

Abschlussbericht

Projekt Karrierenetzwerk für Frauen in Führungspositionen
im Niedersächsischen Landesdienst

Laufzeit 25.01.2016 bis 31.01.2018

Vorgelegt von Christiane Ringhoff-Kardaß
Projektleiterin

Ringhoff.Kardaß 
Entwicklung erleben

Das Projekt wurde getragen und finanziert vom



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

Impressum

Christiane Ringhoff-Kardaß
Entwicklung erleben
Beratung & Weiterbildung

Deisterstraße 17a
30449 Hannover

Fon (0511) 600 82 70
Fax (0511) 600 82 67
mobil 0177 355 42 51

kontakt@ringhoff-kardass.de
www.ringhoff-kardass.de

Layout: grüner bereich GmbH, Werbeagentur, Hannover

Abschlussbericht

Der vorliegende Bericht bezieht sich auf das „Karrierenetzwerk für Frauen in Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst“ (KNW), ein Projekt des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

in Zuordnung zur

Abteilung 2 „Frauen und Gleichstellung“,

Referat 201 „Grundsatzangelegenheiten der Frauen- und Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming Antidiskriminierung“.

In Form eines das Projekt abschließenden Abschlussberichts werden folgende Aspekte dargelegt:

1. Ausgangspunkt – Projektauftrag – Konzept
2. Organisationsstruktur – Handelnde Personen – Kooperationen
3. Projekt-Input – Projekt-Output – Kostenübersicht
4. Projekt-Outcome – Projekt-Impact
5. Resümee und Ausblick

Durchführungszeitraum des Projekts: 25.01.2016 bis 31.01.2018

Beginn durch Unterzeichnung des Werkvertrages

Ende mit Abgabe des Abschlussberichts

Datum der Berichtsabgabe: 30.01.2018

Gliederung

1. Ausgangspunkt – Projektauftrag – Konzept

- 1.1 Die Idee und ihr Hintergrund
- 1.2 Der Projektauftrag
- 1.3 Die Konzeption
 - 1.3.1 Netzwerkverständnis
 - 1.3.2 Zielgruppe und Heterogenität
 - 1.3.3 Inhaltlich-methodische Säulen
 - I. Erlebnis Netzwerken als Vorbereitung und Hinführung zur Installierung lokaler Netzwerke in Selbstorganisation
 - II. Kurzworkshops mit theoretischem Input als Anreiz für Kontaktaufbau und TN-verbindendes Element
 - III. Kollegiale Beratung als methodischer Baustein für die selbstorganisierte Netzwerkarbeit
 - IV. Karriereplanung/-förderung als Kernthema der Frauen-Karrierenetzwerke
 - 1.3.4 Struktur der Netzwerktage (NWTe)
- 1.4 Die Inhalte der 6 Netzwerktage
- 1.5 Der landesweite Netzwerktag

2. Organisationsstruktur – Handelnde Personen – Kooperationen

- 2.1 Die Verortung des Projekts
- 2.2 Die handelnden Personen
 - 2.2.1 Projektleitung
 - 2.2.2 Ansprechpartnerin KNW im Sozialministerium
 - 2.2.3 Co-Referentinnen Kollegiale Beratung
 - 2.2.4 Werbeagentur
- 2.3 Weitere Unterstützer/innen

3. Projekt-Input – Projekt-Output – Kostenübersicht

- 3.1 Projekt-Input
 - I - IV
- 3.2 Projekt-Output
 - I - IX
- 3.3 Kostenübersicht

4. Projekt-Outcome – Projekt-Impact

- 4.1 Projekt-Outcome
 - 4.1.1 Projekt-Outcome: Teilnehmerinnen (TN)
 - 4.1.2 Projekt-Outcome: Sozialministerium mit Abteilung 2
- 4.2 Projekt-Impact

5. Resümee und Ausblick

1. Ausgangspunkt – Projektauftrag – Konzept

1.1 Die Idee und ihr Hintergrund

Die Niedersächsische Landesregierung hat aufgrund des 4. Berichts zur Durchführung des Niedersächsischen Gleichstellungsgesetzes (NGG) am 21. April 2015 einen „Aktionsplan Frauen in Führung“ beschlossen. Mit Hilfe des Aktionsplans soll möglichst schnell die Hälfte der Führungspositionen in der niedersächsischen Landesverwaltung mit Frauen besetzt werden.¹ Der Beschluss umfasst verschiedene Maßnahmen, eine davon ist die Einrichtung eines Karrierenetzwerks durch das Niedersächsische Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung. Frauen, die sich bereits in Führungspositionen befinden, soll ein Austausch über ihre Führungserfahrungen ermöglicht werden. Es sollen dafür auch Frauen in nachgeordneten Landesbehörden für entsprechende Gesprächskreise gewonnen werden.

Vorausgegangen waren Querschnittserhebungen zur Frauenquote in den Ministerien des Landes Niedersachsen, die sichtbar machten, dass Frauen im Vergleich insgesamt und in besonderer Weise in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Trotz Gleichstellungsmaßnahmen stieg der Anteil von Frauen in den Führungspositionen der Landes- und Kommunalverwaltung nur langsam an. Das Innenministerium (MI) und das Sozialministerium (MS) sahen es als notwendig an, diesen Prozess zu beschleunigen.

Im Antragstext der beiden Ministerien zum Aktionsplan „Frauen in Führung“ vom 14.04.2015 wurden verschiedene Maßnahmen gebündelt und zur Beschlussfassung vorbereitet: „Wegen der bisher geringen Anteile von Frauen in Führungspositionen finden Frauen, die neu in solche Positionen berufen werden, in der Regel keine Netzwerke mit Kolleginnen vor. Häufig unterschätzen Frauen auch die Bedeutung solcher Netzwerke und die Chancen des Austausches mit anderen Frauen in vergleichbaren Positionen. Männer greifen auf Netzwerke dagegen häufig zurück. Frauen in Führungspositionen könnten bestärkt werden, wenn sie den Anstoß bekämen, sich mit anderen Frauen in vergleichbaren Positionen zu vernetzen. Es sollte deswegen die Gelegenheit geboten werden, einen Erfahrungsaustausch, im Rahmen eines regelmäßigen Treffens etwa, zu besuchen.“²

Unter Einbezug der Landesbeauftragten für Regionale Entwicklung sollen dezentrale Auftaktveranstaltungen angeboten werden. Die ersten Treffen der Gesprächskreise sollen über die Ministerien unterstützt werden, bis sich diese etabliert haben.³

1 vgl. <http://www.vernetzungsstelle.de> ; 27.01.2018 und <http://www.stk.niedersachsen.de>; 27.01.2018; Stichworte „Aktionsplan für mehr Frauen in Führungspositionen“ und „Karrierenetzwerk“

2 Beschlussvorschlag zum Aktionsplan „Frauen in Führung“, Kabinettsvorlage vom 14.04.2015, S.6f

3 vgl. a.a.O., S.7

1.2 Der Projektauftrag

Mit Beschluss des Aktionsplans wurde das MS beauftragt, ein „Karrierenetzwerk für Frauen in Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst“ zu etablieren.

