

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte
in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

INHALT

Frauen in Führungspositionen- die Rolle weiblicher Vorbilder	3
Netzwerken – gemeinsam zum Ziel	5
Mit einem Klick: Zum Weiterlesen	7
Veranstaltungsarchiv: Was bisher geschah...	8
Impressum	8

Frauen in Führungspositionen – Die Rolle weiblicher Vorbilder

Am 19. Mai 2010 fand im Haus des deutschen Weines in Mainz der erste „Kaminabend“ zum Thema Frauen in Führungspositionen statt. In dessen Rahmen stellten Frauen aus hohen Führungspositionen in Politik und Wissenschaft ihre Karriereverläufe aus persönlicher Sicht dar. Zu den Gästen gehörten: Dagmar Barzen (Präsidentin der Struktur- und Genehmigungsdirektion Nord), Prof. Dr. Landfester (Direktorin des Max Planck Instituts für Polymerforschung in Mainz) sowie Sabine Röhl (Landrätin im Kreis Bad Dürkheim). Die Moderation der Veranstaltung übernahm Gräfin Anja von Kanitz.



Fr. Röhl, Fr. Prof. Dr. Landfester, Fr. von Kanitz (Moderation), Fr. Barzen (v.l.n.r.)

Der erste Kaminabend, zu dem die Mentees, die Mentorinnen und Mentoren sowie Mitglieder des Lenkungsbeirats eingeladen waren, bot neben einem Einblick in die biographischen Karrierewege der geladenen Frauen, wertvolle Erfahrungen sowie Tipps und Anregungen für die Nachwuchsführungskräfte. Sie konnten erfahren welche Strategien hilfreich, Zufälle willkommen und Hürden im Karriereaufstieg zu meistern sind. Insbesondere geschlechtsspezifische Unterschiede im Karriereablauf, z.B. in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Führen in Teilzeit wurden aus Sicht der Frau als Betroffene aber auch aus Sicht der Frau als Personalverantwortliche diskutiert.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist gemessen an ihren fachlichen Qualifikationen aktuell nicht mehr erklärbar. Noch nie waren Frauen so gut ausgebildet wie heute. Darüber hinaus verfügen Frauen über eine bessere formale Bildung im Vergleich zu gleichaltrigen Männern. Neben gesellschaftlichen Vorurteilen sowie strukturellen Barrieren („gläserne Decke“), könnte dabei auch das unzureichende Wissen um geeignete Aufstiegsstrategien eine wesentliche Rolle spielen.

Netzwerken als Karriereleiter

Neben formalen Qualifikationen stellt die berufliche Vernetzung einen bedeutenden Baustein auf dem Weg in die Führungsposition dar. Frau Landfester kritisiert die Rolle der Frau als Einzelkämpferin und weist daraufhin, dass Männer sich viel häufiger strategisch vernetzen. Während Sie in ihrer Karriere neben der familiären sowie partnerschaftlichen Unterstützung die Funktion ihrer wissenschaftlichen Mentoren während der Dissertation und Habilitation hervorhebt, vermisst Frau Barzen „im Nachhinein keinen Mentor gehabt zu haben“. Dennoch liegt ihrem beruflichen Aufstieg auch ein gutes Kontaktnetz zugrunde. In Mentoring-Programmen wird Netzwerken betont. Ein wichtiges Ziel der so genannten Kaminabende ist damit auch, eigene Kontaktnetze zu erweitern und für die eigene persönliche und berufliche Entwicklung nutzbar zu machen. Mit der Übernahme des Amtes als Landrätin hat Sabine Röhl ihr Frauennetzwerk fest installiert. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ermögliche hier eine schnelle Vernetzung und den Aufbau gegenseitiger Unterstützungsmechanismen.



Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Teilzeitbeschäftigung ermöglicht für viele Beschäftigte eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und wird weitaus häufiger von weiblichen als von männlichen Arbeitnehmern ausgeübt. Obwohl laut dem Gesetzgeber Führungsaufgaben auch in Teilzeit einzubeziehen sind (§ 11 Abs. 2 S. 2 LGG), ist die gesellschaftliche Akzeptanz von Teilzeitarbeit, vor allem im Hinblick auf Führungstätigkeiten immer noch wenig verbreitet.

