

# 1. PROJEKTRUNDBRIEF



## Frauen gehen in Führung

### Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen

[www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de](http://www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de)

„Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ ([www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).“

**Gleichstell!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

**ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## Von alleine ändert sich nichts!

In den Unternehmen des ÖPNV sind zu wenige Frauen beschäftigt. Durchschnittlich 17%. Leuchttürme wie die Bremer Straßenbahn AG, mit einem Frauenanteil von über 31%, ragen da heraus. Es ist also nicht verwunderlich, dass Führungspositionen in den Unternehmen überwiegend von Männern besetzt sind. Das ist der Normalzustand in allen Branchen der deutschen Industrie- und Dienstleistungssektoren.

Vor über zehn Jahren ist das Bundesgleichstellungsgesetz in Kraft getreten. Es soll gewährleisten, dass Männer und Frauen in allen Lebensbereichen, vor allem aber auch in ihrer Erwerbstätigkeit, gleich behandelt werden. Regelmäßig werden Daten zur Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt erhoben und veröffentlicht.

Sie zeigen, dass Frauen bezüglich Bildung und Erwerbstätigkeit laufend aufholen und sogar überholen, dies aber kaum Auswirkungen auf ihren Anteil in den Führungspositionen hat.

Über 70% der Männer und Frauen in Führungspositionen sind davon überzeugt, dass der Anteil von Frauen von alleine nicht steigen werde, sondern dass es dazu fördernder Maßnahmen bedürfe.

Die VDV-Akademie sieht in dem Projekt „Frauen gehen in Führung - Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen“ eine Chance für weibliche Beschäftigte in der Branche, sich als potentielle Führungskräfte in den

Unternehmen zu positionieren. Das Projekt bietet auf der einen Seite konkrete Maßnahmen in Form von modular aufgebauten Workshops an, in denen Frauen lernen sollen, ihre Potenziale zu erkennen, auszubauen und ihre beruflichen Wünsche und Forderungen zu verfolgen. Auch die „andere Seite“ wird geschult. Funktionsträger/-innen wie Führungskräfte, Personalverantwortliche, Betriebsräte werden für das Thema sensibilisiert, bestehende Vorurteile und eingeschliffene Verhaltensweisen aufgearbeitet. Das Projekt „Frauen gehen in Führung - Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen“ bietet also den Unternehmen und den Mitarbeiterinnen die Chance, tatsächlich etwas zu ändern.

Der vorliegende 1. Projektrundbrief gibt erste Einblicke in das Projekt, in dessen Ziele, Hintergründe und Vorgehensweisen. Wir wünschen Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre!

Ihre VDV-Akademie

**VDV** Akademie



### Info:

# Frauen gehen in Führung – Das Projekt

Kurz und knapp: Zentrales Ziel des Projektes „Frauen gehen in Führung – Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen“ ist die Erhöhung des Frauenanteils von Führungspositionen, um dem Führungs- und Nachwuchskräftemangel in der Verkehrsbranche entgegen zu wirken und die Gleichstellung von Frauen voranzutreiben.

## WAS? – Die Zielstellung

Im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) – wie in vielen anderen Branchen auch – werden Führungspositionen bislang eher selten von Frauen eingenommen. Derzeit liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Branche bei ca. 6%. Die Verkehrsbranche hat mit ihren bundesweit rund 600 Unternehmen nun die Vision, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis zum Jahr 2015 auf etwa 13% zu erhöhen. An dieser Vision orientiert sich das gesamte Projektvorhaben.

## WARUM? – Der Hintergrund

Die Quote von Frauen in Führungspositionen ist im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) bislang recht gering. Gründe hierfür liegen in historisch gewachsenen Strukturen, tradierten Sicht- und Verhaltensweisen („Männerberufe“), aber auch in der weniger strategisch angelegten Karriereplanung bei Frauen. Für die nahe Zukunft sehen die Betriebe der Branche allerdings einen wachsenden Ersatzbedarf für Fach- und Führungskräfte, u. a. bedingt durch vermehrten Renteneintritt. Hier bieten sich sowohl für einzelne Unternehmen als auch für die Branche insgesamt viele Chancen, betriebliche

Aufstiegsmöglichkeiten und die persönliche Aufstiegsbereitschaft von Frauen gezielt zu fördern – hier setzt das Projekt an.