In der Projektausschreibung wurden folgende Aspekte benannt:

„Ziel der Niedersächsischen Landesregierung ist es, dass mehr Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung gelangen. Diejenigen, die eine Führungsposition erreicht haben, sollen ebenfalls gefördert werden. Wichtiger Ansatzpunkt ist hierbei der Aufbau eines Netzwerkes.

Ein ‚Netz‘ bzw. Netzwerk hinter sich zu wissen, ist eine wichtige Ressource. Dies entspricht dem Bedürfnis nach Gemeinschaft, verbunden mit beruflicher, privater und gesellschaftlicher Anerkennung. Gutes und aktives Netzwerken beruht auf Gegenseitigkeit und bietet die Chance, auf den Austausch von Erfahrungen. Das Land Niedersachsen möchte ein solches Netzwerk für Frauen in Führungspositionen des Landesdienstes schaffen. ...

Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung sollen mit Hilfe dieses Projekts beim Aufbau eines landesweiten, dezentralen Karrierenetzwerkes begleitet werden.

Die Konzeption und Begleitung ... für ein Jahr soll an das Unternehmen oder die Person vergeben werden, die ein gut durchdachtes, strukturiertes Konzept mit kreativen Ideen einreicht.

Das Projekt umfasst neben den obersten Landesbehörden auch den Bereich der nachgeordneten Behörden. Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2 ... und entsprechend eingruppierte Teilzeitbeschäftigte mit Führungsverantwortung sind die Zielgruppe. Es sind Ideen zur Einbeziehung beider Gruppen in ein Karrierenetzwerk zu entwickeln ...

Ein wichtiger Aspekt ist die Sicherung der Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit.

Das Konzept sollte Überlegungen dazu enthalten, ob gegebenenfalls eine begleitende virtuelle Vernetzung sinnvoll ist.

Für die Durchführung von regionalen Veranstaltungen kann möglicherweise die Infrastruktur der Landesbeauftragten für Regionale Entwicklung genutzt werden.“⁴

4 Auszug aus der „Projekt-Ausschreibung“ vom 21.07.2015

Als Leistungen wurden festgelegt⁵:

- Konzeptionierung und Begleitung (für ein Jahr) der landesweiten, dezentralen Netzwerkarbeit
- Inhaltliche Planung und Durchführung von Auftaktveranstaltungen und ggf. weiterer Treffen
- Laufende Zusammenarbeit mit und Bericht an MS
- Abschlussbericht an MS

Die Ausschreibung erfolgte am 21.07.2015. Die Abgabefrist für ein Angebot wurde bis zum 15.09.2015 gesetzt. Eine Auswahlentscheidung sollte bis Ende September 2015 erfolgt sein. Vorgesehen war der Projektstart für Ende 2015 bzw. Anfang 2016. Das Projekt wurde zeitlich auf ein Jahr begrenzt.

Dem mit der Auftragnehmerin am 25.01.2016 geschlossenen Werkvertrag liegen die in der Ausschreibung aufgeführten Leistungen zugrunde. Präzisiert ist im Werkvertrag⁶ als Vertragsgegenstand benannt:

- (1) Die Auftragnehmerin erstellt ein Konzept zum Aufbau und zur einjährigen Begleitung eines landesweiten dezentralen Karrierenetzwerkes für Frauen in der Nds. Landesverwaltung und führt dies durch.
- (2) Die Auftragnehmerin führt das Projekt in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber durch.
- (3) Der kalkulierte Arbeitseinsatz ergibt sich aus dem Kostenplan, der Teil des Vertrags ist⁷.

5 vgl. ebd

6 siehe „Auszüge aus den vertraglichen Vereinbarungen“

7 siehe Vertrag Karrierenetzwerk 01.2016

Im Verlauf der Projektumsetzung wurden zwei Vertragserweiterungen vereinbart⁸:

1. Änderungsvertrag vom 10.08.2016:

Aufgrund von erhöhter Nachfrage in Hannover sollte ein zusätzliches Angebot von 6 Netzwerktagen eingerichtet werden:

§ 1 Vertragsgegenstand

(1) Ergänzend zu dem o.g. Werkvertrag wird die Planung und Durchführung zusätzlicher Veranstaltungen im Rahmen des Karrierenetzwerkes ... durch die Auftragnehmerin vereinbart.

2. Änderungsvertrag vom 19.09.2017:

Ein landesweiter Netzwerktag sollte den Übergang in die Selbstorganisation des aufgebauten Karrierenetzwerkes einläuten:

§ 1 Vertragsgegenstand

(1) Ergänzend zu dem o.g. Werkvertrag wird die Planung und Durchführung eines überregionalen Netzwerktages im Rahmen des Karrierenetzwerkes ... durch die Auftragnehmerin vereinbart.

Insgesamt wurden folgende Leistungen seitens der Auftragnehmerin kalkuliert und als Bestandteil des Werkvertrages mit den beiden Änderungsverträgen aufgenommen⁹:

Für die regionalen Netzwerkveranstaltungen:

- Recherche, Besichtigung und Auswahl der Veranstaltungsorte für die regionalen Informationsveranstaltungen und Netzwerktage
- Entwicklung und Einrichtung eines Online-Bewerbungsbogens
- Auswahl und Zusammenstellung der Teilnehmerinnengruppen
- Konzeption, Gestaltung und Durchführung von 4 Informationsveranstaltungen in den Regionen
- Konzeption und Gestaltung von jeweils 6 Netzwerktagen in 4 Regionen für insgesamt 5 Gruppen (= 30 NWTe): 1x Braunschweig, 2x Hannover, 1x Lüneburg, 1x Oldenburg

8 vgl. „Auszüge aus den vertraglichen Vereinbarungen“

9 vgl. Kostenpläne von Werkvertrag und Änderungsverträgen

mit:

- Honorar Unternehmerin
- Honorar Zweitkraft
- inklusive Einladungsschreiben (per E-Mail) und Arbeitsmaterialien

Sachkosten

- Konzeption, Gestaltung und Druck von Informations- und Arbeitsmaterialien
- mit der Werbeagentur
- Reisekosten, Raummiete
- Getränke und Obst (und Kekse) für die regionalen Netzwerktage
- vorbereitende, begleitende und abschließende Gespräche mit MS
- Kurzberichte (= Rückmeldung) von den regionalen Netzwerktagen an MS
- Abschlussbericht

Für den landesweiten Netzwerktag am 23.10.2017

- Konzeption, Absprachen und Arbeitstermine zur Planung und Vorbereitung des Netzwerktages
- Konzeption, Ausarbeitung und Gestaltung der Einladungsschreiben, der Tagesordnung, Erläuterungen und „Wild Card“
- Layout und Erstellung der Entwürfe/Druckvorlagen für Briefbögen, Einladungsschreiben, Tagesordnung, Erläuterung und „Wild Card“ durch die Werbeagentur
- Materialien zur Gestaltung des Veranstaltungsortes zur Visualisierung und Präsentation

