

Frauen in Führung! – Konzept und Auftakt einer modularen Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V

Christiane Schilf und Dr. Stefan Metzger, FHöVPR

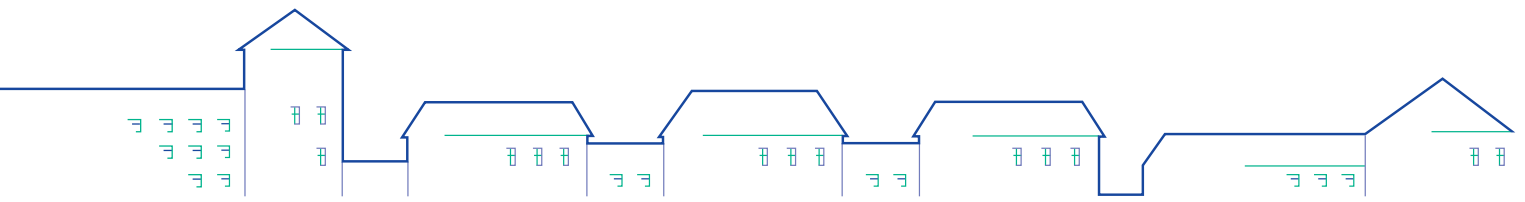
Das Programm „Nationaler Sachverständiger in beruflicher Weiterbildung (NSBW)“ der EU-Kommission  
- Ein Erfahrungsbericht -

Dr. Holger Franke, FHöVPR

Zeitschrift der Fachhochschule  
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

**fho:pr**

Ausgabe: Herbst/Winter 2014



# Frauen in Führung! – Konzept und Auftakt einer modularen Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern bietet seit September eine modulare Führungsfortbildung für Frauen an, die wir in diesem Beitrag vorstellen möchten. Ihren gedanklichen Ausgangspunkt findet die Fortbildung in dem Umstand, dass Frauen in Führungs- und Leitungspositionen der Landesverwaltung nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind. Daran knüpft Ziffer 17 der Vereinbarung über die Bildung einer Koalitionsregierung für die 6. Wahlperiode des Landtages von Mecklenburg-Vorpommern an. Hier wird die Einigkeit der Koalitionspartner dokumentiert, „dass der Anteil von Frauen in Leitungs- und Führungspositionen in der Landesverwaltung deutlich erhöht werden muss“. Um dieses Vorhaben der Landesregierung zu unterstützen, hat die Fachhochschule in Abstimmung mit der Staatskanzlei und den Ministerien eine aus fünf Modulen bestehende „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns“ entwickelt. In diesem Zusammenhang drängt sich zunächst eine Frage auf, die im Rahmen der feierlichen Auftaktveranstaltung auch von den Teilnehmerinnen der Fortbildungsreihe gestellt worden ist:

## 1. Warum ist ein frauenspezifisches Fortbildungsangebot sinnvoll und ziel führend?

Weibliche Führungskräfte seien „Meisterinnen des Understatements“<sup>1</sup> so heißt es. Gemeint ist damit, dass Frauen im Berufsleben eher zur Selbstunterschätzung neigen, zu wenig Forderungen stellen und darauf warten, dass ihre Leistungen von höheren Vorgesetzten wahrgenommen werden. Darüber hinaus würden Frauen vor allem in „gemischten“ Gruppen zur Zurückhaltung neigen, was die Dominanz von Männern fördere. Die Frau sollte sich deshalb bewusst werden, dass ihr Zurückhaltung im Berufsleben zum Nachteil gereichen kann, denn mangelnde Selbstdarstellung wird von Kommunikationspartnern oftmals mit geringem Durchsetzungswillen und geringer Durchsetzungsfähigkeit gleichgesetzt.

Vor diesem Hintergrund wurden in einem Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“, das im Jahr 2010 von den bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbänden für 56 weibliche Nachwuchsführungskräfte aus 21 Unternehmen initiiert wurde,<sup>2</sup> drei Vorteile für ein frauenspezifisches Fortbildungsangebot identifiziert:

- \* „Reflektion durch Vertrauen statt Konkurrenz“: Die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre bildete nach den Ausführungen des Projektabschlussberichts eine gute Basis für die individuelle Weiterentwicklung.

Anmerkung der Redaktion: Sofern aus sprachlichen Gründen in den Texten des „Backstein“ nur eine geschlechtsbezogene Form verwendet wird, schließt diese immer auch das andere Geschlecht ein.