## WIE und WER? – Das Vorgehen

Zunächst wurde in allen fünf beteiligten Unternehmen (Bremer Straßenbahn AG, Kölner Verkehrs-Betriebe AG, moBiel GmbH Bielefeld, Stadtwerke Osnabrück AG, Stadtwerke Hamm GmbH Verkehr) mit einer umfangreichen Analyse gestartet. Mitarbeiterinnen und auch Funktionsträger/-innen (Führungskräfte, Betriebsrat, Personalverantwortliche) wurden per Fragebogen und Interviews zu Themen wie betriebliche Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Arbeitszufriedenheit befragt. Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse der Befragung in allen beteiligten Unternehmen vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

Anschließend wurde mit den Workshops und Coachings gestartet: Über die Projektlaufzeit haben ca. 100 Teilnehmerinnen aus allen fünf ÖPNV-Unternehmen die Möglichkeit, an Workshops zu den Themen

- Persönliche Standortbestimmung (Modul 1)
- Gesprächsführung und Selbstmarketing (Modul 2)
- Führung (Modul 3)

teilzunehmen. Die erste Workshop-Reihe (Module 1-3) mit insgesamt 32 Teilnehmerinnen wurde erfolgreich Ende 2012 abgeschlossen. Anfang 2013 begannen weitere 30 Teilnehmerinnen eine neue Workshop-Reihe, die im Juni 2013 enden wird. Zusätzlich besteht für die teilnehmenden Frauen das Angebot, ein berufsorientiertes Coaching wahrzunehmen.

Über die Workshops hinaus haben die Teilneh-

merinnen auch durch Netzwerk-  
treffen die Möglichkeit, in den per-  
sönlichen Erfahrungsaustausch zu  
gelangen und ein Kontaktnetz auf-  
zubauen. Im Februar 2013 findet  
das erste Netzwerktreffen mit al-  
len Teilnehmerinnen statt.  
Auch für die Funktionsträger/-  
innen wie Führungskräfte, Person-  
alverantwortliche und Betriebs-  
räte werden im ersten Halbjahr  
2013 Workshops durchgeführt.  
Dieser Personenkreis wird primär  
dafür sensibilisiert, die un-  
terschiedlichen Potenziale und auch  
Bedürfnisse von Frauen und Män-  
nern in Führungspositionen zu be-  
rücksichtigen.

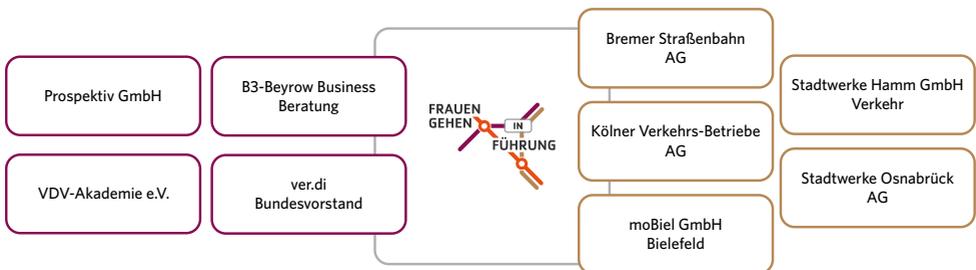


## Unser Fahrplan:

Anfang 2013 sind weitere Workshop-Durchläufe gestartet. Das erste Netzwerktreffen steht vor der Tür. Für die Funktionsträger/-innen aus den beteiligten fünf Unternehmen sind die Workshops in Vorbereitung. Es gibt also viel zu tun - und das gesamte Projekt-Team freut sich auf die nächsten gemeinsamen Schritte!

## WER? – Projektbeteiligte

Im Projekt sind folgende Partner/-innen beteiligt:



### 3 Fragen an...

**Wiebke Herrmann,  
KFZ-Mechatronikerin,  
Bremer Straßenbahn AG**



**Was fällt Ihnen spontan ein zum Thema „Frauen in Verkehrsberufen“?**

Da fallen mir Frauen in den verschiedensten Berufen ein: Spontan z. B. im Fahrdienst, in der Werkstatt, im Gleisbau, aber auch in der Fahrleitung oder Verwaltung.

**Was fällt Ihnen spontan ein zum Thema „Frauen in Führungspositionen“?**

Ich finde, Frauen nehmen in den Unternehmen immer häufiger wichtigere Positionen wie z. B. als Gruppenleiterin, Vertriebsleiterin oder Centerleiterin ein. Dadurch wird dann das Thema Familienplanung in den Unternehmen auch viel wichtiger werden.

