

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

INHALT

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

FACTS AND FIGURES zur 11. Programmrunde

NACHGEFRAGT bei den Mentees der 10. Programmrunde: Was bleibt nach einem Jahr?

EINBLICKE in die digitalisierte Arbeitswelt von Heike Wilbers

IM FOKUS Frauenquote in Vorständen

HÖRENSWERTES aus dem Leben einer Vorständin

LESENSWERTES zu aktuellen Themen

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

IMPRESSUM

Liebe Leserinnen und Leser,

als die 11. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ im Frühjahr 2020 pandemiebedingt auf 2021 verschoben wurde, bestand die Hoffnung, dass bis dahin eine Rückkehr zum regulären Programm mit Präsenzveranstaltungen möglich sein würde. Im Herbst 2020 zeigte sich allerdings, dass das Mentoring-Programm auch 2021 auf Grund der aktuell geltenden Kontaktbeschränkungen nicht „wie immer“ sein wird. Wenn bislang gewohnte Handlungsroutinen unterbrochen werden, ist es erforderlich, neue Wege zu beschreiten. Dies gilt auch für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“, das 2021 erstmals mit digitalen Veranstaltungen in die Programmrunde gestartet ist. Es muss – und kann! – weitergehen.

Im Newsletter möchten wir Ihnen von den ersten Online-Veranstaltungen berichten und Ihnen in den „Facts and figures“ einen Eindruck von der Zusammensetzung der 24 Tandems geben. Auch die Mentees der 10. Programmrunde kommen noch einmal zu Wort und geben Antwort auf die Frage: Was bleibt ein Jahr nach dem Mentoring-Programm?

Heike Wilbers, Trainerin und Coachin für Führungskräfte, gewährt uns Einblicke in die veränderte Weiterbildungswelt und berichtet, welche Chancen und Herausforderungen mit der Umstellung auf digitale Veranstaltungsformate verbunden sind.

Im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen und Diskussionen beleuchtet der Newsletter die Frauenquote für Vorstände.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

Kennenlernen der Mentees

Die 11. Programmrunde startete in 2021 mit dem „Kennenlernen der Mentees“ am 7. Januar. Dieses Mal umständehalber leider nicht im Proviantamt, sondern im virtuellen Veranstaltungsraum von Big Blue Button. Jede vor dem Bildschirm, räumlich getrennt, aber doch zusammen – so verbrachten die Mentees ihren ersten gemeinsamen Vormittag in diesem Jahr.

Eine Vorstellungsrunde zu Beginn bildete die Grundlage dafür, einen Überblick über die diesjährigen Teilnehmerinnen und ihre jeweiligen Arbeitskontexte zu erhalten. In der daran anschließenden Breakout-Session kamen die Mentees in Kleingruppen ins Gespräch miteinander und tauschten sich darüber aus, wie sie den jeweiligen Herausforderungen begegnen, welche die coronabedingte Sondersituation mit Lockdown, Homeoffice und ggf. Kinderbetreuung mit sich bringt. In der Veranstaltung stimmten sich die Mentees zudem darüber ab, wie sie sich zukünftig miteinander vernetzen möchten. „Damit die persönliche Hemmschwelle nicht so groß ist und man nicht Gefahr läuft, als Mentee im Alltagsstress das Thema Networking aus den Augen zu verlieren, könnte ich mir vom Projektbüro organisierte digitale Kaffeerunden im Blind Date-Format gut vorstellen“, schrieb eine Mentee als Vorschlag in den gemeinsamen Chat. Die Idee, zeitlich kompakte, digitale Treffen zu veranstalten, die vorwiegend dem Austausch der Mentees dienen, fand ebenso breite Zustimmung wie der Wunsch nach einer gemeinsamen Messenger-Gruppe. Die Veranstaltung im Januar bildete damit den Startpunkt für das „Online-Café der Mentees“ sowie die Kommunikationsplattform „Mentees 2021“ über den Messengerdienst Signal.

Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren inkl. Vorbereitungstraining

Beim „Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren“, das am 13. Januar 2021 stattfand, stellte nicht nur das digitale Setting eine Besonderheit dar, sondern auch, dass die Veranstaltung erstmals als Workshop durchgeführt wurde. Ziel der Veranstaltung war somit nicht nur, die Mentorinnen und Mentoren miteinander in Kontakt zu bringen, sondern auch, sie auf ihre Rolle einzustimmen und ihnen Ideen für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung an die Hand zu geben.

Heike Schubert, *Comsense, Coaching, Training und Mediation*, leitete die Veranstaltung und gewährte neben informativen Input-Phasen auch reichlich Gelegenheit, um im Plenum sowie in Kleingruppen miteinander ins Gespräch zu kommen.

Online-Café der Mentees

Um die Vernetzung zwischen den Mentees zu fördern, ergänzt ein zusätzliches Veranstaltungsformat das reguläre Rahmenprogramm in 2021: Das Online-Café der Mentees. Die 60 bis 90 Minuten langen Online-Treffen fanden seit Januar einmal pro Monat statt.

Das externe Projektbüro stellt den digitalen Raum zur Verfügung und moderiert das Café. Für die thematische Ausrichtung bilden Anregungen aus den Reihen der Mentees die Grundlage: Im 1. Online-Café diskutierten die Mentees ihre Erfahrungen im Homeoffice und überlegten zusammen, wie es gelingen kann, die aktuelle Arbeitssituation so zu gestalten, dass sowohl effektives Arbeiten als auch per-



sönliches Wohlbefinden sichergestellt sind. Im 2. Online-Café stand neben allgemeinem Austausch das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Vordergrund, wobei dieses weite Feld im Rahmen des Online-Cafés längst nicht erschöpfend angegangen werden konnte. Aus dem Austausch nach den Breakout-Sessions entwickelte sich die Idee für das 3. Online-Café im März, das sich dem Thema „Gleichstellung in der Landesverwaltung“ widmete. Im April treffen sich die Mentees unter der Überschrift „Karriereziel Beamtin?!“ zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

Offizielle Auftakt- und Abschlussveranstaltung des Mentoring-Programms

Am 22. Februar 2021 fand die Auftakt- und Abschlussveranstaltung statt – wie alle Veranstaltungen in digitaler Form.

