

NEWSLETTER 04 | 2015

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

NACHRUF



Wir trauern um **Frau Stefanie Buss**, die am 19. November 2015 im Alter von 42 Jahren nach einer langen, schweren Erkrankung verstarb. Frau Buss hat als wissenschaftliche Mitarbeiterin des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ in der Landesverwaltung von Rheinland-Pfalz von Beginn an im Jahr 2010 bis zu Ihrem Ausscheiden im Juni 2014 begleitet und mitgeprägt.

Mit ihrem fundierten Fachwissen hat sie die Projektleitung und den Projekt begleitenden Lenkungsbeirat, dem sie als beratendes Mitglied angehörte, bei der Umsetzung des Programms beraten und engagiert unterstützt und so zum Erfolg des Mentoring-Programms beigetragen.

Frau Buss wurde von den Programmteilnehmerinnen und deren Mentorinnen und Mentoren sowie den Mitgliedern des Lenkungsbeirates wegen ihrer Herzlichkeit, ihrer netten, lebenswürdigen Art sowie ihrer fachlichen Kompetenz sehr geschätzt und wird allen in Erinnerung bleiben.

Ihr Tod kam viel zu früh und unser aufrichtiges Mitgefühl gilt ihren Angehörigen.

Wir werden Stefanie Buss ein ehrendes Gedenken bewahren.

Dr. Heike Jung
Vorsitzende des Lenkungsbeirates
des Mentoring-Programms
„Mehr Frauen an die Spitze!“

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

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

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 Spaß beim Lesen!

Ihre Redaktion

INHALT

01	RÜCKBLICK Dritte Netzwerkveranstaltung am 10. Dezember
02	IM FOKUS Marianne Himmel über Konfliktmanagement
03	METHODENKOFFER Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz
04	AUSBLICK Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm
05	IMPRESSUM

RÜCKBLICK

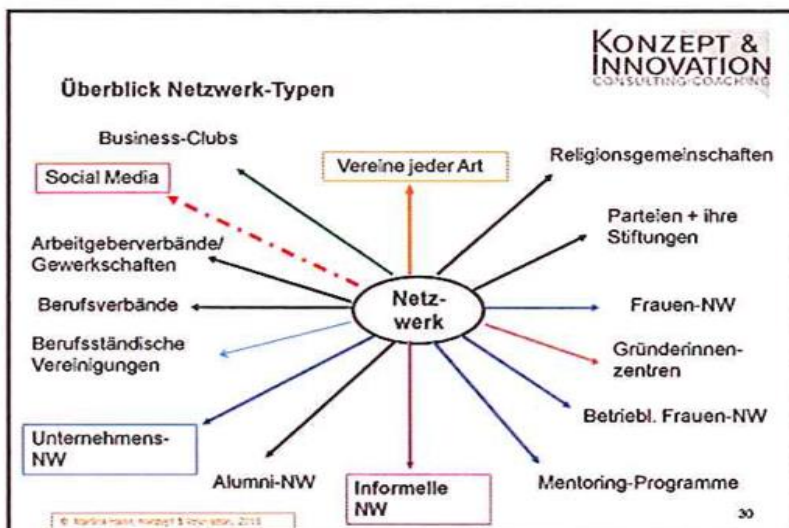
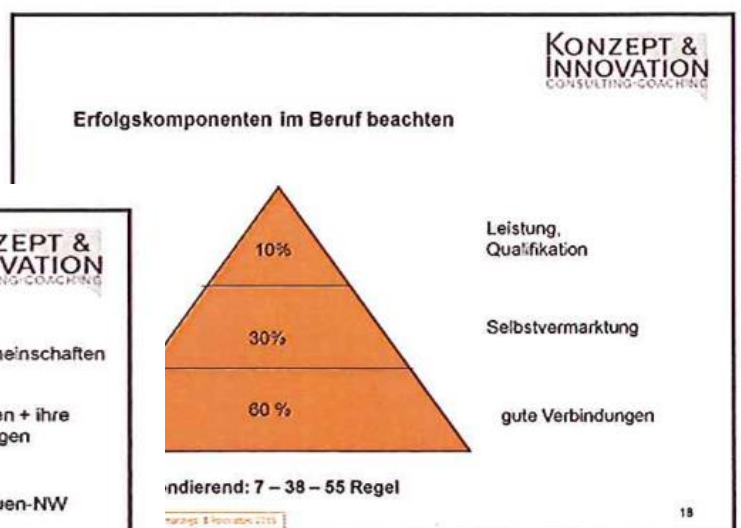
3. Netzwerkveranstaltung mit Martina Haas



