

Karrierecoaching in MINT - Potenziale entfalten und nutzen

Individuelle Potenzialanalyse und Entwicklung
von Karriereplänen für Informatikerinnen



Silvia Förtsch

Unter Mitwirkung von
Tatjana Brauer
Assoziiert mit dem Frauenbüro der Fakultät
Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik
Prof. Dr. Ute Schmid

Für den Inhalt verantwortlich:

Silvia Förtsch (Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Karrierecoaching in MINT)

Kontakt:

Silvia Förtsch

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

An der Weberei 5

96045 Bamberg

Tel.: (0951) 863-2867

Fax: (0951) 863-5861

E-Mail: silvia.foertsch@uni-bamberg.de

<https://www.uni-bamberg.de/wiai/gremien/frauenbeauftragte/karrierecoaching-in-mint/>

Empfohlene Zitierweise:

Förtsch, S.: Karrierecoaching in MINT – Potenziale entfalten und nutzen. Individuelle Potenzialanalysen und Entwicklung von Karriereplänen für Informatikerinnen, Bamberg 2017.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Verfasser gestattet.

Weitere Exemplare dieses Berichts können unter der oben stehenden Kontaktadresse bezogen werden.

Titelgestaltung: Jonas Darius Troles und Sonja Grünauer

Logo und Satz: Silvia Förtsch

Bamberg, Juli 2017

Vorwort

Der vorliegende Projektbericht dokumentiert – bezogen auf das spezifische Umfeld der Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI) der Universität Bamberg – wie Informatikerinnen erfolgreich gefördert werden können, um ihre beruflichen Ziele zu identifizieren und Wege zu definieren, diese Ziele zu erreichen.


Die Fakultät WIAI bietet wirtschaftsinformatische und informatische Studiengänge unter einem Dach. Im bundesweiten Vergleich hat sie mit mehr als 27 Prozent einen der höchsten Frauenanteile und seit 2014 sind jährlich mehr als 30 Prozent der Erstsemester weiblich. Neben dem Zuschnitt des Studienangebots, das durch zahlreiche interdisziplinäre Angebote gerade für Frauen attraktiv zu sein scheint, können die seit 2005 begonnenen Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen an der WIAI als wirksamer Faktor für diesen Erfolg angesehen werden. Nachdem mit gezielten Workshop-Angeboten und Schulkooperationen erreicht wurde, dass gerade Mädchen die Möglichkeit haben, ihre Begabung und Interesse für das Fach Informatik zu entdecken, wurden anschließend Maßnahmen zur Unterstützung von Studentinnen entwickelt und erprobt. Hierzu gehört die Erhöhung der Sichtbarkeit durch Lebensläufe, Exkursionen zu Firmen, Netzwerkbildung von Studentinnen und Dozentinnen und gezielte Informationen über Förderprogramme und Tagungen speziell für Frauen in MINT. Alle Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert. In einer aufwendigen jährlichen Befragung der Erst- und Zweitsemester der Fakultät werden Studienvoraussetzungen, Studienmotive und Studienzufriedenheit der Studentinnen im Kontrast zu Studenten erfasst, um die vorhandenen Maßnahmen gezielt weiterzuentwickeln.

Nach der Gewinnung von Frauen für ein Informatikstudium und der Unterstützung von Studentinnen auf dem Weg zum erfolgreichen Studienabschluss, liegt der Fokus des Projekts Karrierecoaching in MINT auf der nächsten Lebensphase – der Etablierung im Beruf. In einem vorangegangenen Projekt Alumnae-Tracking, zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Absolventinnen und den Absolventen der Fa-

kultät in Bezug auf die erreichte berufliche Position. Im Folgeprojekt Karrierecoaching in MINT wurde entsprechend gezielt untersucht, inwieweit ein individuelles Coaching-Programm dazu beitragen kann, dass Informatikerinnen mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickeln, sich selbst klarer über ihre beruflichen Ziele werden, Erkennen, wie sich Beruf und Familie auch mit einer Führungsposition vereinbaren lassen und letztendlich, wie der nächste Schritt in der beruflichen Entwicklung konkret angegangen werden kann.

Abschließend freue ich mich sehr, dass es gelungen ist, durch dieses erfolgreich durchgeführte Projekt Coaching als weiteren Baustein für den Maßnahmenkatalog zur Förderungen von Frauen in der Informatik an der Fakultät WIAI zu erschließen!

Bamberg, im Juli 2017



Prof. Dr. Ute Schmid
Frauenbeauftragte der Fakultät WIAI

Inhalt

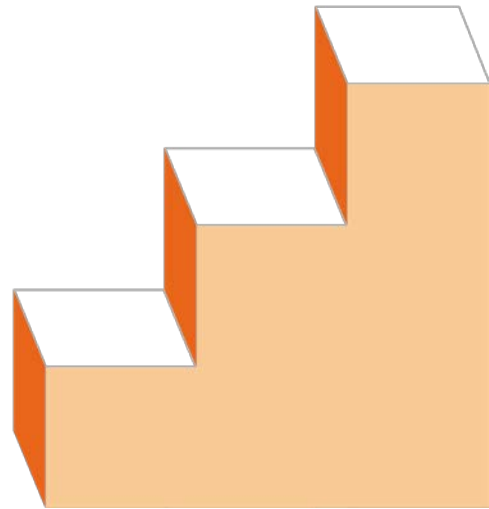
Abbildungsverzeichnis.....	7
1 Ausgangssituation	5
2 Das Projekt „Karrierecoaching in MINT“	9
3 Methodisches Vorgehen und Datengrundlage.....	11
3.1 Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsanalyse (BIP).....	13
3.2 Auswertung der Fragebögen.....	15
3.3 Coachinggespräche	17
4 Fallbeispiele	20
4.1 Fallbeispiel 1: Projektleiterin plant Einstieg in die Geschäftsleitung	21
4.2 Fallbeispiel 2: Wirtschaftsinformatikerin in nicht studiumsadäquater Beschäftigung mit Wunsch der beruflichen Veränderung	33
4.3 Fallbeispiel 3: Fachkraft in der IT-Dienstleistung mit Wunsch zur Fachberaterin.....	46
4.4 Fallbeispiel 4: Führungskraft plant Wiedereinstieg nach Elternzeit.....	58
4.5 Fallbeispiel 5: Studentin mit Wunsch Führungskraft zu werden.....	73
5 Zentrale Ergebnisse	87
6 Abschließendes Fazit	91
Literaturverzeichnis	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachkräftemangel von Akademikern im IT-Bereich; (Bundesagentur für Arbeit 2016a).....	6
Abbildung 2: Normstufen des BIP (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 3: Beispiel der visuellen Darstellung von erarbeiteten Karriereschritten (eigene Darstellung).....	19
Abbildung 4: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, erstes Fallbeispiel (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 5: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, zweites Fallbeispiel (eigene Darstellung).....	35
Abbildung 6: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, drittes Fallbeispiel (eigene Darstellung).....	48
Abbildung 7: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, viertes Fallbeispiel (eigene Darstellung).....	61
Abbildung 8: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, fünftes Fallbeispiel (eigene Darstellung).....	75

1

Ausgangssituation



Die IT-Branche klagt seit vielen Jahren über fehlende Fachkräfte. Laut einer Umfrage des Hightech-Branchenverbandes Bitkom fehlen in Deutschland aktuell ca. 43.000 IT-Fachkräfte. Der Frauenanteil liegt derzeit in dieser Branche bei rund 15 % (Bitkom 2015). Es werden dringend Fachleute für die Softwareentwicklung, Projektarbeit, Anwendung und Administration gesucht. Kompetenzen im Bereich Cloud Computing, Big Data, Social Media und Mobility sind wichtige Ressourcen. Nach Experteneinschätzung wird sich der Bedarf an IT-Fachkräften durch die fortschreitende Digitalisierung in der Wirtschaft und durch den demografischen Wandel in den nächsten Jahren multiplizieren (Rechsteiner 2016, S. 1; Weitzel et al. 2015, S. 31). Mit nur 7% ist der Anteil für weibliche Führungskräfte im IT-Bereich noch deutlich geringer als in weniger technikorientierten Berufsfeldern (Bitkom 2015; Hoppenstedt 2012). Ein Grund für die geringe Frauenquote in Führungspositionen lässt sich sicherlich auf den allgemein geringen Frauenanteil in der IT-Branche zurückführen (Bitkom 2015). Allerdings liegen bereits empirische Befunde vor, die zeigen, dass Frauen grundsätzlich und insbesondere in männlich dominierten Berufsfeldern geringere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden (Abele 2003, S. 147–172; Abele et al. 2012, S. 107–132; Koch et al. 2015, S. 128–161; Trübswetter et al. 2014, S. 149–170). Die folgende Abbildung 1 offenbart den Fachkräftemangel von Akademikern im IT-Bereich in Deutschland.

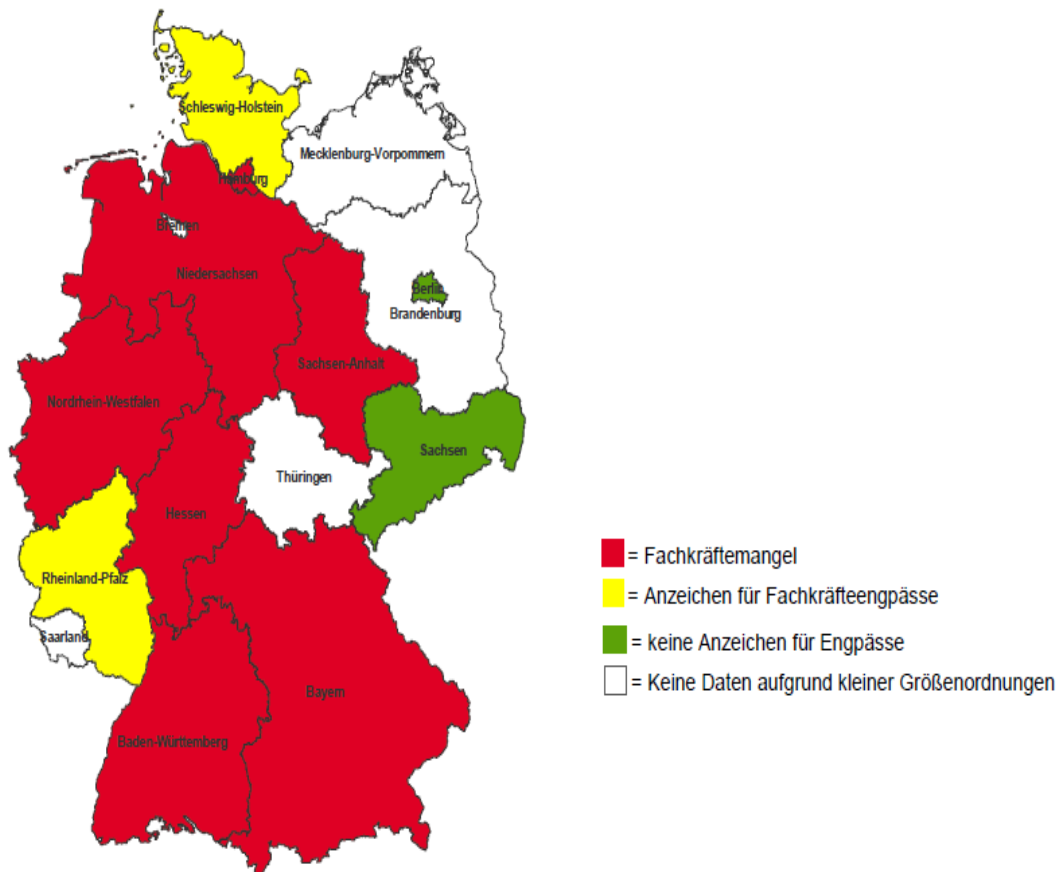


Abbildung 1: Fachkräftemangel von Akademikern im IT-Bereich; (Bundesagentur für Arbeit 2016a).

Auf der Datenbasis einer Befragung der aktuellen und ehemaligen Informatikstudierenden der Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI) in Bamberg 2013/2014 wurden durch eine quantitative Analyse geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Selbsteinschätzung beruflicher Fähigkeiten von Informatikern und Informatikerinnen erkannt. Ebenso konnten neue Erkenntnisse über Lebens- und Karriereziele der Absolventen und Absolventinnen gewonnen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Informatikerinnen im Studium noch genauso karriereorientiert sind wie ihre Kommilitonen. Allerdings ändern sich die Karriereabsichten nach dem Berufseinstieg. Trotz vergleichbarer Studiumsabschlussnote unterschätzen sich Informatikerinnen im Vergleich zu männlichen Kollegen durchschnittlich in ihren erworbenen Fähigkeiten und beruflichen Kompetenzen. Sie sind bei Einkommensverhandlungen zu-

rückhaltender, bevorzugen einen sicheren Arbeitsplatz und zeigen geringere Führungsambitionen. Es zeigte sich, dass wesentlich mehr Männer als Frauen, nämlich 46% gegenüber 29%, in einer leitenden Position tätig sind. Dabei fällt auf, dass Frauen eher für eine kleinere Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Führungsverantwortung übernehmen und ein relativ hoher Prozentsatz (39%) der Informatikerinnen sich hinsichtlich des angestrebten Karriereverlaufs noch unsicher zeigt (Förtsch et al. 2015).

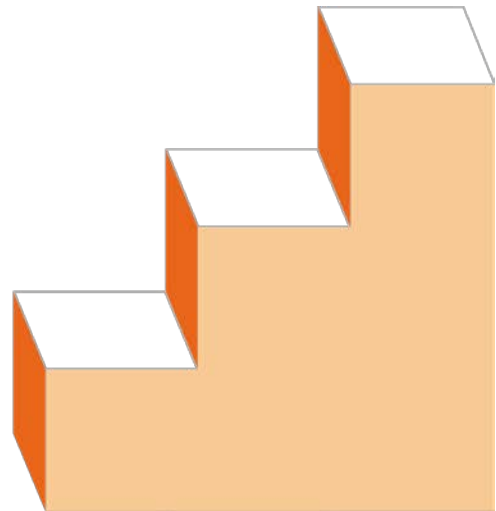
Darüber hinaus wurde erhoben, wie Unternehmenskulturen zur guten Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf beitragen. Eine gute Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Angelegenheiten nimmt sicherlich Einfluss auf zukünftige Karrierepläne. Etwa die Hälfte der Befragten verfügt über eine alternierende Arbeitsweise von Büroarbeitsplatz und Homeoffice. Es zeigt sich, dass Informatiker und Informatikerinnen, die Home- und Büroarbeitsplatz im Wechsel nutzen, statistisch signifikant zufriedener mit ihrer Arbeitsplatzgestaltung sind, als diejenigen, die nicht über diese Möglichkeit verfügen. Zu einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit tragen zudem Vertrauensarbeitszeit, Überstundenausgleich, flexible Handhabung von Arbeitszeit und Arbeitstagen, die Möglichkeit, kurzfristig Urlaub zu nehmen oder ein Sabbatjahr beanspruchen zu können, bei. Hingegen zeigen sich die Personen, die mitunter abends oder am Wochenende anstehende Arbeiten erledigen, statistisch signifikant unzufriedener mit ihrer Arbeitszeitgestaltung, als diejenigen, die nicht am Abend oder am Wochenende arbeiten. Des Weiteren wurden Fördermaßnahmen zur Karriereentwicklung untersucht, die seitens der Unternehmenskultur vorhanden waren. Am häufigsten werden bei den Personalentwicklungsmöglichkeiten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten und genutzt. Dabei übernehmen die Betriebe eine Finanzierung der Maßnahmen eher bei Männern als bei Frauen. Auch Karriereentwicklungsprogramme sowie ein persönlicher Mentor oder persönliche Mentorin werden den männlichen Absolventen häufiger offeriert (ebd.).

In Zusammenhang mit diesen Befunden wurde von Absolventinnen der Wunsch nach einem professionellen Coaching geäußert, um die eigenen beruflichen Ziele besser

identifizieren zu können. Dies führte zur Planung und Durchführung des Forschungsprojektes „Karrierecoaching in MINT“, bei dem sich Informatikerinnen ihrer Potenziale bewusst werden sowie berufliche Ziele definieren und reflektieren. Das Projekt wurde durch die Adecco-Stiftung und die Technologie-Allianz Oberfranken (TAO) finanziert (Laufzeit 01.07.2015 bis 30.06.2017).

2

Das Projekt "Karrierecoaching in MINT"

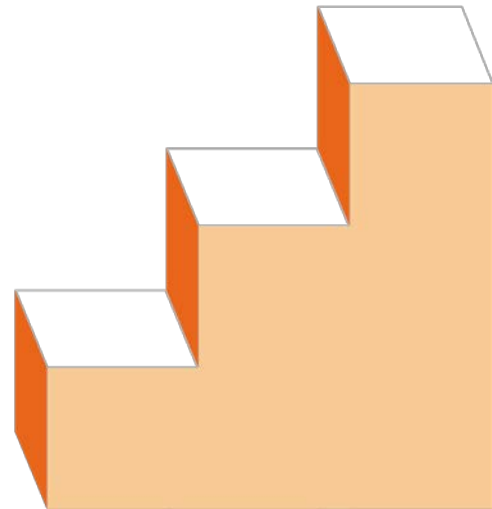


Karrierecoaching in MINT unterstützt Frauen beim Berufseintritt, bei beruflicher Neuorientierung sowie beim Wiedereinstieg in das Berufsleben z. B. nach Erziehungszeiten. Die Maßnahme des Coaching soll insbesondere Frauen in ihren motivationalen Ressourcen stärken, damit sie befähigt werden ihre beruflichen Chancen zu nutzen. Berücksichtigt werden hier insbesondere Motivationsbarrieren bezüglich Führungspositionen. Ein wichtiger Aspekt des Coaching Programms ist eine wissenschaftlich fundierte Potenzialanalyse anhand des Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Das BIP ist ein psychologisches Testverfahren, das wissenschaftlich entwickelt wurde, um berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale systematisch zu erfassen (Hossiep und Paschen 2003, S. 1–232). Dabei befasst sich das validierte Testverfahren in Form eines Fragebogens mit verschiedenen Persönlichkeitsfacetten, die richtungsweisend für eine Fach- oder Führungskarriere sind. Hierbei reflektiert die betreffende Person ihre Fähigkeiten und Talente. Die Bearbeitungszeit des Fragebogens beträgt in der Regel 45 Minuten. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt auf der Grundlage unterschiedlicher Referenzgruppen, je nachdem auf welcher Karrierestufe die betreffende Person steht und welche Karriereziele die Teilnehmerin anstrebt (ebd.). Auf der Grundlage dieser differenzierten Analyse wird als letzter Baustein des Coaching Programms, ein individueller Karriereplan entwickelt. Dieser berücksichtigt wichtige Lebensziele der Personen. Auf Basis der persönlichen

Work-Life-Balance werden Informatikerinnen in ihrer Karriereplanung begleitet. Es wird eine klare Zielsetzung sowie deren Umsetzungsstrategie definiert.

3

Methodisches Vorgehen und Datengrundlage



Teilnehmerstruktur:

Die 15 Teilnehmerinnen stammen größtenteils aus dem Pool der Ehemaligenbefragung des Projektes „Alumnae Tracking“ und verfügen somit über einen Abschluss der Angewandten Informatik oder der Wirtschaftsinformatik. Da allerdings während der Durchführung des Projektes deutlich sichtbar wurde, dass die Gruppe der Studierenden, die kurz vor dem Berufseinstieg steht, ebenfalls Bedarf und ein erhöhtes Interesse an der Coachingmaßnahme hat, wurden drei Studentinnen, testweise für die Entwicklung weiterer Coachingmaßnahmen, in den Pool der Teilnehmenden aufgenommen. Diese stammen aus den Masterstudiengängen Wirtschaftsinformatik und Computing in the Humanities (CitH). Die Altersspanne der Teilnehmerinnen erstreckt sich von 24 bis 40 Jahren. Die Teilnehmerinnen lassen sich aus berufsbiographischer Sicht grob in drei Interessensgruppen aufteilen, nämlich (1) Berufseinsteiger, (2) Wiedereinsteiger und (3) Personen mit dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg/ beruflicher Umorientierung.

Durchführung:

Die Durchführung der Coachingmaßnahme lässt sich im Sinne des Modells einer personenzentrierten Prozessberatung in fünf Phasen unterteilen, welche zwar keinen li-

nearen Verlauf aufweisen müssen, allerdings in einem systematischen Zusammenhang zueinander stehen (Loebbert 2013, S. 18–26):

1. Kontakt
2. Kontrakt
3. Hypothesen
4. Interventionen
5. Evaluation

In der Kontaktphase und Kontraktphase wurden die Teilnehmerinnen mit dem Forschungsprojekt sowie der Teilnahme am psychologischen Testverfahren, welches im folgenden Kapitel beschrieben wird, vertraut gemacht. Vor dem eigentlichen Coachinggespräch wurden die Teilnehmerinnen bezüglich ihrer Erwartungen und konkreter Themen befragt, die im Gespräch behandelt werden sollten.

In der Hypothesenphase wurden die Anliegen und Ziele der Kandidatinnen intensiv erforscht und betrachtet. Dies fand während des Coachingsgesprächs zum einen durch die Reflexion der Ergebnisse des BIP und zum anderen durch eine gezielte Gesprächsführung statt.

In der Interventionsphase wurden durch den Einsatz geeigneter Methoden und Gesprächstechniken gemeinsam mit den Teilnehmerinnen neue Perspektiven und mögliche Handlungsschritte erarbeitet.

Die Evaluationsphase setzte sich aus einem knappen Feedback seitens der Teilnehmerinnen direkt zum Ende des Coachinggesprächs und einem erneuten Feedback mit einem Abstand von einigen Monaten zum Gespräch zusammen (Loebbert 2013, S. 17–48).

3.1 Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsanalyse (BIP)

Das Ziel des Bochumer Inventars zur Persönlichkeitsanalyse ist es, das Selbstbild einer Testperson im Hinblick auf berufliche Anforderungen zu erfassen. Dabei darf ein Verfahren wie das BIP nie als alleinige Informationsquelle über einen Menschen gelten, sondern dient dazu eine Selbsteinschätzung zu erarbeiten und ein allgemeines Bild über eine Person zu erhalten, was wiederum in einem weiterführenden Gespräch zu interessanten und diskussionswürdigen Erkenntnissen führt (Hossiep und Paschen 2003, S. 1–218). Der Anwendungsbereich des BIP betrifft Platzierungsentscheidungen, Training, Beratung und Coaching. In der vorliegenden Analyse wurde ausschließlich der Aspekt des Coaching verfolgt.

Bereits in den 1990er Jahren wurde das BIP in seiner ersten Fassung entwickelt. In Kooperation mit Unternehmen und Personalabteilungen wurden zunächst Verhaltensweisen und Charakteristika definiert, die für beruflichen Erfolg im Vordergrund stehen. Im nächsten Schritt wurden dann die Items zum Fragebogen formuliert. Dabei werden die Fragen in einem andauernden Entwicklungsprozess kontrolliert und überarbeitet. Konzipiert und validiert wurde das BIP an der Bochumer Ruhr-Universität. Insgesamt umfasst der Fragebogen derzeit 251 Items, die von den Testpersonen auf einer sechsstufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet werden. Analysiert werden bei dieser Methode 14 Persönlichkeitseigenschaften, die 4 Persönlichkeitsbereichen angehören (ebd.). Diese beinhalten folgende Facetten:

Berufliche Orientierung:

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation

Arbeitsverhalten:

- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung

Soziale Kompetenzen:

- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Soziabilität
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke

Psychische Konstitution

- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewusstsein

Das BIP bietet die Möglichkeit die Auswertung der Daten hinsichtlich zweier unterschiedlicher Normierungen durchzuführen, welche sich in den prozentualen Anteilen der Vergleichsgruppen unterscheiden, wie in Abbildung 2 dargestellt. Sofern zusätzlich zur Selbsteinschätzung der Teilnehmer noch eine Fremdeinschätzung, beispielsweise aus der Sicht des Arbeitsgebers, erwünscht ist, wird empfohlen, die neunstufige Normierung anzuwenden, da zur Erfassung des Fremdbildes bereits eine neunfach abgestufte Skala im Testverfahren gewählt wurde (Hossiep und Paschen 2003, S. 85). Ansonsten obliegt es den Anwendern und Anwenderinnen zu entscheiden, welche der beiden Normierungen sie bevorzugen (Kanning und Kempermann 2012, S. 26-27). Bei der weit verbreiteten Stanine-Norm wird die Fläche der Normalverteilungskurve in neun Abschnitte unterteilt. Stanine steht für „standard nine“. Denjenigen Punktwerten, die in der Normierungstichprobe am häufigsten vorkommen, wird ein Stanine-Wert von 5 zugewiesen. Im Allgemeinen liegen in diesem Bereich 20% aus der Normstichprobe. Zusätzlich zur Stanine-Norm wird eine Normierung angeboten, bei der der gesamte Punktwertebereich in 10 Abschnitte eingeteilt ist („standard ten“ = Sten-Norm). Bei dieser Normierung wird 38,2% der Personen aus der Normstichprobe ein Wert von 5 oder 6 zugeordnet (Kanning und Kempermann 2012, S. 27).

