

NEWSLETTER 04 | 2012

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,

Weihnachten steht vor der Tür und das Jahr 2012 neigt sich dem Ende zu. Viele Menschen wünschen sich zu dieser Jahreszeit mehr Zeit für ihre Familie. Doch wie lässt sich das Privatleben mit den beruflichen Verpflichtungen vereinbaren?

Genau um diesen Balanceakt zwischen Berufs- und Arbeitswelt ging es in der Netzwerkveranstaltung am 30. Oktober. Die wichtigsten Gedanken der Referentin Ise Thomas können Sie auf den folgenden Seiten noch einmal nachlesen.

Das Jahresende bedeutet außerdem, dass der Abschluss des Mentoring-Jahrgangs 2012 sich nähert. Im September wurde zur Zwischenbilanz des Projekts eine Evaluation durchgeführt. Die Auswertung können Sie im Folgenden lesen.

Ein Schwerpunkt dieses Newsletters liegt auf dem Thema Authentizität. Gerhard Fuckner, Abteilungsleiter im Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur, erklärt, was einen authentischen Führungsstil ausmacht und wie man es schafft, sich als Führungskraft treu zu bleiben.

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, ein besinnliches Weihnachtsfest und einen guten Start ins Jahr 2013!

Ihre Redaktion

INHALT

01	Rückblick: Netzwerkveranstaltung zum Thema „Work-Life-Balance“	3
02	Zwischenbilanz: Evaluationsergebnisse zur Halbzeit des Mentoring-Programms	4
03	Im Fokus: Authentisch führen	6
04	Interview: Gerhard Fuckner zum Thema Authentizität	7
05	Methodenkoffer fürs Mentoring: So denken Erfolgsmenschen! Wie denken Sie?	9
06	Blick über den Tellerrand	11
07	Ausblick: Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm	12
06	Impressum	13

Rückblick

Work-Life-Balance: Modewort oder realistisches Konzept?

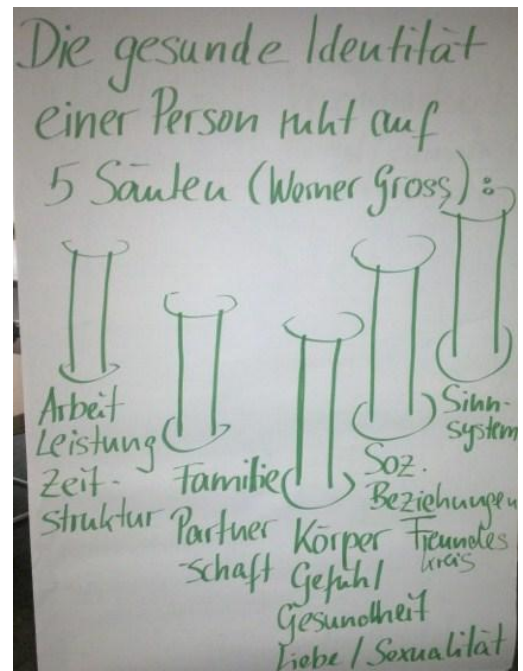
Eindrücke zur Netzwerkveranstaltung am 30. Oktober 2012

3

Seit den 1990er Jahren wird das Konzept der Work-Life-Balance im Kontext der Ausgewogenheit der verschiedenen Lebensbereiche von Menschen als zentral benannt. Die dritte Netzwerkveranstaltung im diesjährigen Mentoring-Programm widmete sich der Frage, wie das Thema in der Personalentwicklung als realistisches Konzept abgebildet wird. Die Zentralabteilungsleiterin im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen, Frau Ise Thomas, stellte das Konzept ihres Hauses vor, um anschließend mit den teilnehmenden Mentees, Mentorinnen und Mentoren der Netzwerkveranstaltung ins Gespräch zu kommen.

