

NEWSLETTER 01 | 2015

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

Am 24. März 2015 startete das Mentoring-Projekt „Mehr Frauen an die Spitze!“ mit der offiziellen Auftakt-/Abschlussveranstaltung in die sechste Runde. Wir begrüßen damit 16 neue Mentees und ihre Mentorinnen und Mentoren im Programm und wünschen ihnen ein aufschlussreiches Mentoring-Jahr mit spannenden Erfahrungen!

Das Mentoring-Projekt soll junge, weibliche Nachwuchskräfte in ihrer beruflichen Laufbahn unterstützen und sie dabei fördern, eine erfolgreiche und gute Führungskraft zu werden. Was „gute Führung“ eigentlich genau ist und was eine „gute Führungskraft“ auszeichnet, steht auch im Fokus des vorliegenden Newsletters. Welche Wertevorstellungen werden in der Arbeitswelt mit einer „guten“ und einer „schlechten“ Führungskraft verbunden? Und wie können Chefs ihr Führungsverhalten besser hinterfragen und optimieren? Dazu haben wir Führungscoach und „Mehr Frauen an die Spitze!“-Trainerin Heike Wilbers befragt.

Der Newsletter erscheint jeweils zum Quartalsende, informiert Sie über die laufenden Ereignisse im Mentoring-Programm und bietet Hintergrundinformationen zum Thema, insbesondere über Frauen im Karriereverlauf. Vergangene Ausgaben des Newsletters können Sie auf der Internetpräsenz des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen abrufen (<http://mifkjf.rlp.de/frauen/mehr-frauen-an-die-spitze/>).

Gerne nehmen wir Anregungen, Themenvorschläge oder Gastbeiträge, aber auch kritische Rückmeldungen entgegen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Redaktion

INHALT

01	RÜCKBLICK Abschluss-/Auftaktveranstaltung
02	RÜCKBLICK Netzwerkveranstaltung am 19. Februar
03	AUS DER PRAXIS Was ist „gute Führung?“
04	IM FOKUS Coach Heike Wilbers über Eigenschaften guter Führungskräfte
05	METHODENKOFFER FÜRS MENTORING Das eigene Führungsverhalten hinterfragen
06	AUSBLICK Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm
07	IMPRESSUM

RÜCKBLICK

Am 24. März 2015 startete das Mentoring-Programm offiziell in die 6. Runde



Über 70 Gäste waren dabei, als im Forum des Landesmuseums Mainz der aktuelle Mentoring-Jahrgang verabschiedet und die neuen Teilnehmerinnen und Teilnehmer willkommen geheißen wurden. Nach der Begrüßung durch Projektleiterin Ulrike Fluhr-Beck beleuchtete Frauenministerin Irene Alt in ihrem Grußwort die immer noch nicht paritätischen Geschlechterverhältnisse in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung. Zwar liege der Frauenanteil in den Eingangspositionen des 4. Einstiegssamtes bei mittlerweile 55 Prozent, betont sie, doch mit steigender Besoldungsgruppe sinke der Anteil wieder. In der Besoldungsgruppe A16 liegt der Frauenanteil zum Beispiel nur noch bei 15,9 Prozent. Das Programm sei daher ein wichtiges und geeignetes Mittel, um talentierte weibliche Nachwuchskräfte, die den Willen und das Potential für eine Führungsposition haben, gezielt zu unterstützen. Auch die nach wie vor bestehenden Entgeltungleichheiten zwischen Männer und Frauen, auf die der Equal Pay Day vier Tage vor der Auftaktveranstaltung aufmerksam gemacht hat, sieht Alt als Anlass, Frauen verstärkt zu fördern.



Dass sich langfristige Effekte des Projekts bereits abzeichnen, zeigt die Ende 2014/Anfang 2015 durchgeführte Verbleibsanalyse des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz. Die Ergebnisse zeigen, dass einige ehemalige Teilnehmerinnen bereits den Sprung in eine erste bzw. höhere Führungsposition in der Landesverwaltung geschafft haben. Außerdem sind viele der befragten Teilnehmerinnen der Auffassung, dass sie einen langfristigen Nutzen aus den im Programm erworbenen Kompetenzen sowie den geknüpften Kontakten ziehen können. Die Ergebnisse wurden von Anne Romahn, wissenschaftliche Mitarbeiterin im ZQ, vorgestellt.

