

NEWSLETTER 02 | 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,

2

„Frau und Karriere – Barrieren, Motivatoren, Maßnahmen“ war der vielversprechende Titel einer Studie, die bei der Netzwerkveranstaltung am 8. Mai 2012 vorgestellt wurde. Die zentralen Ergebnisse sowie eine Zusammenfassung der anschließenden Diskussion können Sie auf den folgenden Seiten nachlesen.

Heike Arend, die Initiatorin der Studie, erklärt im Interview, welche Ergebnisse sie überrascht haben und welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen notwendig sind. Außerdem gibt sie Ratschläge an Frauen, die eine Karriere anstreben und nimmt Stellung zur umstrittenen Frauenquote.

Als Anregung für Ihre Mentoring-Gespräche finden Sie im Methodenkoffer Leitfragen zum Thema Selbstmarketing, die zur Reflektion über die eigenen Stärken, Schwächen und Ziele anregen sollen. Zudem gibt es Tipps für die Anfertigung Ihres Lebenslaufs.

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/mehrfrauen-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: Netzwerkveranstaltung am 8. Mai 2012	3
02 Im Fokus: Heike Arend zum Thema „Frau und Karriere“	5
03 Methodenkoffer fürs Mentoring: Selbstmarketing	6
04 Blick über den Tellerrand	8
05 Ausblick: Die nächsten Veranstaltungen im Mentoring-Programm	10
06 Impressum	11

Frau und Karriere – Barrieren, Motivatoren, Maßnahmen

Rückblick auf die Netzwerkveranstaltung am 8. Mai 2012

3

Was motiviert Frauen, eine Karriere anzustreben? Was sind Hemmnisse und Hindernisse auf dem Weg dahin? Und wie kann man damit umgehen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich eine Studie der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz und des Marktforschungsinstituts m-result, die bei der Netzwerkveranstaltung am 8. Mai 2012 von Heike Arend und Dr. Ingrid Vollmer vorgestellt wurde.

Befragt wurden insgesamt 380 Frauen in Rheinland-Pfalz, teils in Form von Expertengesprächen, teils mithilfe eines Online-Fragebogens. Die Motivation der befragten Frauen, die eine Führungsposition anstreben, entspringt dem Wunsch nach Herausforderungen, Verantwortung und Gestaltungsfreiheit. Weniger wichtig sind den Frauen sogenannte extrinsische Faktoren wie Erfolg, Anerkennung oder Entscheidungsmacht. Als Karrierehemmnisse werden unflexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitregelungen genannt, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren. Auch Selbstbewusstseinsprobleme und das Gefühl, unzureichend auf eine Führungsposition vorbereitet zu sein, werden als Probleme wahrgenommen. Aus Sicht der Frauen sollte gezielte Weiterbildung und Personalentwicklung umgesetzt sowie Mentoring-Programme von Frauen für Frauen angeboten werden. Außerdem sollten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle sowie Kinderbetreuungsangebote flexibler werden. Eine solche Änderung der Rahmenbedingungen halten die meisten Befragten für sinnvoller als die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote.

Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse wurden die aufgegriffenen Themen von den teilnehmenden Mentorinnen, Mentoren und Mentees diskutiert. Die Ergebnisse wurden am Ende der Veranstaltung gesammelt und können im Folgenden nachgelesen werden:

Inwiefern sehen Sie die Ergebnisse der Studie durch Ihre Erfahrungen in der Landesverwaltung bestätigt bzw. nicht bestätigt?

Die Mentorinnen, Mentoren und Mentees konnten bestätigen, dass Frauen in Führungspositionen bereit sind, Herausforderungen anzunehmen und dass sie authentisch und diszipliniert sein müssen. Sie räumten ein, dass das Selbstmarketing der Frauen noch verbesserungswürdig ist.

Allerdings war man sich einig, dass in der Landesverwaltung sowie im gesamten öffentlichen Dienst das Gehalt keine wichtige Determinante ist, da es nicht verhandelt wird. Auch eine geschlechtsspezifische Benachteiligung im öffentlichen Dienst konnte vor allem durch die Mentees nicht bestätigt werden.

Wann sind gute Zeitpunkte, um Entscheidungen für eine Karriere zu treffen (im Sinne einer strategischen Karriereplanung)?

