

# Neue Horizonte für Frauen

**PRAXIS.** Die niedersächsische Polizei will den Anteil von Frauen im gehobenen Management steigern und hat dafür ein spezielles Entwicklungsprogramm konzipiert.



© POLIZEI NIEDERSACHSEN

Die Polizeidirektion Hannover will mit „Horizonte“ Frauen das Aufsteigen erleichtern.

Von **Marion Dix** und **Karola Hagemann**

Die niedersächsische Polizei will den Anteil von Frauen im gehobenen Management steigern. Hierfür hat die Polizei Niedersachsen ein Führungskräfteprogramm entwickelt, das dieses Ziel massiv unterstützt: Horizonte. Horizonte bezieht seine Qualität zu Teil aus einer guten personellen Mischung von Wirtschaft, Polizei und anderen Organisationen. Ein Programm der Polizei, gemeinsam mit der Wirtschaft? Das wirft Fragen auf.

Dienstleistungssektor und Verwaltung haben mehr gemeinsam als man denkt, zum Beispiel ein geringer Frauenanteil in den höheren Positionen und im gehobenen Management. Zunächst zur Polizei. Obwohl die niedersächsische Polizei als traditionell männlich geprägte Organisation seit den achtziger Jahren massiv Frauen für den Polizeiberuf eingestellt hat und einen nahezu ausgeglichenen Geschlechteranteil bei den Polizeistudierenden vorweisen kann, sind noch zu wenig Frauen in den Spitzenämtern angekommen. Die obere

Führung ist noch immer männlich dominiert. Ein ähnliches Bild bietet die Wirtschaft, wie die aktuelle Diskussion um Frauenquote und gleiche Bezahlung zeigt. Auch hier, obwohl die Republik voll ist von hoch qualifizierten Frauen mit hervorragenden Schul- und Universitätsabschlüssen, sind Frauen in höheren Positionen deutlich unterrepräsentiert. Daher hat die Polizei Hannover mit Horizonte ein organisationsübergreifendes Qualifizierungsprogramm entwickelt, das sich an Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung in erster Ebene aus Polizei, größeren niedersächsischen Unternehmen, Institutionen und Dienstleistern wendet und ihnen in gut einem Jahr die für eine Position im mittleren/gehobenen Management nötigen Kompetenzen vermittelt.

## Was Polizei und Privatwirtschaft gemeinsam haben

Aber funktionieren wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen nicht ganz anders als der öffentliche Dienst? Wir sagen nein. Wir gehen davon aus, dass größere - und männlich geprägte - Organisationen im Wesentlichen gleich funktionieren. Die Ausübung formaler und informeller Macht, der gezielte Einsatz von Beziehungen und Netzwerken sind in der Wirtschaft ebenso erfolgreich wie im Öffentlichen Dienst. Mikropolitische Instrumente und Taktiken unterscheiden sich nicht wesentlich. Selbst Rituale und die Bedeutung von Statussymbolen sind vergleichbar - zum Beispiel die Größe von Büros und Dienstwagen -, auch wenn sich Unternehmen eventuell

höhere Autoklassen leisten können als der öffentliche Dienst.

### Welche Kompetenzen werden in Spitzenämtern benötigt?

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, erklärte das Scheitern der Hälfte der 17 Frauen in den Vorständen der deutschen Dax-Konzerne in einem Beitrag in der Süddeutschen Zeitung vom 18. Juli 2014 folgendermaßen: „Sachlichkeit wurde Frauen zum Verhängnis, (...) Frauen setzten auf Rationalität. In Entscheidungsgremien gilt oft aber eine andere Logik. Hier spielen die Regeln eines levantinischen Verhandlungsbasars mit. Vielleicht hat den Vorständinnen das Training in der hohen Schule der betriebsinternen Mikropolitik gefehlt.“

Um in ein Spitzenamt zu gelangen, sind soziale und sogenannte Aufstiegskompetenzen wichtig. Alle diesbezüglichen Studien belegen, dass Frauen sich nur sehr nachrangig den Themen Macht und Mikropolitik widmen. Diese Themen sind aber einer der wesentlichen Schlüssel zu einer Funktion auf höherer Ebene. So wurden als Schwerpunkte des Programms Horizonte herausgearbeitet:

