkennen und schätzen. Dies trifft besonders für den Führungskräftenachwuchs zu. Die Fachkräfte der Zukunft können sich nur entwickeln, wenn sie eine gute Ausbildung erhalten.

Frauenförderung ist wirtschaftspolitisches Kernthema. Sie ist ein elementarer Bestandteil der Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. Die Veränderung der Unternehmenskultur zugun-

sten von Frauen ist nicht nur notwendig, sondern ist ein Teil der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das Kölner Netzwerk „PepperMINT“ wächst stetig. Das zeigt, dass die Unternehmen diese Botschaft verstanden haben.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg!

*Dr. Günther Horzetzky
Staatssekretär im Ministerium für
Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW*



Die Erhöhung des Anteils von Frauen in MINT-Berufen sowohl auf der Fach- wie auf der Führungsebene ist eine der großen Herausforderungen in bildungs- und arbeitsmarktpolitischer Hinsicht. Die Universität zu Köln fördert deshalb Schülerinnen, Studentinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Professorinnen in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächern und begrüßt die Ziele und Aktivitäten des Kölner Unternehmensnetzwerks PepperMINT in diesem Bereich. Unsere Hochschule trägt ihren Teil dazu bei, hochqualifizierte Frauen für Fach- und Führungsverantwortung in MINT-Berufsfeldern hervorzubringen: Seit mehreren Jahren werden Schülerinnen durch GirlsDays und SchülerInnenlabore motiviert, ein Studium in den MINT-Fächern aufzunehmen.

Mit dem Cornelia-Harte-Mentoring-Programm für Studentinnen in den MINT-Fächern begleiten hochrangige Mentorinnen die Studentinnen auf ihrem beruflichen Karriereweg in die Wirtschaft, Industrie und Wissenschaft. Zudem werden zahlreiche MINT-Studentinnen durch unser Deutschlandstipendium – an dem sich auch PepperMINT als Förderer beteiligt – unterstützt. Diese Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass der aktuelle Absolventinnenanteil an der Universität zu Köln in den MINT-Fächern bei 45% liegt. Die Universität zu Köln fördert zudem talentierte junge Nachwuchswissenschaftlerinnen in den MINT-Fächern, z.B. durch ein Programm für Doktorandinnen oder durch Peer-Mentoring im MINT-Netzwerk für Postdoktorandinnen. Dabei sind auch weibliche Rollenvorbilder von hoher Bedeutung. Die kontinuierliche Steigerung des Professorinnenanteils in den MINT-Fächern ist deshalb ein wichtiges Ziel der Gleichstellung an der Universität.

Prof. Dr. Axel Freimuth
Rektor der Universität zu Köln



Kürzlich erst haben wir die Ergebnisse unserer Umfrage zu "Diversity" veröffentlicht - die bundesweite erste Studie zu diesem Thema bei Unternehmen. Die Beteiligung war hoch und die Antworten zeigen uns, dass viele Unternehmen in der Region schon den Wert der Vielfalt in ihrer Mitarbeiterschaft erkannt haben. So haben etwa zwei Drittel in den vergangenen Jahren gezielt ältere Menschen über 50 Jahre eingestellt; ebenso viele nutzen die sprachlichen und kulturellen Kompetenzen, die Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund in die Unternehmen einbringen. Die Ergebnisse der Studie sind ein Indiz mehr dafür, dass die Unternehmen die Potenziale ihrer Beschäftigten intensiv fördern. Allerdings: Die große Mehrheit der Unternehmen gab bei unserer Befragung

an, dass über drei Viertel der Führungspositionen ausschließlich mit Männern besetzt seien. Netzwerke wie PepperMINT tragen dazu bei, diese Relation zu ändern. Die Bereitschaft in der Wirtschaft ist hoch, wie es viele Maßnahmen dokumentieren, mit denen der Anteil der Frauen in MINT-Berufen erhöht werden soll: Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, spezielle Infotage und Praktika für Schülerinnen und junge Frauen, Mentorenprogramme oder schlicht auch Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Aber es scheint schwierig, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen – nicht zuletzt im naturwissenschaftlich-technischen Bereich, in den sich immer noch zu wenige junge Frauen wagen. PepperMINT ist deshalb nicht nur Netzwerk für Unternehmen und Nachwuchskräfte, sondern auch Mutmacher. Ein Mutmacher, der hoffentlich noch vielen Frauen den MINT-Weg ebnen und sie unterstützen wird.

Ulf Reichardt
Hauptgeschäftsführer der
Industrie- und Handelskammer
zu Köln



Rück- und Ausblick



PepperMINT? Na klar. Schon gehört, so die MINT-Insider. PepperMINT hat zwar noch keinen Facebook-Kult-Charakter, aber im Kölner Raum einen prägnanten Namen. Ich bin begeistert.

Und was war und was wird sein?

Das Jahr 2014 stand ganz im Zeichen der Neuorganisation von PepperMINT. Ende Januar war die Initialförderung durch den ESF und das BMAS im Rahmen der Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft ausgelaufen. Seitdem finanziert sich PepperMINT aus den Einnahmen der Netzwerk-Unternehmen. Die Jahres-Beiträge wurden angemessen, das heißt mit spitzem Stift, kalkuliert.

Gute Nachricht: Unsere Preise bleiben in 2015 unverändert!