1.3 Die Konzeption

1.3.1 Netzwerkverständnis

Konzeptionelle Basis für die Angebote und den Aufbau des Karrierenetzwerkes für Frauen in Führungspositionen (im Niedersächsischen Landesdienst) war ein Verständnis von Netzwerkarbeit, das Uwe Scheler wie folgt beschreibt:

„Netzwerken ist eine systematische, strategische Form der Beziehungspflege mit FreundInnen, Bekannten, GeschäftspartnerInnen und Förderern. Es geht um die offene Absicht der gegenseitigen Förderung, des Austauschs und des persönlichen Vorteils. Netzwerken erfolgt immer zugleich mit echter Anteilnahme am anderen Menschen und mit Freude an der Kontaktaufnahme und Kommunikation. Kontakte und Begegnungen werden aktiv herbeigeführt.“¹¹ Netzwerken lässt sich als Methode nutzen oder zu einer Haltung entwickeln.¹²

Netzwerken in Organisationen gelingt erfahrungsgemäß mit gutem Erfolg, wenn¹³:

- das Netzwerk von den Entscheider/innen in der Organisation gewünscht und gewollt ist,
- möglichst heterogene Gruppen - zusammengestellt aus Teilnehmer/innen der in der Organisation vertretenen Hierarchiestufen - eingebettet in einen für alle sinnstiftenden Zusammenhang mit einem gemeinsamen Ziel zusammenkommen,
- in einer von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt geprägten Atmosphäre gearbeitet wird, im Rahmen von gemeinsam getroffenen Arbeitsvereinbarungen und Abstimmungen zum organisatorischen und inhaltlichen Verlauf der Netzwerktermine,
- dadurch ein geschützter Raum entsteht, auf Augenhöhe miteinander in Kontakt zu gehen und gehen zu lernen,
- sich diese Kontakte im Rahmen regelmäßig stattfindender Treffen systematisch pflegen und intensivieren lassen, um sich schließlich als Netzwerker/innen gegenseitig unterstützen und fördern zu können,
- die Netzwerkgruppe die gute Gewohnheit pflegt, die gemeinsame Netzwerkarbeit regelmäßig zu reflektieren und weiter zu entwickeln,
- die Netzwerkarbeit in der Organisation sichtbar bleibt und Anerkennung findet, indem der Kontakt zu den Entscheider/innen in der Organisation gehalten wird.

10 vergleiche Scheler, Uwe: Erfolgsfaktor Networking – mit Beziehungsmintelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen; München 2005

11 vgl. ebd.

12 vgl. Leopold Faltin: Erfolgreich Führen in Netzwerken – Gemeinsamkeiten gestalten; Wien 2012

1.3.2 Zielgruppe und Heterogenität

Zielgruppe dieses neuen Angebots waren Frauen aus Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst, exemplarisch für Frauen in Führungspositionen, die daran interessiert waren, sich sowohl theoretisch als auch praktisch mit allen Fragen rund um den Aufbau und die Pflege eines Karrierenetzwerkes auseinander zu setzen und die Entstehung und Entwicklung eines regionalen Netzwerkes exemplarisch mit zu erleben und mitzugestalten. Eingeladen waren Frauen aus allen Führungsebenen und Ressorts, landesweit.

1.3.3 Inhaltlich-methodische Säulen

Das Angebot baute auf vier inhaltlich-methodischen Säulen auf:

I. Erlebnis Netzwerken als Vorbereitung und Hinführung zur Installierung lokaler Netzwerke in Selbstorganisation

Die 5 Netzwerkgruppen mit je 24 Teilnehmerinnen (TN), möglichst heterogen zusammengesetzt in Hinblick auf Dienststelle, Alter, Führungserfahrung, Größe des geführten Teams, Laufbahngruppe, Voll/Teilzeit, arbeiteten an je 6 NWTe intensiv miteinander. Systematisch wurden der fachliche Austausch und die Kontaktpflege angeregt. Alle TN sollten sich am Abschluss der NWTe-Reihe gut kennen gelernt haben und sich verorten können. Begrüßungsrunden, Partner- und Kleingruppen-Übungen mit Reflexionsgesprächen, inhaltlich-fachliche Diskussionen und die selbstorganisierte Mittagspause boten viel Gelegenheit das „Netzwerken“ von der Pike auf zu lernen und konkret an diesen Tagen zu leben. Gleichzeitig dienten die persönlichen und gruppenbezogenen Erfahrungen und Reflexionen dem Anliegen, die Idee, lokale selbstorganisierte Karrierenetzwerke auf den Weg zu bringen und dafür eigene Ideen und Formate zu entwickeln.

Die seit Jahren und in allen erdenklichen Settings gerne und mit gutem Erfolg für Netzwerktreffen genutzten „Klassiker“ der Netzwerkarbeit – „Kurzworkshops“ und „Kollegiale Beratung“ – bildeten dabei das Fundament der Netzwerktage.

II. Kurzworkshops mit theoretischem Input als Anreiz für Kontaktaufbau und TN-verbindendes Element

Ein theoretischer Input war Teil jedes Netzwerk-Vormittags. In diesem Sinne konnten die NWTe auch als Fortbildungsangebot beworben und genutzt werden. Die Entscheidung, das Angebot als Fortbildung zu konzipieren, lässt sich auch als Statement lesen. Netzwerkarbeit ist auf diese Weise Teil der Arbeit einer Führungskraft und keineswegs ein in der Freizeit der TN platziertes Angebot.

Aktuell und wissenschaftlich fundiert, methodisch-didaktisch gut aufbereitet wurde Neues erfahren und vorhandenes Wissen aufgefrischt. Die Theorie-Inputs dienten dem Anlass, sehr konkret in den Austausch zu gehen, insbesondere auch für Frauen, die stärker auf der kognitiven Ebene agieren. Übergehend in fachlich orientierte Gruppenübungen wurde es leicht, die anderen Teilnehmerinnen kennen zu lernen und gemeinsam Fragen aus der Praxis zu erörtern.

Aufgrund der heterogenen Gruppenzusammensetzung war dabei darauf zu achten, dass das vorhandene Theorie- und Erfahrungswissen sich oft stark unterschied. Was für die Eine neu und hochinteressant war, war einer Andern bekannt und für sie weniger interessant. Dazu kamen die unterschiedlichen Präferenzen der TN: Manche Themen waren anschlussfähig andere gerade nicht. Es galt, mit diesen Unterschieden im Lernverhalten umzugehen und darauf methodisch-didaktisch zu reagieren, um einen möglichst nutzbringenden Verlauf für alle zu gestalten.