Um 14 Uhr begrüßte Birgit Groh-Peter, Projektleitung von „Mehr Frauen an die Spitze!“, die rund 70 Veranstaltungsgäste an den Bildschirmen. Zu Beginn der Veranstaltung informierte sie über den gerade erfolgten personellen Wechsel im externen Projektbüro des Mentoring-Programms am Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der JGU Mainz. Katharina Hettenhausen, die bislang für die wissenschaftliche Begleitung und Projektkoordination zuständig war, übergab daraufhin – sozusagen vor laufenden Kameras – den Staffelstab an ihre Nachfolgerin Yasmin Leibenath.

Staatssekretärin Dr. Christiane Rohleder ging in ihrem Grußwort auf die Bedeutung des Programms für Frauen auf dem Weg in eine Führungsfunktion in der Landesverwaltung von Rheinland-Pfalz ein.

Die Mentees der 10. Runde bereicherten die Veranstaltung mit dem von ihnen erstellten Filmbeitrag. „Mehr Frauen an die Spitze! – Was bedeutet das für Sie?“, lautete die Frage, mit der sie ganz unterschiedliche Menschen konfrontiert hatten. Die Antworten bildeten eine filmische Collage, die

zum Nachdenken und auch zum Schmunzeln anregt. Das Publikum honorierte dies im Chat mit anerkennenden Rückmeldungen und eigenen Assoziationen zu „Mehr Frauen an die Spitze!“.



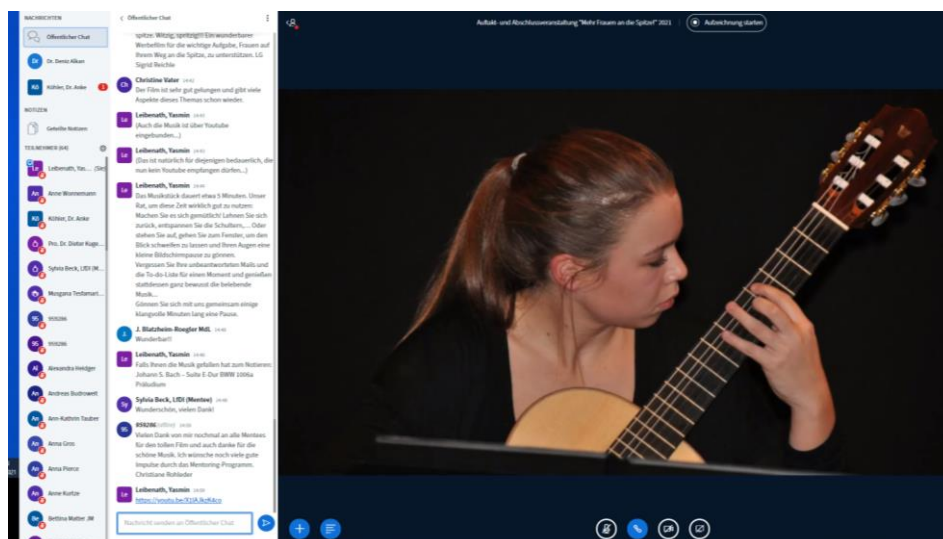
„Liebe Mentees aus Runde 10, ihr seid einfach spitze. Witzig, spritzig!!! Ein wunderbarer Werbefilm für die wichtige Aufgabe, Frauen auf ihrem Weg an die Spitze zu unterstützen.“

„Die Mentees der letzten Runde haben mit dem tollen Film und den vielen Stimmen auf jeden Fall gezeigt, dass sie hervorragend vernetzt sind.“

„Mehr Frauen an die Spitze bedeutet für mich 'Dranbleiben, Dranbleiben, Dranbleiben.'“

Auf die Verabschiedung der Mentees der 10. Programmrunde folgte die Begrüßung der 24 neuen Mentees und ihrer Mentorinnen und Mentoren, die an diesem Tag offiziell gemeinsam in die 11. Runde des Mentoring-Programms starteten. „Normalerweise bitte ich die Damen und Herren, auf die Bühne zu kommen, damit sie für uns alle sichtbar werden. Unsere heutige Bühne ist der Bildschirm und auch dort werden sie für Sie sichtbar“, leitete Frau Groh-Peter die Vorstellung der neuen Tandems ein. In diesem besonderen Mentoring-Auftakt 2021 haben Fotos der Teilnehmenden deren Präsenz auf der Bühne ersetzt.

Zwischen den Programmpunkten sorgten die musikalischen Beiträge von Freda Jutzi für Entspannung und hoben die Auftakt- und Abschlussveranstaltung damit zugleich auf klangvolle Weise von regulären Online-Meetings ab.



Gegen Ende der Veranstaltung konnten die Anwesenden an einer Breakout-Session teilnehmen und dadurch in Kleingruppen ins Gespräch miteinander kommen.

Die Unmittelbarkeit des persönlichen Miteinanders lässt sich nicht in vergleichbarer Weise in den digitalen Raum übertragen und vermisst wurden gewiss auch die gewohnte Kulisse des Landesmuseums, der informelle Austausch mit den Anwesenden und die Möglichkeit, die Mentees mit ihren Mentorinnen und Mentoren zusammen auf die Bühne zu bitten. Zugleich zeigte die Auftakt- und Abschlussveranstaltung 2021, dass auch im digitalen Raum viele der gewohnten Programmelemente gut umgesetzt werden können und auch in einer großen Onlineveranstaltung Interaktion möglich ist. So bringt die aktuelle Situation trotz aller Umstände auch neue Ideen und Gestaltungsmöglichkeiten hervor, die Vorfreude auf hoffentlich bald mögliche Präsenzveranstaltungen wecken.