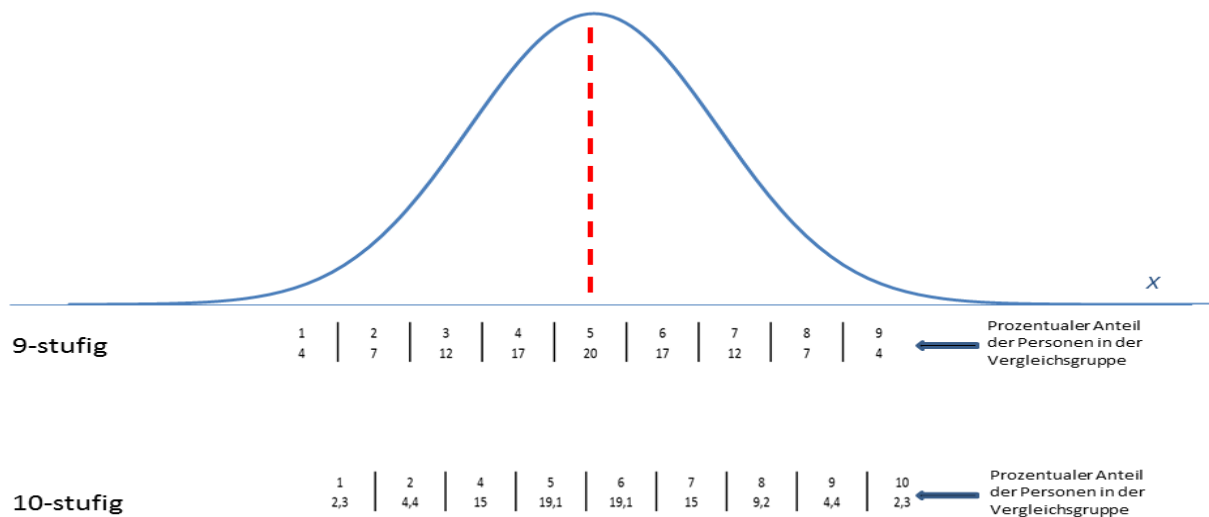


Abbildung 2: Normstufen des BIP (eigene Darstellung).

Da innerhalb des Forschungsprojektes allerdings die Anonymität der Teilnehmerinnen gewahrt werden soll, wurde eine Fremdeinschätzung durch Dritte ausgeschlossen und die Auswertung wurde nach der zehnstufigen Normierung vorgenommen (ebd., S. 123).

3.2 Auswertung der Fragebögen

Die Auswertung der Antworten der Teilnehmer erfolgt beim BIP im Vergleich zu verschiedenen Referenzgruppen. Diese umfassen beispielsweise eine Unterteilung nach Kriterien wie Geschlecht, Alter oder Berufsgruppe. Die Auswahl der passenden Vergleichsgruppe ist für die Interpretation der Ergebnisse von hoher Bedeutung (Hossiep und Paschen 2003, S. 122). Die Referenzgruppen wurden dementsprechend für jede Teilnehmerin anhand der im Vorhinein angegebenen Interessen und des beruflichen Werdegangs gewählt. Unter Rücksichtnahme, dass sich im Coachinggespräch auch weitere, nicht im Voraus benannte Interessen bei den Teilnehmerinnen ergeben können, wurden die Antworten in jedem Fall nach mindestens drei Referenzgruppen aus-

gewertet. Diese umfassen die jeweilige Altersgruppe (N=311 bis 3262), die Gruppe der weiblichen Fachkräfte (N=623) und die Gruppe der weiblichen Führungskräfte (N=482). Für die drei Studentinnen wurde zusätzlich die Referenzgruppe der Studienrichtung (Absolventen naturwiss. Studiengänge N=160 und wirtschaftswiss. Studiengänge N=691) betrachtet. Bei der Betrachtung der Referenzgruppen ist hervorzuheben ist, dass Studentinnen bzw. Berufseinsteigerinnen häufig andere Karriereziele anstreben als Personen, die bereits Berufserfahrung haben oder gar eine Führungsposition bekleiden. Ebenso war die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, dass z. B. Teilnehmerinnen in der Referenzgruppe der weiblichen Fach- bzw. Führungskräfte ihr Ziel bereits erreicht haben und dass die Coachingteilnehmerinnen dieses Ziel zumeist erst erreichen möchten. Liegen geringere Ausprägungen in manchen Bereichen vor, wird das im Coaching berücksichtigt. Es stellte sich heraus, dass für alle Probandinnen die Analyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte relevant waren. Im Anschluss wird die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale für Führungskarrieren erläutert.

Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale für Führungskräfte:

Ein besonderer Fokus im Coaching lag auf der Betrachtung des Führungspotenzials. Für die Potenzialentwicklung zur Führungskraft sind insbesondere die Ausprägungen der Dimensionen Führungsmotivation, Leistungsmotivation, Sensitivität, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungskraft relevant. Die Ausprägung der Dimensionen Gewissenhaftigkeit, Soziabilität und Teamorientierung sollten dabei im mittleren Bereich liegen (Kanning und Kempermann 2012, S. 83). Im Folgenden wird die Bedeutung dieser Eigenschaften für Führungskräfte näher beleuchtet.

Für Führungskräfte ist eine hohe Ausprägung auf der Dimension Führungs- und Leistungsmotivation deshalb wichtig, weil diese Dimensionen die Wahrnehmung des Selbstbildes im Sinne von „Führen wollen“ widerspiegelt. Personen mit diesen Eigenschaften strahlen eine gewisse Autorität aus (Hossiep und Paschen 2003, S. 56; S. 58). Gleichfalls ist eine hohe Ausprägung für Sensitivität und Kontaktfähigkeit für Führungsaufgaben nützlich. Personen mit diesem Potenzial knüpfen ungezwungen Kon-

takte, können Bindungen in Arbeitsgruppen festigen und die Integration in Teams erleichtern. Dabei haben sie ein gutes Gespür für die Emotionen des Gegenübers (ebd., S. 62-63). Eine erhöhte Durchsetzungsstärke ist insbesondere in schwierigen Führungssituationen erforderlich. Ansätze und eigene Ideen müssen klar vertreten werden. Von Personen in leitender Funktion wird Entscheidungswille und wenn nötig auch eine gewisse Härte erwartet (ebd., S. 64).

Eine durchschnittliche Ausprägung für Gewissenhaftigkeit ist für Führungskräfte angemessen, da gerade von Führungskräften erwartet wird, dass sie den Überblick behalten und Prioritäten setzen (ebd., S. 59). Ebenso gilt eine durchschnittliche Ausprägung von Soziabilität für eine Führungskarriere als geeignet, da bei einer sehr hohen Ausprägung ein gewisses Harmoniebestreben inkludiert ist. Unter dieser Voraussetzung passt die innere Einstellung mit den erforderlichen Stärken nicht zusammen. Im gleichen Maße ist eine sehr hohe Ausprägung bei Teamorientierung für Personen mit Führungsaufgaben unvorteilhaft. Führungskräfte müssen zwar kooperieren können, dennoch ist es wichtig, dass sie eigenständig bleiben, um autonom handeln zu können (ebd., 65).

Diese hier vorgestellten Charakteristika fanden beim angestrebten Karriereziel eine Führungsposition einzunehmen in der Beurteilung der Fallanalysen besondere Beachtung.

3.3 Coachinggespräche

Im Anschluss an die Auswertung der Fragebögen wurde mit jeder Teilnehmerin ein Termin für ein persönliches Coachinggespräch vereinbart. Da es nicht allen Teilnehmerinnen möglich war vor Ort am Gespräch teilzunehmen, wurden drei der Gespräche mittels Videotelefonie durchgeführt. Die Dauer einer Sitzung variierte zwischen 120 und 150 Minuten.

Sowohl der Coachingprozess als auch eine Coachingsitzung bestehen aus mehreren Phasen, die sich an einen Problemlösezyklus anlehnen (Lippmann 2014, S. 370ff):

1. Kontakt- und Orientierungsphase
2. Klärungsphase
3. Lösungs- und Veränderungsphase
4. Transfer sichern und abschließen

Da es sich beim Coaching um einen stark personenzentrierten Ansatz handelt, sind die Reihenfolge und der Ablauf der einzelnen Phasen sowie deren Abgrenzung zueinander nur schwer zu bestimmen. Zur Veranschaulichung folgt dennoch ein beispielhafter Verlauf von einem der Coachinggespräche:

In der ersten Phase des Gesprächs fand zur Einstimmung eine kurze Vorstellung der Gesprächsteilnehmer statt. Ebenfalls wurden nochmals die Erwartungen der Teilnehmerinnen abgefragt sowie Fragen bezüglich des Coachingprozesses und des Forschungsprojektes geklärt.

In der daran anschließenden Klärungsphase wurden die Teilnehmerinnen zunächst darum gebeten, ihren beruflichen Werdegang und ihre derzeitige Arbeitssituation zu schildern. Durch gezielte Gesprächsführung wurde daraufhin zum einen der Ist-Zustand bestimmt, zum anderen wurden Ziele erarbeitet, welche erreicht werden sollten. In der Lösungs- und Veränderungsphase wurden die erarbeiteten Ziele noch klarer definiert und vorhandene Ressourcen zur Zielerreichung identifiziert. Somit konnten in der Transferphase sinnvolle und konkrete Handlungsmöglichkeiten mit den Teilnehmerinnen erarbeitet und vereinbart werden.

Je nachdem, welche Themen und Zielsetzungen die Teilnehmerinnen hatten, lieferten die Ergebnisse des BIP wichtige Bezugs- und Anhaltspunkte, welche in sämtlichen Phasen der Gespräche Relevanz gezeigt haben. Als Reflexionshilfe wurden gemeinsam mit den Teilnehmerinnen während der Gespräche Visualisierungen der Ergebnisse erstellt, wie folgende Abbildung 3 beispielhaft zeigt. Die Ist-Werte zeigen die Einschätzung der Teilnehmerin, wie ihre Ressourcen aktuell verteilt sind. Der Sollwert

stellt den angestrebten Zustand der Ressourcenverteilung dar, den die Kandidatin für sich definiert hat.

Ziele:

- gezielter Netzwerken
- Durchsetzungskraft stärken

Lösungsansätze:

- Bessere Strategien, die weniger Energie kosten

Erste Schritte:

- Konzept aufschreiben und konkretisieren (für Prozessberatung und Coaching)
- Terminserie vereinbaren
- Bis Jahresende den Vorgesetzten über Ziele informieren

Innerhalb von den nächsten 4 Wochen

Direkter Vergleich des Ist- und Soll-Zustands der Verteilung der Ressourcen (Zeit; Energie) der Teilnehmerin

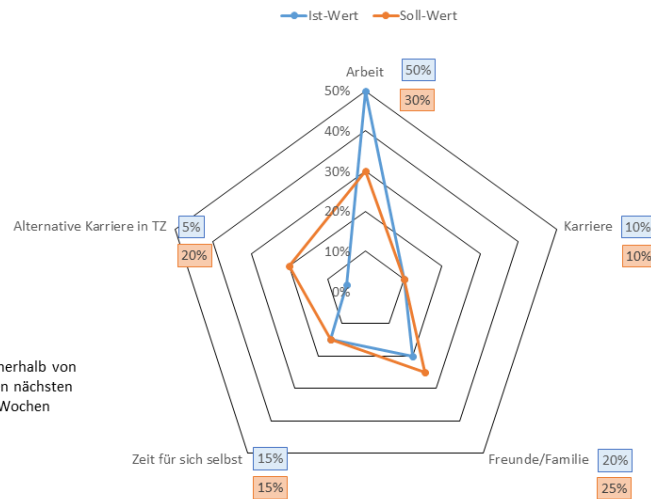
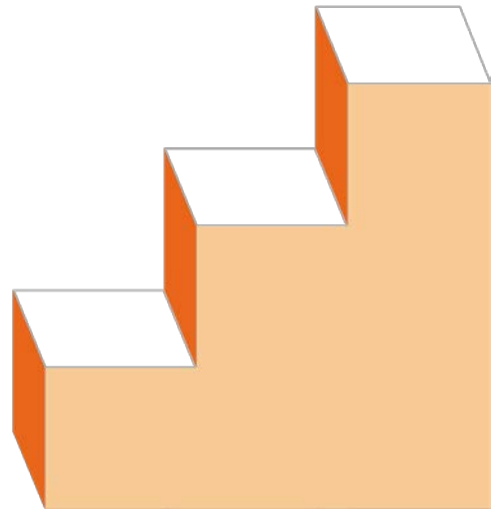


Abbildung 3: Beispiel der visuellen Darstellung von erarbeiteten Karriereschritten (eigene Darstellung).

4

Fallbeispiele



Im Folgenden werden 5 unterschiedliche Fallbeispiele der Studie exemplarisch anonymisiert vorgestellt. Für alle Teilnehmerinnen wurden in der BIP-Analyse die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte betrachtet und verglichen. Dies erfolgte einerseits, weil der Vergleich von Fach/Führungsambitionen ein wichtiger Bestandteil des Projektes war. Und andererseits lag es im Interesse der Teilnehmerinnen sich über das vorhandene Karrierepotenzial bewusst zu werden, auch wenn nicht alle Kandidatinnen eine Führungskarriere anstreben wollten.

Beim Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung in einzelnen Bereichen bieten sich zwei Möglichkeiten an: Entweder gilt es die Bereiche zu entwickeln, bei denen man tendenziell im Durchschnitt liegt, oder aber die eigenen Stärken ausbauen. Stärken auszubauen verbraucht im Normalfall weniger Ressourcen und wird eher durch Außenstehende wahrgenommen. Durchschnittliche Fähigkeiten zu verbessern verbraucht hingegen meistens mehr Ressourcen (Hesse und Schrader 2010, S. 71; S. 114f).

4.1 Fallbeispiel 1:

Projektleiterin plant Einstieg in die Geschäftsleitung

Beschreibung der aktuellen Situation:

Die Teilnehmerin ist zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse 35 Jahre alt und Mutter zweier Kinder (Kindergarten und Grundschulalter). Aktuell bekleidet sie im Unternehmen die Position als IT-Beraterin und Projektleiterin. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit absolviert sie eine Coachingausbildung, die sie voraussichtlich im März 2017 abschließen wird. Diese Weiterqualifizierung ist für die Stärkung ihrer Position im Unternehmen sehr wichtig, da ein Coachingangebot das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens erweitern wird.

Bereits seit 2011 hat die Kandidatin eine Führungsposition inne, d. h. sie leitet ein Team von 10-15 Personen. Der Arbeitsbereich und insbesondere die Unternehmenskultur bieten ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten. Bei einer 40 Stunden Woche sind generell vier Tage für das jeweilige Aufgabengebiet der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeplant. Der fünfte Tag steht für Fort- und Weiterbildung bei Gehaltfortzahlung zur Verfügung. Als weitere Option zur Arbeitszeitfreistellung kann Überstundenausgleich in Anspruch genommen werden. Diese offene und moderne Unternehmenskultur ermöglicht der Kandidatin die Weiterqualifizierung zum Coach.

Für das erste Halbjahr 2017 plant die Kandidatin den Einstieg in die Geschäftsleitung des Unternehmens unter finanzieller Beteiligung. Derzeit arbeitet sie in Teilzeit, d. h. 30 Stunden pro Woche, verteilt von Montag bis Donnerstag. Dabei ist ein Arbeitstag in Homeoffice eingeplant, wird aber häufig als „Puffer“ für Kundengespräche vor Ort verwendet. Die Kinderbetreuung ist geregelt und funktioniert gut. Allerdings erfordert die Organisation der Kinderbetreuung ein hohes Maß an Disziplin, da es kaum möglich ist einmal gebuchte Kindergartenzeiten zu ändern. Damit ist eine flexible Arbeitsweise für die Teilnehmerin so gut wie nicht möglich. Sie wird bei der Kinderbetreuung vom Ehemann und den Schwiegereltern unterstützt.

Der Entschluss am Coaching teilzunehmen wurde davon geleitet, dass die Kandidatin Aufschluss darüber erhalten möchte, ob die bisher karriererelevanten Entscheidungen richtig und nützlich sind.

Vergleich der Referenzgruppen Fach/Führungskräfte:

In Abbildung 4 zeigt sich beim Vergleich der beiden Referenzgruppen, dass bei den Fachkräften 8 und bei den Führungskräften 5 der 14 erhobenen Eigenschaften im überdurchschnittlichen Bereich liegen. Der Wert mit der höchsten Ausprägung liegt bei Führungsmotivation, nämlich bei Fachkräften auf der Stufe 10 von 10 auf der Stufe und bei Führungskräften Stufe 9 von 10. Für Personen mit einer derart hohen Ausprägung auf dieser Dimension ist es wichtig andere anzuleiten und zu koordinieren (Hossiep und Paschen 2003, S. 58). Knapp dahinter liegen die Werte für Flexibilität, Handlungsorientierung, Teamorientierung und emotionale Stabilität, jeweils Stufe 8 von 10. Die Werte sind hier für beide Referenzgruppen identisch. Während die Ausprägung für Gestaltungsmotivation in der Kategorie für Fachkräfte im überdurchschnittlichen Bereich liegt, Stufe 8 von 10, liegt dieser Wert für Führungskräfte knapp darunter, nämlich an der Grenze zum Überdurchschnittlichen, Stufe 7 von 10. Die Gewissenhaftigkeit liegt sowohl für Fachkräfte als auch für Führungskräfte im durchschnittlichen Bereich. Die Ausprägung für Sensitivität liegt bei den Fachkräften an der Grenze zum Überdurchschnittlichen. Derweil liegt diese Ausprägung bei Führungskräften im mittleren Bereich. Für beide Referenzgruppen identische Werte lassen sich bei Kontaktfähigkeit und Soziabilität finden, die durchschnittlich sind. Ebenso der Wert bei Teamorientierung, welcher überdurchschnittlich ausgeprägt ist, Stufe 8 von 10. Hingegen ist die Durchsetzungsstärke bei einer Skalenausprägung 8 von 10 für die Referenzgruppe der Fachkräfte im Vergleich zu den Führungskräften etwas stärker ausgeprägt, Stufe 7 von 10. Die emotionale Stärke wiederum ist für beide Gruppen identisch, nämlich überdurchschnittlich, Stufe 8 von 10. Der Bereich für Belastbarkeit lässt unterschiedliche Werte erkennen. Die Ausprägung für Fachkräfte liegt hier an

der Grenze zum Überdurchschnittlichen und für Führungskräfte im Durchschnitt. Auch bei der Ausprägung zum Selbstbewusstsein lässt sich ein Unterschied feststellen. Für Fachkräfte liegt das Selbstbewusstsein über dem Durchschnitt, Stufe 8 von 10, und für Führungskräfte an der Grenze zum Überdurchschnittlichen.

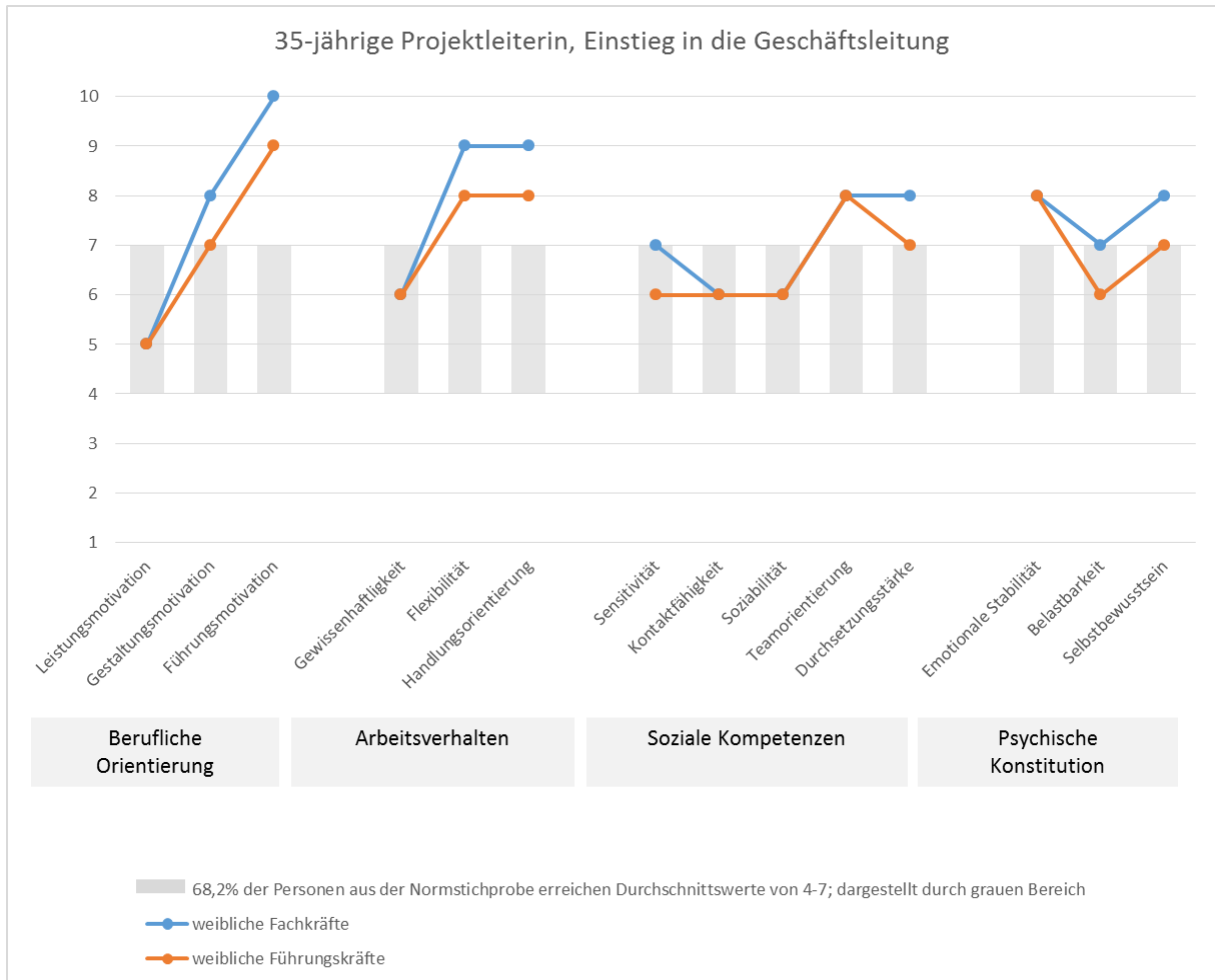


Abbildung 4: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, erstes Fallbeispiel (eigene Darstellung).

Interpretation der Ergebnisse

Die insbesondere für Führungskräfte relevanten Dimensionen Führungsmotivation, Leistungsmotivation, Sensitivität, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungskraft sowie Gewissenhaftigkeit, Soziabilität und Teamorientierung, die im Durchschnitt liegen sollen, zeigen sich bei der Kandidatin wie folgt: Die Werte für Führungsmotivation befinden sich im überdurchschnittlichen, für Durchsetzungsstärke an der Grenze zum über-

durchschnittlichen und für Leistungsmotivation, Sensitivität sowie Kontaktfähigkeit im durchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Die Dimensionen für Gewissenhaftigkeit und Soziabilität sind durchschnittlich, die für Teamorientierung liegen im überdurchschnittlichen Bereich.

Der Vergleich der beiden Referenzgruppen gibt einen Hinweis darauf, dass es für die Kandidatin wichtig ist auch weiterhin Führungsaufgaben zu übernehmen. Sie ist es gewohnt Verantwortung zu tragen. Aufgrund des ausgeprägten Profils wäre die Teilnehmerin bei einer ausschließlich fachlichen Karriere unterfordert und könnte ihr Potenzial nicht weiterentwickeln. Da sie bereits seit 2011 eine Führungsposition bekleidet und das Ziel geäußert hat, in die Geschäftsleitung aufzusteigen, wird für die weiterführende Potenzialanalyse die Referenzgruppe der Führungskräfte herangezogen.

Bereich Berufliche Orientierung:

Insgesamt zeigt sich im Bereich der beruflichen Orientierung folgendes Bild: Der Wertebereich für Leistungsmotivation liegt im durchschnittlichen und Gestaltungsmotivation an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Der Wert für Führungsmotivation dagegen liegt weit über dem Durchschnitt im Vergleich zur Referenzgruppe.

Im Gespräch zeigt sich, dass die Kandidatin sich selbst als Führungskraft wahrnimmt und mit den relevanten Eigenschaften identifiziert. Sie erfährt sich in der sozialen Einflussnahme als kompetent. Es gilt zu hinterfragen, ob die Rückmeldungen hinsichtlich ihres Verhaltens objektiv sind, da sie bereits über einen längeren Zeitraum Führungsverantwortung übernimmt. Es ist durchaus möglich, dass es hier zu Unterschieden in der Selbst- und Fremdwahrnehmung kommt. Bei Führungsmotivation wird das typische Selbstbild abgebildet, da das Skalenniveau mit der tatsächlich erreichten Position korreliert (Hossiep und Paschen 2003, S. 58). Die Kandidatin beantwortet die Items zur Führungsmotivation fast durchgehend mit sehr hohen Ausprägungen. Folgende Antworten bilden Ausnahmen:

Item 39: Es stellt mich zufrieden, wenn ich andere beeinflussen kann. (Tendenz trifft voll zu)

Item 174: Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten. (Tendenz trifft nicht zu)

Für die Kandidatin ist es von großer Bedeutung Führungsaufgaben zu übernehmen. Bei Bedarf ist sie in der Lage in den Handlungsspielraum anderer einzugreifen und kann entsprechende Anweisungen geben (ebd.).

Die Kandidatin führt seit 2011 ein Team von 10 bis 15 Personen. Es gehört zu ihren Aufgaben andere anzuleiten und Aufgaben zu koordinieren. Personen mit ausgeprägten Werten auf dieser Stufe sind von ihren Führungseigenschaften überzeugt und erfahren sich selbst im sozialen Umfeld als kompetent (ebd.). Um die Selbsteinschätzung zu prüfen, wäre es in diesem Fall sinnvoll die Fremdeinschätzung in die Potenzialanalyse mit einzubeziehen. Damit die Anonymität der Teilnehmerin gewährleistet bleibt, wird darauf verzichtet. Die Skalenausprägung für Führungsmotivation korrespondiert deutlich mit der tatsächlich erreichten Position. Hinsichtlich des Plans in die Geschäftsführung einzusteigen, gilt es diesen Aspekt zu reflektieren und zu beleuchten. Insbesondere wenn Führungskräfte bereits über einen längeren Zeitraum mit Führungsverantwortung betraut waren, sind die Möglichkeiten zu offenen, realistischen Rückmeldungen mitunter eingeschränkt. Dieses Argument scheint bei der Kandidatin nicht von Bedeutung zu sein, denn im Gespräch gibt sie an, dass sie sich wundert, dass niemand im Team überrascht von ihrem Einstieg in die Geschäftsleitung ist. Die Teilnehmerin fühlt sich im Unternehmen anerkannt und im Team als Führungsperson geschätzt. Insbesondere beinhaltet diese Stufe positiv konnotierte Facetten wie Begeisterungs- und Motivationsfähigkeit (ebd.). Begeisterung für ihre Tätigkeit zeigt die Teilnehmerin im Gespräch.