Ministerin Alt überreichte den Mentees sowie den Mentorinnen und Mentoren der vergangenen Mentoring-Runden ihre Teilnahmezertifikate und dankte den Mentorinnen und Mentoren für ihr Engagement. Die ausscheidenden Mentees verabschiedete sie mit den Worten, einige von ihnen hoffentlich eines Tages als Mentorinnen im Programm wieder zu treffen. Im Anschluss begrüßte Ulrike Fluhr-Beck die neuen Mentees und ihre Mentorinnen bzw. Mentoren. Leonie Klein, Stipendiatin der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz, begleitete den Nachmittag musikalisch.





RÜCKBLICK

Netzwerkveranstaltung am 19. Februar 2015

Für die letzte Netzwerkveranstaltung der vergangenen Mentoring-Runde luden die Mentees zum Krimi-Dinner ein

Zusammen speisen und dabei einen Mordfall lösen – so lautete das Prinzip des „Krimi-Dinners“, das die Mentees selbst organisiert hatten und zu dem alle Mentorinnen und Mentoren eingeladen waren. Sandra Neu, Sprecherin der Mentees, leitete als „Conferencièrè“ durch den Abend und präsentierte Beweismittel, die den anwesenden Gästen bei der Auflösung des fiktiven Mordfalls helfen sollten. Keine leichte Aufgabe, da alle Mentees eine Rolle in dem Spiel übernahmen und jede ein Motiv für die Tat



hatte. So wurde geraten, diskutiert und spekuliert, wer denn nun tatsächlich der Mörder bzw. die Mörderin gewesen sein konnte. Zwischen den Spielsequenzen servierte die Mentees verschiedene, teilweise selbst zubereitete Speisen. Die Teilnehmerinnen der gerade abgeschlossenen Mentoring-Runde wollten sich mit diesem letzten

Netzwerktreffen bei den Mentorinnen und Mentoren für ein bereicherndes und erfolgreiches Mentoring-Jahr bedanken. Ein gelungener, kurzweiliger Abend in entspannter Atmosphäre, fanden die Gäste.





Fotos: Carolina Orphanidou

AUS DER PRAXIS

Was ist „gute Führung“?

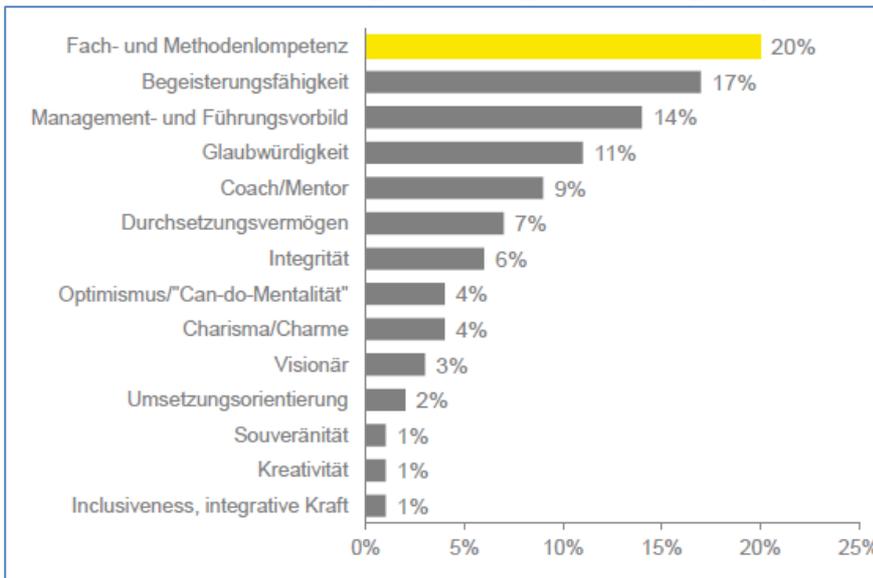
Was heißt das überhaupt, eine „gute Führungskraft“ zu sein? Zwei aktuelle Studien¹ geben Aufschluss darüber, was Absolventinnen, Absolventen und Führungskräfte selbst zum Thema „gute Führung“ zu sagen haben

