

In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus
Wissenschaft und Praxis -
Fachtagung am 5. November 2015 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHöVPR M-V
Dr. Sabine Korek, Universität Leipzig
Christiane Schilf, Dr. Stefan Metzger, FHöVPR M-V
Henriette Bohn, FHöVPR M-V
Norbert Jochens, FHöVPR M-V

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

fho:pr

Sonderausgabe 2016

Frauen gehen an den Start – Prozessverlauf einer Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

seit September 2014 bietet die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern eine modulare Führungsfortbildung für Frauen aus der Landesverwaltung an. Ich freue mich, dass Frau Schilf und ich im Rahmen der heutigen Tagung die Gelegenheit haben, den Prozessverlauf dieser Fortbildungsreihe vorzustellen. Zunächst möchte ich über die wesentlichen konzeptionellen Grundlagen der Fortbildungsreihe informieren. Im Anschluss wird Frau Schilf, die den Gesamtprozess der Fortbildung begleitet und den Fortbildungsteilnehmerinnen als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht, den tatsächlichen Verlauf der bisher angebotenen Fortbildungen darstellen und über die dabei gesammelten Erfahrungen berichten. Sie wird dabei insbesondere zurückblicken auf das im Juni 2015 abgeschlossene Pilotverfahren.

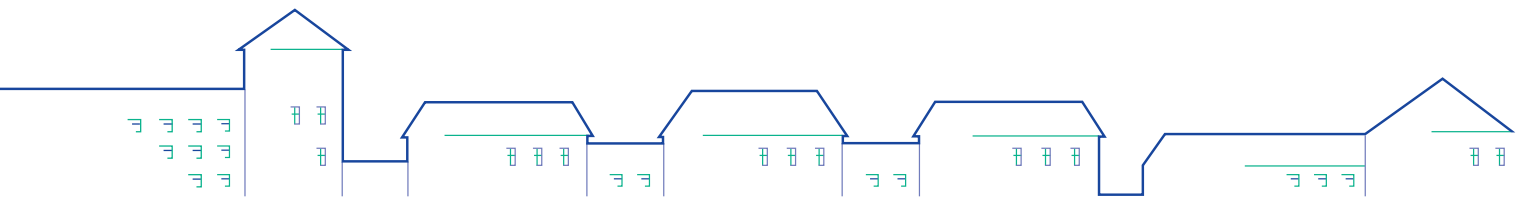
Beginnen möchte ich nun mit der folgenden Frage:

Warum gibt es überhaupt ein frauenspezifisches Fortbildungsangebot?

Zunächst einmal ist festzustellen, dass Frauen in Führungs- und Leitungspositionen der Landesverwaltung nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind. Daran knüpft Ziffer 17 der aktuellen Koalitionsvereinbarung an. Hier wird festgelegt, „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 den Ressorts die aus fünf Modulen bestehende „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns“ entwickelt.

Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass sich in der Praxis frauenspezifische Fortbildungsangebote bewährt haben. Das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz“, das im Jahr 2010 von den bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbänden für weibliche Nachwuchsführungskräfte initiiert wurde, hat hierfür drei Vorteile identifiziert:

1. „Reflektion durch Vertrauen statt Konkurrenz“: Die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre bildete nach den Ausführungen des Projektabschlussberichts eine gute Basis für die individuelle Weiterentwicklung.
2. 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.



3. 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 zunächst plausibel und schlüssig. Frau Schilf wird gleich berichten, ob die genannten Vorteile einer rein von Frauen besuchten Fortbildung auch bei der Fortbildungsreihe der Fachhochschule zum Tragen gekommen sind. Im Übrigen wird es neben der Modulreihe für Frauen natürlich auch weiterhin Führungskräftefortbildungen mit gemischten Gruppen geben.

Jetzt werde ich darstellen, **wie die von der Fachhochschule angebotene Frauenfortbildung konkret ausgestaltet ist.**

Vorausschicken möchte ich, dass die Fortbildung wissenschaftlich fundiert erfolgt und aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Karriereentwicklung von Frauen einbezieht. Besonders relevant sind dabei Erkenntnisse aus einer Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei und aufschlussreiche Bachelorarbeiten, die am Fachbereich Polizei der Fachhochschule gefertigt wurden.

Die Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei 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 anteilig viel weniger Frauen 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 unter anderem durch die erwähnten 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. (Korek/Rigotti, 2012) Diese Ansätze, sowohl im Hinblick auf die Frauen selbst als auch auf deren Vorgesetzte, werden in der Fortbildungsreihe aufgegriffen.

