

# Was bringt Frauen in Führung?

Erkenntnisse aus »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung«



Liebe Leserin, lieber Leser,



morgens halb zehn in Deutschland auf der Vorstandssitzung eines DAX-Konzerns: Es geht um die Zukunft. Die Zukunft des Konzerns. Welche Märkte, Produkte und Dienstleistungen sind in den nächsten Jahren aussichtsreich, erfolgs- und gewinnversprechend? Wie gut ist die Reputation an den Kapitalmärkten und die davon abhängigen dringend benötigten Investitionen? Wie können aktuelle Technologietrends in bestehende Prozesse implementiert werden? Liegt in Künstlicher Intelligenz die Zukunft, wo doch die Digitalisierung noch nicht zufriedenstellend umgesetzt wurde? Wie umgehen mit dem demografischen Wandel, vor allem in Deutschland, mit den unsicheren Lieferketten, den volatilen Märkten und dem Klimawandel? Es geht um die Zukunft einzelner Standorte, um die Zukunft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Vorstand ist bereit! Thomas, Andreas, Michael, Christian und Alexander bringen die geballte Erfahrung von mehr als 330 Lebensjahren in das Unternehmen ein.<sup>1</sup>

Aktuell sind 93 % der Vorstände in deutschen Unternehmen männlich, durchschnittlich 55 Jahre alt – und die genannten Vornamen sind die häufigsten.<sup>2</sup> Abgesehen von wechselnden männlichen Vornamen ist dieser Zustand seit Jahrzehnten nahezu unverändert. Dies betrifft nicht nur die DAX-Konzerne, auch in kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen sind die oben genannten Fragen bedeutsam.

Wird das im Jahr 2040 immer noch so sein? Ich bin fest davon überzeugt, dass sich Unternehmen und Organisationen verändern müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Mit dem Pilotprogramm »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« haben wir uns auf den Weg gemacht, neue Wege für mehr Frauen in Führungspositionen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu ebnen. Das ist uns gelungen und ich lade Sie herzlich zu unserem Reisebericht ein.

Seit einigen Jahren verlassen mehr junge Frauen als Männer die Hochschulen mit exzellenten Abschlüssen. In Führungspositionen gelangen sie jedoch häufig nicht. So tauchen die Potenziale erstklassig ausgebildeter Frauen bisher zu häufig in die »stille Reserve« ab.

Ähnliches können wir dem Stand der digitalen Transformation attestieren: Die Technologien sind seit Längerem bekannt. Sie werden immer leistungsfähiger und leichter verfügbar. Trotzdem erleben wir in vielen Bereichen eine Umsetzungsgeschwindigkeit in die Praxis, die teilweise verharrend bis zögerlich ist.

Wir haben mit »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« beide Prozesse gleichzeitig gedacht und nach neuen Lösungen gesucht. Nach Lösungen, die einfach umsetzbar und wirksam sind. Wir haben erkannt, dass der Schlüssel im Wandel der Führung liegt. Die zunehmende digitale Durchdringung, Technologisierung und datenbasierte Entscheidungsfindung kann nur mit menschenzentrierter Führung, einem Höchstmaß an emotionaler Intelligenz und modernem Beziehungsmanagement erfolgreich umgesetzt werden. In vielen Organisationen arbeiten bereits Frauen, ausgestattet mit den dringend benötigten Kompetenzen und der notwendigen Motivation, zu oft im Hintergrund. Es braucht ein wenig Starthilfe, um diese Verhältnisse zu ändern.

<sup>1</sup> Die Vornamen haben keinen Bezug zu einem konkreten Unternehmen. Sie spiegeln die allgemeine Häufigkeit der Vornamen in Vorständen wider.

<sup>2</sup> [Mehr Thomas als Frauen. Das ist Deutschlands Durchschnitts-Vorstand.](#) (aufgerufen am 04.03.2024)

»Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« ist anders als Programme, die Sie vielleicht kennen. Es verbindet interdisziplinär und crosssektoral individuelles Mentoring, außergewöhnliche Themenworkshops und den intensiven Austausch in der Gruppe. Wir durften die beeindruckende Erfahrung machen, wie sich die persönlichen Potenziale der Teilnehmerinnen bereits in der kurzen Zeit des Programms entfaltet und die jeweiligen Arbeitskontexte geprägt haben.

Das Pilotprogramm »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« haben wir vor dem Hintergrund arbeitsmarktpolitischer und technologischer Umbrüche konzipiert. Ich bin immer noch überrascht, mit wie wenig Mitteln und mit welcher Leichtigkeit unsere Erwartungen übertroffen wurden. Ich lade Sie ein, sich auf den folgenden Seiten von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« inspirieren zu lassen und die Chancen des Programms für Ihre Organisation zu nutzen.

Wir müssen, noch mehr als bisher, ins Handeln kommen oder wie Franz Kafka sagte: »Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.«

Herzlichst, Ihre  
Ines Fröhlich

# Inhalt

---

Grußwort . . . . .	2
Zusammenfassung . . . . .	5
1. »Sachsen digital - Mit Frauen in Führung«: das richtige Programm zur richtigen Zeit . . . . .	9
1.1 Der statistische Rahmen . . . . .	10
2. Kleines Programm mit großer Wirkung . . . . .	12
2.1 Mentees und Mentorinnen – Anzahl, Auswahl und Matching . . . . .	12
2.2 Veranstaltungen . . . . .	13
2.3 Mentoring . . . . .	15
2.4 Anpassung an unterschiedliche Organisationsformen . . . . .	16
3. Was fordert das Programm von Ihnen? . . . . .	18
4. Ausblick . . . . .	18
Arbeitsmaterialien . . . . .	19

## Herausforderungen

Frauen sind in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert, besonders auch in der IKT-Branche. So wurde 2023 in großen IT-Unternehmen nur jede vierte Stelle mit einer Frau besetzt, in kleinen Unternehmen gibt es teilweise keine einzige Frau in der Belegschaft.<sup>3</sup> Demgegenüber steht das Ergebnis einer internationalen Studie, das kurz und prägnant lautet: »Je diverser, desto erfolgreicher«. Die Erfolgs- und Profitabilitätschancen von Unternehmen steigen folglich mit der Gender-Diversität sowohl in der Mitarbeiter- und erst recht in der Führungsebene.<sup>4</sup>

Der zunehmende digitale Wandel bedingt, dass Menschen zunehmend direkt mit Maschinen und Programmen interagieren. Damit dies effizient und erfolgreich ist, muss die Technik menschenzentriert gestaltet sein. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die zukünftigen Nutzenden egalitär an der Technikentwicklung und -gestaltung teilhaben. Für eine Hälfte der Bevölkerung, die Frauen, ist das – gerade mit Blick auf digitale Technologien – derzeit nicht gegeben.