Worum handelt es sich, wenn von Work-Life-Balance die Rede ist? Häufig steht hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund. Als Definition wurde von Ise Thomas jedoch eine ganzheitliche Sicht auf die Lebensziele und -bereiche des Menschen angeboten: Work-Life-Balance ist demnach ein „bewusst gestaltetes Gleichgewicht in den Lebenszielen und sinnvolle tägliche Leistung und Lebensfreude in meinen Lebensbereichen: Arbeit, Privatleben und ich (selbst)“. Aufgabe der Personalentwicklung sei es dadurch Möglichkeiten guter Rahmenbedingungen zu schaffen, die es der Einzelnen/ dem Einzelnen erlauben, dauerhaft gesund, leistungsfähig und ausgeglichen zu sein. Fünf Säulen symbolisieren im Rückgriff auf den Psychologischen Psychotherapeuten Werner Gross (2010) eine gesunde Identität, deren Ausgewogenheit für Karriere und Lebensglück wichtig sind. Diese Säulen bilden die Vielseitigkeit der Identität ab:

1. Säule: Arbeit, Leistung und Zeitstruktur
2. Säule: Familie und Partnerschaft
3. Säule: Körper, Gefühl, Gesundheit, Liebe und Sexualität
4. Säule: Soziale Beziehungen und Freundeskreis
5. Säule: Sinnsystem



Die Zusammensetzung der Säulen versucht die Komplexität der Lebensbereiche abzubilden, die bspw. in der alleinigen Gegenüberstellung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, zu reduziert ausfallen würde.

Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt macht es zunehmend erforderlich, das Thema in der Personalentwicklung zu verstetigen. Unternehmen, aber auch die Verwaltungsinstitutionen sind u.a. auf Grund der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit und dem demografischen Wandel immer stärker auf die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angewiesen. Gleichstellungspolitik wird aufgrund dessen zunehmend zum Ziel unternehmerischen Handelns, da die Frau als Arbeitnehmerin mit ihren Lebensvorstellungen

stärker in den Fokus gerät und tradierte Rollenbilder – dort wo es noch nicht passiert - zunehmend neuen Lebenswirklichkeiten weichen müssen. Bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, die sich an der Lebensspanne bzw. –phase des Menschen orientieren (z.B. Teilzeitmodelle oder Gleitzeitkonten) sowie der Ermöglichung von Flexibilität des Arbeitsortes (z.B. Telearbeit), stellen ausgewählte Beispiele für Maßnahmen zur Umsetzung von „Work-Life-Balance“ im Arbeitsumfeld dar. Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden zukünftig einen stärkeren Raum einnehmen. Dabei greift Ise Thomas abschließend auf das Bild eines chinesischen Sprichworts zurück, welches zulässt, mit einem gewissen Abstand die Ausrichtung des eigenen Lebens immer wieder neu zu reflektieren: „Die Arbeit läuft dir nicht davon, wenn du einem Kind einen Regenbogen zeigst. Aber der Regenbogen wartet nicht, bis Du mit der Arbeit fertig bist.“

Zum Weiterlesen:

Collatz, Annelen/ Gudat, Karin (2011): Work-Life-Balance, Hogrefe Verlag

Gross, Werner (2010): „... aber nicht um jeden Preis“, Kreuz Verlag

Seiwert, Lothar J./ Küstenmacher, Werner Tiki (Illustrator) (2011): 30 Minuten Work-Life-Balance, Gabal Verlag

Zwischenbilanz

„Mentoring hat den Vorteil, dass man sehr zielgerichtet vorgehen kann!“

Ergebnisse aus den Telefoninterviews mit Mentees, Mentorinnen und Mentoren des dritten Jahrgangs

Nach 6 Monaten im aktuellen Jahrgang des Mentoring-Programms wurden telefonische Befragungen durch das Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung mit den diesjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt. Im September konnten damit 15 Mentees und 13 Mentorinnen bzw. Mentoren zu ihrer Zufriedenheit, der Mentoring-Beziehung, dem Qualifizierungsprogramm sowie dem Projektmanagement befragt werden.

