NEWSLETTER 04 | 2010

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung

INHALT

Chefin in Teilzeit 3
Zur Diskussion im Rahmen des Netzwerkfrühstücks

Dank Mentoring zum starken Team 6
Erfahrungsbericht zum Mentoring-Programm 2010

Interview mit Ulrike Fluhr-Beck 8

Buch- und Webseitenempfehlungen 10
zum Thema Selbstcoaching

Impressum 10

Chefin in Teilzeit

Zur Diskussion im Rahmen des Netzwerkfrühstücks

Am 18. November 2010 fand im Gästehaus der Landesregierung die dritte Netzwerkveranstaltung des Mentoring-Programms im Rahmen eines gemeinsamen Frühstücks statt. Um über ihre Erfahrungen mit dem Modell „Führen in Teilzeit“ zu berichten, waren Dr. Beate Hoerr vom Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) der Johannes Gutenberg-Universität und die Vorsteherin des Finanzamts Mayen, Heike Gorißen-Syrbe, zu Gast. Unter der Moderation von Birgit Groh-Peter, Referatsleiterin aus dem MASGFF, standen beide über eine Stunde den Fragen rund zum Thema Antwort. Sowohl Beate Hoerr als auch Heike Gorißen-Syrbe üben ihre Führungsposition bereits seit mehreren Jahren in einem flexiblen Arbeitsmodell, der sogenannten vollzeitnahen Teilzeit, aus. Dieses Modell bezeichnet eine Reduzierung der Arbeitsstunden, die einer Vollzeitstelle entsprechen, um wenige Stunden in der Woche. Dies ermöglicht der Arbeitsnehmerin/dem Arbeitnehmer bei relativ geringen Entgelteinbußen eine hohe Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Unsere Gäste:

Beate Hoerr ist Leiterin des - innerhalb der Universität mit einem autonomen Status versehenen -Zentrums für wissenschaftliche Weiterbildung. Ihre Teilzeit hatte sie nach der Geburt ihres ersten Kindes im Jahr 2003 auf 50 Prozent reduziert. Nach 8 Wochen Mutterschutz ist sie bereits wieder in ihren Beruf zurückgekehrt. „Ich hatte eine Tagesmutter in der Nähe und habe das Stillen alle 2 Stunden so organisieren können.“ Im Lauf der Jahre hat Beate Hoerr ihren Stellenanteil sukzessive wieder auf 80 Prozent erhöht. Ihre Stelle bringt ein hohes Dienstreiseaufkommen mit sich. So ist sie ca. 40-45 Arbeitstage jährlich unterwegs. Sie hat innerhalb ihrer Teilzeit eine vertraglich geregelte Telearbeitszeit, d.h. der Arbeit von zuhause.

Heike Gorißen-Syrbe ist die erste Vorsteherin eines Finanzamts in Rheinland-Pfalz in Teilzeit. Auch sie übt ihre Stelle in 80 Prozent der regulären Arbeitszeit aus. In der Finanzverwaltung war es bislang schwierig gerade die obersten Positionen in Teilzeit zu vergeben. Seit April 2010 ist es nun möglich. In der partnerschaftlichen Organisation der Betreuung ihrer drei Kinder und des Haushalts mit ihrem Mann sowie einer Kinderfrau bewahrt sie sich ein hohes Maß an Flexibilität, um auf Bedarf an der Arbeitsstelle reagieren zu können. „De facto ist es auch so, dass ich Vollzeit arbeite. Aber wenn man sich Vollzeitführungskräfte anschaut, dann arbeiten diese auch deutlich mehr als ihre 100 Prozent. Das bringen solche Positionen mit sich.“