Die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen und Organisationen wird durch den Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften zusätzlich erschwert. Die gute Nachricht lautet, dass bereits exzellent ausgebildete und motivierte junge Frauen in vielen Unternehmen und Organisationen arbeiten. Das vorhandene Potenzial dieser »stillen Reserve« für die Leitungsebene kann und muss durch die Beseitigung struktureller Hindernisse aktiviert werden. In Konsequenz werden die entscheidenden Positionen auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen fairer zwischen den Geschlechtern und gender-divers im Sinne des Erfolgs verteilt.

## Lösungsansätze

»Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« wurde konzipiert, um Antworten auf diese Fragen zu finden. Vier zentrale Punkte, die Frauen – noch besser als bisher – in Führungsverantwortung bringen, konnten in der Pilotphase identifiziert werden:

1. Zeit, Raum und die passende Konstellation aus Erfahrungsaustausch, Coaching und Kompetenzentwicklung zur individuellen Reflexion

Den Teilnehmerinnen fehlte bisher ein geeignetes Setting zur Reflexion ihrer eigenen Rolle und Situation. Im Berufsalltag reichen punktuelle Weiterbildungsangebote, das einstündige Jahresgespräch mit der Führungskraft und der informelle Dialog mit Kolleginnen und Kollegen nicht aus, um strukturelle Defizite zu erkennen und diese strategisch zu bearbeiten. Notwendig ist der Austausch mit Frauen in der gleichen Situation unter professioneller, vertrauensvoller und coachender Begleitung zu den Themen »Selbstmanagement und Führung«, »Kooperation und Vernetzung«, »Weiblichkeit und Professionalität«, »Macht, Konkurrenz und Widerstände« und »Karriereentscheidungen«. Die Arbeit an strukturellen Defiziten erfordert den Aufbau eines vertrauensvollen Umfeldes in einer festen Gruppe über einen längeren Zeitraum.

---

<sup>3</sup> [Tech-Branche will mehr Frauen gewinnen | Presseinformation](#) | Bitkom e. V. (aufgerufen am 07.03.2024)

<sup>4</sup> [Diversity wins: How inclusion matters \(mckinsey.com\)](#) (aufgerufen am 07.03.2024)

## 2. Austausch mit Frauen, die gläserne Decken durchbrochen haben

Frauen mit außergewöhnlich erfolgreichen Berufsbiografien werden als zielorientiert, lösungsorientiert, häufig unerreichbar und generell als etwas Besonderes wahrgenommen. Diese Exklusivität sprechen sich vor allem junge Frauen ab, die häufig immer noch in traditionellen Rollenstereotypen positioniert sind. Der nahbare Austausch, verbunden mit einem beidseitigen Vertrauensaufbau von Mentee und Mentorin bricht diese Glaubenssätze und Denkmuster auf. So zeigen die Biografien erfolgreicher Frauen häufig Brüche, verschlungene Karrierewege und wichtige Karriereentscheidungen, die – wie bei den männlichen Kollegen – auf tragfähigen Netzwerken und manchmal auch auf zufällig gewinnbringenden Umständen beruhen. Oft ist es der eigene Mut, der den besonderen Unterschied macht und zum Erfolg führt. Die positive Wirkung auf junge Frauen wird durch den stetigen Austausch mit konkreter Hilfestellung zur eigenen Situation und Position glaubhaft und nachhaltig erreicht und bringt diese in Führung.

## 3. Im Einklang mit dem eigenen Lebensmodell

Frauen übernehmen vielmals trotz Interesse und persönlicher Eignung keine Führungsaufgaben, da diese (scheinbar) nicht zu ihrem Lebensmodell passen. Die Praxis zeigt jedoch eine große Vielfalt an Lebens- und Arbeitsmodellen. Innovative, kreative und flexible Vertragsgestaltungen sind nicht nur möglich, sondern mit Blick auf die Erwerbsorientierung der Generation Z für viele Organisationen zukunftsweisend. Neben Work-Life-Blending sind Sinnstiftung, Organisationskultur, das Einbringen eigener Interessen und Stärken, Gestaltungswille, Führungstandems, Familie und vieles mehr verhandelbare Optionen, die Frauen trotz individueller Lebensmodelle in Führung bringen. Im Rahmen des Programmes wird aus erster Hand vermittelt, wie solche Freiheitsgrade erkannt und genutzt werden können.

## 4. Selbstbewusstsein und Mut

Im Laufe des Programms wurde deutlich, dass den Teilnehmerinnen häufig schlicht das nötige Selbstbewusstsein für eine optimistische Einschätzung der persönlichen Eignung und Situation fehlt. Vielmals liegen alle objektiven Kriterien für die Eignung für eine Führungsrolle vor. Jedoch fehlen nicht selten der Mut und die Entschlossenheit, die sprichwörtliche Karriereleiter nach oben zu klettern. Deutlich wird dies in der großen Wirkung von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« bei gleichzeitig sehr geringem persönlichen Zeitaufwand der Teilnehmerinnen. Wenn es auch nicht viel Mühe ist, muss der entscheidende Dominostein doch erkannt und angestoßen werden, um einen großen Effekt auszulösen.

## **Was macht »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« einzigartig?**

Im Februar 2023 startete das einjährige Programm »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« mit 20 Frauen. Die umfangreiche Recherche im Vorfeld zeigte, dass bislang kein vergleichbares Programm existiert. Es gibt zahlreiche Nachwuchs-, Mentoring- und Veranstaltungsprogramme, aber das Konzept von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« ging weit über diese hinaus.

