

NEWSLETTER 04 | 2014

# 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

Teilzeitarbeitende Führungskräfte – wie verbreitet ist dieses Phänomen und wie gelingt die Umsetzung am besten? Anknüpfend an die vergangene Netzwerkveranstaltung, stellen wir das Thema „Führen in Teilzeit“ auch in den Mittelpunkt des letzten Newsletters in diesem Jahr. Zunächst zeigen wir anhand einer aktuellen Studie, wie verbreitet Teilzeit-Führungsmodelle tatsächlich in Deutschland und Europa sind. Anschließend schildert Dr. Christiane Liesenfeld im Interview die Vor- und Nachteile des Jobsharing-Modells. Ihre Erfahrungen fließen auch in den Abschnitt „Methodenkoffer“ mit ein, der darüber informiert, wie Sie mit Ihrem Jobsharing-Anliegen am besten auf Ihre Vorgesetzten zugehen und sich am besten mit Ihrer Jobsharing-Partnerin bzw. Partner abstimmen.

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

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

Ihre Redaktion

## INHALT

01	<b>RÜCKBLICK</b> Netzwerkveranstaltung am 10. Dezember
02	<b>AUS DER PRAXIS</b> Mit Teilzeitmodellen in eine neue Führungskultur?
03	<b>IM FOKUS</b> Dr. Christiane Liesenfeld über ihre Erfahrungen als Führungskraft in Teilzeit
04	<b>METHODENKOFFER FÜRS MENTORING</b> Jobsharing – worauf kommt es an?
05	<b>AUSBLICK</b> Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm
06	<b>IMPRESSUM</b>

## RÜCKBLICK

### Netzwerkveranstaltung am 10. Dezember 2014

3

**Die letzte Netzwerkveranstaltung in diesem Jahr wurde auf Wunsch der Mentees zum Thema „Führen in Teilzeit“ ausgerichtet und war gleichzeitig auch der erste Lunch-Talk in dieser Runde**

Drei Teilzeit-Führungskräfte waren für die Netzwerkveranstaltung zum Lunch-Talk in das Haus des Deutschen Weines eingeladen und brachten Erfahrungen aus ganz verschiedenen Bereichen mit: Ulrike Hickmann, Referatsleiterin im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen; Elke Karrenberg, Referatsleiterin an der Johannes Gutenberg-Universität und Leiterin des Projekts „JGU-Leadership“, sowie Beate Hennes, Leiterin der Abteilung Polizeiverwaltung im Polizeipräsidium Mainz. In einer Fragerunde berichteten die Expertinnen von ihren Teilzeit- und Jobsharing-Modellen und reflektierten kritisch die Vor- und Nachteile, die „Führen in Teilzeit“ mit sich bringt. Zusammen mit den anwesenden Mentees, Mentorinnen, Mentoren und Alumni entwickelte sich eine rege Diskussion darüber, wie gut „Führen in Teilzeit“ in der Praxis funktioniert und ob damit negative Karriereauswirkungen einhergehen. Abgerundet wurde die III. Netzwerkveranstaltung von einem gemeinsamen Mittagessen.



