

## Horizonte für Frauen im Management

Die Polizeidirektion Hannover nimmt die Frauenförderung ernst. Zukünftig soll der Anteil der Frauen in Spitzenpositionen deutlich erhöht werden – mit Quote und vor allem mit dem speziellen Förderprogramm „Horizonte“.



Der ehemalige Personalvorstand der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, erklärte kürzlich in einem Beitrag in der Süddeutschen Zeitung (18.7.2014) das Scheitern der Frauen in den Vorständen der deutschen Dax-Konzerne – acht von 17 Frauen sind seit 2012 vorzeitig ausgeschieden – wie folgt: „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.“

Genau hier setzt das Förderprogramm Horizonte an. Die niedersächsische Polizei als traditionell männlich geprägte Organisation ist schon einen großen Teil des Weges zu einer gelungenen Gleichstellungspolitik gegangen und kann heute einen nahezu ausgeglichenen Geschlechteranteil bei den Polizeistudierenden vorweisen. Seit den 80er Jahren wurden massiv Frauen für den Polizeiberuf geworben und eingestellt, aber diese Frauen sind noch nicht in den Spitzenämtern angekommen. Die Führung ist immer noch männlich dominiert.

Im Jahre 2010 entwickelte die Polizeidirektion Hannover Eckpunkte für eine strategische Neuausrichtung der Personalentwicklung für ihre 3700 Polizeibeschäftigten. Darin wurde unter anderem festgeschrieben: „Frau-

en und Männer prägen gleichsam polizeiliches Handeln. Dies führt zu einem Mehr an Flexibilität und Vielfalt. Um zu erreichen, dass Frauen in herausgehobenen Funktionen ihrem Anteil entsprechend repräsentiert sind, legen wir eine verbindliche Zielquote fest.“ Daher wurden ehrgeizige Zielquoten zum Frauenanteil in Spitzenämtern bis 2020 beschlossen.

### Quoten reichen nicht aus

Daneben waren neue Schritte zu einer strategischen Gleichstellungspolitik notwendig: Neben der Fortführung der klassischen Handlungsbereiche wie Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde der Fokus auf neue Handlungsfelder wie Strategische Planung und Controlling (inklusive Gleichstellungsplan) und Organisationskultur gelegt.

Allen Beteiligten war klar, dass die Zielquoten allein durch Verkünden und Abwarten nicht zu erreichen sein würden. Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung und entsprechendem Potenzial sollten zielgerichtet entwickelt, die erforderlichen Kompetenzen für ein Spitzenamt ausgebaut werden. Bestehende Qualifikations- und Cross-Mentoring-Programme am Markt konnten nicht überzeugen, da sie zu sehr auf erste Führungsfunktionen fokussieren. Deshalb wurde mit „Horizonte“ ein eigenentwickeltes

Programm zur Förderung von Frauen in Spitzenpositionen aufgelegt. Als Zielgruppe wurden Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung definiert, die die realistische Chance besitzen, in den nächsten zwei Jahren in eine Position des gehobenen Managements zu gelangen.

### Kompetenzen in Spitzenämtern

Die verschiedenen Führungsprofile erfordern unterschiedliche Qualitäten. Gute Fachkenntnisse und gute Personalführung reichen für eine Tätigkeit im gehobenen Management nicht aus. Hinzu kommt: Alle diesbezüglichen Studien belegen, dass viele Frauen sich nur sehr nachrangig den Themen Macht und Mikropolitik widmen. Diese sind aber einer der wesentlichen Schlüssel zu einer Funktion auf dieser Ebene.

So wurden folgende Schwerpunkte des Förderprogramms für Frauen in Spitzenämtern herausgearbeitet:

- Perspektivwechsel von der (Personal-)Führung zu Managen und Leiten
- Analytische und strategische Kompetenzen
- Einstellung zu Macht
- Mikropolitische Kompetenzen
- Netzwerkkompetenzen
- Umgang mit Widerständen, Hindernissen, Konkurrenz

Studienergebnisse der Universitäten Hamburg und Leipzig bestätigten 2012 unsere

Schwerpunktsetzungen auf Sozialkompetenzen, die für eine Managementposition unerlässlich sind: Durchsetzungsfähigkeit, mikropolitisches Handeln und Netzwerken.