Die dritte Netzwerkveranstaltung zum Thema „Netzwerken“ selbst fand am 10. Dezember im Frauenministerium statt. Zu Gast war Martina Haas, Inhaberin der Agentur „Konzept und Innovation“, die den Teilnehmer/innen vermittelte, was aus ihrer Sicht für ein erfolgreiches Netzwerk-Konzept notwendig ist. Unverzichtbar sind ihrer Meinung nach die sogenannten „7 Gebote beim Networking“, die besagen, dass frau...

- ...sich unterschiedliche Netzwerke schaffen sollte.
- ...regelmäßig zu Veranstaltungen ihrer Netzwerke gehen sollte.
- ...sich aktiv auf den Veranstaltungen beteiligen sollte (Redebeiträge etc.).
- ...immer und überall zum Knüpfen von Kontakten bereit sein sollte.
- ...die Wirkung von Smalltalk als Türöffner nicht unterschätzen sollte.
- ...sich kurz und prägnant vorstellen sollte.
- ...für andere und an andere mitdenken sollte.

Dem Vortrag folgte eine Diskussion über die Bedeutung und Probleme des Netzwerkes.



IM FOKUS

„Bei jedem Konflikt besteht ein Klärungsbedarf und gleichzeitig auch die Chance zur Lösung“



Marianne Himmel, Abteilungsleiterin im Ministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, berichtet von ihren Erfahrungen mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz

Welche Art von zwischenmenschlichen Konfliktsituationen sind Ihnen in Ihrer Laufbahn als Führungskraft begegnet?

Im Laufe eines Berufslebens bleiben berufliche Konfliktsituationen nicht aus. Ich habe Konfliktsituationen zwischen Mitarbeitern erlebt und auch solche, in denen ich direkt betroffen war. Bei der Konfliktsituation zwischen den Mitarbeitern ging es um die Bearbeitung eines Vorganges, von dem zwei Kollegen betroffen waren. Beide hatten eine unterschiedliche Arbeits- und Herangehensweise. Beide beschuldigten sich gegenseitig, den Vorgang falsch zu bearbeiten und weigerten sich, daran weiter zu arbeiten. Im anderen Fall hatte ich einen erheblich älteren Mitarbeiter, der sich weigerte, Vorschläge von mir anzunehmen, da ich seiner Meinung nach nicht die Erfahrung und Kompetenz hätte, ihm „Vorschriften“ zu machen.

Welche Lösungen haben Sie dafür gefunden?

Im ersten Fall habe ich mich mit beiden Mitarbeitern erst getrennt unterhalten, um festzustellen, ob das Problem auf der fachlichen oder der persönlichen Ebene liegt. In den Einzelgesprächen konnte ich beide Mitarbeiter auf der fachlichen Ebene zu einer deckungsgleichen Arbeitsweise führen. Hinsichtlich der persönlichen Ebene habe ich in den Einzelgesprächen jeweils für die Sichtweise des anderen geworben. Anschließend habe ich mit beiden ein gemeinsames Gespräch geführt, was aber viel Fingerspitzengefühl abverlangte. Als „Moderator“ war es möglich der jeweils anderen Seite deren Sichtweise zu erläutern, was zu einem gewissen Verständnis geführt hat. Der Vorgang konnte gemeinsam zu Ende gebracht werden. Bei zwei unterschiedlichen Persönlichkeiten in einer Arbeitsgruppe zählt es meines Erachtens zu den Aufgaben einer Führungskraft, dies zu erkennen und durch eine entsprechende Aufgabenverteilung zu berücksichtigen.

Und im Falle des älteren Mitarbeiters, der sich weigerte?

Im zweiten Fall war es mir nicht möglich, den Mitarbeiter zu überzeugen. Alle Begründungen meiner Vorgehensweise wurden nicht akzeptiert. Mir blieb nichts anderes übrig, als mit meinem Vorgesetzten die Angelegenheit zu besprechen. In Absprache mit meinem Vorgesetzten habe ich meinem Mitarbeiter eine schriftliche Weisung erteilt, der er nur widerwillig nachkam. Nachdem sich meine Weisung als richtig erwiesen hatte, war der Mitarbeiter danach bereit, sich zukünftig mit meinen Argumenten auseinander zu setzen. Es bedurfte eine längere Zeit, bis eine vertrauensvolle Basis gefunden wurde.