Aller Anfang ist schwer…

So scheint es, denn auch Beate Hoerr kämpfte zu Beginn, um ihre Teilzeit- und auch Telearbeitsmöglichkeit durchzusetzen, gegen althergebrachte Vorstellungen. „Das geht nicht, das hatten wir noch nicht“, waren dabei oft die Reaktionen aus dem Verwaltungsapparat. Beide Gäste berichten über die Akzeptanz ihrer Vorgesetzten gegenüber ihren Arbeitsvorstellungen und deren Unterstützung bei der Durchsetzung dieser Vorstellungen auch innerhalb der Verwaltung. Mittlerweile gilt Beate Hoerrs damalige Vereinbarung zur Telearbeit als Vorbild auf Personalversammlungen. „Es hatte sich subversiv in den Jahren herumgesprochen, dass es diese Möglichkeit des Arbeitens gibt. Mittlerweile ist die Vereinbarung ein schmückendes Element der Universität für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
Die konkrete Umsetzung der Teilzeit wurde von ihr in einem partizipativen Verfahren mit ihren Mitarbeiter/innen verhandelt. Entsprechende Arbeitsanteile wurden mittels einer Vertretungsregelung an die Stellvertreterin übertragen sowie eine weitere Fachkraft hinzugezogen, so dass die Vakanz entsprechend personell aufgefangen wurde. Heike Gorißen-Syrbe muss mit ihrer Stellvertreterin, die auch in Teilzeit arbeitet, derzeit eine Stellenvakanz von nahezu einer halben Stelle zusätzlich auffangen. Hierin sieht sie auch eine potentielle Gefahr von Teilzeitstellen, dass das gleiche Arbeitsvolumen eben in einer geringeren Arbeitszeit zu leisten ist. Dies dürfe nicht zu strukturellen Einbußen führen, sondern entsprechend mit personellen Ressourcen kompensiert werden.

Teilzeit erfordert Kompromisse

Um Teilzeit in Führung gut umzusetzen braucht es klare Absprachen, mehr Transparenz und mehr Kommunikation aller Beteiligten untereinander. Die Mitarbeiter/innen müssen wissen wie und wann man erreichbar ist, sie brauchen außerdem ausgewiesene Zeitfenster, um auch ihre Belange einbringen zu können. „Mir macht es Spaß, Menschen zu führen und sie dazu zu bringen, was sie können.“ Zwar bedauert Beate Hoerr, dass sie nicht mehr voll in die inhaltliche Arbeit eingebunden ist, aber Abstriche müsse man auch hinnehmen. Der Anspruch an sich selber kann nicht mehr ein perfektionistischer sein. Man muss auch mit 90 Prozent leben können. Das ist auch gut genug. Dazu gehört es auch, sich eigene Grenzen zu setzen, indem zum Beispiel keine Termine nach 16 Uhr vereinbart werden. Wenn diese heute aus dem Präsidialbüro angesetzt werden, weist sie daraufhin, dass sie Kinder hat und diese rechtzeitig aus der Betreuungseinrichtung abgeholt werden müssen. Oft geschieht die Terminsetzung aus Gedankenlosigkeit, meint Heike Gorißen-Syrbe. Ein rechtzeitiges Hinweisen auf die entstehenden Schwierigkeiten bei einer solchen Situation stellt Verständnis und Akzeptanz auf der anderen Seite her.

Wenn morgens das Telefon klingelt, ist die erste Befürchtung, dass die Betreuung der Kinder neu organisiert werden muss. 10 Telefonnummern existieren, um im Notfall eine Vertretung zu erreichen. Beate Hoerr hat neuerdings einen männlichen Haushälter, der im Notfall seine Freundin, die Tagesmutter ist, zur Betreuung der Kinder schicken kann. Sie habe seitdem oft ein volles Haus, da Kinder anderer Eltern jeweils mit betreut werden. Sie kommt dann abends nach Hause und der Tisch ist bereits gedeckt. Diese neue Erfahrung genieße sie sehr. Sich das leisten zu können, ist in erster Linie natürlich eine finanzielle Frage.