Erfolgreiche Personalpolitik bedeutet auch, Frauenförderung als einen unverzichtbaren Bestandteil einer zukunftsfähigen Personalentwicklung zu begreifen. Unser Mentoring-Programm "Mehr Frauen an die Spitze!" trägt hierzu wesentlich bei.

Staatssekretärin Dr. Christiane Rohleder in ihrem Grußwort

Den Mentees der 10. Programmrunde wünschen wir alles Gute für ihren weiteren Weg und den Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde ein interessantes, erkenntnisreiches und schönes Mentoring-Jahr 2021!

Mentoring-Einführungsveranstaltung

Die Mentoring-Einführungsveranstaltung am 5. März 2021 adressierte sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren und bot einen Rahmen zur tandemübergreifenden Begegnung.

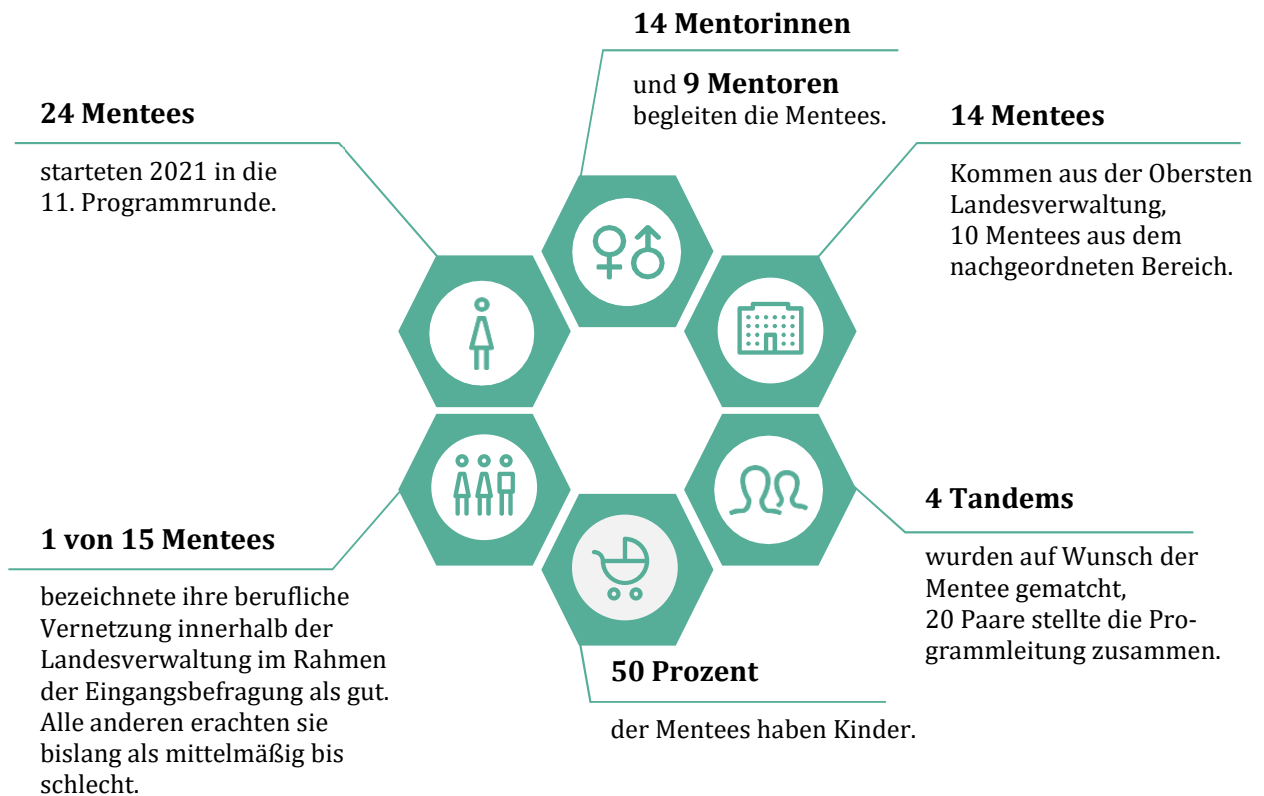
Heike Schubert, *Comsense, Coaching, Training und Mediation*, führte – wie bereits in den vergangenen Jahren bewährt – durch die vierstündige Online-Veranstaltung und gab vielfältige Anregungen für die Ausgestaltung des Mentoring-Jahres. Dabei ging sie u.a. auf die Zusammenarbeit und Rollen im Tandem, aber auch auf Grenzen von Mentoring ein. Darüber hinaus diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über wichtige Karrierefaktoren und berufliche Ziele. Neben dem Input stand insbesondere der Austausch im Vordergrund. In mehreren Breakout-Sessions kamen die Mentees, Mentorinnen und Mentoren in Kleingruppen zusammen. Dieser Aspekt des Workshops wurde auch in der Veranstaltungsevaluation als besonders bereichernd hervorgehoben.

FACTS & FIGURES zur 11. Programmrunde

Wie setzt sich die Gruppe des frisch gestarteten Mentoring-Durchgangs 2021 zusammen?