2014 haben wir einige Änderungen im bisherigen PepperMINT-Programm vorgenommen mit dem Ziel, unseren Mitgliedsunternehmen sowie ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein optimal zugeschnittenes Programm anzubieten. Neu ist die Unterteilung in Basis-Programm, Seminarangebot sowie die Ausgliederung der operativen Abwicklung.

Im PepperMINT-Basis-Programm sind folgende Leistungen enthalten:

- Cross-Mentoring
- Drei begleitende Mentoring-Workshops für Mentees und Mentoren
- Drei „Kamingespräche“ mit prominenten Gästen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu aktuellen personal- und unternehmenspolitischen Themen
- Unternehmens-Darstellung und Option für News sowie Stellenangebote auf www.peppermint-koeln.de

- Unternehmens-Darstellung in Broschüre, Flyer und der MINT CHARTA KÖLN
- Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen thematisch korrespondierender Veranstaltungen
- Kommunikation des Unternehmens-Engagements in der Presse
- Kick Off – Veranstaltung mit Unterstützung der IHK Köln sowie der Stadt Köln
- Verleihung der MINT CHARTA KÖLN an die Netzwerk-Unternehmen
- Übergabe von Zertifikaten an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Mentoring- und Seminar-Programms.

Daran ändert sich auch in 2015 nichts!

Unsere Führungsentwicklungs-Seminare, die speziell für die Zielgruppe Frauen mit naturwissenschaftlich-technischen Berufen entwickelt wurde, fanden auch in 2014 großes Interesse und beste Bewertungen. Angeboten wurden die Blöcke Wis-

sen, Persönlichkeit und Verhalten für weibliche Nachwuchsführungskräfte in den Ausrichtungen First und Advanced Leadership. Kleine Seminargruppen haben dazu beigetragen, dass alle Teilnehmerinnen sich optimal einbringen und maximal profitieren konnten.

Das wird auch in 2015 so bleiben! Die Seminar-Gebühren bleiben ebenfalls unverändert!

Die Übertragung der operativen Abwicklung von PepperMINT an die Geschäftsstelle von LizzyNet war umfangreicher als wir uns das vorgestellt haben. Die Aufgaben sind vielfältig, erfordern detaillierte Kenntnisse der Abläufe und hohe Konzentration, um alles im Griff zu haben. Das LizzyNet-Team hat sich tapfer und engagiert durchgekämpft, so dass in 2015 alle Voraussetzungen für eine routinemäßige Abwicklung gegeben sind.

Expansion in die Metropolregion Rheinland

Nachdem das PepperMINT-Konzept zunächst in Unternehmen des IHK-Kammerbezirks Köln umgesetzt wurde, haben wir 2014 unser Ange-

bot auf die Metropolregion Rheinland ausgeweitet. Damit können Unternehmen der Bezirke Aachen, Bonn, Düsseldorf, Mittlerer Niederrhein und Wuppertal-Solingen-Remscheid an PepperMINT teilnehmen. Wie sich in 2014 zeigte, stellen die Entfernungen von weniger als 100 km in diesem Raum kein Problem dar.

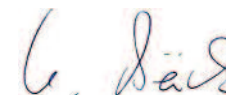
Deutschland-Stipendium an Studentin der Wirtschaftsmathematik

PepperMINT und damit das Unternehmensnetzwerk hat für das Winter- und Sommersemester 2014/15 der Universität zu Köln ein Deutschland-Stipendium spendiert. Unsere junge Studentin zeichnet nicht nur eine große Begeisterung für Mathematik aus sondern auch ein hohes soziales Engagement. Unser Stipendium ermöglicht es ihr, das Ehrenamt auch während des Studiums fortzusetzen, weil sie nicht jobben muss.

Wir wollen auch in 2015 ein Stipendium mit Unterstützung unserer Netzwerk-Unternehmen vergeben.

Was bleibt noch? Das PepperMINT-Team und unsere Trainer haben auch

in 2015 das Ziel, den teilnehmenden Unternehmen ein Programm von hoher Qualität und hohem Anspruch anzubieten. Für alle Fragen und Vorschläge stehe ich auch weiterhin als PepperMINT-Leiterin zur Verfügung. Ich freue mich auf Ihren Kontakt.



Karin Bäck



Public Relation

PepperMINT hat es geschafft, in nur zweieinhalb Jahren bei Presse, Regional-Verbänden und Hochschulen einen hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Das soll so bleiben mit folgenden Aktivitäten:

PRESSE

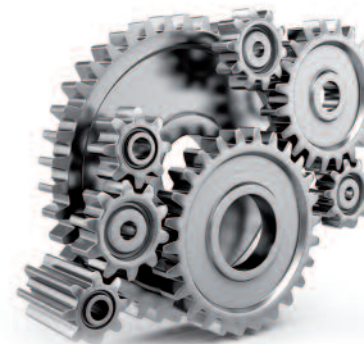
Regelmäßig werden PepperMINT-Newsletter und Pressemeldungen an die regionale und überregionale Presse versendet. Die Redakteure werden außerdem zu Veranstaltungen, wie Kamingesprächen, Kick Off oder Kongressen, auf denen wir vertreten sind, eingeladen.