Die Befragten der Ernst & Young Absolventenstudie sollten zunächst definieren, was Führung überhaupt für sie bedeutet. Daraufhin antworteten 40 Prozent, dass Führung vor allem mit der Übernahme von Verantwortung einhergehe. 28 Prozent wiesen einer Führungskraft die Aufgabe zu, Mitarbeiter zu leiten, zu motivieren und ihnen passende Aufgaben zuzuordnen. Die Studie zeigte, dass es eine große Vielfalt an Definitionen des Begriffs „Führung“ gibt, die von wirtschaftlichen Aspekten (Optimierung der Unternehmensleistung über persönliche Qualifikationen (Fachkompetenz) bis hin zu sozialen und zwischenmenschlichen Anforderungen (empathisch sein, geistige Inspiration) reichen. Allerdings wird diesen Aspekten eine unterschiedliche Bedeutung zugeschrieben. Fach- und Methodenkompetenz haben einen höheren Stellenwert als Durchsetzungsvermögen oder Kreativität, wie die folgende Grafik zeigt:

¹ EY Absolventenstudie 2012-2013 (Ergebnisbericht), online verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, online verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile

„Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?“



Quelle: EY Absolventenstudie 2012-2013

Weiterhin wurden die TeilnehmerInnen der Studie gefragt, welchen prominenten Führungskräfte aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sie eine hohe Führungskompetenz zusprechen. Im Bereich Politik landete Barack Obama auf dem ersten Platz, gefolgt von Angela Merkel. Weniger überzeugend fanden die Befragten den ehemaligen US-Präsidenten George W. Bush junior und die britische Politikerin Catherine Ashton. Im Bereich Wirtschaft führt Steve Jobs (Apple-Gründer) die Liste an, Schlusslicht bildet Hans-Peter Keitel, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie. Auf den vorderen Plätzen der weiblichen Führungskräfte befinden sich neben Angela Merkel noch Hannelore Kraft, Susanne Klatten (BMW) und Margot Käßmann. Die befragten Personen hatten auch eine

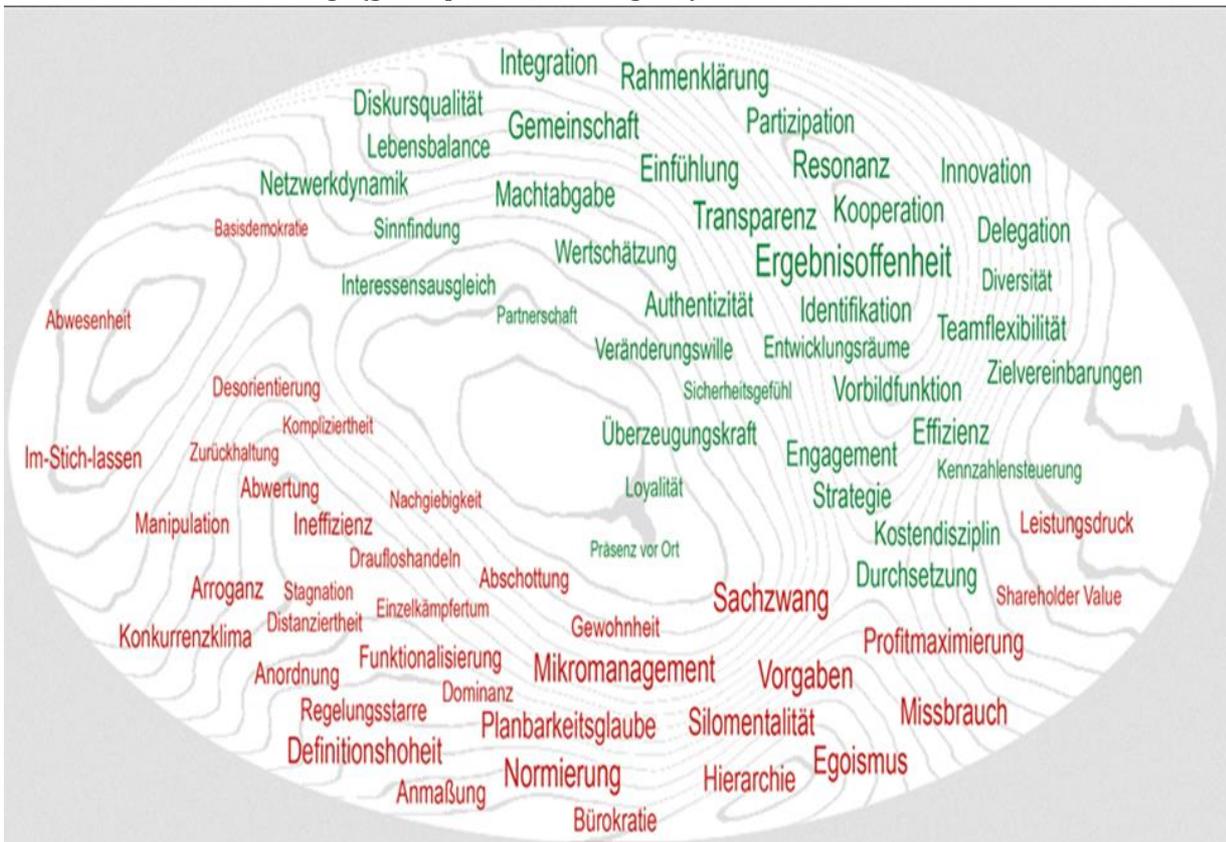
Ranking	Führungspersönlichkeit
1	Barack Obama
2	Angela Merkel
3	Helmut Schmidt
4	Dalai Lama
5	Konrad Adenauer †
6	Joachim Gauck
7	Willy Brandt
8	Hannelore Kraft
9	Helmut Kohl
10	Gerhard Schröder
11	Ursula von der Leyen
12	Margret Thatcher
13	Peer Steinbrück
14	Joschka Fischer
15	Wolfgang Schäuble
16	Christine Lagarde
17	Julia Timoschenko
18	Wladimir Putin
19	José Manuel Barroso
20	Christina Fernández de Kirchner
21	George W. Busch junior
22	Hu Jintao
23	Gesine Schwan
24	Catherine Ashton