Neben der Forderung nach besseren Gleichstellungschancen für Führungskräfte in Vollzeit- und Teilzeitanstellungen rückt beim Kaminabend auch die Frage nach der Rolle des Partners in den Vordergrund der Diskussion. Einigkeit besteht darüber, dass Kinderbetreuung nicht nur Frauensache ist, gleichzeitig kommen Stimmen, dass es auch viele Vorurteile gegenüber männlichen Führungskräften in Teilzeit gibt, die abgebaut werden müssten. Die Frage, inwiefern die realen Rahmenbedingungen der in Teilzeit ausgeübten Führungspositionen hier jedoch immer auch dem rechtlichen Anspruch gerecht werden, muss an anderer Stelle noch beantwortet werden. Tatsache ist, dass die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit nach wie vor eine Ausnahme darstellt.

Bei der Frage um die Teilzeitausübung von männlichen Angestellten werden an diesem Abend vor allem zwei Aspekte hervorgehoben. Zum einen stellt sich die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz von Männern, die Elternzeit in Anspruch nehmen wollen. Denn die Vorurteile gegenüber einer Führungskraft in Teilzeit gelten zunächst für beide Geschlechter. Zum anderen wird die ungleiche Verteilung der Teilzeitanstellungen zwischen Männern und Frauen diskutiert. Laut dem 3. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes des Landes Rheinland-Pfalz (2007) ermöglicht Teilzeitbeschäftigung für viele Beschäftigte eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird aber – ganz nach dem klassischen

Rollenbild - nach wie vor weitaus häufiger von weiblichen als von männlichen Arbeitnehmern ausgeübt. Aus der Diskussion an diesem Abend wird die Notwendigkeit neuer, familienfreundlicher Strukturen deutlich. Eine Führungskraft muss nicht den ganzen Tag in der Firma anwesend sein, um effizient arbeiten zu können – stattdessen ist es ratsam an wichtigen Terminen anwesend zu sein. Auch Prof. Dr. Landfester – zweifache Mutter – betont, dass sie ihr Büro um 17.00 Uhr verlasse. Zwei Lebensbereiche miteinander vereinbaren zu wollen, die zunächst unvereinbar scheinen, erfordern nach ihr Kreativität und neue individuelle Lösungsmuster. Sie hat sich durch die Herausgabe des Buches „Karriere und Kind“ mit diesen Lösungsversuchen im Wissenschaftsbetrieb auseinandergesetzt.

„Gläserne-Decke“, Frauen-Quote, Gehaltsunterschiede: vieles bleibt offen

Die rege Diskussion im Rahmen der Fragen aus dem Podium weist auf einen hohen Austauschwillen vor allem zu politisch aktuellen Fragestellungen hin, z.B. bezüglich der Einführung einer Frauenquote oder der hohen Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen. Inzwischen haben viele Unternehmen den Vorteil gemischter Teams, auch im Hinblick auf das Geschlecht, erkannt (Gender Mainstreaming, Managing Diversity). Auch an diesem Abend wird die Frage nach der Quotenregelung für weibliche Arbeitnehmer umstritten diskutiert. Dabei spricht sich Prof. Dr. Landfester gegen jegliche Quotenregelung aus, weil diese ihrer Meinung nach den Leistungsgedanken nicht genügend berücksichtige. Dagmar Barzen plädiert dagegen für eine Frauenquote. Beispielhaft weist sie auf die skandinavischen Länder hin, die mit einer Frauenquote um die 40%, Deutschland in der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen weit überlegen sind. Zusätzlich fordert sie mehr Einsatz von den Männern in der Familienfrage: „Männer sollten mehr Verantwortung in der Kinderbetreuung übernehmen. Teilzeit sollte keine Frauendomäne bleiben“.