### Die Säulen des Programms

Das Programm ist ausgelegt als ein organisationsübergreifendes Programm mit größeren niedersächsischen Unternehmen, Institutionen oder Dienstleistern. Es basiert auf mehreren Säulen:

#### Kompetenzmessung

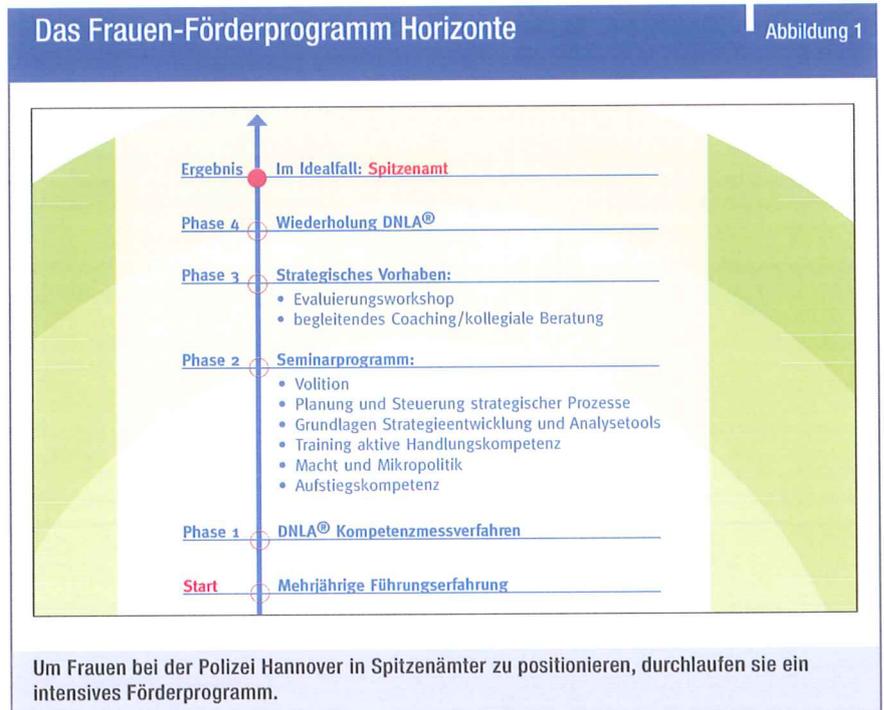
Die Führungskräfte nehmen zunächst an dem webbasierten Kompetenz-Messverfahren DNLA (Discovery of Natural Latent Abilities) teil. Das Verfahren wurde in den 70er Jahren vom Max-Planck-Institut entwickelt und wird regelmäßig von der Universität Lüneburg evaluiert und zertifiziert. Die Teilnehmerinnen erhalten von zertifizierten Feedback-Gebern ein Gutachten ihrer überfachlichen beruflichen Kompetenzen und Erfolgspotenziale, insbesondere zu Managementkompetenzen, Führungsverständnis und persönlicher Kompetenz. Die gemeinsame Erörterung zwischen Feedbacker, Mentee und Mentor zeigt zielgerichtet Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmerin auf. Das Verfahren wird zehn Monate später wiederholt, um Entwicklungen im Laufe des Programms für sie sichtbar zu machen.

#### Seminarprogramm

In den ersten sechs Monaten des Programms werden fünf Seminare zu folgenden Kompetenzbereichen durchgeführt: Aufstiegskompetenz, Macht und Mikropolitik, Training aktive Handlungskompetenz, Planungs- und Organisationskompetenz (inklusive Grundlagen Analysetools und Strategieentwicklung). Zwischen den einzelnen Trainingseinheiten werden meist mündliche Transferaufgaben gestellt, die die Grundlage der thematischen Vorbereitung auf nächste Modul bilden, Organisationskultur und Normen einbeziehen und die Grundlage für zielgerichtete Gespräche zwischen Mentee und Mentor darstellen.

