

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



ZENTRUM FÜR
QUALITÄTSSICHERUNG
UND -ENTWICKLUNG

INHALT

„Richtig“ Netzwerken	4
Von der Unmöglichkeit der richtigen Balance – Aspekte auf dem Weg zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Erfolg	6
Entwicklungen aus den Evaluationsergebnissen	9
Buch- und Webseitenempfehlungen	10
Veranstaltungsarchiv: Was bisher geschah...	11
Impressum	11

„Richtig“ Netzwerken

Die Beherrschung der Kunst des „richtigen“ Netzwerkers stellt heutzutage einen unabdingbaren Bestandteil eines Karriereaufstiegs dar. Um die Hintergründe des Netzwerkers sowie die Techniken kennenzulernen wurde am 25. August 2010 im Rahmen des zweiten Kaminabends dieses Thema in Anwesenheit weiblicher Expertinnen unter die Lupe genommen. Durch den Abend führte Marion Bredebusch und als Gäste berichteten Frau Dr. Sanftenberg (Landessenderdirektorin Rheinland-Pfalz des SWR) und Frau David (Group Human Resources, Diversity Management der Commerzbank AG) von ihren Erfahrungen und ihrem Umgang mit (Frauen-) Netzwerken. Die interaktive Gestaltung des Abends ermöglichte neben dem Vortrag und den Beiträgen der Gäste, einen regen Erfahrungsaustausch sowie kleine Übungseinheiten unter den teilnehmenden Akteuren.



Fr. Bredebusch, Fr. Sanftenberg und Fr. David (v.l.n.r.)

Idee des Netzwerkers

Laut Brockhaus bedeutet der Begriff „Netz“ Geknüpftes. Um dieses Bild zu verdeutlichen zog Frau Bredebusch ein Zitat von Herrn Hirschhausen heran: „So wie eine Spinne nicht wissen muss, wo genau die Fliege landen wird, spinnt sie ihr Netz. Je mehr Knoten und Anknüpfungspunkte mit allem Drumherum sie bildet, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, das zu bekommen, was sie will!“. Diese Definition zielt auf die Freiheit beim Ausbau des eigenen Netzwerks und die Intensität der jeweiligen Interaktion im Netzwerk. Es geht demnach nicht nur um das Knüpfen von Kontakten sondern auch um ihr Aufrechterhalten im Rahmen der Kontaktpflege. Laut einem Leitsatz von Marion Bredebusch: „Aus den Augen – aus dem Sinn? Aus den Augen in den Sinn!“. Sei es durch ein telefonisches Gespräch, eine Mail oder einen persönlichen Brief - es ist wichtig die Kontakte über den Moment des Kennenlernens hinaus zu pflegen.

„Wer fischen will, muss dahin gehen wo Fische sind und darf dabei auch nicht vergessen, ein Netz mitzubringen.“

4

Im Vortrag von Frau Bredebusch wird die häufige Assoziation von Netzwerken mit Seilschaften oder Männerbünden thematisiert. Während Netzwerke eine Freiheit bei der Wahl der Kontakte erlauben, ist diese bei sogenannten Seilschaften nicht gegeben. Der aus dem Bergsteiger-Sport stammende Begriff beschreibt ein Kontaktnetz, welches auf gegenseitigem Vertrauen aber auch Abhängigkeit beruht („Zieht einer nicht mit oder sichert der ganz oben nicht rechtzeitig, stürzen alle ab. Mitgegangen – mitgehangen“). Laut Frau Bredebusch unterscheidet sich „Frauennetzwerken“ vor allem dadurch, dass die ökonomischen und politischen Motive der Frauen mit dem Gedanken der Gleichberechtigung der Geschlechter verknüpft sind.