VERBÄNDE

Der Kontakt zu Fachverbänden mit Background Industrie, u.a. VDE, VDI, VCI, GDCh, GI, AG Metall, BDI, und Interessensorganisationen ist eine wichtige Schiene, die aktiv genutzt wird, um den Bekanntheitsgrad von PepperMINT weiter auszubauen. Wir besuchen Veranstaltungen, übernehmen ehrenamtliche Tätigkeiten, bspw. in der Nacht der Technik, und informieren die Verbände mit unserem Newsletter über das Neueste von PepperMINT.

HOCHSCHULEN

Das Hochschulnetz mit Universitäten und Fachhochschulen wird permanent ausgebaut. Ein enger Kontakt besteht bereits mit der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln. In 2014 hat PepperMINT ein Deutschland-Stipendium für eine junge Wirtschaftsmathematikerin gesponsert. Mit Unterstützung der Netzwerkunternehmen soll die Vergabe von Stipendien auch in Zukunft beibehalten werden.



INTERNET

Das Portal www.peppermint-koeln.de wurde innerhalb eines Jahres mehr als 13.000 mal besucht. Für ein Special eine beachtliche Klickrate, die auch den hohen Bekanntheitsgrad bestätigt. Unsere Netzwerkunternehmen können die Plattform nutzen, um ihr Unternehmen vorzustellen. Außerdem werden alle uns mitgeteilten Unternehmensmeldungen und Stellenangebote der Unternehmen online gesetzt.

MINT CHARTA KÖLN

Die MINT CHARTA KÖLN wird jährlich den teilnehmenden Unternehmen des PepperMINT-Netzwerks übergeben in Anerkennung ihres Engagements für junge weibliche Nachwuchsführungskräfte mit MINT-Qualifikation bzw. mit Aufgaben in MINT-Bereichen. Die Übergabe der Charta erfolgt jeweils zum PepperMINT- Kick Off, in diesem Jahr am 17. März 2014 im BioCampus Cologne.

Die Charta ist ein beliebtes Gütesiegel, das in Foyers, Konferenz- und Empfangsräumen der Unternehmen präsentiert wird. Es verstärkt sowohl in der Innen- als auch in der Außendarstellung das Image des attraktiven Arbeitgebers.



MINT-CHARTA KÖLN 2014 Mixed Leadership in Technik und Vertrieb

Der nachweisliche Erfolg von gemischten Teams hinsichtlich Leistung, Innovation und Kreativität sowie der Fach- und Führungskräftemangel in naturwissenschaftlich-technischen Berufen forcieren das Interesse, Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation bei der Entwicklung ihrer beruflichen Ziele und Perspektiven zu unterstützen und ihr Profil zu schärfen. Die Maßnahme versteht sich als ein Baustein der Personalpolitik zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs.

Die Teilnehmer am Projekt „PepperMINT – Kölner Unternehmensnetzwerk zur Förderung von weiblichen MINT-Nachwuchsführungskräften“ bekunden mit dieser Charta ihr unternehmerisches Interesse, alle Voraussetzungen zu schaffen, die die Chancengleichheit ihrer Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation gewährleistet.

Primäres Ziel im Rahmen des Projekts ist die Umsetzung eines Personalentwicklungs-Programms für Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation. Das Programm setzt sich aus Cross-Mentoring und Führungsentwicklungs-Seminaren zusammen. Die Teilnehmer fördern außerdem ein innovatives und flexibles Arbeitsumfeld und stärken die Grundsätze einer transparenten Leistungsbeurteilung bei der Besetzung von Führungspositionen.



Die Teilnehmer sehen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Kölner Unternehmensnetzwerks den Vorteil, Synergien und Erfahrungen nutzen zu können, die dem einzelnen Unternehmen in der Vielfalt nicht zur Verfügung stehen. Sie sind überzeugt, dass sich ihr Engagement sowohl nach innen als auch nach außen positiv auf ihr Image als attraktiver Arbeitgeber für weibliche MINT-Nachwuchskräfte auswirken wird.

In Kooperation mit:



PepperMINT - Alternative zur Frauenquote

PepperMINT steht als Marke für ein Unternehmensnetzwerk, das das primäre Ziel hat, Mitarbeiterinnen mit naturwissenschaftlich-technischer Qualifikation für eine berufliche Karriere fit zu machen. Ungeachtet der zu erwartenden gesetzlichen Frauenquote setzen sich die Unternehmen dafür ein, dass Frauen und Männer gleiche Aufstiegschancen schon auf der untersten Führungsebene haben.

„Goldröcke“ haben wenig bewegt

In Norwegen, häufig als mustergültiges Beispiel in Sachen Frauenquote zitiert, hatte das Quoten-Gesetz eine Inflation von so genannten „Goldröcken“ in den Aufsichtsräten zur Folge. Trotzdem hat sich in den Führungsebenen darunter kaum etwas verändert.

Klassische Karriere-Entwicklung

Auch aus diesem Grund setzen wir bei PepperMINT auf klassisches Bottom-up. D.h., die Karriere-Laufbahn baut sich von unten nach oben auf. Was für Männer schon immer gilt, sollte auch für Frauen gelten. Prinzipiell ja. Dennoch gibt es Unterschiede, die in der Karriere-Entwicklung zu berücksichtigen sind: Frauen fehlt es häufiger als

Männern an Motivation und Selbstvertrauen, Führungsaufgaben zu übernehmen. Und Frauen sind neben ihrem Job stärker als der Kollege in Familie mit Kind und Großeltern eingebunden.