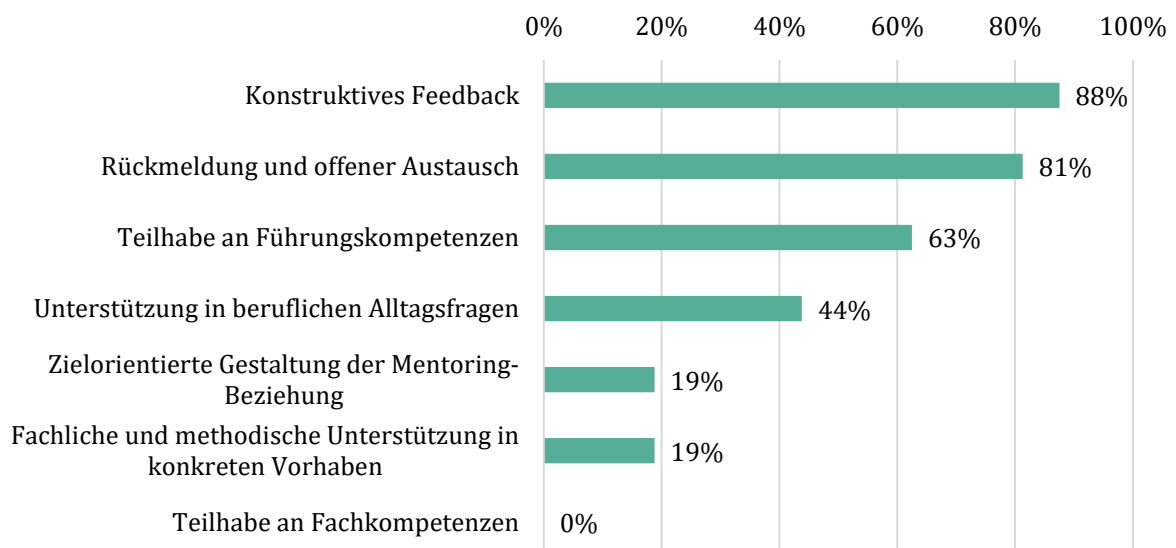
Und was erwarten die Mentees eigentlich primär von der Mentoring-Beziehung?

Antworten auf diese Fragen finden Sie in unseren beiden Grafiken.



Erwartungen der Mentees an die Mentoring-Beziehung

Rückmeldung im Rahmen der Eingangsbefragung; max. 3 Angaben möglich, n = 15



NACHGEFRAGT bei den Mentees der 10. Programmrunde: Was bleibt nach einem Jahr?

2020 musste die Auftakt- und Abschlussveranstaltung im März kurzfristig abgesagt werden. Ein offizieller Abschluss des Mentoring-Programms erfolgte für die Mentees der 10. Programmrunde daher erst am 22. Februar 2021. Für uns eine gute Gelegenheit nachzuhorchen, was ein Jahr nach der aktiven Programmteilnahme von „Mehr Frauen an die Spitze!“ geblieben ist.

Sechs Mentees haben uns telefonisch oder per Mail geantwortet. Ihre Rückmeldungen illustrieren, dass das Programm noch positiv nachwirkt. Insbesondere die gemeinsamen Stunden in den zahlreichen Qualifizierungsworkshops und Netzwerkveranstaltungen sind in Erinnerung geblieben, da diese sich in zweifacher Hinsicht als wertvoll erwiesen: Einerseits durch den hilfreichen, praxisnahen Input der Referentinnen und Referenten, andererseits durch den anregenden und offenen Austausch untereinander.

Es bleibt eine gefestigte und enge Beziehung zu meiner Mentorin, ein erweitertes Netzwerk mit vielen Kolleginnen und Kollegen aus der Landesverwaltung und die Erkenntnis, dass Erfolg dann eintritt, wenn fundierte Kenntnisse und authentische Persönlichkeit Hand in Hand gehen. Liebe Frauen: Traut Euch was zu und formuliert, was ihr wollt!

Dr. Eva Oster, Personalreferentin in der Staatskanzlei

Konkret konnte ich mir durch das neu geknüpfte Netzwerk schon für meine Arbeit wichtige Ratschläge oder Informationen einholen bzw. auch selbst schon weiterhelfen.

Tatiana Schubert, Ministerium der Finanzen

Der Kontakt zu den Mentorinnen und Mentoren wurde als bereichernd beschrieben und besteht weiterhin fort.

Zugleich zeigt sich deutlich, dass sich die pandemiebedingten Einschränkungen auch auf die Vernetzung der Mentees der 10. Programmrunde auswirken. Die geplanten Treffen nach dem Abschluss von „Mehr Frauen an die Spitze!“ entfielen, die Vernetzung zwischen den Mentees wird aktuell als deutlich erschwert wahrgenommen. Umso größer ist die Vorfreude auf eine erneute Zusammenkunft in der Gruppe, wenn die gesamtgesellschaftliche Situation es wieder zulässt.

Mit einigen habe ich mich außerhalb des Programms zum Mittagessen getroffen, Corona macht es uns allerdings nicht leicht, denn alle würden sich gerne in einem größeren Kreis treffen. Da müssen wir noch etwas Geduld haben.

Susanne Schladt, Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung



Liebe Frau Leibenath,

gerne gebe ich Ihnen eine Reflexion zu der Frage: Was bleibt ein Jahr nach der Teilnahme am Mentoring-Programm?

In zwei Worten: Ungemein viel.

Ausführlicher: Das Programm hinterlässt in jeder Teilnehmerin gute bleibende Spuren, so mein Eindruck. Es bahnt und vertieft Wege, die notwendig und hilfreich sind für einen erfolgreichen beruflichen Werdegang.

Was sind das für Wege?

Es ist die Vernetzung mit den Teilnehmerinnen und auch den Mentorinnen und Mentoren, die den Kosmos Landesverwaltung, in dem wir alle beruflich unterwegs sind, bevölkert mit Menschen, die man mit Namen kennt, begrüßt auf der Straße, anrufen kann bei Fragen oder beruflichen Themen, in denen es Überschneidungen gibt.

Es sind die vielen guten „Werkzeuge“, die man im Laufe der Workshops kennengelernt hat und die nun in der täglichen Arbeit richtig nützlich sind. Selbstmanagement, Verhandlungsgeschick, Führungs-Facts... Keiner sage, eine Verwaltung brauche keine Tools, um gut zu funktionieren! Von solchen bekam man in dem Jahr reichlich und praxisnah.