In einer Gesamteinschätzung bewerten sowohl die beteiligten Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren das Mentoring-Programm durchgängig sehr positiv. Dies wird auf die Verknüpfung der verschiedenen Lernebenen zurückgeführt. Die individuelle Betreuung, abwechselnde Veranstaltungsformate, die Gruppenzusammensetzung und der Austausch untereinander werden als Faktoren für die positive Aufnahme des Programms benannt.

Durchgängig sind die Mentees mit der Zusammensetzung mit einer Führungskraft in oder außerhalb der Landesverwaltung sehr zufrieden. Die Treffen finden meist in einem 4-6-wöchigen Rhythmus statt. Die Mentoring-Beziehung habe durch den gegenseitigen Aufbau von Vertrauen, die Hierarchiefreiheit und den informellen Austausch in einem geschützten Rahmen seine Stärken. Fragen und Umsetzungsstrate-

gien orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen und Arbeitssituationen der Mentees. Aus anderen Programmen, so eine Mentorin, erhielt sie durch Teilnehmende oft Rückmeldungen, dass Inhalte aus den Workshops für den Arbeitsalltag weniger nutzbar seien. Durch die individuelle Betreuung innerhalb des Mentoring-Programms könnten in diesem jedoch zielgerichtet Fragen und Probleme angegangen werden.

Gründe für das positive Matching werden zum einen im Engagement der Mentorin bzw. des Mentors für die Mentee gesehen. Die Mentees melden zurück, dass sie sich durch ihre Gesprächspartnerinnen und –partner gut verstanden fühlen, sich ihr Gegenüber gut in ihre Situationen hineinversetzen kann, sie auf Fragen ehrliche Antworten und für ihre Situationen spezifische Tipps erhalten. Die persönliche Chemie, berufliche wie private Gemeinsamkeiten sowie der Erfahrungsvorsprung innerhalb der Tandempartnerschaft werden zudem als Qualitätsstandards bei der Zusammensetzung der Tandems hervorgehoben. Aber auch Unterschiede in den Persönlichkeiten zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee werden durch die Mentees ebenso geschätzt.

Als Schwierigkeit erweist sich im Zusammenspiel die zeitliche Koordination der gemeinsamen Treffen. Es besteht jedoch auch mit Blick auf die genannte Terminierung der Treffen ein hohes Engagement, diese auch im Arbeitsalltag möglich zu machen und kann bislang zur Zufriedenheit aller gelöst werden.

Das positive Erleben der Heterogenität der Mentee-Gruppe einerseits, weist bezogen auf das Qualifizierungsprogramm in Teilen Schwierigkeiten auf, da die unterschiedlichen Vorerfahrungen der Nachwuchsführungskräfte nicht in allen Seminaren eine adäquate Berücksichtigung finden. So kann ein Teil der Mentees auf Basis I oder Basis I und II des Führungskräfteprogramms der Landesverwaltung zurückblicken, eine andere aber noch keine Erfahrungen damit vorweisen.

Verbesserungsbedarf wird auch in diesem Jahrgang nach wie vor im Bereich des Networking erkannt. Davon habe man sich zu Beginn etwas anderes erwartet. Z.T. findet eine geringe Teilnahme an den Netzwerkveranstaltungen statt, außerdem ist der Aufbau eines Alumni-Netzwerkes gewünscht. So wird auch ein Hauptvorteil des Programms durch Mentorinnen und Mentoren darin gesehen, dass sich Kolleginnen und Kollegen untereinander kennenlernen können.

Zahlreich sprechen sich die Beteiligten für die gute Umsetzung und Begleitung des Programms aus, auch die wissenschaftliche Begleitung wird positiv bewertet, da hierdurch eine konsequente Veränderungsbereitschaft seitens des durchführenden Ministeriums signalisiert wird.