Vorstandsfrau und Bundesliga-Trainer auf gleichem Niveau

Dass es diese Unterschiede bei der Karriere-Entwicklung gibt, beweist auch der geringe Anteil von Vorstandsfrauen, die sich sattelfest in ihren Positionen behaupten. Einer aktuellen Studie zufolge, liegt die durchschnittliche Amtszeit eines männlichen Vorstands bei acht Jahren und der Vorstandsfrau bei drei Jahren (Simon-Kucher & Partner). Sie bewegt sich damit auf ähnlichem Niveau wie ein Bundesliga-Trainer (Statista)!

Alternative PepperMINT

PepperMINT bietet ein Personalentwicklungs-Programm, das speziell für Frauen konzipiert wurde. Zentrale Bestandteile sind Cross-Mentoring mit mixed Tandems und gezielt auf Frauen ausgerichtete Führungsentwicklungs-Seminare innerhalb des Unternehmensnetzwerks. Das Programm ist eingebettet in zahlreiche Aktionen, in

denen Networking und Erfahrungsaustausch in den Mittelpunkt gestellt werden. Das Programm hat eine Laufzeit von jeweils einem Jahr.

MINT – Initiativen brauchen Vorbilder

Neben PepperMINT hat es in den letzten Jahren bundesweit zahlreiche MINT-Aktivitäten gegeben primär mit dem Ziel, speziell Mädchen/Frauen für naturwissenschaftlich-technische Themen zu begeistern und entsprechende Ausbildungen und/oder Studien attraktiv zu machen. Die Aktionen zeigen Wirkung. Der MINT-Frauenanteil der Berufseinsteiger beträgt inzwischen fast 13 Prozent, so der Verband der Elektrotechnik und Elektronik (VDE) in seiner Befragung von über 250 „Young Professionals der Elektro- und Informationstechnik“. Die Wirtschaft braucht diese gut ausgebildeten und hoch qualifizierten Frauen. Um so wichtiger sind Image-bildende Maßnahmen wie PepperMINT, um die Besten für sich zu gewinnen.

Motivation Beratung

Ziele

Hilfe

Coaching

mentor

Inspiration

Unterstützung

Erfolg

Training

Hilfe



Im Tandem zum Erfolg



Mentoring

Schon die griechischen Götter wussten, was gut ist. Der erste Ratgeber namens Mentor spielt in Homers Opus Odyssee als Tutor von Telemach, dem Sohn von Odysseus, eine Rolle. Mentor vertrat in Gestalt vieler Protagonisten sozusagen die Vaterrolle während der 10-jährigen Irrfahrten von Odysseus. Der Grundgedanke ist bis heute geblieben. Ansonsten hat sich, wenn wir von Mentoring sprechen, viel geändert. Mentoring-Programme sind heute professionell, zielgerichtet und variantenreich. Welche Gestaltungskomponenten machen den Erfolg von Tandems aus?

Ziele

Mentoring hat sich seit vielen Jahren als effizientes Instrument der Personalentwicklung bewährt. Hochschulen, Verwaltungen und Wirtschaft setzen es mit großem Erfolg ein. Ziel ist generell, beruflichen und persönlichen Wissenstransfer zwischen Erfahrenen (Mentoren) und Unerfahrenen (Mentees) zu fördern.

Speziell im PepperMINT-Programm geht es um das Ziel, Mentees mit erfahrenen Führungskräften auf zukünftige Leitungsaufgaben vorzubereiten.

Die Mentees profitieren in vielfacher Hinsicht:

1. Den meisten MINT- Frauen fehlt häufig ein Einblick in betriebliche Strukturen und/oder formelle/informelle Kommunikationswege, weil das nicht, wie bspw. in den Wirtschaftswissenschaften, im Lehrplan vorgesehen ist.
2. Zusammen mit begleitenden Führungsentwicklungs-Seminaren erschließt sich die Möglichkeit, Erlerntes mit den praktischen Erfahrungen des/der MentorIn für sich selbst zu optimieren und für die berufliche Laufbahn umzusetzen.
3. Das Unternehmensnetzwerk bietet die Chance, innerbetriebliche Kontakte aufzubauen als wesentliche Voraussetzung für die Karriereplanung.

Cross oder In-house?

Die klassischen Mentoring-Formen sind unternehmensinterne (In-house) und unternehmensübergreifende (Cross) Programme. Neben zahlreichen Varianten gibt es seit Kurzem auch e-Mentoring, d.h. online-basierte Beziehungen. Für wen eignet sich welche Form? In der

Praxis spielen hauptsächlich organisatorische Rahmenbedingungen eine Rolle.

In global aufgestellten Konzernen wird fast ausnahmslos In-house-Mentoring bevorzugt. Für die Unternehmen hat es den Vorteil, dass bspw. die Auswahl von Mentees und Mentoren ganz gezielt im Hinblick auf eine neue Aufgabe erfolgen kann. Tandems haben dabei die gleiche fachliche Ausrichtung. Hinzu kommt in großen Organisationen, dass die Anzahl der hierarchischen Leitungsebenen sowie die Verflechtung mit Tochter- und Partner-Unternehmen eine relativ neutrale Beziehung zwischen Mentee und Mentor zulässt. Konzerne nutzen auch gern Formen des Team-Mentoring, d.h. ein Mentor ist für mehrere Mentees zuständig, was in puncto Networking Vorteile hat.