Es ist die Erfahrung einer unterstützenden und stärkenden Frauengemeinschaft in der Mentee-Gruppe über alle Ressorts und Farben hinweg, die gezeigt hat, wie gut Frauen miteinander ein Stück beruflichen Weges gemeinsam schreiten. Denn mein Lieblingsbild aus einem der Workshops war ein ganz anderes, das uns der Coach damals als Mahnung vorgestellt hatte:

Der Krabbenkorb. Der Krabbenkorb? Ja, der Krabbenkorb:

Wenn man im Meer Krabben fischt, um sie später auf dem Markt zu verkaufen, kann man sie unbesorgt in einem Schilfkorb ohne Deckel sammeln, obwohl sie lebendig sind und hinauskrabbeln könnten. Denn Krabben haben die unerklärliche Neigung, diejenigen Artgenossinnen, die am Rande des Korbes hochkrabbeln, wieder hinunterzuziehen. So kann keine entfliehen und der Fischer hat am Ende seines Fischgangs alle Krabben hübsch beisammen, ohne Deckel, ohne Mühen...

So verhielten sich zuweilen im Menschenleben auch Frauen untereinander, wenn welche aus ihrer Mitte sich anschickten, den Rand des Korbes hochzusteigen, also die Karriereleiter, sollte uns das Bild mitteilen. Ich glaube fest, dass dieses Bild für uns Alumnae des Mentoring-Programms nicht stimmt. Wir steigen unbeirrt und gestärkt berufliche Wände und Leitern hoch und unterstützen andere in deren Bemühen! Das ist eine wichtige Entwicklung auf dem Weg zu mehr Frauen an der Spitze.

Herzliche Grüße

Bettina Matter

Ministerium der Justiz



Herzlichen Dank für Ihre interessanten Berichte, liebe Mentees der 10. Programmrunde!

EINBLICKE in die digitalisierte Arbeitswelt von Heike Wilbers, Trainerin und Coachin für Führungskräfte

Am 8. und 9. April 2021 findet der erste zweitägige Qualifizierungsworkshop für die Mentees der 11. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ statt: „Auf den Spuren des eigenen Führungsstils“. Dieser wird wie bereits in den Vorjahren von Heike Wilbers durchgeführt. Seit 1992 bietet sie Training und Coaching für Führungskräfte an – aktuell auf Grund der pandemiebedingten Einschränkungen vorwiegend online.

„Welche Erfahrungen haben Sie seit dem Frühjahr 2020 mit der Digitalisierung Ihrer Angebote gemacht?“, fragten wir Frau Wilbers.

In Ihrem Brief an die diesjährigen Mentees schildert sie, wie ihr die Umstellung im Weiterqualifizierungs- und Coachingbereich gelungen ist.

Digital statt analog – geht das?

Liebe Mentees des Mentoring-Durchgangs 2021,
liebe Leserinnen und Leser,

sicherlich sind Sie schon gespannt, wie ein Mentoring-Programm gelingen wird, das zunächst online stattfinden muss. Ich werde auch in 2021 die Trainerin für das Führungs- und Kommunikationstraining im Mentoring-Programm sein.

Gerne möchte ich Ihnen einen Einblick in meine Erfahrungen der letzten Monate geben – und Sie damit auch ein wenig zuversichtlich stimmen.

Mich hat die Pandemie früh erwischt. Schon Anfang März letzten Jahres wurden nahezu alle Präsenzveranstaltungen gestrichen. Zu diesem Zeitpunkt war die Option der digitalen Variante via MS Teams oder ZOOM oder ähnlichen Tools noch nicht so stark im Bewusstsein, dass wir mühelos darauf hätten umstellen können. April und Mai waren daher relativ entspannt und ich hatte viel Zeit, mich zu entscheiden:

Springe ich auf den Zug auf?

Gut, dass ich es gemacht habe.

Meine Coachingangebote waren davon weniger berührt. Seit Jahren mache ich mit vielen Menschen Telefon-Coaching. Auch Coaching beim Gehen an der frischen Luft nehmen viele Klienten und Klientinnen gerne an. Dass wir uns jetzt zusätzlich per ZOOM oder ähnlichen Tools sehen konnten, war eine Bereicherung.

Meine erste Großgruppenerfahrung mit ZOOM war die Moderation einer Klausurtagung. Wir nutzten dabei ein gemeinsames Whiteboard, bildeten Kleingruppen, deren Ergebnisse ins Plenum eingebunden wurden, machten eine Entspannungsübung und Gymnastik vor dem Bildschirm und hatten Freude dabei. Extrem hilfreich war der Anschluss meines iPads. Die Teilnehmenden konnten unmittelbar sehen, was ich mitschrieb, so als stünde ich am Flipchart. Sehr viel ist hier möglich. Und schon während der Tagung konnte ich den Teilnehmenden

einzelne Mitschriften (Charts) als Datei schicken, die sie dann wiederum weiterbearbeiten konnten. Und umgekehrt.

Beratungstermine fanden sehr bald digital statt. Das hat mir eine Menge Fahrerei erspart. Meine Erfahrung ist, dass die Menschen digital konzentrierter miteinander reden und zügiger auf den Punkt kommen. Genau das kann auch anstrengend sein. Darum sind Pausen und kreative Einheiten sehr wichtig.

Seit vielen Jahren führe ich Führungstrainings durch. Sie sind ein lebendiger Mix aus Training und Coaching, die Teilnehmenden erfahren sich in ihren Rollen durch persönliche Beziehung zueinander, Erleben, Spüren und miteinander und aneinander Ausprobieren. Kann das auch am Bildschirm funktionieren? Ich war skeptisch.

Es entsteht mehr Vertrautheit als man denkt.

Was wir brauchen ist, dass Sie sich einlassen, aktiv mitmachen, sich zu Wort melden. Das ist am Bildschirm erst einmal gewöhnungsbedürftig - doch es funktioniert! Gewisse Regeln helfen, z.B. Mikrofon aus, wenn man nicht redet, Handzeichen oder ähnliches, wenn man sprechen möchte. Zu Beginn üben wir, was man so auf dem Bildschirm gemeinsam machen kann, wie die Werkzeuge zu benutzen sind usw.