Netzwerken unter Frauen

Netzwerken ist für Frauen in erster Linie deshalb unentbehrlich weil sie alleine durch ihre Leistung und fachliche Kompetenz im beruflichen Leben nicht weiterkommen. Ihre Unterrepräsentanz in der Führungsebene ist weiterhin gegeben. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der Art der Ausgestaltung von Führungspositionen und der einhergehenden Präsenzkultur. Zum anderen bleibt den Frauen häufig der Zugang zu karrierefördernden Netzwerken versperrt. Einher geht über die eigene Leistung zu sprechen und für sich selbst zu werben. Eigene Kompetenzen, Erfolge aber auch Zukunftspläne sollten dabei im Vordergrund des Selbstmarketings stehen. Neben dem Knüpfen von karriereorientierten Kontakten ist die Kenntnis der Spielregeln im Karriereleben ausschlaggebend - darunter politisches und strategisches Kalkül, effektiver Umgang mit Konkurrenzverhalten sowie ein Streben nach einer Führungsposition. Als Beispiel für eine positive Entwicklung beim Zuwachs an weiblichen Führungskräften wird das Land Norwegen mit einem 41-prozentigen Frauenanteil im Top-Management hervorgehoben. Dort wurde 2008 eine 40-Prozent-Quote für Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen eingeführt. Auch in Deutschland findet die Diskussion nach zur Einführung einer Frauenquote statt. Vereinzelt streben Unternehmen eine Änderung an: Sei es durch die Einführung einer Frauenquote, wie beispielsweise die Einführung einer 30-Prozent-Frauenquote in Führungspositionen bis 2015 bei der Telekom oder das Angebot von Frauen-Mentoring und Frauen-Netzwerken. Ein erfolgreiches Frauennetzwerk kann eine Unterstützung im Hinblick auf berufliche, soziale und politische Entscheidungen bieten. Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Netzwerk ist eine Beziehungskonstellation, die ein gemeinsames Interesse am wechselseitigen Erfahrungsaustausch und individuellen Nutzen aufweist und auf einem vertrauensvollen Umgang miteinander basiert.





Von der Unmöglichkeit der „richtigen“ Balance - Aspekte auf dem Weg zur Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Erfolg

In einer bestimmten Lebensspanne stellt sich das Thema der Work-Life-Balance und damit, welche Bereiche im Leben wichtig sind, dringlicher. Gerade in akademischen Laufbahnen findet eine zeitliche Ballung der Karriere- und Familienplanung meist bis Mitte/ Ende Dreißig statt. Fragen wie viel Raum welcher Bereich – Beruf, Familie, Freizeit, Selbstverwirklichung - im eigenen Leben auch zeitlich bekommt, werden relevant. Dabei stehen Frauen nicht selten vor der inneren Auseinandersetzung, wenn sie sich für Kinder und eine berufliche Karriere entscheiden, der persönlichen Kosten, für den Beruf einen Teil des

Alltags nicht mit dem Kind zu verbringen und auch mit den gesellschaftlichen Rollenerwartungen an Muttersein konfrontiert zu werden.

Frauen in Führungspositionen unterscheiden sich i.d.R. vor allem bezüglich ihres gewählten Lebensschwerpunkts von Mitarbeiterinnen. Sie legen den Schwerpunkt auf beruflichen Erfolg, private Ansprüche werden eher zurückgeschraubt, es wird sich mehr auf den Beruf konzentriert. Mütter in Führungspositionen entscheiden sich, weder auf Kinder noch auf die Karriere verzichten zu wollen. Mit Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen seien nach Einschätzung einer Managerin bei der SoftwareGroup der IBM Deutschland GmbH die schlechten Rahmenbedingungen insbesondere in den Unternehmen selbst. Frauen in Führungspositionen haben vergleichsweise weniger Kinder. Neben flexiblen Arbeitsmodellen spielen fehlende und qualitativ hochwertige Kinderbetreuungsmöglichkeiten dabei eine nicht unerhebliche Rolle. Persönlich erfordert es ein hohes Maß an Organisationskompetenz, um oftmals den Spagat zwischen Familie und Beruf zu bewältigen. Die Gewissheit, dass es dem Kind gut geht, ist für diese Frauen die Grundlage, um im Beruf den Kopf frei zu haben.