Bereich Arbeitsverhalten:

Im Bereich für Arbeitsverhalten liegen die Werte für Gewissenhaftigkeit im durchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Die Werte für Flexibilität und Handlungs-

orientierung sind wiederum im Überdurchschnittlichen angesiedelt. Der durchschnittliche Wert für Gewissenhaftigkeit bei Personen mit Führungsaufgaben überrascht nicht. In der aktuellen Position ist die Teilnehmerin gefordert schnelle pragmatische Entscheidungen herbeizuführen. Siehe dazu folgende Items:

Item 119: Ich nehme Dinge ganz genau. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 134: Der Aufwand, den man benötigt um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erreichen, lohnt sich meistens nicht. (Tendenz trifft voll zu)

Für die Kandidatin ist es wichtig, dass der Arbeitsaufwand für die zu erwartenden Ergebnisse angemessen ist. Insbesondere höhere Führungskräfte sind vielfach tendenziell weniger gewissenhaft. Sie sieht sich eher als Person, die den Überblick behalten muss (ebd., S. 59). Die durchwegs hohen Werte bei der Item-Beantwortung für Flexibilität passen zu den Karriereplänen der Kandidatin.

Die Ausprägung für Flexibilität gibt einen Hinweis darauf, dass sich die Teilnehmerin leicht auf wechselnde Bedingungen einstellen kann. Sie benötigt zur beruflichen Zufriedenheit neue Herausforderungen, ist offen für neue Erfahrungen und möchte ihre innovativen Ideen in den Arbeitsprozess einbringen. Im Bereich der Handlungsorientierung beschreibt sich die Teilnehmerin als Person, deren Zeiteinteilung eine rechtzeitige Erledigung aller Aufgaben ermöglicht. Dinge parallel zu erledigen scheint kein Problem zu bereiten. Diese Ergebnisse spiegeln sich in den Interaktionen der Kandidatin wieder. Sie plant in die Geschäftsleitung einzusteigen und absolviert gleichzeitig eine Coachingausbildung. Zu hinterfragen ist folgendes Item:

Item 43: Die sehr gründliche Analyse einer Aufgabe lähmt meine Handlungen. (Tendenz trifft voll zu)

Diesbezüglich kann das Risiko entstehen, dass die Phase der Situationsanalyse und Informationssammlung vor einer Entscheidung nicht korrekt angelegt ist und in manchen Situationen ein „Schnellschuss“ durch entsprechende Maßnahmen korrigiert

werden muss. Eine genauere Informationssammlung und Situationsanalyse ist in diesem Fall sinnvoll (ebd., S. 61).

Bereich Soziale Kompetenzen:

Bei dieser Kategorie liegen die meisten Werte im durchschnittlichen Bereich, einzig die Teamorientierung liegt über dem Durchschnitt und die Durchsetzungsstärke an der Grenze zum Überdurchschnittlichen. Die Teilnehmerin wird im Gespräch als sensitive Person wahrgenommen, die durch ihr Einfühlungsvermögen die Stimmung anderer wahrnimmt und auch schwierige Gesprächssituationen meistern kann. Die Kandidatin wirkt im Gespräch aufgeschlossen und kontaktfreudig. Sie gibt an, dass sie in der Kommunikation zunächst zuhört und dann offen im Gespräch ist. Dabei ist sie beim ersten Kontakt zunächst etwas zurückhaltender. Die Beantwortung des folgenden Items spiegelt diese Eigenschaft wider:

Item 62: Wenn ich jemanden kennen lerne, dauert es eine Weile, bis ich mich ihm gegenüber ungezwungen verhalte. (leichte Tendenz trifft voll zu)

Personen mit einem ausgeprägten Wert auf der Dimension Teamorientierung setzen sich für die im Team getroffenen Entscheidungen ein und sind gerne bereit Kompetenzen auf Teammitglieder zu übertragen (ebd., S.65). Der durchschnittliche Skalenswert zum Bereich der Soziabilität zeigt, dass die Teilnehmerin insgesamt mit ihren Mitmenschen gut klarkommt. Die Teilnehmerin stellt sich als Mensch dar, der seine Ecken und Kanten sowie Sympathien und Antipathien nicht deutlich herausstellt. Dieser Wert korreliert mit Durchsetzungsstärke (Kanning und Kempermann 2012, S. 86). Hier geht die Ausprägung in Richtung überdurchschnittlich. Dieses Ergebnis gibt einen Hinweis, dass die Kandidatin durchaus ihren Standpunkt vertreten kann und grundsätzlich auch einmal in Kauf nimmt kritisiert zu werden. Sie beschreibt sich im Coachinggespräch selbst als Person, die Ziele, wenn nötig, neu überdenkt. Sie kann sich in ihrem Arbeitsfeld behaupten und besitzt die Fähigkeit bei Problemen zu vermitteln. Es gelingt ihr andere von ihren Ideen zu überzeugen. Dabei spornt sie andere an, sich selbst Ziele zu setzen. Siehe hierzu folgendes Item:

Item 161: Bei der Arbeit im Team setze ich mich nachhaltig dafür ein, andere von meinem Standpunkt zu Überzeugen. (Tendenz trifft voll zu)

Die Teamfähigkeit befindet sich an der oberen Grenze des durchschnittlichen Bereichs zur Referenzgruppe. Die Teilnehmerin zieht es vor, Probleme im Team zu lösen und forciert die Kooperation mit anderen. Dennoch ist ihr selbstständiges Arbeiten wichtig.

Bereich Psychische Konstitution:

Hinsichtlich der psychischen Konstitution zeigt der Test eine überdurchschnittliche emotionale Stabilität. Der Skalenwert für die Belastbarkeit und das Selbstbewusstsein liegen an der Obergrenze des durchschnittlichen Bereichs im Vergleich zur Referenzgruppe. Die hohe Ausprägung der emotionalen Stärke spricht dafür, dass die Person insgesamt belastbar und selbstbewusst ist. Probleme und Schwierigkeiten können innerhalb kurzer Zeit verarbeitet werden und Rückschläge beeinträchtigen das Arbeitsfeld kaum. Die Möglichkeit, dass Personen mit einer hohen emotionalen Stabilität relevante Probleme oberflächlich bearbeiten bestätigt sich im Gespräch nicht. Das Gegenteil ist der Fall. Die Kandidatin zeigt z. B. ihre hohe emotionale Stabilität und Belastbarkeit dadurch, dass sie neben ihrer Berufstätigkeit und familiären Pflichten eine zusätzliche Coachinausbildung absolviert. Die Teilnehmerin ist es gewohnt über einen langen Zeitraum effiziente und effektive Leistungen zu erbringen. Dies zeigt sich in der Beantwortung folgender Items:

Item 49: Ich verkrafte lang andauernde, hohe Belastung besser als andere. (trifft voll zu)

Item 97: Ich fühle mich den Anforderungen, die an mich gestellt werden, manchmal nicht gewachsen. (trifft überhaupt nicht zu)

Sie findet die Balance zwischen Berufstätigkeit und Ausgleich im Privatleben. Der Freundeskreis wird sowohl durch die Aktivitäten der Kinder als auch durch eigene Interessen bestimmt. Der Punktwert zum Selbstbewusstsein liegt auf der Grenze zum Überdurchschnittlichen im Vergleich zur Referenzgruppe. Die Kandidatin weiß um

Ihre Kompetenzen und Führungsqualitäten und setzt diese auch ein. Der Wert dieser Dimension weist darauf hin, dass die Teilnehmerin im sozialen Umgang mit anderen als selbstsicher erlebt wird und sich keine Sorgen um ihre Außendarstellung machen muss. Sie kann Kritik annehmen, ohne an Selbstsicherheit zu verlieren (ebd., S. 69). Dennoch hinterfragt die Kandidatin ihre Außenwirkung:

Item 20: Nach einer Begegnung denke ich noch einige Zeit intensiv darüber nach, wie ich gewirkt habe. (Tendenz trifft voll zu)

Item 50: Wenn andere hinter meinem Rücken reden, lässt mich dies kalt. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurde im Coachinggespräch geklärt, inwieweit das Selbstbild der Teilnehmerin mit den Ergebnissen der BIP Analyse zusammenpasst. Die Teilnehmerin ist von dem Ergebnis nicht überrascht. Sie gibt an, dass sich ihre Einstellung und ihr Potenzial durch die eigene Coachinausbildung sicherlich verändert haben und deshalb viele Werte im überdurchschnittlichen Bereich anzutreffen sind. Im Coachinggespräch wurden Fragen zu den beruflichen Zielen geklärt und erörtert. Dabei ergibt das Gesamtbild, dass die Kandidatin sich ihrer Ziele bewusst ist. Sie nutzt das Coaching, um für ihre beruflichen Entscheidungen die nötige Sicherheit zu erhalten. Sie ist zufrieden mit ihrer Karriereentwicklung und reflektiert die bereits getroffenen Entscheidungen positiv. Das Gespräch diente dazu mögliche Optionen der Karriereentwicklung zu durchdenken. Es wurde diskutiert, welche Veränderungen in der kommenden Zeit nötig sind, um weiterhin beruflich erfolgreich zu sein und zugleich eine gewisse Lebenszufriedenheit zu erreichen. Es wurde besprochen in welchem Zeitrahmen Karrierepläne vollzogen werden können und welche ersten Schritte sinnvoll sind.

Karriereplanung:

Nach Erörterung und Diskussion der Ergebnisse wurde gemeinsam für das kommende Jahr 2017 die Karriereplanung besprochen und erste Karriereschritte wurden vereinbart.

Im Gespräch vermittelt die Kandidatin den Eindruck, dass sie sehr genaue Karrierepläne hat und an deren Umsetzung arbeitet. Sie ist mit ihrer Karriereentwicklung zufrieden, frühere Pläne, wie z. B. noch einmal das Unternehmen zu wechseln oder für eine gewisse Zeit im Ausland tätig zu sein, sind nicht mehr relevant. Es ist ihr wichtig, die Coachingausbildung erfolgreich abzuschließen und zu nutzen. Sie plant das Coaching als Dienstleistung für Projektleiter und Projektleiterinnen anzubieten, entweder im Unternehmen direkt oder auf selbstständiger Basis. Zudem plant sie im Jahr 2017 als Geschäftsführerin ins Unternehmen einzusteigen. Um Freiraum für diese zwei neuen Tätigkeitsbereiche zu erreichen, ist es nötig innerhalb ihres derzeitigen Aufgabenfeldes einige Positionen umzustrukturieren. Zum Beispiel war ursprünglich der Homeoffice-Tag für die Kundenakquise eingeplant. Aufgrund der hohen Projektstätigkeit war das in der letzten Zeit nicht möglich. An dieser Stelle wünscht sich die Kandidatin Veränderung, nämlich, dass Personen im Team mehr Verantwortung übernehmen, damit ihr beruflicher Freiraum größer wird. Die Kundenzufriedenheit ist ihr allerdings wichtig und darf dabei nicht aus den Augen verloren werden.

Als erste Karriereschritte wurde Folgendes vereinbart.

- Aufgaben und Verantwortung auf Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen übertragen.
- Vertrieb/Akquise im kommenden Jahr 2017 aufbauen, statt 10% Arbeitszeit 30% der Arbeitszeit investieren.
- Coaching für Projektleiter und Projektleiterinnen im Unternehmen integrieren.

Die einzelnen Karriereschritte wurden visualisiert, wie in Kapitel 3.2, Abbildung 3, dargestellt.

Die Rückmeldung der Teilnehmerin auf die Frage hin, wie sie das Gespräch empfunden hat, war positiv. Die Eigenreflektion über ihre Karriereplanung wurde als hilfreich empfunden. Durch das Gespräch wurde ihr noch einmal deutlich, wo sie sich Veränderung wünscht und welche Dinge wichtig sind, damit sie ihre Ziele erreichen kann. Zum Abschluss des Coachinggesprächs wurde vereinbart, dass wir die Teilnehmerin

nach ca. drei bis fünf Monaten kontaktieren, um zu erfahren wie hilfreich das Gespräch zur Gestaltung der Karriereziele bislang war.

Evaluation der Coachingmaßnahme:

Wie angekündigt erfolgte nach vier Monaten eine weitere Kontaktaufnahme zur Kandidatin mit der Nachfrage inwieweit die geplanten Karriereschritte erreicht wurden.

„Zum Zeitpunkt des Coachings war für mich der nächste Karriereschritt schon klar. Dabei haben wir im Coaching die verschiedenen Teilaspekte, die zu meiner Position gehören, herausgearbeitet und mit einem anteiligen Zeitbudget versehen (Ist-Soll). Damit hatte ich die Ziele klar vor Augen und wo sich etwas verschieben sollte. Die Zeiteinteilung ist so immer noch realistisch, z.T. noch mit Handlungsbedarf um die Soll-Werte zu erreichen“.

Dabei zeigte sich die Arbeitssituation der Kandidatin folgendermaßen: Organisatorisch hat sich an ihrer Arbeitssituation nichts verändert. Die Projektleitung nimmt noch immer viel Arbeitszeit in Anspruch. Die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben noch wenig Berufserfahrung und brauchen ihre Unterstützung. Deshalb ist für die einzelnen Themen ein hoher Arbeitsaufwand notwendig und es fehlt noch immer die Zeit für Vertrieb und Akquise. Dafür bestehen viele Möglichkeiten bei bestehenden Kunden Themen voranzutreiben. Da die Auftragslage derzeit gut ist, steht die Kundenakquise nicht im Vordergrund. Aus Kapazitätsgründen müssen Themen zeitlich nach „hinten“ verschoben werden.

„Zum einen bin ich zwar nicht zufrieden, weil kein neuer Kunde dabei ist, aber zum anderen bin ich bei inhaltlich so spannenden Themen dabei, dass ich keines davon missen möchte“.

„Das wichtigste Ziel, nämlich die Zertifizierung als Coach, habe ich seit dem Coaching erreicht. Meine Coaching-Ausbildung habe ich mit der Zertifizierung (dvct) Ende März abgeschlossen“.

Das neue Aufgabengebiet „Coaching“ als Dienstleistung im Unternehmen anzubieten, gestaltet sich optimistisch. Die Rückmeldung bereits gecoachter Kunden ist durchwegs positiv. Es stehen bereits Termine mit Auftraggebern an und damit ergibt sich die Chance weitere Coachees zu bekommen. Wichtig ist der Kandidatin, nun in diesem Bereich Aufträge abzuschließen.

Der Einstieg in die Geschäftsleitung inklusive finanzieller Beteiligung ist nicht vollzogen, da der Jahresabschluss und damit die Unternehmensbewertung noch nicht vorliegen. Allerdings bahnt sich der praktische Wechsel in die Geschäftsleitung an. In kleinen Schritten erweitert sich der Handlungsspielraum der Teilnehmerin.

„Bei einigen Themen hatten wir schon einen gewissen Übergang, da ich mittlerweile Angebote etc. komplett eigenständig herauschicke“.

Fazit:

Dieses Fallbeispiel deutet darauf hin, dass Karriereambitionen zum einen vom persönlichen Willen und zum anderen von der vorhandenen Unternehmensstruktur und der familiären Situation beeinflusst werden. Die offene und fördernde Unternehmenskultur im vorliegenden IT-Unternehmen forciert sicherlich die Karrierepläne der Kandidatin. Wenngleich die Kita-Leistungen hinsichtlich der Kinderbetreuung unzureichend sind, wird dieser Mangel durch die Unterstützungsleistung des Ehemannes und der Schwiegereltern ausgeglichen und ermöglicht der Kandidatin, ihre Karriereziele weiter zu verfolgen. Das wichtigste Karriereziel, nämlich das Abschließen der Coachingausbildung hat die Kandidatin erreicht. Das Ziel in die Geschäftsleitung einzusteigen gestaltet sich langwieriger als gedacht, wird aber nach wie vor angestrebt und soll in den nächsten Monaten vollzogen werden. Lediglich das Zeitmanagement für die Kundenakquise konnte nicht verbessert werden, was wiederum der Ressourcenkonzentration geschuldet ist.

4.2 Fallbeispiel 2:

Wirtschaftsinformatikerin in nicht studiumsadäquater Beschäftigung mit Wunsch der beruflichen Veränderung

Beschreibung der aktuellen Situation:

Die Teilnehmerin ist zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse 40 Jahre alt, Mutter zweier Kinder, 8 und 11 Jahre alt, alleinerziehend und arbeitet als Bürokauffrau im früheren elterlichen Betrieb.

Die Kandidatin hat nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik nie den Beruf der Informatikerin ausgeübt. Ein wesentlicher Grund dafür war, dass zeitgleich mit dem Berufseinstieg ihr erstes Kind geboren wurde. Es bot sich an, im elterlichen Betrieb im Bereich Maschinenbau, in Teilzeit als Bürokraft tätig zu sein. Nachdem das Unternehmen vor vier Jahren von einem externen Käufer übernommen wurde, zeichnet sich bei der Kandidatin zunehmend Unzufriedenheit mit ihrer Tätigkeit, dem Arbeitsumfeld und dem Betriebsklima ab. Sie gibt an, dass es an Wertschätzung für ihre Arbeit fehlt. Aufgrund des Arbeitsklimas fehlt es ihr an Selbstvertrauen. Das Wohl der Firma ist ihr wichtig. Sie strebt nach einer beruflichen Veränderung, die Richtung ist noch unklar. Zum einen wünscht sie sich, dass ihre Qualifikationen als Wirtschaftsinformatikerin im Unternehmen wahrgenommen werden, da im Unternehmen nun die Möglichkeit besteht ihr Wissen als Informatikerin einzubringen. Sie möchte mit Aufgaben betraut werden, die ihrem Abschluss entsprechen und die auch dementsprechend vergütet werden. Zum anderen beschäftigt sie sich mit dem Gedanken, noch einmal zu studieren. Ihr Interesse liegt seit langer Zeit im Bereich der Psychologie. Ein berufsberatendes Gespräch bei der Agentur für Arbeit führte nicht zum gewünschten Erfolg. Der Entschluss das Coaching wahrzunehmen, ist davon geprägt sich beruflich neu zu orientieren.

Vergleich der Referenzgruppen Fach/Führungskräfte:

Folgende Abbildung 5 zeigt die Auswertung im Kontext der Potenzialanalyse für weibliche Fach- und Führungskräfte. Bei der Referenzgruppe der Fachkräfte handelt es sich bei 7 der 14 erhobenen Persönlichkeitsmerkmale um Merkmale, die unter dem Durchschnitt liegen. Bei der Referenzgruppe der Führungskräfte befinden sich 10 der 14 erhobenen Eigenschaften im unterdurchschnittlichen Bereich. Am stärksten ausgeprägt ist die Soziabilität der Kandidatin. Bei der Referenzgruppe der Führungskräfte wird hier ein Skalenwert von 10 und beim Vergleich mit den Fachkräften wird die Stufe 9 erreicht. Insbesondere für Führungskräfte kann eine sehr hohe Ausprägung dieser Eigenschaft von Nachteil sein, da hier ein hohes Harmoniebestreben impliziert ist und im Zweifelsfall die nötige Härte fehlt (Hossiep und Paschen 2003, S. 64). Ebenfalls stark ausgeprägt ist die Gewissenhaftigkeit, Stufe 9 bei der Referenzgruppe der Führungskräfte und Stufe 8 für Fachkräfte. Diese Stufe ist leicht negativ mit dem Einkommen korreliert. Insbesondere Personen in Führungspositionen haben eine geringer ausgeprägte Gewissenhaftigkeit, da sie sich weniger mit Aufgabendetails auseinandersetzen können (ebd., S. 59). Auffallend ist der niedrige Wert für Durchsetzungsstärke (Stufe 1 von 10) für beide Referenzgruppen. Personen mit einer niedrigen Ausprägung auf dieser Dimension geben schneller auf, wenn sie Ideen durchsetzen möchten, was sie wiederum daran hindert, ihr Ziel zu erreichen (ebd., S. 66). Für die Referenzgruppe der Führungskräfte liegen alle Charakteristiken für den Bereich der beruflichen Orientierung sowie für die psychische Konstitution unter dem Durchschnitt. Ein ähnliches Bild zeigt für sie die Referenzgruppe der Fachkräfte. Lediglich die Werte für Leistungsmotivation und Belastbarkeit liegen an der Grenze zum Durchschnitt.

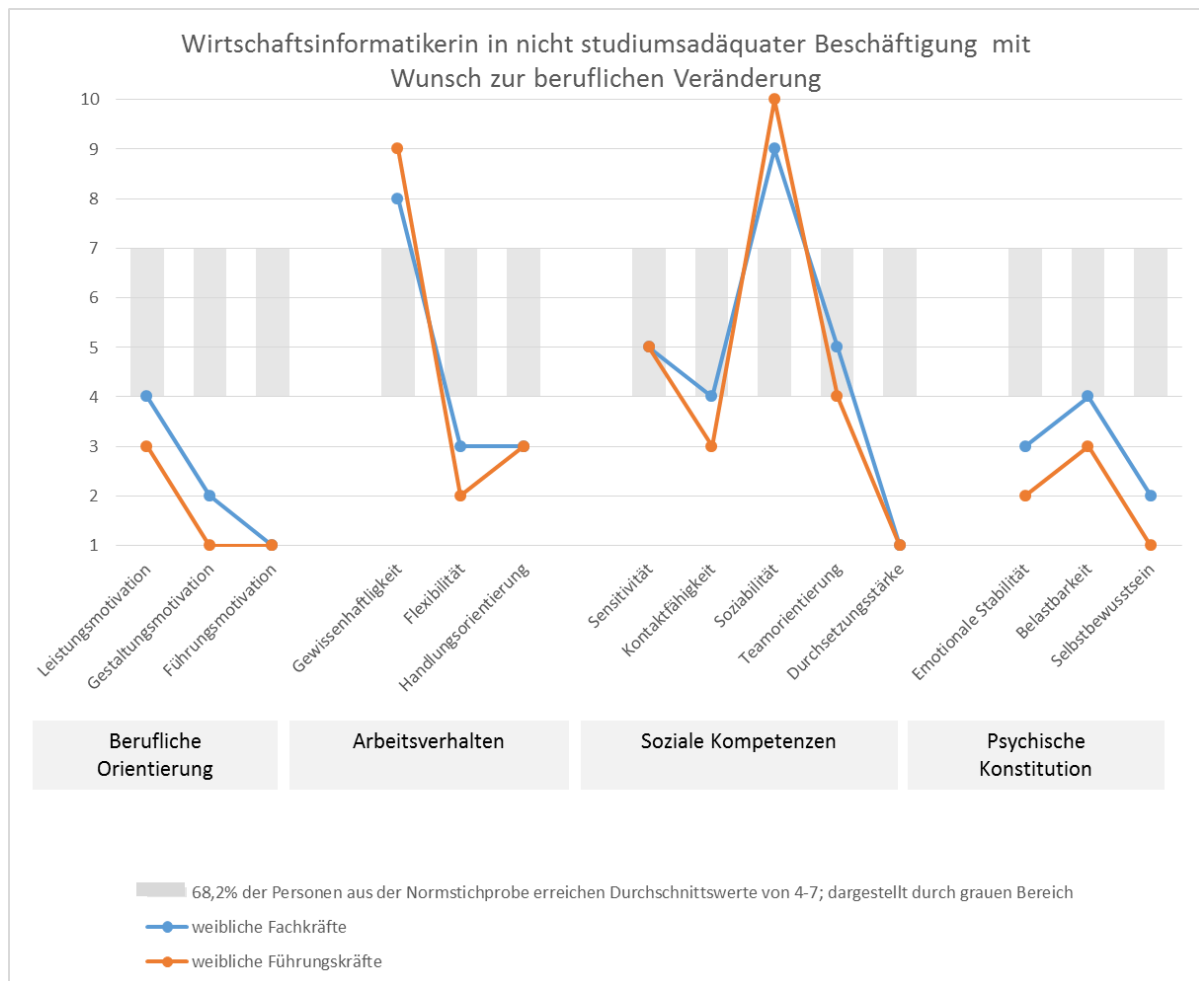


Abbildung 5: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, zweites Fallbeispiel (eigene Darstellung).

Interpretation der Ergebnisse

Das Profil der Kandidatin weicht in vielen Ausprägungen von den für Führungskräfte relevanten Dimensionen ab, siehe Kapitel 3.1. Für die Referenzgruppe der Führungskräfte liegen die Ausprägungen der Dimensionen Führungsmotivation, Leistungsmotivation, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungskraft im unteren Bereich bzw. für Sensitivität im durchschnittlichen Bereich zur Vergleichsgruppe. Hingegen liegen die Werte für Gewissenhaftigkeit und Soziabilität weit über dem Durchschnitt. Der Skalenwert für Teamorientierung liegt an der Grenze zum Unterdurchschnittlichen. Die Teilnehmerin äußert im Gespräch, dass ihr bewusst sei, dass es ihr an Selbstbewusstsein mangelt. Bereits im Studium und während eines Praktikums hatte sie Zweifel an ihren

erlernten Fähigkeiten als Informatikerin. Allerdings fühlt sie sich bei der aktuellen Tätigkeit als Bürofachkraft unterfordert und nicht anerkannt. Diese Informationen gemeinsam mit der Profilbetrachtung deuten darauf hin, dass das Thema Führungskarriere derzeit nicht relevant ist. Deshalb wird für die weitere Analyse die Referenzgruppe der Fachkräfte herangezogen.