- \* Die „Relativierung durch den Austausch unter Gleichgesinnten“ wurde hervorgehoben. Es habe sich gezeigt, dass für die Frauen viele Erfahrungen, Themen und Fragestellungen ähnlich sind. Der Austausch untereinander sei besonders wertvoll, weil die eigenen Themen und Schwierigkeiten besser beurteilt bzw. relativiert werden können.
- \* Schließlich wurde durch die größtenteils stabilen Gruppenkonstellationen eine enge Zusammenarbeit der Frauen untereinander und der langfristige Aufbau eines unternehmensübergreifenden, „tragfähigen Netzwerkes“ ermöglicht.

Diese Argumente erscheinen plausibel und schlüssig. Am Ende der ersten Modulreihe wird die Fachhochschule trotzdem sehr sorgsam prüfen, ob die genannten Vorteile einer rein von Frauen besuchten Fortbildung auch hier zum Tragen gekommen sind. Im Übrigen wird es neben der Modulreihe für Frauen natürlich auch weiterhin Führungskräftefortbildungen mit gemischten Gruppen geben.

## 2. Welche Inhalte sind für die Frauenfortbildung vorgesehen?

### a) Allgemeine inhaltliche Vorbemerkungen

Die Fortbildung erfolgt wissenschaftlich fundiert unter Einbeziehung aktueller Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Karriereentwicklung von Frauen. Verwiesen sei an dieser Stelle u. a. auf interessante Erkenntnisse aus einer Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei<sup>3</sup> und auf informationsreiche Bachelorarbeiten<sup>4</sup>, die am Fachbereich Polizei der Fachhochschule geschrieben und verteidigt wurden.

Die DHPol-Karrierestudie kommt zu dem Ergebnis, dass sich Männer und Frauen in der Landespolizei M-V hinsichtlich ihres Leistungspotenzials und ihrer Karrieremotivation kaum unterscheiden. Trotzdem sind auch hier Frauen anteilig viel weniger in Führungsfunktionen. Darüber hinaus ist es im Alltag auffällig, dass sich hauptsächlich Männer für eine Führungsposition bewerben. Eine naheliegende Begründung dafür ist, dass Frauen sich in Bezug auf ihre Karriereentwicklung mit anderen Herausforderungen konfrontiert sehen. Dies wird u. a. durch erwähnte Bachelorarbeiten belegt.

Nachgewiesen ist, dass mit speziell auf Frauen ausgerichteten Führungskräfte-Trainings und Mentoringprogrammen an karriererelevanten Dimensionen wie Führungsmotivation, Selbstkonzept und Rollenerwartungen gearbeitet werden kann. Auch darüber, wie Vorgesetzte die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen unterstützen können, liegen Erkenntnisse vor. Als besonders wirksam haben sich die Delegation herausfordernder Aufgaben und die direkte Förderung erwiesen.<sup>5</sup> Diese Ansätze, sowohl im Hinblick auf die Frauen selbst als auch auf deren Vorgesetzte, werden in der Fortbildungsreihe aufgegriffen.

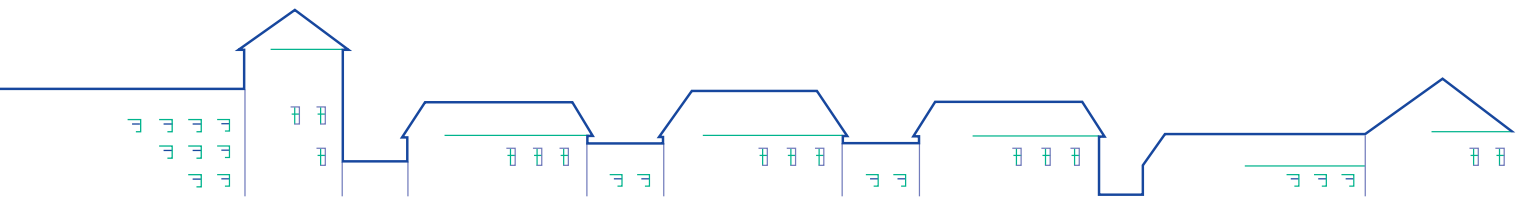
### b) Zielgruppe des Pilotverfahrens

Das gerade stattfindende Pilotverfahren richtet sich an die Beschäftigten der obersten Landesbehörden, die mit der Fortbildungsmaßnahme auf (höhere) Führungsfunktionen in der Landesverwaltung vorbereitet werden sollen.