#### Umsetzung

Nach der Input-Phase wird das Erlernte unmittelbar in ein eigenes strategisches Vor-



haben aus dem eigenen Verantwortungsbereich der Teilnehmerinnen umgesetzt. Hierzu richten die Teilnehmerinnen ihren Verantwortungsbereich oder Aufgaben daraus teilweise oder vollständig strategisch aus. Die Projekte umfassten beispielsweise Ziele wie die Erschließung eines neuen Aufgaben- oder Kundenfeldes, Zusammenführung zweier nachgeordneter, bislang selbstständiger Organisationsteile, Verschlan- kung von Arbeitsprozessen und Bürokratie etc.

#### Coaching

Die strategischen Vorhaben werden zu Anfang und Ende der Umsetzungsphase durch das Vorstellen der Umsetzungsergebnisse und Weiterentwicklung der Handlungspläne evaluiert. Während der Umsetzungsphase wird ein Volitionstraining durchgeführt und ein begleitendes Gruppencoaching angeboten.

#### Cross Mentoring

Die Form des Cross Mentoring wurde gewählt, um Lernprozesse zu unterstützen und aufzuzeigen, dass größere Unternehmen und Verwaltungen ebenso wie Vereine, Parteien oder Verbände im Wesentlichen gleich funktionieren. Hierzu werden Mentees und Mentoren so gegensätzlich wie möglich

zusammengestellt. So wird sichergestellt, dass sich die Tandems nicht durch den Austausch fachlicher Themen von den eigentlichen Zielen und Inhalten des Programms „Horizonte“ ablenken lassen (beispielsweise über Möglichkeiten des Personalmanagements, wenn Mentee und Mentor aus dem Personalbereich kommen). Über das gesamte Programm wird die bestehende Organisationskultur in die Erörterungen einbezogen. Ergänzend wird für alle Beteiligten eine Vortragsveranstaltung zum Thema „Macht in Organisationen – reine Männersache?“ durchgeführt. Eine von externen Wissenschaftlern konzipierte Evaluation bot zudem die Möglichkeit, gezielte Verbesserungen am Programm vorzunehmen.

#### Differenzierung von Führung

Die Differenzierung von Führungsaufgaben und dafür erforderliche Kompetenzen hatte sich in den Vorjahren herausgebildet und Eingang in das Fach- und Führungskräfteentwicklungskonzept der Polizeidirektion Hannover gefunden:

- Personalführung – als das zielorientierte Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung,

- Management – als Organisationsführung im Sinne von Planung, Struktur und Steuerung zur Erreichung strategischer Ziele in der Organisation,
- Leitung – als hierarchisch verliehene Positionsautorität mit der Verantwortlichkeit für die Gesamtentwicklung der Organisation.

Führungsfunktionen enthalten alle drei Führungsbereiche, jedoch in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Leiter oder Leiterinnen von Organisationen/CEO benötigen vor allem Leitungskompetenz. Managementkompetenzen sind von hoher Relevanz dort, wo jemand Führungskräfte führt und Verantwortung für einen größeren Organisationsbereich trägt, also im gehobenen Management. Führungskräfte auf untersten Führungsebenen brauchen vor allem Personalführungskompetenzen.

### Das Besondere an Horizonte

Alleinstellungsmerkmal dieses Programms sind

- die Zielebene – das gehobene/höhere Management,
- die Zielgruppe – Frauen mit mehrjähriger Führungserfahrung,
- die darauf abgestimmten Inhalte, also Mikropolitik und Macht, Organisationskultur, strategisches und analytisches Vorgehen und professionelles Netzwerken,
- und der Instrumentenmix im Lernprozess.

