

GIZ Genderwettbewerb

MENTORINGPROGRAMM FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGS-NACHWUCHSKRÄFTE BEI APLAK

(PILOTPHASE SEPTEMBER 2020-OKTOBER 2021)



Das Bewerber:innen-Team

LMI Thailand	APLAK: Abt. Asien I (OE 2A00)
Personal-AL des Bereiches	APLAK: Abt. (OE 2A00)
Praktikant	APLAK: Abt. Asien I(OE 2A00)
HR-Partnerin	Personalbereich: Abt. HR-Partner (OE6610)
HR-Partnerin	Personalbereich: Abt. HR-Partner (OE 6610)



Was wollten wir mit dem Programm erreichen?

- Einen Beitrag zur Erreichung des GIZ Gleichstellungsplans 2021 leisten und den Anteil weiblicher Führungskräfte in APLAK auf 39,6% erhöhen
- Die Sensibilität von Führungskräften für die Herausforderungen weiblicher Führungskräfte stärken
- Einen Beitrag zur aktiven Förderung von Frauen als Teil der Bereichs- und Unternehmenskultur leisten
- Frauen in ihrem individuellen Weg zu einer Führungspersönlichkeit fördern



Warum überhaupt ein Mentoring-Programm? Unser Case for Action

Seit mehreren Jahren hinkt der Bereich Asien Pazifik Lateinamerika Karibik (APLAK) in der Einhaltung der Ziele des Gleichstellungs-plans hinterher. Zwar konnte zwischen 2015-2018 eine Steigerung des Frauenanteils bei Führungskräften der Bänder 5-7 von 23% auf 33% beobachtet werden, **von der Zielsetzung des damaligen Gleichstellungsplans von 39,6% war der Bereich aber noch immer weit entfernt**, während das Unternehmen insgesamt Ende 2018 sogar einen Anteil von 42,6% verzeichnen konnte.

Im aktuellen Gleichstellungsplan wird das langfristige Ziel angestrebt, zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis von 50% Frauenanteil auf allen Führungsebenen zu erreichen. Aus diesem Grunde hatte sich der Bereich im Rahmen seiner strategischen Schwerpunktsetzung in der Personalarbeit für 2019-2021 u.a. vorgenommen, einen besonderen Fokus auf diese Zielsetzung zu setzen und dafür spezifische Maßnahmen zu entwickeln.

Als eine der Maßnahmen, welches mittelfristig in das Ziel der **Erhöhung des Anteils von weiblichen Führungskräften** einzahlt, haben wir ein Mentoringprogramm für weibliche Führungsnachwuchskräfte in APLAK entwickelt und umgesetzt.



Wie war das Mentoring-Programm konzipiert?

Dauer: Sept 2020 - Okt 2021

Teilnehmer:innen: 16 Mentees und 16 Mentor*innen (10w, 6m) aus insgesamt 18 Ländern

Welche Frauen wollten wir gezielt fördern?

Unser Fokus lag auf der Förderung von Frauen im Band 4, die das Potential für Führungsaufgaben haben und sich in naher Zukunft eine Führungsposition vorstellen können. Wir wollten gezielt diese Frauen an der Schwelle ihrer Karriereentwicklung ansprechen, um sie in ihrem Wunsch zu bestärken und zu fördern.

Welche Kriterien als Mentor:in musste man mitbringen?

Bei der Auswahl der Mentor:innen haben wir großen Wert daraufgelegt, dass die Personen bereits vielfältige Führungserfahrung und hohe Motivation für die Mentor:innenaufgabe mitbringen. Unsere Kriterien waren deshalb:

- mindestens drei Jahre Führungserfahrung
- GIZ-Erfahrung im In- und Ausland
- Interesse und Bereitschaft, Erfahrungswissen als Führungskraft an andere weiterzugeben
- die Haltung, Mentoring als verantwortungsvolle Beratungsaufgabe zur Frauenförderung zu verstehen
- Interesse daran, die eigenen Mentoringkompetenzen zu erweitern
- die Bereitschaft, etwa 25-30 Stunden Zeit für die Teilnahme am Programm zu investieren

Für die Begleitung des Mentoring-Programms konnten wir eine versierte externe Supervisorin gewinnen, die folgende Aufgaben übernahm:

- inhaltliche Gestaltung und Moderation der digitalen Workshops
- Supervision einzelner Mentor:innen (nach Wunsch)

Aus Kostengründen war das Programm rein digital konzipiert, was sich dann aufgrund der Corona-Pandemie letztlich als großer Vorteil erwies.

Uns war es wichtig, dem Programm einen Rahmen zu geben mit Kick-off, Mid-Term- und Abschlussworkshops, sowie begleitender Supervision.

Dies hielten wir aus folgenden Gründen für sinnvoll:

- Der Rahmen gibt dem Programm mehr Verbindlichkeit
- Mentees und Mentor:innen konnten sich untereinander austauschen und vernetzen und eine *Learning Community* bilden
- Erwartungen konnten vergemeinschaftet werden und erleichterten dann auch die Auswertung. Hilfreich dafür waren auch zwei Askallo-Umfragen zu Beginn und am Ende des Mentoring-Programms.
- Mentor:innen konnten ein Angebot zur Supervision annehmen - eine gute Gelegenheit, ihre Fähigkeiten als Mentor:innen und als Führungskräfte zu reflektieren und ihre Kompetenzen zu verbessern.
- Die Mentees nutzten das Instrument der kollegialen Beratung für den Austausch zwischen den Workshops und auch nach Beendigung des Programms

Im Detail lief das Mentoring-Programm folgendermaßen ab:

- Informationsversand und Interessensbekundungen mit Kurzprofil (Sept 20)
- Selbstorganisiertes Matching und Anmeldung der Tandempaare (Okt 20)
- Kick-Off-Workshop (Dez 20)
- Baseline-Askallo-Abfrage (Feb 21)
- Selbstorganisierte Mentoring-Sessions (im Schnitt 7 pro Tandem)
- Mid-term-Workshop und Einführung der kollegialen Beratung (Mai 21)
- Abschlussworkshop und Evaluierung (Okt 21)
- Askallo-Abfrage zur Evaluierung (Okt 21)



Was konnten wir erreichen?