Von Führungsbildern und Muttermythen

Führungskräfte sind zeit- und terminlich enorm eingespannt, so dass aufgrund ihrer Arbeitssituation Flexibilität im privaten Bereich nur begrenzt umsetzbar scheint. Jedoch spricht die höhere Anzahl von weiblichen Selbstständigen mit Kindern dafür, dass sich hoher Zeit- und Termindruck auch gut mit Kind(ern) vereinbaren lässt. In Gesprächsrunden zur Vereinbarkeit mit weiblichen Führungskräften fällt der sehr individuelle Umgang mit einer familienfreundlichen Organisation auf. Viele können auf ein gutes soziales Netzwerk zurückgreifen, die einen Teil der Betreuung und „Notfallsituationen“ abdecken können oder greifen auf privat finanzierte Kinderbetreuung und Haushaltsführung zurück. In einer umfangreichen Studie der Bertelsmann-Stiftung 2006 zu Müttern in Führungspositionen wird durch die Befragten betont, dass ihnen erheblich wichtiger als eine Reduzierung der Arbeitszeit die Möglichkeit ist, ihre Arbeitszeit in Teilen flexibel gestalten zu können sowie eine Unternehmenskultur, in der Leistung und nicht Anwesenheit zählt. Flexibilität in den

Arbeitsbedingungen erhöhen die Ressourcen, auf kurzfristigen privaten oder beruflichen Bedarf reagieren zu können. Dies erfolgt i.d.R. in der Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit. Deutschland bleibt in der Familienfrage (noch) an seinem traditionellen Familienbild behaftet. Wenn über Formen der Vereinbarkeit der Lebensbereiche Familie und Beruf diskutiert wird, dann wird diese Fragestellung bislang überwiegend mit dem Fokus auf Frauen thematisiert. Dabei wird eine gesellschaftlich relevante Rollenzuweisung in den Blick genommen, die den Frauen (immer noch) den Hauptanteil der Organisation des Familienlebens zuweist. Langsam finden Männer und ihre damit verbundene Rolle zwar mehr Eingang in die Diskussion, jedoch sind Männer in Elternzeit bspw. derzeit noch eher Einzelfälle als ein Massenphänomen. Wenn Väter aufgrund ihres Einsatzes für die Familie ihr berufliches Engagement verringern, verhalten sie sich konträr zum erwarteten Rollenmuster und riskieren damit soziale Ausgrenzung. Maßnahmen zur Chancengleichheit müssen dieses zukünftig stärker berücksichtigen. Wenn Frauen ihre Karriere planen, verhalten sie sich wiederum konträr zu den an sie gestellten Rollenerwartungen, und dies umso stärker, wenn sie aufgrund Familie ihren beruflichen Einsatz nicht in Grenzen halten. Diese gesellschaftlichen Rollenerwartungen spiegeln sich in den „Mythen“ um die Frau als Mutter wider:



- „Ein Kind braucht seine Mutter 24 Stunden am Tag.“
- „Erziehungsurlaub nimmt man für 3 Jahre.“
- „Eine Frau, die Beruf und Kinder vereinen kann, ist schon darum bewundernswert.“
- „Der Mann macht Karriere, die Frau unterstützt das.“