Bereich Berufliche Orientierung:

Insgesamt zeigt sich im Bereich der beruflichen Orientierung folgendes Bild: Der Wertebereich für Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation und Führungsmotivation liegt im unteren Bereich im Vergleich zur Referenzgruppe. Für die berufliche Entwicklung werden motivationale Aspekte erörtert, im Sinne von Anreizen, die der Kandidatin Freude bereiten. Sie gibt an, dass sie die Tätigkeit als Systemadministratorin interessiert. Hingegen scheinen Tätigkeiten, die insbesondere Personen mit einem starken Leistungsmotiv anziehen, wie z. B. Führungsaufgaben, weniger attraktiv für die Teilnehmerin. Auch Anforderungen, bei denen eine hohe Gestaltungsmotivation Voraussetzung ist, sind für die Teilnehmerin nicht motivierend. Auch wenn die Kandidatin eine geringere Ausprägung in den o. g. Bereichen zeigt, kann sie durchaus leistungsfähig und beruflich zufrieden sein, wenn sie Tätigkeiten nachgeht, die sie in bestehende Strukturen einbettet, siehe hierzu auch die hohe Ausprägung bei Gewissenhaftigkeit (ebd., S. 58). Der niedrige Wert für Führungsmotivation spricht dafür, dass die Kandidatin nicht in den Handlungsspielraum anderer eingreifen möchte, sondern eher fachlich anspruchsvolle Aufgaben bewältigen möchte. Folgendes Item bildet die Ausnahme:

Item 39: Es stellt mich zufrieden, wenn ich andere beeinflussen kann. (Tendenz trifft voll zu)

Dieses Ergebnis wird im Zusammenhang mit der niedrigen Durchsetzungsfähigkeit gesehen. Es ist für die Teilnehmerin ein Erfolgserlebnis, wenn sie andere von ihren Ideen überzeugen kann.

Die Teilnehmerin ist hochmotiviert gute Leistungen zu zeigen. Dieses Ergebnis wird im Gespräch bestätigt. Siehe dazu auch folgendes Item:

Item 53: Ich bin mit meiner Leistung erst dann zufrieden, wenn ich die Erwartungen übertreffe. (trifft voll zu)

Bereich Arbeitsverhalten:

Im Bereich des Arbeitsverhaltens zeigt sich der Wertebereich für Gewissenhaftigkeit im überdurchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Der Wertebereich für Flexibilität und Handlungsorientierung wiederum im unteren Bereich. Personen mit einer hohen Ausprägung bei Gewissenhaftigkeit zeigen eine gründliche und präzise Arbeitsweise (ebd., S. 59-61). Die Teilnehmerin gibt an, dass sie auch bei hoher Zeitinvestition Vereinbarungen und Fristen einhält und dabei die Arbeitsergebnisse ihren persönlichen Standards entsprechen müssen. Die Stufe ist leicht negativ mit dem Einkommen korreliert (ebd.). Dies scheint insofern plausibel, da sich gerade Führungskräfte im Gegensatz zu Fachkräften oftmals mit weniger gewissenhafter Auseinandersetzung mit Aufgaben zufriedengeben müssen. Hoch gewissenhafte Menschen suchen hingegen eher berufliche Herausforderungen, die eine vertiefte und sorgfältige Bearbeitung benötigen. Dennoch ist der Teilnehmerin ihre Work-Life-Balance wichtig, siehe dazu folgendes Item:

Item 11: Bevor ich mich Freizeitaktivitäten zuwende, erledige ich alle anstehenden Arbeiten. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Der niedrige Wert für Flexibilität spricht dafür, dass die Kandidatin eine Tätigkeit ausüben möchte, die eine gewisse strukturelle Kontinuität beinhaltet. Personen mit niedrigen Werten bei Handlungsorientierung sind oft unsicher, wenn sie eine Entscheidung für eine bestimmte Handlung getroffen haben und zögern mit der Umsetzung. Deshalb ist es wichtig, überschaubare und erreichbare Teilziele zu setzen. Allerdings ist auf die Qualität der Leistung kein unmittelbarer Rückschluss möglich, eher in Zu-

sammenhang mit Gewissenhaftigkeit (ebd.). Aufgrund des angespannten Arbeitsverhältnisses traut sich die Kandidatin nicht zu flexibel zu handeln. Ziele, die nicht genau definiert sind, führen zur Unsicherheit und hemmen ihre Flexibilität und Handlungsorientierung. Zur Weiterentwicklung benötigt sie ein Arbeitsumfeld, das sie in Herausforderungen unterstützt und Räume für Veränderungen öffnet. Dabei geben folgende Items einen Hinweis darauf, dass die Teilnehmerin sich einen größeren Freiraum für ihre Handlungen wünscht:

Item 120: Ich rücke nur ungern von einem festen Tagesablauf ab. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 135: Es ist mir angenehm, wenn bei einer Tätigkeit die Anforderungen häufig wechseln. (Tendenz trifft voll zu)

Bereich Soziale Kompetenzen:

Im Bereich der sozialen Kompetenzen liegt der Wertebereich für Sensitivität und Teamorientierung im durchschnittlichen Bereich, Kontaktfähigkeit dagegen an der unteren durchschnittlichen Grenze zur Referenzgruppe. Hingegen zeigt der Wertebereich für Soziabilität eine sehr hohe Ausprägung, Stufe 9 von 10. Der Wertebereich für Durchsetzungsstärke liegt im untersten Bereich des Skalenniveaus. Der durchschnittliche Wertebereich für Sensitivität gibt einen Hinweis darauf, dass die Kandidatin in manchen Situationen unsicher ist. Deshalb ist es wichtig strukturierte, sachliche und realistische Rückmeldung darüber zu erhalten, wie sie als Person in verschiedenen Situationen von anderen wahrgenommen wird. Personen mit niedrigen Werten für Kontaktfähigkeit verhalten sich in sozialen Situationen eher zurückhaltend. Es dauert in der Regel eine Weile bis sie auf andere Menschen zugehen. Der Aufbau von Netzwerken fällt oftmals nicht leicht (ebd., S. 63). Demzufolge kann es unter Umständen für die Kandidatin schwierig sein, Beziehungen zu Kunden bzw. Kollegen und Kolleginnen aufzubauen. Siehe dazu die Beantwortung folgender Items:

Item 62: Wenn ich jemanden kennen lerne, dauert es eine Weile, bis ich mich ihm gegenüber ungezwungen verhalte. (trifft voll zu)

Item 138: Ich gelte als zurückhaltender Mensch. (trifft voll zu)

Zu beachten ist für den Bereich der Kontaktfähigkeit, dass Introversion und Extraversion als Facette des Temperaments zu sehen sind und über lange Lebensphasen stabil bleiben (ebd.).

Hat die Teilnehmerin jedoch Netzwerke aufgebaut, pflegt sie diese auch. Beispielsweise hält sie den Kontakt zu einem Informatiker und eventuell ergibt sich dadurch die Möglichkeit ihn beim Aufbau von Datenbanken zu unterstützen. Die Aussicht auf diese Tätigkeit wirkt motivierend auf die Teilnehmerin. Der sehr hohe Wert für Soziale Kompetenz spricht dafür, dass die Kandidatin sehr um ein harmonisches Miteinander bemüht ist. Es fällt ihr oftmals schwer Unangenehmes offen auszusprechen. In Konfliktsituationen übernehmen Personen mit einer hohen Ausprägung bei Soziale Kompetenz gerne eine moderierende Rolle. Allerdings kann das Harmoniebestreben auch negative Folgen haben, nämlich, dass einvernehmliche Lösungsstrategien zu lange verfolgt werden, obwohl Durchsetzungsstärke erforderlich wäre (ebd., S. 64).

Zur Teamorientierung beschreibt sich die Teilnehmerin als Person, die gerne Probleme im Team angeht und löst. Dennoch ist ihr selbstständiges Arbeiten wichtig. Diese Aussage wird von folgender Item-Beantwortung unterstützt:

Item 3: Meine Arbeit stellt mich vor allem dann zufrieden, wenn ich nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen bin. (Tendenz trifft voll zu)

Item 139: Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich so lange wie möglich ohne die Hilfe anderer auskommen. (trifft voll zu)

Item 168: Es widerstrebt meinem Arbeitsstil, ständig alles mit anderen diskutieren zu müssen. (trifft voll zu)

Auffallend ist der niedrige Wertebereich für Durchsetzungsstärke. Einerseits korreliert dieser Wert mit der formalen hierarchischen Position im Unternehmen. Andererseits beinhaltet der Wert die Facette wie z. B. „Stehvermögen“ im Alltag. Vorteilhaft ist ein niedriger Wert bei Durchsetzungsstärke für Integration und Kompromissfähigkeit. Nachteilig ist eine geringe Ausprägung etwa bei hohen Anforderungen, die zu Veränderungen im Unternehmen führen sollen (ebd., S. 66). Bei der Frage, mit welchem Nachdruck die Teilnehmerin anderen gegenüber ihre Ziele verfolgt, stellt sich heraus, dass sie sich in Gesprächen mit ihrem Vorgesetzten oder ihrer Kollegin nicht durchsetzen kann. Siehe hierzu folgende Item-Beantwortung:

Item 118: Es fällt mir nicht leicht, andere von meiner Auffassung zu überzeugen.
(trifft voll zu)

Angebote hinsichtlich einer besseren Arbeitsaufteilung oder die Aufstockung der Arbeitszeit werden vom Vorgesetzten ignoriert. Auch die Nachfrage um eine Gehaltserhöhung erreichte nicht das gewünschte Ziel. Insgesamt stimmt dieses Ergebnis mit den Befunden aus der Unternehmensbefragung zum Forschungsprojekt „Alumnae Tracking“ überein, nämlich, dass es Frauen oftmals an Durchsetzungskraft mangelt und sie zu bescheiden sind, obwohl sie strukturierter arbeiten als Männer (Förtsch et al. 2015, S. 38).

Bereich Psychische Konstitution:

Im Bereich der psychischen Konstitution liegt der Wertebereich für emotionale Stärke und Selbstbewusstsein unter dem Durchschnitt und für Belastbarkeit an der Grenze zum unteren Durchschnitt.

Die Kandidatin äußert im Gespräch, dass sie eine gewisse Zeit benötigt, um mit Misserfolgen umgehen zu können, was durch folgende Item Beantwortung unterstützt wird:

Item 4: Ich grübele nicht lange über persönliche Probleme nach. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 193: Wenn ich einige Misserfolge hintereinander hinnehmen muss, fühle ich mich zermürbt. (trifft voll zu)

Personen mit niedrigen Werten im Bereich der emotionalen Stabilität fühlen sich öfter entmutigt, unzulänglich und überfordert. Wenn sie Sorgen haben, fällt ihnen die Bewältigung ihrer Aufgaben mitunter schwer. Der Wert für Belastbarkeit korreliert mit emotionaler Stärke, beschreibt aber eher die physische Stabilität einer Person. Auf der kognitiven Ebene ist damit gemeint: „Was ist eine Person bereit sich zuzumuten“? (ebd., S. 67-68). Folgende Items spiegeln diese Konstitution wider.

Item 126: Ich fühle mich manchmal ziemlich entmutigt. (trifft voll zu)

Item 169: Mich wirft so leicht nichts aus der Bahn. (trifft überhaupt nicht zu)

Die Kandidatin weiß, dass sie in manchen Gesprächssituationen überfordert und dadurch verunsichert ist, was wiederum das Selbstbewusstsein negativ beeinflusst. Sie empfindet in vielen Situationen Besorgnis darüber, welchen Eindruck sie beim Gegenüber hinterlässt.

Item 66: Ich besitze Eigenschaften, in denen ich den meisten Menschen überlegen bin. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 82: Ich bin sehr aufgeregt, wenn ich vor einer größeren Gruppe reden muss. (trifft voll zu)

Item 194: Es macht mir nichts aus, dass einige Leute mich ablehnen, wenn ich mich nicht nach ihnen richte. (trifft überhaupt nicht zu)

Widersprüchlich zu diesem Ergebnis ist folgende Item-Beantwortung:

Item 35: Ich vertrete meine Meinung auch dann sehr offen, wenn das Gesprächsklima darunter leidet. (trifft voll zu)

Dieser Widerspruch wurde im Coaching angesprochen. Trotz ihres niedrigen Selbstbewusstseins ist es der Kandidatin wichtig, ehrlich und authentisch zu sein. Sie vermisst bei Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen die Wertschätzung ihrer Person, was wiederum das mangelnde Selbstwertgefühl verstärkt.

Die Teilnehmerin zeigte sich von den Ergebnissen und dem Profilbild insgesamt nicht überrascht. Das Coachinggespräch hat ihr bewusst gemacht wie unzufrieden sie derzeit mit ihrer Arbeitssituation und dem Arbeitsklima ist. Sie beschreibt ihren Leidensdruck im Unternehmen auf einer Stufe von 1 bis 10 zwischen 3 und 10. Sie möchte so nicht weiterarbeiten und strebt nach beruflicher Veränderung. Gemeinsam mit der Kandidatin wurden verschiedene Möglichkeiten der Neuorientierung diskutiert.

Karriereplanung:

Die Teilnehmerin ist unsicher, welchen Weg zur beruflichen Veränderung sie einschlagen soll. Folgende Optionen wurden erörtert

Option 1:

Diese Option beinhaltet, dass die Teilnehmerin ihrem Wunschgedanken folgt und ein Psychologiestudium aufnimmt. Aufgrund der familiären Situation möchte sie das Studium berufsbegleitend angehen. Um die finanzielle Lage zu sichern, würde die Teilnehmerin vorerst im Unternehmen weiter als Bürokraft arbeiten. Im Gespräch wird der Kandidatin die Möglichkeit zu einem berufsbegleitenden Psychologiestudium an der Fernuniversität Hagen erläutert. Um Freiräume während des Studiums zu schaffen, wird auch die Option eines Stipendiums diskutiert. Zu beachten ist hier, dass das Studium ein Zweitstudium wäre und nicht alle Stiftungen bzw. Organisationen Zweitstudien fördern. Siehe hierzu folgende Links:

<http://www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/bscpsy/>

<https://www.sbb-stipendien.de/weiterbildungsstipendium.html>

<http://www.hss.de/stipendium/foerderung/finanzielle-foerderung.html>

<http://www.mystipendium.de/stipendien/deutschlandstipendium>

<http://www.studieren-mit-kind.org/finanzielle-unterstutzung/>

Option 2:

Eine weitere Variante der Veränderung könnte ein Stellenwechsel als Bürofachkraft sein, was sicherlich in der derzeit sehr belastenden Arbeitssituation vorteilhaft wäre. Das Ziel wäre aus der neuen Position heraus an Weiterbildungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen im Informatikbereich teilzunehmen, um in absehbarer Zeit als Informatikerin tätig werden zu können. Auch hierzu wurden verschiedene Fördermaßnahmen diskutiert, siehe Links.

Anlaufstellen und Hilfen zu Weiterbildung und Wiedereinstieg

- Informationen zu Projekten wie beispielsweise „Perspektive Wiedereinstieg“

<https://www.perspektive-wiedereinstieg.de/>

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Integration:

- Informationen zu beruflicher Beratung

<http://www.stmas.bayern.de/gleichstellung/erwerbsleben/beratung.php>

Bundesministerium für Bildung und Forschung:

Bildungsprämie:

www.bildungspraemie.info/de

Option 3:

Bei der dritten Möglichkeit würde die Teilnehmerin im Unternehmen bleiben und ein Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen. In einem früheren Dialog konnte sie ihren Chef, als sie von ihrem Studium der Wirtschaftsinformatik erzählte, mit ihrem Diplomabschluss beeindrucken. Geplant war nach diesem Treffen, dass sie bei der Einführung einer neuen Software als Systemadministratorin arbeiten könnte. Wenn dieses Ziel weiterverfolgt werden soll, ist es wichtig zu beachten, dass die Konversation auf sachlicher und nicht auf emotionaler Ebene geführt wird.

Als weitere Unterstützung der beruflichen Neuorientierung und um neue Herausforderung zu bewältigen, wurde die Teilnehmerin auf das Angebot einer Absolventin der Fakultät WIAI hingewiesen, die derzeit eine Coachingausbildung absolviert und im Rahmen des Projektes bei Bedarf kostenloses Coaching anbietet.

Es wurden folgende erste Schritte vereinbart:

- Zunächst wird sich die Teilnehmerin zu den Studienmöglichkeiten an der Fernuniversität Hagen sowie zu Fortbildungen zum Thema „Datenbanken“ informieren.
- Als weiteren Schritt wird sie den Kontakt zu ihrem Bekannten aus dem Fachbereich Informatik aufnehmen, um eventuell Optionen eines Stellenwechsels zu eruieren.
- Auch das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten wegen einer Neuordnung von Aufgaben wird sie suchen.
- Bis Ende August will sie sich entscheiden, welchen Weg sie einschlagen wird und bis Ende des Jahres möchte sie erste berufliche Veränderungen erreicht haben.

Die Rückmeldung der Teilnehmerin auf die Frage hin, wie sie das Gespräch empfunden hat, war positiv. Die Reflektion über die aktuelle Arbeitssituation hat der Teilnehmerin deutlich klargemacht, dass sie so nicht weiter tätig sein möchte. Es fehlt ihr an Arbeitsfreude und Motivation bei den beruflichen Aufgaben. Eine berufliche Neuorientierung ist unumgänglich, damit der Wille geweckt wird, neue berufliche Ziele anzustreben.

Evaluation der Coachingmaßnahme:

Die weitere Kontaktaufnahme mit der Teilnehmerin erfolgte nach fünf Monaten. Zur Frage, inwieweit das Coaching auch nach zeitlichem Abstand bewertet wird, zeigte sie ihre Anerkennung. Aufgrund des Coachinggespräches konnte sie ihre Wünsche reflektieren und neue Ziele ins Auge fassen. Positiv ist für sie auch, dass sie aufgrund des Coachings an ihrer Durchsetzungsfähigkeit arbeitet und auch Erfolg hat. So konnte sie sich in jüngster Zeit in einer Organisationsfrage an ihrem Arbeitsplatz durchsetzen. Inwieweit die besprochenen Karriereziele verfolgt wurden und die ersten Schritte zur Zielerreichung umgesetzt wurden, zeigen die folgenden Sachverhalte:

Die Teilnehmerin hat ihre Stelle als Bürokraft gekündigt.

„Diese Ellenbogen-Mentalität, die jetzt in der Firma vorherrscht, belastet mich enorm. Ich habe mir inzwischen sehr viele Gedanken gemacht, wie ich beruflich weitermachen will, und ich habe mich für das Fernstudium an der Uni Hagen entschieden“.

Derzeit ist sie auf Arbeitssuche. Sie könnte sich einen Teilzeitjob bei einem Datenbankanbieter vorstellen. Im Moment läuft eine Bewerbung bei Siemens als Praktikantin im Bereich Organisation. Das Angebot, weitere Coachings durch die ehemalige Absolventin und Mitarbeiterin der Fakultät WIAI in Anspruch zu nehmen, wurde von der Teilnehmerin wahrgenommen.

Fazit:

Aufgrund der Unternehmensstruktur und den Personalverhältnissen war es der Teilnehmerinnen nicht möglich, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln. Der Teilnehmerin ist es nach dem Coachinggespräch gelungen sich aus dem sehr belastenden Arbeitsverhältnis zu lösen. Somit ist der erste Schritt der beruflichen Veränderung vollzogen und ein Neuanfang möglich. Sie verfolgt das Ziel im Informatikbereich tätig zu sein. Einen weiteren Karriereschritt, nämlich ein Zweitstudium in Teilzeit im Bereich Psychologie an der Fernuniversität Hagen, hat die Kandidatin ebenfalls in Angriff genommen. Allerdings fällt es ihr nicht leicht den Zeitplan im Studium einzuhalten. Als Alleinerziehende trägt sie die Verantwortung für ihre minderjährigen Kinder. Der Spagat zwischen Familie und beruflichen Ambitionen ist demnach groß.

4.3 Fallbeispiel 3:

Fachkraft in der IT-Dienstleistung mit Wunsch zur Fachberaterin

Beschreibung der aktuellen Situation:

Die Teilnehmerin ist zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse 36 Jahre alt und seit sieben Jahren in verschiedenen Abteilungen in einem IT-Dienstleistungsunternehmen als IT-Fachkraft tätig. Auf der aktuellen Position fühlt sie sich derzeit unterfordert. Dabei fehlt es ihr besonders an Wertschätzung für ihre Leistungen. Insgesamt gesehen fühlt sich die Teilnehmerin aber wohl im Unternehmen. Sie möchte mit neuen Aufgaben betraut werden. Sie sieht ihre Stärke in der Problemlösefähigkeit und weniger im Programmieren. Sie plant einen internen Stellenwechsel, damit sie ihr Potenzial und ihre Kompetenzen weiterentwickeln kann. Gerne möchte sie ihr Fachwissen vertiefen, denn sie hat ein langfristiges Ziel, nämlich die Position einer „Fachberaterin“¹. Dieser Karriereweg wird allerdings aktuell im Unternehmen nicht angeboten. Die Teilnehmerin gibt an, dass Karrierechancen für Frauen im Unternehmen durchaus vorhanden sind, aber dass es vor allem an den Vorgesetzten liegt, Karriereschritte zu eröffnen, zu motivieren und Fördermaßnahmen anzubieten. Dieses Ergebnis stimmt mit den Ergebnissen aus der Absolventenbefragung im Projekt Alumnae Tracking überein, nämlich, dass Fördermaßnahmen Männern häufiger angeboten werden als Frauen. Im Gegensatz zu Männern nutzen Frauen häufiger Karriereentwicklungsmaßnahmen, vorausgesetzt sie bekommen ein Angebot (Förtsch et al. 2015, S. 73). Im Unternehmen werden aktuell zwei Karrierelinien angeboten, die einer Führungskarriere oder einer Fachkarriere in der Position einer Projektleitung. Der Wunsch am Coaching teilzunehmen wird davon geleitet, dass die Teilnehmerin Aufschluss darüber erhalten möchte, wo ihr Potenzial liegt und in welche Richtung eine berufliche Weiterentwicklung sinnvoll ist.

¹ Eine Fachberaterin programmiert auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Software. So entwickeln Sie z.B. Lösungen zur Prozessoptimierung oder zu Datenbanken. Sie testen bestehende Anwendungen und passen diese an. Sie erstellen z.B. Internetauftritte, präsentieren Lösungen, installieren Software und führen diese ein. Sie analysieren, beheben Fehler, schulen und beraten Anwender (www.it-treff.de).

Vergleich der Referenzgruppen Fach/Führungskräfte:

Beim Vergleich der beiden Referenzgruppen fällt die ausgeprägte Differenz bei Führungsmotivation auf. Für die Gruppe der Fachkräfte beträgt der Wert 3 auf der Stufe von 1 bis 10 und für die Gruppe der Führungskräfte den niedrigsten Wert 1. Beim Arbeitsverhalten bewegen sich die Werte in der Referenzgruppe der Fachkräfte im Durchschnitt auf der Stufe 6 für alle Charakteristiken. Für die Referenzgruppe der Führungskräfte gerät die Ausprägung für Gewissenhaftigkeit in den Blick, welche sich an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich befindet. Bei den sozialen Kompetenzen wird für die Referenzgruppe der Fachkräfte der Wert für Kontaktfähigkeit wahrgenommen, der sich an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich, Stufe 7 von 10, befindet und insbesondere für Führungskräfte ins Gewicht gefällt. Für diese Referenzgruppe ist die Ausprägung allerdings etwas niedriger, bei 6 von 10. In der Referenzgruppe für Führungskräfte fällt der an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich liegende Wert für Teamorientierung auf. Generell neigen Personen mit einer hohen Ausprägung bei dieser Eigenschaft dazu, Teamleistungen höher zu bewerten als addierte Einzelleistungen (Hossiep und Paschen 2003, S. 65). Das kann beim Anstreben einer Führungskarriere zu Konflikten führen. Die psychische Konstitution befindet sich beim Vergleich der Referenzgruppen bei Fachkräften für alle Eigenschaften gleichbleibend im Durchschnitt auf Stufe 6. Bei der Gruppe für Führungskräfte sinken die Belastbarkeit und das Selbstbewusstsein ab an die Grenze zum unterdurchschnittlichen Bereich. Positionen, die mit Repräsentationsaufgaben verknüpft sind und in denen emotionale Unabhängigkeit gefordert ist, könnten die Teilnehmerin in ihren Karriereambitionen hemmen.

Folgende Abbildung 6 zeigt die Vergleichswerte im Kontext der Potenzialanalyse für weibliche Fach- und Führungskräfte.