Beide würden diesen Weg wieder wählen, wenn auch in mancher Hinsicht etwas anders umsetzen. Aus ihren jetzigen Erfahrungen würde Beate Hoerr bspw. nicht wieder auf ihren Mutterschutz nach der Geburt des Kindes von vorhinein verzichten. „Manchmal war ich an mancher Stelle vielleicht zu naiv. Ich würde es zwar wieder tun, aber ich würde es auch anders machen.“ Sich Verbündete suchen, Frauen in ähnlichen Situationen kontaktieren – die Unterstützung und der Austausch steht für sie an zentraler Stelle. Auch sie wurde als Vorreiterin einer in Teilzeit ausgeübten Führungsposition an der Universität Ansprechpartnerin für viele Frauen, die auch diesen Weg gehen und vor allem die Möglichkeiten der Telearbeit nutzen wollten. Was zu kurz kommt, ist die Zeit für sich. Diese ist, nach Heike Gorißen-Syrbe, auf ein Minimum beschränkt. Sie gehe zweimal wöchentlich 40 Minuten joggen. Sie liest ein Buch im Urlaub, Fernsehen schaut sie nicht. Beate Hoerr mag es positiv betrachten: „Das was ich dafür bekomme ist eine Familie. Und auch das Bedürfnis nach eigener Zeit wird ein anderes. Ich habe zwei Kinder. Aus der Zeit mit ihnen ziehe ich ganz viel für mich.“

Die 20 Teilnehmer/innen der Veranstaltung trafen auf zwei authentische Personen, die bereitwillig ihre Erfahrungen teilten und auch auf ihre Lernerfahrungen hinwiesen. „Jede muss natürlich ihren eigenen Weg finden. So wie wir es gemacht haben, kann man es machen, aber es hängt immer von jeder Einzelnen auch ab, ob man und wie man diesen Weg dann gehen möchte und auf was man sich damit auch einlässt.“

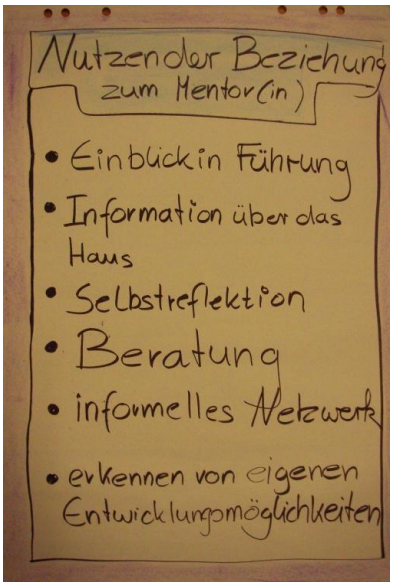
Dank Mentoring zum starken Team

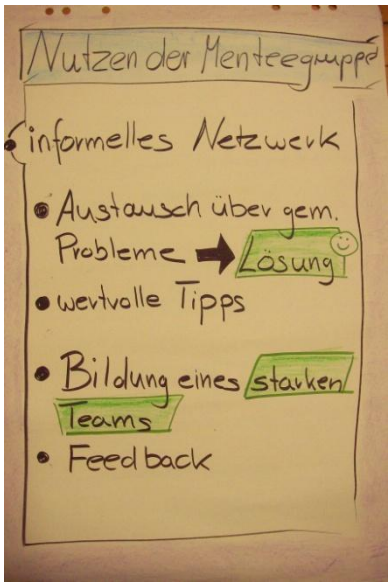
Erfahrungsbericht zum Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ 2010

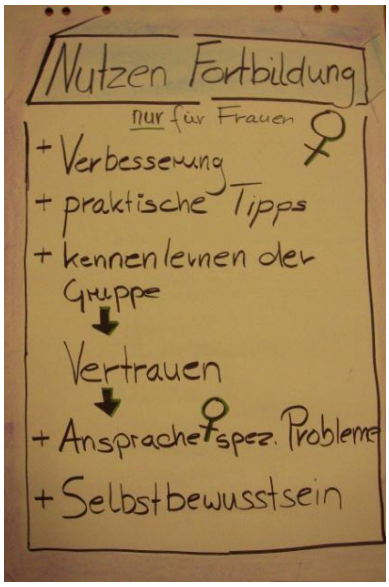
Bereits zum zweiten Mal präsentierte Vera Schmidt, Referentin für Naturschutz im MUFV, das Mentoring-Programm aus Sicht der Mentees. Gemeinsam mit ihrem Mentor Werner Theis, Abteilungsleiter für Wasserwirtschaft im MUFV, trug sie die Ergebnisse im Lenkungsbeirat des Programms vor. Die Präsentation wurde innerhalb der Mentee-Gruppe im Rahmen des Präsentationsworkshops, der Bestandteil des Qualifizierungsprogramms ist, vorbereitet. Hintergrund zur Erstellung der Präsentation war die Informationsveranstaltung für (Nachwuchs-)Führungskräfte, die sich für eine Teilnahme am Mentoring-Programm im nächsten Jahr interessieren. Auf dieser Veranstaltung wurde Werner Theis, der kurzfristig verhindert war, von Inge Unkel, Mentorin im Programm und Referentin in der Abteilung Naturschutz und nachhaltige Entwicklung im MUFV, vertreten. Die Präsentation im Lenkungsbeirat war somit ihre gemeinsame Prämiere.

