

**Förderung von weiblichen Führungskräften
in der Stadtverwaltung Sankt Augustin**

Eine Arbeitsgruppe bestehend aus:

- Frau Monika Berlage (Steuerungsdiens, jetzt FD 0/30 – Organisation)
- Frau Christin Block (Fachbereich 9)
- Frau Ariane Gläß (Rechtsdienst)
- Frau Beate Krumm (Fachbereich 0)
- Frau Sonja Küch (Personalrat) und
- Frau Susanne Sielaff-Bock (Gleichstellungsbeauftragte)

hat hierzu folgendes Ergebnis erarbeitet:

I. Einleitung:

Der Grund, dass derzeit Frauen seltener den Weg in Führungspositionen finden, ist nach offiziellen Studien¹ insbesondere folgenden Punkten geschuldet:

- Vorurteile der Führungskräfte
- „Karriereknick“ durch längere Auszeiten
- Strukturen, die einem flexiblen Arbeiten entgegenstehen
- Geringere zeitliche Flexibilität
- Präsenzkultur
- Abschreckung durch starke Wettbewerbsorientierung in Führungspositionen
- Fehlende Karriereorientierung
- Fehlende Netzwerke
- Fehlende Vorbilder

In diesen Studien² wird ausgeführt, dass

- neben der Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Mentoring-Programmen insbesondere flexible Arbeitsbedingungen besonders geeignete Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sind

¹ s. Anhang: Angaben zur Literatur

² a.a.O.

- durch mehr weibliche Führungsvorbilder sich mehr Frauen für Führungspositionen interessieren werden.
- dass in Unternehmen, in denen der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen ausgeglichen ist, langfristig erfolgreicher sind (Mixed Leadership).

II. Bisherige Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Nachfolgend sind die ab dem Jahr 2003 zentral durch den Steuerungsdienst durchgeführten bzw. organisierten Fortbildungsangebote zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung angeführt:

- 2003 – 2004: In einer auf anderthalb Jahren ausgelegten internen Fortbildungsmaßnahme nahmen zehn Frauen an einer Frauenfördergruppe teil. Folgende Theorieblöcke haben stattgefunden: Gesprächsführung, Moderation und Präsentation, Zeitmanagement.
- 2005 – 2008: In einer auf drei Jahre angelegten Fortbildungsreihe nahmen nach einem internen Auswahlverfahren zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil. Die Gruppe war paritätisch mit Männern und Frauen besetzt. Ihnen wurden grundlegende Elemente des Führungswissens vermittelt. Im Rahmen der Fortbildungsmaßnahme wurde die Rolle einer Führungskraft und die damit verbundenen Aufgaben und Werte reflektiert und es wurden Anregungen zur Entwicklung eines eigenen Führungsstils und des eigenen Führungspotenziales gegeben. Folgende Theorieblöcke haben stattgefunden: Gesprächsführung, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Themenzentrierte Interaktion. Es wurden auch gleichstellungsrelevante Themen behandelt.
- In 2015 und 2016 haben in einer auf anderthalb Jahre angelegten Fortbildungsreihe sechs Mitarbeiterinnen und fünf Mitarbeiter an einem Training von Schlüsselqualifikationen teilgenommen. Sie wurden in einem Auswahlverfahren aufgrund einer Potenzialanalyse ausgesucht. Folgende Theorieblöcke haben stattgefunden: Neue Rolle finden, Gespräche führen, sich selbst organisieren, Projektmanagement, Besprechungen leiten, Vortragen und präsentieren, Konflikte lösen

Folgende weitere Angebote standen bzw. stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zur Verfügung:

- Coaching von Führungskräften bei Bedarf
- Supervisionen bei Bedarf
- Mentoring: Mentoren führen mit ihren Mentees beratende Gespräche, geben konkrete Hilfestellungen für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung und animieren den nächsten Karriereschritt zu tun.
- Führen auf Zeit in Form der Übernahme von zeitlich begrenzten Projekten als Projektleiter/in.
- Fortbildungsangebote der Gleichstellungsbeauftragten, z.B. zu folgenden Themen:
 - Kompetenzbewusstsein
 - Respektvolle Kommunikation
 - Wertschätzende Kommunikation
 - Souverän im Schulsekretariat (Für Schulsekretärinnen)
 - Immer die richtige Antwort parat (Schlagfertigkeit)
 - Gesund Führen – Belastung und Resilienz-
 - Fit im Beruf
 - Gedächtnistraining
 - Sicher fühlen (Brustkrebs)
 - Selbstwertschätzung und humorvolle Kommunikation
 - Rhetorik für Frauen
 - Selbstbehauptung und Notwehr

III. Geplante Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinnen

Die Förderung von weiblichen Führungskräften wird als personalpolitische Herausforderung verstanden.

Um insbesondere Frauen zukünftig weiter zu fördern und zu motivieren eine Stelle mit Führungsverantwortung zu übernehmen, sollen folgende neue Maßnahmen umgesetzt werden:

- Motivation durch weibliche Führungskräfte:
Insbesondere weibliche Führungskräfte gehen auf potenzielle weibliche Führungskräfte zu und animieren diese, sich auf freie Stellen zu

bewerben. Sie geben Ihnen die Möglichkeit zur Hospitation in den politischen Gremien.

- Motivation durch Fortbildung der Schlüsselkompetenzen:
Das Angebot eines Trainings von Schlüsselqualifikationen wird wieder aufgelegt. Die Zusammensetzung soll vorrangig mit Frauen erfolgen. Die Ausschreibung sollte sich an alle Mitarbeiterinnen ab EG 9 bzw. A 9 richten. Hierzu sind entsprechende Mittel im Doppelhaushalt 2018/2019 eingestellt (35.000,- €).
- Motivation durch Wertschätzung und Unterstützung durch den Vorgesetzten:
Ein großes Motivationspotenzial steckt in der Unterstützung durch die Vorgesetzten. Um die Vorgesetzten noch besser in die Lage zu versetzen, Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und ihre zu Stärken fördern, findet ein modular aufgebautes Führungskräfte-Training statt. Entsprechende Mittel sind im Doppelhaushalt 2018/2019 eingestellt (20.000,- €).
- Motivation durch Bildung von Netzwerken:
Die Gleichstellungsbeauftragte lädt Frauen zu regelmäßigen Treffen ein.
- Motivation durch Teilnahme an Fortbildungsangeboten der Gleichstellungsbeauftragten:
Das derzeit zur Verfügung stehende Budget wird im Doppelhaushalt 2018/2019 um 3.000,00 € auf insgesamt 5.800,00 € erhöht. Hier werden netzwerkfördernde Maßnahmen und Fortbildungen in jedem Jahr angeboten.
- Motivation durch familienfreundliche Arbeitszeiten:
Ziel ist es ein neues Arbeitszeitmanagement in der Stadtverwaltung zu etablieren. Arbeitszeit und Arbeitsort sollen flexibilisiert werden, um so die persönlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser berücksichtigen zu können und eine noch bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Die Rahmenbedingungen für ein neues Arbeitszeitmanagement wurden in einer internen Arbeitsgruppe erarbeitet. In der Detailplanung sind die Vorgesetzten bereits eingebunden. Für die Bereitstellung der technischen Ausstattung (Hard- und Software) sind im Doppelhaushalt 2018/19 entsprechende Mittel eingestellt.
Folgende weiteren Schritte sind bereits im Verwaltungsvorstand abgestimmt:

- Ausweitung der Rahmenarbeitszeit von Montag – Donnerstag auf 6.30 – 20.00 Uhr und Freitag von 6.30 – 16.00 Uhr (Zeitschiene: sofort)
 - Beginn mit der sogenannten „Mobilen Arbeit“³ im Rahmen eines Pilotprojektes (Zeitschiene: nach Verabschiedung des Doppelhaushaltes 2018/2019)
 - Einrichtung einer Arbeitsgruppe, bestehend aus einem Vertreter des Fachdienstes 0/30 – Organisation, einem Vertreter des Fachdienstes 0/20 – IUK sowie einem Vertreter des Personalrates die mit der Erstellung einer entsprechenden Dienstvereinbarung, der Planung der Einführungsphase sowie der Ausarbeitung und Umsetzung von Langzeitarbeitskonten beauftragt werden (Zeitschiene: sofort).
- Motivation durch betriebliche Betreuungsangebote:
Es wird sichergestellt, dass bei Bedarf weibliche Führungskräfte einen Kinderbetreuungsplatz in unseren Einrichtungen erhalten. Die notwendigen Rahmenbedingungen werden bis 2018 geschaffen.
 - Motivation durch Teilzeitangebote bei Führungspositionen:
Vor der Neubesetzung von Führungspositionen wird ab sofort im Einzelfall geprüft, ob diese zwingend in Vollzeit zu besetzen sind oder ggf. auch in „vollzeitnaher Teilzeitarbeit“ besetzt werden können. In diesem Zusammenhang wird auch geprüft, ob ein Jobsharing möglich ist.
 - Motivation durch Einbindung der beurlaubten Mitarbeiterinnen in die Geschehnisse Stadt sowie Erleichterung des Arbeitseinstieges nach einer Beurlaubung:
Ab 2018 werden mit den Mitarbeiterinnen vor Beginn einer Beurlaubung Perspektivgespräche geführt. Die Gleichstellungsbeauftragte wird die möglichen Inhalte hierzu in einem Leitfaden zusammenstellen.
Sofern die entsprechenden Mitarbeiterinnen dies wünschen, erhalten sie das quartalsmäßig erscheinende „Sankt Augustin Intern“ per E-Mail nach Hause übersandt. Gleiches gilt für interne Stellenausschreibungen sowie weitere interne Mitteilungen. Weiterhin ist ab 2018 ein Angebot regelmäßiger Treffen mit beurlaubten Mitarbeiterinnen angedacht, um hier über aktuelle Geschehnisse und Veränderungen in der Verwaltung zu informieren. Der Wiedereinstieg nach einer Erziehungspause wird erleichtert, indem den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit eröffnet wird,

³ Mobile Arbeit findet in der ortsveränderlichen Verwendung von tragbaren Bildschirmgeräten, die also nicht regelmäßig an einem Arbeitsplatz verwendet werden, statt.

frühzeitig an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Es kann sich hierbei sowohl um fachspezifische Seminare als auch um allgemeine Computerkurse handeln.

IV. Fazit:

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist aus Sicht der Verwaltung nicht als isoliertes Ziel zu betrachten. Der Fokus für erfolgreiches Verwaltungshandeln in der Zukunft, wird in der Vielfalt der Kompetenzen und Perspektiven gesehen. Risiken und Chancen in sich immer schneller verändernden Lebenswelten, können in mit Frauen und Männern besetzten Führungsstrukturen umfassender erkannt und in erfolgreiches Handeln umgesetzt werden. Frauen zu motivieren und Rahmenbedingungen familienfreundlich und attraktiv zu gestalten, sind ein konsequenter Schritt in diese Richtung.

Anhang: Angaben zur Literatur

DGFP-Praxispapiere: Frauen in Führungspositionen 03/2015

IZA Research Report No. 33: Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten – ein Baustein zur Bewältigung des Fachkräftemangels, 02/2011

Deutsche Bank Research: Auf dem Weg zu „gender-balanced leadership“, 01/2011

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, 03/2010

Führungsmotivation im Geschlechtervergleich – Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt 05/2009 – 02/2011

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Wochenbericht Nr. 3 2013, Managerinnen-Barometer: Unternehmen

Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht, Eine Europa2020-Initiative