Eine Weiterführung des Mentoring sollte laut Aussage der Beteiligten auch zukünftig innerhalb der Landesverwaltung weiterhin gewährleistet sein. Eine stärkere Berücksichtigung sollten die Zielsetzungen des Programms jedoch noch in den Personalabteilungen finden. So sollte bspw. ein Gespräch durch die Personaler Standard im Verlauf oder am Ende des Programms sein, auch wenn keine Garantie auf eine bessere Position mit der Teilnahme verbunden werden kann. Vielmehr sollten Optionen innerhalb dieses Ge-

sprächs aufgezeigt werden: Welche weiteren Wege sind möglich? Welche weiteren Schritte sind mit der betroffenen Mentee geplant?

Durch die Mentorinnen und Mentoren wird mehrfach betont, dass es sich innerhalb der Mentoring-Beziehung um einen gegenseitigen Gewinn handelt. So besteht der Wunsch, dass sich im Verlauf die Balance innerhalb der Beziehung verändert. Mentoring sei daher dann gelungen, „wenn die Beziehungsstruktur mit der Zeit ausgeglichener wird, man ausgewogener aus der Beziehung geht als man reingegangen ist.“ In anderen Programmen wird nach Angaben dieser Mentorin der Aspekt weniger forciert. Im Mentoring macht jedoch die Begegnung auf gleicher Augenhöhe genau den zusätzlichen Anreiz aus, um am Programm teilzunehmen.

Im Fokus

Authentisch führen

Wie muss die ideale Führungskraft sein? Mit dieser Frage haben sich zahlreiche Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen auseinandergesetzt. Dabei ist die Antwort ganz einfach: in erster Linie sie selbst.

Authentisch bleiben ist die wichtigste Regel für Führungskräfte. So schreibt es der US-amerikanische Harvard-Managementprofessor Bill George in seinem Blog. Es geht nicht darum, Vorbildern nachzueifern oder alle Ratgeber für Führungskräfte auswendig zu lernen. Vielmehr sollte man seine eigenen Stärken und Schwächen kennen und auf diese Weise ein Selbst-Bewusstsein entwickeln. Der Psychologe Daniel Goleman bezeichnete diese Fähigkeit als „**emotionale Intelligenz**“ (EQ). Diese setzt sich zusammen aus vier Faktoren:

1. **Selbsterkenntnis:** die Fähigkeit, Emotionen zu lesen und ihre Auswirkungen zu erkennen.
2. **Selbstmanagement:** die Fähigkeit, eigene Emotionen zu kontrollieren und sich Veränderungen anzupassen.
3. **Soziales Bewusstsein:** die Fähigkeit, die Emotionen Anderer zu verstehen und soziale Netzwerke zu begreifen.
4. **Beziehungsmanagement:** die Fähigkeit andere zu inspirieren, zu beeinflussen und voranzubringen – und mit Konflikten umzugehen.

Der EQ entwickelt sich durch die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. Dazu gehört, gemachte Erfahrungen in Führungssituationen (ob im Berufsleben oder im Sportverein) zu reflektieren und nicht von einer Erfahrung zur nächsten zu stolpern. Wichtig ist es außerdem, sich Feedback einzuholen – von Kolleginnen und Kollegen, Angestellten und Vorgesetzten. Sie können einen anderen Blick auf den eigenen Führungsstil eröffnen. Außerdem sollte man eine kleine Gruppe von Ansprechpartnern haben,

mit denen man Erfolge, Ängste und Träume teilen kann. Durch diese Auseinandersetzung mit sich selbst baut man das nötige Selbst-Bewusstsein, um auch als Führungskraft authentisch zu bleiben.