klare Vorstellung davon, welche Eigenschaften das Gegenteil einer guten Führungskraft auszeichnen; Arroganz, Egoismus, Unzuverlässigkeit oder Inkompetenz zählen zu den „No-Gos“. Die Studie „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit beschäftigt sich mit den Feldkräften, die gegenwärtig das Führungshandeln in Deutschland prägen und die Wertevorstellungen der „guten“ und „schlechten“ Führungsmerkmale prägen. Dafür wurden 400 Führungspersönlichkeiten in Deutschland befragt. Heraus kam, dass die Aspekte Hierarchie und Planbarkeit unter Führungskräften immer häufiger abgelehnt werden, da die „Zeit des Vordenkens und Anweisens vorbei“ sei. Auch klassische Linienhierarchien finden sich laut der Studie immer seltener, sie werden stattdessen durch selbst organisierende Netzwerke ersetzt, was als Organisationsform der Zukunft gilt. Darüber hinaus stünden heute gemeinsame Suchbewegungen

anstelle starrer Zielvorgaben im Vordergrund. Mehr an Bedeutung gewinnen auch die Transparenz von Informationen und die empathische Einbeziehung von Mitarbeitenden, da einsame Entscheidungen „angesichts der komplexen Dynamik global vernetzter Märkte“ nicht mehr „angemessen“ seien.

Grafik: EY Absolventenstudie 2012-2013

Werteraum „Gute Führung“ (grün=positiv, rot=negativ)



Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014): Führungskultur im Wandel

IM FOKUS

„Profilieren des eigenen Ego, Erfolgswang, vor allem Zynismus machen eine Führungskraft nicht attraktiv“

Führungscoach Heike Wilbers über ihre Erfahrungen damit, was gute und schlechte Führungskräfte ausmacht

Was ist „gutes Führen“ überhaupt?

„Gut Führen“ heißt, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter/innen ihre Aufgaben erfüllen können und die gesteckten Ziele transparent und erreichbar sind. Eine gute Führungskraft erkennt und fördert die Potentiale der Mitarbeiter/innen. Sie regt zu Auseinandersetzung und Austausch an und hebt vorhandenes Wissen zur Existenzsicherung des Unternehmens.

Wie erfolgreich eine Führungskraft sein kann, hängt auch davon ab, inwieweit die Organisation ihr den Rücken stärkt und verbindliche Regelungen zur Verfügung stellt.



Was kennzeichnet eine gute und auf der anderen Seite eine schlechte Führungskraft?

Wer Menschen führt, muss Menschen mögen. Eine positive Lebenseinstellung, Positionierung und Kritikfähigkeit gleichermaßen, Menschenkenntnis und ein gutes Selbstwertgefühl, Werte-haltung – das macht Führen erfolgreich. Profilieren des eigenen Ego, Erfolgszwang, vor allem Zynismus machen eine Führungskraft nicht attraktiv, dass andere ihr folgen.

Welche Fähigkeiten muss eine Person mitbringen, um gut zu führen?