Hier gingen die Meinungen der Diskussionsteilnehmer auseinander. Während einige für eine gute Berufsorientierung in jungen Jahren und einer entsprechenden Wahl des Studiengangs plädierten, waren andere der Meinung, dass eine strategische Karriereplanung immer möglich sei. Man müsse sich Ziele setzen, aufmerksam bleiben, Netzwerke bilden und Gelegenheiten nutzen. Außerdem wurde dazu geraten, eine strategische Wiedereingliederung nach der Elternzeit einzufordern.

Wie viel Marketing in eigener Sache ist notwendig für den beruflichen Aufstieg? Welche Strategien sind sinnvoll?

In der Diskussionsrunde konnten einige Tipps und Anregungen gesammelt werden. So wurde das Präsentieren von Arbeitsergebnissen (und damit verknüpft eine gute Rhetorik und Körpersprache) als wichtig ansehen. Zudem solle man sich regelmäßig Feedbacks einholen und bereit für Veränderungen sein. Die „Orientierung nach oben“ müsse durch Interesse und Bereitschaft z.B. bei Mitarbeitergesprächen aktiv bekundet werden. Dabei solle man keine Angst vor Zurückweisung haben. Auch das Bilden und Nutzen von Plattformen könne hilfreich sein. Zudem müsse jede Frau, die beruflich aufsteigen möchte, ihre Themen finden und besetzen. Es fielen Schlagworte wie Aktion, Zugreifen und Aufgeschlossenheit.

Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle, Mentoring-Programme, Netzwerke von Frauen für Frauen etc. – alles ist vorhanden, und dennoch sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Was braucht es darüber hinaus?

Zunächst müssten freie Stellen da sein, um den Veränderungsprozess anzustoßen. Jede Einzelne brauche einen „langen Atem“, waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Netzwerkveranstaltung einig. Auch mehr Mobilität zwischen den Organisationen und Institutionen, aber auch in Bezug auf Themen, sei gefragt. Als wichtiger Faktor wurde zudem die eigene Initiative und Selbstvermarktung angesehen. Auch eine gesetzliche Frauenquote könne hilfreich sein. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer rieten dazu, sich weibliche, realistische Vorbilder zu suchen. Außerdem müsse eine gute berufliche Position nach der Elternzeit ermöglicht werden. Es gehöre für jede einzelne Geduld und Hartnäckigkeit sowie eine kleine Portion Glück dazu. Langfristig müsse es gesellschaftliche Veränderungen im Hinblick auf die Rollenbilder von Mann und Frau geben sowie die Entstehung „echter“ Teilzeit-Führungsstellen.

Im Fokus: Heike Arend zum Thema „Frau und Karriere“

„Führungswillen deutlich machen und Gelegenheiten nutzen!“



Heike Arend ist Geschäftsführerin der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz. Sie hat die Studie „Frau und Karriere“ initiiert und ist selbst Mentorin im Mentoring-Programm der Landesverwaltung.

Ihre Studie beschäftigt sich mit Motivatoren und Barrieren für Frauen, die eine Führungsposition anstreben. Was sind für Sie die zentralen Ergebnisse?

Die Studie, die unser Mitgliedsunternehmen m-result betreut hat, zeigt externe und intrinsische Motivatoren und Hemmnisse auf. Erstaunlich ist, dass immer noch mangelnde Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen besteht - trotz der inzwischen breiten öffentlichen Diskussion. Äußere Hemmnisse erleben Frauen oftmals nicht strukturell, sondern im Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten. Als innere Motivatoren wirkt bei führungswilligen Frauen das Bedürfnis nach interessanten Aufgaben und Gestaltungsfreiheit - weniger die Suche nach Macht, Einfluss und Anerkennung.

Von welchen Ergebnissen waren Sie überrascht?

Dass Frauen, die keine Führungsposition anstreben, der These „Familie oder Karriere – beides geht nicht“ am ehesten zustimmen. Die überwiegende Zahl der befragten Frauen, die bereits Führungspositionen innehaben, hat Kinder.

Was spricht aus Ihrer Sicht für oder gegen eine gesetzliche Frauenquote?

Viele Frauen haben Vorbehalte, als „Quotenfrau“ wahrgenommen zu werden. Die Quote greift ja aber erst für den Fall gleicher Voraussetzungen von männlichen und weiblichen Bewerbern. Die Quote macht die Vielzahl gut qualifizierter und führungsbereiter Frauen deutlich. Wenn Unternehmen keine eindeutige

Gleichstellungsstrategie haben und umsetzen, hilft die Quote bei der Entscheidung.