Götz Werner, Gründer und Aufsichtsratsmitglied des Drogeriemarkts dm, fasst diese Überlegungen treffend zusammen: Wer an sich arbeitet, ist authentisch. Dazu ist es wichtig, dass man in seiner Arbeit einen Sinn sieht. Man muss sich mit seiner Arbeit identifizieren können. Die Einsicht, dass die eigene Leistung wichtig und sinnvoll ist, führt dazu, dass man sich in seiner Arbeit authentisch erlebt. Wer dagegen keinen Sinn in seiner Arbeit sieht und sie nur des Geldes wegen macht, rückt den Sinn der eigenen Leistung in den Hintergrund und die Zweckdienlichkeit in den Vordergrund. Das kann nicht authentisch sein. Nur authentische Leistung führt zur Wertschätzung dieser Leistung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte.

Zum Nachlesen:

<http://www.billgeorge.org/page/leadership-skills-start-with-self-awareness>

Vortrag „Authentizität und Führung“ von Werner Götz auf dem 6. Unternehmertag der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft: <http://www.youtube.com/watch?v=XCnTc7MPU8s>

Interview

„Authentische Führung verlangt Transparenz, Offenheit und Fairness.“



Gerhard Fuckner ist Mentor im Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ Seit vielen Jahren begleitet er unterschiedliche Führungspositionen in der Landesverwaltung und gibt Tipps, wie man sich seine Authentizität als Führungskraft bewahren kann.

Was bedeutet für Sie authentische Führung?

Gerhard Fuckner: Authentische Führung verlangt Transparenz, Offenheit und Fairness. Das sind aus meiner Sicht die Grundlagen für authentische Führung. Hinzu kommen eine grundsätzlich positive Einstellung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen, die selbstkritisch zu hinterfragen sind.

Tipps zum richtigen Networking, Leitfäden zum erfolgreichen Selbstmarketing – wer alle Karrieretricks beherzigt, kann schnell das Gefühl bekommen, dabei seinen eigenen Charakter zu verlieren. Verändert der Weg zur Übernahme einer Führungsposition die Persönlichkeit?

Gerhard Fuckner: Ich glaube, der Weg zur Führungsposition ist ein ständiger Lernprozess. Das bedeutet, dass man sich regelmäßig ein 360 Grad-Feedback - sowohl von Kolleginnen und Kollegen, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch der Führung - einholen sollte. Das führt natürlich langfristig zu einer Veränderung der Persönlichkeit. Man entwickelt Routinen und Strategien für verschiedene Situationen, um gute Lösungen zu erzielen. Im Kern lebt aber jeder seine Persönlichkeitsstruktur.

Sie blicken auf eine langjährige Führungserfahrung in der Landesverwaltung zurück. Wie haben Sie den Spagat zwischen Authentizität und Fremdbestimmung für sich gemeistert? Was kann man tun, um als Führungskraft möglichst authentisch zu bleiben?

Gerhard Fuckner: Ob ich das wirklich geschafft habe, müssen andere beurteilen. Soweit ich es übersehe: Authentisch bleiben kann man nur dann, wenn man die oben angeführten Werte Transparenz, Offenheit und Fairness wirklich lebt. Dabei muss man offen bleiben für Selbstkritik: es darf nicht zu einer Verhärtung kommen. Es geht darum, einen Mittelweg zu finden zwischen der intensiven und umfassenden Anhörung der Mitarbeiter, aber auch der zeitnahen Entscheidungsfindung - denn man darf sich nicht in Kleinigkeiten verlieren bzw. "verzetteln". Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten klare, zeitnahe Entscheidungen nachdem sie gehört worden sind.

Welchen Rat würden Sie Nachwuchsführungskräften vor diesem Hintergrund auf dem Weg in Führungspositionen mitgeben?

Gerhard Fuckner: Zunächst einmal sollte man feststellen, was man selbst für ein Typ ist, welche Stärken und Schwächen man hat. Wenn man seinen Grundtypen erkannt hat, kann man daran arbeiten, eine Strategie für die Entscheidungsfindung zu schaffen. Außerdem sollte man immer wieder das 360-Grad-Feedback einholen - das heißt vor allem eins: zuhören.