Es wird persönlich. Wir haben Spaß miteinander. Wir profitieren voneinander.

Allmählich kamen in den vergangenen Monaten Fragen zum digitalen Führen auf. Meine Klientinnen und Klienten machten ihre ersten Erfahrungen damit, wie schwierig es sein kann, Mitarbeitende im Home-Office zu binden, nahe bei ihnen zu sein, Teams den informellen Austausch zu ermöglichen – auch Angst vor Kontrollverlust und Übermüdung durch zusätzliche Meetings müssen neu gemanagt werden.

Die neuen Umstände brachten viele Herausforderungen mit sich. Zugleich illustrieren die letzten Monate eindrucksvoll, wie lern- und anpassungsfähig wir sind. Viele der neuen Kommunikationsroutinen werden uns sicherlich auch in Zukunft begleiten, weil wir sie als positive Bereicherung unseres Arbeitsalltags erleben.

Ich freue mich auf Sie, liebe Mentees, und bin gespannt auf Ihre Fragen und Erfahrungen.

Bis bald,

Ihre

Heike Wilbers

www.freiraum-aachen.de



IM FOKUS Frauenquote in Vorständen

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst unterrepräsentiert. Bislang waren nur etwa zehn bis dreizehn Prozent der Vorstandsposten mit Frauen besetzt. Um dagegen weiter vorzugehen, hat das Bundeskabinett im Januar 2021 im Rahmen des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) verbindliche Vorgaben für Vorstände großer Unternehmen auf den Weg gebracht.¹ Demnach soll in Vorständen börsennotierter und paritätisch bestimmter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern mindestens eine Frau vertreten sein. Strengere Regelungen gelten für Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes: Hier soll bereits bei mehr als zwei Mitgliedern in der Geschäftsführung mindestens eines davon eine Frau sein. Erfüllt ein Unternehmen die Vorgaben nicht, besteht hierzu eine Begründungspflicht, in Folge derer auch die Möglichkeit von Sanktionierungen vorgesehen ist. 2016 war bereits eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent für Aufsichtsräte beschlossen worden, die mittlerweile auch erfüllt werde, wie Studien zeigen.²

Für Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes soll – unabhängig von Börsennotierung oder Mitbestimmung – bereits bei mehr als zwei Mitgliedern im Geschäftsführungsorgan eine Mindestbeteiligung von einer Frau und einem Mann gelten. Daneben soll die fixe Mindestquote für den Aufsichtsrat Anwendung finden.

Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II

Katharina Wrohlich, Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin, nennt die Maßnahme ein „starkes gleichstellungspolitisches Signal“³, das sich nachhaltig positiv auf den Frauenanteil in der Gruppe der betroffenen Unternehmen auswirken wird. Das betreffe zurzeit 74 Unternehmen in Deutschland. Wenn die Maßnahmen von denjenigen Unternehmen, die noch keine weiblichen Vorstandmitglieder haben, direkt umgesetzt würden, stiege der Frauenanteil in Vorständen auf etwa 21 Prozent. Im europäischen Vergleich sitzen in

¹ Vgl. zum Inhalt und aktuellen Stand des Gesetzesentwurfs die [Informationen auf der Website des BMFSFJ](#) [Zugriff am 18.03.21].

² Vgl. Statista (2021): Dossier zur Frauenquote; Tagesschau, 06.01.2021: Kabinett bringt Frauenquote auf den Weg [Zugriff am 11.03.21].

³ Wrohlich, K./Wittenberg, E. (2021): [Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen ist wichtiges gleichstellungspolitisches Signal](#), DIW Wochenbericht, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 88, Iss. 3, S. 43 [Zugriff am 18.03.21].

Aufsichtsräten deutscher Unternehmen zwar viele Frauen⁴, die Zahlen in Vorständen sind jedoch unterdurchschnittlich. Deutschland landet hier abgeschlagen auf Platz 24 der 27 EU-Staaten. Spitzenreiter sind Rumänien und Estland mit einem Frauenanteil von je 32 Prozent in Vorständen. Grund für das schlechte Abschneiden Deutschlands sei unter anderem, dass einige andere Länder schon länger entsprechende gesetzliche Regelungen besitzen. Frankreich etwa, das seit 2011 über eine gesetzliche Quote verfügt, erreicht in Vorständen einen Frauenanteil von 20 Prozent, Norwegen von 28 Prozent (Quote seit 2003).⁵ Die deutliche Differenz, die sich hier bemerkbar macht, spricht für deren Wirksamkeit.

Für eine gesetzliche Regelung spricht auch die Entwicklung der letzten Jahre. Bereits 2010 äußerte sich die damalige Familienministerin Kristina Schröder zur Idee einer gesetzlichen Quote: „Ich selbst bin, was die Einführung einer gesetzlichen Quote angeht, skeptisch. Daraus mache ich keinen Hehl. Wenn sich aber in fünf Jahren immer noch nichts geändert hat, dann wird sie kommen müssen.“⁶ 10 Jahre später spricht das Argument, gesetzgeberische Maßnahmen seien nur so lange verzichtbar, wie freiwillige Lösungen zu signifikanten Veränderungen führen, für sich. Denn: Es hat sich seit damals nicht viel getan. Laut einer Berechnung der AllBright Stiftung würde es bei Beibehaltung des aktuellen Tempos noch 22 Jahre dauern, bis ein Frauenanteil von 40 Prozent in Vorständen erreicht wäre.⁷ Nach vielen wirkungslosen Appellen soll daher eine gesetzliche Regelung nun Änderungen bewirken.