Bevor ich auf die Inhalte der Fortbildung zu sprechen komme, möchte ich kurz auf die **Zielgruppe der Fortbildungsreihe** eingehen.

Das Pilotverfahren richtete sich an die Beschäftigten der obersten Landesbehörden, die mit der Fortbildungsmaßnahme auf (höhere) Führungsfunktionen in der Landesverwaltung vorbereitet werden sollen. Adressatinnen dieses ersten Durchlaufs waren Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 14 und A 15 und vergleichbare Arbeitnehmerinnen. Die gerade stattfindende zweite Modulreihe



Dr. Stefan Metzger,
Leiter des Instituts für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung
an der Fachhochschule für öffentliche
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des
Landes Mecklenburg-Vorpommern

wendet sich an Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 13 und A 14 und vergleichbare Arbeitnehmerinnen, die auch aus dem nachgeordneten Bereich der Landesverwaltung kommen können.

Die Teilnahme ist jeweils auf zwölf Frauen beschränkt. Jedes der neun Ministerien hat die Möglichkeit, eine Mitarbeiterin aus seinem Geschäftsbereich zu entsenden. Die verbleibenden drei Plätze stehen dem Landesrechnungshof, der Landtagsverwaltung und der Landespolizei zur Verfügung.

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

Nun komme ich zu den Modulen: Insgesamt bieten wir fünf Module an. Das erste dauert drei Tage, die anderen zwei. Die fünf Fortbildungsmodule erstrecken sich über einen Zeitraum von einem Jahr.

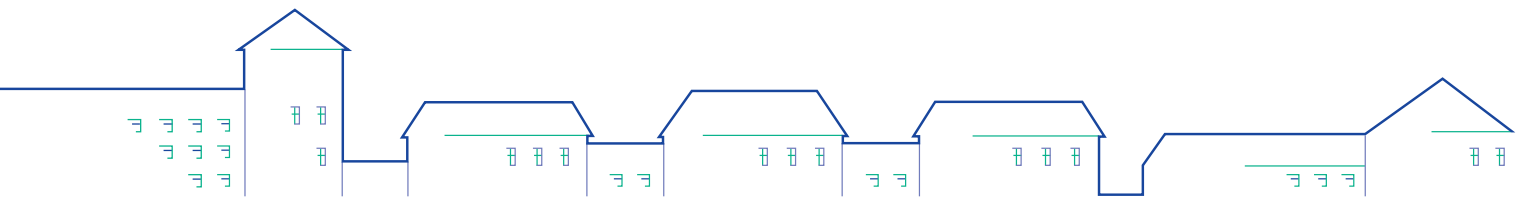
Im **ersten Modul** wird die eigene Standortbestimmung vorgenommen, sie dient als Grundlage für die weitere persönliche Entwicklung. Die Potenzialanalyse hilft dabei, das Potenzial der Teilnehmerinnen zu ermitteln, also insbesondere bei der Klärung der Frage, über welches Niveau an Methoden-, Sozial-, 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 Bedarfe bedient und die Stärken gefördert werden.

Das **zweite Modul** beinhaltet eine Analyse weiblicher Strategien und Verhaltensmuster. Den Teilnehmerinnen wird die Wirkung der eigenen Gedanken und Gefühle auf das Auftreten verdeutlicht. Der Wirkzusammenhang von Denken – Fühlen – Handeln wird vermittelt. Trainiert wird die Kommunikationssicherheit in Konflikt- und Verhandlungssituationen.

Beim **dritten Modul** wird der Frage nachgegangen, ob Frauen anders führen. Mit Bezug auf die Module 1 und 2 wird das eigene Stärkenprofil reflektiert und kommuniziert. Thematisiert wird auch der Umgang mit Macht, mit Ohnmachtszenarien und eigenen Mustern. Die Möglichkeiten und Chancen des Netzwerkes werden diskutiert.

Das **Modul 4** beschäftigt sich mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen. 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?“ wird gefördert.

Im **fünften und letzten Modul** reflektieren und systematisieren die Teilnehmerinnen ihre bisherige Karriereentwicklung und die Lernerfahrungen aus den vorangegangenen Modulen. Sie beleuchten persönliche Entscheidungsmuster. Die Teilnehmerinnen werden in die Lage versetzt, operative Ziele zu entwickeln und sich in zukünftigen Führungspositionen zu behaupten.



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

Geplant ist, diese Seminare zukünftig **auch für andere interessierte Vorgesetzte**, deren Mitarbeiterinnen nicht an der Fortbildungsreihe teilnehmen, sowie für Personalentwickler der Landesverwaltung anzubieten.