Ulrike Hickmann, MIFKJF



Elke Karrenberg, JGU



Beate Hennes, Polizei Mainz

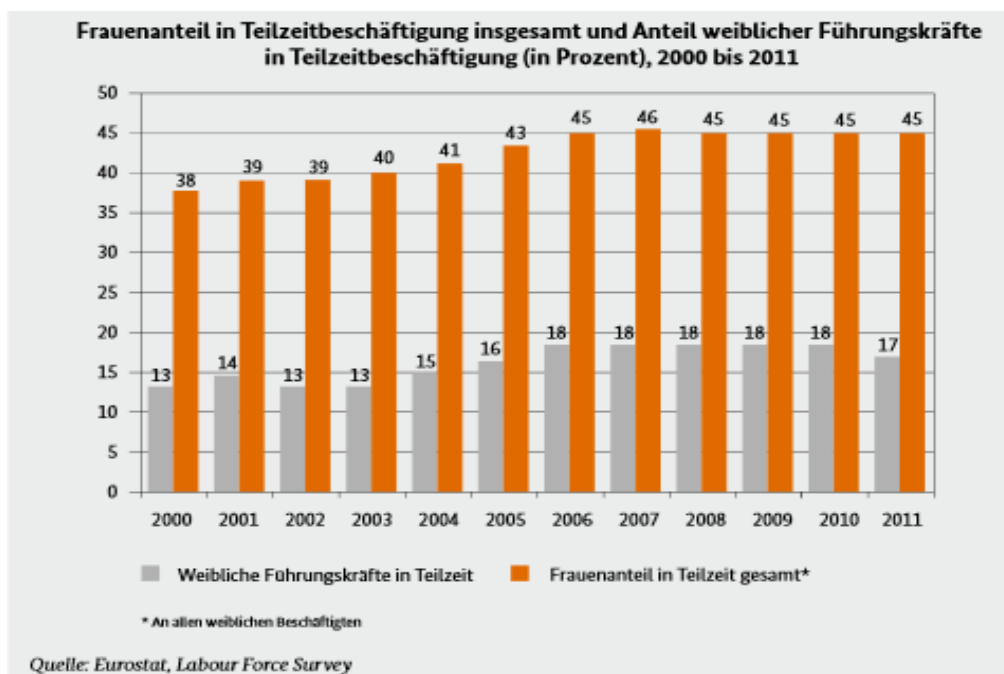
## AUS DER PRAXIS

### Mit Teilzeit in eine neue Führungskultur?

4

Management und Teilzeitarbeit befinden sich noch zwischen „Wunsch und Wirklichkeit“ – das zeigt eine aktuelle, gleichnamige Studie<sup>1</sup> des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Doch auch wenn es noch zu wenige positive Beispiele gibt, müssen Arbeitgeber laut dieser Studie in Zukunft ein höheres Entgegenkommen bei reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten zeigen – ein Wandel der Führungskultur deutet sich an

Die AutorInnen der Studie untersuchten, wie verbreitet Teilzeit in Managementebenen von Unternehmen in 19 europäischen Ländern ist. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses Phänomen noch sehr wenig ausgeprägt ist. In den Niederlanden, auch das „Teilzeitwunderland“ genannt, arbeiten 12 Prozent der Managerinnen und Manager in reduzierter Vollzeit. Zudem offenbart sich ein beachtlicher Geschlechterunterschied; so haben in Deutschland 14,6 Prozent der Managerinnen ihre Arbeitszeit reduziert, aber nur 1,2 Prozent der Manager, ein verschwindend geringer Anteil. In einer Veröffentlichung<sup>2</sup> der Bundesregierung schwankte die Zahl der weiblichen Teilzeit-Führungskräfte in den letzten Jahren nur geringfügig und liegt aktuell bei 17 Prozent:



BFSFJ: 5. Bilanz Chancengleichheit (2013), S.91

<sup>1</sup> Vgl. Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 65, H.1, S.101-128