Der erste Zyklus des Mentoringprogramms für weibliche Band4-Mitarbeiterinnen (MTV) ist erfolgreich abgeschlossen und ausgewertet worden. Das Programm wurde durch die Teilnehmenden als sehr erfolgreich bewertet. Es gibt herrscht eine große Bereitschaft unter den Mentor:innen, sich erneut zur Verfügung zu stellen.

Die über ein steckbriefbasiertes und selbst organisiertes (freiwilliges) „Matchingverfahren“ entstandenen Tandems haben sich im Schnitt 7 Mal digital „getroffen“. Das Engagement sowohl der Mentees als auch der Mentor:innen zum Austausch im Tandem als auch zur Teilnahme an den gemeinsamen Workshops war sehr hoch, der Austausch in allen Formaten sehr offen, und von hohem Vertrauen geprägt.

“We as mentees have similar challenges, it’s helpful to get the outside view from others and look at things from a new perspective.”

Die Bereitschaft der Mentees zur Übernahme einer Führungsposition ist im Zuge des Mentoring-Programms signifikant gestiegen; zwei der 16 Mentees hatten mit Abschluss des Programms bereits eine Führungsposition übernommen. Alle Teilnehmenden befürworteten, das Programm fortzuführen und würden es weiterempfehlen. In einigen Ländern wird sogar in Erwägung gezogen, das Programm national oder ggf. regional zu replizieren, um es auch auf nationale Mitarbeiter:innen ausweiten zu können.

“Thank you for the opportunity to participate, I really appreciated it and learned a lot through all the reflections with my mentor!”

Während bei der ursprünglichen Konzipierung des Programms zunächst vorgesehen war, sich auf Mentoring durch ausschließlich weibliche Führungskräfte zu konzentrieren, hat die **Öffnung auch für männliche Mentoren** de facto den Aspekt des gegenseitigen Lernens gestärkt. Die Beschäftigung auch der männlichen Mentoren mit den Perspektiven und Fragestellung der

“I would definitely stay with female young potential leaders. We do not have sufficient female leaders in GIZ and need to improve this!”

durchweg weiblichen Mentees hat zu Reflexionsprozessen bzgl. des eigenen Führungsverhaltens und der strukturellen Beschaffenheit der GIZ im Hinblick auf Aspekte der Gleichstellung geführt und die **Genderkompetenz der Teilnehmer und des Orga-Teams gestärkt.**

Ein Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Umsetzung des Mentoringprogramms war die **enge Kooperation** zwischen Regionalbereich und Personalbereich. Bei der inhaltlichen Konzeption und Ausgestaltung des Programmes waren die HR-Partnerinnen des Bereiches maßgeblich beteiligt. Das Organisationsteam, welches das gesamte Pilotprojekt konzipierte, durchführte und begleitete bestand aus einer HR-Partnerin und einem designierten Kollegen des Bereiches, unterstützt durch wechselnde Praktikanten.

“By listening to my mentee I also got even more insights in which areas GIZ can further improve in enabling especially future female leaders and in which areas the company even might face serious issues.”

“It is a joint learning process. It triggers to reflect oneself, to research aspects and to take a different perspective. Very valuable”

Kolle:ginnen der Gruppe Personal- und Karriereentwicklung (PKE) berieten hinsichtlich der Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und unternehmenspolitischer Vorgaben, sowie der Berücksichtigung von Mitbestimmungsrechten der Gremien.

Auch die Kooperation zwischen Innen- und Außenstruktur innerhalb des Regionalbereiches war vorbildlich: So meldeten sich mehrere leitende Angestellte als Mentor:innen, was dem Programm sehr erfahrene Führungskräfte bescherte.

Die wichtigsten „Lessons Learned“ der Mentees wurden in einem digitalen Album zusammengestellt und den Teilnehmenden als Erinnerung nach dem Workshop zur Verfügung gestellt. Das Album ist dieser Bewerbung zur Veranschaulichung beigelegt.



Wie geht es weiter?

Das Managementteam („Führungskreis Inland“) von APLAK hat am 15.11.2021 die grundsätzliche Fortführung des Programms unter Berücksichtigung einiger prozessualer und inhaltlicher Anpassung beschlossen.

Darüber hinaus soll der Dialog mit dem Personalbereich über eine Überführung aus der Pilotierung in ein unternehmensweites Angebot gesucht werden. Sollte ein unternehmensweites Upscaling zum aktuellen Zeitpunkt nicht über den Personalbereich möglich sein, wird überlegt, welche Optionen es auf Bereichsebene geben könnte, das Programm auch auf andere Bänder und nationale Mitarbeitende zu erweitern.

Einige der anderen operativen Bereiche haben bereits ihr Interesse signalisiert, ein derartiges Mentoring für weibliche Führungs-Nachwuchskräfte auch in ihren Einheiten anzubieten, was zum einen das Multiplikationspotenzial des Projektes zeigt, zum anderen, welcher unternehmenskultureller Zeitgeist mit diesem Projekt getroffen wurde.