Zur Begleitung und Unterstützung der Fortbildungsreihe wurde der **AG Frau-entföderung** die Funktion einer **Lenkungsgruppe** übertragen. Sie besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Staatskanzlei, des Ministeriums für Inneres und Sport, des Finanzministeriums, des Ministeriums für Arbeit, Gleichstellung und Soziales und der Fachhochschule.

Zum Ende meines Beitrages möchte ich Ihren Fokus auf das Thema **Mentoring** lenken. Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen hat auf ihrer Sitzung am 15. Oktober einem Konzeptentwurf der Fachhochschule zugestimmt, der die Implementierung von Mentoring in die modulare Fortbildungsreihe für Frauen vorsieht.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument und bezeichnet in diesem Konzept eine auf die Dauer eines Jahres angelegte Fördermaßnahme, bei der eine erfahrene, grundsätzlich in einer höheren Funktionsebene stehende Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung einer weiblichen Beschäftigten (Mentee) durch Anleitung, Beratung, Förderung und Vermittlung formeller und informeller Kontakte unterstützt.

Auch wenn auf den ersten Blick vor allem die Mentees von der Förderung profitieren, ergeben sich auch für die Mentorinnen und Mentoren nicht zu unterschätzende Gewinne. Das Konzept geht deshalb von einem **gegenseitigen Geben und Nehmen** aus.

Die Mentees

- werden individuell gefördert,
- erfahren Stärkung und Beratung beim Umsetzen eigener Ziele, bekommen durch ihre Mentorinnen und Mentoren Kontakte zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern,
- erhalten einen Austausch mit gleichgestellten Mentees und schließen sich zu berufsfördernden Netzwerken zusammen.

Die Mentorinnen und Mentoren

- erwerben durch die Zusammenarbeit mit ihren Mentees neue Ideen und Denkansätze und reflektieren dadurch ihre bisherigen Positionen,
- erhalten ein Feedback zum eigenen Verhalten und Auftreten,
- erhöhen ihre Führungs- und Beratungskompetenzen,

-
- erhalten einen Austausch mit anderen Mentorinnen und Mentoren und
 - erweitern die eigenen Netzwerke und Kontakte.

Das Mentoring wird zunächst fortbildungsbegleitend für die Frauen angeboten, die an der „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns“ teilnehmen. Ein gesondertes Auswahlverfahren gibt es daher nicht.

Die **Mentees** sollten bestimmte **Anforderungen** erfüllen. Sie sollen

- sich klare Ziele setzen und Erwartungen an die Mentoring-Beziehung definieren,
- bereit sein, Unterstützung und Rat von Seiten ihrer Mentorin oder ihres Mentors anzunehmen,
- Feedback an die Mentorin oder den Mentor geben und
- die erforderliche Zeit und Verantwortung in das Mentoring-Programm investieren.

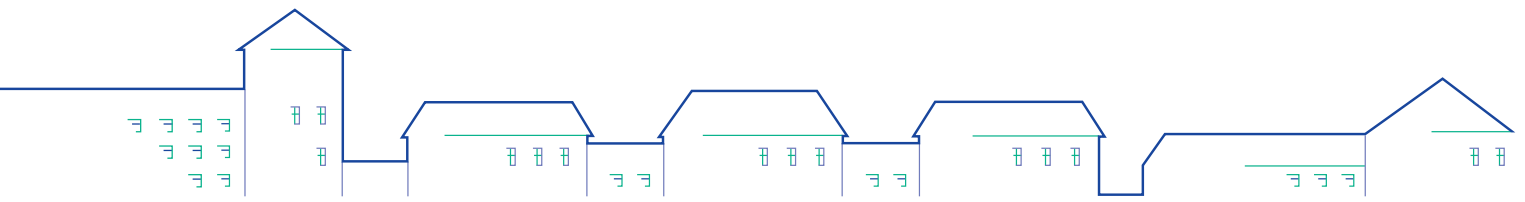
Die **Mentorinnen** und **Mentoren** müssen folgende **Anforderungen** erfüllen:

- Einstufung mindestens in die Besoldungsgruppe A 14 oder die Entgeltgruppe 14 bzw. in eine gleichwertige ressortspezifische Besoldungsgruppe,
- mehrjährige Erfahrung in Führungspositionen im öffentlichen Dienst,
- ausgeprägte Sozialkompetenz,
- Interesse an Personalentwicklung und
- Bereitschaft, sich als Mentorin oder Mentor durch Teilnahme an Programmmaßnahmen zu qualifizieren sowie Zeit und Engagement einzubringen.