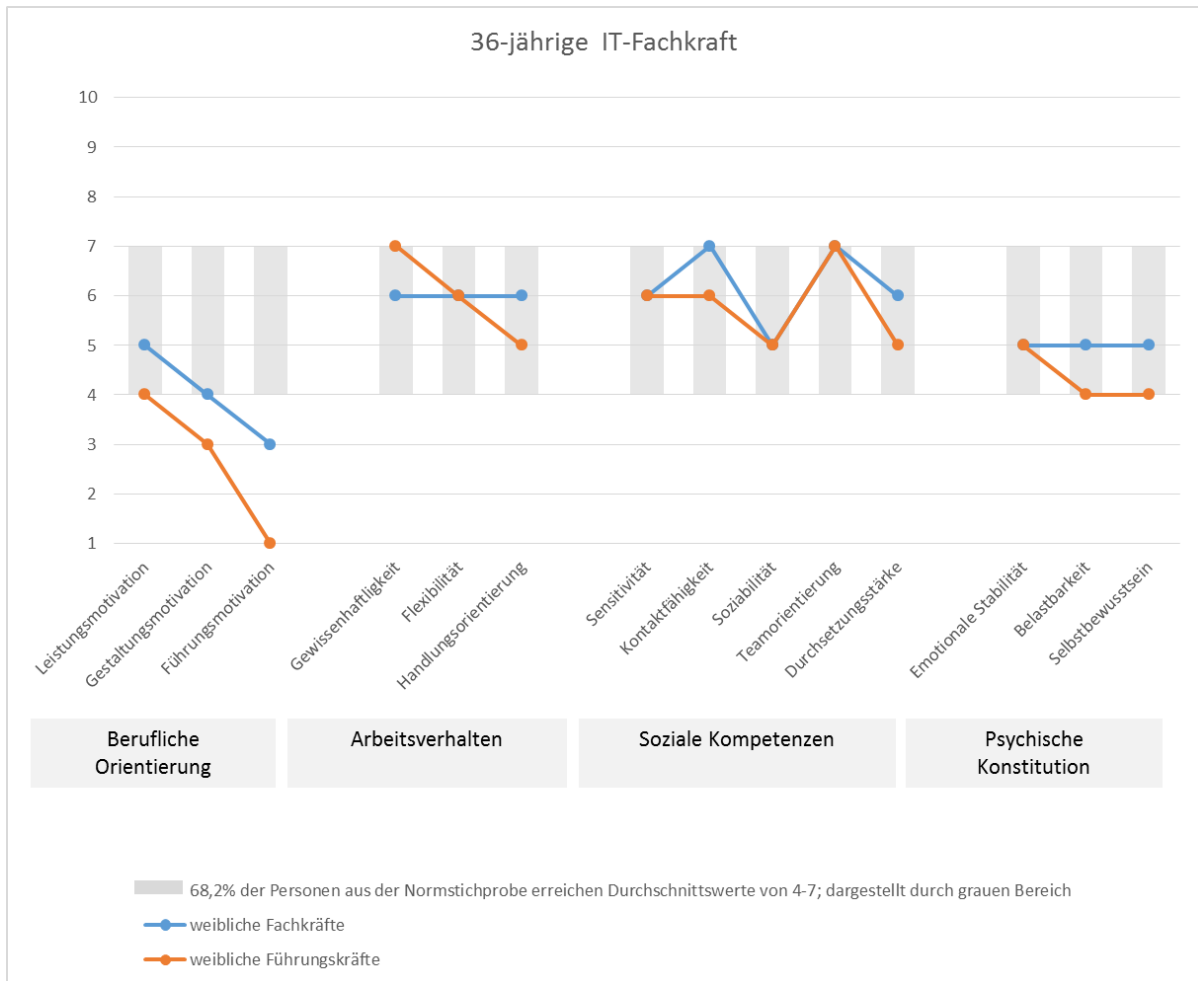


Abbildung 6: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, drittes Fallbeispiel (eigene Darstellung).

Interpretation der Ergebnisse

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurde geklärt, inwieweit das Selbstbild der Teilnehmerin mit den Ergebnissen der BIP Analyse zusammenpasst. Die Teilnehmerin ist von dem Ergebnis nicht überrascht. Sie gibt an, dass ihr Selbstbewusstsein und Selbstmanagement nicht stark ausgeprägt ist. Zudem schreibt sie sich eine gewisse „Bequemlichkeit“ hinsichtlich ihrer Karriereplanung zu. Die Informationen der Teilnehmerin, deuten darauf hin, dass das Thema Führungskarriere zum aktuellen Zeitpunkt eher weniger relevant ist, das zeigt auch die geringe Führungsmotivation im Profil. Da die Teilnehmerin im Vorfeld aber insbesondere nach Karriereentwicklungsmöglichkeiten

gefragt hat und sowohl eine Fach- als auch eine Führungskarriere aufgrund der Analyse in Frage kommen, werden die beiden Referenzgruppen gegenüber gestellt.

Bezüglich des Profils ist es durchaus möglich, dass die Teilnehmerin Führungspotential entwickelt. Eine mögliche Ursache für den geringen Wert für Führungsmotivation könnte sein, dass sie die richtige Stelle noch nicht gefunden hat, um Führungswillen zu entfalten. Vielleicht fehlt ihr auch die nötige Unterstützung durch Vorgesetzte, die sie fördern und ihr eine Leitungsfunktion zutrauen.

Das Profil der Kandidatin weicht teilweise von den für Führungskräfte relevanten Dimensionen ab, siehe Kapitel 3.2. Für die Referenzgruppe der Führungskräfte liegt die Ausprägung für die Leistungsmotivation an der Grenze zum unterdurchschnittlichen Bereich. Der Wert für Führungsmotivation befindet sich auf der niedrigsten Stufe der Stufe, bei 1 von 10. Die Werte für Gewissenhaftigkeit und Teamfähigkeit liegen an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich. Führungskräfte weisen in der Regel in diesen Bereichen durchschnittliche Werte vor, da eine sehr ausgeprägte Gewissenhaftigkeit und Teamorientierung Führungskarrieren behindern können (ebd., S. 59; S. 65). Hingegen sind die Werte für Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität und Durchsetzungsstärke durchschnittlich. Eine Führungsposition ist mit einer erhöhten Ausprägung auf Sensitivität, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungsstärke leichter zu erreichen. Die Teilnehmerin gibt im Gespräch an, dass sie derzeit stärker an einer fachlichen Karriere interessiert ist, auch wenn Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich einer Führungsposition bestehen. Deshalb wurde für die weitere Analyse die Vergleichsgruppe der Fachkräfte für die Analyse herangezogen.

Bereich Berufliche Orientierung:

Der Bereich zur Beruflichen Orientierung gestaltet sich wie folgt: Der Wertebereich für Gestaltungsmotivation und Führungsmotivation liegen im unteren Bereich im Vergleich zur Referenzgruppe. Der Wert für Leistungsmotivation im durchschnittlichen Bereich. Auffallend sind einzelne Antworten der Teilnehmerin, die scheinbar mit ihren Aussagen in Konflikt stehen.

Items mit niedriger Ausprägung:

Item 53: Ich bin mit meiner Leistung erst dann zufrieden, wenn ich die Erwartungen übertreffe. (Tendenz trifft eher nicht zu)

Item 172: Ich bin mit meinen Leistungen erst dann zufrieden, wenn ich außergewöhnliche Leistungen vollbringe. (Tendenz trifft eher nicht zu)

Item 196: Ich bin nicht bereit, zugunsten meines beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen meines Privatlebens hinzunehmen. (Tendenz trifft voll zu)

Dazu stehen im Kontrast folgende Aussagen, (Items mit hoher Ausprägung Stufe 5 von 6):

Item 37: Es macht mir wenig aus zu arbeiten, während andere ihren Freizeitaktivitäten nachgehen. (Tendenz in Richtung trifft voll zu)

Item 100: Gelegentlich vernachlässige ich durch das viele arbeiten mein Privatleben. (Tendenz trifft voll zu)

Item 85: Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden. (Tendenz trifft voll zu)

Item 204: Mich reizen besonders Probleme, die sehr schwierig zu lösen sind. (Tendenz trifft voll zu)

Die Teilnehmerin beantwortet die Items bei Führungsmotivation fast durchgehend mit niedrigen Ausprägungen.

Dazu stehen im Kontrast folgende Aussagen, (Items mit hoher Ausprägung).

Item 9: Ich vermeide Gespräche, in denen ich Einfluss auf andere nehmen muss. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 24: Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer einschränken (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Für die berufliche Entwicklung werden motivationale Aspekte erörtert, Anreize, die der Kandidatin Freude bereiten. Das ist z. B. die Aussicht auf den Abteilungswechsel sowie der Plan die Position einer Fachberaterin zu initiieren. Werden diese Pläne umgesetzt, ist es möglich, dass sich Leistungs- und Gestaltungsmotivation steigern lassen und sich eventuell auch Führungsmotivation entwickelt. Dennoch gilt zu bedenken, dass nicht jede Person den Wunsch hat zu führen und alternative Karriereziele sinnvoll sind und Freude bereiten können. Personen mit einer geringeren Ausprägung in den o. g. Bereichen sind durchaus leistungsfähig und können beruflich zufrieden sein, wenn sie Tätigkeiten nachgehen, die sie in bestehende Strukturen einbettet, siehe hierzu auch die hohe Ausprägung bei Gewissenhaftigkeit (Bereich „Arbeitsverhalten“) unter Betrachtung der Referenzgruppe für Führungskräfte. Bestehende Evidenzen bestätigen einen Zusammenhang zwischen Führungsmotivation und Gewissenhaftigkeit. Personen mit einer hohen Ausprägung bei Führungsmotivation haben oftmals niedrige Werte bei Gewissenhaftigkeit (ebd., S. 59). Im Umkehrschluss sind Personen mit einer ausgeprägten Gewissenhaftigkeit häufig weniger motiviert zu führen, da sie sich gerne in Details vertiefen. Führungskräfte sind vielfach tendenziell weniger gewissenhaft. Sie sehen sich eher als Person, die den Überblick behalten muss (ebd.). Der niedrige Wert für Führungsmotivation spricht dafür, dass die Kandidatin eher fachlich anspruchsvolle Aufgaben bewältigen möchte. Dabei ist sie motiviert, gute Leistungen zu zeigen.

Bereich Arbeitsverhalten:

Im Bereich des Arbeitsverhaltens zeigt sich der Wertebereich für Gewissenhaftigkeit im durchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe für Fachkräfte. Unter Bezugnahme der Referenz für Führungskräfte zeigt er sich an der oberen Grenze des Durchschnitts. Der Wertebereich für Flexibilität und Handlungsorientierung wiederum liegt im durchschnittlichen Bereich. Insgesamt betrachtet ist das Arbeitsverhalten der Teilnehmerin durchschnittlich ausgeprägt.

Personen mit einer intensiven Gewissenhaftigkeit zeigen sich als höchst verlässlich. Sie zeigen eine gründliche und präzise Arbeitsweise. Die Stufe ist leicht negativ mit dem Einkommen korreliert (ebd., S. 59). Dies scheint insofern plausibel, da sich gerade Führungskräfte, die per se mit einem höheren Verdienst ausgestattet sind, oftmals mit weniger gewissenhafter Auseinandersetzung mit Aufgaben zufriedengeben müssen. Hoch gewissenhafte Menschen suchen hingegen eher berufliche Herausforderungen, die eine vertiefte und sorgfältige Bearbeitung benötigen (ebd.,). Die Kandidatin äußert, dass es ihr wichtig ist, auch bei hoher Zeitinvestition Vereinbarungen und Fristen einzuhalten. Dabei müssen die Arbeitsergebnisse ihren persönlichen Standards entsprechen.

Die Teilnehmerin beschreibt sich hinsichtlich ihrer Flexibilität als Person, die ein gewisses Maß an Routine schätzt, aber dennoch zu ihrer beruflichen Zufriedenheit Abwechslung und neue Herausforderungen benötigt. Sie hat Ideen und entwickelt entsprechende Lösungen und Ansätze. Die Ausdauer, ihre Ideen umzusetzen möchte sie stärken. Die Kandidatin gibt an, dass sie gestellte Aufgaben zielsicher, effizient und handlungsorientiert bewältigt. Dabei kann sie sich vollkommen auf die Problemstellung konzentrieren. Konfliktgespräche mit Kunden möchte sie vermeiden. Hier neigt sie dazu, unangenehme Gespräche aufzuschieben. An dieser Stelle könnten Handlungsstrategien entwickelt werden, wie diese Telefonate zukünftig leichter zu bewältigen sind.

Bereich Soziale Kompetenzen:

Im Bereich der sozialen Kompetenzen liegt der Wertebereich für Sensitivität, Soziabilität und Durchsetzungsstärke im durchschnittlichen Bereich, Kontaktfähigkeit und Teamorientierung hingegen an der Grenze zum Überdurchschnittlichen.

Die Teilnehmerin beschreibt sich als Person, die durch ihr Einfühlungsvermögen die Stimmung anderer wahrnimmt und auch schwierige Gesprächssituationen meistern kann, siehe dazu folgende Items im Bereich Sensitivität mit hoher Ausprägung.

Item 29: Manchmal bemerke ich nicht, wenn sich jemand unwohl fühlt. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 44: Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen einstellen. (trifft voll zu)

Obwohl die Kandidatin angibt sehr gut auf andere Menschen eingehen zu können, fühlt sie sich in manchen Situationen gehemmt. Zum Beispiel ist sie sich unsicher, wie sie auf andere Menschen wirkt. Sie gibt an, in Meetings manchmal in eine Rolle zu schlüpfen, um sich in dieser zu präsentieren. Deshalb ist es für die Kandidatin wichtig strukturierte, sachliche und realistische Rückmeldung darüber zu erhalten, wie sie in verschiedenen Situationen von anderen wahrgenommen wird, um hier mehr Selbstsicherheit zu erhalten.

Der durchschnittliche Wert für Soziabilität spricht dafür, dass die Kandidatin um ein harmonisches Miteinander bemüht ist, aber nicht auf ihre eigene Meinung verzichten möchte (ebd., S. 64). Sie erklärt, dass sie früher in Konfliktsituationen nicht gelassen reagieren konnte. Allerdings arbeitet sie an ihrer Konfliktfähigkeit und kann nun bereits in schwierigen Situationen ausgeglichener reagieren.

Beim Wertebereich zur Teamorientierung und Kontaktfähigkeit beschreibt sich die Teilnehmerin als Person, die Teamarbeit und die Kooperation mit anderen schätzt. Dennoch ist ihr selbstständiges Arbeiten wichtig. Siehe folgendes Item:

Item 125: Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten. (trifft überhaupt nicht zu)

Nach eigenen Angaben bereitet es der Kandidatin keine Schwierigkeit, auf andere Menschen zuzugehen. Diese Selbsteinschätzung spiegelt sich im Gespräch wider. Die Kandidatin wirkt sicher und offen für den kommunikativen Austausch. Sie gibt an, gut vernetzt zu sein, wobei ihr bewusst ist, dass sie vorhandene Kontakte noch zielgerichteter einsetzen könnte.

Die Ausprägung der Dimension für Durchsetzungsstärke liegt im Ergebnisprofil auf mittlerem Niveau. Folgende Aussagen stehen widersprüchlich zueinander:

Item 40: Ich lasse mir nichts gefallen. (trifft voll zu)

Item 103: Ich bin anderen gegenüber zu nachgiebig. (trifft eher zu)

Obwohl die Teilnehmerin sich selbst als eine Person beschreibt, die sich nichts gefallen lässt, will sie sich nicht unbedingt zur Durchsetzung neuer Ansätze unbeliebt machen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zu den sozialen Kompetenzen folgendes Bild: Die Kandidatin beschreibt sich in sozialen Situationen als wahrnehmungsfähig, kann sich gut auf andere einstellen. Sie bevorzugt eine abgestimmte Zusammenarbeit und stellt für ein harmonisches Arbeitsklima das eigene Handeln zurück. Infolgedessen, kann es Mühe bereiten, andere für die eigenen Ideen zu gewinnen.

Bereich Psychische Konstitution:

Im Bereich der psychischen Konstitution liegt der Wertebereich für emotionale Stärke, Selbstbewusstsein und Belastbarkeit im durchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Die Teilnehmerin selbst beschreibt sich als durchschnittlich belastbar und stabil. Allerdings möchte sie ihr Selbstbewusstsein stärken. Über berufliche Probleme grübelt sie längere Zeit nach. Folgende Items stimmen mit dieser Aussage überein:

Item 18: Wenn mir etwas nicht gelingt, stört mich das nach kurzer Zeit nicht mehr. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 33: Wenn meine Arbeitsergebnisse nicht wie erhofft ausfallen, komme ich schnell darüber hinweg. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 48: Auch, wenn man mich unberechtigterweise kritisiert, denke ich noch lange darüber danach. (trifft voll zu)

Die Teilnehmerin schätzt sich bei Präsentationen innerhalb einer Gruppe als selbstsicher ein. Sie sieht sich einerseits als schlagfertig und selbstbewusst, siehe folgende Items:

Item 6: Ich bin schlagfertig. (trifft voll zu)

Item 171: Ich bin selbstbewusst. (Tendenz trifft voll zu)

Andererseits kann sie Spannungen mit Kollegen und Kolleginnen nur schwer ertragen.

Item 50: Wenn andere hinter meinen Rücken über mich reden, lässt mich das kalt. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 210: Spannungen mit Kollegen kann ich gut ertragen. (trifft überhaupt nicht zu)

Insgesamt ergibt sich der Eindruck, dass die Kandidatin mit entsprechender Anerkennung durch Vorgesetzte ihre emotionale Stabilität, Belastbarkeit sowie ihr Selbstbewusstsein stärken kann.

Nach Erörterung und Diskussion der Ergebnisse wurde gemeinsam für das laufende Jahr 2016 die Karriereplanung besprochen und erste Karriereschritte vereinbart.

Karriereplanung:

Als Unterstützung zur Karriereorientierung wurde der Teilnehmerin das Angebot einer Absolventin der Fakultät WIAI unterbreitet an einem weiteren Coaching teilzunehmen, um ihr Führungspotenzial weiterzuentwickeln. Auch Aspekte des mangelnden Selbstbewusstseins und des Selbstmarketings könnten in weiteren Coachings näher beleuchtet werden, damit sie sich in der angestrebten Position einer Fachberaterin behaupten kann.

Es wurden folgende erste Schritte vereinbart:

- Der Wechsel in ein neues Aufgabengebiet steht bereits fest, nur der Zeitpunkt ist noch nicht fix. Dazu wird es nächste Woche ein Gespräch mit Vorgesetzten geben, um den Zeitplan auszuhandeln. Die Teilnehmerin möchte die neue

Stelle so schnell wie möglich antreten. Dazu wird sie eine stringente Argumentation planen und diese schriftlich festhalten.

- Das langfristige Ziel, die Implementierung einer neuen Karriereentwicklung, nämlich die Position eines/einer Fachberaters/Fachberaterin, wird sie in den nächsten zwei Wochen angehen. Diese Idee wird sie im unternehmensinternen Innovationspool sowie in Gesprächen mit Vorgesetzten vorstellen. Gezielter Netzwerken und sich sichtbar machen, ist ein wichtiger Punkt für die weitere Karriereentwicklung der Teilnehmerin. Innerhalb der nächsten zehn Jahre möchte sie das Ziel der Implementierung einer neuen Karrierestruktur, nämlich die Einführung der Position einer Fachberaterin, durchsetzen. Insbesondere möchte sie diese Stellung selbst erreicht haben.

Die Kandidatin empfand das Coaching als hilfreich. Durch die Eigenreflektion im Gespräch wurde ihr noch einmal deutlich, wo sie sich Veränderung wünscht und welches Ziel sie anstreben möchte.

Evaluation der Coachingmaßnahme:

Die Rückantwort der Kandidatin auf das Coaching und inwieweit Karriereschritte erreicht wurden, erfolgte nach knapp sieben Monaten.

„Unser Coaching-Gespräch hat mich die ersten Tage nachdenklich gemacht. Im Endeffekt bin ich zu dem Schluss gekommen, dass es für mich durchaus hilfreich war, Gedanken, Motivation und Ziele zu besprechen und zu sortieren“.

Der Wechsel in ein neues Aufgabengebiet wurde zum 01.10.2016 vollzogen.

„Neben den neuen Aufgaben und Themenstellungen habe ich gleichzeitig die ehemaligen Kollegen mit den gesetzlichen Anpassungen zum Jahreswechsel unterstützt. Die neue Stelle macht wirklich viel Spaß und Freude, wiewohl ich auch teilweise samstags im Büro war“.

Das entferntere Ziel, die Konzeption und Implementierung einer innovativen Karrierestruktur, hat die Teilnehmerin bereits auf den Weg gebracht.

„Das Unternehmen befindet sich derzeit in der agilen Transition, was mittelfristig auch neue Rollen mit sich bringen wird. Mein Ziel ist es, mich fachlich so gut aufzustellen, dass ich mich in Richtung Product Owner entwickeln kann. Das kommt dem Fachberater, so wie wir ihn besprochen haben, am nächsten“.

Fazit:

Das Fallbeispiel zeigt, dass sowohl die vorhandene Unternehmensstruktur sowie der/die unmittelbare Vorgesetzte die Karriereambitionen der Kandidatin beeinflussen. Es liegt an Vorgesetzten, Karriereschritte zu eröffnen, zu motivieren und Fördermaßnahmen anzubieten. Der Wechsel in eine andere Abteilung war für die Kandidatin nötig, um hochmotiviert weitere Karriereschritte anzustreben. Selbst vorübergehende Wochenendarbeit wird nicht als Belastung wahrgenommen, weil die Kandidatin Freude an der Tätigkeit empfindet. Die im Coaching erarbeiteten Ziele konnte die Kandidatin umsetzen bzw. arbeitet daran die Position der Fachberaterin/Product Owner einzunehmen.

4.4 Fallbeispiel 4:

Führungskraft plant Wiedereinstieg nach Elternzeit

Beschreibung der aktuellen Situation:

Die Teilnehmerin ist zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse 35 Jahre alt und befindet sich aufgrund der Geburt des zweiten Kindes derzeit in Elternzeit. Von September 2016 bis Juli 2017 ist durch die berufliche Tätigkeit des Ehemannes, ein Auslandsaufenthalt in Finnland geplant.

In ihrer bisherigen Berufslaufbahn war die Kandidatin bereits in Führungspositionen tätig. So bekleidete sie die fachliche Leitung über verschiedene Teams als Projektleitung mit bis zu neun Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Dabei war sie am Aufbau einer Marketing-Abteilung maßgeblich beteiligt. Zudem engagiert sich die Kandidatin seit 2013 im Vorstand von BME (Bundesverband für Einkauf & Materialwirtschaft). Nach der Geburt des ersten Kindes arbeitete die Teilnehmerin im Anschluss an den Mutterschutz (nach 8 Wochen) wieder in Vollzeit. Die viermonatige Elternzeit nahm sie fünf Monate nach der Geburt des Kindes in Anspruch. Dabei erledigte sie im ersten Monat der Elternzeit, für ein bis zwei Stunden täglich, unentgeltlich wichtige Arbeitsaufgaben, da im Unternehmen ein personeller Engpass vorlag und der Kandidatin die von ihr ausgeübte Führungsposition sehr wichtig war. Das zusätzliche Engagement der Teilnehmerin wurde auf der Führungsebene des Unternehmens nicht honoriert. Während der zweiten Schwangerschaft, zwei Wochen vor Beginn des Mutterschutzes, wurde ohne ein Mitarbeiterinnengespräch zu führen ihre Stelle neu besetzt. Das bedeutet, dass nach der Elternzeit bzw. nach dem Wiedereinstieg ihr die Rolle einer „Sachbearbeiterin plus“ zugewiesen wird. Daraufhin entschloss sich die Teilnehmerin eine 15-monatige Elternzeit in Anspruch zu nehmen, diese endet im Juli 2017. Die Kandidatin gibt an, dass sie nach der Elternzeit nicht mehr in das Unternehmen zurückkehren wird. Die mangelnde Wertschätzung für gezeigtes Engagement ist für die Teilnehmerin enttäuschend und sie äußert im Gespräch, dass sie in ihrer Berufslaufbahn auch in anderen Unternehmen zuweilen mangelnde Anerkennung für ihre Tätigkeit erfahren musste. Selbst wenn der berufliche Erfolg messbar

war, bekam sie nicht die gleiche Bestätigung wie ihre männlichen Kollegen. Bei der letzten Arbeitsstelle wurde ihre Bitte vor der zweiten Elternzeit ein Arbeitszeugnis auszustellen nur nach mehrmaligen Nachfragen erfüllt. Zudem musste sie mehrmals darum bitten, dass ihre Funktion als Führungskraft im Zeugnis beurteilt wurde. Letztendlich fiel das Zeugnis sehr gut aus. Diese Aussagen der Teilnehmerin spiegeln bisherige Befunde wider, dass es insbesondere in männlich dominierten Berufsfeldern wie z. B. der Informatik Frauen schwer fällt sich durchzusetzen. Hier greifen Geschlechterstereotype, die Frauen behindern in einem männlich dominierten Berufsfeld Karrierechancen zu nutzen (Schmid et al. 2015, S. 379–380).

Dennoch ist sich die Teilnehmerin ihrer Fähigkeiten bewusst. Sie weiß, dass sie im Vergleich zu ihren Kollegen und Kolleginnen hinsichtlich ihrer Kompetenzen einen Vorsprung hat. Sie hat konkrete Karrierepläne und sucht nach einem Weg bzw. Unterstützung, um die gläserne Decke zu durchbrechen. Als mögliche, für sie in Frage kommende Karriereoptionen nach der Elternzeit, gibt sie folgende Wege an:

1. Ein 2-jähriges Referendariat für die Berufsschule mit anschließender Tätigkeit als Lehrerin. Diese Option gibt finanzielle Sicherheit, da die Familie gerade ein Haus gebaut hat.
2. Rückkehr zu ihrer ehemaligen Chefin zu Beginn ihrer Berufstätigkeit, z.B.: in Teilzeit mit angemessenem Gehalt und Wertschätzung.
3. Aufbau einer Selbstständigkeit im Bereich Coaching, Training und Schulungen.

Diese drei Handlungsalternativen waren Bestandteil des Coachings und wurden diskutiert.