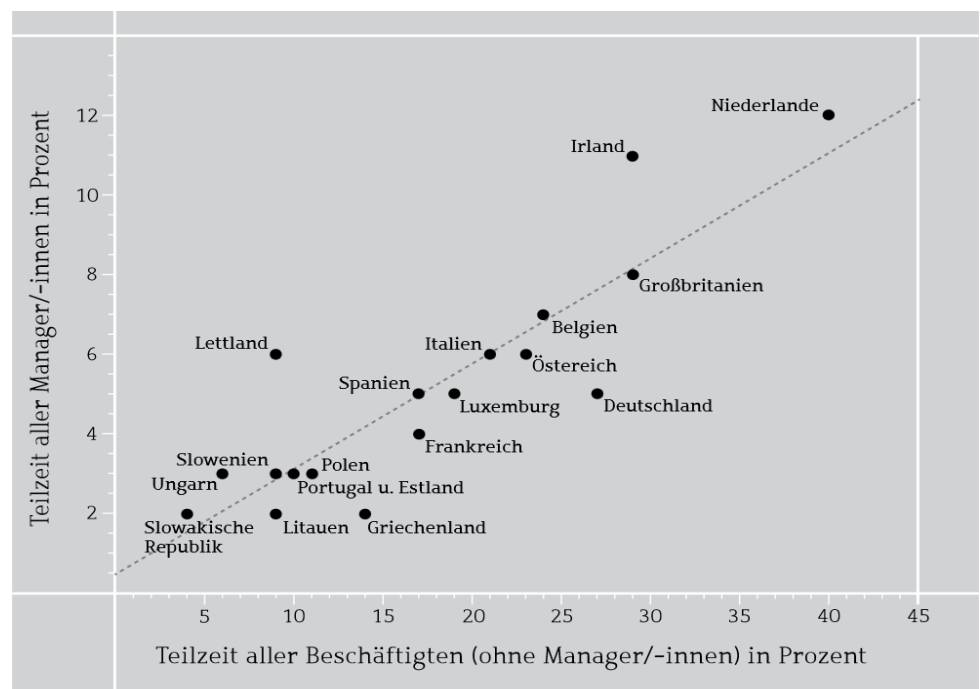
<sup>2</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): 5. Bilanz Chancengleichheit. Chancengleichheit auf einem guten Weg. Rostock



Deutliche Unterschiede nach Branchen sind der WZB-Studie zufolge ebenfalls erkennbar, so finden sich Teilzeitmanagerinnen und Manager am häufigsten in der öffentlichen Verwaltung, im Dienstleistungs- und im Gesundheitssektor (insgesamt 9,3 Prozent). In den Branchen Finanzdienstleistung, Handel, Verkehr und Industrie trifft man Managerinnen und Manager in Teilzeit dagegen so gut wie gar nicht an.

Interessant sind auch die deutlichen länderspezifischen Unterschiede. Die Studie belegt, dass Teilzeit-Führen grundsätzlich in den Ländern weitaus mehr anerkannt ist, in denen Teilzeit unter den Erwerbstätigen generell weit verbreitet ist. Auch eine gewichtige Rolle spielen traditionelle Geschlechternormen und damit verbundene Erwartungshaltungen. In Litauen und Griechenland, zwei Ländern, in denen traditionelle Geschlechtermodelle gesellschaftlich sehr verankert sind, sind auch nur zwei Prozent der Führungskräfte in Teilzeit tätig. In Belgien sieht es dagegen schon anders aus, in dem als egalitärer charakterisierten Land haben immerhin sieben Prozent der Managerinnen und Manager eine Teilzeitfunktion.

In Ländern wie Frankreich, wo Führungskräfte eine überdurchschnittliche Wochenarbeitszeit haben, sinken die Chancen für Führungskräfte ebenfalls, die Arbeitszeit reduzieren zu können. Doch auch wenn Teilzeitarbeit für Führungskräfte noch keine Normalität ist, hebt die Studie hervor, dass das Umdenken in den Köpfen der Arbeitgeber dennoch bereits stattfindet. Auch Führungskräfte gründen Familie, haben Pflegeaufgaben und stellen somit die Erwartung an die Arbeitgeber, flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch nehmen zu können. Diese wiederum müssen diesem Bedürfnis nachkommen, um die Spitzenkräfte halten zu können.



Quelle: Hipp/Stuth 2013; eigene Darstellung

Ein weiteres Plus beim Arbeitszeitmodell „Job-Sharing“ sehen die AutorInnen der Studie auch darin, dass kein Wissen für die Institution verloren geht, falls eine Person ausscheidet oder zeitweise ausfällt. Ein anderer Vorteil ist zudem, dass geschlechterbezogene Vorurteile und Geschlechtersegregation reduziert werden. Die AutorInnen schlussfolgern, dass wenn Managementaufgaben auch in Teilzeit ausgeübt werden können, „diese Positionen leichter für Frauen zugänglich sind“. Gleichzeitig könnte sich die Akzeptanz gegenüber teilzeitarbeitenden Männern auf allen Ebenen erhöhen.