Christiane Schilf  
Dozentin am Fachbereich Polizei

Dr. Stefan Metzger  
Leiter des Instituts für Fortbildung  
und Verwaltungsmodernisierung

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung,  
Polizei und Rechtspflege  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern



Adressatinnen dieses ersten Durchlaufs sind Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 14 und A 15 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen.

Die Teilnahme ist auf 12 Frauen beschränkt. Jedes der 9 Ministerien hat von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, eine Mitarbeiterin zu entsenden. Die verbleibenden drei Plätze kommen dem Landesrechnungshof, der Landtagsverwaltung und der Landespolizei zugute.

Das Auswahlverfahren erfolgte nicht zentral, sondern auf der Grundlage des Art. 33 Abs. 2 GG nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung durch die jeweils entsendende Behörde.

### c) Konkrete Inhalte der Fortbildung

Es werden folgende Module angeboten:

- Modul I - Standortbestimmung, Potenzialanalyse (3 Tage)
- Modul II - Führungskommunikation und Konfliktmanagement (2 Tage)
- Modul III - Führung und Einfluss, Netzwerke (2 Tage)
- Modul IV - Veränderungsprozesse gestalten (2 Tage)
- Modul V - Karrieresteuerung (2 Tage)



Blick in den Seminarraum

Die Modul Inhalte sind wie folgt konzipiert:

#### Modul I - Standortbestimmung, Potenzialanalyse

- \* Der bisherige Weg, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- \* Analyse der wichtigsten Erfahrungen und Strategien
- \* Potenzialanalyse, Profil von Stärken und Schwächen
- \* Unterschiedliche Rollenerwartungen
- \* Organisationskultur

Im ersten Modul wird die eigene Standortbestimmung vorgenommen, sie dient als Grundlage für die weitere persönliche Entwicklung. Die Potenzialanalyse hilft dabei, das Potenzial der Frauen zu ermitteln, also insbesondere der Klärung der Frage, über welches Niveau an Methoden-, Sozial-, Fach-, Reflexions- und Veränderungskompetenz sie verfügen. Das aus den erfassten Persönlichkeitsmerkmalen erstellte Potenzialprofil wird dann den dienstlichen Anforderungen gegenübergestellt. Durch gezielte Maßnahmen der Potenzialentwicklung können die festgestellten Schwächen abgebaut und die Stärken gefördert werden.

---

## Modul II - Führungskommunikation und Konfliktmanagement

- \* Sprache und Körpersprache (Ausdruck)
- \* Rationale Gesprächsführung vs. Emotionalität in der Kommunikation
- \* Konfliktstrategien erkennen und nutzen
- \* Konfliktlösungsansätze erproben und Führungsrolle wahrnehmen
- \* Erfolgreich Kommunikationswerkzeuge in Verhandlungssituationen einsetzen

Im zweiten Modul werden weibliche Strategien und Verhaltensmuster analysiert. Den Teilnehmerinnen wird die Wirkung der eigenen Gedanken und Gefühle auf das Auftreten bewusst. Der Wirkzusammenhang von Denken – Fühlen – Handeln wird erkannt. Trainiert wird die Kommunikationssicherheit in Konflikt- und Verhandlungssituationen.

## Modul III - Führung und Einfluss, Netzwerke

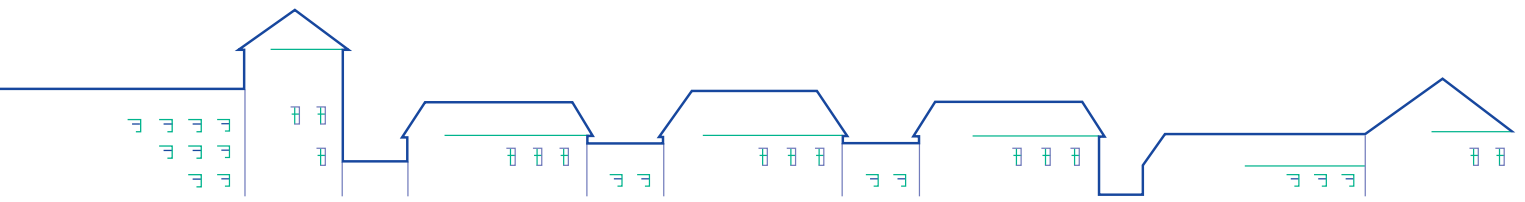
- \* Führungsstile und ihre Auswirkungen erkennen
- \* Macht oder Einfluss - Ellenbogen oder Empathie, wie das Denken das Handeln beeinflusst
- \* „Nähe-Distanz“ - Regulierung  
Die Fähigkeit zur Abgrenzung als Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden sowie Kolleginnen und Kollegen
- \* Netzwerke in ihrer ganzen Vielfalt, Netzwerke knüpfen
- \* Strategien und Praktiken zur Übernahme von Selbstverantwortung und Führungsverantwortung