Vergleich der Referenzgruppen Fach/Führungskräfte:

In der folgenden Abbildung 7 gestaltet sich das Profil der Kandidatin wie folgt: In der Referenzgruppe der Führungskräfte befinden sich 6 von 14 der betrachteten Charakteristiken im überdurchschnittlichen Bereich. Von den 14 Eigenschaften befinden sich 7 im überdurchschnittlichen Bereich. Bei der Referenzgruppe der Fachkräfte sind es 9

von 14 Persönlichkeitsmerkmalen. Auffallend sind die identischen Werte beider Referenzgruppen für Führungsmotivation und Handlungsorientierung, Stufe 10 von 10 sowie für Kontaktfähigkeit und Durchsetzungsstärke auf Stufe 9. Im Gegensatz dazu befindet sich ebenfalls für beide Referenzgruppen der Wert für Teamorientierung im unterdurchschnittlichen Bereich auf Stufe 3. Personen mit einer niedrigen Teamorientierung ist es wichtig, in der beruflichen Tätigkeit die eigene Autonomie und Eigenständigkeit zu bewahren. Es bedeutet ihnen viel die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse allein zu tragen (Hossiep und Paschen 2003, S. 65). Alle Eigenschaftsausprägungen für die psychische Konstitution sind im Vergleich zu beiden Referenzgruppen überdurchschnittlich, wenngleich die Werte für Fachkräfte etwas höher angesiedelt sind als für Führungskräfte.

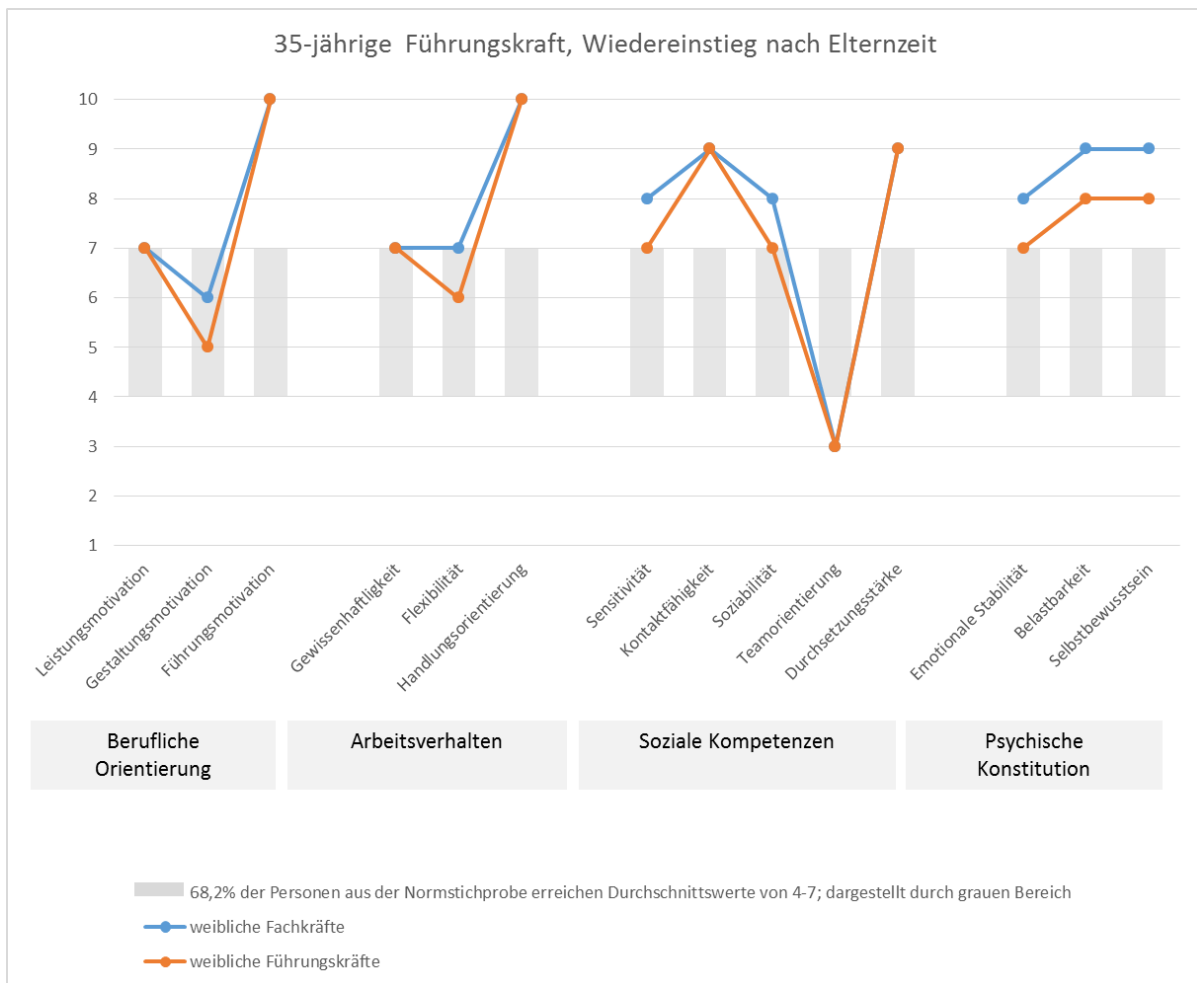


Abbildung 7: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, viertes Fallbeispiel (eigene Darstellung).

Interpretation der Ergebnisse

Die Betrachtung des Profils erfolgt im Kontext der Potenzialanalyse. Dabei geht es primär um das Führungspotenzial der Teilnehmerin. In diesem Zusammenhang wird bei der Testauswertung zunächst die Vergleichsgruppe der weiblichen Führungskräfte betrachtet. Die für Führungskräfte relevanten Persönlichkeitsmerkmale, siehe Kapitel 3.2, stimmen in weiten Teilen mit den Charakteristiken der Kandidatin überein. Lediglich die Teamorientierung fällt etwas aus dem Rahmen. Diese sollte im durchschnittlichen Bereich liegen.

Die Ausprägungen der Dimensionen Führungsmotivation, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungskraft liegen im überdurchschnittlichen Bereich sowie für Leistungs-

tivation und Sensitivität an der Grenze zum oberen Durchschnitt der Vergleichsgruppe. Die Ausprägung der Dimensionen Gewissenhaftigkeit, Soziabilität und Teamorientierung, die im Durchschnitt liegen sollen (Kanning und Kempermann 2012, S. 83) zeigen sich wie folgt: Die Ausprägung für Gewissenhaftigkeit liegt im oberen Durchschnitt, Soziabilität ist auf Stufe 8 überdurchschnittlich und die Teamorientierung mit einem Skalenwert von 3 unterdurchschnittlich. Der Vergleich der Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, die bereits ausgeübten beruflichen Positionen sowie die im Gespräch geäußerten Ziele geben einen Hinweis auf das Führungspotenzial der Teilnehmerin. Für die weiterführende Potenzialanalyse wurde die Referenzgruppe der Führungskräfte herangezogen.

Bereich Berufliche Orientierung:

Im Bereich der beruflichen Orientierung zeigt sich folgendes Bild: Während die Führungsmotivation besonders hoch ausgeprägt ist, bewegt sich die Leistungsmotivation an der Grenze zum Überdurchschnittlichen und die Gestaltungsmotivation im durchschnittlichen Bereich. Im Gespräch wird die ausgeprägte Führungsmotivation der Kandidatin deutlich. Die Kandidatin beantwortet die Items zur Führungsmotivation fast durchgehend mit sehr hohen Ausprägungen. Folgende Beantwortungen bilden Ausnahmen:

Item 24: Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 174: Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten. (leichte Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Sie gibt an, dass sie es aufgrund des familiären Backgrounds, beide Elternteile leiten ein Unternehmen, gewohnt ist Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen und sie auch Freude daran hat andere Menschen anzuleiten.

„...vielleicht habe ich von klein auf die Brille des Chefs auf gehabt“.

Ihre Karriereaspiration wird auch durch ihre Mitgliedschaft im Vorstand des BME deutlich. Bei der Entscheidungsfindung für den weiteren Karriereverlauf sollte die Kandidatin Ihre Führungsstärke berücksichtigen.

Ebenso zeigen sich für Gestaltungs- und Leistungsmotivation überwiegend hohe Ausprägungen. Folgende Item-Beantwortungen bilden die Ausnahme:

Item 159: Ich bin unzufrieden, wenn ich mein Leistungspotential nicht voll ausgeschöpft habe. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 172: Ich bin mit mir erst dann zufrieden, wenn ich außergewöhnliche Leistungen vollbringe. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Die Kandidatin ist motiviert gute Leistungen zu erbringen. Selbst anspruchsvolle Aufgaben wirken motivierend auf das Engagement der Teilnehmerin. Sie war am Aufbau eines Viralen Marketing² beteiligt, welches ein sehr erfolgreiches Projekt war. Allerdings wurde ihre Arbeitsleistung nicht honoriert, weder im Gehalt noch in der persönlichen Wertschätzung. Diese Erfahrung erklärt den durchschnittlichen Wert für Gestaltungsmotivation sowie die Item-Beantwortungen.

„...ich war im Haifischbecken zwischen Männern unterwegs“.

Die Kandidatin gibt an, dass sie sich nach der Rückkehr aus der ersten Elternzeit mit der „*Ellbogenmentalität*“ ihres männlichen Kollegen auseinandersetzen musste, der ihre Position eingenommen hatte. Dieses berufliche Erlebnis hat die Kandidatin sehr frustriert und führte dazu, dass die Familienplanung forciert wurde.

Bereich Arbeitsverhalten:

Im Bereich des Arbeitsverhaltens zeigt sich der Wertebereich für Gewissenhaftigkeit an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Die Flexibili-

² Virales Marketing ist eine Marketingform, die soziale Netzwerke und Medien nutzt, um mit einer meist außergewöhnlichen Nachricht auf eine Marke, ein Produkt oder eine Kampagne aufmerksam zu machen (https://de.wikipedia.org/wiki/Virales_Marketing).

tät ist durchschnittlich. Der Wertebereich für Handlungsorientierung wiederum liegt im Überdurchschnittlichen (Stufe 10 von 10).

Personen mit einer hohen Ausprägung bei Gewissenhaftigkeit zeigen sich als höchst verlässlich. Sie zeigen eine gründliche und präzise Arbeitsweise. Auch bei hoher Zeitinvestition halten sie Vereinbarungen und Fristen ein, die Arbeitsergebnisse müssen den persönlichen Standards entsprechen. Führungskräfte sind oftmals mit einem niedrigeren Wert bei Gewissenhaftigkeit ausgestattet. Dies scheint insofern plausibel, da sich gerade Führungskräfte oftmals mit weniger gewissenhafter Auseinandersetzung mit Aufgaben zufriedengeben müssen, da sie den allgemeinen Überblick behalten müssen. Hoch gewissenhafte Menschen suchen hingegen eher berufliche Herausforderungen, die eine vertiefte und sorgfältige Bearbeitung benötigen (Hossiep und Paschen 2003, S. 59–61). Das Ergebnis der Teilnehmerin für Gewissenhaftigkeit stimmt nicht ganz überein mit dem Skalenniveau bei Führungsmotivation, was aber kein Widerspruch an sich ist. Die Teilnehmerin ist bereit, Verantwortung zu übernehmen, weiß, dass sie den Überblick behalten muss und möchte dennoch gewissenhaft ihre Aufgaben erledigen, siehe folgende Item-Beantwortung:

Item 134: Der Aufwand, den man benötigt um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erreichen, lohnt sich meist nicht. (Tendenz trifft voll zu)

Item 26: Ich folge lieber spontanen Einfällen, anstatt systematisch zu planen. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 104: Lieber gelte ich als unorganisiert als dass man mir sagt, ich sei nicht kreativ. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 162: Ich arbeite deutlich sorgfältiger als andere Personen (trifft voll zu)

Im Bereich der Flexibilität lassen sich widersprüchliche Aussagen feststellen.

Item 149: Ich möchte keine Aufgaben übernehmen, bei denen sich mein Arbeitsumfeld ständig ändert. (Tendenz trifft voll zu)

Item 135: Es ist mir angenehm, wenn bei einer Tätigkeit die Anforderungen häufig wechseln. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 163: Wenn das meiste vorhersehbar ist, verliert die berufliche Tätigkeit für mich ihren Reiz. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Im Kontrast dazu stehen folgende Item-Beantwortungen:

Item 12: Ich beschäftige mich lieber mit Aufgaben, bei denen ich abschätzen kann, was mich erwartet. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 90: Ich empfinde Unbehagen bei Aufgaben, die unklar definiert sind. (trifft überhaupt nicht zu)

Die Kandidatin braucht zu ihrer beruflichen Zufriedenheit Herausforderungen und Veränderungen. Dabei ist ihr ein gewisses Maß an Beständigkeit wichtig. Das zeigt auch ihr Interesse am zweijährigen Referendariat für die Berufsschule mit anschließender Tätigkeit als Lehrerin. Diese berufliche Entwicklung beinhaltet neue Erfahrungen und gibt durch die mögliche Verbeamtung berufliche Sicherheit. Dieses Ergebnis könnte bei der Entscheidungsfindung für den weiteren Karriereverlauf hilfreich sein. Der Bereich Coaching und Training stellt beispielsweise ganz andere Anforderungen an die Flexibilität als die Lehrtätigkeit an einer Berufsschule.

Die hohe Ausprägung für Handlungsorientierung Stufe 10 von 10 bestätigt sich durch das Gespräch. Die Kandidatin erklärt, dass sie außergewöhnlich rasch und zielorientiert Aufgaben bewältigen kann. Dabei möchte sie keine exakte Handlungsanweisung von anderen erhalten, sondern selbstständig agieren. Die Gefahr bei Personen mit einer extrem ausgeprägten Handlungsorientierung besteht darin, dass die Phase der Informationsgewinnung und Situationsanalyse zu kurz für die Entscheidungsfindung angelegt ist. Bei ebenfalls hoher Ausprägung für Durchsetzungsstärke ist es möglich, dass eine Entscheidung gegen das Veto anderer durchgesetzt wird und es deshalb zu einem „Schnellschuss“ kommt (ebd., S. 61). Eventuell sind dann Kurskorrekturen nötig.

Bereich Soziale Kompetenzen:

Die sozialen Kompetenzen sind fast ausschließlich im überdurchschnittlichen Bereich angesiedelt. Allein die Teamorientierung sticht mit einem unterdurchschnittlichen Wert heraus und sollte bei der Entscheidungsfindung für die weitere Karriereentwicklung extra beleuchtet werden.

Die Werte für Sensitivität befinden sich im Einklang mit dem Bild, welches die Teilnehmerin im Coachinggespräch vermittelt. Sie kann die Gesprächssituation und die Reaktionen ihres Gegenübers gut einschätzen. Es bleibt der Eindruck, dass die Kandidatin auf der zwischenmenschlichen Ebene angemessen handelt und damit ihre Ergebnisse optimiert. Der hohe Skalenwert der Teilnehmerin für Kontaktfähigkeit deckt sich mit dem Befund, dass zahlreiche Personen im gehobenen Management sich als überaus kontaktfähig beschreiben (ebd., S. 77). Nach eigenen Angaben macht es der Kandidatin keine Schwierigkeit, auf andere Menschen zuzugehen. Sie gibt an gut vernetzt zu sein. Siehe hierzu folgende Item-Beantwortung:

Item 109: Ich nutze einen großen Teil meiner Freizeit, um Kontakte zu pflegen. (Tendenz trifft voll zu)

Der langjährige Kontakt zu ihrer ehemaligen Chefin, der sich aus dem Berufseinstieg ergeben hat, bestätigt diese Aussage. Um weitere berufliche Erfahrungen zu sammeln, wechselte die Kandidatin einige Zeit nach dem Berufseinstieg das Unternehmen. Es besteht die Option nach der Elternzeit in Teilzeit wieder in das damalige Unternehmen einzusteigen. Im Gespräch zeigt sich die Kandidatin sicher und ist offen für den kommunikativen Austausch. Der hohe Wert für Soziabilität spricht dafür, dass die Teilnehmerin darauf bedacht ist von anderen als rücksichtsvoll und freundlich wahrgenommen zu werden. Personen mit einer hohen Ausprägung für diese Eigenschaften gehen im Allgemeinen wohlwollend mit Fehlern anderer um und erleichtern die Integration ins Team (ebd., S. 64). Folgende Item-Beantwortungen bilden eine Ausnahme:

Item 45: Das Erreichen meiner Ziele ist für mich wichtiger als Harmonie. (Tendenz trifft eher zu)

Item 152: In Gruppensituationen bin meist ich es, der ausgleichend wirkt. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 207: Mit mir sollte man sich nicht anlegen. (Tendenz trifft voll zu)

Im Gespräch erklärt die Kandidatin, dass sie zwar um ein harmonisches Miteinander bemüht ist, aber nicht um jeden Preis. Sie spricht unangenehme Dinge offen an, Konflikte versucht sie auf sachlicher Ebene anzugehen. Im Zusammenhang mit dem überdurchschnittlichen Wert für Soziabilität passt der unterdurchschnittliche Wert für Teamorientierung nicht richtig ins Bild. Hier besteht ein Widerspruch, der im Gespräch erörtert wurde. Dieses Ergebnis könnte temporär bestimmt sein, da die Teilnehmerin sich in der aktuellen Arbeitssituation eine Rückkehr in das derzeitige Unternehmen nicht vorstellen kann. Einige Antworten der Items bei Teamorientierung weisen darauf hin, dass der Kandidatin ihr Freiraum und ihre Eigenständigkeit sehr wichtig sind. Eventuell ist hier auch die Fremdeinschätzung von Personen im beruflichen Umfeld relevant. Es ist auch möglich, dass das Ergebnis im Zusammenhang mit der hohen Verantwortungsbereitschaft der Kandidatin steht. Sie ist es gewohnt, Aufgaben selbstständig zu lösen.

Das hohe Skalenniveau für Durchsetzungsstärke wird im Zusammenhang mit der überdurchschnittlichen Ausprägung für Sensitivität und Soziabilität analysiert. Die Kandidatin beschreibt sich als Person, die zwar ihren Standpunkt vertritt, aber durchaus mit Kollegen und Kolleginnen sowie Vorgesetzten konstruktiv zusammenarbeiten möchte. Wenn es allerdings für eine Sache nötig ist, nimmt sie es auch in Kauf sich unbeliebt zu machen. Siehe dazu auch die Beantwortung der folgenden Items.

Item 25: Meine Kollegen meinen, dass ich häufig versuche meine Vorstellungen durchzusetzen. (Tendenz trifft voll zu)

Item 147: Es macht mir wenig aus, mich bei anderen unbeliebt zu machen, um etwas Neues durchzusetzen. (Tendenz trifft voll zu)

Bereich Psychische Konstitution:

Hinsichtlich der psychischen Konstitution liegt der Test für emotionale Stabilität an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich, Belastbarkeit und das Selbstbewusstsein (Stufe 8 von 10) haben überdurchschnittliche Werte im Vergleich zur Referenzgruppe.

Die relative hohe Ausprägung für emotionale Stärke spricht dafür, dass die Kandidatin insgesamt belastbar und selbstbewusst ist. Probleme und Schwierigkeiten verarbeitet sie innerhalb kurzer Zeit und Rückschläge beeinträchtigen das Arbeitsfeld kaum. Die Möglichkeit, dass Personen mit einer hohen emotionalen Stabilität dazu neigen relevante Probleme oberflächlich zu bearbeiten (Kanning und Kempermann 2012, S. 91), bestätigt sich im Gespräch nicht. Das Gegenteil ist der Fall. Die Kandidatin zeigt z. B. ihre hohe emotionale Stabilität und Belastbarkeit dadurch, dass sie während der Elternzeit für einige Zeit unentgeltlich berufliche Aufgaben erledigt hat, um das Unternehmen weiterhin zu unterstützen. Zudem plant sie während des Aufenthaltes in Finnland neue Karriereschritte einzuleiten. Den Alltag mit zwei kleinen Kindern im Ausland zu bewältigen ist dabei an sich schon eine Herausforderung. Folgende Item-Beantwortungen spiegeln diese Einschätzung wider.

Item 96: Starke nervliche Belastungen können mich schon mal aus der Bahn werfen. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 111: Wenn ich mir über wichtige Dinge Gedanken mache, ist mein Handeln manchmal blockiert. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 169: Mich wirft so leicht nichts aus der Bahn. (trifft voll zu)

Item 18: Wenn mir etwas nicht gelingt, stört mich das nach kurzer Zeit nicht mehr. (trifft eher nicht zu)

Item 33: Wenn meine Arbeitsergebnisse nicht wie erhofft ausfallen, komme ich schnell darüber hinweg. (trifft eher nicht zu)

Folgende Beantwortung steht im Kontrast mit den vorhergehenden Aussagen:

Item 209: Ich bin frei von Ängsten. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Die Tendenz für die Aussage bei Item 209, dass die Kandidatin nicht frei von Ängsten ist, wird im Zusammenhang mit der starken Erfolgsorientierung und -erwartung der Kandidatin gesehen. Möglicherweise besteht auch ein Zusammenhang mit der erfahrenen mangelnden Wertschätzung. Dennoch zeigt das Gespräch, dass sie sich ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst ist. Der hohe Wert der Dimension Selbstbewusstsein deutet darauf hin, dass die Teilnehmerin sich im sozialen Umgang als selbstsicher erlebt und mit Kritik umgehen kann.

Karriereplanung:

Die Teilnehmerin zeigte sich von dem Profilbild im Bereich Führungsmotivation und Teamorientierung etwas überrascht. Sie selbst hätte nicht eine derart stark ausgeprägte Führungsmotivation erwartet. Sie führt den hohen Führungswillen auf das Elternhaus zurück, da beide Elternteile ein Unternehmen führen. Die niedrigen Werte bei Teamorientierung kann sie sich nicht erklären.

Zur weiteren Karriereentwicklung wurden von der Kandidatin verschiedene Optionen benannt. Dabei steht der Wunsch, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen im Vordergrund. Allerdings soll dieses berufliche Ziel als zweites Standbein entstehen. Die Kandidatin möchte eine gewisse berufliche Sicherheit wie sie in Option 1 und 2 gegeben ist (siehe unten), weil die Familie ein Eigenheim gebaut hat. Dieses Ergebnis stimmt mit den Befunden aus dem Forschungsprojekt „Alumnae Tracking“ überein. Neben Gehalt und flexiblen Arbeitszeiten gilt die Sicherheit des Arbeitsplatzes als wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Beschäftigungsstelle (Förtsch et al. 2015, S. 80).

1. Ein 2-jähriges Referendariat für die Berufsschule mit anschließender Tätigkeit als Lehrerin.
2. Rückkehr zu ihrer ehemaligen Chefin zu Beginn ihrer Berufstätigkeit, z.B. in Teilzeit mit angemessenem Gehalt und Wertschätzung.

Bei der Entscheidung für das Referendariat würde der Weg in die Selbständigkeit erst 2022 beginnen. Im Gespräch wurde der Kandidatin schnell klar, dass dieser Zeitrahmen keine Option für sie ist. Die Möglichkeit auf die ehemalige Arbeitsstelle in Teilzeit zurückzukehren, die sie zu Beginn ihrer Berufstätigkeit innehatte, würde den Aufbau eines eigenen Unternehmens zeitgleich möglich machen. Diese Vorstellung nahm während des Gesprächs konkrete Formen an und es wurden folgende erste Schritte vereinbart:

- Vor Abreise nach Finnland mit der ursprünglichen Arbeitsstelle Kontakt aufnehmen und abklären, ob und inwieweit der Wiedereinstieg in das Unternehmen von Finnland aus möglich ist.
- Die Zeit des Auslandsaufenthaltes soll zur Entscheidungsfindung genutzt werden. Es soll Klarheit darüber gewonnen werden, welcher Karriereweg Freude macht und ob Referendariat, Teamleitung und Selbständigkeit sich in Kombination verwirklichen lassen.

Die Rückmeldung der Teilnehmerin auf die Frage hin, wie sie das heutige Gespräch empfunden hat, war differenziert. Sie gab an, dass der Gesprächsbeginn für sie weniger interessant war, da die Inhalte bereits bekannt waren. Hingegen wurde das Gespräch über die Karriereplanung als sehr hilfreich empfunden. Die Diskussion führte zur Reflektion über zukünftige Karrierewege und hat neue Ziele ins Bewusstsein gerufen.

Evaluation der Coachingmaßnahme:

Aufgrund des Auslandsaufenthaltes erfolgte der weitere Kontakt nach 9 Monaten. Die Option bereits in Finnland freiberuflich für 10 Std/Woche aus dem Homeoffice heraus tätig zu sein hat sich leider nicht ergeben. Die Möglichkeit das Referendariat zu absolvieren, wurde erst einmal nicht weiter verfolgt. Die Teilnehmerin hat sich entschieden den Weg in die Selbstständigkeit, als zweites Standbein, zu forcieren.

„Ich habe angefangen an eigenen Projekten zu arbeiten, aber bin wegen den zwei Kindern nicht so weit gekommen...Ich habe meine Elternzeit bis zum Maximum verlängert und somit kann ich da loslegen, sobald mein Kleinster in der Krippe ist“.

Zeitgleich befindet sie sich in der Entwicklungsperiode für ein neues Aufgabenfeld. Nach der Elternzeit wird sie nicht in das Unternehmen zurückkehren.

„Ich lasse in diesem Moment meinen CV, Success Stories und LinkedIn-Profil professionell überarbeiten...Ich bin in einer Bewerbungsphase und habe ein paar spannende Optionen, die sich gerade auftun“.

Fazit:

Das vierte Fallbeispiel gibt Aufschluss darüber, wie schwer es für eine weibliche Führungskraft ist, nach Elternzeit die einmal erreichte Position wieder einzunehmen. Die mangelnde Wertschätzung für erreichte Ziele auf der Führungsebene frustriert die Kandidatin. Für Personen mit einem derart hohen Führungspotenzial ist es wichtig, dass sie Führungsaufgaben bekommen, um ihre Möglichkeiten auszuschöpfen und zufrieden im Beruf zu sein. Im vorliegenden Unternehmen wird Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einer Führungsposition nicht mitgedacht. Bei einer Frau in Führungsposition wird klischeeartig davon ausgegangen, dass sie nicht genügend Zeit hat Kinder zu erziehen und den Haushalt zu organisieren. Dagegen wird bei einem Mann in Führungsposition der Background einer intakten Familie mit Kindern als kar-

riereförderlich angesehen (Wippermann 2010, S. 10). Um hier ein Umdenken zu erreichen, muss die Botschaft folgendermaßen lauten: Familie und Führungsposition sind im Unternehmen für Frauen vereinbar. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch eine Aufgabe für Männer in Führungspositionen (ebd.). Es müssen Rollenmodelle akzeptiert werden, die zeigen, dass eine Führungsposition durchaus mit Familie vereinbar ist. Erst wenn Hemmnisse abgebaut werden und dadurch mehr Frauen gewillt sind, Führungspositionen anzustreben und ihr Ziel auch erreichen, wird sich die Chefetage und damit die gesamte Unternehmenskultur ändern. Die Unternehmen müssen umdenken und gezielt Fördermaßnahmen einsetzen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu rekrutieren.