Zehn weibliche Nachwuchsführungskräfte wurden in einer Reihe von eintägigen Workshops in dem einjährigen Programm zu den maßgeblichen überfachlichen Kompetenzen, die Führungsaufgaben im digitalen Wandel erfordern, auf hohem Niveau qualifiziert. Zehn berufserfahrene Mentorinnen standen mindestens über diese zwölf Monate zur individuellen Begleitung zur Seite und haben in vertraulicher Atmosphäre, Strategien und Lösungsansätze zur Bewältigung beruflicher Aufgaben entwickelt. Die Mischung aus vertrauensvollem Austausch in der Gruppe und der individuellen Mentoringbeziehung, gepaart mit einem Veranstaltungsprogramm und Netzwerkaufbau machen »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« einzigartig. Darüber hinaus zeichnet sich das Programm durch folgende Ansätze aus:

#### Bereichsübergreifende Ausrichtung - Interdisziplinarität und Crosssektoralität

Was Frauen daran hindert, Führungspositionen zu übernehmen, ist ein bereichsübergreifendes Phänomen mit meist nur marginalen quantitativen Unterschieden. Folglich kamen die Teilnehmerinnen und Mentorinnen aus nahezu allen Bereichen des Arbeitslebens (traditionelle Wirtschaftszweige, Kreativwirtschaft, Start-ups, Verwaltung, Wissenschaft und Politik). Das verbindende Element aller Mentorinnen und Mentees war eine aktive Rolle in der digitalen Transformation. Der daraus resultierende breite Austausch war auch für die Mentorinnen ein Aha-Erlebnis. Interdisziplinarität und Crosssektoralität sind entscheidend für die Bewältigung aktueller, komplexer, volatiler und ambivalenter Herausforderungen. Die berufserfahrenen Führungskräfte bescheinigten dem Programm einen Zugewinn an Erfahrung und Wissen. Bei den Nachwuchsführungskräften ist der Erfahrungs- und Wissenszuwachs noch einmal ungleich höher.

#### Konzentration der Workshops auf frauenspezifische Themen im Arbeitsleben von übergreifender Bedeutung

Führungskräfte-seminare haben oftmals Managementtheorien, Führungsstile, Verhandlungs- oder Gesprächsführung zum Inhalt. Diese Kompetenzen sind ohne Frage wichtig, können aber durch bestehende Weiterbildungswege effizienter erreicht werden.

»Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« legt den Fokus auf überfachliche, frauenspezifische Themen, die an die Erfahrungswelt von Frauen in Organisationen anknüpfen und Lösungen zur Überwindung von Hindernissen adressieren. Die für den persönlichen und organisationalen Transformationsprozess wichtigen Inhalte werden vor allem in interaktiven Austausch- und Coachingformaten vermittelt.

#### Aufbau eines besonderen Netzwerks

Im Laufe des Programms wurde deutlich, wie wichtig belastbare Netzwerke sind. Es gibt bereits viele Netzwerke und Initiativen für Frauen, die thematisch entweder zu allgemein oder zu spezifisch ausgerichtet sind, und Netzwerke zur digitalen Transformation, die aktuell sehr männerdominiert sind. Grundlage des hier entstehenden Netzwerkes ist die intrinsische Motivation von Frauen, Digitalisierung und digitale Transformation aktiv zu gestalten. Die begonnene Netzwerkbildung wird über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben und den Teilnehmerinnen möglicher Folgeprojekte eine Heimat bieten.

### Kombination von Gruppenveranstaltungen und individueller Begleitung

Bei reinen Mentoring-Programmen steht der individuelle Austausch im Vordergrund. Treffen aller Teilnehmerinnen sind selten. Der verfolgte Ansatz stellte den Austausch in der Gruppe gleichberechtigt neben die individuelle Beziehung zur Mentorin. Die intensiven Austauschformate in den Workshops ermöglichten eine Themenbreite und einen Perspektivenreichtum, der seinesgleichen sucht. In den persönlichen Treffen zwischen Mentorin und Mentee konnten individuelle Strategien entwickelt werden. Eine konsequente Fokussierung auf Vertrauen ist für das Programm unerlässlich.

### Große Wirkung mit überschaubarem Aufwand

Im Rahmen einer Projektevaluation wurden die Mentorinnen und Mentees unter anderem nach dem Zeitaufwand gefragt. Die Mentorinnen gaben einen durchschnittlichen monatlichen Zeitbedarf von ein bis drei Stunden an. Die Mentees wendeten durchschnittlich vier bis sechs Stunden pro Monat für »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« auf. Bei einer durchschnittlichen monatlichen Regelarbeitszeit in Vollzeit von 174 Stunden, ist der Aufwand für die Teilnehmerinnen nahezu zu vernachlässigen und angesichts der immensen Wirkung als moderat einzuschätzen.



# 1. »Sachsen digital – Mit Frauen in Führung«: das richtige Programm zur richtigen Zeit

Organisationen und Unternehmen stehen derzeit vor vielfältigen Herausforderungen: die digitale Transformation, der Fachkräftemangel und das volatile Auftreten unterschiedlichster Krisensituationen verändern und beeinflussen unsere Arbeitswelt. Dabei sind Veränderungen an sich kein neues Phänomen. Der Wandel begleitet schon immer alle Arbeitsbereiche in Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Kultur. Neu ist die Beschleunigung des Innovations tempos der digitalen Transformation und die damit verbundenen, teilweise disruptiven Veränderungen in immer kürzeren Zeiträumen. Mit den aktuell sehr vielfältigen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz werden auch in den kommenden Jahren keine ruhigen Zeiten auf uns zukommen und weitere einschneidende Innovationen den Weg in den Arbeitsalltag vieler finden und diesen prägen und zunehmend erleichtern. Als gesichert können wir das altersbedingte Ausscheiden zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter annehmen. In Sachsen wird bis 2030 jeder fünfte Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin das Rentenalter erreichen und nicht immer ersetzt werden können.

Vor diesem Hintergrund haben wir »Sachsen Digital – Mit Frauen in Führung« konzipiert. Je instabiler die Umweltbedingungen sind, desto wichtiger wird eine stabile Führungskultur. Denn die Orchestrierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teams, innerhalb der vielfältigen Technologien und in dem immer wichtiger werdenden Netzwerk im brancheneigenen Ökosystem leisten Führungskräfte. Diese Aufgabe wird auch zukünftig menschengemacht sein und je dominanter die technologische Dimension der Umwelt wird, desto menschenzentrierter muss Führung sein. Warum Frauen ein wichtiger Teil dieser Aufgabe sind, haben wir in Abbildung 1 dargestellt.