III. Kollegiale Beratung als methodischer Baustein für die selbstorganisierte Netzwerkarbeit

Mit dem Format „Kollegiale Beratung“ gelingt es, Praxisfragen in den Vordergrund zu stellen. Die Methode ist leicht erlernbar und zeigt eindrucksvoll, wie einfach es ist, sich gegenseitig zu unterstützen und anderen passgenau das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen. Fragen aus der alltäglichen Praxis der Führungskräfte und insbesondere Fragen zur Karriereplanung können mit diesem Verfahren gleichermaßen bearbeitet werden. Die Methode ist außerdem ohne zusätzlichen Kostenaufwand nutzbar und zeigt sich in vielen Zusammenhängen auch deshalb als ein attraktives, weil „machbares“ Angebot.

Im Rahmen der 6 NWTe wurde das Format „Kollegiale Beratung“ jeweils am Nachmittag angeboten, um es seitens der TN schließlich sicher selbst anwenden und in der späteren eigenen Netzwerkarbeit nutzen zu können.

Für die Einübung benötigt es eine kleinere Gruppe, sodass für diesen Teil der Veranstaltung zwei Lerngruppen gebildet wurden. Eine zusätzlich eingesetzte Co-Leiterin (Assistenzkraft) übernahm neben der Projektleiterin jeweils eine Kleingruppe.

IV. Karriereplanung/-förderung als Kernthema der Frauen-Karrierenetzwerke

Analog zur Netzwerkkategorie schien das Thema „Karriereplanung/-förderung“ in jedem NWT auf, in Workshops und Übungen. Auch die informellen Gespräche zwischen den Teilnehmerinnen während der extra langen und selbstorganisierten Mittagspause waren so angelegt, dass sie diesen Aspekt vertieften.

Mit sicherer werdenden Kontakten stieg die Bereitschaft zu diesem Thema in Annäherung und Austausch zu gehen und gegenseitig und wohlmeinend die jeweiligen Karrierewege und weiteren Schritte in den Blick zu nehmen. Die Teilnehmerinnen begegnen sich dabei nicht als Konkurrentinnen sondern – im Sinne der Netzwerkkategorie – als Fördererinnen. Eine Erfahrung, die von den Teilnehmerinnen im Rückblick als bisher ungewohnt oder selten und dabei so leicht und förderlich erlebt wurde.

1.3.4 Struktur der Netzwerktage (NWTe)

Zunächst geplant waren 96 TN-Plätze. Aufgrund der 180 Bewerbungen wurde ein 5. Durchgang seitens des Ministeriums ermöglicht, sodass insgesamt 120 Frauen aus Führungspositionen an dieser Komposition aus erlebtem Networking, theoretischen Inputs sowie Übungen in der Methode „Kollegiale Beratung“ teilnehmen konnten.

Die NWTe wurden in Ablauf und Struktur wiederholbar konzipiert. Als landesweit einheitliches Konzept konnte das Angebot damit regionalisiert angeboten werden: Je ein Durchgang in den für Regierungshandeln vertrauten Städten (und Regionen) Braunschweig, Lüneburg und Oldenburg sowie 2 Durchgänge in Hannover. Im Fokus stand bei der Auswahl der Städte und Veranstaltungsorte immer, dass sich über den Projektimpuls lokale Karrierenetzwerke (KNW) ausbilden, die langfristig Bestand entwickeln.

Jeder Durchgang umfasste 6 NWTe. Diese waren über das Jahr August 2016 – Juni 2017 verteilt. Methodisch abwechslungsreich und anregend gestaltet, in angenehmer Atmosphäre, luden die Tagesveranstaltungen dazu ein, dass aus den TN eine Netzwerkgruppe werden konnte, in der Beziehungen entstehen und Frauen sich als Netzwerkerinnen mit der Absicht der gegenseitigen Förderung und des Austausches begegnen können.

Das Angebot selbst fand jeweils an einem Arbeitstag statt, in der Zeit von 10.00 Uhr bis 18.00 Uhr.

Der Ablauf der Netzwerktage

10.00 Uhr	Begrüßung und Start in den Tag
10.30 – 12.30 Uhr	Kurz-Workshop mit wechselnden Themenangeboten ¹⁴
12.30 – 14.00 Uhr	Mittagspause mit eigenständiger Netzwerkarbeit
14.00 – 16.00 Uhr	Kollegiale Beratung in zwei Gruppen
16.00 – 16.30 Uhr	Kaffeepause
16.30 – 18.00 Uhr	Tagesresümee und Ausblick

Um ein erfolgreiches und lebendiges Karrierenetzwerk auf den Weg zu bringen, das nach einem Jahr selbstständig weiter arbeiten kann, ist es erfahrungsgemäß notwendig, sich für den Aufbau Zeit zu nehmen und mit hoher Verbindlichkeit und gleichzeitig entspannt zusammen zu arbeiten. Während vor zehn Jahren Netzwerkarbeit oft noch als virtuelle Arbeit verstanden und angeboten wurde, weiß man heute, dass es darauf ankommt, ein Format anzubieten, das Zeit für In-Kontakt-Kommen und entspannte Kontaktpflege sichert. In diesem Sinn wurden ganztägige Netzwerktage favorisiert.

Aufgrund der trotz Regionalisierung anfallenden langen Anfahrtszeiten der TN begannen die Veranstaltungen erst um 10.00 Uhr. In den gemeinsamen TN-Absprachen zur Zeitgliederung wurde dazu eingeladen, den Abstand zum eigenen Arbeitsplatz und seinen Anforderungen möglichst zu halten und sich ganz auf das Netzwerkangebot und vor allem die anderen Teilnehmerinnen einzulassen.

Auf Wunsch der Teilnehmerinnen der Gruppe Hannover-B wurden nach Rücksprache mit dem Ministerium die Veranstaltungszeiten den benötigten Kinderbetreuungszeiten angepasst, so dass eine leichtere Vereinbarkeit sichergestellt wurde.

¹⁴ siehe dazu Kapitel 1.4

1.4 Die Inhalte der 6 Netzwerktage

Die ausgewählten Themen luden ein, das eigene Fachwissen aufzufrischen, Erfahrungswissen zu teilen und mit anderen Frauen in Führungspositionen an der Erweiterung der eigenen Handlungskompetenz als Führungskraft und damit an der eigenen Karriere zu arbeiten.

Netzwerkveranstaltungen unterscheiden sich von reinen Fortbildungsveranstaltungen: Im Fokus steht bei Netzwerkveranstaltungen der Aufbau von Kontakten und die Kontaktpflege. Anstelle von Fachvorträgen, die eher konsumierendes Verhalten unterstützen, stehen kleinere Theorie-Impulse als Anreiz, um über fachliche Diskussionen Kontakte mit neuen Personen aufzubauen. Methodisch gut aufbereitet werden die TN eingeladen, eigenes Wissen zu ergänzen, aus eigener Erfahrung zu berichten und zu prüfen, welche Bedeutung sie dem angebotenen Inhalt bei der Gestaltung ihrer Arbeit geben wollen.