## IM FOKUS

**„Flexibilität, Verlässlichkeit und Transparenz sind wichtig“**

6

**Dr. Christiane Liesenfeld, stellvertretende Abteilungsleitung im Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie, hat bereits als Referentin und Referatsleiterin im Jobsharing-Modell gearbeitet. Die ehemalige Mentee von „Mehr Frauen an die Spitze!“ erklärt, wie sie das Teilzeitmodell erlebt hat und gibt Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung.**

**Was ist bei den Absprachen mit dem Jobsharing-Partner wichtig?**

Für ein erfolgreiches Jobsharing sind viele Absprachen notwendig, die immer wieder auch daraufhin zu überprüfen sind, ob sie für alle Beteiligten funktionieren. Das betrifft vor allem die Arbeitszeiten, die Arbeitsbereiche, die Mitarbeiterführung und den Informationsfluss, aber auch die Haltung zu den wesentlichen fachlichen Themen. (Anm.d. Red.: Im Abschnitt „Methodenkoffer“ ist eine detaillierte Liste von Christiane Liesenfeld zum Bereich „Absprachen“ im Jobsharing abgedruckt)

**Wie bewerten Sie aus der Rückschau die Vor- aber auch Nachteile des Jobsharing-Modells?**

Ich habe beide Zeiten des Jobsharings in ausschließlich positiver Erinnerung. Das hat sicherlich auch viel mit einer guten persönlichen Ebene zu tun, die wir jeweils gefunden hatten. Damit meine ich nicht nur die jeweilige Sharing-Partnerin, sondern auch die Sachbearbeiterinnen im Referat und die Vorgesetzten. Beim Jobsharing mit der anderen Mutter haben wir nach meiner Einschätzung beide davon profitiert, dass wir in der gleichen Situation waren und entsprechend viel Verständnis füreinander hatten. Beim Modell Altersteilzeit-Familienphase haben wir umgekehrt von unseren unterschiedlichen Lebenssituationen und Erfahrungen profitiert. Alle Beteiligten waren dem Sharing-Modell gegenüber aufgeschlossen und sind offen miteinander umgegangen. Dabei haben es Vorgesetzte und vor allem auch die Mitarbeiterinnen auch offen angesprochen, wenn es aus organisatorischen Gründen doch mal irgendwo geknirscht hat.

**Bis zu welchem Grad der Teilzeitarbeit (über/unter 50%-Stellenanteil) ist eine Führungsaufgabe überhaupt zu denken?**

Das kann man meiner Meinung nach nicht grundsätzlich beantworten. Ich kenne zwar kein Beispiel, wo eine Führungsaufgabe in weniger als 50% Teilzeit übernommen wurde. Das muss aber nicht zwingend heißen, dass das nicht auch funktionieren könnte. Vieles hängt ja davon ab, wie diese Führungsaufgabe organisiert ist. Außerdem sollte man berücksichtigen: Es soll ja auch 100%-Stellen-Führungskräfte geben, die viel unterwegs und dadurch deutlich weniger als 50% ihrer Arbeitszeit für ihre Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter zu erreichen sind – und ihre Führungsaufgabe trotzdem gut erfüllen. Meine persönliche Erfahrung hat allerdings gezeigt, dass eine 50%-Stelle schnell zu sehr vielen Überstunden führt. Meine heutige 75%-Regelung ist für mich deutlich zufriedenstellender.

### **Wie stehen ihre Vorgesetzten und MitarbeiterInnen zum Thema Teilzeitarbeit?**

Ich erfahre grundsätzlich ein großes Verständnis – sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeitern. Letztlich ist das inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Förderlich für eine Akzeptanz ist vermutlich auch, dass ich bei der Arbeitszeitgestaltung einerseits verlässlich und transparent und andererseits (je nach Arbeitssituation und Terminlage) flexibel bin. Und in Notfällen bin ich in der Regel auch an meinen freien Tagen/Stunden über das Handy zu erreichen. Was übrigens nur sehr selten in Anspruch genommen wird.