## Was das Programm so wertvoll für Organisationen macht

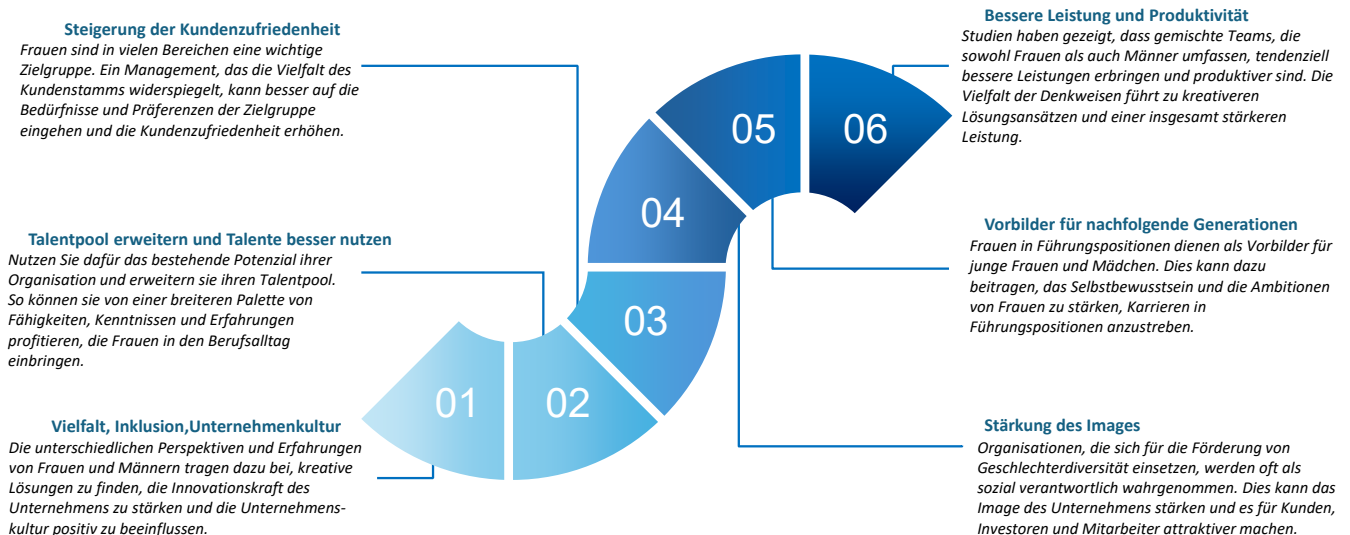
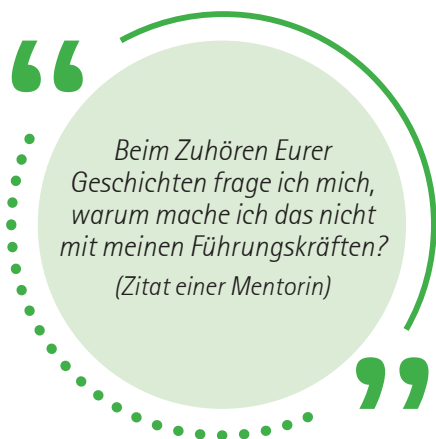


Abbildung 1: Warum das Programm für Ihre Organisation wertvoll ist.



*Beim Zuhören Eurer  
Geschichten frage ich mich,  
warum mache ich das nicht  
mit meinen Führungskräften?  
(Zitat einer Mentorin)*

Gute Führung wird im Allgemeinen am Erfolg der Organisation gemessen. Die Maßstäbe und Kennzahlen variieren nach den zu erreichenden Zielen, wie z. B. Umsatz, Effizienz, Wirksamkeit, Kundenzufriedenheit und Innovation. Gute Führung im Team bedeutet an erster Stelle die Arbeit mit Menschen, die zunehmend in nicht ausreichender Quantität und passender Qualifizierung bei sich ständig ändernden Aufgaben zur Verfügung stehen. Motivation, Inspiration, emotionale Intelligenz und Beziehungsmanagement sind entscheidende Aspekte einer nachhaltigen Führung und ein immer wichtiger werdender Faktor im Wettstreit um die besten Talente. Wir sind der festen Überzeugung, dass Frauen einen entscheidenden Beitrag für eine erfolgreiche und menschenzentrierte Führung und damit für ein wettbewerbsfähiges und zukunftsgewandtes Sachsen leisten können.

»Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« begleitet angehende weibliche Führungskräfte über einen Zeitraum von einem Jahr. In dieser Zeit entwickeln die Mentees weiterführende Kompetenzen für die bereits ausgeübte oder angestrebte Führungsposition.

Das Programm besteht dabei aus zwei Hauptsträngen: dem individuellen Mentoring zwischen einer Mentee und einer Mentorin und den themenspezifischen Veranstaltungen für die Mentee. Beide Stränge sind wie eine DNA in einer Doppelhelix angeordnet. In dieser Kombination haben wir einen optimalen Weg gefunden, mit einem sehr überschaubaren Zeitbudget Austausch, Vernetzung, Sensibilisierung, Professionalisierung und Kompetenzentwicklung nachhaltig im Verhalten und Bewusstsein der Mentees anzuregen.