Aus qualitativen Interviews, die im Rahmen einer Studie des DIW geführt wurden, geht hervor, dass die Anwesenheit von Frauen in Vorständen auch Vorteile für das Unternehmen biete: Diskussionskultur, Interaktion und Entscheidungsfindung entwickelten sich positiv. Sowohl Frauen als auch Männer bestätigten, dass weibliche Mitglieder besonders tiefgehende Nachfragen stellten, Vorschläge oder Entscheidungen häufiger hinterfragten und so dem Vorstand bessere Begründungen ihrer Beschlüsse abverlangten.⁸

⁴ Im Jahr 2019 betrug der Frauenanteil in Aufsichts- oder Verwaltungsräten der größten börsenorientierten Unternehmen etwa 35,6 Prozent, womit Deutschland im europäischen Vergleich auf Rang 5 liegt. Spitzenreiter sind hier Frankreich (45,2 Prozent), Schweden (37,5 Prozent) und Italien (36,1 Prozent). Rudnicka, J. (2020): Frauenanteil in den Führungsspitzen der größten Unternehmen in Ländern der EU [Zugriff am 18.03.21].

⁵ Boston Consulting Group (2020): Gender Diversity Index (Vorläufige Analyse) [Zugriff am 18.03.21].

⁶ FAZ: Regierung gegen gesetzliche Frauenquote, 19.06.2010 [Zugriff am 18.03.21].

⁷ Handelsblatt: Frauenquote für Vorstände: Gefährliches Glatteis oder überfällige Maßnahme, 25.02.2020 [Zugriff am 18.03.21].

⁸ Wrohlich, K./Wittenberg, E. (2021): "Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen ist wichtiges gleichstellungspolitisches Signal", DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 88, Iss. 3, S. 43 [Zugriff am 18.03.21].

Das illustrieren auch die Ergebnisse unterschiedlicher Publikationen zu diesem Thema: Unabhängig von Methode oder zugrundeliegenden Daten zeigt sich immer wieder ein positiver Zusammenhang zwischen Frauen in Führungspositionen und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen. Wenngleich Kausalität hier schwer nachzuweisen ist, gibt es zahlreiche Hinweise, die darauf deuten, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowohl im strategischen als auch operativen Unternehmensbereich von Vorteil zu sein scheint.⁹

Gerade die Veränderungen des Arbeitsalltags im Zuge der Corona-Pandemie machten den beruflichen Aufstieg für Frauen jedoch schwerer, erklärt Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Durch die Schulschließungen falle noch mehr unbezahlte Arbeit an, die vor allem an Frauen hängen bleibe und zu einer Art Retraditionalisierung ihrer Rolle beitrüge. Diesen Trend bestärke auch das Homeoffice, in dessen Zuge die Unsichtbarkeit im Büro vor allem Frauen daran hindere, schneller in Führungspositionen zu gelangen. Für die Gleichberechtigung sei daher der Gesetzesentwurf der Bundesregierung „ein Schritt voran“. Gleichzeitig betont sie jedoch auch, dass dieser Schritt nur *einer* ist, dem noch viele Schritte folgen müssen.¹⁰

Prof. Marcel Fratzscher vom DIW ordnet die Diskussion um die Rechtmäßigkeit der Frauenquote ein und betont: Diese Debatte ist kein Streit zwischen Frauen und Männern. Auch viele Männer wünschten sich Chancengleichheit und Gleichstellung für beide Geschlechter. Das Argument, mit einer Frauenquote werde suggeriert, eine Frau habe es aufgrund ihres Geschlechts und nicht ihrer Leistung zu Erfolg gebracht, findet er untragbar. Schäume man ehrlich hin, müsse man anerkennen, dass erfolgreiche Frauen dies trotz und nicht wegen ihres Geschlechts erreicht hätten. Privilegierung treffe in den meisten Fällen nicht auf Frauen zu, sondern auf Männer. Ein enormer Anteil aller Positionen in Politik, Wirtschaft und Kultur werde von weißen, heterosexuellen, christlichen Männern aus Westdeutschland besetzt. Dies geht auf Strukturen zurück, die bereits Jahrhunderte alt sind und sich bis heute nicht geändert haben.¹¹ Fratzscher räumt ein, dass Kritiker der Frauenquote nicht unrecht damit hätten, dass diese in die Entscheidungsgewalt der Unternehmen eingreife. Mitunter könne es sogar zu einzelnen Ungerechtigkeiten kommen, etwa wenn Unternehmen nicht zügig genug Frauen in Vorstandspositionen bringen können. „Dieser Einschränkung der Freiheit in einzelnen Fällen steht jedoch die Einschränkung der Freiheit für 51 Prozent unserer Gesellschaft gegenüber, nämlich aller Frauen“.¹²

⁹ Gstrein, M./Kirchner, S. (2013): Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance, Institut für Höhere Studien Wien, S. vi-vii [Zugriff am 18.03.21].

¹⁰ Hüffer, W. (2021): Jutta Allmendinger: Frauenquote für Vorstände börsennotierter Unternehmen nur „ein Schritt“, 11.02.2021 [Zugriff am 18.03.21].

¹¹ Fratzscher, M. (2021): Ich bin ein Quotenmann, Website des DIW Berlin [Zugriff am 18.03.21].

¹² Ebd.

HÖRENSWERTES

...zur Diskussion um die Frauenquote

Das Für und Wider einer Frauenquote in Vorständen wägen die Chefredakteure des *manager magazins*, Martin Noé und Sven Clausen, sowie mm-Redakteurin Eva Buchhorn in einer Podcast-Folge ab, welche die wesentlichen Punkte der Diskussion in weniger als 30 Minuten zusammenfasst.

Der **Podcast des manager magazins** ist auf Spotify und iTunes kostenlos verfügbar, auf dem PC gelangen Sie [hier](#) zur Folge „Frauenquote in Vorständen – Fortschritt oder Rückschritt?“.

...aus dem Leben einer Vorständin

Im Juli 2020 startete Simone Menne den **Podcast „Die Boss – Macht ist weiblich“**, in welchem sie mit Spitzenfrauen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Sport ins Gespräch kommt. Menne ist selbst eine beeindruckende Führungspersönlichkeit. 2012 wurde sie als Vorständin der Lufthansa AG die erste weibliche Finanzvorständin eines DAX-Konzerns, aktuell ist sie Aufsichtsrätin, u.a. bei BMW und Deutsche Post DHL.