Ganz nebenbei lernen sich die Mitglieder der Gruppe kennen und wissen bald, wer welche Position vertritt und als Expertin für die eine oder andere Frage gesehen werden kann. Es wird leicht zu erfahren, wer wen womit in der fachlichen Arbeit unterstützen kann. Und es wird ebenfalls leicht zu erkennen, dass es in den meisten Fällen und Fragestellungen aus der Praxis nicht darum geht sich für eine „richtige“ oder „falsche“ Handlungsweise zu entscheiden, sondern dass es vielmehr darauf ankommt, eine eigene stimmige Lösung zu finden. Sich dabei zu unterstützen verbindet auf der Beziehungsebene. Eben darum geht es beim Aufbau und in der Arbeit von Netzwerken.

1. Netzwerktag hier & jetzt

Was kann ich über dieses Projekt, die Teilnehmerinnen und die angebotene Netzwerkidée wissen

Grundlegendes Wissen rund um die Netzwerkidée, das die Teilnehmerinnen bei der Planung und Durchführung eigener Netzwerkgründungen nachhaltig unterstützen wird.

Vorstellung der ausgewählten und angebotenen Netzwerkidée (auch in Abgrenzung zu anderen Netzwerkangeboten): Definition/ Netzwerkmerkmale/ Netzwerkstrukturen: Persönliches Netzwerk und Themenfokussierte Netzwerk/ Empfehlungen zur Gestaltung von Netzwerkarbeit/ Absprachen zur Herstellung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit in der Netzwerkgruppe: Arbeitsvereinbarungen

2. Netzwerktag selbst & sicher

Wie kann es gelingen, mit (für die Karriere) interessanten Netzwerkpartnerinnen in Kontakt zu kommen

„In Kontakt kommen“ ist für Netzwerkerinnen wie für Frauen in Führungspositionen zentrales Anliegen. Der Workshop vermittelt handlungsleitendes Grundlagenwissen, das die Teilnehmerinnen für sich nutzen können.

Kompetenzfördernde Übungen/ Kompetenzbegriff nach ERPENBECK/ Was ist karriereförderlich?/ Vier für die Karriere wichtige Aktionsfelder nach EDDING/ Wie gelingt Vernetzung?/ Was macht Frauennetzwerke erfolgreich?

3. Netzwerktag klar & deutlich

Wie lässt sich Sprache beim Netzwerken und in Gesprächen über die eigene Karriere nutzen

Wie wir Sprache gebrauchen liegt ganz in unserer Hoheit. Um diesen vorhandenen Gestaltungsspielraum umfänglich nutzen zu können, lohnt es sich, vorhandenes Wissen aufzufrischen und immer wieder Neues dazu zu lernen.

Wie wir über Wichtiges sprechen können/ Die positive Handlungssprache/ Kriterien für Klarheit und Kommunikation nach BORBONUS/ Was soll die Welt von mir wissen?/ Der Innere Dialog nach SCHULZ VON THUN

4. Netzwerktag gesund & munter

Wie kann Netzwerkarbeit und die Arbeit an der eigenen Karriere zur Zufriedenheit beitragen und gut tun

Sowohl Netzwerkarbeit als auch die Arbeit als Frau in Führungsposition braucht ein Wissen um die Anteile von Arbeit, die gut tun, die jede einzelne mit hoher Zufriedenheit und damit hochmotiviert arbeiten lassen. Gerade der kollegiale Austausch, der im Rahmen der Netzwerkarbeit besonders leicht möglich wird, trägt dazu bei, gesund und munter arbeiten zu können.

Ich bin in meinem Element, wenn.../ Das RIEMANN-THOMANN-Modell/ Was ist Stress?/ Kohärenzgefühl und Gesundheit/ Kriterien gesundheitsförderlicher Arbeit/ Zufriedenheit am Arbeitsplatz/ Wie kann Netzwerkarbeit gut tun?/ Wie kann die Arbeit an der eigenen Karriere zur Zufriedenheit beitragen und gut tun?

5. Netzwerktag

laut & leise

Wie können introvertierte und extrovertierte Menschen gut zusammen netzwerken und was gilt es bei der Karriereplanung zu beachten

Extro- und introvertierte Menschen erleben Netzwerkarbeit und ihre Arbeit als Führungskraft ganz unterschiedlich. Es gilt diese Unterschiede zu erkennen, um sie bei der Planung von Netzwerkarbeit und bei der Gestaltung der Arbeit als Führungskraft nutzen zu können.

Selbsteinschätzung: leise – laut – beides/ Test: Sind Sie ein leiser Mensch?/ Typologien „laut“ und „leise“ nach LÖHKEN/ Neurobiologische Erkenntnisse zu den erlebten Unterschieden und ihre Bedeutung für die Praxis/ Anregungen zur Gestaltung von Netzwerkarbeit für laute und leise Menschen

6. Netzwerktag

gut & gerne

Was kann ich jetzt über dieses Projekt und meine zukünftigen Netzwerkaktivitäten und -pläne sowie meine Karriere sagen

Zum guten Schluss ein Rückblick auf die geleistete Arbeit: Zur Auswertung und nachhaltigen Unterstützung der zukünftig geplanten Netzwerkarbeit.

Was ist „Networking“?/ Netzwerkstrukturen/ Netzwerkempfehlungen/ Herausforderung Karriere – vier wichtige Aktionsfelder nach EDDING/ Vernetzen – aber wie?/ Was macht ein Frauennetzwerk einflussreich? nach SCHEIDEGGER et al.

1.5 Der landesweite Netzwerktag am 23.10.2017

Unter der Überschrift „Bis hierher & weiter...“ lud der Netzwerktag für Frauen in Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst alle Teilnehmerinnen nach Hannover ein, die landesweit in regionalen Gruppen in Braunschweig, Lüneburg, Oldenburg und Hannover seit August 2016 im Rahmen von je 6 Netzwerktagen zusammengearbeitet haben. Es sollte Gelegenheit sein, auf das erfolgreiche Projekt aufmerksam zu machen und von der bis heute erlebten Netzwerkarbeit zu berichten, die Teilnehmerinnen aus den anderen regionalen Gruppen kennen zu lernen und für die eigenen Netzwerkideen und ihre Unterstützung zu werben.

Dazu wurden neben den Teilnehmerinnen auch die Personalverantwortlichen und Gleichstellungsbeauftragten aus den Ressorts von der Ministerin eingeladen. Mit ihrer Einladung erhielten alle Teilnehmerinnen eine sogenannte „Wild Card“, mit der sie einen Gast ihrer Wahl, der oder die ihre persönliche Netzwerkidee und -aktivität vor Ort in Zukunft unterstützen würde, zum Netzwerktag mitbringen konnten. Auf diese Weise wurde ein wichtiger Schritt zur nachhaltigen Sicherung der lokalen und landesweiten Karrierenetzwerk-Arbeit initiiert.

Alle Gäste konnten sich im Rahmen des landesweiten Netzwerktags über den bisherigen Verlauf der Netzwerkarbeit informieren und im Kontakt mit der einladenden Ministerin, den Vertreterinnen der Abteilung Frauen und Gleichstellung und allen anderen Gästen erfahren, welchen Nutzen die Netzwerkerinnen beschreiben, mit welchen Ideen und Varianten es im Land weiter gehen soll und auf welche Weise sich Netzwerkarbeit leicht unterstützen lässt.