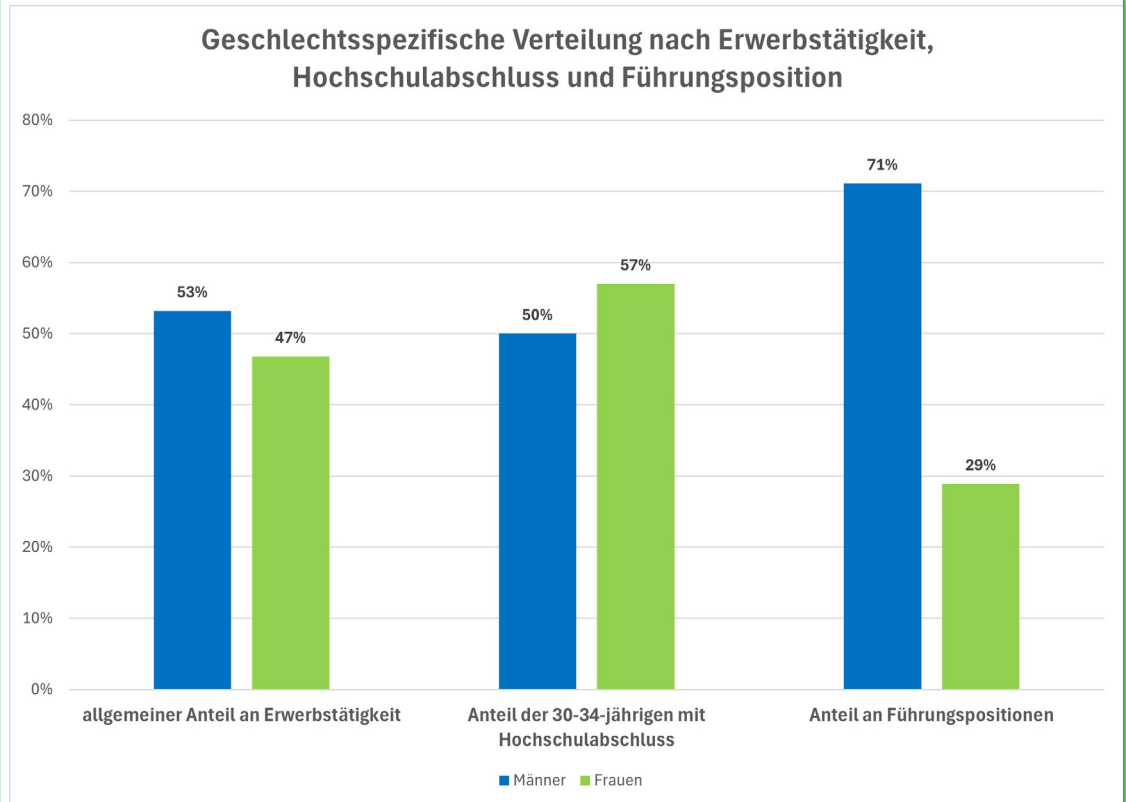
Die Zukunft wartet nicht! Wenn Sie zuversichtlich in die Zukunft blicken und die Vorteile der digitalen Transformation nutzen wollen, ist »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« mehr als eine Option für Ihre Organisation. Dabei ist es nicht entscheidend, ob es sich um ein Unternehmen, einen Konzern oder einen Verband handelt. Entscheidend ist die Haltung, die Zukunft aktiv zu gestalten. Das Programm unterstützt Sie dabei, diese Ziele mit minimalem zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Aufwand zu erreichen.

## 1.1 Der statistische Rahmen

Die aktuelle arbeitsmarktpolitische Lage bildete unsere Ausgangsbasis für »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung«. Diese zeichnet sich durch den Fachkräftemangel im IT-Bereich einerseits sowie durch die generell unausgeglichene Geschlechterverteilung im Bereich der Führungspositionen andererseits aus. Vor allem junge Frauen sind nicht erst seit gestern fachlich ausgezeichnet ausgebildet und streben einen erfüllenden und herausfordernden beruflichen Weg an. Abbildung 2 zeigt, dass mehr junge Frauen über einen Hochschulabschluss verfügen als ihre männlichen Kollegen. Die Beteiligung an der Erwerbstätigkeit ist nahezu ausgeglichen, jedoch weist die Beteiligung an Führungspositionen eine deutliche Diskrepanz auf. Frauen besetzen anteilig weniger als ein Drittel der Führungspositionen und dieser Anteil hat sich in den letzten zehn Jahren nur marginal verändert.

### Statistische Daten

Das folgende Diagramm illustriert die Anteile von Frauen und Männern in Bezug auf ihre Bildungsbiographien, ihren Anteil an der Erwerbstätigkeit und Führungspositionen (Stand 2021 bzw. 2022).



### Quellen:

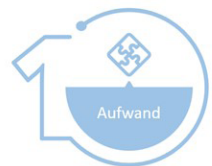
- [Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#) (aufgerufen am 12.02.2024)
- [Anteil der 30- bis 34-Jährigen mit einer Hochschulausbildung nach Geschlecht | Statista](#) (aufgerufen am 28.02.2024)
- [Frauen in Führungspositionen in der EU - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#) (aufgerufen am 12.02.2024)

Abbildung 2: Geschlechtsspezifische Unterschiede in Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Führungsverantwortung

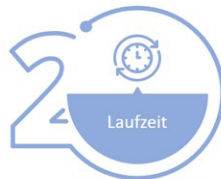
## 2. Kleines Programm mit großer Wirkung

Die einfache Umsetzung des Programms und die individuelle Anpassbarkeit an unterschiedlichste Kontexte sind das zentrale Anliegen von »Sachsen Digital – Mit Frauen in Führung«. Die bereichsübergreifende Organisation des Pilotprogramms mit Teilnehmerinnen aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Kultur beschreibt dabei den Idealtypus, ist aber auch in kleinerem Rahmen realisierbar. Wir zeigen im Folgenden unterschiedliche Umsetzungsszenarien für Einzelunternehmen, Konzerne und Unternehmensgruppen sowie für Verbände auf. Generell gilt: Je größer die Organisation, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Programm mit vorhandenen internen Ressourcen durchgeführt werden kann.

### »Sachsen Digital – Mit Frauen in Führung«: Einfach in Organisation und Umsetzung



Sämtliche Teilnehmerinnen investieren während der Laufzeit maximal vier bis sechs Arbeitsstunden pro Monat.



Nur ein Jahr ist nötig, um merkliche Effekte zu erzielen.



Das Programm ist ressourcenarm und budgetschonend umzusetzen und beinhaltet unzählige Vorlagen, die kostenfrei genutzt werden können.