Diese Rollenzuschreibungen scheinen sich im Hinblick auf die Übernahme von Führungspositionen noch einmal zu verstärken. Alle Befragten der erwähnten Bertelsmann-Studie waren mit Widerständen im beruflichen Umfeld konfrontiert und erlebten, dass ihnen mit der Geburt eines Kindes automatisch ein nachlassendes Interesse an beruflichem Erfolg unterstellt wurde. Sie mussten sehr deutlich signalisieren, dass sie ihre beruflichen Ambitionen auch mit Familie weiter verfolgen. Laut einer unter Betriebs- und Personalräten sowie familienorientierten Männern durchgeführten Studie des Instituts für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung (IAIZ) dominiert in der Organisationskultur eine „Anwesenheitskultur“ mit Vollzeitmentalität und Präsenzpflcht. Die „totale Verfügbarkeit der Person ist für das Unternehmen gegen Ende des 20. Jahrhunderts in vielen Unternehmen unausgesprochen zur Bedingung für die Übernahme von Spitzenpositionen geworden“, und dies setze eine Organisation des Privatlebens in Form des Alleinernährer-Modells voraus. Neben der Einführung flexibler Arbeitsmodelle und deren Prüfung auf Machbarkeit und kostenneutrale Umsetzbarkeit, wird es Aufgabe der Einzelnen bleiben sich gegen dieses alteingesessene Bild „guter Führung“ abgrenzen zu müssen bis ein Organisationslernprozess stattgefunden und damit das Denken in den Köpfen auch verändert hat.

Flexibilisierung von Arbeitsmodellen

Der Demographiewandel macht dieses Umdenken in Zukunft zwangsläufig notwendig. Wenn eine Organisation auf das weibliche Potenzial zugreifen möchte, muss sie sich vermehrt frauenrelevanter Bedürfnisse in Bezug auf die Ausübung von Führungspositionen stellen. Dieser wirtschaftliche Aspekt wird vielleicht für die Gleichstellung der Geschlechter mehr beitragen als es Frauenfördermaß-

nahmen in der Vergangenheit bislang erreichen konnten. Mütter in Führungspositionen kritisieren in dem bislang Erreichten, dass eine authentische und gelebte Vereinbarkeitskultur in Organisationen oft nur teilweise existiere. Das Thema Vereinbarkeit nehme noch keinen selbstverständlichen Platz in der Organisation ein und das Aushandeln vereinbarkeitsfreundlicher Regelungen bleibe sehr stark einem individuellen Prozess überlassen.

Eine Studie der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) 2006 in Kooperation mit der Deutschen Rentenversicherung Bund bestätigt, wenn flexible Arbeitsmodelle eine win-win-Situation für Organisationen und deren Führungskräfte herstellen, stoßen sie auf breitere Akzeptanz. Führungskräfte berichten über gestiegene Arbeitsfreude, -zufriedenheit und -motivation. Die flexible Einteilung, wann und wo Arbeit optimal erledigt werden kann, wirkt sich in vielen Fällen positiv auf die Arbeitsqualität und -quantität aus. Auch wurde die Einschätzung der Führungskräfte, die ein flexibles Arbeitsmodell erprobt haben, hinsichtlich der positiven Effekte auf ihre Work-Life-Balance, auf ihre Arbeitsweise und ihre Führungskompetenzen weitgehend von den Vorgesetzten geteilt. Im Blick bleiben muss dabei jedoch, dass Konzepte in ihrer Umsetzung nicht unrealistisch, mit Ansprüchen überfrachtet oder ein nettes Aushängeschild der Organisation bleiben. Die Umsetzung muss in laufende Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung aller Beteiligten gut eingeführt werden. Kommunikations- und Informationsprozesse werden dabei zur Entschärfung entgegengebrachter Vorbehalte noch wichtiger.