Zur Person:

Gerhard Fuckner ist seit 2010 **Leiter der Abteilung Staatsrecht, Gesetzgebung und Entwicklungszusammenarbeit** im Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz. Er startete seine berufliche Laufbahn als **wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für öffentliches Recht** der Universität Tübingen, nachdem er im Jahr 1975 das 2. Juristische Staatsexamen beim OLG Stuttgart absolviert hatte. Anschließend war er 11 Jahre lang **Referent beim hessischen Datenschutzbeauftragten** bis er 1991 als **stellvertretender Leiter des Ministerbüros** ins hessische Ministerium wechselte. Ein Jahr später zog es ihn ins rheinland-pfälzische Ministerium des Innern und für Sport, wo er zunächst 5 Jahre als **Zentralabteilungsleiter** tätig war und schließlich seine jetzige Position antrat.

So denken Erfolgsmenschen! Wie denken Sie?

John C. Maxwell ist einer der meistgefragten Coaches für Mitarbeiterführung in den USA. In seinem Buch „So denken Erfolgsmenschen“ gibt er seine Erfahrungen aus 40 Jahren Beobachtung wieder: Erfolgreiche Menschen haben etwas gemeinsam, nämlich ihre Art zu denken. Hier eine kurze Zusammenfassung seiner wichtigsten Hinweise:

Ganzheitlich denken

Denken in großen Zusammenhängen ist eine Grundvoraussetzung. Dafür muss man ständig dazulernen, anderen bewusst zuhören, über den Tellerrand hinausschauen. Das große Ganze zu sehen hilft, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und leichter in Führungspositionen zu kommen.

Konzentriert denken

Fokussiertes Denken bündelt Energien und führt auf ein einziges Ziel hin. Diese Denkweise gibt Ideen ausreichend Zeit, um sich zu entwickeln. Prioritäten setzen, Ablenkungen vermeiden, klare Ziele und Zeit für Reflektion.

Kreativ denken

Kreatives Denken ist Gold wert, aber nicht zu verwechseln mit originellem Denken, wie man es zum Beispiel von Künstlerinnen und Künstlern kennt. Dazu gehört die Offenheit für neue Ideen und andere Möglichkeiten zur Problemlösung. Kreative Denkerinnen und Denker bürsten gegen den Strich, verbinden Unverbundenes und haben keine Angst vor dem Scheitern. Dazu gehört auch eine kreative Umgebung.

Realistisch denken

Jede Akademikerin, jeder Akademiker weiß: Die Unterschiede zwischen Studium und Alltagswelt können immens sein. Bei allem Sinn für das Mögliche: Realistisches Denken verringert das Risiko abzustürzen. Es verleiht Sicherheit und steigert die Glaubwürdigkeit. Also Liebe zur Wahrheit, zwischen Pro und Contra abwägen und fleißig sein bei der Informationsbeschaffung.

Strategisch denken

Strategisches Denken hilft bei der Planung, steigert die Effizienz und verringert Risiken. So wird es leichter gelingen, sich auf neue Situationen einzustellen. Dafür werden Sachverhalte in kleine Einheiten zerlegt, nach dem Warum gefragt und die wesentlichen Ziele identifiziert.

Möglichkeitsorientiert denken

„Yes, we can!“ bedeutet Chancen sehen, wo andere nur Risiken vermuten: Das möglichkeitsorientierte Denken verleiht Energie und hält vom Aufgeben ab. Deshalb den Ist-Zustand ständig hinterfragen, eine Nummer größer planen und sich von Leistungsträgerinnen und -trägern inspirieren lassen.

Reflektierend denken

Innehalten und über das eigene Denken nachdenken! Reflektieren verleiht emotionale Integrität und stärkt das Vertrauen. Den Terminkalender ständig überprüfen und die richtigen Fragen stellen.