- Analytische und strategische Kompetenzen
- Einstellung zu Macht
- Mikropolitische und Netzwerk-Kompetenzen
- Umgang mit Widerständen, Hindernissen, Konkurrenz

Studienergebnisse der Universitäten Hamburg und Leipzig bestätigten die Schwerpunktsetzungen auf Sozialkompetenzen, die in Managementpositionen unerlässlich sind: Durchsetzungsfähigkeit, mikropolitische Handeln und Netzwerken. Horizonte soll den Blick öffnen für Spielregeln in größeren Organisationen. Kleinere und mittlere Unternehmen und Organisationen weisen hier übrigens manchmal abweichende Handlungsmuster auf, insbesondere, wenn die Unternehmen noch inhabergeführt und -geprägt sind.

Schon in der letzten Dekade hat sich bei der Führungskräfteentwicklung der Polizeidirektion Hannover eine Differenzierung des Führungsbegriffs als gewinnbringend erwiesen. Niemand wird ernsthaft meinen, dass ein Vorstandsvorsitzender und eine Teamleiterin die gleichen Führungsaufgaben haben. Auch nicht eine Dienstschichtleiterin und ein Polizeipräsident. Führungskräfteentwicklung kann viel effektiver ausgerichtet werden, wenn Zielgruppe und Inhalte aufeinander abgestimmt sind und sich auf die tatsächlichen Führungsaufgaben fokussiert. Wir unterscheiden idealtypisch die drei Bereiche Leiten, Managen und Personalführung.

### Führung ist nicht gleich Führung

Personalführung beschreiben wir als das zielorientierte Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung; Personalführungskompetenz ist von besonderer Relevanz in ersten Führungsfunktionen, daher stehen bei Qualifizierungsmaßnahmen aller Art zunächst Rollenklarheit als Führungskraft, Mitarbeiterführung, Teamleitung

und -entwicklung, kommunikative Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit im Fokus. Horizonte richtet sich an erfahrene Führungsfrauen, das heißt, Personalführungskompetenzen werden vorausgesetzt und sind nicht mehr Bestandteil des Programms.

Leitung definieren wir als hierarchisch verliehene Positionsautorität mit der Verantwortlichkeit für die Gesamtentwicklung der Organisation. Herzstück ist die strategische Ausrichtung und die zur Realisierung erforderliche „Außen- und Innenpolitik“. Hierzu gehören die bereits erwähnten CEO/Vorstandsvorsitzenden und Polizeipräsidentinnen und -präsidenten, auch die oberste Führungsebene, die sogenannten Boards. Hier wird vor allem Organisationskompetenz und strategisches Denken, aber auch politisches Gespür für gesellschaftliche, wirtschaftliche oder technische Veränderungen und deren Auswirkungen auf die eigene Organisation erwartet.

Management verstehen wir als operative Organisationsführung im Sinne von Planung, Struktur und Steuerung zur Erreichung strategischer Ziele in der Or-

## ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

### Was ist das Besondere an „Horizonte“?

Viele Bausteine tragen dazu bei, dass das Konzept von „Horizonte“ erfolgreich ist. Die wichtigsten Merkmale des Entwicklungsprogramms sind folgende:

- Die Zielebene: das gehobene/höhere Management
- die Zielgruppe: Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung
- die darauf abgestellten Inhalte, also Mikropolitik und Macht, Organisationskultur, strategisches und analytisches Vorgehen und professionelles Netzwerken
- Transferfragen zur Steigerung der Lerneffekte und zur Steuerung des themenbezogenen Austausches, allgemeines Storytelling wird eher vermieden
- der Instrumentenmix im Lernprozess
- das strategische Vorhaben am Ende des Programms, das unmittelbar der Optimierung des eigenen Organisationsbereiches zu Gute kommt und größtmöglichen Lerntransfer gewährleistet.