Der Netzwerktag wurde im Tagesablauf in der bewährten Struktur angelegt. Nach einem Willkommen und Grußwort durch die Ministerin, gab es im Rahmen eines Rundgangs für die regionalen Netzwerkgruppen die Möglichkeit, die eigene Netzwerkidee und -arbeit vorzustellen. Kurzvorträge über Idee, Verlauf, und Erkenntnisse aus der bisherigen Netzwerkarbeit und über die Bedeutung der Arbeit von Frauen in Führungspositionen für das Land Niedersachsen folgten. Nach der Mittagspause mit kleinem Imbiss und Gelegenheit zu informellen Gesprächen, waren Anregungen und Impulse zur Unterstützung selbstorganisierter Netzwerkarbeit geplant.

Am Nachmittag bot sich auf ausdrücklichen Wunsch der Teilnehmerinnen außerdem die Gelegenheit, ressortintern in Kontakt zu kommen und sich auszutauschen.

2. Organisationsstruktur – Handelnde Personen – Kooperationen

2.1 Die Verortung des Projekts

Zunächst als ein Vorhaben des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung im Schulterschluss mit dem Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport auf den Weg gebracht, wurde das KNW in der Umsetzung dem Sozialministerium, mit Sitz Hannah-Ahrendt-Platz 2, 30159 Hannover zugeordnet.

Eine Sachbearbeiterin im Referat 201, die seit der Projektausschreibung aktiv und engagiert mit dem Projekt KNW betraut war, wurde als dauerhafte Ansprechpartnerin für das KNW definiert.

2.2 Die handelnden Personen

2.2.1 Projektleitung

die Auftragnehmerin

2.2.2 Ansprechpartnerin KNW im Sozialministerium

eine Mitarbeiterin im MS

Referat 201, Sachbearbeitung

- Ansprechpartnerin im Ministerium
- Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Veranstaltungsorten
- Herstellung des Kontakts zu den Landesbeauftragten für Regionale Entwicklung
- Repräsentanz bei den 4 Informationsveranstaltungen in den Regionen und jeweils dem 6. Netzwerktag (TN-Feedback)
- Überprüfung und Auswahl der Arbeitsmaterialien unter Beachtung der Gestaltungsvorschriften
- Werbung, Weitergabe von Informationen
- Begleitung zur Vorstellung des Projekts in der PE-Referentengruppe und GBoL
- Bewerbungsverfahren, Bewerberinnenauswahl und -absagen
- Organisation von Nachbesetzungen
- Adressverwaltung
- Telefonauskunft und allgemeiner Schriftverkehr
- Ausdrücke von personalisierten TN-Bescheinigungen
- regelmäßige Feedbackgespräche mit der Projektleiterin

2.2.3 Co-Referentinnen Kollegiale Beratung

Im Rahmen der 30 regionalen Netzwerktage zur Leitung der jeweils parallelen Kleingruppe „Kollegiale Beratung“ konnte die Auftragnehmerin mit drei hochqualifizierten Co-Referentinnen zusammen arbeiten.

2.2.4 Werbeagentur

Entwicklung und Herstellung von Informations-, Arbeits- und Werbematerial

2.3 Weitere Unterstützer/innen

- Landesbeauftragte für Regionale Entwicklung: Unterstützung bei der Auswahl von geeigneten Räumen für die Veranstaltungen
- Teilnehmer/innen der PE-Referentengruppe (Projektvorstellung am 18.02.2016): Werbung für das KNW über interne Verteiler
- Gleichstellungsbeauftragten (GBol) des Landes Niedersachsen (Projektvorstellung in der 1. Gesprächsrunde am 01.03.2016): Weitergabe der Informationsmaterialien und aktive Werbung und Ansprache möglicher Interessentinnen
- Ein Mitarbeiter der Abteilung für Presse und Öffentlichkeitsarbeit im Sozialministerium: Überprüfung der Informations- und Werbematerialien unter Anwendung der geltenden Regelungen des Landes Niedersachsen
- Pförtner/innen und Hausmeister der für die Netzwerktage gebuchten Räume (in der Mehrzahl landeseigene Räume)
- Cateringfirmen vor Ort

3. Projekt - Input - Output - Outcome - Impact

3.1 Projekt-Input

In das Projekt „Karrierenetzwerk“ (KNW) sind folgende Ressourcen eingeflossen:

- I. **1. Honorare**
 - Christiane Ringhoff-Kardaß/Beratungsbüro: Entwicklung erleben
 - 3 Co-Referentinnen „Kollegiale Beratung“
 - Zuarbeit der Werbeagentur „grüner bereich GmbH“
- 2. Werbung & Information**
 - Werbe, Informations- und Arbeitsmaterial für die regionalen Netzwerktage und den landesweiten Netzwerktag
 - Online-Bewerbungsbogen
- 3. Räume und Raumgestaltung**
 - (4 Infoveranstaltungen,
5 x 6-teilige Fortbildungsreihe, landesweiter Netzwerktag)
 - Raumrecherche
 - Raummieten
 - Raumgestaltung, Bücher- und Materialtisch
(70 Bücher und Zeitschriften zur Ansicht), Imbiss
- 4. Regionale Netzwerktage**
 - Arbeitsunterlagen mit Netzwerkmappen (16.000 Blatt im Ausdruck)
 - medialer Upload von Kursinhalten und -ergebnissen
 - Moderationsmaterial
 - Einbindung Co-Referentinnen
- 5. Fahrt- und Reisekosten**
 - Raumrecherche
 - Veranstaltungen

6. Absprachen mit MS und Referat 201

7. Dokumentation

- Arbeitsergebnisse NWTe
- TN-Rückmeldungen
- Fehlzeiten-Rapport
- Fotoarchiv
- Sachbericht

- II. **Kontinuierliche personelle Unterstützung durch eine Mitarbeiterin des Referats 201**
- III. **Werbung über die Mail- und Adressverteiler der Personalverantwortlichen der Ressorts aller Ministerien sowie der Gleichstellungsbeauftragten des Landes Niedersachsen**
- IV. **Nutzung und Anpassung der büroeigenen Homepage (<http://www.ringhoff-kardass.de/karrierenetzwerk.html>) für**
 - Projektinformation
 - Einsicht von Arbeitsergebnissen
 - Upload von Arbeitsergebnissen

3.2 Projekt-Output

Folgende Leistungen wurden im Rahmen des Projekts erbracht:

I. Werbung & Information

Das Karrierenetzwerk sollte als neue Idee innerhalb eines Jahres bekannt werden. Es benötigte eine schnelle und hohe Identifikation. Die Zielgruppe „Frauen in Führungspositionen“ legte einen wertigen Auftritt nahe. Als langfristig angelegtes Vorhaben sollte das Ministerium die erarbeiteten Materialien, einschließlich des Logos, auch in den kommenden Jahren nutzen können.