Welche Maßnahmen sind sinnvoll und notwendig, um Frauen den Weg an die Spitze zu erleichtern?

Führen in Teilzeit sollte möglich sein und die Rückkehr nach der Eltern- und Familienzeit kein Rückschritt. Flexible Arbeitszeiten und -formen sind wichtig. Frauen sollten ermuntert und befähigt werden, eine Führungsposition anzustreben. Gute Vorbilder helfen; schließlich muss es aber in der Unternehmenskultur selbstverständlich werden, dass eine Frau eine Führungsposition innehat.

Sie sind selbst Mentorin im Programm „Mehr Frauen an die Spitze“. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Mentoring-Prinzip gemacht?

Durch das Mentoring-Programm entsteht ein hervorragendes Netzwerk zwischen Mentorinnen und Mentoren, aber auch zwischen diesen und Mentees. Mentoring gibt auch Gelegenheit zur Selbstreflexion in den eigenen Führungsaufgaben.

Welchen Rat würden Sie Frauen geben, die eine Führungsposition anstreben?

Wenn die Voraussetzungen stimmen: Führungswillen deutlich machen und Gelegenheiten nutzen.

Methodenkoffer fürs Mentoring: Selbstmarketing

Ziel: Erfassen von vorhandenen und gewünschten Kompetenzen, Verbesserung der Selbstdefinition und Zielorientierung, Reflexion der beruflichen Stationen und Präferenzen entlang des CV

Der Methodenkoffer dient als Impulsgeber für den Austausch innerhalb der Mentoring-Beziehung. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Führungskräften stehen thematisch im Mittelpunkt. Neben einer näheren Definition des vorgestellten Themas gibt es methodische Anregungen, um sich dem Thema im Mentoring-Prozess zu nähern und gemeinsam eigene Haltungen zu reflektieren, Impulse für den beruflichen Kontext zu erhalten oder Standpunkte miteinander kritisch zu diskutieren.

Aus: Mentoring – Ein Werkzeugkasten des Zentrums Frau in Beruf und Technik/ Einrichtung der Stadt Castrop-Rauxel mit freundlicher Genehmigung von www.managementpraxis.ch und www.zukunftschancen.ch

1) Was kann ich?

Kompetenzen herausarbeiten:

- Was kann ich besonders gut?
- Was wende ich derzeit oft an?
- Welches sind die Key-Kompetenzen in der jetzigen (zukünftigen/angestrebten/vergangenen) Tätigkeit?

2) Selbstverortung

Wer bin ich?

- Was hat mich geprägt?
- Welche wichtigen Entwicklungen und Etappen gab es in meinem Leben?
- Was ist aus meinen Träumen geworden?
- Wie beschreibe ich mich?

Was kann ich?

- Was sind meine Stärken?
- Was sind meine Schwächen?
- Was motiviert mich?
- Welche Werte vertrete ich?

Wohin will ich?

- Stehe ich beruflich und privat dort, wo ich will?
- Was ist mein konkretes Ziel?

Wie erreiche ich mein Ziel?

- Bewusstes Berufsziel – was muss ich noch erfüllen, wie und wann?
- Klar definierte Zielgruppe – wen spreche ich an, wie und wann?
- Kompetenz beweisen – welche Themen kann ich besetzen?
- Ausstrahlung – was kann ich verbessern und wie?
- Inszenierung – welche Spots kann ich auf mich richten?

3) Anfertigung eines CV/Lebenslaufs

Wesentliche Aspekte:

- Das CV sollte mehr sein als eine tabellarische Auflistung von Stationen im beruflichen Werdegang

- Die Arbeit mit CV/Lebenslauf ermöglicht das Erkennen von Präferenzen: Was hat mir Freude gemacht, welcher Job war mir wichtig?
- Reflexion: Wie stelle ich mich zur Zeit im Lebenslauf dar? Abgleich: Wie möchte ich gesehen werden?
- Regelmäßige persönliche Auseinandersetzung mit dem Werdegang, nicht nur in einer Bewerbungssituation
- Das bin ich – Umgang mit dem „Ich“ üben (z.B. laut vortragen)

Intension:

- Abgleich Karriereanspruch und Präsentation/Auftreten
- Sensibilisieren für Sorgfalt in der Wortwahl und Positionierung
- Stärkung des Selbstbewusstseins („Das habe ich schon geschafft!“)

Effekt:

- Klarheit und Souveränität in Bezug auf Erreichtes und aktuelle Position („Auf dieser Basis baue ich auf!“)

Blick über den Tellerrand

Aus: CEWSjournal Nr. 84, 14.06.2012, <http://www.cews.org>.