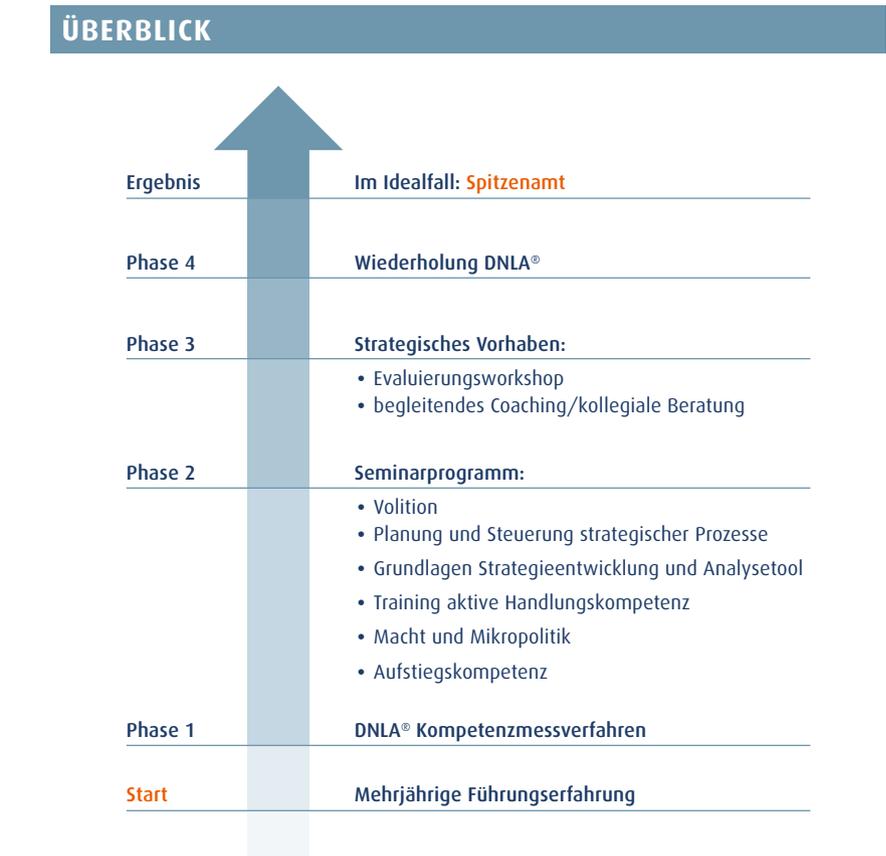
ganisation. Hier wird Organisations- und Steuerungskompetenz benötigt. Aber nicht nur in einem technokratischen Sinne wie die Beherrschung von Projektmanagement – ein Verständnis von strategischen Zusammenhängen ist bereits hier sehr wichtig. Managementkompetenzen sind von hoher Relevanz dort, wo jemand Führungskräfte führt und Verantwortung trägt für einen größeren Organisationsbereich, also im gehobenen Management. Horizonte leistet den Perspektivwechsel von der Personalführung zu Managen und Anteilen von Leiten.

### Die Säulen des Programms

Um diesen Perspektivwechsel von einer Führungsebene zur nächsten vorzubereiten und zu erleichtern, um die nötigen Kompetenzen zu vermitteln, hat die Polizeidirektion Hannover „Horizonte“ als Programm mit verschiedenen Komponenten angelegt.

Zu Anfang durchlaufen die Teilnehmerinnen das webbasierte Kompetenz-Messverfahren DNLA (Discovery of Natural Latent Abilities) mit über 500 Fragen und erhalten von zertifizierten Feedback-Gebenden ein Gutachten ihrer überfachlichen beruflichen Kompetenzen und Erfolgspotenziale, insbesondere zu Managementkompetenzen, Führungsverständnis und persönlicher Kompetenz. Das Verfahren wird zehn Monate später wiederholt. So werden Entwicklungen der Teilnehmerinnen im Laufe des Programms für sie sichtbar.