In diesem Sinne wurden alle nach außen abgegebenen **Schriftstücke (Einladungen, Informationen, Handouts, Arbeitsunterlagen, TN-Urkunden)** sowie alle **medialen Projektvorstellungen und Uploads (Materialien zur Projektbewerbung, online-Bewerbungsbogen, Arbeitsunterlagen und Netzwerkergebnisse)** grafisch einheitlich angelegt.

Die für die Netzwerktage genutzten Räumlichkeiten waren landeseigene behördliche Räume. Diese waren gestalterisch eher nüchtern gehalten. Hier empfahl es sich, durch unaufwendiges und mobiles Material (**Roll Up, TN-Mappen mit Kursmaterialien, Namensschilder**) eine geeignete, Identifikation stiftende Atmosphäre zu schaffen. Selbst bei den Mitarbeiter/innen der Behörden und sonstigen Tagesgästen an den Veranstaltungsorten führte das mancherorts zu einer besonderen Wahrnehmung der neuen Idee und Veranstaltungsreihe.

In Bezug auf das landesweite Netzwerktreffen wurde dieser Ansatz nochmals verstärkt: Zu diesem zunächst einmaligen Treffen wurde die Teilnehmergruppe über die sogenannte **„Wild Card“** systematisch mit neuen Personen erweitert, die als Unterstützer/innen der KNW-Idee eingeladen wurden. Schon im ersten Eindruck sollten sie für die Idee angesprochen und gewonnen werden.

Hinsichtlich der **Wort-Bild-Marke** wurde das Rot des Niedersachsen-Logos verwendet. Bildlich sollte sich die Netzwerkidée zeigen: Kreise in unterschiedlicher Größe und Farbe kommen zusammen. In der Übersetzung: Frauen aus verschiedenen Führungspositionen verschiedener Ressorts, „Beginnerinnen“ wie „langjährig Erfahrene“ kommen zu einem sich mehr und mehr erweiternden Netzwerk zusammen um Kraft zu entfalten – einzeln, und gemeinsam. Das Logo sollte darüber hinaus in Bunt als auch Schwarz-Weiß kopierbar sein. Die Materialentwicklung mit der Werbeagentur verlief in geübter Kooperation. Das in Hannover ansässige Büro arbeitete effizient und schnell. Orientiert an einem nachhaltigen Ansatz entwickelte es Materialien, die eine lange Nutzung unterstützen. Alle Grafik und Druckergebnisse liegen dem Ministerium auch in verwendbarer Dateiform zur Weiternutzung vor und sind diesem Bericht noch einmal beigefügt.

Das KNW sollte ein neues Angebot für die Zielgruppe „Frauen aus Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst“ aus allen Teilen des Landes sein. In diesem Sinne wurde das Netzwerkangebot über die ministeriellen Verteiler und unterstützend über die Gleichstellungsbeauftragten beworben. Die Projektvorstellung in den beiden internen Gremien war sofort erfolgreich. Die Informationsverbreitung in den Ressorts verlief unterschiedlich schnell, war jedoch insgesamt hocheffizient.

II. Auswahl der Veranstaltungsorte für die 30 regionalen Netzwerktreffen, die vorausgehenden 4 Informationsveranstaltungen und den landesweiten Netzwerktag

Umgebungen wirken. Im Sinne einer wertigen Umgebung, die schnellen Kontaktaufbau und Networking unterstützt, wurde viel Wert auf die **Auswahl geeigneter Räume** gelegt. Das Ziel unterstützende Auswahlkriterien waren: Möglichst repräsentative und hochwertige Räume, leicht erreichbar und möglichst barrierefrei. Ein Zusatzraum für die in zwei Untergruppen stattfindende „Kollegiale Beratung“ musste vorhanden sein. Störungsfreies Arbeiten sollte an diesen Tagen gewährleistet sein. Und es sollten Räume ausgewählt werden, in deren Umgebung eine „Mittagspause“ (Möglichkeit zum Mittagessen und informeller Netzwerkarbeit) mit wenig Aufwand und für die TN angenehm verbringbar war.

Für die Informationsveranstaltungen waren z.T. andere Orte nötig als für die regionalen Netzwerktage. Der landesweite Netzwerktag wiederum sollte für bis zu 250 TN geeignet sein. Gleichzeitig musste **je ein geeignetes örtliches Catering** verpflichtet werden können. Als Veranstaltungsorte, die sich als regionale Zentren bewährt haben, wurden die Städte Braunschweig (1 Gruppe), Hannover (2 Gruppen), Lüneburg (1 Gruppe) und Oldenburg (1 Gruppe) ausgewählt. Hier galt es, entsprechende Räumlichkeiten und Caterer zu finden. Um Kosten zu sparen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die NWTe als lokale Netzwerke langfristig etablieren sollten – wurde nach ersten Recherchen schließlich auf **behördliche, den Ministerien zugehörige Räumlichkeiten** zurückgegriffen.

III. Vorbereitung und Durchführung von 4 regionalen Informationsveranstaltungen

Das Informationsmaterial zum neuen Netzwerkangebot war so aufbereitet, dass alle relevanten Informationen leicht zu entnehmen waren. Interessierte, die sich zusätzlich einen Eindruck verschaffen wollten, waren zu den Informationsveranstaltungen in den Regionen, nach Möglichkeit in die ausgewählten Veranstaltungsräume eingeladen. Vorhaben, Angebot und Methode sollten an einem Abend exemplarisch erfahrbar werden, um die Entscheidung über eine Teilnahme zu erleichtern. Gleichzeitig konnten sich die Projektleiterin und die CO-Referentin vorstellen und zu allem befragt werden.

Die Termine wurden von den Interessentinnen entsprechend aktiv für eigene Nachfragen insbesondere struktureller und organisatorischer Art (Passung zur Zielgruppe, Freistellung u.a.) genutzt.

Der Kontakt zu den an einer Teilnahme interessierten Frauen in Führungspositionen hinterließ außerdem erste Eindrücke bei den Veranstalterinnen und konnte zur weiteren Planung genutzt werden.

Die 4 Veranstaltungen fanden im April 2016, an den 4 Standorten der regionalen Netzwerktage statt, z.T. in dafür extra ausgewählten größeren Räumlichkeiten.

IV. Bewerbungsverfahren, Auswahl der Teilnehmerinnen(-gruppen), Erweiterung des KNW-Angebots, TN-Sicherung und stringente Nachbesetzung

Mit einem **Online-Bewerbungsbogen**, der für das KNW eigens konzipiert, mit hohem technischem und finanziellem Aufwand erstellt und als Teil der Informationsunterlagen verfügbar gemacht wurde, konnte ein schnelles und einfaches Bewerbungsverfahren für interessierte Frauen bereitgestellt werden. Alle Anmeldungen wurden auf diesem Weg effektiv gebündelt und standen dem Auftraggeber unmittelbar zur Auswertung zur Verfügung.