In der ersten Folge des Podcasts gewährt **Sigrid Nikutta**, Vorstandsvorsitzende der DB Cargo, interessante Einblicke in ihr Leben und Denken. Zuvor war die promovierte Psychologin und Mutter von fünf Kindern bereits 10 Jahre Vorständin der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG).

Ebenfalls empfehlenswert ist die Podcastfolge vom 23.09.2020, in welcher **Simone Menne** selbst Gast in ihrem eigenen Podcast ist. Im Interview geht sie auf verschiedene Stationen ihrer erfolgreichen Karriere ein, gibt Tipps für gute Führung und Kommunikation und thematisiert auch die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Privatleben. Zum Thema Frauenquote in Vorständen nimmt sie Stellung und zeigt sich diesbezüglich eher kritisch. Lassen Sie sich nicht von der kurzen Werbeeinspielung zu Beginn irritieren – es lohnt sich, dranzubleiben!

Der Podcast ist auf iTunes und Spotify kostenlos verfügbar, auf dem PC gelangen Sie [hier](#) zum Gespräch mit Simone Menne, das Interview mit Sigrid Nikutta finden Sie [hier](#).

Inspirierender Input während der Mittagspause im Homeoffice oder für den nächsten Spaziergang!

LESENSWERTES zu aktuellen Themen

In dieser Ausgabe widmen sich die Lektüreempfehlungen dem Thema „Frauenquote“.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): *Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst | Studie im Auftrag des BMFSFJ*

Das umfangreiche Evaluationsgutachten beleuchtet die Auswirkungen des FüPoG seit dessen Inkrafttreten im Mai 2015. [Den veröffentlichten Bericht finden Sie hier.](#) 

DIW Berlin (2021): *Managerinnen-Barometer 2021, DIW Wochenbericht 3/2021.*

Der umfangreiche Report beleuchtet die aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft. Die Beiträge bieten einen guten Überblick zum Thema, unterfüttert mit zahlreichen aktuellen Statistiken. [Zur Publikation des DIW Berlin gelangen Sie hier.](#)

Feldhoff, Patricia/Szebel-Habig, Astrid (2021): *Frauen machen Firmen besser,*
veröffentlicht auf dem Online-Portal der FAZ am 2.1.2021

Die beiden Wirtschaftswissenschaftlerinnen tragen in ihrem Beitrag für die FAZ zahlreiche Argumente zusammen, die für mehr Frauen in Führungspositionen sprechen – notfalls mit Hilfe von Quotenregelungen. [Die Ausführungen der Professorinnen finden Sie hier.](#)

Lehner, Joana (2021): *Home24-Vorständin Wittekind: „Ich werde in meiner Babypause durchgehend erreichbar sein“*

Der Beitrag beleuchtet, welche Optionen Frauen haben, die während ihrer Vorstandstätigkeit Mütter werden und der aktuellen Rechtslage zufolge ihr Mandat nicht vorübergehend ruhen lassen können. Die Initiative [#stayonboard](#) setzt sich für eine Gesetzesänderung ein. [Zum Beitrag gelangen Sie hier.](#)

Sandberg, Sheryl (2015): *Lean in. Frauen und der Wille zum Erfolg.* Ullstein Verlag. 12 Euro.

In ihrem Buch nimmt Sheryl Sandberg die Leserinnen und Leser mit auf eine Reise durch ihre Karriere. Die ehemalige Google-Vizepräsidentin ist seit 2008 Chief Operating Officer (COO) bei Facebook Inc. In ihrem Buch schildert sie auf sehr persönliche Weise, was sie als zweifache Mutter und erfolgreiche Führungskraft bewegt und zieht zusätzlich zu ihren eigenen Gedanken vielfach Forschungsergebnisse für ihre Argumentation heran. In *Lean in* zeigt Sheryl Sandberg auf, wie weit wir noch von echter Gleichberechtigung entfernt sind – und motiviert zugleich dazu, uns dafür einzusetzen, dass Frauen wie auch Männer zukünftig innere und äußere Barrieren überwinden, um ihre Potenziale zu entfalten.



AUSBLICK

Workshop „Auf den Spuren des eigenen Führungsstils“ (online)

Datum: DO-FR, 08.-09. April 2021, jeweils 09:00 -16:00 Uhr

Referentin: Heike Wilbers

Zielgruppe: Mentees der 11. Programmrunde

Online-Café für Mentorinnen und Mentoren (online)

Datum: FR, 16. April 2021, 13:00 – 14:00 Uhr

Moderation: Yasmin Leibenath

Zielgruppe: Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde

4. Online-Café der Mentees: Karriereziel Beamtin?! (online)

Datum: DO, 22. April 2021, 13:00 – 14:30 Uhr

Moderation: Yasmin Leibenath

Zielgruppe: Mentees der 11. Programmrunde

Netzwerk-Veranstaltung zum Thema „Business-Knigge“ (online)

Datum: FR, 30. April 2021, 10:00 -15:00 Uhr

Referentin: Anke Quittschau-Beilmann

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Workshop „Strategisches Selbstmarketing“ (online)

Datum: DO-FR, 20.-21. Mai 2021, jeweils 9:00 -16:00 Uhr

Referentin: Gabi Brede

Zielgruppe: Mentees der 11. Programmrunde

Zu den Veranstaltungen folgen separate Einladungen mit genaueren Informationen zu den jeweiligen Veranstaltungsinhalten und organisatorischen Rahmenbedingungen.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Externes Projektbüro des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“
der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

Redaktion:

Yasmin Leibenath, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Talisa Schwall, wissenschaftliche Hilfskraft

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Colonel-Kleinmann-Weg 2

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25078

E-Mail: yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de

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



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR FAMILIE,
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Projekt des Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz und wird aus Haushaltsmitteln des Landes Rheinland-Pfalz finanziert.