### **Wie kann ich bei meinen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen die Akzeptanz für ein Führen in Teilzeit wecken bzw. Aufrecht erhalten?**

Flexibilität, Verlässlichkeit und Transparenz sind m.E. wichtig. Und letztlich zählt (und überzeugt) die Leistung. Und die ist in Teilzeit sicherlich genauso gut wie in Vollzeit.

#### **Zur Person:**

Christiane Liesenfeld hat Volkswirtschaftslehre in Trier und Mainz studiert, war anschließend wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Finanzwissenschaft der Universität Mainz und hat dort promoviert. 2001 wurde sie Referentin für Grundsatzfragen im damaligen Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und arbeitete nach der Geburt ihres ersten Kindes in Teilzeit und zum Teil auch im Jobsharing. Ihre anschließende Position als Leiterin des Referats für Reden und Öffentlichkeitsarbeit und Politische Planung im MASGFF teilte sie sich ebenfalls mit einer Kollegin. Heute ist sie stellvertretende Abteilungsleiterin im Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie.

## METHODENKOFFER FÜRS MENTORING

### Checkliste für die Absprachen mit dem/der Jobsharing-Partner/in

8

#### Christiane Liesenfeld erklärt anhand von fünf Kategorien, wie die Absprache gut funktioniert

- 1. Arbeitszeiten:** Es muss klare Absprachen- und damit auch eine feste Regelung bezüglich der Arbeitszeiten geben. Eine entsprechende Einigung ist nicht immer leicht, wenn zum Beispiel beide immer vormittags arbeiten wollen bzw. müssen, weil die Kinderbetreuung nur vormittags gesichert ist. Die Arbeitszeitregelung verlangt meiner Meinung nach gegenseitiges Verständnis, Kompromissbereitschaft und Flexibilität. Gleiches gilt für die Urlaubszeiten; was man aber auch sonst aus der Abstimmung mit Urlaubsvertretungen kennt.
- 2. Arbeitsbereiche:** Es macht m.E. Sinn, die Arbeit auch inhaltlich aufzuteilen, so dass jede Sharing-Partnerin bzw. jeder Sharing-Partner grundsätzlich einen eigenen Zuständigkeitsbereich hat. Das schließt aber ein, sich in den Themen der oder des jeweils anderen einigermaßen auszukennen. Denn das sichert eine kompetente Abwesenheitsvertretung und ist auch gut für den engen fachlichen Austausch (ein großer Vorteil des Job-Sharings!) sowie für die gegenseitige Entlastung in Zeiten ungleicher Arbeitsbelastungen.
- 3. Mitarbeiterführung:** Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, dass beide Sharing-Partnerinnen in gleicher Weise für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig sind. Auch wenn eine thematische Arbeitsteilung dazu führt, dass es in der alltäglichen Arbeit unterschiedlich starke Berührungspunkte zu den Mitarbeitern gibt. Aber Mitarbeitergespräche haben wir z.B. gemeinsam geführt, was sich aus meiner Sicht auch bewährt hat.
- 4. Informationsfluss:** Die Informationsweitergabe ist ja im Arbeitsalltag oft schwierig sicherzustellen. Die Sharing-Situation führt nach meinen Erfahrungen aber eher dazu, ganz konkrete Verabredungen zur Informationsweitergabe zu treffen.  
An Sitzungen, die nicht einem Zuständigkeitsbereich zugeordnet werden können, wie Referententunden etc., sollten nach meiner Erfahrung grundsätzlich beide teilnehmen; was natürlich im zeitlichen Rahmen bleiben muss. Hilfreich für einen guten Austausch von Informationen sind teilweise gemeinsame Anwesenheitszeiten; auch ein gemeinsames Büro ist förderlich.
- 5. Grundsätzliche fachliche Haltungen:** Wichtig ist schließlich die Absprache (nach außen kommunizierter) grundsätzlicher fachlicher Haltungen und wesentlicher strategischer Ausrichtungen. Hier ist ein Konsens – oder zumindest eine verbindlich vereinbarte Sprachregelung - wichtig, um gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie Partnerinnen und Partnern mit einer verlässlichen Stimme auftreten zu können.