Bei der **Bildung der Mentoring-Tandems** sind folgende Grundsätze zu beachten:

- Die Mentees wählen sich grundsätzlich ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst. Bei Bedarf werden sie durch die Personalabteilung des für sie zuständigen Ministeriums unterstützt.
- Die Mentee und ihre Mentorin oder ihr Mentor dürfen nicht in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen.
- Die Mentorin oder der Mentor soll mindestens zwei Besoldungs- oder Entgeltgruppen höher eingestuft sein als die Mentee.
- Ressort- oder behördenübergreifende Tandembildungen sind erwünscht.

Die **Zusammenarbeit im Tandem** gestaltet sich wie folgt: Am Beginn der Tandembeziehung treffen Mentee und Mentorin oder Mentor eine schriftliche Vereinbarung zur Vertraulichkeit und über die Ziele und Erwartungen.



Zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor finden regelmäßig Gespräche statt. Darin werden Fragen erörtert, Beobachtungen ausgetauscht und gegebenenfalls Konzeptionen entwickelt. Die Mentee begleitet die Mentorin oder den Mentor nach Absprache bei besonderen Anlässen und nimmt möglichst an Leitungsbesprechungen sowie an anderen relevanten Terminen teil.

Das Mentoring-Programm startet mit einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung. Die Fachhochschule bietet für die Mentees sowie die Mentorinnen und Mentoren Seminare zur Vorbereitung auf ihre Rollen und Aufgaben und eine unterstützende Prozessbegleitung an. Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist Pflicht.

Bei der Abschlussveranstaltung, mit der das Mentoring-Programm beendet wird, besteht die Möglichkeit, Sonderaufgaben oder Projektarbeiten zu präsentieren. Ein halbes Jahr nach Ablauf des Mentoring-Programms findet ein Nachbereitungsworkshop mit den Mentees statt.

Das Mentoring-Programm dauert ein Jahr und wird parallel zur „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern“ angeboten. Der erste Durchlauf erfolgt ab Januar 2016. Teilnehmerinnen sind die Frauen, die an der zweiten modularen Fortbildungsreihe teilnehmen. Ich bin überzeugt davon, dass das Zusammenspiel von modularer Fortbildung und Mentoring in hohem Maße geeignet ist, eine hervorragende Personalentwicklung zu generieren.

Hinweisen möchte ich aber auch darauf, dass das hier beschriebene Mentoring-Programm ein Pilotverfahren darstellt. Es ist beabsichtigt, dieses Angebot perspektivisch auch den anderen (weiblichen und männlichen) Führungsnachwuchskräften der Landesverwaltung zugänglich zu machen.

Last but not least möchte ich Ihren Blick auf ein **Zeittableau** richten, aus dem Sie den Stand der modularen Fortbildung entnehmen können. Nachdem das Pilotverfahren im September 2014 begonnen und im Juni 2015 beendet wurde, konnte im Juli 2015 mit der zweiten Modulreihe begonnen werden, deren zweites Modul noch in diesem Monat stattfinden wird.

Ich hoffe, dass ich die konzeptionellen Grundlagen der Frauenförderung durch Fortbildung und Mentoring hinreichend deutlich beschrieben habe, bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf die Ausführungen von Frau Schilf!

Vor dem Hintergrund dieses von Herrn Dr. Metzger beschriebenen konzeptionellen Rahmens möchte ich nun mit Ihnen gemeinsam auf den **Prozessverlauf der Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V** schauen.

Insgesamt zwölf Beschäftigte der obersten Landesbehörden, Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 14 bis A 15 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen, nahmen schließlich an den

Veranstaltungen der Fortbildungsreihe teil. Alle neun Ministerien sowie der Landesrechnungshof, die Landtagsverwaltung und die Landespolizei nahmen die Möglichkeit der Entsendung einer Mitarbeiterin wahr.

Mit den Themen der fünf Module

<i>M 1 – Standortbestimmung, Potenzialanalyse</i>	15. - 17.09.2014
<i>M 2 – Führungskommunikation und Konfliktmanagement</i>	26. - 27.11.2014
<i>M 3 – Führung und Einfluss, Netzwerke</i>	07. - 08.01.2015
<i>M 4 – Veränderungsprozesse gestalten</i>	23. - 24.02.2015
<i>M 5 – Karrieresteuerung</i>	17. - 18.06.2015

erhielten die Teilnehmerinnen, wie in der Konzeption bereits erwähnt, die Möglichkeit, gezielt eigene (Führungs-)Kompetenzen weiterzuentwickeln und an karriererelevanten Dimensionen wie Führungsmotivation, Selbstkonzept und Rollenerwartungen zu arbeiten.