Karriere im öffentlichen Dienst

Aus einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung über die Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte geht hervor, dass gerade im öffentlichen Dienst Kinder als Hindernis auf dem Karriereweg gelten. Mit ihnen sinkt die Wahrscheinlichkeit der Übernahme einer Führungsposition gegensätzlich zu der Entwicklung bei Männern, deren Familienplanung wenig Einfluss auf die eigenen Karrieremöglichkeiten ausübt. Noch gravierender ist jedoch die Feststellung der Studie, dass das Lebensalter zwischen 30 und 44 Jahren von Frauen im öffentlichen Dienst für diese per se ein Karriererisiko darstellt - gänzlich unabhängig davon ob diese Frauen eigene Kinder haben oder nicht. Zuwächse, die für die Frauenbeteiligung an Führungspositionen in den letzten Jahren zu verzeichnen sind, gehen an Frauen dieser Altersgruppe nach Sichtung der Mikrozensus Daten von 2000 und 2004 spurlos vorbei. Eine Hypothese könnte dafür sein, dass die potentielle Mutterschaft nachteilig auf den Karriereaufstieg Einfluss hat. Eine weitere Hypothese spricht für das generell höhere Lebensalter von Führungskräften im öffentlichen Dienst. Das Alter beeinflusst die Karrierewahrscheinlichkeit im öffentlichen Dienst stärker als in der Privatwirtschaft. Jedoch hat ein höheres Alter bei Männern einen stärkeren positiven Einfluss auf das Ausüben leitender Funktionen als bei Frauen.

Persönliche Strategie: Die Qual der Wahl

Letztendlich bleibt die Frage nach den Organisationsformen des Familien- und Berufslebens aber auch eine partnerschaftliche Organisationsaufgabe der Eltern. Die klassische Rollenverteilung wird von vielen Paaren nach wie vor gelebt. Vermehrt wird eine Berufstätigkeit der Frau von ihrem Mann jedoch unterstützt, gilt i.d.R. jedoch nur als Zusatzverdienst. Gute Ratschläge verweisen beim gleichzeitigen Verfolgen beruflicher und privater Ziele dann auf die „richtige“ Wahl des Partners.



Gemeint ist damit ein Mann, der partnerschaftlich das Berufsleben seiner Frau respektiere und unterstütze. Ein schlechtes Gewissen wegen der nicht allgegenwärtigen Verfügbarkeit für die Kinder, sei abzuschaffen. Dies bestätigen auch die Antworten der Mütter in Führungspositionen. In der Mehrzahl der untersuchten Fälle übernehmen Väter partnerschaftlich und aktiv Familienpflichten. Zwei Drittel der Väter kümmert sich stärker oder zu gleichen Teilen um den Haushalt und die Betreuung der Kinder.

Es bleibt die Entscheidung jeder Einzelnen, für welchen Weg sie sich entscheidet: Ob Mutter und Hausfrau, Karrierefrau ohne Kinder oder eben Frau, die Familie und Beruf miteinander vereinbart. Damit habe sie in ihrem Lebensentwurf immerhin mehr Wahlmöglichkeiten als ein Mann. Monika Henn schreibt etwas plakativ in ihrem Buch „Die Kunst des Aufstiegs“, welchen Lebensentwurf *frau* auch wählt, es findet sich immer eine Personengruppe, die sie deswegen angreift („Heimchen am Herd“, „Karrierezicke“ oder „Rabenmutter“). Deshalb kann sie frei wählen, für welchen Lebensentwurf sie angegriffen werden möchte. Wichtig sei es dabei, sich im privaten Umfeld mit Personen zu umgeben, die den eigenen Lebensentwurf achten und respektieren.



***„Wenn eine Frau zu Hause bei den Kindern bleibt,
ist sie ein unemanzipiertes Muttmchen,
geht sie schnell wieder in den Beruf,
ist sie eine herzlose Karrieristin.“
Harald Martenstein***

Entwicklungen aus den Evaluationsergebnissen

Basierend auf den Ergebnissen der zu Beginn des Mentoringprogramms durchgeführten Onlineerhebung und den Mitte des Jahres geführten Interviews wurden Handlungsempfehlungen für zukünftige Auswahl- und Matchingverfahren abgeleitet. Diese Empfehlungen wurden mit den beteiligten Ressorts und im Lenkungsbeirat des Programms abgestimmt und für die weitere Nutzung in den Personalreferaten zur Verfügung gestellt.