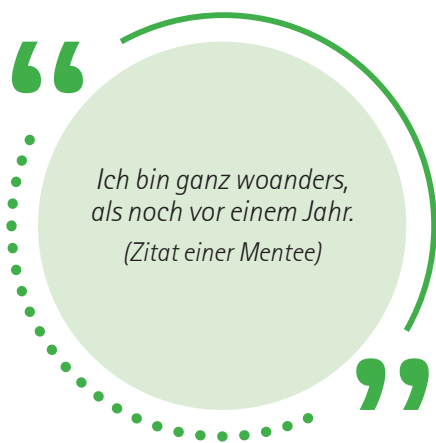


Metakompetenzen von Führungskräften werden deutlich und nachhaltig aufgebaut, indem Potenziale entfaltet und gefördert werden, die bisher ungenutzt oder unerkannt waren. Dies geschieht durch den Wissenstransfer zwischen Mentorinnen und Mentees, der ohne das Programm nicht stattfinden würde.

Abbildung 3: »Sachsen Digital – Mit Frauen in Führung«: Einfach in Organisation und Umsetzung

### 2.1 Mentees und Mentorinnen – Anzahl, Auswahl und Matching

Die Umsetzung mit zehn Mentorinnen und zehn Mentees stellt das Optimum dar, weil dann eine hervorragende Basis für vielfältige persönliche Erfahrungen, Meinungsp pluralität und den Aufbau tragfähiger Beziehungen und Netzwerke besteht. Die Durchführung mit deutlich weniger oder deutlich mehr Teilnehmerinnen birgt unserer Erfahrung nach die Gefahr des fehlenden Inputs (deutlich weniger Teilnehmerinnen) bzw. der Anonymisierung (deutlich mehr Teilnehmerinnen).



*Ich bin ganz woanders,  
als noch vor einem Jahr.  
(Zitat einer Mentee)*

Wir empfehlen, dass sich die Mentees über einen Teilnahmeaufruf bewerben (siehe „Arbeitsmaterialien“). Auf diese Weise wird die Bereitschaft zur Teilnahme mit persönlichem Interesse und Engagement verknüpft. Im Rahmen der Bewerbung arbeiten die Mentees Motive und thematische Schwerpunkte heraus, die ihre Passung zum Programm im Allgemeinen und zu einer Mentorin im Besonderen deutlich machen.

Der Gruppe der Mentees sollten Frauen angehören, die entweder bereits erste Führungsaufgaben übernehmen oder eine Leitungsposition anstreben. Das Programm spielt für sie eine wichtige Rolle im Rahmen der Personalentwicklung.

Die Mentorinnen verfügen hingegen bereits über mehrjährige berufliche Erfahrung und sind gestandene Führungskräfte. Ziel ist die Unterstützung der Mentees, die noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn als Führungskraft stehen. Die Auswahl der Mentorinnen erfolgt durch die Organisatorinnen und Organisatoren des Programms. Diese können aus der eigenen Organisation oder aus dem näheren sowie weiteren Umfeld kommen. Unsere Empfehlung ist, aus einem möglichst breiten Spektrum auszuwählen. Im Pilotprogramm engagierten sich zehn Mentorinnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Kultur und Politik ehrenamtlich. Der berühmte »Blick über den Tellerrand« wurde hierbei von sämtlichen Teilnehmerinnen als sehr bereichernd empfunden.

Eine Jury, bestehend aus den Mentorinnen, wählt die am Programm teilnehmenden Mentees aus. Durch die Bewerbungstexte entsteht, auch ohne vorheriges persönliches Kennenlernen, bei den Mentorinnen ein Bild der Bewerberinnen. Unserer Erfahrung nach ist es für die zukünftige Zusammenarbeit wichtig, dass jede Mentorin ihre jeweilige Mentee selbst auswählt. Hierdurch wird der Grundstein zum Gelingen des Programms gelegt. Für einen tiefen Vertrauensaufbau und Offenheit kann es hilfreich sein, wenn sich Mentorin und Mentee bisher nicht kannten und keine Abhängigkeiten im beruflichen Alltag bestehen.

## 2.2 Veranstaltungen

Den Kern von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« bilden die Veranstaltungen. Hier treffen sich die Mentees in regelmäßigen Abständen zu themenspezifischen eintägigen Workshops und tauschen sich in der Gruppe über Schwerpunktthemen und die eigene berufliche Entwicklung aus. Wir haben insgesamt sieben Veranstaltungen durchgeführt und empfehlen diese Größenordnung für eine erfolgreiche Umsetzung des Programms über einen Zeitraum von zwölf Monaten. Die Veranstaltungen sollten alle als Präsenzveranstaltungen stattfinden und gleichmäßig über die Projektlaufzeit verteilt werden.

Den Anfang markiert eine Auftaktveranstaltung. Sie ist von essenzieller Bedeutung, da sich die alle Teilnehmerinnen hierbei zum ersten Mal persönlich begegnen. An dieser Stelle beginnt der Vertrauensaufbau in der Gruppe der Mentees und legt den Grundstein für die individuelle Beziehung zur Mentorin und zur gesamten Gruppe. Sensibilität, das Gebot absoluter Vertraulichkeit und der Aufbau von Sympathie in einer lockeren und entspannten Atmosphäre sind die zentralen Gelingensbedingungen. Entsprechende Unterlagen für ein erprobtes Veranstaltungskonzept finden Sie in den „Arbeitsmaterialien“, die wir als Handreichung zu diesem Dokument zum Download bereitstellen.

An die Auftaktveranstaltung schließen die Themenworkshops an. Wir haben fünf Themen identifiziert, die maßgeblich für die überfachliche, persönliche Entwicklung zur verantwortungsvollen Führungskraft sind und vorrangig in interaktiven Austauschformaten vermittelbar sind. Fachliche Kompetenzen können im Gegensatz dazu auch im Selbststudium erworben werden.

# Ablauf »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung«



Abbildung 4: Ablaufplan »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung«

Der Ablauf der Veranstaltungen beziehungsweise die Themen wurden von den Teilnehmerinnen positiv aufgenommen und gestaltet sich wie folgt:

1. Selbstführung und Führung
2. Kooperation und Vernetzung
3. Weiblichkeit und Professionalität
4. Macht, Konkurrenz und Widerstände
5. Karriereentscheidungen

Der ideale Ablauf ist in Abbildung 4 dargestellt.

In den „Arbeitsmaterialien“ sind die Veranstaltungskonzepte zu den einzelnen Workshops hinterlegt. Diese reduzieren den Umsetzungsaufwand für Sie deutlich.