Wie kann man auf der Suche nach Lösungen am besten Vorgehen?

Es gibt leider keine einheitliche Lösung, die auf alle Fälle einer Konfliktbewältigung anwendbar ist, aber es gibt verschiedene Instrumentarien. Mir persönlich haben Fortbildungen auf dem Gebiet des Konfliktmanagements sehr weiter geholfen.

Wofür können Konflikte eventuell auch nützlich sein?

Konflikte bedeuten immer auch Reibungsverluste in der Arbeitsqualität und -quantität. Bei jedem Konflikt besteht ein Klärungsbedarf und gleichzeitig auch die Chance zur Lösung des Konflikts. Es treffen unterschiedliche Interessen aufeinander. Wir alle haben verschiedene Bedürfnisse, Ansprüche und Vorstellungen. Sie sind ein Signal für die Führungskraft, auf Faktoren zu achten, die die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigen können. Auf keinen sollte man versuchen, Konflikte „auszusitzen“. Dies bildet ein Nährboden für Mobbing. In einer Konfliktbewältigung können wir viel über uns und auch über andere Sichtweisen lernen. Ein offen ausgetragener und damit beendeter Konflikt ist eine große Chance, die Arbeit wieder angenehm zu machen und auch selbst charakterlich zu wachsen.

Welche Eigenschaften helfen Führungskräften im Umgang mit Konfliktsituationen?

Verschiedene Studien belegen, dass Führungskräfte 30-50 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit zur Bewältigung von Konflikten oder Konfliktfolgen einsetzen. Konfliktkompetenz umfasst meiner Meinung nach zum einen das Selbstmanagement mit den Aspekten Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation. Zum anderen erfordert das Miteinander mit anderen Menschen mit den Bereichen Empathie und soziale Kompetenz die Fähigkeit, mittels Empathie andere Menschen zu beeinflussen.

Haben Sie Ratschläge für Nachwuchsführungskräfte?

Nutzen Sie die Fortbildungsangebote und suchen Sie sich kompetente Gesprächspartner, mit denen Sie Konfliktsituationen besprechen können. Gehen Sie offen mit Konflikten um.

Marianne Himmel wurde 1960 in Hanau geboren. 1989 wurde sie als Regierungsrätin z.A. in die Wehrbereichsverwaltung IV in Wiesbaden eingestellt und war als erste Dozentin an der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik-Mannheim tätig. Anschließend arbeitete sie als Referentin im Büro des Staatssekretärs des Bundesverteidigungsministeriums. Nach ihrem Wechsel zurück nach Rheinland-Pfalz und weiterer beruflicher Stationen leitete sie ab 2008 das Büro des Ministerpräsidenten und ist seit 2013 Abteilungsleiterin im Ministerium der Justiz und für Verbraucherschutz.

Methodenkoffer

Konfliktmanagement am Arbeitsplatz – die systemische Sichtweise

Neue Mitarbeiter/in macht Fehler und wird daraufhin von dem/der Vorgesetzten ermahnt, wird daraufhin noch nervöser, macht noch mehr Fehler und wird wiederum noch stärker kontrolliert und zurechtgewiesen...

Dieser Kreislauf findet sich oft im Arbeitsalltag. Er stützt sich vor allem darauf, dass das menschliche Denken auf Kausalitäten ausgerichtet ist, es für jede Ursache also eine Wirkung geben muss und umgekehrt. In diesem Fall könnte man also davon ausgehen, dass der/die Vorgesetzte Druck ausübt, *weil* der/die Mitarbeiter/in nicht zufriedenstellend arbeitet; dabei ist es vielmehr so, dass die Unsicherheit sich durch das Verhalten des/der Vorgesetzten noch verstärkt und die Fehler sich dadurch häufen. Der Ursache-Wirkungs-Ansatz kann daher „durch eindimensionale Ursachenzuschreibung hier sogar zu Unrechthigkeiten führen¹“. Es wird ein falsches Bild hergestellt, auf dessen Grundlage wiederum falsche Entscheidungen getroffen werden.