**Warum ist Ihnen die Teilnahme am Projekt „Frauen gehen in Führung“ wichtig?**

Für mich ist es wichtig, viele neue Eindrücke zu bekommen und auch die Berufe der anderen Teilnehmerinnen kennenzulernen. Der Austausch untereinander ist daher echt spannend. Ich möchte gern viel Neues lernen und erleben und hoffe, ein paar Methoden und Techniken zur Führung und im Umgang mit Kollegen mitnehmen zu können.

**Monika Leifeld, Fahrerin und  
Hilfsverkehrsmeisterin,  
Stadtwerke Hamm (Westf.)**



**Was fällt Ihnen spontan ein zum Thema „Frauen in Verkehrsberufen“?**

Ich sage mal: Frauen fahren besser! Frauen haben ein besseres Einfühlungsvermögen und sind sensibler im Umgang mit Fahrgästen – und die fühlen sich dann einfach wohl.

**Was fällt Ihnen spontan ein zum Thema „Frauen in Führungspositionen“?**

Frauen sind ein Ausgleich zu Männern in Führungspositionen. Sie sind oft feinfühler und können dann besser mit Mitarbeitern umgehen. Frauen sehen die Dinge einfach aus anderen Blickwinkeln und können dadurch auch mal andere Vorschläge machen.

**Warum ist Ihnen die Teilnahme am Projekt „Frauen gehen in Führung“ wichtig?**

Für mich ist es wichtig, meine Führungsqualitäten auszubauen und andere Führungsmethoden kennenzulernen. Auch die Zusammensetzung durch Kolleginnen aus anderen Betrieben ist spannend und lehrreich!

# Frauen gehen in Führung

## 7 Fragen an André Kränzke, Leiter Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Osnabrück AG

**Herr Kränzke, worin lag Ihr Interesse an dem Projekt „Frauen gehen in Führung“ teilzunehmen?**

AK: Ich fand es spannend, sich gemeinsam mit anderen Betrieben aus der Branche dem Thema zu nähern, weil wir sehr männerlastig in unseren Verkehrsberufen sind und ein deutliches Defizit haben, was die Beschäftigung von Frauen angeht – vor allem in den klassischen Betriebsbereichen. In den eher kaufmännischen Overhead-Bereichen wie dem Personalwesen findet man häufiger Frauen, aber im reinen Betriebsbereich sind Frauen eher selten. Ich habe nur eine weibliche Führungskraft, die Verkehrsmeisterin ist, ansonsten sind das alles Männer.

**Was erhoffen Sie sich ganz konkret von der Teilnahme am Projekt – sowohl für Ihre Mitarbeiterinnen im Betrieb als auch vielleicht für die Branche selbst?**

AK: Dass uns ein paar Hilfestellungen mit auf den Weg gegeben werden: Was können wir machen und worauf müssen wir achten, um Frauen in Richtung Führungsposition zu entwickeln? Wie können wir Frauen gewinnen für die Verkehrsberufe? Wir brauchen eine solide Grundlage, damit wir in Zukunft sagen können, wir wollen da unsere eigene Personalentwicklung betreiben. Und da ist es wichtig, ein paar Impulse zu bekommen. Und für die Teilnehmerinnen erhoffe ich mir, dass sie persönlich etwas mitnehmen, damit sie sich selbst entwickeln

können und vielleicht erkennen, wo sie ihre Schwerpunkte setzen müssen, wie sie dann in Zukunft agieren können, um Führungspositionen in Angriff zu nehmen und dann letztlich auch zu besetzen. Und auch das Voneinander-Lernen halte ich für wichtig – zum einen der Unternehmen untereinander, zum anderen ist auch die Vernetzung der Frauen untereinander hilfreich. Männern wird immer unterstellt, dass sie hervorragende Netzwerker sind und ihre Netzwerke nutzen, um sich darin entwickeln zu können. Hier können Frauen noch aufholen.