Vera Schmidt, 36 Jahre, ist seit 2 Jahren im Umweltministerium. Sie hat zwei Kinder und arbeitet Vollzeit. Ihre Motive für die Teilnahme am Programm lagen vor allem im Aufbau eines informellen aber auch der Ausweitung ihres offiziellen beruflichen Netzwerkes. Im Vorfeld ihrer Bewerbung für das Programm schwebten ihr bereits zwei potentielle Mentoren vor. Werner Theis wurde im Vorfeld nach seiner Bereitschaft angesprochen, die er spontan zusagte. Er sei neugierig, wenn es um neue Projekte gehe und greife gerne auch Frauenförderung auf. In regelmäßigen Gesprächen haben sie sich den Fragestellungen von Vera Schmidt gewidmet. Dass diese zu Beginn auch mehr als 1x monatlich stattfinden ist nach Meinung beider förderlich für den Beziehungsaufbau, um auch eine entsprechend offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre erreichen zu können.

Im Vordergrund der Präsentation stand der Nutzen des Mentoring-Programmes, im Hinblick auf die Beziehung zum/zur Mentor/in, innerhalb der Menteegruppe und des Fortbildungsprogramms.







Die Präsentation bot den Mitgliedern des Lenkungsbeirats einen lebendigen Eindruck zu den bereits feststellbaren Effekten des Mentoring-Programmes. Erste Effekte der Mentoring-Beziehung leiten sich für Werner Theis darin ab, dass der andere, mit Abstand eingenommene Blick auf die Situation weiblicher Nachwuchsführungskräfte, auch Auswirkungen auf den Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen hat. Vera Schmidt hat mit ihren Mit-Mentees reflektiert, dass der gesamte Nutzen des Programms zum Ende viel deutlicher zutage getreten ist. Wenn man zu Beginn des Programms noch eher oberflächlich über bestimmte Themen gesprochen hat, wuchs mit der Zeit das Bewusstsein über die Ähnlichkeit der Probleme, diese in den Fortbildungen anzusprechen und die Offenheit sich auszutauschen. Sie bezeichnen sich nun als starkes Team. Mit dem Programm sei die Möglichkeit geschaffen, schnelle und stabile Kontakte in die anderen Häuser zu erhalten.

Unterschiedlich diskutiert wurde innerhalb der Menteegruppe der Titel des Programms, indem sich nicht alle Motivationslagen der Mentees subsumieren konnten. Im Vordergrund dieser stehen zunächst der Aspekt des Netzwerkens und die Stärkung des Selbstbewusstseins. Dieses sind zwar mit Faktoren, die „mehr Frauen an die Spitze“ kommen lassen, aber nicht den unmittelbaren Nutzen des Programms ins Auge springen lässt.

Bedeutenden Einfluss auf die Mentoring-Beziehung und ihren Nutzen hat das persönliche Verhältnis zwischen beiden Tandempartnern. Beruhend auf den Erfahrungen aus dem Mentoring-Programm nannten die Mentees Interesse an den Zielen des Projektes sowie einen vertrauensvollen Umgang miteinander als Basis einer guten Beziehung. Ein guter Mentor/Mentorin sei ein geduldiger Zuhörer, der mit Interesse und Offenheit der Mentee entgegentritt und diese mit Ratschlägen, beruhend auf seiner langjährigen Berufserfahrung, unterstützt. Diese spezielle Beziehung erfordere neben dem gegenseitigen Vertrauen, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und der Reflexion des eigenen Berufslebens. Durch die Unterschiedlichkeit der Tandemzusammensetzungen stellten die Mentees fest, dass eine vergleichbare Lebenssituation der beiden Tandempartner nicht unbedingt eine Voraussetzung dafür sei, eine gut funktionierende Mentoring-Beziehung aufbauen zu können.