Die Fähigkeit, harte Entscheidungen zu treffen, wo andere sie nicht treffen können. Eine Vision zu haben, wie es morgen sein kann, sich in andere hinein zu versetzen, sie zu beteiligen, sie zu konfrontieren, in Alternativen zu denken. Die Fähigkeit zu sozialverträglicher Kommunikation und lösungsorientierter Sprache. Die Fähigkeit, Wissen und Stärken anderer neben sich gelten zu lassen, sich selbst in Frage stellen zu lassen.

Wann werten Weiterbildungen wie Supervision oder Coaching für Führungskräfte wichtig?

Coaching ist eine sehr exklusive und effektive Form der persönlichen Weiterentwicklung. Es geht in der Regel darum, Sicherheit und Handlungsfähigkeit zu behalten oder wieder zu gewinnen. Die Themen drehen sich um Krisenmanagement, Entscheidungsfindung, Vorbereitung schwieriger Gespräche, Konfliktlösungen, bis hin zu Personalführungsfragen, wobei auch private Bereiche wie Souveränität, Karriereplanung und Lebensgestaltung bearbeitet werden können. Hilfreich ist Coaching auch, wenn junge Führungskräfte in eine Führungsposition hineinwachsen sollen.

Inwiefern kann man das dort gelernte Wissen bzw. die dort gelernten Methoden in den Arbeitsalltag einbringen?

Je mehr im Coaching an konkreten Situationen gearbeitet wird, umso eher gelingt der Transfer in den Arbeitsalltag. Probehandeln bereitet auf konkrete Situationen vor. Es werden Handlungsalternativen gefunden, die dann vor Ort umgesetzt und im Nachgang wieder reflektiert werden. Perspektivenwechsel schafft Aha-Effekte, die im Bewusstsein verankert bleiben.

Wie wichtig sind solche Fortbildungen, um das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen?

Sehr wichtig. Lebenslanges Lernen ist Anpassung an sich verändernde Bedingungen, Erkenntnisse, Strukturen, Wissen etc. Wer auf dem Stand stehen bleibt, den er bei der Einstellung hatte, verliert bald an Kompetenz, in der Folge an Selbstsicherheit und schließlich folgerichtig an der Gefolgschaft der Geführten. Auch die Mitarbeiter verändern sich und brauchen sich ändernde Ansprache und Anforderung.

Zur Person:

Heike Wilbers, Jahrgang 1954, studierte Germanistik und Geschichte in Tübingen. Sie ist seit 25 Jahren selbständig als Trainerin für Managementtechniken und Führungskompetenz tätig, unter anderem für „Mehr Frauen an die Spitze!“. Als Organisationscoach und Lehrsupervisorin ist sie unter anderem darauf spezialisiert, Führungskräfte in Veränderungsprozessen zu begleiten und neue Perspektiven einzubringen.

METHODENKOFFER FÜRS MENTORING

Die Selbstbild-Fremdbild-Führungsstil Analyse

Autorin und Keynote-Speaker Anne M. Schüller hat einen Fragenkatalog entwickelt², mit dem Führungskräfte die Möglichkeit haben, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren

Für die Selbstbild-Fremdbild-Führungsstil-Analyse schlägt Schüller folgende Vorgehensweise vor: Zunächst nimmt die Führungskraft eine Selbstbewertung in den Punkten der nachfolgenden Tabellen vor. Anschließend werden Personen ausgewählt, die eine Meinung über das Führungsverhalten der zu untersuchenden Person abgeben können. Dies sollten sowohl Fans als auch neutrale Personen und Kritiker sein. Anschließend wird mithilfe des „Johari-Fensters“ ausgewertet, welche Abweichungen zwischen den eigenen und den Fremd-Aussagen zu verzeichnen sind, welche „blinden Flecken“ die Führungskraft selbst hat und welche Erklärungen es dafür geben könnte

Johari-Fenster

	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	öffentliche Person	blinder Fleck
and. unbekannt	mein Geheimnis	allen unbekannt

² Anne M. Schüller (2014): Checkliste – 30 Punkte für gute Mitarbeiterführung. Online verfügbar unter: <http://bit.ly/1wZbAiL>