In Fallbeispiel 4 hat die Kandidatin für sich eine Möglichkeit der weiteren Karriereentwicklung gefunden, den Weg in die Selbständigkeit.

4.5 Fallbeispiel 5:

Studentin mit Wunsch Führungskraft zu werden

Beschreibung der aktuellen Situation:

Die Teilnehmerin ist zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse 30 Jahre alt und studiert seit drei Jahren an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Computing in the Humanities (CitH). Derzeit arbeitet sie an ihrer Masterthesis. Bis März/April 2017 möchte sie die Arbeit fertigstellen. Zusätzlich ist sie als studentische Hilfskraft an einem Lehrstuhl in der Angewandten Informatik beschäftigt und studiert aktuell in Teilzeit, um sich stärker auf die Abschlussarbeit konzentrieren zu können. Das Masterstudium war der Grund für den Ortswechsel nach Bamberg. Die Informatik war schon immer ein Themenbereich, der die Teilnehmerin interessierte. Allerdings konnte sie am vorherigen Studienort ihre Interessen im geisteswissenschaftlichen Bereich und Informatik nicht in einem Studiengang verbinden, so dass der Master CitH ihren Wunschvorstellungen eines Studiums entspricht. Sie erfährt in diesem Studiengang die Wertschätzung für ihre Begabung und ihr Interesse, was sehr wichtig für ihr Selbstbewusstsein ist.

Während des Bachelorstudiums konnte die Teilnehmerin bereits in kleineren Beschäftigungsverhältnissen neben dem Studium berufliche Erfahrung sammeln. Bei ihrer ersten beruflichen Tätigkeit war sie als Hilfskraft beschäftigt. Danach arbeitete sie mit einer Beschäftigung von 10 Std pro Woche neben dem Studium als Technikerin an einer Technischen Universität. Gleichzeitig engagierte sie sich während des Studiums in der Studierendenvertretung. Zudem hatte eine führende Position in der Redaktionsleitung einer studentischen Zeitschrift. Das Feedback der Studierenden zum Inhalt der Zeitschrift unter ihrer Führung war durchwegs positiv.

Die Teilnehmerin äußert, dass sie nach dem Studium im Bereich der Softwareentwicklung arbeiten möchte. Dazu hat sie bereits Zielvorstellungen, die sie wie folgt benennt: Sofern die derzeitige Partnerschaft konstant bleibt, könnte sie sich einen Ortswechsel an den Wohnort ihres Partners vorstellen. Ebenso könnte sie sich einen Standortwechsel nach Hamburg vorstellen. In dieser Stadt hat sie Netzwerke und sie

sieht dort größere Möglichkeiten bei einem Berufseintritt ihre Interessen zu verwirklichen, da eine Großstadt auch Optionen für berufliche Nischen bereithält. Für den Berufseinstieg hält sie eine Beschäftigung in einem mittelgroßen Unternehmen für nützlich, bei der sie nicht sofort die volle Verantwortung über ein Projekt trägt, sondern im Team an einem Thema fokussiert arbeiten kann.

Als heutiges Ziel des Coachinggesprächs gibt die Teilnehmerin an, dass sie sich über ihre Karriereziele bewusst werden möchte. Sie möchte sich über ihre Stärken und Schwächen klar werden, um in den anstehenden Bewerbungsverfahren kompetent agieren zu können. Vor allem möchte sie Aufschluss darüber erhalten, wie teamfähig sie ist und ob sie für Führungsaufgaben geeignet ist.

Vergleich der Referenzgruppen Fach/Führungskräfte:

Der Vergleich der Referenzgruppen in Abbildung 8 zeigt, dass die erhobenen Eigenschaften für beide Gruppen überwiegend im durchschnittlichen Bereich liegen. Für den Bereich Berufliche Orientierung fällt für die Referenzgruppe der Führungskräfte der niedrige Wert für Gestaltungsmotivation (Stufe 2 von 10) auf. Personen mit einer niedrigen Ausprägung auf dieser Dimension nutzen ihre Freiräume nicht. Allerdings fällt es ihnen nicht schwer, sich in bestehende Strukturen einzufügen (Hossiep und Paschen 2003, S. 56). Leistungsmotivation und Führungsmotivation befinden sich auf der Grenze zum unterdurchschnittlichen Bereich. Für die Referenzgruppe der Fachkräfte liegt die Führungsmotivation auf Stufe 6 von 10. Beim Arbeitsverhalten gerät für die Referenzgruppe der Führungskräfte die unterdurchschnittliche Ausprägung für Flexibilität in den Blick. Niedrige Werte auf dieser Dimension sprechen dafür, dass es der Person schwer fällt, sich auf wechselnde Bedingungen und Veränderungen einzustellen. Sie bevorzugt ein klar strukturiertes Umfeld (ebd., S. 60). Die Ausprägung für Gewissenhaftigkeit befindet sich an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich und Handlungsorientierung wiederum an der Grenze zum unterdurchschnittlichen Bereich. Ein ähnliches Bild ergibt sich im Bereich Arbeitsverhalten für die Referenz-

gruppe der Fachkräfte. Für die Kategorie soziale Kompetenzen lassen sich für beide Referenzgruppen identische Werte finden. Die Ausprägungen für Gewissenhaftigkeit und Soziabilität grenzen an den überdurchschnittlichen Bereich an. Die psychische Konstitution bewegt sich im Durchschnitt, wobei die Werte in der Referenzgruppe der Fachkräfte etwas höher angesiedelt sind.

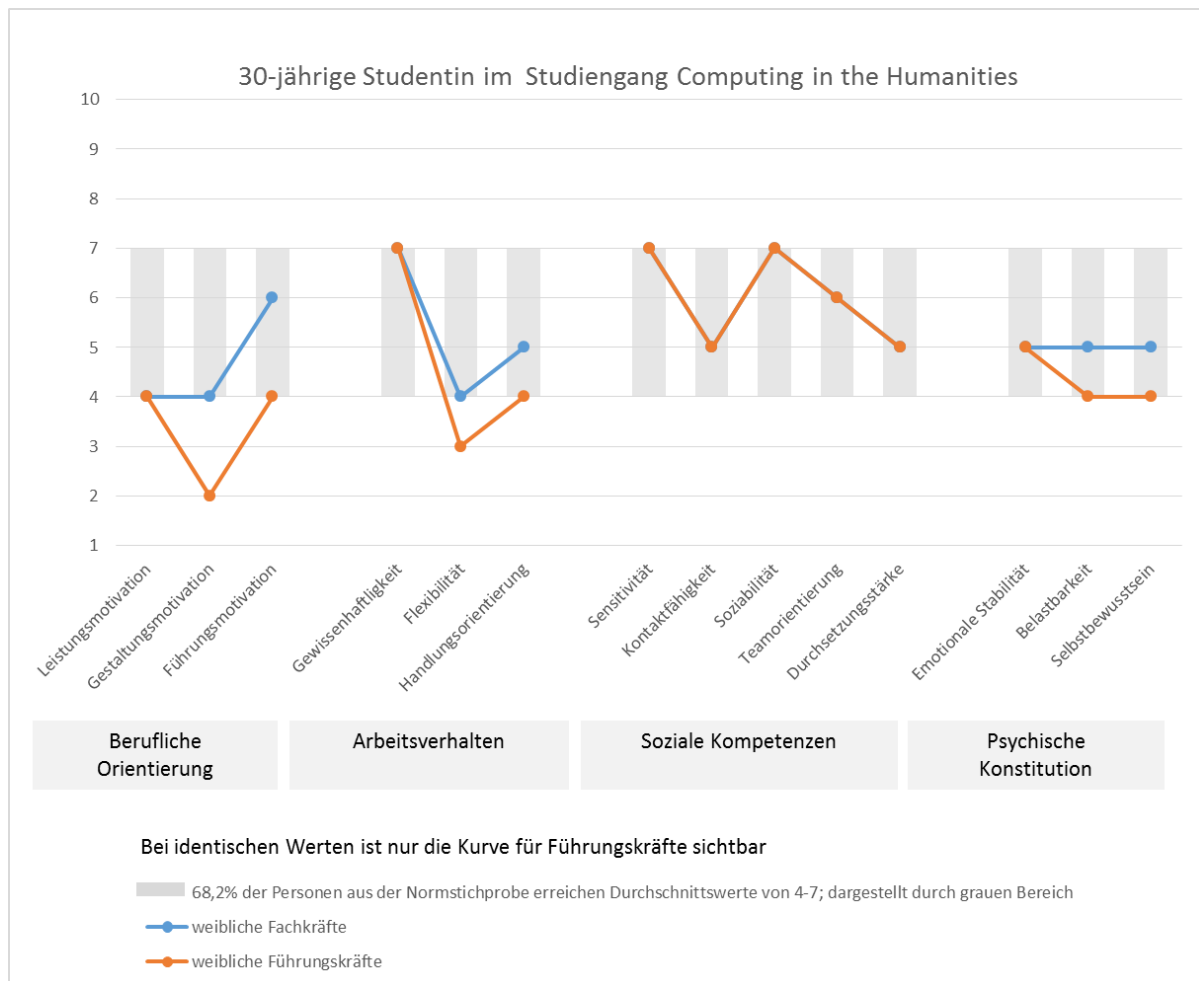


Abbildung 8: Ergebnis zur Potenzialanalyse für die Referenzgruppen der Fach- und Führungskräfte, fünftes Fallbeispiel (eigene Darstellung).

Interpretation der Ergebnisse

Der Vergleich zwischen Führungs- und Fachkräften zeigt, dass beide Wege bezüglich der beruflichen Orientierung zum Profil der Teilnehmerin passen würden. Tendenziell gilt, dass bereits gut ausgeprägte Ressourcen leichter zu entwickeln sind als durchschnittliche Fähigkeiten, die zur Steigerung mehr Energie verbrauchen (Hesse und

Schrader 2010, S. 71; S. 114f). Zu berücksichtigen ist auch bei der Betrachtung der Referenzgruppen, dass die Teilnehmer bereits das Ziel einer Führungsposition erreicht haben. Im Folgenden wird die Analyse überwiegend für das Profilblatt von Führungskräften interpretiert.

Die für Führungskräfte wesentlichen Eigenschaften, siehe Kapitel 3.2, lassen bei der Kandidatin folgendes Profil erkennen: Die Ausprägungen für Führungsmotivation und Leistungsmotivation bewegen sich im durchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe, Sensitivität liegt an der Grenze zum Überdurchschnittlichen. Die Dimensionen für Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsstärke und Teamorientierung sind wiederum durchschnittlich ausgeprägt. Die Werte für Gewissenhaftigkeit und Soziabilität liegen bei der Kandidatin an der oberen Grenze des Durchschnitts.

Bereich Berufliche Orientierung:

Während Leistungsmotivation und Führungsmotivation durchschnittlich ausgeprägt sind, befindet sich die Gestaltungsmotivation im unterdurchschnittlichen Bereich zur Referenzgruppe. Gestaltungsmotivation ist in Zusammenhang mit konsequenter Ausnutzung von Gestaltungsspielräumen zu sehen. Die Option, das Umfeld zu beeinflussen und somit auch Prozesse zu lenken in diesem, übt keinen positiven Reiz auf die Teilnehmerin aus. Im Hinblick auf Führungspotenzial entspricht der Wert für die Gestaltungsmotivation aktuell eher dem Profil der weiblichen Fachkräfte. Dennoch können Personen mit einer geringer ausgeprägten Gestaltungsmotivation durchaus leistungsstark sein (Hossiep und Paschen 2003, S. 56). Im Coachinggespräch gibt die Kandidatin sich sehr leistungsmotiviert, siehe hierzu folgende Item-Beantwortung:

Item 85: Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden. (Tendenz trifft voll zu)

Item 159: Ich bin unzufrieden, wenn ich mein Leistungspotential nicht voll ausgeschöpft habe. (Tendenz trifft voll zu)

Item 172: Ich bin mit mir erst dann zufrieden, wenn ich außergewöhnliche Leistungen vollbringe. (trifft voll zu)

Im Gespräch teilt sie mit, dass sie Druck nicht gut verträgt und selbst auch keinen Druck auf andere Personen ausüben möchte. Sie neigt eher dazu, sich für andere zurückzunehmen. Was aber nicht ausschließt, dass sie, zwar nicht gleich zum Berufseinstieg, aber im Verlauf ihrer beruflichen Tätigkeit Führungsaufgaben für eine kleinere Gruppe übernehmen möchte. Die Aussage der Kandidatin bestätigt die Ergebnisse aus dem Projekt „Alumnae Tracking“, nämlich, dass Frauen eher kleinere Teams führen möchten, anstatt Verantwortung über eine große Anzahl von Personen zu übernehmen (Förtsch et al. 2015, S. 63). Frauen haben teilweise einen anderen Führungsstil als Männer, sie setzen andere Schwerpunkte als Männer (Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU) 2014, S. 10–16). Die Teilnehmerin möchte nicht über andere bestimmen, sondern durch ihre Ideen andere überzeugen. Dies gelang ihr erfolgreich bei einer Veranstaltung zu Inndoorspielen in Hamburg. Im Workshop wurden ihre Vorschläge von der Gruppe positiv aufgenommen. Folgende Item-Beantwortungen bestätigen den Eindruck, den die Teilnehmerin im Coaching vermittelt:

Item 24: Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken. (Tendenz trifft voll zu)

Item 132: In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung, auch wenn ich nicht die Leitungsposition innehabe. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 55: Ich wirke auf andere mitreißend. (Tendenz trifft voll zu)

Item 205: In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Der Wunsch der Kandidatin Führungsaufgaben übernehmen zu wollen, steht im Einklang mit dem vorhandenen Potenzial. Durch positive Rückmeldung auf gelungene Projekte lässt sich die Gestaltungsmotivation entwickeln und das Selbstbewusstsein stärken.

Bereich Arbeitsverhalten:

Zur Referenzgruppe der Führungskräfte zeigt sich im Bereich des Arbeitsverhaltens der Wertebereich für Gewissenhaftigkeit an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich. Die Flexibilität ist leicht unterdurchschnittlich und der Wertebereich für Handlungsorientierung durchschnittlich ausgeprägt. Im Gespräch erklärt die Teilnehmerin, dass es ihr sehr wichtig ist Vereinbarungen einzuhalten und gesteckte Ziele zu erreichen. Sie äußert auch, dass sie pragmatische Problemlösungen vorzieht. Folgende Item-Beantwortung spiegelt dieses Persönlichkeitsmerkmal wider.

Item 73: Ich beschäftige mich nicht gern mit Aufgaben, die große Präzision erfordern. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 188: Ich plane meine Aktivitäten möglichst genau im Voraus. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 41: Aufgaben, bei der ich die Genauigkeit der Arbeit kontrollieren muss, kommen meinen Fähigkeiten entgegen. (Tendenz trifft voll zu)

Item 104: Lieber gelte ich als unorganisiert als dass man mir sagt, ich sei nicht kreativ. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Hinsichtlich ihrer Flexibilität gibt die Teilnehmerin an, dass sie gerne neue Herausforderungen annimmt und dennoch ein gewisses Maß an Routine schätzt. Sie gibt an, dass sie gerne in klaren Strukturen arbeitet. Wenn der Tätigkeitsbereich nicht klar abgesteckt ist, wird sie unsicher inwieweit ihre Fähigkeiten und Kompetenzen genügen. Für den Berufseinstieg strebt sie eine Stelle mit klar definierten Aufgaben an, was wiederum für eine Fachkarriere zum Beginn der beruflichen Karriere spricht. Siehe hierzu folgende Item-Beantwortung:

Items mit niedriger Ausprägung

Item 74: Mir liegt daran, dass meine Tätigkeiten auf einen klar definierten Aufgabebereich beschränkt sind. (Tendenz trifft voll zu)

Item 177: Es ist mir angenehm, exakte Handlungsanweisungen zu erhalten. (Tendenz trifft voll zu)

Item 27: Wenn sich Schwerpunkte meiner Tätigkeit völlig ändern, kann ich mich problemlos darauf einstellen. (Tendenz trifft voll zu)

Item 135: Es ist mir angenehm, wenn bei einer Tätigkeit die Anforderungen häufig wechseln. (Tendenz trifft voll zu)

Die Kandidatin sieht sich in der Lage handlungsorientiert zu agieren. Sie gibt an, dass sie durch ihren starken Willen Aufgaben zielsicher und effizient erledigt. Dabei konzentriert Sie sich vollständig auf die gestellte Aufgabe. Diese Aussage wird durch folgende Item-Beantwortung bestätigt.

Item 178: Bevor ich mit der Erledigung einer eiligen Sache anfangen muss, muss ich mir einen Ruck geben. (trifft überhaupt nicht zu)

Bereich Soziale Kompetenzen:

Im Bereich der sozialen Kompetenzen liegt der Wertebereich für Sensitivität und Soziale Kompetenz an der Grenze zum oberen Durchschnitt zur Referenzgruppe. Kontaktfähigkeit, Teamorientierung und Durchsetzungsstärke sind durchschnittlich zur Referenzgruppe ausgeprägt. Folgende Item-Beantwortungen zeigen eine deutlich hohe bzw. niedrige Ausprägung zur Kategorie Soziale Kompetenzen.

Item 29: Manchmal bemerke ich nicht, wenn sich jemand unwohl fühlt. (trifft überhaupt nicht zu)

Item 165: Ich bin sehr sensibel für Veränderungen in der Gesprächsatmosphäre. (trifft voll zu)

Item 191 (3): Manchmal kann ich schlecht abschätzen, was andere von mir erwarten. (Tendenz trifft voll zu)

Die Teilnehmerin wird als sensitive Person wahrgenommen, die nicht ins Fettnäpfchen tritt bzw. heikle Situationen vermeidet. Im Fragebogen gibt sie an, dass sie gut auf die

Stimmungen und Befindlichkeiten anderer eingehen kann. Personen mit einem hohen Maß an Einfühlungsvermögen sind in der Lage, handlungsorientiert zu agieren (Hosiep und Paschen 2003, S. 62). Dennoch äußert die Teilnehmerin in manchen Gesprächssituationen unsicher zu sein. Es ist ihr zum Beispiel schon einmal passiert, dass sie in einer Unterhaltung als Person Informatikerin in Frage gestellt wurde:

„...studierst du das, um deine Freunde zu beeindrucken...“?

In solchen Momenten fühlt sich die Teilnehmerin nicht in der Lage, angemessen zu reagieren. Es fehlen Strategien, um selbstbewusst in Erscheinung zu treten und zu zeigen, dass ihr Fachinteresse wertvoll und berechtigt ist.

Teilnehmerin beschreibt sich einerseits als kontaktfreudig und andererseits als zurückhaltend. Sie hat durch ihre studentische Hilfskrafttätigkeit zwar Kontakt zu Studierenden im Studiengang CitH, ist im Studium aber allein unterwegs, d. h. sie gehört keiner Lerngruppe an. Der hohe Wert für Soziabilität spricht dafür, dass die Teilnehmerin darauf bedacht ist, von anderen als rücksichtsvoll und freundlich wahrgenommen zu werden. Personen mit einer hohen Ausprägung für diese Eigenschaften gehen im Allgemeinen wohlwollend mit Fehlern anderer um und erleichtern die Integration ins Team (ebd., S. 64).

Item 30: Ich gehe mit anderen rücksichtsvoll um. (trifft voll zu)

Item 123: Man schätzt mich als kühl und berechnend ein. (trifft überhaupt nicht zu)

Beim Wertebereich zur Teamorientierung beschreibt sich die Teilnehmerin als Person, die gerne Probleme im Team angeht und löst. Dennoch ist ihr selbstständiges Arbeiten wichtig. Folgende Item-Beantwortungen unterstreichen diese Selbstbeschreibung.

Item 3: Meine Arbeit stellt mich vor allem dann zufrieden, wenn ich nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen bin. (Tendenz trifft voll zu)

Item 139: Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich solange wie möglich ohne die Hilfe anderer auskommen. (Tendenz trifft voll zu)

Item 63: Ich bin davon überzeugt, dass nahezu alle aktuellen Probleme nur im Team zu bewältigen sind. (Tendenz trifft voll zu)

Item 154: Wenn ich etwas plane, überlege ich zunächst, wer noch bei dem Projekt mitarbeiten könnte. (Tendenz trifft voll zu)

Der durchschnittliche Wert für Durchsetzungsstärke spricht dafür, dass die Teilnehmerin mit jedem gut auskommen und niemanden zu nahe treten möchte.

Item 25: Meine Kollegen meinen, dass ich häufig versuche, meine Vorstellungen durchzusetzen. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Wiederum ist es ihr wichtig, dass sie gesehen wird und mit ihren Ideen überzeugen kann, wie z. B. während ihrer Arbeit in der Studierendenvertretung, in ihrer führenden Position in der Redaktionsleitung einer studentischen Zeitschrift oder beim Workshop in Hamburg.

Item 72: Ich kann andere dazu bringen, sich für meine Sache zu engagieren. (Tendenz trifft voll zu)

Item 88: Bei der Arbeit in einer Gruppe gelingt es mir problemlos, die anderen für meine Ideen zu gewinnen. (Tendenz trifft voll zu)

Bereich Psychische Konstitution:

Im Bereich der psychischen Konstitution liegt der Wertebereich für emotionale Stärke, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein im Durchschnitt zur Referenzgruppe. Im Folgenden Items mit deutlich hoher bzw. niedriger Ausprägung zur Kategorie psychische Konstitution:

Item 48: Auch, wenn man mich unberechtigterweise kritisiert, denke ich noch lange darüber nach. (trifft voll zu)

Item 184 (1): Ich möchte nicht gern einer Tätigkeit nachgehen, bei der ich ständig unter hohem Leistungsdruck stehe. (Trifft voll zu)

Item 81 (2): Ich kann problemlos viele Stunden ohne Pause arbeiten. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 34: In Arbeitsintensiven Phasen führt die Beanspruchung bei mir zu körperlichen Beschwerden. (Tendenz trifft überhaupt nicht zu)

Item 49: Ich verkrafte lang andauernde, hohe Belastungen besser als andere. (Tendenz trifft voll zu)

Item 20: Nach einer Begegnung denke ich noch einige Zeit intensiv darüber nach, wie ich gewirkt habe. (trifft voll zu)

Item 157: Manchmal ist mir etwas so peinlich, dass ich am liebsten im Boden versinken würde. (trifft voll zu)

Item 6: Ich bin schlagfertig. (Tendenz trifft voll zu)

Item 66: Ich besitze Eigenschaften, in denen ich den meisten Menschen überlegen bin (Tendenz trifft voll zu)

Die Teilnehmerin ist über die insgesamt durchschnittliche Ausprägung für den Wertebereich der psychischen Konstitution etwas überrascht, sie hätte diese Dimension geringer eingeschätzt. Im Bereich der emotionalen Stabilität und Belastbarkeit gibt sie an, dass sie klare Strukturen benötigt, kleinere soziale Gemeinschaften im Sinne von Teams und eine gewisse Wertschätzung für ihre geleistete Arbeit, um sich entfalten zu können. Sie präferiert eine klare Trennung zwischen Beruf- und Privatleben. Weiterhin äußert die Kandidatin, dass sie produktive Ideen entwickelt, sich aber oftmals nicht traut diese im Team vorzustellen. Sie zweifelt an ihren Fähigkeiten und zieht sich bei Kritik zurück. Dabei wurden rückblickend Vorschläge von ihr durchaus positiv bewertet und in die Praxis umgesetzt.

Im Vergleich zum Persönlichkeitstest stellt sich ihr Selbstbewusstsein im Gespräch geringer ausgeprägt dar. Sie erzählt von negativen stereotypen Zuschreibungen im Berufsfeld der Informatik. Sie empfindet, dass das Rollenbild der Frau in dieser männ-

lich konnotierten Umgebung negativ wahrgenommen wird. Dadurch gerät die Kandidatin in ein Spannungsfeld, denn sie möchte als Frau in diesem Beruf anerkannt sein und dennoch in ihrer Individualität als weiblich wahrgenommen werden. Es könnte bei negativen stereotypen Zuschreibungen als hilfreich empfunden werden sich mithilfe von Kommunikationsstrategien eine gewisse Schlagfertigkeit anzueignen. Indem man sich Standardantworten zurechtlegt schafft man genügend Zeit, um „den Ball zurückzuspielen“. Ebenso ist es wichtig sich die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten immer wieder bewusst zu machen und dies auch verbal zu äußern.