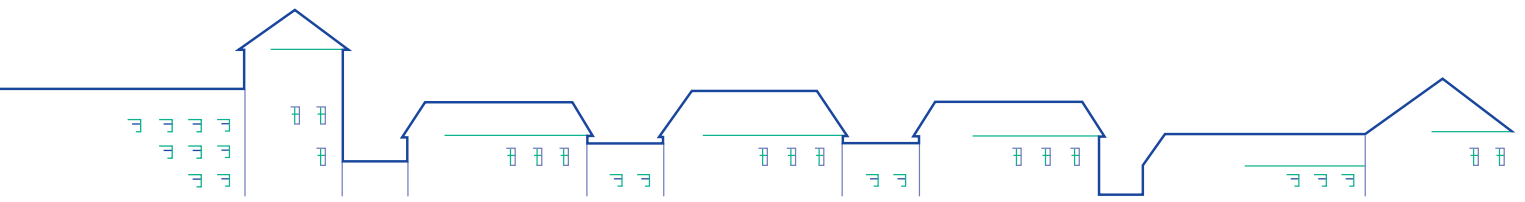
Ist nun dieses Bildungsziel als Baustein einer zielgerichteten Personalentwicklung erreicht worden?

Evaluierungen am Veranstaltungsende eines jeden Moduls sowie mindestens sechs Wochen nach der jeweiligen Durchführung dienen der Qualitätssicherung im Prozessverlauf. Neben Fragen zu den Themenschwerpunkten, der methodischen Umsetzung und der Organisation der Rahmenbedingungen des jeweiligen Moduls wurden zeitversetzt Fragen zur Wirksamkeit der fünf Fortbildungsveranstaltungen gestellt.

Als Beispiele seien genannt:

- Hatten Sie Gelegenheit, einzelne Erkenntnisse aus dem Modul im dienstlichen Kontext anzuwenden?
- Woran stell(t)en Sie für sich fest, dass Sie Erkenntnisse aus dem Modul anwenden?
- Welche Form der Unterstützung haben Sie für den eigenen Entwicklungsprozess von Seiten der Dienststelle erfahren bzw. welche würden Sie sich wünschen?
(Evaluationsergebnisse der Module, 2014/2015)

Der Workshop, vier Monate nach Abschluss der Fortbildungsreihe, gab rückblickend Auskunft zur Wirksamkeit der Fortbildungsreihe aus Sicht der Teilnehmerinnen.
(Evaluationsergebnisse zum Gesamtprojekt, 2015)



Welche Erkenntnisse können den Evaluierungen zum Prozessverlauf entnommen werden?

Individuelle Erkenntnisprozesse

Modul 1: Individuell reflektieren die Teilnehmerinnen mehr Bewusstsein für eigene Stärken und Schwächen. Arbeitsthemen für die weitere persönliche Entwicklung seien deutlich geworden.

Modul 2: Auf dieser Basis sei eigenes Gesprächsverhalten in verschiedenen Situationen erlebbar gemacht worden. Häufige Strategien in Gesprächen sind erkannt und der eigene Umgang mit Emotionen und Einwänden sichtbar geworden. Hilfreich seien auch individuelle Rückmeldungen und Tipps zur Entwicklung des Kommunikationsverhaltens gewesen.

Modul 3: Die Teilnehmerinnen formulieren für dieses Modul, dass es gelang, das eigene Arbeitsverhalten differenzierter unter Genderaspekten zu reflektieren. Selbststärkung wird rückgemeldet. Die Bedeutung von „networking“ sei erkannt worden.

Modul 4: Dass Widerstände in Veränderungsprozessen normal sind, dies ist eine wesentliche und auch entlastende Erkenntnis gewesen. Wissen über Phasen gruppenspezifischer Prozesse in Veränderungsprozessen wurde erworben. Die Unterscheidung von systemischen und von personenbezogenen Aspekten in Veränderungsprozessen hätte noch deutlicher herausgearbeitet werden sollen.

Modul 5: Das Diagnoseinstrument „Karriereanker“ wurde für die persönliche Rollenanalyse als potenzielle Führungskraft genutzt. Individuelle Erkenntnisse führten zu einem dazu, noch bewusster Führungsaufgaben anstreben zu wollen, zum anderen wurde den Teilnehmerinnen aber auch bewusst, dass Berufserfolg nicht nur horizontal, sondern auch vertikal erzielt werden kann.