E-Mentoring-Programme werden überwiegend von Hochschulen und Forschungsinstitutionen, teilweise vernetzt mit der Wirtschaft, genutzt.

Sind MentorIn und Mentee in unterschiedlichen Unternehmen/Organisationen beschäftigt, wie das bei PepperMINT der Fall ist, spricht man

von Cross-Mentoring. In der mittelständischen Wirtschaft bietet sich diese Form aufgrund der flachen hierarchischen Strukturen an.

Von Vorteil ist, dass Mentee und MentorIn sich bei Cross-Mentoring sozusagen auf neutralem Boden bewegen, was das Vertrauen und die Offenheit untereinander fördert.

Ein Zusammenschluss von Unternehmen beispielsweise aus der gleichen Region oder aus der gleichen Branche, wie beim PepperMINT-Netzwerk, hat zudem positive Synergie-Effekte:

- Einblick in unterschiedliche Unternehmens- und Führungskulturen erweitert Blickwinkel sowohl für MentorIn als auch Mentee
- Unternehmensübergreifende Vernetzung bietet einen Zugewinn für den Erfahrungsaustausch im betrieblichen Kontext

Uni oder mixed Tandems?

Bei der Frage, ob Tandems gleichgeschlechtlich sein sollten oder nicht, scheiden sich die Gemüter. Eine Möglichkeit ist, sich an den gesetzten Zielen

zu orientieren. Bei PepperMINT war die Branche Industrie ausschlaggebend. Da die Führungspositionen im technischen Bereich mehrheitlich in männlicher Hand sind, überwiegt die Zahl der gemischten Tandems. Und das hat, so unsere Erfahrungen, Vorteile sowohl für die Mentees als auch die Mentoren!

Offenes oder gesteuertes Matching von Tandems?

Unter Matching versteht man das Auswahlverfahren der Mentoring-Tandems. In der Praxis findet das „offene Suchen“ oder das „gesteuerte Auswählen“ je nach Zielsetzung des Konzepts Anwendung, siehe auch Perspektivenwechsel GmbH.

Im „gesteuerten Auswahlverfahren“ entscheiden ein Projektteam, eine Steuerungsgruppe oder auch elektronische Tauschbörsen über die Auswahl der Tandems. Dies setzt gute Kenntnis über die Kompetenzen und Lebensläufe der Beteiligten voraus. Das Verfahren wird vielfach beim In-House-Mentoring angewendet, um gezielt Unternehmensprozesse zu unterstützen.

Im PepperMINT-Programm nutzen wir das „offene Suchen“. Das heißt, dass sich die Mentee ihren Mentor selbst

aussucht. Dazu werden die von den Unternehmen benannten Mitarbeiter zu einem Initialisierungs-Workshop eingeladen. Für die meisten Mentees und MentorInnen ist es das erste Mal, dass sie an einem Mentoring-Programm teilnehmen. Deswegen startet der Workshop mit einer detaillierten Einführung in Ziele, Abläufe und Vereinbarungen des Mentoring.

Evaluation und Networking

Die Laufzeit eines Mentoring-Programms beträgt in der Regel ein Jahr. In dieser Zeit werden die Tandems von PepperMINT individuell betreut. Zusätzlich werden Workshops angeboten, in denen u.a. Erfahrungsaustausch und Aufbau von Netzwerken eine hohe Priorität einnehmen. Die jeweiligen Themen werden von den Mentees und MentorInnen eingereicht. Das Thema Evaluation der Zielvereinbarungen wird jeweils zur Halb- und zur Endzeit auf die Agenda gesetzt und das Ergebnis den Unternehmen mitgeteilt.

Am Cross-Mentoring des PepperMINT-Programms haben inzwischen 32 Mentees und 28 MentorInnen teilgenommen. Die Resonanz ist durchgängig positiv, weil viele Ziele erreicht wurden.



Training für Top-Performance



Zum Kern des PepperMINT-Projekts gehört das individuelle Seminarangebot. Damit bieten wir den Unternehmen im Netzwerk fokussierte Maßnahmen für die Personalentwicklung beim weiblichen Führungsnachwuchs an. Unsere Seminare wenden sich zum einen an Nachwuchskräfte, die sich auf ihre erste Führungsaufgabe optimal vorbereiten und sich das entsprechende Rüstzeug für ihren Karrierestart zulegen wollen (First Leadership). Die zweite Zielgruppe sind Frauen, die bereits erste Führungserfahrung haben (Advanced Leadership), und die nunmehr ihre persönlichen Erfahrungen reflektieren und sich weiterentwickeln wollen.

Verhalten – Persönlichkeit - Wissen

Unsere Führungsentwicklungs-Seminare, die jeweils zwei Tage dauern, sind in drei Blöcke gegliedert und inhaltlich aufeinander abgestimmt: „Verhalten“, „Persönlichkeit“, „Wissen“. Wir, die Trainer, sind erfahrene Praktiker mit entsprechendem akademischem Background. Dass wir mit unserem interaktiv ausgerichteten Angebot genau die Nachfrage unserer Zielgruppen bedienen, haben uns die bisherigen Teilnehmerinnen mit ihrem überaus positiven Feedback bestätigt.