Das gängige Denken hinterfragen

Ein eingefahrener Trott ist selten die effizienteste Arbeitsweise. Das berühmte „Das haben wir immer schon so gemacht“ muss hinterfragt werden. Das gängige Denken darf nicht automatisch übernommen werden! Andere Meinungen sollten akzeptiert und die eigene immer wieder in Frage gestellt werden.

Gemeinsam denken

Mehrere Köpfe denken schneller als einer und gemeinsam ist man innovativer. Also: die richtigen Leute einladen, eine effiziente Tagesordnung ansetzen, engagierte Leute belohnen und auf Kooperation statt Konkurrenz setzen.

Uneigennützig denken

Uneigennütziges Denken ist nicht nur gut für andere, sondern gibt einem auch selbst Erfüllung. Manchmal tut man sich selbst einen Gefallen, wenn man anderen den Vortritt lässt. Dafür setzt man sich Situationen aus, in denen man von Anderen gebraucht wird. Die persönlichen Beweggründe sollten ständig überprüft werden.

Ergebnisorientiert denken

Jede Tätigkeit hat ein Ergebnis, auf die sie ausgerichtet sein sollte. Was sich trivial anhört, ist im Alltag kompliziert. Ein Strategieplan, um das gewünschte und klar definierte Ziel zu erreichen, hilft dabei.

Quelle:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/kein-fussball-kein-gold-kein-bier-maenner-in-frauen Netzwerken/7321456-2.html>

... und wie denken Sie?

- Ist Maxwells Strategie hilfreich, um erfolgsorientiert zu denken?
- Wie würden Sie Ihren eigenen Denkstil beschreiben?
- Wie definieren Sie Erfolg? Was möchten Sie erreichen?
- Welche der Hinweise setzen Sie bereits jetzt erfolgreich im Alltag um?
- An welchen Punkten müssen Sie noch arbeiten?

Blick über den Tellerrand

Aus: Newsletter des Deutschen Frauenrates vom 28.11.2012

Nachsitzen für den Öffentlichen Dienst

Kommt sie oder kommt sie nicht, die gesetzliche Quote in der Privatwirtschaft? Der Streit über den richtigen Weg in Deutschland reißt nicht ab und beschäftigt inzwischen auch die europäische Ebene. Doch auch an der Spitze der öffentlichen Wirtschaft sieht es einsam aus für Frauen - teilweise sogar noch einsamer als in der Privatwirtschaft. Das stellt eine aktuelle Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) für die Friedrich-Ebert-Stiftung fest.

Seit geraumer Zeit ist der öffentliche Dienst ein wichtiger Erwerbsektor für Frauen; sie stellen inzwischen mehr als die Hälfte der Beschäftigten. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren im vergangenen Jahr insgesamt rund 5,7 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst tätig – darunter drei Millionen Frauen. Doch wie in der Privatwirtschaft sind Frauen auch im öffentlichen Dienst in bestimmten Berufssegmenten überdurchschnittlich vertreten. Mit 70 Prozent und mehr sind Frauen deutlich überrepräsentiert im Schuldienst, in Kindertagesstätten, in Krankenhäusern und sozialer Sicherung. Kaum zu finden sind sie demgegenüber in Polizei, Militär und Verkehr mit etwa einem Fünftel der Beschäftigten.

Gläserne Decke auch im öffentlichen Dienst

Ähnliche Mechanismen wie in der Privatwirtschaft wirken im öffentlichen Dienst auch beim Aufstieg in höhere Hierarchiestufen. Zwar liegt der Frauenanteil in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes insgesamt bei etwa einem Drittel. Ihr Anteil an den Führungspositionen in den Verwaltungen und Unternehmen sinkt jedoch mit steigender Hierarchieebene.