Gründung der Deutschen Gesellschaft für Mentoring

Am 21. Mai 2012 wurde die „Deutsche Gesellschaft für Mentoring“ (DGM) gegründet. Die Gründung des Verbands ist ein wichtiger Schritt zur Qualitätssicherung, Verbreitung und Weiterentwicklung von Mentoring.

In der DGM versammeln sich Mentoring-Expertinnen und -Experten aus Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft, um die Verbreitung von Mentoring zu fördern und Qualitätsstandards weiterzuentwickeln. Es ist geplant, hochwertige Mentoring-Angebote durch ein Qualitätssiegel auszuzeichnen. Die DGM bietet zudem ein Forum für die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch in der Fach-Community. Jahreskongresse, Fachkonferenzen und Arbeitsgruppen sollen zur Verbreitung von hochwertigem Mentoring beitragen.

Zur ersten Vorsitzenden des neuen Verbandes wurde Gabriele Hoffmeister-Schönfelder gewählt. Sie ist Geschäftsführerin von kontor5 in Hamburg und hat das erste bundesweite Cross-Mentoring-Programm in der Wirtschaft initiiert. Zweite Vorsitzende ist Christine Kurmeyer, die ehemalige Vorsitzende des Forum Mentoring. Außerdem sind Kathrin Mahler Walther (EAF) als Schatzmeisterin, Ute Gonser (RubiCon), Heidemarie Kinzler (Agentur der Wirtschaft) und Tinka Rieckhoff (kontor5) als Beisitzerinnen im Vorstand vertreten. Als erstes Ehrenmitglied wurde Hannelore Scheele, Gründungsvorstand der Käte Ahlmann Stiftung, ernannt.

Quelle: <http://www.eaf-berlin.de>

Aus: CEWSjournal Nr. 83, 04.04.2012, <http://www.cews.org>.

9

Führungspositionen: Frauen schöpfen ihr Potenzial seltener aus

Das grundsätzlich höhere Leistungspotenzial junger Frauen führt im Gegensatz zu Männern nicht automatisch zu einem höheren Streben nach Führungspositionen. Das ist eine Quintessenz des zweijährigen Forschungsprojektes „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“, das Organisationspsychologen der Helmut-Schmidt-Universität kürzlich abgeschlossen haben.

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“ untersuchten Prof. Dr. Jörg Felfe und seine Mitarbeiterinnen zwei Jahre lang die Rolle der Führungsmotivation für das Erreichen von Führungspositionen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein erheblicher Anteil der Frauen ihr Potenzial nicht ausschöpfen, gewissermaßen mit angezogener Handbremse unterwegs sind: „Ihre ambivalente Haltung gegenüber Führung hindert sie daran, zielorientiert und offensiver vorzugehen, wenn es um Führungspositionen geht“, sagt Felfe.

In einer Untersuchung mit 700 Studierenden geisteswissenschaftlicher Fächer fanden die WissenschaftlerInnen heraus, dass die weiblichen Studierenden zwar die besseren Abiturabschlussnoten vorweisen konnten, ihre Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen, jedoch bedeutend geringer ausgeprägt war als bei den Männern. Gute Abiturnoten gehen nur bei Männern mit hoher Führungsmotivation einher, während sich die besseren Leistungsvoraussetzungen bei Frauen nicht in eine höhere Führungsmotivation übersetzen.