**Ist das aus Ihrer Sicht ein Branchenthema?**

AK: Nein, es ist unabhängig von der Verkehrsbranche wichtig. Ich glaube nur, die Verkehrsbranche betrifft es besonders stark, weil wir einfach so schlecht aufgestellt sind, was Frauenbeschäftigung angeht. Und wir müssen uns im Rahmen des demografischen Wandels genau überlegen, wo wir in Zukunft grundsätzlich unser Personal herbekommen. Aber wenn ich an Fach- und Führungskräfte denke, an Experten, da wird's schon schwierig und da sind Frauen für mich eine Goldreserve. Nur wir müssen natürlich sehen, wie wir Bedingungen schaffen, dass sich Frauen bei uns entwickeln können.

**Was könnte oder sollte nach dem Projekt in Ihrem Verkehrsbetrieb vielleicht anders sein?**

AK: Vielleicht haben sich von den Teilnehmerinnen



André Kränzke leitet seit 2007 den Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Osnabrück AG. Zuvor war er bei den Kölner Verkehrsbetrieben als stellvertretender Betriebsleiter im Bereich Bus tätig.

## 1. PROJEKTRUNDBRIEF

schon einige qualifiziert für eine Führungsaufgabe oder sie sind dabei, sich zu qualifizieren und besetzen 2014 vielleicht eine Führungsaufgabe. Vielleicht haben wir aber auch von anderen gelernt und gesehen, wo wir bisher Fehler gemacht haben und was wir besser machen müssen. Wir haben die Bereitschaft und den Willen, den Fokus noch deutlicher auf diese Zielgruppe zu richten. Trotz alledem dürfen wir uns nichts vormachen! Das Schwierige für Frauen dabei sind immer noch die Rahmenbedingungen. Beruf und Familie sind noch immer schwer unter einen Hut zu bringen. Wir sind noch nicht so weit. Langsam zeigt sich zwar der Wille, andere Rahmenbedingungen zu schaffen, aber eine Frau, die gut ausgebildet ist und die sich dann im Job etablieren und positionieren will und dann sagt, sie möchte eine Familie gründen – das wird noch immer zum Karriereknick führen. Das können wir uns aber nicht mehr leisten! Und da müssen wir betriebliche Rahmenbedingungen schaffen und auch der Staat muss vernünftige Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen. Wir brauchen innovative Arbeitszeitmodelle, wir müssen über Homeoffice nachdenken, die Präsenzzeiten müssen sich etwas lockern, um Frauen die Chance zu geben, das miteinander zu vereinbaren. Wobei viele Frauen dann auch den Fehler machen, im Laufe der Elternzeit den Anschluss zu verlieren. Man muss auch in den Zeiten, in denen man abwesend ist, gucken, dass man auf der Höhe der Zeit und dem technischen Stand bleibt und Wege finden, den Anschluss nicht zu verlieren. Das ist eine wechselseitige Geschichte.

### **Was versprechen Sie sich von den Workshops und Coachings für die einzelnen Teilnehmerinnen?**

AK: Die persönliche Weiterentwicklung, aber auch die Möglichkeit zur eigenen Standortbestimmung finde ich ganz wichtig. Was ich „aus meiner Brille heraus“ wichtig finde, ist die Frage nach einer

Strategie für die Frauen, um Beruf und Familie zu verbinden. Und schließlich die Frage, wie man sich als Frau in der Männerwelt durchsetzt.

### **Hätten Sie da einen Tipp für die Frauen?**

AK: Erst mal immer natürlich bleiben und nicht aufgesetzt sein und vor allen Dingen: nicht Männer nachmachen wollen, das ist nicht authentisch! Aber auch nicht zu sehr „Weibchen“ spielen, das ist auch nicht richtig. Also die richtige Balance muss man da finden. Für mich ist auch wichtig: Eine Frau muss nicht besser als ein Mann sein! Gleich gut reicht! Aber es gibt viele, die meinen, dass eine Frau, wenn man sie einstellt, besser sein muss, als die männlichen Kandidaten.

### **Was soll bis Ende des Projektes noch unbedingt passieren?**

AK: Ich finde für das Projekt die Netzwerktreffen total wichtig. Hier ist die Gelegenheit, dass alle einmal in der großen Runde zusammen kommen und man voneinander lernt. Und dass die beteiligten fünf Betriebe so weitermachen wie bisher und wir ein gutes Projektergebnis erzielen, wir also nach Abschluss des Projektes gestärkte Frauen haben, die ihren Weg machen. Ich freue mich einfach, dass es so ein Projekt gibt und es ordentlich begleitet wird. Ich halte da alle, die daran mitarbeiten, für sehr motiviert! Wichtig erscheint mir an solchen Projekten aber immer die Übertragbarkeit, dass geguckt wird, dass Ergebnisse und das Know-How in geeigneter Weise übertragbar sind und nicht, dass wir uns in fünf Jahren wieder mit so einem Thema beschäftigen und ich mich frage, warum kennt und nutzt keiner die guten Ergebnisse von vor fünf Jahren. Das habe ich in vielen Projekten schon erlebt.