Beteiligungsunternehmen der Landeshauptstädte: Spitzenreiter Berlin

Deutlich seltener als im öffentlichen Dienst insgesamt sind Frauen in den Beteiligungsunternehmen des Bundes vertreten: 17,7 Prozent der Mitglieder in den Aufsichtsräten sind weiblich, nur 8,2 Prozent in den Vorständen. In den Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen der Landeshauptstädte machen Frauen immerhin fast 28 Prozent aus. Dabei existieren deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Städten: Die Spannweite reicht vom Spitzenreiter Berlin mit 42,8 Prozent bis zum Schlusslicht Kiel mit 11,9 Prozent.

792 Jahre bis zur Gleichstellung

Wie stark Frauen in Führungspositionen vertreten sind, hängt auch von den jeweiligen Sektoren ab: So betrug der Frauenanteil in den Vorständen der größten öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen im Jahr 2011 nur 2,5 Prozent, während er bei den DAX-30-Unternehmen bei 3 Prozent lag. Legt man die Entwicklung der vergangenen fünf Jahre zugrunde, würde es laut Studie noch 792 Jahre dauern, bis Frauen und Männer in gleichem Maße in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Geldhäuser vertreten wären.

Neue Schwerpunktsetzung gefordert

Zwar ist der öffentliche Sektor überwiegend gleichstellungsrechtlich reguliert. Allerdings, so kritisiert die DIW-Autorin der Studie, Julia Schimeta, fokussierten sich die GesetzgeberInnen bei der Festlegung des Geltungsbereichs sowie bei der Umsetzung meist eher auf die Kernverwaltungen als auf die Unternehmen. „Doch auch in den Verwaltungen haben die Gesetze ihre Ziele bislang größtenteils nicht erreicht. Die verstärkte privatrechtliche Organisation öffentlicher Unternehmen stellt die Umsetzung der gleichstellungspolitischen Vorgaben vor zusätzliche Herausforderungen“, heißt es dazu in der Studie

Besseres Controlling

Wenn der öffentliche Dienst nicht 792 Jahre warten will, bis Frauen gleichermaßen in den oberen Hierarchien angekommen sind, rät Schimeta, „müssen die in den Gesetzen verankerten Instrumente überprüft, angepasst und stärker als bisher mit verbindlichen Controlling-Strukturen unterlegt werden!“.

Weitere Informationen:

[📄 Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, Julia Schimeta, DIW Berlin](#)

Wer sich gezielt über die Situation weiblicher Führungskräfte im öffentlichen Dienst des Landes Rheinland-Pfalz informieren möchte, sollte einen Blick in den Vierten Bericht zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes werfen, der vom Statistischen Landesamt und dem Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen herausgegeben wurde:

http://mifkjf.rlp.de/fileadmin/mifkjf/service/publikationen/Frauen/4_LGG_Gesamt.pdf

Ausblick: Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

Netzwerkveranstaltung am 24. Januar 2013, 18 Uhr

Die Netzwerkveranstaltung am 24. Januar wird inhaltlich von den Mentees gestaltet. Im Fokus soll die Vernetzung zwischen Mentorinnen, Mentoren und Mentees stehen – und zwar auf ungewöhnliche Art und Weise. Lassen Sie sich überraschen!

Auftakt- und Abschlussveranstaltung am 5. März 2013, 10 bis 12 Uhr

Am 5. März findet die feierliche Abschlussveranstaltung des vierten Mentoring-Jahrgangs im Forum des Landesmuseums Rheinland-Pfalz statt. Allen Mentees wird ein Zertifikat zur erfolgreichen Teilnahme am Mentoring-Programm überreicht. Gleichzeitig startet ein neuer Jahrgang in ein ereignisreiches Mentoring-Jahr 2013.

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:

Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wissenschaftliche Mitarbeiterin

Milena Merten, wissenschaftliche Hilfskraft (Artikel&Interview)

Katarzyna Rycobel, wissenschaftliche Hilfskraft (Artikel)

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Forum universitatis 4

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25049

E-Mail: Stefanie.Buss@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.