Cross Mentoring als Instrument ist etabliert und nicht neu. Auch die Polizei Niedersachsen führt seit über 15 Jahren ein Mentoring-Programm für Frauen durch, die an erste Führungsfunktionen herangeführt werden sollen. Anders ist: Es steuert durch Transferfragen den gezielten, themenbezogenen Austauschprozess zwischen Mentee und Mentor und mündet in

#### Mehr zum Thema

Nähere Informationen über das Förderprogramm **Horizonte** finden Sie unter <http://www.pd-h.polizei-nds.de/download/71317>.

## Konzeptionelle Grundlagen des Programms

Abbildung 2

Personalführung	Managen	Leiten
Das zielorientierte Einwirken auf Menschen zur sachgerechten Aufgabenerfüllung	Organisationsführung = Planung, Struktur und Steuerung Strategisches Ziel in der Organisation soll erreicht werden	Hierarchisch verliehene Positionsautorität Strategische Vorgaben Prozessverantwortung Vertretung nach außen Verantwortlichkeit für Gesamtentwicklung der Organisation
<b>Kompetenzen:</b> Rollenklarheit als FK Mitarbeiterführung Teamleitung und -entwicklung Kommunik. Fähigkeiten Konfliktfähigkeit Empathie	<b>Kompetenzen:</b> Organisationskompetenz Steuerungskompetenz Qualitätsmanagement Projektmanagement Verhandlungsgeschick Überzeugungskraft	<b>Kompetenzen:</b> Strategisches Denken Politisches Gespür Repräsentationsfähigkeit nach außen und nach innen Überzeugungsfähigkeit Rhetorische Qualitäten Organisationsverständnis

Das Konzept des Förderprogramms basiert auf der Aufteilung unterschiedlicher Führungsebenen und Führungskompetenzen.

der Begleitung des strategischen Vorhabens. Damit wird ein freies „Story-Telling“ vermieden, das nicht immer zielführend ist und den Nutzen für die Mentees zu sehr dem Zufall überlässt. Die Durchführung eines strategisch ausgerichteten Vorhabens kommt zudem unmittelbar der Optimierung des eigenen Organisationsbereiches zugute.

Die zweimaligen Kompetenzgutachten und die ausführlichen Feedback-Gespräche mit der Mentee im Beisein des Mentors beziehungsweise der Mentorin führen zu einer punktgenauen Beratung der Mentees, vor allem in Bereichen der Mikropolitik, Durchsetzungsfähigkeit und der Managementkompetenzen.

### Perspektive

Aufgrund der begleiteten Transferzeit ist das Programm auf zwölf bis 15 Monate ausgelegt, sodass die Teilnehmerinnen zum Ende eigene strategische und mikropolitische Erfahrungen gesammelt haben und deutlich handlungssicherer sind als nach reiner Theorievermittlung.

Der erste Durchlauf wurde im November 2014 abgeschlossen. Drei der 14 Mentees sind bereits während der Laufzeit in die höhere Führungsebene aufgestiegen. Sie

konnten „Horizonte“ auch für einen zielgerichteten Einstieg nutzen.

Erste Evaluationsergebnisse belegen, dass die analytischen, strategischen, organisatorischen und mikropolitischen Kompetenzen, das professionelle Netzwerken und der Umgang mit Macht erheblich verbessert wurden. Daher wird die Polizeidirektion Hannover ab März 2015 einen zweiten Durchgang durchführen. Zudem war das niedersächsische Innenministerium so von dem Programm überzeugt, dass es beschlossen hat, „Horizonte“ auch flächendeckend für ganz Niedersachsen einzuführen – Start im Herbst 2015.

In beiden Programmen sind Plätze frei und es werden niedersächsische Kooperationspartner gesucht, die ihre weiblichen Führungskräfte durch eine Teilnahme fördern wollen. Aber auch Top-Führungskräfte, die dieses Programm unterstützen und eine Teilnehmerin als Mentor begleiten wollen, sind herzlich zur Kontaktaufnahme eingeladen.



Autorin  
**Marion Dix**,  
Leiterin Horizonte Hannover  
und Niedersachsen,  
Polizeidirektion Hannover,  
[horizonte@pd-h.polizei-niedersachsen.de](mailto:horizonte@pd-h.polizei-niedersachsen.de)