# Frauen gehen in Führung

## - Die Teilnehmerinnen

**Liebe Frau Kode, Sie sind eine der circa einhundert Teilnehmerinnen im Projekt „Frauen gehen in Führung“. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie daran teilnehmen?**

CK: Erfahren habe ich von dem Projekt über meinen Vorgesetzten, der über das Projekt informierte. Ich war gleich begeistert, dass es ein solches Projekt gibt, welches die Beschäftigungssituation von Frauen zunächst anschaut und verbessert. Die Handlungsmöglichkeiten für Frauen werden identifiziert und die Bereitschaft zur Aufstiegsorientierung gestärkt.

**Und was erhoffen Sie sich ganz persönlich von der Teilnahme, was ist Ihre Motivation?**

CK: Ganz persönlich sind für mich zwei Dinge ganz wichtig. Und zwar zum einen die Netzwerktreffen, die für mich zunächst einmal einen Erfahrungsaustausch auf persönlicher Ebene ermöglichen, was für mich auch einen Aufbau von einem Kontaktnetzwerk mit sich zieht. Das finde ich ziemlich spannend. Zum anderen glaube ich, dass mir noch viele Herausforderungen beruflicher Natur begegnen werden und ich erhoffe mir in diesem Projekt einfach Hilfestellungen und Tipps - von den Fachfrauen vor Ort, aber auch von Kolleginnen aus anderen Verkehrsbetrieben. Meine Kompetenzen möchte ich gezielt weiter aufbauen und stärken, damit sie nachhaltig zum Erfolg meiner beruflichen Laufbahn beitragen.

**Sie haben bis jetzt am Modul „Persönliche Stand-**

**ortbestimmung“ teilgenommen. Wie war so der Workshop ganz grundsätzlich für Sie?**

CK: Ich fand den Workshop super. Ich habe viele Frauen kennengelernt, die in der gleichen Branche tätig sind. Insbesondere der BIP<sup>1</sup> hat mir gut gefallen, um meinen persönlichen Standort besser zu identifizieren. Es war toll, dass der berufliche Bezug so hoch war. Im Workshop haben wir darauf aufgebaut und einen Abgleich zum eigenen Berufsbild erstellt. Hieraus konnte ich gezielt erkennen, was für Anforderungen der Beruf an mich stellt. Ich habe mir persönliche Entwicklungsziele gesetzt und kann nach Ende des Projektes Rückschlüsse ziehen: Was hat sich denn jetzt verändert? Wo habe ich mich weiterentwickelt?

**War für Sie irgendetwas total unerwartet oder auch besonders spannend in diesen zwei Workshop-Tagen?**

CK: Wie gesagt, der BIP war für mich sehr interessant, aber auch die hohe Aufmerksamkeit, die er bei den einzelnen Teilnehmerinnen hatte. Die didaktische Aufbereitung vom Workshop war unerwartet gut.

**Das freut mich. In den nächsten Monaten werden ja noch die zwei weiteren Workshops zu den The-**



Cynthia Kode, Teilnehmerin der ersten Workshop-Reihe im Projekt „Frauen gehen in Führung“.

Cynthia Kode arbeitet seit ca. 1,5 Jahren bei den Stadtwerken Osnabrück AG. Sie ist dort für die Betriebsentwicklung im Verkehrsbetrieb zuständig.

<sup>1</sup> „BIP“ steht für „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“. Der BIP ist ein wissenschaftlich entwickelter und erprobter Persönlichkeitsfragebogen, der einen sehr hohen beruflichen Bezug aufweist. Ziel des Fragebogens ist es, eine persönliche „Standortbestimmung“ durchzuführen und sich sowohl der eigenen Stärken als auch Potenziale bewusst zu werden. Im Projekt „Frauen gehen in Führung“ wurde der BIP in der Version „BIP 6 F“ angewendet.