Führen Frauen anders? – Dieser Frage wird im dritten Modul nachgegangen. Mit Bezug auf die Module 1 und 2 wird das eigene Stärkenprofil reflektiert und kommuniziert. Thematisiert wird auch der Umgang mit Macht, mit Ohnmachtsszenarien und eigenen Mustern. Die Möglichkeiten und Chancen des Netzwerkes werden diskutiert.

## Modul IV - Veränderungsprozesse gestalten

- \* Komplexität und Anforderungen von Veränderungen erkennen
- \* Typische Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen wahrnehmen
- \* Arbeitsbesprechungen und Teamsitzungen in Phasen der Veränderung leiten
- \* Führungsinstrumente kennen und in Veränderungsprozessen nutzen
- \* Gestaltungsspielräume erkennen
- \* Zustandswechsel/Rollenwechsel/Positionswechsel: kreative Lösungsfindung

Kenntnisse über Phasen in Veränderungsprozessen dienen als Grundlage, um durch Rollenklarheit und Reflexionskompetenz situationsangemessenes Führungshandeln weiter zu entwickeln. Gesamtverantwortliches Denken und Handeln in Bezug auf die Frage: „Wie kann ich selbst Veränderungen initiieren und durchsetzen?“, dies wird gefordert.



## Modul V - Karrieresteuerung

- \* Den aktuellen Standort reflektieren
- \* Stress- und Zeitmanagement
- \* Emotionale Intelligenz im Selbstmanagement - der eigenen Wahrnehmung vertrauen und produktive Entscheidungsprozesse für sich und andere gestalten
- \* Das individuelle Karriereziel und die zur Erreichung notwendigen Schritte
- \* Rückmeldung zu den persönlichen Ressourcen

Im letzten Modul reflektieren und systematisieren die Teilnehmerinnen ihre bisherige Karriereentwicklung und die Lernerfahrungen aus den vorangegangenen Modulen. Sie beleuchten persönliche Entscheidungsmuster. Ein abschließendes führungsorientiertes Kompetenzprofil mit dem Modell der „Karriereanker“ ermöglicht es, organisationale Anforderungen und persönliche Stärken abzugleichen. Die teilnehmenden Frauen schaffen sich so die Voraussetzung, operative Ziele zu entwickeln und zukünftige Führungspositionen zu behaupten.

Die beschriebenen Modul Inhalte können im Prozessverlauf in Absprache mit der Fachhochschule modifiziert werden. Die Module bauen inhaltlich aufeinander auf und implizieren jeweils rollenspezifische Aspekte.

Die Inhalte werden jeweils durch Fachinformationen, praxisnahe Übungen, Gruppenarbeiten, Selbstreflexion und Fallbeispiele vermittelt. Insgesamt wird in den Modulen intensiv mit individuellen Rückmeldungen durch die Lehrkräfte und die anderen Teilnehmerinnen gearbeitet. Die Teilnehmerinnen werden ihre aktuellen Themen und Fragestellungen mit der Methode der kollegialen Beratung bearbeiten.

### d) Weitere Aspekte des Konzeptes

#### (1) Vorgesetztschulungen

Die Fachhochschule wird zukünftig auch Schulungen für die Vorgesetzten der Teilnehmerinnen anbieten, um diese durch Vermittlung der gesamten Bandbreite der karriereförderlichen Führung in die Lage zu versetzen, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen positiv beeinflussen zu können.

Parallel werden diese Seminare ab dem Jahr 2015 auch für andere interessierte Vorgesetzte, deren Mitarbeiterinnen nicht an der Fortbildungsreihe teilnehmen, sowie für Personalentwickler der Landesverwaltung angeboten.

#### (2) Mentoring

Aus Sicht der Fachhochschule wäre es wünschenswert, wenn die Teilnehmerinnen nicht nur die Fortbildungsmodule besuchen, sondern darüber hinaus in ihrer Arbeit durch Mentorinnen und Mentoren unterstützt würden, die ihre

---

Kenntnisse und Erfahrungen einbringen, um die Führungskompetenz der unterstützten Kollegin zu stärken. Die Fachhochschule wird hierzu im Bedarfsfall begleitende Workshops zum Mentoring anbieten.