Als Fazit des Abends kann festgehalten werden: Zu einem beruflichem Aufstieg gehört in Verbindung mit viel Arbeit in erster Linie richtige Entscheidungsfindung, Durchhaltevermögen, ein starker Durchsetzungswille und eben ein gut austariertes Netzwerk. Um die Vereinbarkeit einer Führungsposition mit den Lebensbereichen (Familie, Partnerschaft, Work-Life-Balance) unterstützend zu gestalten, müssen gesellschaftliche als auch betriebliche Strukturen sowie Erwartungen an die Führungsposition modifiziert werden. Die Relevanz einer Ausgewogenheit im Berufsleben betont auch Dagmar Barzen, diese sei vor allem in der Führungsebene notwendig und dazu gehöre es auch „Termine absagen zu können“.

Die Diskussionen wurden abschließend in dem informellen Teil des Abends lebhaft, bei einem kleinen Imbiss, bis spät in den Abend fortgeführt.

Netzwerken – gemeinsam zum Ziel

Bei Netzwerken - auch Networking genannt - spricht man von der Kompetenz, Kontakte aufzubauen und zu pflegen, im beruflichen und privaten Bereich. Diese Fähigkeit Beziehungsnetzwerke innerhalb als auch außerhalb der eigenen Institution aufzubauen gilt vor allem in den Führungsebenen bzw. auf dem Weg dorthin als besonders erfolgsversprechend. Im Speziellen handelt es sich beim Networking um eine vielseitige Unterstützung zum Weiterkommen innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches sowie vor dem Hintergrund der zukünftigen beruflichen Entwicklung. Demnach werden zum Beispiel häufig Stellenangebote innerhalb eines Netzwerkes vermittelt.

*„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg“
Henry Ford*

Netzwerken gehört für beide Geschlechter zum Berufsalltag, jedoch scheint der Umgang mit dieser Form des Beziehungsmanagements ein unterschiedlicher zu sein. Während Männer schon lange sogenannte Männernetzwerke wie z.B. Lions-Club pflegen, entwickeln Frauen erst in den letzten Jahren verstärktes Interesse an formellen Netzwerken. Neben großflächigen Vereinigungen wie zum Beispiel dem Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management e.V. (B.F.B.M. e.V.) werden immer häufiger sowohl in Unternehmen als auch öffentlichen Einrichtungen Netzwerkmöglichkeiten für Frauen angeboten z.B. innerhalb von Mentoring-Programmen. Frauen scheinen den Vorteil von Netzwerken auf ihre Karriere zu unterschätzen bzw. falsch einzuschätzen. Sie würden zudem häufig eher mit hierarchisch niedriger gestellten Personen „netzwerken“. Dabei steht laut Monika Henn („Die Kunst des Aufstiegs“, campus 2009) eine Prüfung der persönlichen Netzwerke an, inwiefern sie für die eigene Karriere förderlich sind.

Strategien für erfolgreiches „Netzwerken“

Zuerst Ziele festsetzen – dann strategische Beziehungen knüpfen

Bevor wir anfangen wahllos Visitenkarten auszutauschen erweist es sich als sinnvoll unsere Zielsetzung festzulegen. In welche Richtung möchte ich mich beruflich entwickeln? Wie stelle ich mir die Beziehung zu einem Kooperationspartner vor? Welche Gegenleistung kann ich erbringen?

Geben und Nehmen

Beim „Netzwerken“ steht, wie in jeder anderen zwischenmenschlichen Beziehung, ein gegenseitiges Interesse im Vordergrund. Denken Sie nicht nur daran, was der Netzwerkpartner für Sie tun kann- sondern lassen sie ihr Gegenüber an ihren Erfolgen teilnehmen. Es gilt auf Gegenseitigkeit, auch im Hinblick auf eigenes Fortkommen, zu achten.

Gute Leistung bei „richtigen“ Personen präsentieren

Eigene berufliche Erfolge an richtiger Stelle präsentiert, hilft dem Erfolg mehr als auf die Anerkennung des Vorgesetzten zu hoffen.