Sowohl für Werner Theis als auch Vera Schmidt lautet das Fazit: „Wir machen weiter. Wir kommunizieren weiter! Mentoring ist ein Lern- und Erfahrungsprozess für beide Seiten.“

Interview mit Projektleiterin des Mentoring – Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ Ulrike Fluhr-Beck

Ulrike Fluhr-Beck arbeitet seit 1993 im Frauenministerium, zunächst im Referat „Frauenförderung in der Wissenschaft“, vor ca. sechs Jahren wurde dieser Arbeitsbereich in das Referat „Frauen im öffentlichen Dienst, in Wissenschaft, Kunst und Kultur“ integriert.

Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Mentoring? In welchen anderen Mentoring – Programmen sind Sie bzw. waren Sie eingebunden?

Ich beschäftige mich seit mehr als 10 Jahren mit der Implementierung von Mentoring- Programmen, schwerpunktmäßig im Wissenschaftsbereich. Das Ada-Lovelace-Projekt zur Motivation von jungen Frauen für mathematisch-naturwissenschaftlich-technische Studiengänge und Ausbildungsberufe war das erste landesweite Mentoring-Programm, das ich gemeinsam mit einer Kollegin im Jahr 1997 an rlp. Hochschulen initiiert habe. Schon damals erkannte man, dass sich zu wenige Frauen für zukunftsfähige Studiengänge und Ausbildungsberufe in Naturwissenschaft und Technik entscheiden. Ein Mentoring-Programm, in dem Studentinnen und Auszubildende als Vorbilder sogenannte „role models“, Schülerinnen über ihr Studienfach oder ihre Berufsausbildung informieren und beraten, schien uns der richtige Ansatz zu sein. Vor etwa 10 Jahren kam dann noch ein Mentoring- Programm für bildende Künstlerinnen in Kooperation mit dem MBWJK dazu. Beide Mentoring-Programme sind von ihrer Größe bzw. ihrer inhaltlichen Ausrichtung bundesweit einmalig.

Die Idee eines Mentoring – Programmes für weibliche Nachwuchsführungskräfte in der Landesverwaltung stellt in dieser eine bisher wenig verbreitete Form der Personalentwicklung dar. Welche Rolle übernahmen Sie als Projektleiterin bei der Initiierung des Projektes?

Das Mentoring - Programm „Mehr Frauen an die Spitze“ war in der Tat das erste Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte, das in den Obersten Landesbehörden in Rheinland-Pfalz durchgeführt wurde. Zuvor gab es meines Wissens vereinzelt Planungsansätze in einigen Ressorts. Für mich als Projektleiterin war es ganz wichtig die Ressorts frühzeitig und umfassend über Inhalt, Zielsetzung und Ausgestaltung des Mentoring - Programms zu informieren und für eine Teilnahme zu werben. Ich habe deshalb vor Projektbeginn gemeinsam mit Frau Buss vom Zentrum für Qualitätssicherung- und entwicklung der Universität Mainz u. a. auch Informationsveranstaltungen für die Personalverantwortlichen und die Personalräte der Ressorts durchgeführt, um eine breite Akzeptanz in den Häusern zu erreichen.

Worin sehen Sie die Vorteile des Instruments „Mentoring“ für das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung zu befördern?

Gerade für weibliche Nachwuchsführungskräfte ist die Beratungs- und Unterstützungsfunktion durch eine erfahrene Führungskraft, die ja der wichtigste Bestandteil eines jeden Mentoring - Programms ist, von großer Bedeutung. Ihnen ist oft der hohe Stellenwert von beruflichen Netzwerken auf dem Weg in eine Führungsposition nicht bewusst. Im Rahmen von Mentoring- Programmen lernen sie auch mit Hilfe ihres Mentors bzw. ihrer Mentorin und im Austausch mit den

anderen Mentees ihr fachliches oder kollegiales Netzwerk aus- bzw. aufzubauen.