Karriereplanung:

Die Teilnehmerin ist vom Profilbild positiv überrascht. Da sie vor dem Berufseinstieg steht, hätte sie bei Führungsmotivation geringere Werte erwartet. Auch ihre psychische Stabilität hätte sie niedriger eingeschätzt, da es ihr in manchen Situationen an Selbstbewusstsein fehlt. Die Motivation der Teilnehmerin am Coaching teilzunehmen lag darin, sich über ihre Stärken und Schwächen bewusst zu werden, bzw. Aufschluss über Kompetenzen zu erhalten, die den Berufseinstieg erleichtern. Für den Berufsanfang ist es sinnvoll sich im neuen Umfeld erst einmal zu orientieren, indem man beobachtet, zuhört und reflektiert. Bei der visuellen Reflektion, welche Aspekte für die Kandidatin beim Berufseintritt wichtig sind, nannte sie folgende vier Dimensionen, die an erster Stelle stehen:

1. Ein Arbeitsfeld in der Softwareentwicklung für Indoorspiele
2. Klare Trennung zwischen Arbeitsplatz und Privatsphäre
3. Interesse am Arbeitsfeld (Projekt)
4. Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit

Inbesondere das Arbeitsfeld der Softwareentwicklung für Indoorspiele ist eine berufliche Nische in der kaum Stellen ausgeschrieben sind. Um sich hier auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren und zu netzwerken nimmt die Kandidatin an Konferenzen teil, ist bei Xing angemeldet und hat sich Visitenkarten gedruckt. Im heutigen Gespräch wur-

de der Teilnehmerin bewusst, dass ihre Berufswünsche wichtig sowie richtig sind und deshalb auch für die Zukunft geplant werden dürfen.

Als erste Karriereschritte wurde Folgendes vereinbart:

- Selbstbewusstsein stärken, Kommunikationsstrategien entwickeln
- Auseinandersetzung mit Initiativbewerbung
- Unternehmen nach Interesse suchen

Die Rückmeldung der Teilnehmerin auf die Frage hin, wie sie das heutige Gespräch empfunden hat, war positiv. Die Eigenreflektion über ihre Karriereplanung wurde als hilfreich empfunden. Durch das Gespräch wurde ihr noch einmal deutlich, dass sie sich eine gute berufliche Karriere wünscht, und welches Ziel sie anstreben möchte. Zum Abschluss des Gesprächs wurde vereinbart, dass wir die Teilnehmerin in einigen Monaten kontaktieren, um zu erfahren wie hilfreich das Gespräch zur Neugestaltung des Berufsweges bislang war.

Evaluation der Coachingmaßnahme:

Die weitere Kontaktaufnahme der Kandidatin erfolgte nach fünf Monaten. Auch mit zeitlichem Abstand bewertet die Kandidatin das Gespräch positiv. Es hat dazu geführt, dass die Teilnehmerin innerhalb ihres Netzwerkes den Mut gefunden hat über berufliche Wünsche zu sprechen und darin bestärkt wurde, ihre Pläne zu verfolgen. Sie sucht aktiv nach Unternehmen, die ihr ein Arbeitsfeld in der Softwareentwicklung für Indoorspiele bieten können.

„...das Coaching hat auch dazu geführt, dass ich aktiver nach Unternehmen suche, abseits von Inseraten auf Jobhomepages...“

„...das Gespräch gibt mir etwas Kraft und Hoffnung, dass ich etwas für mich finde und dass die Überwindung - das Suchen, die Ängste, etc. - sich lohnen wird. Es hat mir in gewissem Sinne Mut gemacht und ich versuche mich nicht durch die Jobausschreibungen demotivieren zu lassen.“

Erste Schritte der Karriereplanung wurden wie folgt umgesetzt: Die Teilnehmerin hat ihren Lebenslauf aktualisiert, ein Xing und LinkedIn Profil und eine kleine eigene Homepage erstellt. Diese Homepage ist zum einen zu weiteren persönlichen Seiten der Kandidatin (Twitter, Github für Programmcode, LinkedIn) verlinkt und zum anderen zeigt die Internetseite kurze Schlagworte zu ihren Interessen und Fähigkeiten auf. Sie nimmt aktiv an IT-Veranstaltungen teil, um hier entsprechende spannende beruflich Kontakte knüpfen zu können.

Die Nachfrage, welche Wege zur Stärkung des Selbstbewusstseins eingeschlagen wurden, wurde folgendermaßen beantwortet:

„...ich arbeite noch daran. Mein Selbstbewusstsein ist mehr geworden und ich versuche meine Bedenken - ob und wie gut ich überhaupt qualifiziert bin etc. - durch den Besuch von Hackathons und Konferenzen und möglichen Bewerbungen entgegen zu halten. Ich nehme externe Hilfe in Anspruch und das hilft sehr. Ich ziehe auch viel Selbstbewusstsein daraus, dass ich meinen Abschluss nun geschafft habe“.

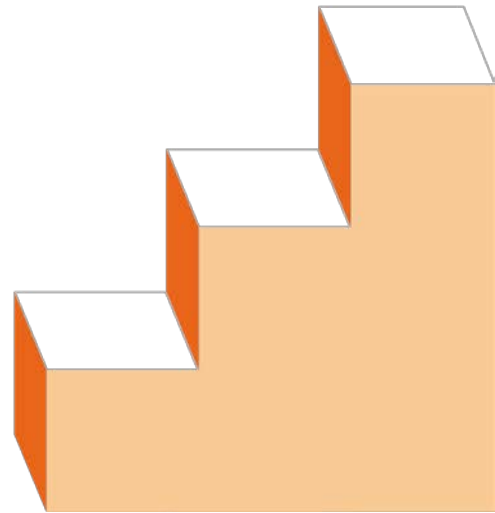
Fazit:

In diesem Fallbeispiel werden deutlich, wie Stereotype und fehlende Geschlechtsrollen das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeitserwartung von Personen beeinflussen. Fehlende Rollenbilder führen dazu, dass Frauen glauben, dass die Informatik ein Berufsbild für Männer ist und nicht ihrem geschlechtsspezifischen Selbstbild entspricht (Athenstaedt und Alfermann, 2011). Das empfundene Interesse und die Neigung für das Fach fühlen sich für die Kandidatin im vorliegenden Fallbeispiel falsch an. Bereits sehr früh im Kindesalter wird Geschlecht auf psychosozialer Ebene konstruiert. Ausgehend davon, dass sich Mädchen mit der Mutter identifizieren und sich an deren Verhalten orientieren, übernehmen sie in starkem Maße deren Rollenbilder, je nachdem, ob diese eher traditionell oder egalitär ausgestaltet sind. Auf der präskriptiven Ebene der Wahrnehmung, so wie Frauen sein sollen, wird ihnen kaum

Technikaffinität zugesprochen. Sie sollen hingegen sozial engagiert sein und familiäre Verantwortung übernehmen. Konventionelle Vorstellungen von Verhaltensweisen, die Frauen zugeschrieben werden, sind in den Köpfen der Menschen fest verankert und werden von Müttern an ihre Töchter weitergegeben. Etablierte Auffassungen lassen sich über die Zeit hinweg nur sehr langsam verändern. Dies liegt sowohl an kulturellen Normen, der deskriptiven Annahme wie „Frau“ in der Gesellschaft wahrgenommen wird als auch an der präskriptiven Sichtweise wie „Frau“ zu sein hat (Eckes 2008, S. 171). Für die Teilnehmerin ist es wichtig sich bewusst zu machen, dass ihre Interessen und Neigungen, unabhängig vom Geschlecht gelebt werden dürfen.

5

Zentrale Ergebnisse



Folgende Aspekte waren wesentliche Bestandteile der Coachinggespräche und wurden von den Teilnehmerinnen als Karriere fördernd oder als Karriere hemmend benannt.

- 1 **Vorhandene Unternehmenskultur:** Je nachdem wie die Unternehmensstruktur gestaltet ist, eröffnen sich für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Optionen zur Karriereentwicklung. Insbesondere Frauen profitieren von einer offenen und modernen Unternehmenskultur. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum Homeoffice, Freistellung für Fort- und Weiterbildung und Überstundenausgleich bieten Freiräume, um in Karriereentwicklungsmaßnahmen Zeit zu investieren. Eine solche gelebte Kultur macht Unternehmen für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen attraktiv.
- 2 **Einstellung der Vorgesetzten:** Es liegt häufig an den unmittelbaren Vorgesetzten Karriereschritte zu eröffnen, zu motivieren und Fördermaßnahmen anzubieten. Im Vergleich zu Frauen erhalten Männern öfter Angebote zur Karriereentwicklung (Förtsch et al. 2015, S. 73). Das Ergebnis wird auf das traditionelle Geschlechterrollenverständnis zurückgeführt (Athenstaedt und Alfermann 2011, S. 72). Wenn Frauen allerdings eine Entwicklungsmaßnahme angeboten wird, nutzen sie diese stärker, als Männer (ebd.,)
- 3 **Berufliche Sicherheit** wird von den Teilnehmerinnen bei ihren Überlegungen zu Karriereplänen als ein wichtiges Argument genannt. Dieses Ergebnis ist kongruent

mit den Befunden aus Alumnae Tracking (Gärtig-Daug's et al. 2014, S. 34) (Förtsch, et al. 2015, S. 80). Insbesondere im Rahmen der privaten Lebensziele, wie Familienplanung oder Eigentumserwerb wird dieses Kriterium bei der Auswahl der Beschäftigungsstelle relevant.

- 4 **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** ist bei einem traditionellen Rollenverständnis ein Thema, das insbesondere für Frauen relevant ist. Grundsätzlich unterstützen Männer ihre Partnerin in ihren Karriereambitionen, möchten deshalb aber nicht auf eigene Karriereziele verzichten. Frauen, die nach der Elternzeit in den Beruf zurückkehren und ihre Führungsposition wieder bekleiden wollen, stoßen häufig auf Widerstand, je nachdem wie die Vorgesetzten bzw. die Unternehmenskultur geprägt ist. Es müssen Rollenmodelle akzeptiert werden, die zeigen, dass eine Führungsposition durchaus mit Familie vereinbar ist. Erst wenn Hemmnisse abgebaut werden und dadurch mehr Frauen gewillt sind, Führungspositionen anzustreben und ihr Ziel auch zu erreichen, wird sich die Chefetage und damit die gesamte Unternehmenskultur ändern. Es gibt inzwischen Arbeitsmodelle, die Führung in Teilzeit erfolgreich gestalten. Ein wichtiger Aspekt der Konzeptdurchführung ist, dass sich die beiden Führungskräfte für einen Tag oder einen halben Tag überschneiden, um Informationen weiterzugeben und Lösungen gemeinsam zu entwickeln. Das heißt, es wurde eine 1,2 Stelle anstatt einer 1,0 Stelle konzipiert. Die gemeinsame Zeit kann beispielsweise für Teambesprechungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt werden (Förtsch, et al. 2015, S. 86).
- 5 **Bestehende Strukturen in Kindertageseinrichtungen** wie Öffnungs- sowie Betreuungszeiten beeinflussen die flexible Arbeitsweise von Berufstätigen enorm. So können feste Einbuchungszeiten die Berufstätigkeit behindern. Berufstätige Eltern benötigen heute ein breites und flexibles Angebot der Kinderbetreuung, sowohl sehr früh am Morgen als auch abends und manche auch am Wochenende. Ein flexibles Bring- und Holsystem erleichtert die Planung von Karriereschritten und ermöglicht den Eltern maximale Zeit mit ihren Kindern zu verbringen.
- 6 **Mangelnde Wertschätzung** für die geleistete Tätigkeit ist ein Aspekt, der als zentraler Bestandteil in den Coachinggesprächen immer wieder auftaucht. Fehlen-

de Anerkennung, wie z. B. für ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt bei dem der Arbeitsaufwand und das Ergebnis messbar sind, demotivieren und hemmen Karriereambitionen. Dementsprechend lässt das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach, führt zum Verlust der emotionalen Bindung zum Unternehmen und macht auf Dauer psychisch und physisch krank. Spätestens dann ist ein Stellenwechsel angebracht. Eine entsprechende Aussage wurde von einer Teilnehmerin getroffen und stimmt mit den Ergebnissen der Gallup-Studie überein (Nink, 2015, S. 1-52). Arbeitgeber, die in Gesprächen ihre Angestellten loben und deren Leistung honorieren, sorgen für Motivation, ein angenehmes Betriebsklima und können eine hohe Leistungsbereitschaft erwarten. Frühere Befragungen von Arbeitnehmern haben gezeigt, dass Wertschätzung durch Führungskräfte weitaus mehr motiviert als das monatliche Einkommen (Scheibner et al. 2016).

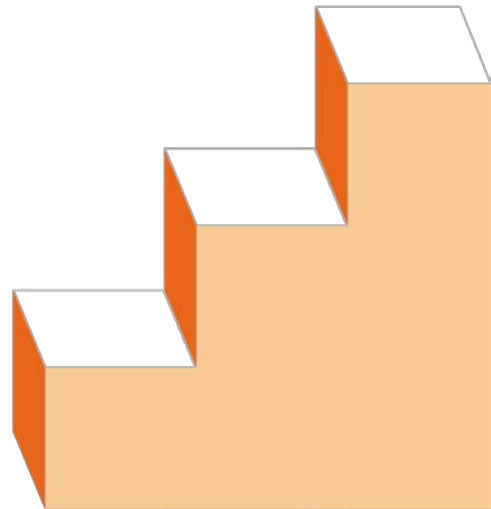
- 7 **Mangelndes Selbstvertrauen:** In den Coachings wurde deutlich, dass es den Frauen oftmals viel Energie kostet sich im männlich konnotierten Umfeld der Informatik durchzusetzen, und dass die gläserne Decke deutlich zu spüren ist. Die oftmals gelebte „Ellbogenmentalität der Männer“ führt dazu, dass Frauen, auch wenn sie Potenzial haben, sich nicht zutrauen in diesem Bereich eine Führungskarriere anzustreben. Eine Teilnehmerin, deren Coaching nicht im Bericht vorgestellt wurde, ist bereits auf mittlerer Führungsebene tätig. Sie glaubt aufgrund ihrer weiblichen Stimmlage von männlichen Kollegen in Meetings oftmals nicht ernst genommen zu werden. Es greifen Geschlechterstereotype, die es Frauen erschweren in einem männlich dominierten Berufsfeld Karrierechancen zu nutzen (Schmid et al. 2015, S. 380). Die Teilnehmerin hätte die Chance weiter auf der Karriereleiter aufzusteigen, lehnt dies aber ab, weil sie an ihrem Durchsetzungsvermögen zweifelt.
- 8 **Geschlechtstypische Zuschreibungen,** wie z. B. „die Informatik ist kein Berufsfeld für Frauen“, nehmen Frauen, die Interesse an der Informatik haben und in diesem Bereich tätig sind, als Bedrohung wahr. Informatikerinnen befürchten aufgrund ihrer Begabung und ihrem Interesse negativ beurteilt zu werden (Spencer et al. 1999, S. 4–28). Um erfolgreich in spezifischer Domäne zu sein und um Freude an

der Tätigkeit zu haben, müssen Personen in der Fremdeinschätzung in ihrer Identität akzeptiert und respektiert werden. Geschlechterstereotype beinhalten sozial konstruierte deskriptive und präskriptive Anteile wie Mann oder Frau sein sollen und wie sie sich verhalten sollen (Eckes 2008, S. 172). Das bedeutet nichts anderes, als das in der Fremdeinschätzung aus dem beobachteten Rollenverhalten auf die Eigenschaften der Person geschlossen wird. Hat eine Frau beispielsweise eine Führungsposition inne, verletzt sie sozusagen immer ein Stereotyp. Sie verletzt das Stereotyp für Weiblichkeit, wenn sie sich selbstbewusst durchsetzt. Handelt sie hingegen nicht dominant, gilt sie als führungsschwach, und wird so immer für ihre Verhaltensweisen auf sozialer Ebene bestraft wie eine Teilnehmerin berichtete.

- 9 **Fehlende Rollenbilder** erschweren es Frauen sich mit dem Berufsbild der Informatikerin zu identifizieren. Die Entscheidung für ein männerdominierendes Berufsfeld birgt für junge Frauen hohes Konfliktpotential, denn sie arbeiten eventuell ein Leben lang in einem atypischen Bereich. Das Interesse für die Informatik und ihre Neigung widersprechen ihrem geschlechtsspezifischen Rollenbild. Im Fachbereich Informatik fehlt es an Rollenmodellen mit denen sich junge Frauen identifizieren können. Bereits in der frühkindlichen Erziehung im Elternhaus, Kindergarten und der Grundschule können positive Rollenbilder aus dem Informatikbereich den Kindern vermittelt werden. Dies könnte durch exploratives Verhalten der Bezugspersonen geschehen, indem den Kindern Beispiellebensläufe von Persönlichkeiten aus der Informatik näher gebracht werden.

6

Abschließendes Fazit



Die Ergebnisse aus dem vorherigen Projekt „Alumnae Tracking“ zeigen, dass Frauen sich anders wahrnehmen als Männer. Frauen haben gleiche Karriereambitionen wie Männer, sind aber hinsichtlich ihrer Karrierechancen nach wie vor benachteiligt (Gärtig-Daugts et al. 2014, S. 30ff). Mit „Karrierecoaching in MINT“ wurde ein Tool aufgebaut, das es Frauen ermöglicht sich realistischer einzuschätzen. Es ist gelungen die quantitativen Ergebnisse aus dem Projekt „Alumnae Tracking“ in das praxisorientierte Projekt „Karrierecoaching in MINT“ zu übertragen und zu nutzen. Der wissenschaftliche Mehrwert aus dem Projekt ist der Transfer von der Wissenschaft in die Praxis und zurück zur Wissenschaft. Es sind neue wissenschaftliche Impulse entstanden, die wiederum in die Praxis eingebunden werden können. Zudem lässt sich das Modell des Coaching für Frauen in der Informatik in der konzipierten Form auf andere MINT-Berufe übertragen. Denn auch andere MINT-Berufe, wie z. B. der Maschinenbau, die Fahrzeugtechnik oder Industrie-Ingenieure sind vom Fachkräftemangel, je nach Region, bedroht und können nicht auf das weibliche Potenzial verzichten (Bundesagentur für Arbeit 2016b).

Die Ergebnisse aus dem Coaching und der BIP-Analyse spiegeln die Datenanalyse aus Alumnae Tracking wider, nämlich, dass Frauen zur Karriereplanung und Reflektion von Karrierechancen die Unterstützung durch das Coaching brauchen und gerne annehmen (Förtsch et al. 2015, S. 74).

„Ich kann das Coaching nur jedem weiterempfehlen! Es war eine tolle Erfahrung und eine große Unterstützung bei der Sondierung der Möglichkeiten und beim Trauen, auch mal neue Wege anzudenken“.

„...Idealerweise würde das Angebot ausgebaut werden - ich habe inzwischen einigen Kommilitoninnen davon erzählt, die im Nachhinein betrachtet auch gerne teilgenommen hätten. Man bekommt eine klare Linie für die nächste Zeit und die Zeit nach dem Studium, was man leider während des Studiums ansonsten etwas vernachlässigt, da man "in einer geschützten Blase" ist“.

Aufgrund des hohen Interesses am Coaching ist die Idee zum Folgeprojekt „Coach-Net“ entstanden, bei dem zusätzlich zum individuellen Coachen ein Vernetzungsangebot zwischen Professionals, Studierenden sowie Berufseinsteiger und –einsteigerinnen besteht. Durch die Verfolgung der Ziele der Teilnehmerinnen entstehen neue Situationen, die in weiteren Gesprächen erörtert werden können. Durch die Etablierung des Netzwerkes besteht die Möglichkeit, die Frauen längerfristig in ihrer Karriereentwicklung zu begleiten. Daraus resultierend könnte aus Sicht der Coaches die mittel- bis langfristigen Ergebnisse aus den Gesprächen wiederum in das Konzept einfließen. Zudem ergibt sich die Chance, dass Personen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, austauschen können. Die geplanten Workshops im neu angelegten Projekt werden auf Themen basieren, die sich in Coachinggesprächen bislang und zukünftig zeigen werden. Den teilnehmenden Personen wird bewusst, dass sie in ihrer Wahrnehmung und ihren Herausforderungen nicht allein sind. Dadurch wird die Motivation gestärkt, gemeinsam nach Lösungsstrategien zu suchen und sich gegenseitig Hilfestellung zu geben.

Die Integration flächendeckender Unterstützungsmaßnahmen, wie z. B. das Coaching, scheint sinnvoll, um einerseits dazu beizutragen dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Andererseits dient es Menschen als Entscheidungshilfe für weitere Karriereschritte. Wenn es gelingt Frauen dahingehend zu motivieren, auch bei beruflichen

Hindernissen, ihre beruflichen Wünsche zu verfolgen, wird eventuell eine gesetzliche Frauenquote in Zukunft überflüssig.

Danksagung

Sehr herzlich möchte ich mich bei unseren Geldgebern – der Adecco-Stiftung und der Technologie-Allianz Oberfranken (TAO) bedanken, ohne deren finanzielle Unterstützung hätte das Projekt nicht durchgeführt werden können. Bei Prof. Dr. Ute Schmid, Prof. Dr. Sandra Buchholz und Dr. Anja Gärtig-Daug's bedanke ich mich für den wissenschaftlichen Austausch, dass sie sich Zeit genommen haben das methodische und konzeptuelle Vorgehen zu diskutieren. Ein weiteres Dankeschön gilt unseren Hilfskräften Jonas Troles und Sonja Grünauer für die Gestaltung der Titelseite und der Seiten-Header, Hannah Deininger, Sylvia Böhm und Babette Schaible für das Korrekturlesen.



Silvia Förtsch

Silvia Förtsch hat Empirische Bildungsforschung (M. Sc.) studiert und promoviert zum Thema Coaching zur Unterstützung weiblicher Karrierewege in der Informatikbranche. Sie war 2012 bis 2015 wissenschaftliche Mitarbeiterin im ESF-Projekt Alumnae-Tracking, von 2015 bis 2017 im Projekt Karrierecoaching in MINT und arbeitet nun im Folgeprojekt CoachNet.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. (2003): Beruf - kein Problem, Karriere - schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In: Abele, A. E., Hoff, H., Hohner, H.-U. (Hg.): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg u.a.: Asanger, S. 147–172.
- Abele, A. E.; Volmer, J.; Spurk, D. (2012): Career Stagnation: Underlying Dilemmas and Solutions in Contemporary Work Environments, S. 107–132.
- Athenstaedt, U.; Alfermann, D. (2011): Geschlechterrollen Und Ihre Folgen. Eine Sozialpsychologische Betrachtung: Kohlhammer Verlag.
- Bitkom (2015): Beste Aussichten für IT-Spezialistinnen. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Beste-Aussichten-fuer-IT-Spezialistinnen.html>, zuletzt geprüft am 17.02.2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2016a): Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse. Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Dezember 2016. Online verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html>, zuletzt geprüft am 26.02.2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2016b): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.
- Eckes, T. (2008): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: R. Becker und B. Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie: Springer, S. 178–189.
- Förtsch, S.; Gärtig-Daug, A.; Schmid, U. (2015): Unternehmenskulturen im Wandel - Karriereentwicklung im Informatikbereich. Ergebnisse des Forschungsprojekts Alumnae Tracking. Bamberg. Online verfügbar unter <https://www.uni-bamberg.de/index.php?id=89740>, zuletzt geprüft am 06.05.2107.
- Gärtig-Daug, A.; Förtsch, S.; Schmid, U. (2014): „Alumnae Tracking“ Frauenkarrieren in der Informatik. In: *FifF-Kommunikation* (3), S. 30–37.
- Hesse, J.; Schrader, H. C. (2010): Was steckt wirklich in mir? Der Potenzialanalyse-Test. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag.
- Hoppenstedt (2012): Branchenmonitor "Frauen in der IT-Branche". Frauenmangel in den Chefetagen der IT-Branche. Darmstadt. Online verfügbar unter <http://www.bisnode.de/aktuelles/dokumentendownload/?docid=1273>.
- Hossiep, R.; Paschen, M. (2003): Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Manuel. 2., vollständig überarbeitete Auflage.

- Kanning, U. P.; Kempermann, H. (2012): Fallbuch BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung in der Praxis. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. J.; D'Mello, S. D.; Sackett, P. R. (2015): A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. In: *The Journal of applied psychology* 100 (1), S. 128–161.
- Lippmann, E. (2014): Phasen einer Coachingsitzung. In: Alica Ryba, Daniel Pauw, David Ginati und Stephan Rietmann (Hg.): Professionell coachen. Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten. 1. Aufl., neue Ausg. Weinheim.
- Loebbert, M. (2013): Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nink, M. (2015): Engagement Index Deutschland 2014. Gallup GmbH; Berlin, S. 1-52
- Rechsteiner, F. (2016): Erfolgreiches IT-Recruiting trotz Fachkräftemangel, S. 1–39.
- Scheibner, N.; Hapkemeyer, J.; Banko, L. (2016): iga.Report 33. Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden. Wie steht es um das Thema innere Kündigung in der betrieblichen Praxis? Dresden.
- Schmid, U.; Gärtig-Daug, A.; Förtsch, S. (2015): Introvertierte Studenten, fleißige Studentinnen? ? Geschlechtsspezifische Unterschiede in Motivation, Zufriedenheit und Wahrnehmungsmustern bei Informatikstudierenden. In: *Informatik Spektrum* 38 (5), S. 379–395.
- Spencer, S.; Steele, C.; Quinn, D. (1999): Stereotype Threat and Women's Math Performance. *Journal of Experimental Social Psychology* 35, S. 4-28. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 35, S. 4–28.
- Trübswetter, A.; Hochfeld, K.; Kaiser, S.; Schraudner, M. (2014): Das verschenkte Potential – Wie Geschlechterstereotype den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindern. In: Bettina Langfeldt und Anina Mischau (Hg.): Strukturen, Kulturen und Spielregeln. Faktoren erfolgreicher Berufsverläufe von Frauen und Männern in MINT. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, 10), S. 149–170.
- Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU) (2014): Unternehmerinnenumfrage Frühjahr 2014. Investitionsklima, Finanzverhalten, Selbstverständnis. Berlin.
- Weitzel, T.; Eckhardt, A.; Laumer, S.; Maier, C.; Stetten, A. von; Weinert, C.; Wirth (2015): Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top 1000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. Centre of Human Information Systems (CHRIS). Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Mehr Frauen - mehr Vielfalt in Führungspositionen. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html>, zuletzt geprüft am 26.06.2014.