Um konfliktträchtige Situationen wie in diesem Beispiel weniger eindimensional, sondern mehr als prozessartigen Kreislauf betrachten zu können, bietet sich ein anderer Ansatz an: Die systemische Sichtweise. Sie versucht, komplexe Situationen nicht auf eine linear-kausale Betrachtungsweise zu reduzieren.

Die systemische Sichtweise hat ihre Wurzeln in der Psychotherapie und wird seit den 80er Jahren verstärkt in der Organisationsberatung und der Konfliktmediation eingesetzt. Ziel ist es, das System als Ganzes zu betrachten und „Problemursachen in den Abläufen und Prozessen des Systems insgesamt und nicht bei den einzelnen Elementen“ zu sehen. Der Ansatz möchte Interventionsmöglichkeiten finden, um alternatives Verhalten zu ermöglichen. Die Ursachen des Problemverhaltens spielen dabei kaum eine Rolle, vielmehr geht es darum, die hilfreichen und verborgenen Kompetenzen der Beteiligten zu erschließen.

Systemische Berater/innen gehen häufig in drei Schritten vor:

1. Kontextanalyse: Man verschafft sich einen Überblick über das relevante System und beleuchtet die am System beteiligten Elemente und deren Beziehungen untereinander. Es werden Einzelgespräche mit den Beteiligten geführt, die in die problematische Arbeitssituation verwickelt sind. Diese sollen Aufschluss über die Systemstrukturen sowie offizielle und inoffizielle Regeln und Verhaltensmuster, die sich daraus ableiten, geben. Mögliche Fragestellungen: „Welche Verhaltensweise zeigt jemand, wenn er kritisiert wird?“ „Sind die Erwartungen, Ziele und Aufgaben für alle geklärt?“
2. Nachdenken über subjektive Deutungen: Es werden Hypothesen darüber aufgestellt, welche Rollenvorstellungen und Ziele die einzelnen Beteiligten vertreten. Mögliche Fragestellungen: „Was denkt die Person über ihre Arbeit, Rolle und das Unternehmen?“ „Wie ist er/sie tangiert, wenn das Problem nicht gelöst wird?“
3. Hypothesen bilden: Die Basis für Interventionsmöglichkeiten wird geschaffen. Dabei geht es nicht um die Suche nach „der Wahrheit“ oder „dem Grund“, sondern um die Welten der einzelnen Systembeteiligten. Dann ergänzt man das Bild um die gewünschten Wirkungen und Veränderungen, die Ziel der Intervention sind. Mögliche Schritte können sein, Muster durch Unterlassungen oder Eingriffe zu unterbrechen, neue Musterkreisläufe zu entwickeln oder Rollen umzudefinieren.

¹ Lanz, Hanspeter (2016): Konfliktmanagement für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer

Die Erläuterungen in diesem Kapitel stammen aus dem Buch „Konfliktmanagement für Führungskräfte“ (Springer 2016) von Hanspeter Lanz. Interessierte finden dort weitere Informationen zur systemischen Sichtweise. Weitere Literaturempfehlungen sind:

Jiraneck, Heinz (2010): Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

Färber, Ivonne (et. al) (2006): Umgang mit schwierigen Mitarbeitern. Konkrete Fälle mit Handlungsanleitung. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

AUSBLICK

Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

Lunch-Talk

Der letzte Lunch-Talk für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des aktuellen Mentoring-Jahrgangs findet am Mittwoch, den 13. Januar 2016, von 12.30 bis 13.30 Uhr im Haus des Deutschen Weines statt (Gutenbergplatz 3-5, 55116 Mainz).

Gemeinsame Abschlussbilanz für Mentorinnen und Mentoren

Freitag, 29. Januar 2016, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (Großer Sitzungssaal, 11.OG), 9 bis 14 Uhr (inkl. Mittagessen)

Bei dieser letzten prozessbegleitenden Veranstaltung ziehen die Projektteilnehmer/innen ein Fazit über die zurückliegende Zeit und werfen einen Blick in die Zukunft.

IV. Netzwerkveranstaltung

Dienstag, 16. Februar 2016, ab 18 Uhr

Traditionell wird die letzte Veranstaltung eines jeden Mentoring-Jahrgangs von den Mentees selbst ausgerichtet. Ort und Zeit werden noch bekannt gegeben.

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.