(3) Ansprechpartnerin

Den Teilnehmerinnen steht eine in Personalentwicklungsfragen versierte Ansprechpartnerin zur Seite, die den Gesamtprozess der Fortbildung begleitet und die einzelnen Maßnahmen inhaltlich koordiniert.

(4) Lenkungsgruppe

Zur Begleitung und Unterstützung sowie der Evaluierung der Fortbildungsreihe wurde in der Pilotphase eine Lenkungsgruppe gebildet, die aus Vertreterinnen und Vertretern der Staatskanzlei, des Ministeriums für Inneres und Sport, des Finanzministeriums, des Ministeriums für Arbeit, Gleichstellung und Soziales und der Fachhochschule besteht.

(5) Dauer und Beginn

Die fünf Fortbildungsmodule werden über einen Zeitraum von einem Jahr angeboten. Das erste Modul fand vom 15. bis 17. September 2014 statt.



Gruppenbild zur Seminareröffnung

**3. Welche Erfahrungen konnten bei der Durchführung des 1. Moduls gesammelt werden?**

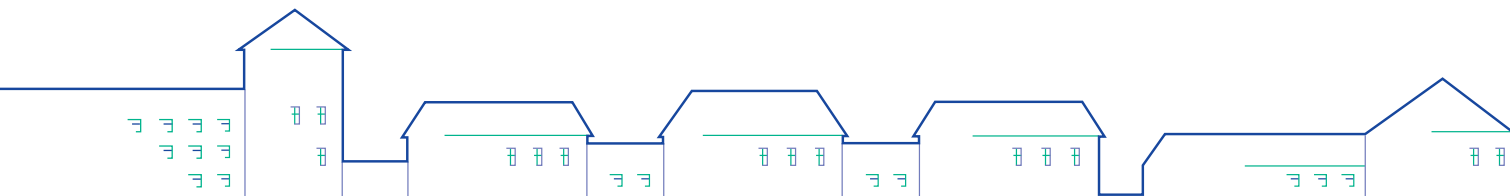
Die Fortbildungsmaßnahme wird zunächst modulweise evaluiert; nach ihrem Abschluss erfolgt darüber hinaus eine Evaluierung der gesamten Fortbildungsreihe. Zu dem bereits durchgeführten ersten Modul, das in der Evaluierung insgesamt eine gute Bewertung erfahren hat, ergaben sich folgende Wünsche der Teilnehmerinnen:

- starke Fokussierung auf frauenspezifische Aspekte,
- hohe Anwendungsorientierung bei gleichzeitiger Reduzierung der theoretischen Inhalte,
- Durchführung der Module aus Gründen der besseren Vereinbarkeit mit familiären Belangen in Schwerin, wo die meisten Teilnehmerinnen wohnen und
- Umsetzung der im Konzept bereits vorgesehenen Fortbildung für Vorgesetzte, um Erkenntnisse zur aufstiegsförderlichen Führung zu vermitteln.

**4. Wird es auch in Zukunft spezifische Angebote zur Frauenfortbildung geben?**

Es ist beabsichtigt, zeitnah weitere Fortbildungsreihen auch für den nachgeordneten Bereich der Landesverwaltung und für Beamtinnen ab der Besoldungsgruppe A 11 BBesO der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt, sowie vergleichbare Arbeitnehmerinnen anzubieten. Darüber hinaus sollen in Absprache mit den Ressorts im Jahr 2015 auch passgenaue Fortbildungen für weibliche





Führungskräfte der Besoldungsgruppen A 16 und gegebenenfalls B 2 BBesO sowie vergleichbare Arbeitnehmerinnen angeboten werden. Erwogen wird das Angebot der Fortbildungsreihe auch für Beamtinnen der Besoldungsgruppe A 13 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen.