Woran merkten Sie im Projektverlauf, dass sich das Projekt in die richtige Richtung entwickelt?

Die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Lenkungsbeirat sowie das überwiegend positive Feedback aus den Ressorts, in meinen Gesprächen mit einigen Mentees, Mentorinnen und Mentoren haben mich schon zur Jahresmitte darin bestärkt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.
Auch die insgesamt sehr positiven Ergebnisse der Zwischenbefragungen im Sommer 2010 haben diesen Eindruck bestätigt.

Können die Mentees und Mentorinnen/ Mentoren auch nach dem Ende des Programmes weiter von ihrer Teilnahme am Programm profitieren?

Ein ganz wichtiges Element des Mentoring- Programms ist, wie ich ja bereits anmerkte, die Vernetzung der Teilnehmenden und das Entstehen eines tragfähigen Netzwerkes von und für Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung. Daher werden alle ehemaligen Mentees, Mentorinnen und Mentoren auch weiterhin zu den Netzwerkveranstaltungen eingeladen. Damit wollen wir dem Ziel, ein ressortübergreifendes Netzwerk für weibliche Führungskräfte zu etablieren, Stück für Stück näher kommen.

Zum Februar 2011 folgt Ihr Abschied als Projektleiterin aus dem Mentoring – Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Welche Momente werden Sie besonders gut in Erinnerung behalten?

Die Auftaktveranstaltung im Februar 2010 im Festsaal der Staatskanzlei war für mich ein Höhepunkt und ein gelungener Programmstart und wird mir ebenso wie die kollegiale Zusammenarbeit im Lenkungsbeirat in guter Erinnerung bleiben. Aber auch die Begegnungen mit den von uns eingeladenen Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung im Rahmen der drei Netzwerkveranstaltungen war sehr bereichernd. Insbesondere die Offenheit und Ehrlichkeit, mit der diese Frauen ihren Weg in ihre jetzige Führungsposition und auch die Stolpersteine und Niederlagen auf dem Weg dahin beschrieben haben, hat mich sehr beeindruckt.

Was wünschen Sie dem Mentoring – Programm 2011?

Den Teilnehmerinnen des neuen Programms wünsche ich engagierte Mentorinnen und Mentoren, interessante Begegnungen mit Führungspersönlichkeiten, einen regen Erfahrungsaustausch untereinander und viele bereichernde Erfahrungen und Eindrücke.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine erholsame Adventszeit, besinnliche Feiertage und einen guten Rutsch in das neue Jahr 2011!

Buch- und Webseitenempfehlungen zum Thema Selbstcoaching

Webseitenempfehlungen

Tipps zum Selbstcoaching speziell für Frauen
http://www.de-touristik.de/bildung/bewerbung/selbstcoaching2.html
„Die 10 besten Übungen fürs Selbstcoaching“ Überblick über nützliche Strategien zum Thema Selbstcoaching
http://www.zehn.de/die-10-besten-uebungen-fuers-selbstcoaching-2478624-0
Hilfreiche Tipps sowie Handouts mit Übungen
http://frauen.betriebsrat.de/pdf/3.pdf?wk=bd19cf0a97fe002bdff0606cec59905f

Literaturempfehlungen

Arnold, Rolf (2008): Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbstcoaching. Mit einem Methoden-ABC. Wiesbaden, Gabler.
Eichhorn, Christoph (2002): Souverän durch Self-Coaching. Ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte. Göttingen, Vandenhoeck&Ruprecht.
Walther, Petra (2006): Werden Sie Ihr eigener Coach. Beratung von Ich zu Ich. ManagerSeminare 2006, Juli 2006, Heft 100, S. 40ff.
Weiß, Josef und Kirchner, Isolde (1993): Selbstcoaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen. Paderborn: Junfermann.

Impressum

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

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

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

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Pilotprojekt des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen in Rheinland-Pfalz. Es wird finanziert über Haushaltsmittel des Landesamts für Soziales, Jugend und Versorgung.

RheinlandPfalz MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, GESUNDHEIT, FAMILIE UND FRAUEN

RheinlandPfalz LANDESAMT FÜR SOZIALES, JUGEND UND VERSORGUNG