Checkliste für eine gute Mitarbeiterführung	Selbstbe- wertung 0-10	Fremdbe- wertung 0-10
1. Ich mache es meinem Mitarbeiter leicht, frei und unbefangen mit mir zu reden.		
2. Ich informiere den Mitarbeiter ehrlich, klar und umfassend – in Worten die er versteht.		
3. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, das zu tun, was er am besten kann.		
4. Er erhält herausfordernde Aufgaben – verknüpft mit den notwendigen Kompetenzen und Entscheidungsfreiheiten.		
5. Ich verstehe es, meinen Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern.		
6. Ich höre aufmerksam zugewandt zu, wenn mein Mitarbeiter über seine Arbeit spricht.		
7. Der Mitarbeiter kennt die Unternehmensziele. Und er weiß genau, was dabei vom ihm erwartet wird.		
8. Über den Grad der Zielerreichung spreche ich regelmäßig.		
9. Ich bitte den Mitarbeiter um Rat und Hilfe.		
10. Ich nehme seine Meinungen bzw. Ideen ernst und wichtig. Ich sage das auch und lasse mich darauf ein.		
11. Ich helfe dem Mitarbeiter, Lösungen selbst zu finden.		
12. Ich gebe ihm das Gefühl, dass ich darauf vertraue, dass er seine Aufgaben bewältigen kann.		
13. Mir ist das Wohlergehen des Mitarbeiters wichtig. Ich zeige bei etwaigen (privaten) Problemen Anteilnahme.		
14. Ich habe genügend Zeit für den Mitarbeiter.		
15. Der Mitarbeiter darf Fehler machen.		
16. Ich gebe ihm regelmäßige und zeitnahe Rückmeldungen zur Qualität seiner Arbeit.		

17. Ich bedanke mich <i>oft</i> .		
18. Ich bitte, schlage vor und lade ein, anstatt anzuweisen.		
19. Ich lobe und spreche Anerkennung für gute Leistungen aus.		
20. Ich entschuldige mich, wenn erforderlich.		
21. Ich erkenne aufkommende Konflikte und Sorge zügig für deren Bereinigung.		
22. Ich spreche mit dem Mitarbeiter über Kundenbelange - und über die Bedeutung der Kunden für die Firma.		
23. Ich lebe dem Mitarbeiter Kundenorientierung vor.		
24. Ich bitte ihn um kundenorientierte Vorschläge und Ideen.		
25. Ich fördere den Mitarbeiter in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung.		
26. Seine Leistungen werden nachvollziehbar bewertet und ergebnisorientiert belohnt.		
27. Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz des Mitarbeiters sind okay.		
28. Eigenes Kriterium		
29. Eigenes Kriterium		
30. Eigenes Kriterium		
Gesamtpunktzahl (von max. 300 = wie viel Prozent?)		
Individuelle Bemerkungen:		

AUSBLICK

Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

Gemeinsame Einführungsveranstaltung für Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Freitag, 17. April 2015, 9-14 Uhr (inkl. Mittagessen)

Die Einführungsveranstaltung dient dazu, erfolgreich in den Mentoring-Prozess einzusteigen, die anderen TeilnehmerInnen kennenzulernen und mehr über die Chancen und Grenzen des Mentoring zu erfahren.

Die Veranstaltung findet in den Räumen 0.04 und 0.51 des Ministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz statt.

Erster Lunchtalk von „Mehr Frauen an die Spitze!“

Montag, 20. April 2015, 12.30-13.30 Uhr, Haus des Deutschen Weines

Dieses gemeinsame Mittagessen ist das erste in der Reihe der „Lunchtalks“, die dieses Jahr erstmalig im Mentoring-Programm stattfinden. Ziel dieser Mittagspausen mit thematischem Austausch ist es, über interessante und für die Mentees relevante Themen zu sprechen und eine bessere Vernetzung zwischen den Mentee- und der Mentorinnen-/Mentorengruppe zu ermöglichen. Am 20. April wird der Aspekt „Kollegiale Fallberatung“ im Fokus stehen.

Workshop „Zwischen Macht und Verantwortung – auf den Spuren des eigenen Führungsstils“

6./7. Mai 2015, 9-17 Uhr

Bei diesem ersten Workshop im Programm bekommen die Mentees Gelegenheit, ihr individuelles Führungspotential weiter zu entwickeln und Selbstsicherheit für zukünftige Führungsaufgaben zu gewinnen.

Die zweitägige Veranstaltung findet extern im Weinbergsschlösschen Oberheimbach statt.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Externes Projektbüro für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

Redaktion:

M.A. Anne Romahn, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Colonel-Kleinmann-Weg 2

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25078

E-Mail: anne.romahn@zq.uni-mainz.de

<http://www.zq.uni-mainz.de>

Alle Angaben, insbesondere die URL-Adressen, sind ohne Gewähr.



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