„Eine hohe Führungsmotivation ist allerdings für den Karriereerfolg hochrelevant“, urteilt Gwen Elprana, Diplom-Psychologin und Doktorandin im Forschungsprojekt. In einer weiteren Untersuchung mit rund 170 Angestellten zeigte sich, dass eine hohe Führungsmotivation auch mit deutlich mehr Gehaltserhöhungen und Beförderungen einhergeht, während Personen, die befürchten, den Anforderungen einer Führungsposition nicht gewachsen zu sein, deutlich weniger Gehaltserhöhungen und weniger Beförderungen erhalten. Es zeigte sich darüber hinaus, dass eine hohe Führungsmotivation bei Frauen eher mit Gehaltserhöhungen zusammenhängt, während sie bei Männern eher mit der Anzahl der Beförderungen einhergeht. Führungsmotivierten Frauen gelingt es also eher, sich im Gehalt zu verbessern, als die Karriereleiter zu erklimmen. Außerdem haben die Männer bei gleicher Hierarchieebene eine höhere Anzahl von MitarbeiterInnen. Das Fazit der PsychologInnen: Grundsätzlich wirkt sich Führungsmotivation positiv auf die Karrierewege beider Geschlechter aus. Während Frauen jedoch insbesondere bei Gehaltserhöhungen profitieren, gelangen führungsmotivierte Männer eher in die einflussreichen Positionen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass ein erheblicher Teil der Frauen in einer entscheidenden Vorphase ihres beruflichen Einstiegs, trotz besserer Leistungsvoraussetzungen, weniger Ambitionen in Bezug auf Führung haben, dass ihre Führungsmotivation später im Beruf nicht so stark mit mehr Einfluss im Unternehmen einhergeht und dass sie in Führungspositionen weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben als Männer. Um herauszufinden, worauf die bei Frauen häufiger auftretenden Motivationshindernisse zurückzuführen sind, führt die Forschungsgruppe derzeit eine Interviewstudie mit hochkarätigen Führungsfrauen durch. Die Ergebnisse sollen als wichtige Ergänzungen für die frauenspezifische Karriereberatung dienen, so dass Frauen ihre Potenziale stärker entfalten können.

Quelle: <http://www.hsu-hh.de>

Ausblick: Die nächsten Veranstaltungen im Mentoring-Programm

27. Juni: Netzwerkveranstaltung „Von der Kunst des Netzwerkers für die eigene Karriere“

Wie betreiben Sie Networking? Welche Netzwerke lohnen sich und warum? Was sollten Frauen beim Networking beachten? Wie finde ich den Zugang zu den richtigen Netzwerken? Und wie schaffe ich es, die Kontakte dauerhaft zu pflegen?

Diesen Fragestellungen widmete sich die Netzwerkveranstaltung am 27. Juni. Wie wichtig Netzwerke für den beruflichen Aufstieg sind, zeigen neben zahlreichen Untersuchungen ganz persönliche Beobachtungen im beruflichen Umfeld. Für den beruflichen Weg sind Kontakte neben der fachlichen und sozialen Kompetenz entscheidungstragend. Neben persönlichen Gesprächen kann die Nutzung virtueller Netzwerke auch hier eine Option darstellen. Das Mentoring-Programm als ein wachsendes Netzwerk der Karriereförderung, wirft zudem Fragen der nachhaltigen Vernetzung auf. Neben dem Aufbau von Netzwerken wurde daher ein besonderer Schwerpunkt auf den Aspekt der Kontaktpflege gelegt.

Ein ausführlicher Beitrag zur Netzwerkveranstaltung erfolgt in der nächsten Ausgabe.

23. August: Seminar für Mentees zum Thema Selbstmarketing

Nach wie vor bleibt das Thema Selbstmarketing für den beruflichen Aufstieg ein zentrales. Aspekte wie Durchsetzungsstrategien, Spielregeln innerhalb einer Organisation, Umgang mit Hierarchien und Rangordnung stellen Grundpfeiler von Aufstiegskompetenzen dar. Auch die Frage, wie man selbst mit schwierigen Situationen umgeht, sich bei anderen vorstellt und mit Stereotypen umgeht, werden in dem Tagesseminar beantwortet.

20. September: Seminar für Mentees zum Thema „Sicheres Führungsverhalten in Kommunikation und Konflikt“

Führungsaufgaben erfordern einen wirkungsvollen persönlichen Ausdruck sowie einen entschlossenen Umgang mit Konflikten und deren Lösung. Das Seminar vermittelt in praxis- und transferorientierten Einheiten Strategien für erfolgreiches und souveränes Kommunikations- und Konfliktverhalten in Bezug auf zukünftige Führungsaufgaben. Dabei werden unterschiedliche Handlungsmuster für spezifische Gesprächs- und Konfliktsituationen erarbeitet und trainiert, konkrete Erfahrungen im Arbeitsfeld reflektiert sowie alltagstaugliche Lösungen aufgezeigt.

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 und Interview)

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.