Gruppendynamische Erkenntnisprozesse

Teilnehmerinnen reflektieren, dass nach drei Tagen im Modul 1 und einem durch die Frauen selbstorganisierten Treffen, die Basis für eine vertrauensvolle Lernatmosphäre gelegt worden sei. Damit wurde eine wichtige Voraussetzung für persönliche Entwicklung geschaffen.

Am Ende des zweiten Moduls wird formuliert: „Die feste Gruppe ermöglicht es, schnell in Arbeit, in einen Lernprozess zu gehen... Unterschiedliche Dozenten sind ein Gewinn.“

Obwohl die Teilnehmerinnen in verschiedenen Arbeitsfeldern tätig sind, erkennen sie in diesem Prozess, wie viele Schnittflächen es in Bezug auf das eigene Rollenverständnis gibt. Eng verknüpft ist diese Erkenntnis mit dem Wissen über fremde und eigene stereotype Zuweisungen sowie über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse.

In den einzelnen Modulen geben sich die Frauen individuell Rückmeldungen, die Methodik der kollegialen Beratung wird angewendet.

Zum Ende des Projektes heißt es: „Wie gewinnbringend die feste Gruppe ist, konnte ich vorher nicht abschätzen.“

Die Teilnehmerinnen der Gruppe haben sich vernetzt. Sie wollen sich auch nach Abschluss der Fortbildungsreihe zu Gesprächen treffen, um Erfahrungen auszutauschen und sich ggf. kollegial zu beraten.



Christiane Schilf,
Hochschuldozentin
an der Fachhochschule für öffentliche
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des
Landes Mecklenburg-Vorpommern

Hinweise der Teilnehmerinnen zu inhaltlichen Aspekten und Rahmenbedingungen im Prozessverlauf

Nach der Auftaktveranstaltung und der Durchführung des ersten Moduls formulierten die Teilnehmerinnen die Wünsche,

- in allen Modulen einen starken Fokus auf frauenspezifische Aspekte zu legen
- eine hohe Anwendungsorientierung und weniger Theorie in den Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen
- über einen alternativen Durchführungsort der Fortbildungsreihe nachzudenken (alle Teilnehmerinnen wohnten in der näheren Umgebung Schwerins)
- und eine Fortbildung für Vorgesetzte einzuplanen (diese war im Gesamtkonzept des Projektes bereits berücksichtigt worden)

Mit den externen Dozentinnen und Dozenten, die die fünf Module durchführten, wurde die Konzeption der Fortbildungsreihe einschließlich der Hinweise und Wünsche der Teilnehmerinnen umfassend besprochen. So konnten diese bei der Durchführungsplanung berücksichtigt werden.

Auch fanden zwei Veranstaltungen auf Anregung der Teilnehmerinnen in Schwerin statt.

Die zweitägige Veranstaltung für die Vorgesetzten „Vielfalt der Potenziale erkennen und nutzen“ wurde am 20. und 21.05.2015 ebenfalls in Schwerin durchgeführt.

Leider nahmen nicht alle Vorgesetzten der Teilnehmerinnen an der Fortbildung teil. Von den Vorgesetzten wurde in der Evaluierung positiv zurückgemeldet, dass „Raum gegeben wurde, das Rollenverständnis von Mann und Frau zu reflektieren“ und „die Möglichkeit eingeräumt wurde, die Thematik auf die eigene Arbeitswelt zu fokussieren“.

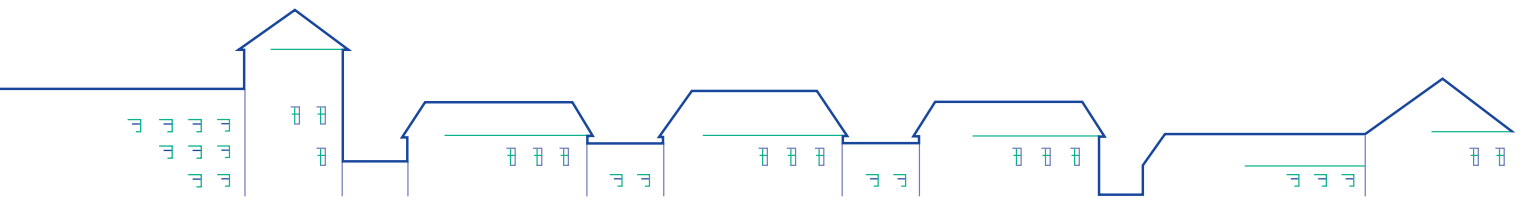
Im weiteren Prozessverlauf der Fortbildungsreihe wurde von vielen Teilnehmerinnen der Wunsch artikuliert, den eigenen Entwicklungsprozess durch Mentoring zu unterstützen.