Das Ende des Programms stellt eine Abschlussveranstaltung in einem lockeren und quasi familiären Rahmen dar. Die Teilnehmerinnen haben in dem Projekt Zeit und viele persönliche Erfahrungen miteinander geteilt, gegenseitig Vertrauen aufgebaut, berufliche Situationen besprochen und Strategien für die Zukunft erarbeitet. Diese Tagesveranstaltung – mit allen Mentees und Mentorinnen – bietet Raum für ein abschließendes Feedback, stärkt noch einmal das Wir-Gefühl und lädt zum weiteren Kontakt über das Programmende hinaus ein.

Die Veranstaltungen fanden im Rahmen von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« an wechselnden, inspirierenden Orten für eine moderne Arbeitswelt statt. Co-Working Spaces, Innolabs und Projekthäuser bieten sich hierfür an. Für die Teilnehmerinnen ist es stets spannend, den eigenen Blickwinkel zu erweitern und andere Arbeitsorte als das vertraute Büro zu sehen. Dies ist jedoch kein zwingendes oder gar notwendiges Kriterium für das Programm. Räume in der jeweiligen Organisation eignen sich ebenso. Sie sollten jedoch vom Tagesgeschäft abgeschirmt sein, um sich ohne Ablenkung konzentrieren zu können.

## 2.3 Mentoring

Dieser zentrale Teil des Programms findet außerhalb der Gruppe statt und unterliegt absoluter Vertraulichkeit. Mentorin und Mentee gestalten ihre Beziehung individuell. Bei dem ersten Kennenlernetreffen sollten Wünsche genauso wie Tabus besprochen und festgehalten werden. Häufigkeit und Art der Treffen reichen von monatlichen Treffen an einem festen Ort bis hin zu Telefonaten in unregelmäßigen Abständen. Entscheidend ist, dass es zwischen Mentorin und Mentee passt. Ein Austauschtermin pro Monat erzielte bei den Teilnehmerinnen von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« die optimale Wirkung aus dem Dreiklang »Schilderung einer beruflichen Herausforderung - Erarbeitung von Lösungen - Umsetzung in der Praxis«.

Die Beziehung ist getrennt vom Austausch der Gruppe im Veranstaltungsteil und damit exklusiv: Es besteht kein Anspruch der weiteren Teilnehmerinnen auf die Inhalte der individuellen Mentoring-Beziehung. Natürlich steht es den Mentees frei, von ihren Erlebnissen zu berichten. Einen Mentoring-Leitfaden und empfehlenswerte Vereinbarungen finden Sie ebenfalls in den „Arbeitsmaterialien“.



### »Sachsen Digital – Menschen gefragt«

Im Rahmen des Pilotprogramms sind zu allen Thementagen Podcastfolgen entstanden, zu denen wir Sie herzlich einladen.

Diese sind auf der Website der DiAS abrufbar. Reinhören lohnt sich!



Abbildung 5: Podcast »Sachsen Digital – Menschen gefragt«

## 2.4 Anpassung an unterschiedliche Organisationsformen

Das Programm ist so aufgebaut, dass es an unterschiedliche Organisationsformen angepasst werden kann. Ideal ist die bereichsübergreifende Konzeption mit der bereits beschriebenen Vielfalt.

Wir sind davon überzeugt, dass auch in kleinerem Rahmen hervorragende Wirkungen erzielt werden können. Ab einer Anzahl von je sieben Mentees und Mentorinnen ist die notwendige Vielfalt an individuellen Erfahrungen und Erlebnissen gegeben. Die maximale Anzahl von je zwölf Mentees und Mentorinnen sollte auch in einem großen Verband nicht überschritten werden, da sonst Vertrautheit und Nähe nicht in ausreichender Intensität aufgebaut werden können. Bei großer Nachfrage empfiehlt es sich, zwei oder mehr Programme parallel zu initiieren.

Eine Anpassung der Anzahl und der Schwerpunkte der Thementage ist möglich. Im Pilotprogramm erhielten wir ein positives Feedback auf folgenden Rahmen:

- Ein Präsenztage etwa alle zwei Monate sorgt für den notwendigen Vertrauensaufbau in der Gruppe (ein engerer Rhythmus ist höchstwahrscheinlich aufgrund der alltäglichen beruflichen und familiären Verpflichtungen nur schwer realisierbar).
- Die Themenschwerpunkte orientieren sich bewusst an überfachlichen Kompetenzen, die einen intensiven und interaktiven Austausch erfordern.
- Fachspezifische Themen oder klassische Führungsthemen (Managementtheorien, Führungsstile, Zeitmanagement etc.) können über bestehende Weiterbildungswege bearbeitet werden

Die folgende Abbildung zeigt die Kernelemente und ihre Umsetzung in drei möglichen Umgebungen.
