Die Unterlagen greifen das zeitliche und inhaltliche Verfahren von der Auswahl bis zum Matching auf, welche Hinweise auf Informationen für die Interessierten enthalten.

Es wurde weiterhin eine Anforderungs- und Kompetenzliste für das Matching erstellt, als Hilfestellung für die Mentees bei der Wahl eines geeigneten Mentors/ einer geeigneten Mentorin. Außerdem enthält ein Flyer Informationen über den Umgang mit persönlichen Daten und der Öffentlichkeitsarbeit im Mentoringprogramm.

Das Ziel der Erstellung dieser Handlungsempfehlungen ist es, zur Transparenz der Kommunikations- und Informationswege beizutragen und eine Angleichung des Verfahrens über die Ressorts hinweg zu erreichen.

Buch- und Webseitempfehlungen zum Thema „Netzwerken“

Frauen in Führungspositionen

Holst, Elke; Schimeta Julia (2009): Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen.
<http://www.diw.de/documents/publikationen/73/97392/09-18-3.pdf>

Frauenquote: Erfolgsmodell Norwegen

Artikel in der Zeit Online vom zum Thema Einführung einer Quote für Frauen in Gremien der Wirtschaft in Norwegen
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-10/frauen-aufsichtsrate-norwegen>

Buchempfehlungen zum Thema (empfohlen von Fr. Marion Bredebusch):

Alemann, Annette von (2007): Unterrepräsentanz ohne Ende? Geschlechterungleichheit bei Führungseliten der deutschen Wirtschaft. In: WSI Mitteilungen 9/2007, 487-493

Haas, Martina (2007): Was Männer tun und Frauen wissen müssen. Hamburg: merus.

Hausladen, Anni; Laufenberg, Gerda (2001): Die Kunst des Klügelns

Henn, Monika (2009): Frauen können alles – außer Karriere. In: Harvard Business Manager, März 2009, S. 56-61

Ibarra, Herminia; Obodaru, Otilia (2009): Visionärinnen gesucht. In: Harvard Business Manager, März 2009, S. 62-74

Klein, Susanne (2006): Networking live. Geschäftsbeziehungen aufbauen und ausbauen. München: Haufe.

Ruck, Karin (2006): Networking für freche Frauen. Nutzen Sie Ihre Kontakte, fördern Sie Ihre Karriere. Heidelberg: Redline.

Scheler, Uwe (2000): Erfolgsfaktor Networking. Mit Beziehungsintelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen.

Scheutz, Andrea (2002): Selbstcoaching. Frauensache Schriftenreihe Band 3

Völger, Gisela; von Welck, Karin (1990): Männerbande – Männerbünde. Zur Rolle des Mannes im Kulturvergleich

Von Hirschhausen, Eckart (2009): Glück kommt selten alleinReinbek: Rowohlt.

Veranstaltungsarchiv: Was bisher geschah.... (2. Halbzeit)

- 22./23. Juni 2010:** 2-tägiger Workshop zum Thema „Sicheres Führungsverhalten in Kommunikation und Konflikt“ für Mentees
- 25. August 2010:** Kaminabend zum Thema: Netzwerken
- 20./21. September 2010:** Seminar für Mentees: „Vortragen und (sich) präsentieren

Terminerinnerung:

- 6. Oktober 2010:** Erfahrungsaustausch für **Mentoren/innen/** Prozessbegleitung für **Mentees**
- 18. November 2010:** Die Netzwerkveranstaltung zum Thema „**Führen in Teilzeit**“ findet in der Zeit von **10 bis 12 Uhr im Gästehaus der Landesregierung** als gemeinsames Frühstück statt.
- 1./2. Dezember 2010:** 2-tägiges Seminar für Mentees zum Thema Projektmanagement

Impressum

Herausgeber:

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

Redaktion:

Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wiss. Mitarbeiterin

Texte:

Dipl.-Päd. Stefanie Buss
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