Kleine Gruppen – große Wirkung

Ganz bewusst ist jede Gruppe auf acht Frauen begrenzt. Dies fördert die rasche Teambildung und ermöglicht individuelles Eingehen auf die unterschiedlichen Anforderungen. „Für mich war es sehr wichtig, dass wir durch das kleine Team schnell vertrauensvoll miteinander umgehen und auf jede einzelne Frage eingehen konnten“, bringt es eine Teilnehmerin auf den Punkt.

Breiten Raum nimmt – über die Wissensvermittlung hinaus – die schrittweise Erarbeitung spezifischer Themen ein. Es gibt viele praktische Übungen

und kleinere Tests zur „Erforschung“ der eigenen Persönlichkeit und des Verhaltens. Ganz wichtig dabei ist, dass die Teilnehmerinnen Beispiele aus ihrem persönlichen Arbeitsalltag einbringen und behandeln können.

Frauen unter Frauen

Ist es eigentlich sinnvoll, Seminare nur für Frauen anzubieten? Noch dazu Seminare, in denen es nicht zuletzt um die alltägliche Zusammenarbeit von Männern und Frauen geht? Wo Frauen als Vorgesetzte doch schon längst eine Selbstverständlichkeit sind? Diese Fragen hören wir öfter.

Nun haben Frauen oft genug Hemmungen, sich „ins Spiel“ zu bringen. Viele wünschen sich ein selbstbewussteres Auftreten. Hierüber zu sprechen, über die Ursachen, warum es nicht immer so ist wie gewünscht, fällt leichter in einer rein weiblichen Gruppe, so die übereinstimmende Meinung aller bisherigen Seminarteilnehmerinnen.

„Es tut gut, zeigen zu können, was man empfindet“, sagt eine von ihnen, „mit Männern in der Gruppe wäre ich wahrscheinlich nicht so offen gewesen.“

Frauen in der Männerwelt

Nun sind weibliche Führungskräfte in unserer Gesellschaft zwar zwischenzeitlich Normalität. Kaum etwas geändert hat sich aber an den Spielregeln, die den Karriereweg bestimmen: Es sind nach wie vor die alten „männlichen“ Spielregeln, die den Weg nach oben dominieren. Und da Männer und Frauen bekanntlich verschieden sind – und es auch bleiben sollen – tut „frau“ gut daran, diese Spielregeln zu durchschauen. Eine gute Voraussetzung, seinen eigenen Führungsstil entwickeln und umsetzen zu können und auf dem Karriereweg erfolgreich und zufrieden zu sein.

Seminar Verhaltensstrategien

Einer der signifikantesten Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Verhalten liegt in der Art zu kommunizieren. Was im gelebten Alltag – beruflich wie privat – oft genug die Ursache von Missverständnissen bis hin zu Konflikten ist. Das Thema verbale und non-verbale Kommunikation zieht sich wie ein roter Faden durchs Leben und den Führungsalltag. „Delegation“ und „weiblicher Führungsstil“ bzw. weibliche Kommunikation sind

daher Kernthemen des Seminars, abgestimmt auf die Führungserfahrung der Teilnehmerinnen. Networking und Selbstmarketing - eine Domäne, die Männer traditionell gut beherrschen – lässt bei vielen Frauen zu wünschen übrig. Im Seminar gibt's Anleitung, wie das zu ändern ist. „Ich bin richtig froh, dass ich hier Selbstmarketing gelernt habe“, so eine junge Frau.

In der First-Leadership-Gruppe erfolgt natürlich eine gründliche Vorbereitung auf die Führungsrolle: Was bedeutet Führen? Wie meistert man den Rollenwechsel und auftretende Hindernisse und wird den unterschiedlichen Erwartungen des Umfelds gerecht?

„Selbstmanagement“ ist bei der Advanced-Leadership-Gruppe ein angesagtes Thema und wichtiger Bestandteil bei einer zielführenden Planung der täglichen Arbeit sowie für eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Seminar Persönlichkeitsstrategien

Das wichtigste Instrument einer Führungskraft ist die eigene Persönlichkeit. Sie bildet zusammen mit praktischen Führungsthemen wie Mitarbeitermotivation und Konfliktmanagement

den wesentlichen Kern dieses Seminarbausteins, der inhaltlich mit dem Seminar „Verhalten“ eng verzahnt ist und im Anschluss an diesen belegt werden sollte.

Die Nachwuchs-Führungskräfte erarbeiten systematisch die psychologischen Führungsaspekte und werden mit den Anforderungen und Kompetenzen einer Führungskraft vertraut gemacht.

Das Managen von verschiedenen Arten von Konflikten gehört bei allen Teilnehmern jeweils zu den Themenfeldern mit der größten Resonanz. In Rollenspielen wird trainiert, wie man die Ursachen herausfinden und den Konflikt erfolgreich bewältigen kann.

Bei den Frauen mit Advanced-Leadership steht die eigene, bereits entwickelte Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt. Die Teilnehmerinnen werden sich über ihre Stärken und Entwicklungsfelder im Führungsprozess bewusster. Sie trainieren „schwierige“ Führungssituationen ebenso wie anlassbezogene Mitarbeitergespräche. „Das stärkt die Selbstsicherheit ganz enorm“, heißt es hier übereinstimmend.

Seminar Wissen

Im Seminarbaustein „Wissen“ geht's vor die Videokamera – ein überaus beliebter Part des Seminars. Um die Grundlagen der Präsentationstechnik zu erlernen und zu beherrschen, präsentieren sich die Teilnehmerinnen mit ihrem jeweiligen Thema vor der Seminargruppe. Die Übungen werden ausgezeichnet und anschließend wird die Wirkung von Sprache und Körpersprache auf die Zuhörer analysiert.