## **5. Gibt es neben der Fortbildungsreihe weitere Maßnahmen der Landesregierung zur Frauenförderung?**

### a) Zielvereinbarungen zur Stellenbesetzung

Um das Ziel zu erreichen, den Frauenanteil an Führungspositionen der Landesverwaltung von Mecklenburg-Vorpommern deutlich zu erhöhen, wurden in der zweiten Jahreshälfte 2012 zwischen den Ressorts der Landesregierung und dem Ministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales Zielvereinbarungen abgeschlossen. Darin verpflichten sich die Ressorts, eine bestimmte Anzahl von freien oder planbar freiwerdenden Führungskräftestellen unter Berücksichtigung von Art. 33 Abs. 2 GG vorrangig mit Frauen zu besetzen. Zudem sollen für nicht planbar freiwerdende Stellen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten so lange Frauen eingestellt oder befördert werden, bis der Anteil der Frauen in der jeweiligen Beschäftigungsgruppe mindestens 50 v. H. beträgt. Gleichzeitig gehen die Ressorts eine jährliche Berichtspflicht zum Umsetzungsstand der Zielvereinbarungen ein.

### b) Maßnahmen zur Begleitung des Zielvereinbarungsverfahrens

In dem von der Leitstelle für Frauen und Gleichstellung gefertigten „Bericht über den Umsetzungsstand der Zielvereinbarungen sowie der Begleitmaßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in den Ministerien und im nachgeordneten Bereich im Zeitraum vom 01.01.2013 bis 31.12.2013“ sind Maßnahmen zur Begleitung des Zielvereinbarungsverfahrens genannt, darunter auch die modulare Fortbildungsreihe für Frauen. Daneben gibt es Initiativen zur Einrichtung von Netzwerken für Frauen, eine Bestandsaufnahme der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben und die Idee, Impulsreferate für Entscheidungsträger der Landesverwaltung durchzuführen.

Am 29.10.2014 fand ein durch die Staatskanzlei und die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung vorbereitetes Auftaktnetzwerktreffen statt, zu dem alle Frauen im höheren Dienst der obersten Landesbehörden vom Ministerpräsidenten eingeladen wurden. Es ist beabsichtigt, in aufstiegsförderlichen Netzwerken einen Austausch zwischen qualifizierten Nachwuchskräften, die eine Führungsposition anstreben, und erfahrenen Führungskräften zu initiieren.

Die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Menschen in ihrem beruflichen Umfeld Verantwortung übernehmen können. Durch die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung ist hierzu eine Abfrage bei den Ressorts erfolgt, die der Erfassung der bereits zu diesem Themenkreis getroffenen Maßnahmen dient und auf deren Basis Handlungsempfehlungen erarbeitet werden können.



Die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung organisiert darüber hinaus sowohl für die Konferenz der Leiter und Leiterinnen der Allgemeinen Abteilungen der Landesregierung (AL 1-Konferenz) als auch für die Personalreferentenkonferenz jeweils zweimal jährlich Impulsreferate, die Anregungen zum Thema Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesregierung geben sollen. So wurde bereits vor beiden Gremien zum Thema „Aufstiegskompetenz von Frauen; Entwicklungspotenziale und Hindernisse“ referiert.

Insgesamt bleibt abzuwarten, ob und inwieweit die dargestellten Maßnahmen tatsächlich dazu führen werden, den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung zu erhöhen. Über den weiteren Fortgang der Fortbildungsreihe für Frauen werden wir in einer der folgenden Ausgaben des „Backstein“ berichten.

- <sup>1</sup> R. Wunderer/ P. Dick, Frauen im Management – Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie, In: R. Wunderer/ P. Dick (Hrsg.) Frauen im Management: Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle, Neuwied, Krieffel, Berlin 1997, S. 60 ff.
- <sup>2</sup> Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber, Frauen in Führungspositionen, Stand April 2012 ([www.baymevbm.de/Frauen](http://www.baymevbm.de/Frauen)).
- <sup>3</sup> Deutsche Hochschule der Polizei, DHPol-Karrierestudie, Münster 2012; M. Rauchert, Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten, Polizei-Journal – Zeitschrift der Landespolizei M-V, Heft 1/2013, S. 4 ff.
- <sup>4</sup> B. Fähnle-Klimpel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Gestaltungsfeld Arbeitszeit, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014; T. Lemsky, Karriereentwicklung von Frauen in der Landespolizei fördern, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014; D. Peters, Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Bedarfe und Ansätze zur Umsetzung, FHöVPR M-V, Güstrow 2013.
- <sup>5</sup> S. Korek/T. Rigotti, Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit?, Gruppendynamik und Organisationsberatung 2012, S. 209 ff.



Christiane Schilf, Ministerin Birgit Hesse, Dr. Marion Rauchert, Dr. Stefan Metzger (v. l. n. r.)  
Begrüßung zur Auftaktveranstaltung der Modulreihe