In dem auf zwölf bis 14 Monate angelegten Programm werden sechs Seminare zu folgenden Themen durchgeführt: Aufstiegskompetenz, Macht und Mikropolitik, Training der aktiven Handlungskompetenz, Strategieentwicklung und Analysetools, Planung und Steuerung von Prozessen, Training Volition. Die Module vermitteln kognitives Wissen, beziehen die Erfahrungen der Teilnehmerinnen ein und integrieren Trainingssequenzen. Zwischen den Seminaren stehen Transferaufgaben, die der the-



Der Zeitraum für einen Horizonte-Durchlauf beträgt zwölf bis 24 Monate. Der erste Durchgang mit 14 Teilnehmerinnen endete 2014, ein zweiter hat gerade begonnen.

QUELLE: POLIZEI NIEDERSACHSEN

### INFO

Wenn Sie als niedersächsisches Unternehmen oder Dienstleister Ihre weiblichen Führungskräfte durch eine Teilnahme fördern, aber auch Top-Führungskräften die Möglichkeit geben wollen, als strategische Beraterin oder strategischer Berater an dem Programm teilzunehmen, wenden Sie sich per E-Mail an [horizonte-nds@akademie.polizei.niedersachsen.de](mailto:horizonte-nds@akademie.polizei.niedersachsen.de). Weitere Infos unter: [www.pd-h.polizei-nds.de](http://www.pd-h.polizei-nds.de)

matischen Vorbereitung auf das nächste Modul dienen, Organisationskultur und Normen einbeziehen sowie Grundlage bilden für zielgerichtete Gespräche zwischen Teilnehmerin und strategischem Berater/strategischer Beraterin.

Ein solcher strategischer Berater oder eine strategische Beraterin wird jeder Teilnehmerin an die Seite gestellt. Sie nehmen am Feedbackgespräch zum DNLA-Gutachten teil, um die Teilnehmerinnen gegebenenfalls zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung beraten zu können. Begleitende Diskurse mit

den Teilnehmerinnen zu den behandelten Themen und deren Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich sollen die Lernprozesse unterstützen und aufzeigen, dass größere Unternehmen und Organisationen im Wesentlichen gleich funktionieren. Einblicke in die gegenseitigen Arbeitsstrukturen und Perspektivwechsel zu anderen Führungsebenen tragen beiderseits zur Horizonterweiterung bei.

Nach der Inputphase wird das Erlernte unmittelbar in ein selbstgewähltes strategisches Vorhaben aus dem eigenen Verantwortungsbereich der Teilneh-

## DAS PROJEKT

# Wie ist „Horizonte“ entstanden?

Die Idee für das Programm entstand 2010, als der damalige Polizeipräsident von Hannover, Uwe Binias, eine Projektgruppe einsetzte, die Eckpunkte für eine neue strategische Ausrichtung der Personalentwicklung erarbeiten sollte.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere in (höheren) Führungspositionen, war dabei ein wichtiges Ziel. Daraus sind drei Handlungsstränge entstanden.

Erstens: Es wurde festgestellt, dass bis 2020 zwei Drittel aller Führungsfunktionen durch Pensionierungen frei werden. Auf Basis der bestehenden Frauenanteile auf allen Ebenen wurden dann sehr ehrgeizige Zielquoten festgelegt, die auch in den Gleichstellungsplan gemäß niedersächsischem Gleichberechtigungsgesetz einfließen.

Zweitens: Es wurde eine systemische, strategisch ausgerichtete Gleichstellungspolitik für die Behörde entwickelt, die neben den bekannten Handlungsfeldern Personal- und Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung und Vereinbarkeit von Karriere/Beruf und Familie auch neue identifizierte:

- a) Die Verankerung in Strategie, Zielvereinbarungen, Analysen und die Entwicklung eines Gleichstellungscontrollings,
- b) die zielgerichtete Weiterentwicklung der Organisation unter Genderaspekten und
- c) die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive auch bei Wahrnehmung der Fachaufgaben (Gender Mainstreaming).

Die neuen Handlungsfelder wurden zwischenzeitlich vom Landespolizeipräsidium aufgegriffen und Aktivitäten entwickelt.