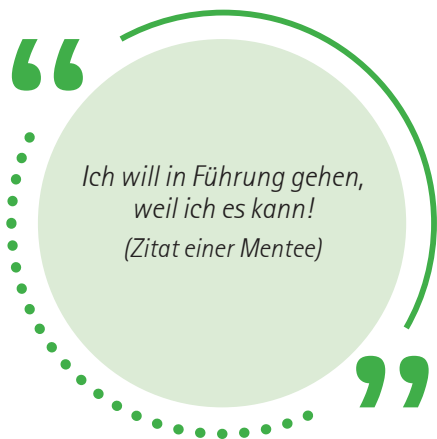
	 <b>Unternehmen</b>	 <b>Konzern</b>	 <b>Verband</b>
<b>Zielgruppe</b> 	Mitarbeiterinnen des Unternehmens an der Schwelle zur Führungskraft bzw. mit ersten Führungsaufgaben.	Mitarbeiterinnen des Konzerns an der Schwelle zur Führungskraft bzw. mit ersten Führungsaufgaben.	Mitarbeiterinnen aus Mitgliedsorganisationen und dem Verband an der Schwelle zur Führungskraft bzw. mit ersten Führungsaufgaben.
<b>Mentee</b> 	7-10 Teilnehmerinnen aus dem Unternehmen aus unterschiedlichen Abteilungen.	10 Teilnehmerinnen aus dem Konzern, möglichst aus unterschiedlichen Standorten	Maximal 12 Teilnehmerinnen aus unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen des Verbandes
<b>Mentorinnen</b> 	7-10 Mentorinnen überwiegend extern engagieren. Blick von außen auf das Unternehmen ermöglichen.	10 Mentorinnen, breit aufgestellt, aus dem Konzern oder auch von Partnern, Lieferanten, Kunden, Verbänden, Netzwerken etc.	Maximal 12 Mentorinnen, breit aufgestellt aus den Verbandsmitgliedern NGOs, anderen Verbänden und dem Netzwerk der Stakeholder.
<b>Projektorganisation</b> 	Personalabteilung des Unternehmens oder Geschäftsführung.	Personalabteilung des Konzerns oder Geschäftsführung.	Geschäftsstelle des Verbandes.
<b>Projektvorbereitung</b> 	3-6 Monate	3-6 Monate	6 Monate
<b>Teilnahmeaufruf</b> 	Über die Geschäftsführung und Personalabteilung, z.B. im Firmenintranet, Mailing, Ausgänge.	Über die Geschäftsführung und Personalabteilung, z.B. im Firmenintranet, Mailings, Ausgänge.	Über den Verband in die Mitgliedsorganisationen, z.B. Verbandspublikationen, Netzwerktreffen, Mailings.
<b>Veranstaltungsorte</b> 	Überwiegend extern (Innolabs, Coworking-Spaces) zur Inspiration für andere Arbeitswelten.	An unterschiedlichen Unternehmensstandorten und inspirierenden Orten (z.B. Innolabs, Coworking-Spaces).	In Verbandsräumen, bei Mitgliedsorganisationen, an inspirierenden Orten (z.B. Innolabs, Coworking-Spaces).
<b>Dozentinnen</b> 	Überwiegend extern engagieren, um neue Perspektiven ins Unternehmen zu holen.	Mischung aus internen Profis (z.B. aus dem Managementboard) und externen Spezialistinnen aus Wirtschaft und Wissenschaft.	Aus dem Verband, Verbandsmitgliedern und externe Dozentinnen und Coaches aus den Netzwerken.
<b>Veranstaltungen</b> 	Ideal sind 5 + 2 Veranstaltungen. Anzahl der Workshops und Themen sind nach Bedarf anpassbar.	Ideal sind 5 + 2 Veranstaltungen. Anzahl der Workshops und Themen sind nach Bedarf anpassbar.	Ideal sind 5 + 2 Veranstaltungen. Anzahl der Workshops und Themen sind nach Bedarf anpassbar.
<b>Programmdauer</b> 	12 Monate	12 Monate	12 Monate

Abbildung 6: Anwendung des Programms in unterschiedlichen Organisationsformen

### 3. Was fordert das Programm von Ihnen?

---



Die unabdingbare Basis für das Gelingen des Programms »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung« ist eine vertrauensvolle, offene und diskrete Atmosphäre zwischen allen Teilnehmerinnen. Nur auf dieser Grundlage kann sich eine intensive Beziehung zwischen den Mentorinnen und ihren Mentees entwickeln und können authentischer Austausch und nachhaltiger Wissenstransfer stattfinden. Begleitend dazu sollten die Veranstaltungen des Programms durch kompetente Dozentinnen und Moderatorinnen unterstützt werden.

Zur organisatorischen Umsetzung ist eine Projektmanagementstelle im Umfang von rund zehn Stunden pro Woche für eine Dauer von 1,5 Jahren empfehlenswert, um die einjährige Laufzeit entsprechend vor- und nachzubereiten.

Eine Evaluation des Programms ist hilfreich, um die Wirkung auf die Teilnehmenden sowie auf die Organisation greifbar zu machen, um die Erfolge zu reflektieren und um Erkenntnisse für eine eventuelle Neuauflage festzuhalten.

### 4. Ausblick

---



In den als Handreichung beigefügten „Arbeitsmaterialien“, die wir Ihnen zum Download zur Verfügung stellen, finden Sie einen Leitfaden mit detaillierten Beschreibungen zu allen inhaltlichen und organisatorischen Aspekten von »Sachsen Digital - Mit Frauen in Führung«. Außerdem bieten wir Ihnen eine Vielzahl an Vorlagen, die die Nachnutzung unseres Programms erleichtert und zudem individuell angepasst werden darf.

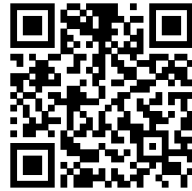
Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Umsetzung. Spaß, den die Teilnehmerinnen unseres Programms und auch wir in jedem Fall hatten. Falls noch Fragen im Hinblick auf das Programm und seine Umsetzung verbleiben sollten, zögern Sie bitte nicht, mit uns in Verbindung zu treten.

PS: In Ihrer Organisation sind die Führungskräfte bereits überwiegend weiblich? Die besten Resultate erzielt erfahrungsgemäß eine gute Mischung. Gerne überlegen wir mit Ihnen gemeinsam, wie die innovativen Programme »Sachsen Digital - Mit Männern in Führung« oder »Sachsen Digital - Stärken bündeln mit Vielfalt« aussehen können.

# Arbeitsmaterialien

---

In dieser Handreichung, die wir Ihnen als Download zur Verfügung stellen, finden Sie nützliche Arbeitsmaterialien mit allen Details zu inhaltlichen und organisatorischen Aspekten des Programms »Sachsen Digital – Mit Frauen in Führung«. Gern dürfen Sie diese für die Nachnutzung individuell anpassen.



[Download Arbeitsmaterialien](#)

**Herausgeber:**

Digitalagentur Sachsen  
Stauffenbergallee 24 | 01099 Dresden  
Tel.: +49 351 212495-50  
info@digitalagentur.sachsen.de | www.digitalagentur.sachsen.de

**Redaktion:**

Digitalagentur Sachsen | Thomas Schindler  
Thomas Natzschka

**Redaktionsschluss:**

30. September 2024

**Bestellservice**

Zentraler Broschürenversand  
der Sächsischen Staatsregierung  
Hammerweg 30, 01127 Dresden  
Telefon: +49 351 21036-71 oder -72  
Telefax: +49 351 21036-81  
E-Mail: publikationen@sachsen.de  
www.publikationen.sachsen.de

**Hinweis**

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Digitalagentur Sachsen kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

© Digitalagentur Sachsen



www.digitalagentur.sachsen.de