Da diese Möglichkeit im Konzept noch nicht verbindlich festgeschrieben, sondern nur als wünschenswert formuliert worden war, konnten in der praktischen Umsetzung nur zwei Teilnehmerinnen von Mentoringerfahrung profitieren.

Gesamteinschätzung des Pilotverfahrens

Die Konzeption und die Durchführung der Module im Rahmen der Fortbildungsreihe erhielten insgesamt sehr positive Rückmeldungen.

Dies wurde auch noch einmal mit dem Rückblick auf das Gesamtprojekt im Abschlussworkshop am 13. Oktober 2015, also vier Monate nach dem Ende der Fortbildungsreihe, deutlich.



Auf Basis der Trias der Ebenen Denken, Fühlen und Handeln wurde die Wirkung der Fortbildungsreihe aus Sicht der Teilnehmerinnen analysiert.

Der Lerngewinn und damit die Auswirkungen auf die Trias von **Denken**, **Fühlen**, **Handeln** wurden wie folgt zusammengefasst:

Denken:

- Selbstreflexion erhöht
- Muster im eigenen Verhalten und im Verhalten anderer erkennen können
- Durch bewusste Einordnung an Gelassenheit gewinnen
- Nein-sagen (Erlaubnis)
- Ja-sagen (Argumente dafür)
- Strategischer vorgehen
- Bewusst machen, dass eigenes Handeln „Chaos“ auslösen kann, Konsequenzen bewusst machen und Konsequenzen auch tragen
- Parameter für guten/angemessenen Führungsstil entwickeln

Fühlen:

- Gelassener sein können
- Nein-sagen (mit schlechtem Gewissen umgehen können, kein schlechtes Gewissen haben)
- Ja-sagen (Zutrauen/Selbstbewusstsein haben)
- In der Gruppe Vertrauen entwickelt (ohne feste Gruppe hätte der Prozess nicht stattfinden können, nur in fester Gruppe konnte dieser Tiefgang/diese Intensität erreicht werden)
- Rückhalt bekommen, sich sicherer fühlen

Handeln:

- Anordnungen treffen/ Konsequenzen ziehen und tragen
- Nein-sagen (sich auf Wesentliches konzentrieren)
- Ja-sagen (neue Wege gehen)
- Strategisch handeln
- Motivation auszuprobieren, zu machen
- Netzwerken

Konkrete Hinweise zur Modifizierung der Fortbildungsreihe werden aufgegriffen. So wird z. B. in weiteren Fortbildungsreihen jeder Teilnehmerin die individuelle Auswertung der Potenzialanalyse durch Einzelgespräche mit den Dozenten innerhalb des ersten Moduls ermöglicht. Im Modul 4 „Veränderungsprozesse gestalten“ wird zukünftig stärker auf die Unterscheidung von systemischen und personenbezogenen Veränderungsprozessen eingegangen.

Die Teilnahme der Führungskräfte an der Vorgesetztenschulung sollte ermöglicht werden. Hierfür spricht auch der Wunsch der Projektteilnehmerinnen nach Feedbackgesprächen mit ihren Vorgesetzten, damit Inhalte vertieft und aufgefrischt werden können, um so die tatsächliche Umsetzung in den Alltag zu ermöglichen.

Zukünftig wird deshalb in der Vorgesetztenschulung noch stärker auf die vier Dimensionen der aufstiegsförderlichen Führung (Korek/Rigotti, 2012) eingegangen. Hierzu gehört zum einen die Delegation herausfordernder Aufgaben. Sie ist eine zentrale Bedingung für den Erwerb von Fähigkeiten, die beim beruflichen Aufstieg/bei der Entwicklung hilfreich und notwendig sind. Eine weitere Dimension ist das Feedback durch Vorgesetzte. Es gibt Informationen über die Qualität der Arbeitsergebnisse, ggf. ist konstruktives Feedback auch durch die Mitarbeiterinnen einzufordern. Die direkte Unterstützung/Förderung beim Sichtbarwerden der Mitarbeiterinnen in der Organisation ist eine weitere Dimension. Und schließlich gehört zur aufstiegsförderlichen Führung die Vertrauensbildung. Denn das Zeigen von Wertschätzung und Akzeptanz sowie das Zutrauen in die fachliche Kompetenz der Mitarbeiterin stärken deren Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Das Gesamtkonzept der Fortbildungsreihe orientiert sich weiterhin didaktisch an der Trias der Ebenen Denken, Fühlen und Handeln.