Drittens: Es wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die das Thema „Frauen in Spitzenämtern“ mit Unterstützung der Universität Dortmund und der Firma Gaus im Rahmen einer Studie untersuchte, eine Befragung von Frauen auf dem Karrieresprungbrett durchführte und diverse Empfehlungen gab, unter anderem ein auf die selbstständige Dienststellenleitung ausgerichtetes Cross-Mentoring-Programm zu entwickeln.

Marion Dix, Leiterin der Fortbildung und Projektgruppenmitglied, übernahm Ende 2012 die konkrete Konzeptionierung, Ausgestaltung und Organisation von Horizonte. Die größte Hürde bestand darin, Unternehmen und Verwaltungen zu gewinnen mitzumachen und damit das Besondere des Programms - der Austausch zwischen Wirtschaft und öffentlichem Dienst - zu ermöglichen. Im August 2013 startete der erste Durchgang mit 14 Teilnehmerinnen.

merinnen umgesetzt, beispielsweise als Erschließung eines neuen Aufgaben- oder Kundenfeldes, Zusammenführung von Organisationsteilen, Verschlinkung von Arbeitsprozessen et cetera. Die strategischen Vorhaben werden durch Vorstellung der Umsetzungsergebnisse und Weiterentwicklung der Handlungspläne in einem Workshop evaluiert. Während der Umsetzungsphase wird begleitendes Gruppencoaching angeboten.

Im August 2013 startete der erste Durchgang des Programms mit 14 Teilnehmerinnen. Beteiligt waren die NordLB,

Landkreis Peine, Sparkasse Hannover, Medizinische Hochschule Hannover, Stadt und Region Hannover, Fujitsu, AOK und andere. Neben den dargestellten Programmelementen organisierten einige Teilnehmerinnen und auch Mentoren Nachmittagsveranstaltungen, um Einblick in ihre Institution und Überlegungen des Topmanagements zu geben. Alle Beteiligten wurden zu einem Vortrag „Macht in Organisationen - reine Männersache?!“ eingeladen. Die Teilnehmerinnen entwickelten auch untereinander ein Netzwerk. Sie halten bis

heute Kontakt. Im November 2014 fand der erste Durchgang in den Räumen der NordLB einen fröhlichen, stolzen, manchmal wehmütigen Abschluss.

## Positives Feedback

Die Teilnehmerinnen bezeichneten Horizonte als „gute Mischung zwischen Theorie und Praxis“. Gelobt wurde außerdem die Vielfalt der Instrumente und Module sowie dass die strategische Aufgabe am Ende „sich auf den eigenen Arbeitsbereich bezog und anwendbar war“. „Keine Berieselung“, „super Mentor“, „gute Vernetzung“ sind beispielhaft nur einige weitere Zitate von Teilnehmerinnen.

Die Mentoren bewerteten Horizonte als sehr exklusiv, herausfordernd, professionell betreut und bereichernd auch für sich selbst. Sie wünschten sich noch mehr Detailinformationen zu Modulen und strategischer Aufgabenstellung und eine noch klarere Rollenbeschreibung.

## Wie geht es weiter?

Die Ergebnisse der Universität Leipzig, die mit der Evaluation beauftragt war, belegen, dass analytische, strategische, organisatorische und mikropolitische Kompetenzen, professionelles Netzwerken und Umgang mit Macht erheblich verbessert wurden. Die Erfahrungen aus dem ersten Durchgang flossen in eine Weiterentwicklung des Programms ein und die Erwartungen an die Beteiligten wurden konkretisiert. Im April 2015 startete die Polizeidirektion Hannover den zweiten Durchgang. Neu hinzugekommen sind unter anderem die Continental AG, VGH und die Firma Mahr aus Göttingen. Zudem hat das niedersächsische Innenministerium beschlossen, Horizonte auch flächendeckend für ganz Niedersachsen einzuführen - Start im Herbst 2015. ■

**MARION DIX** ist Leiterin Horizonte Hannover und Niedersachsen sowie Leiterin Fortbildung der Polizeidirektion Hannover.  
**DR. KAROLA HAGEMANN** ist Geschäftsführerin Horizonte Niedersachsen.