## 1. PROJEKTRUNDBRIEF

**men „Kommunikation und Selbstmarketing“ sowie „Führung“ stattfinden. Welche Erwartungen haben Sie an diese beiden Veranstaltungen?**

CK: Ich habe große Erwartungen, weil ein beruflicher Aufstieg nicht nur Kompetenzen, Fachwissen und Leistungswillen braucht, sondern auch immer eine gute Portion Selbstmarketing. Frauen haben da eher geringer ausgeprägte Fähigkeiten und machen wenig Werbung für sich selbst. Ich erhoffe mir, dass die Teilnehmerinnen diese weibliche Scheu ablegen, sie selbstbewusster und gestärkter aus den Workshops herausgehen, um ihre beruflichen Interessen klar im Unternehmen kommunizieren zu können. Darüber hinaus ist es für mich aufschlussreich zu sehen, wo meine Stärken sind, welche Ziele und welches Alleinstellungsmerkmal ich habe. Denn hieraus ergeben sich Botschaften, die ich zukünftig innerhalb des Unternehmens gezielt streue, um dann, ich sag' einfach mal, eine gute Marke im Job zu werden.

**Das hört sich sehr gut an! Ich bin gespannt, was Sie mitnehmen können aus den Workshops. Sie haben auch gerade gesagt, dass Frauen nicht so unbedingt stark sind im Bereich Selbstmarketing und da auch noch so eine gewisse Scheu haben. Wo, glauben Sie, kommt das her?**

CK: Aus dem Rollenverständnis, das wir lange gelebt haben. Diese tradierten Werte müssen aufgebrochen werden. Wir sind auf einem guten Weg.

**Sie haben jetzt gerade schon einige Ihrer Erwartungen an das Projekt genannt und auch noch einmal Ihre Ziele zusammengefasst. Wann gehen Sie also nach Hause und sagen, das hat sich für mich gelohnt, dass ich da drei Mal hingegangen bin, dass ich daran teilgenommen habe?**

CK: Zufrieden bin ich schon nach dem ersten Mal

nach Hause gegangen. Schon da habe ich in Bezug auf den BIP gesehen, dass es einfach spannend ist mir zu verdeutlichen, wo ich gerade stehe - ebenso im Abgleich mit den anderen Teilnehmerinnen. Von daher ist das Ganze sogar nach der ersten Veranstaltung für mich gelungen. So wie das Paket geschnürt ist, mit den zwei weiteren Modulen und den Coachings, ergänzend um die Sensibilisierung der Funktionsträger, halte ich es insgesamt für 'ne runde Sache.

**Ok. Sie selber übernehmen ja schon, so haben Sie sich ja auch auf dem Workshop beschrieben, Führungsverantwortung in Projekten. Haben Sie vielleicht aus Ihrer Perspektive einen Tipp oder sogar auch einen Wunsch für andere berufstätige Frauen, die auch das Ziel haben in eine Führungsposition zu gelangen?**

CK: Nicht nur Frauen, sondern grundsätzlich alle Personen, die eine Führungsposition anstreben, setzen sich klare Ziele für den beruflichen Weg. Diese Ziele sollten auch tatsächlich herausfordernd sein, denn nur solche sind motivierend und treiben einen in die richtige Richtung. Unternehmen können meiner Meinung nach gar nicht mehr auf ehrgeizige und begabte Frauen verzichten. Deshalb finde ich es bei diesem Projekt richtig, dass nicht nur die Frauen selbst gefördert werden, sondern auch die betrieblichen Funktionsträger und -trägerinnen sensibilisiert werden. Das Projekt führt ein Umdenken herbei und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Ich würde gerne noch mit auf den Weg geben, dass es genauso wichtig ist, Chancen zu erkennen und zuzupacken. Man sollte sie nicht an sich vorbeigehen lassen.

**Schön. Da haben Sie ganz viele positive und gute Botschaften losgeschickt. Dann herzlichen Dank für das gute Gespräch und viel Spaß bei den nächsten Workshops!**

**Liebe Frau Diehl, Sie sind eine der ca. 100 Teilnehmerinnen im Projekt „Frauen gehen in Führung“. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie an dem Projekt teilnehmen?**

KD: André Kränzke, der Leiter des Verkehrsbetriebs, sprach mich an, ob ich Interesse hätte mich einmal intensiver mit dem Thema „Frauen in Führung“ auseinanderzusetzen, da habe ich nicht lange gezögert und zugesagt.