Nach Zustimmung der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen am 15.10.2015, den Konzeptentwurf der Fachhochschule zum **Mentoring in die modulare Fortbildungsreihe zu implementieren**, haben sich insgesamt vier Teilnehmerinnen der ersten Fortbildungsreihe gemeldet, um diese Möglichkeit auch zu nutzen.

Abschließend sei angemerkt, dass am 22.01.2016 an der FHöVPR M-V in Güstrow die Auftaktveranstaltung zum Mentoring durchgeführt wurde. Fragen zum Verfahren und zur Rollenerwartung wurden geklärt.

Neben den vier angemeldeten Mentees aus der ersten Fortbildungsreihe nutzen nun auch alle zwölf Teilnehmerinnen der zweiten Fortbildungsreihe die Möglichkeit, den eigenen Entwicklungsprozess durch Mentoring zu intensivieren. Toll ist, dass alle Frauen eine Mentorin bzw. einen Mentoren für diesen Prozess finden konnten. Von Interesse wird sein zu hören, welche Erfahrungen und welchen möglichen Gewinn die Mentees und auch die Mentorinnen/ Mentoren aus diesem Prozess mitnehmen.

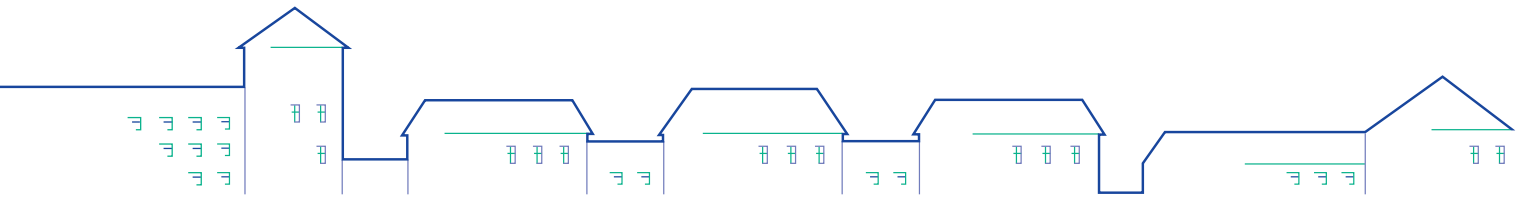
Wir wünschen allen am Prozessverlauf Beteiligten weiterhin gutes Gelingen!

Zur Autorin

Schilf, Christiane, Pädagogin, Hochschuldozentin an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Studienleiterin (M-V) im Masterstudiengang für „Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement“ der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster, Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Personale Führung und Hochschuldidaktik, Projekte der Personalentwicklung

Zum Autor

Metzger, Stefan, Dr. jur., Leiter des Instituts für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V



Literatur:

Bachelorarbeiten FHöVPR

Fähnle-Klimpel, B.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Gestaltungsfeld Arbeitszeit, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014.

Lemsky, T.: Karriereentwicklung von Frauen in der Landespolizei fördern, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014.

Peters, D.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Bedarfe und Ansätze zur Umsetzung, Diplomarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2013.

DHPol-Karrierestudie

Deutsche Hochschule der Polizei, DHPol-Karrierestudie, Münster 2012.

Rauchert, M.: Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten, Polizei-Journal – Zeitschrift der Landespolizei M-V, Heft 1/2013, S. 4 ff.

Sonstige

Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber, Frauen in Führungspositionen, Stand April 2012, www.baymevbm.de/Frauen.

Evaluationsergebnisse der Module des Pilotverfahrens, FHöVPR M-V, Güstrow 2014/2015 (unveröffentlicht).

Evaluationsergebnisse zum Gesamtprojekt – Workshop 13.10.2015, FHöVPR M-V, Güstrow 2015 (unveröffentlicht).

Graf, N./Edelkraut, F.: Mentoring, Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und CDU Mecklenburg-Vorpommern für die 6. Wahlperiode 2011 – 2016, Personalentwicklung - Ziffer 17, Schwerin 2011, www.service.mvnet.de/_php/download.php?datei_id=45472 (Stand: 24. Oktober 2011).

Korek, S./Rigotti, T.: Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit?, Gruppendynamik und Organisationsberatung 2012, S. 209 ff.

Kurmeyer, C.: Mentoring, Weibliche Professionalität im Aufbruch, Springer VS, Wiesbaden 2012.

Die Vortragenden der FHöVPR
Christiane Schilf, Norbert Jochens,
Henriette Bohn, Dr. Stefan Metzger,
Dr. Marion Rauchert (v. l. n.r.)
während des Vortrags von
Frau Dr. Sabine Korek