Nicht „nur“ nach Sympathie

Eine strategisch-gezielte Auswahl der Netzwerkpartner wird sich eher karrierefördernd auswirken als eine nach persönlichen Merkmalen.

Kontakte aufrechterhalten

Um eine dauerhafte Beziehung zum Netzwerkpartner aufzubauen muss diese durch virtuellen Austausch und persönliche Treffen gepflegt werden.

Kommunikative und soziale Kompetenzen

Netzwerke basieren auf gegenseitigen Austausch und setzen sog. emotionale Intelligenz voraus. Dabei stehen nicht nur kommunikative Fähigkeiten im Vordergrund („small talk“) sondern auch die Kunst des Zuhörens.

Qualität über Quantität

Ein Netzwerk ist nur so wertvoll wie seine Mitglieder.

Netzwerken auch außerhalb des eigenen Arbeitgebers

Neben internen Kontakten können Tagungen, Vorträge oder Kolloquien sowie die Mitarbeit in Gremien und Ausschüssen beim Aufbau des eigenen Netzwerkes nützlich sein.

Mit einem Klick: Zum Weiterlesen

Frauen in Führungspositionen

Studie des Accenture 2002 zum Verhältnis zwischen Frau und Macht – Anspruch oder Widerspruch
http://www.eubuero.de/arbeitsbereiche/fraueneuforschung/industrieforschung/Download/dat_/fil_1833.

Bericht der Europäischen Kommission 2010 zum Wirtschaftswachstum durch ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Führungspositionen
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&pubId=476&type=2&furtherPubs=yes>

Datenbank der Europäischen Kommission zum Thema Geschlechter in Entscheidungspositionen
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en>

Vereinbarkeit Karriere und Familie

Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit Informationen in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Befragung deutscher Führungskräfte zum Stellenwert der Familie aus Sicht der Unternehmer
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

Weitere Online - Empfehlungen

Studie des Accenture 2005 „Zwischen Mama und Marie Curie. Frauen und Vorbilder“. Eine empirische Untersuchung unter männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschsprachigen Raum.
<http://www.g-i-s-a.de/res.php?id=391>

Studien von McKinsey & Company zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg. Im speziellen wurden u.a. die Führungsstärken von Frauen sowie der Einfluss weiblicher Spitzenkräfte auf den Unternehmenserfolg untersucht.
http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp

Veranstaltungsarchiv: Was bisher geschah....

14. Januar 2010:	Sitzung des Lenkungsbeirats
Bis Ende Januar 2010:	Matching der Mentoring-Tandems
25. Februar 2010:	Auftaktveranstaltung des Programms in der Staatskanzlei
9. März 2010:	Jeweils halbtägige Einführungsveranstaltung für die beteiligten Mentoring-Tandems
22. März 2010:	1-tägige Potenzialanalyse für Mentees
25. März 2010:	Sitzung des Lenkungsbeirats
Mitte März 2010:	Online-Befragung der Mentees und MentorInnen im Rahmen der Evaluation
19./20. April 2010:	2-tägiger Workshop zum Thema „Führung und Macht“ für Mentees
19. Mai 2010:	Kaminabend zum Thema „Frauen in Führung“
9. Juni 2010:	Gruppeninterview der Mentees – Halbzeit
Juni 2010:	Telefoninterviews Mentor/inn/en - Halbzeit
15. Juni 2010:	Erfahrungsaustausch für Mentees
15. Juni 2010:	Moderierter Erfahrungsaustausch für Mentoren/innen
22./23. Juni 2010:	2-tägiger Workshop zum Thema „Sicheres Führungsverhalten in Kommunikation und Konflikt“ für Mentees

Impressum

Herausgeber:
Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZQ)
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Redaktion:
Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wiss. Mitarbeiterin

Texte:
Katarzyna Rycombel, Projektmitarbeiterin

Kontakt:
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Forum Universitatis 4
55099 Mainz
Telefon: 06131-39-25049
E-Mail: stefanie.buss@zq.uni-mainz.de