Die Struktur und der schlüssige Aufbau von Präsentationen sind weitergehendes Thema bei der Advanced-Leadership-Gruppe. Anhand verschiedener Strukturmodelle bereiten die Teilnehmerinnen eine Präsentation vor und befassen sich mit effizienten Besprechungstechniken ebenso wie mit verschiedenen Frage- und Antworttechniken.

Der zweite Teil des „Wissensseminars“ befasst sich mit den Grundlagen des Arbeitsrechts als Hintergrund für eine gute Mitarbeiterführung.

Das Direktionsrecht für Vorgesetzte sowie der Umgang mit Überstunden aus der Sicht des Vorgesetzten stehen erfahrungsgemäß im Mittelpunkt des

Interesses. Die Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis oder gegenüber Bewerbern und Mitarbeitern werden ebenso wie die Voraussetzungen für weitere rechtliche Maßnahmen anhand konkreter Fälle aus der Praxis vertieft. Ganz wichtig: Wann muss der Betriebsrat eingeschaltet werden?

Rundum positiv

„Es war ein gutes Gefühl zu erfahren, dass man mit seinen Problemen nicht allein steht, dass man sich darüber austauschen und gemeinsam Lösungsansätze entwickeln konnte“, zieht eine junge Führungskraft zufrieden ihr Resümee.

Die Autorin

Julie Edelman-Veith hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf oberster Ebene bei großen Handels- und Dienstleistungsunternehmen. 2006 hat sich die Dipl.-Betriebswirtin als Unternehmensberaterin selbständig gemacht. Sie berät Mittelstand, Großunternehmen und Top-Manager zur Kommunikation innerhalb der Corporate Governance und ist ausgewiesene Krisenexpertin.



Führungsentwicklung zahlt sich aus



Zur Führungskraft geboren? Kann sein, wenn die Herkunft stimmt. Aber ist man dann automatisch auch ein guter Chef oder eine gute Chefin? Kann sein, muss aber nicht. Aber sicher ist, dass mit Führungsentwicklung das Profil von potenziellen Führungskräften gestärkt bzw. geschärft werden kann.

Ziel und Strategie der Führungs- bzw. Personalentwicklung ist es, junge, aber auch erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an neue Aufgaben, Verantwortlichkeiten oder Befugnisse heranzuführen. Voraussetzung ist ein erkennbares Führungspotenzial, das entsprechend dem Persönlichkeitsprofil gestärkt werden kann. In der Praxis werden in der Führungsentwicklung unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Je nach Größe der Unternehmen sind dies beispielsweise Traineeprogramm, Job rotation, Assistenz, Coaching, Mentoring, Workshops, Netzwerke, Seminare aber auch Ehrenämter.

Commitment der Führungsspitze

Grundlage eines Entwicklungs-Programms ist vielfach eine vom Top-Management geförderte Unternehmens- und Führungskultur. Das Commitment seitens Führungsspitze unterstreicht die

Relevanz und verbessert die Erfolgsaussichten. Denn Erfolg ist die Voraussetzung, dass sich die Investition in Führungsentwicklung mit einem guten Arbeitsklima und motivierten Mitarbeitern auszahlt. Das trägt wiederum zur Steigerung der Produktivität und Innovationskraft bei. Gleichzeitig nimmt die Attraktivität als Arbeitgeber, Lieferant und Einkäufer zu.

Women only contra Mixed Development

In großen Unternehmen werden häufig spezielle Blogs oder Intranets für Frauen angeboten. Das Interesse hält sich in Grenzen. Laut Studien bevorzugen Frauen eher soziale Netzwerke, die auch anonym genutzt werden können. Die Frage nach Frauen-Seminaren stellt sich in diesen Unternehmen meistens nicht, weil junge Mitarbeiterinnen bei entsprechender Qualifikation als Trainee einsteigen oder mit einer Assistentenstelle ihre Karriere starten. Ab einem bestimmten Führungslevel sollte die Frage nach Women only oder Mixed sowieso keine Rolle mehr spielen.

Das Angebot von Frauen-Seminaren ist nachweislich sinnvoll und förderlich,

wenn es um den weiblichen Führungsnachwuchs in mittelständischen Industrie-Unternehmen bzw. bei industrienahe Dienstleistern geht.

Beispiel PepperMINT: Zielgruppe ist der weibliche Führungsnachwuchs mit naturwissenschaftlich-technischem Background. Während die Tandems überwiegend gemischte Teams sind, richtet sich das Seminar-Angebot ausschließlich an Mitarbeiterinnen. Und das hat gute Gründe. Frauen mit einer MINT-Ausbildung stellen in den Unternehmen generell eine Minderheit dar, speziell beim Führungsnachwuchs. Das hat zur Folge, dass sie auch in Personalentwicklungs-Seminaren eine Minderheit darstellen. Studien dazu belegen, dass Frauen vielfach die Courage oder das Selbstbewusstsein fehlt, um sich aktiv einzubringen. Das Ergebnis ist entsprechend mager.