## Jobsharing – wie sag ich es am besten meinem/meiner Vorgesetzten?

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): So sag ich's meinem Vorgesetzten. Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitsmodelle erfolgreich vereinbaren. Rostock

### Checkliste für das Gespräch mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten:

- ➔ Suchen Sie frühzeitig das Gespräch mit Ihrem Arbeitgeber und bitten um ein Gespräch in ruhiger Atmosphäre
- ➔ Informieren Sie sich über Arbeitszeitmodelle: Welche gibt es, welches möchte ich nutzen und welche Argumente sprechen dafür?
- ➔ Besprechen Sie einen Zeitplan: Wie lange möchten Sie in dem veränderten Zeitrahmen arbeiten und ggf. wann zum bisherigen Arbeitsmodell zurückkehren?
- ➔ Entwickeln Sie eine Vorstellung davon, wie Ihre Führungsposition in familiären Phase gestaltet werden soll; wie können Sie Ihre Aufgaben organisieren und an wen können Sie Arbeit delegieren?
- ➔ Zerstören Sie die Bedenken Ihres Arbeitgebers, nehmen Sie seine/ihre Perspektive im Vorfeld ein, überlegen Sie sich Argumente und unterstreichen Sie Ihre Motivation und Freude über die verantwortungsvolle Position

Mögliche Bedenken, Einwände:

*Können Sie Ihr Team auch von zu Hause aus führen?* In diesem Punkt müssen klare Absprachen über die Erreichbarkeit getroffen bzw. ein Stellvertreter gefunden werden, der im Bedarfsfall erreichbar ist.

*Wie wollen Sie Ihre Arbeit schaffen?* Dazu bietet es sich an, Arbeitsabläufe umzustrukturieren und Aufgaben zu delegieren.

*Was ist, wenn kurzfristig ein Projekt ansteht?* Für Notsituationen wie diese sollte ein Netzwerk aufgebaut werden, das die Kinderbetreuung absichert, um flexibel agieren zu können.

## AUSBLICK

### Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

#### **Abschlussbilanz für Mentees, Mentorinnen und Mentoren**

Freitag, 30. Januar 2015, 9-14 Uhr (inkl. Mittagessen)

Die Abschlussbilanz dient dazu, das zurückliegende Mentoring-Jahr zu reflektieren, noch offen gebliebene Themen zu klären und einen Ausblick in die Zukunft zu werfen. Im Fokus stehen auch der Abschluss und die Würdigung der Mentoring-Beziehung und die weiteren Schritte zur Pflege des neu gewonnenen Netzwerks.

Die Abschlussbilanz findet im Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (Großer Sitzungssaal 11.OG) statt.

#### **IV Netzwerkveranstaltung**

Donnerstag, 19. Februar 2015, ab 18 Uhr

Wie in den vergangenen Runden auch wird die letzte Netzwerkveranstaltung der aktuellen Mentoring-Runde von den Mentees selbst gestaltet. Der gemeinsame Abend soll das zurückliegende Mentoring-Jahr abrunden.

Der Veranstaltungsort wird noch bekanntgegeben.

#### **Offizielle Abschluss- und Auftaktveranstaltung**

Dienstag, 24. März 2015, 14 Uhr

Bei der feierlichen Abschlussveranstaltung wird den erfolgreichen Teilnehmerinnen der aktuellen Mentoring-Runde ihr Zertifikat überreicht. Gleichzeitig startet ein neuer Jahrgang in ein ereignisreiches Mentoring-Jahr 2015.

## 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 25049

E-Mail: [anne.romahn@zq.uni-mainz.de](mailto: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.