**Und was erhoffen Sie sich von der Teilnahme?**

KD: Das Beste an dem Angebot ist der Austausch der Frauen untereinander. Man kann offen sprechen, welche Probleme es manchmal geben kann, als Frau in einem Verkehrsbetrieb zu arbeiten. Dann schätze ich natürlich den fachlichen Input, den man bekommt und die Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen: Wie stehe ich selber eigentlich da, wenn ich mich mit anderen vergleiche?

**Was könnte denn für Sie nach dem Projekt vielleicht anders sein?**

KD: Es wäre schön, sich ein Netzwerk zu schaffen, Frauen zu kennen, die man auch mal einfach fragen kann, wenn man vor bestimmten Problemen steht. Weil die Frauen, die jetzt in meiner Gruppe sind, ja auch einen unterschiedlichen Erfahrungshorizont haben, von der Fahrerin bis zur langjährigen Führungskraft haben wir ja alles dabei. Ich fände es toll, wenn der Austausch auch über das Projekt hinaus etabliert wird und man auch danach noch Kontakt zueinander hält.

**Der erste Workshop zum Thema „Persönliche Standortbestimmung“ hat ja bereits stattgefunden. Was war vielleicht besonders spannend für Sie?**

KD: Ich finde immer Situationen ganz gut, in denen man sich bewusst aus dem Berufsleben ausklinken und sich solchen Themen widmen kann. Im Alltag kommt das nämlich oftmals zu kurz. Richtig spannend fand ich zum Beispiel den Bereich Work-Life-Balance. Da mal reinzuzugucken, wo man vielleicht auch mal Grenzen setzen sollte, nochmal zu reflektieren, wo man die Grenzen, die man sich mal gesetzt hatte, schon überschritten hat und da im Austausch mit anderen nach Lösungen zu suchen.

**Und haben Sie auch Lösungen finden können?**

KD: Ich habe auf jeden Fall Anregungen mitgenommen. Lösungen... ich glaube fast, dass das nicht lösbar ist. Gerade bei Marketing und Pressearbeit ist vieles unplanbar. Man kann sich zwar die tollsten Pläne pro Tag machen, aber dann kommt irgendein Ereignis, was diese wieder komplett durcheinander wirft. Und deswegen suche ich da ehrlich gesagt nicht nach Lösungen, sondern eher nach Strategien. Also: Wie gehe ich mit bestimmten Belastungssituationen um?  
Und ich habe auch mitgenommen, dass das Spezielle an Verkehrsbetrieben dann doch wieder überall gleich ist. Es ist halt noch eine Männerdomäne. Das ist aber auch in jedem Betrieb so, dass sich die Frauen da allmählich hocharbeiten. Dabei ist es nicht nur den Betrieben geschuldet, dass hier noch wenige Frauen



Katja Diehl; Teilnehmerin der ersten Workshop-Reihe im Projekt „Frauen gehen in Führung“.

Katja Diehl arbeitet seit April 2008 bei den Stadtwerken Osnabrück AG, zunächst war sie als Pressesprecherin tätig. Mittlerweile leitet sie den Bereich „Marketing Verkehr und Freizeit-Verkehr“ und trägt Verantwortung für ein siebenköpfiges Team.

## 1. PROJEKTRUNDBRIEF

arbeiten. Es fehlt auch an Bewerberinnen, die in die Männerdomäne einbrechen wollen.

### **Ist das etwas Spezifisches in der Verkehrsbranche oder können Sie sich das auch in anderen Branchen vorstellen?**

KD: Ich kann mir das auch in anderen Branchen vorstellen. Zum Beispiel die klassischen Ingenieursberufe sind auch immer noch ein Garant dafür, dass es eher ein Männerjob ist. Von Frauen, die diese Richtung studiert haben, weiß ich, dass man da teilweise als Einzige in der Vorlesung sitzt. Ich denke, das ist wirklich eine Herausforderung, der sich unsere Gesellschaft stellen muss. Fachkräfte sind immer seltener zu bekommen – da müssen auch Verkehrsbetriebe gucken „Wie binden wir qualifizierte Frauen an uns?“

### **Im Rahmen des Projektes werden noch zwei Workshops zum Thema „Kommunikation und Selbstmarketing“ sowie zum Thema „Führung“ stattfinden. Welche Erwartungen haben Sie an diese zwei Veranstaltungen?**