Die große Zufriedenheit der PepperMINT-Teilnehmerinnen unterstützt unsere These, dass Women only in bestimmten Konstellationen von Vorteil ist. Insbesondere die Möglichkeit, Fragen zu stellen, die Nachwuchskandidatinnen in einer Männerrunde nie stellen würden, wird sehr positiv beurteilt.

Wahrnehmungsdilemma für Frauen

So wird in den PepperMINT-Seminaren fast immer die Frage gestellt, wie sich Frau als Führungskraft die nötige Autorität gegenüber männlichen Mitarbeitern verschaffen kann. Speziell für Frauen ist das mit einem Wahrnehmungsdilemma verbunden. Das belegt u.a. eine Studie der Stanford-University. Die Wissenschaftlerin Deborah Gruenfeld fand heraus, dass beide Geschlechter den gleichen Background, die gleiche Intelligenz, Extrovertiertheit und Durchsetzungsstärke haben können und trotzdem unterschiedlich wahrgenommen werden.

Was beim Mann als positiv beurteilt wird, kommt bei Frau eher negativ an. Weiblichen Managerinnen wird zwar zugestanden, so die Professorin, ebenso kompetent und effektiv zu sein wie ihr männlicher Counterpart, trotzdem wurde den Frauen mangelnde Authentizität und Bescheidenheit beziehungsweise Unfreundlichkeit, Machthunger, Eigeninteresse und Verschlagenheit unterstellt. Zeigten die Frauen hingegen weibliche Eigenschaften, wurden sie als weniger kompetent und fähig wahrgenommen als ihre männlichen Kollegen. Als Ausweg

empfiehlt Gruenfeld eine dominante Körpersprache.

Charaktereigenschaften machen noch keinen guten Chef

Was erwartet die Wirtschaft von einer Führungskraft? Die Wirtschaftswoche hatte in ihrer diesjährigen Neujahrsausgabe mehrere Top-Manager nach ihren Karrieretipps befragt. Pickt man sich aus den Antworten die Charaktereigenschaften, die als Karriere relevant genannt wurden, heraus, dann liest sich das so: authentisch, teamfähig, kommunikativ, belastbar, flexibel, meinungsstark, leidenschaftlich, begeisterungsfähig, motiviert, selbstverantwortlich, unternehmerisch und sozial, ökologisch oder kulturell engagiert. Wissenschaftlerin Connon Chou Locke, London School of Economics, würde den Top-Managern eine schlechte Note geben, denn Charaktereigenschaften haben aus ihrer Erfahrung wenig Einfluss darauf, wie gut jemand als Chef wirklich ist.

Führungskraft braucht Charisma

Einen anderen Ansatz wählt Dr. Eva B. Müller, Buchautorin von „Charisma – mit Strategie und Persönlichkeit zum

Erfolg“. Führungskräfte brauchen Charisma, so die Psychologin, weil man damit bewegt, motiviert und erreicht, dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten wertschätzen. Und wie wird man charismatisch? Müller: „Charisma hat man nicht, sondern es wird einem von Dritten zugeschrieben.“ Aber es gibt fünf Strategien - ich nenne es den Charisma Code - zur Stärkung des eigenen Charismapotenzials:

- Persönlichkeit
- Man muss Menschen lieben
- Maximale Ausstrahlung
- Integrität und Glaubwürdigkeit
- Unkonventionalität

Kein Beweis für weiblichen Führungsstil

Die Frage, ob es einen weiblichen Führungsstil gibt, wurde und wird von der Wissenschaft in zahlreichen Studien untersucht. Je nach gefühlter Intention fällt das Ergebnis unterschiedlich aus.

Es gebe vier Diskurse aus populär- und sozialwissenschaftlicher Sicht zum Thema Frau und Führung, so Dr. Annette von Alemann, Wissenschaftlerin an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Die einen weisen in Studien nach, dass Frauen schlechter führen,

weil sie beispielsweise emotional, unberechenbar, launisch und konfliktscheu agieren. Der Nachweis, dass Frauen die besseren Leader seien, wird u.a. mit ihrem transformationalen, kooperativen und partizipativen Führungsstil begründet. Drittens werde darauf abgestellt, dass Frauen anders führen aber gleich gut, weil sie mehr auf Qualität, Innovation, Zufriedenheit und soziale Kompetenz fokussiert sind. Viertens, und das beinhaltet die Mehrheit der wissenschaftlichen Untersuchungen laut von Alemann, lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten nicht nachweisen. Ihr Fazit: „Es gibt keine wissenschaftlich belegte eindeutige Aussage darüber, ob Frauen anders führen als Männer.“ Es gebe auch keinen „typisch weiblichen Führungsstil“.

Das schließt aber nicht aus, dass bestimmte weibliche Eigenschaften in einem gemischten Führungsteam zu mehr Kreativität und Innovationskraft beitragen. Das sagt laut Locke jedoch noch nichts über einen guten Führungsstil aus.





PepperMINT – Vertragspartner

Career-Women in Motion e.V.
Dipl.-Kfm. Karin Bäck,
Vorstandsvorsitzende
Homburgstr. 9
50996 Köln
E-Mail: baeck@peppermint-koeln.de



PepperMINT - Geschäftsstelle

LizzyNet GmbH
Ulrike Schmidt, Geschäftsführerin
Amsterdamer Str. 192
50735 Köln
Tel.: 0221/224-2563
Fax: 0221/224-2507
E-Mail: info@peppermint-koeln.de