KD: Selbstmarketing ist für mich ein ganz wichtiges Thema, weil ich da nicht gut bin. Auch aus der Beobachtung anderer Frauen, jetzt gar nicht nur meinen Betrieb, sondern auch darüber hinaus, merke ich, dass wir uns da nicht so gut positionieren mit den Leistungen, die wir so vollbringen. Dass das Klischee manchmal eben doch noch stimmt, dass man fleißig arbeitet und nicht drüber spricht - da muss man auf jeden Fall dazulernen. Ob das jetzt unbedingt ein Frauenthema ist, weiß ich nicht zu beurteilen. Aber es ist Frauen auf jeden Fall eher gegeben, das Selbstmarketing nicht richtig zu tun. Im Rahmen von Führung, da ich selber relativ spontan zu der Führungsposition gekommen bin, bin ich immer dankbar über Austausch. Auch was Problemfelder, die es da geben kann, angeht, also

Mitarbeitergespräche, schwierige Situationen im Team usw. Da verspreche ich mir schon bestimmte Anregungen für meinen Arbeitsalltag.

Frau Diehl, Sie selbst sind bereits in einer Führungsposition. Haben Sie vielleicht einen Tipp oder auch einen Wunsch für andere berufstätige Frauen, die das Ziel haben, in eine solche Position zu gelangen?

KD: Ich glaube, es ist wichtig, ob man führen kann. Es ist halt nicht jedem gegeben, eine Führungsposition auszufüllen. Manche sind halt gute Projektmanager z. B. weil sie ein hohes Fachwissen haben. Man sollte einfach ein bisschen reflektiv bleiben, wenn sich die Dinge so gut entwickeln, dass man eine Führungsposition einnehmen kann und ich glaub, der beste Tipp ist einfach, dass man bei sich bleibt. Also nicht versucht, sich passend zu machen, um bestimmte Positionen zu erlangen. Sonst ist Führung keine Freude, sondern eine Belastung und unlösbare Aufgabe.

### **Das hört sich gut an! Vielen Dank für das Gespräch!**

Die Interviews führte Ina Krietsch, Prospektiv GmbH, gekürzte Fassungen. Die Langfassungen können Sie downloaden unter: [www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de](http://www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de)

## Projektleitung



Gesellschaft für betriebliche  
Zukunftsgestaltungen mbH

### Ansprechpartnerin:

Ulrike Weber

Tel.: 0231 - 55 69 76-11

weber@prospektiv-do.de

www.prospektiv-do.de

### Wie Sie vom Projekt „Frauen gehen in Führung“ profitieren können

Gerne nehmen wir Sie in unseren E-Mail-Verteiler auf. Senden Sie uns hierzu eine Mail mit Ihrem Namen und der Anschrift Ihres Betriebes an [info@prospektiv-do.de](mailto:info@prospektiv-do.de). Sie erhalten dann u. a. Informationen zu Veröffentlichungen und Einladungen zu Veranstaltungen des Projektes „Frauen gehen in Führung“.

## Links

[www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de](http://www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de)

Projekthomepage mit ausführlicher Hintergrunddarstellung und aktuellen Informationen

[www.vdv-karriere.de](http://www.vdv-karriere.de)

Karriere- und Bildungsportal des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) mit umfassendem Überblick zu beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im ÖPNV und dem Schienengüterverkehr

[www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)

Umfangreiche Informationen über das Programm „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“.

Bildnachweise:

Seite 1: Nobina, Helsinki

Seite 2: Martin Brockhoff - Haltestelle Jahnplatz

## Projektpartner

**VDV** Akademie

[www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)



BEYROW BUSINESS BERATUNG  
FÜR GRÜNDUNG-WACHSTUM-QUALIFIZIERUNG

[www.b3-beyrow.de](http://www.b3-beyrow.de)



[www.bsag.de](http://www.bsag.de)



Kölnener Verkehrs-Betriebe AG

[www.kvb-koeln.de](http://www.kvb-koeln.de)

**moBiel**

Ein Unternehmen  
der Stadtwerke Bielefeld

[www.mobiel.de](http://www.mobiel.de)



STADTWERKE  
HÄMM GmbH  
VERKEHR

[www.stadtwerke-hamm.de](http://www.stadtwerke-hamm.de)



Stadtwerke Osnabrück  
Immer für Sie da.

[www.stadtwerke-osnabrueck.de](http://www.stadtwerke-osnabrueck.de)



[www.verdi.de](http://www.verdi.de)