Der Bewerbungsbogen rekurrierte auf zwei Aspekte, die zugleich **Auswahlkriterien** für die spätere Teilnahme darstellten

- Angaben zur Person, Ressort und Laufbahngruppe
- Persönliche Rückmeldungen zur Motivation

Bezugnehmend auf beide Aspekte wurde die Bewerberinnengruppe in 3 internen Arbeitstreffen zunächst **nach 5 Aspekten geclustert** (Alter, Laufbahngruppe, Führungsverantwortung seit wann/ für wie viele Personen, Vollzeit/ Teilzeit). Im zweiten Schritt wurden bezogen auf die einzelnen Netzwerkte möglichst hierarchie- und ressortübergreifende, in ihren Führungspositionen und -erfahrungen durchmischte Teilnehmerinnen-Gruppen zusammengestellt.

Aus den 180 Bewerbungen galt es zunächst 96 Teilnehmerinnen zu bestimmen. Bewerbungen ohne Motivationsangabe wurden nicht berücksichtigt. Aufgrund der hohen Bewerberinnenzahl wurde das Angebot um eine weitere Gruppe für Bewerberinnen aus Hannover ausgeweitet. Auf diese Weise stand eine Gesamtzahl von **120 Plätzen** zur Verfügung, was zugleich eine **erneute und zusätzliche Raumsuche und Veranstaltungsorganisation** für einen 5. Durchgang KNW für die Auftragsnehmerin bedeutete.

Das Bewerbungsverfahren streng nach nachvollziehbaren Kriterien anzulegen und die Idee einer Mischung aus Ressorts und Laufbahngruppen konsequent zu verfolgen, hat sich trotz hohem Zeitaufwand für die gesamte Veranstaltung mehr als gelohnt.

Denn damit wurde nicht nur den Kriterien zur Zusammenstellung von Netzwerkgruppen gefolgt, sondern auch ein landesweit einmaliges ressort- und hierarchieübergreifend arbeitendes Projekt auf den Weg gebracht.

Den überzähligen Bewerberinnen wurde **wertschätzend abgesagt**. Sie wurden im Referat 201 für ggf. folgende Angebote bzw. die Möglichkeit nachzurücken gelistet und erhielten eine Literatur-Liste zum Thema (eine Anregung der Besucherinnen der Infoveranstaltung in Oldenburg und Lüneburg zum Nutzen aller Interessentinnen). **Nachfragen zum Auswahlverfahren** wurde ebenfalls wertschätzend und mit direkten Antwortmails begegnet.

Lediglich 12 von 120 Teilnehmerinnen schieden im Verlauf der Veranstaltungsreihe aufgrund tatsächlich wichtiger Vorkommen **aus dem Angebot aus** (Schwangerschaften und Geburten, Erkrankungen in der Familie, neuer Arbeitsplatz in Südafrika etc.).

Die **umgehende Nachbesetzung** dieser Plätze wurde durch die Auftraggeberin vom Referat 201 in enger Rücksprache mit der Auftragnehmerin aus dem vorhandenen Bewerberinnen-Pool erfolgreich organisiert. Hier wurde auch quer durch die Regionen (nach 2.-Wunsch) besetzt.

Terminbezogene **TN-Absagen und -Feedback per Mail und Telefon** wurden von beiden Seiten in gegenseitiger Übereinkunft beantwortet.

V. Einbindung von 3 Co-Referentinnen „Kollegiale Beratung“

An den Nachmittagen der regionalen Netzwerktage wurde die Methode „Kollegiale Beratung“ anhand von Praxisbeispielen aus der Teilnehmerinnen-Gruppe eingeübt. Dazu wurde die TN-Gruppe, je geteilt, von einer weiteren Co-Referentin (Honorarkraft) begleitet.

Einheitliche Basis-Materialien und Literatur wurden zur Verfügung gestellt, damit landesweit mit den gleichen Konzepten und Materialien gearbeitet werden konnte¹⁴. Die Frauen wurden in regelmäßigen Feedbackgesprächen, i.d.R. vor Ort nach den jeweiligen Veranstaltungen, fachlich angeleitet und begleitet. Ihre Assistenz wurde über einen Vertrag geregelt.

VI. Vorbereitung und Durchführung der 30 regionalen Netzwerktage

Je 6 Veranstaltungen wurden in 4 Orten mit insgesamt 5 Gruppen à 24 TN durchgeführt. Vorbereitende Arbeiten:

- Raumvorbereitung und -gestaltung, Materialtransport, Literatur- und Materialtisch
- inhaltliche Ausarbeitung von Theorie-Impulsen
- Herstellung, Kopie und Zusammenstellung der Arbeitsunterlagen (TN-Mappen)
- Anwesenheits-Listen, Namensschilder, Absprachen Catering, Schlüssel

Am jeweiligen Netzwerktag wurde gesichert:

- theoretische und methodische Inputs und Impulse
- Gesprächsmoderation und Dokumentation von Arbeitsergebnissen
- Anleitung und Begleitung „Kollegiale Beratung“ unter Mithilfe der Co-Referentinnen
- regelmäßiges TN-Feedback
- Fotoaufnahmen

In der Nacharbeit wurden geleistet:

- Dokumentation von Theorie-Input, Arbeitsergebnissen, Methodischem Werkzeug
- Upload von Arbeitsergebnissen über die eigene Homepage
- Fotoarchiv
- Reflexionsgespräche mit Referat 201 und Co-Referentinnen

¹⁴ Bernd Schmid/Thorsten Veith/Ingeborg Weidner: Einführung in die kollegiale Beratung; Heidelberg 2013

VII. Sicherung der Nachhaltigkeit mit dem Ziel „Selbstorganisation des Karrierenetzwerkes“

Der Gedanke, das KNW-Angebot zukünftig über Selbstorganisation zu erhalten und ggf. auszubauen, wurde in jedem Netzwerktag auf verschiedene Weise in **Arbeitsaufträge und Übungen** eingewoben, z.B. indem die TN ein schriftliches Konzept entwickelten oder einen gemeinsamen Brief an das Ministerium formulierten, in dem sie das Erlebte reflektierten und daraus Wünsche für ein zukünftiges eigenes regionales KNW ableiteten. Am Ende jedes NWT war **Raum und Gelegenheit zur Selbstklärung**, d.h. gemeinsam zu besprechen, wie der nächste Schritt aussehen könnte, ein eigenständiges Netzwerk vor Ort ins Laufen zu bringen und im Laufen zu halten.

Diese Bemühungen bestimmten schließlich auch das **Format des landesweiten Netzwerktages**, der systematisch so angelegt wurde, dass die lokalen Netzwerke u.a. ihre je eigene Idee und nächsten Vorhaben im lokalen Karrierenetzwerk für alle Teilnehmer/innen des Tages sichtbar machten.

Seitens der Auftragnehmerin wurde darüber hinaus auch punktuell **konkrete Unterstützung** bei der Suche nach geeigneten Räumen für Zusammenkünfte und Anfragen zu ministerieller Unterstützung in Bezug auf die lokalen KNW geleistet.

VIII. Konzeption und Vorbereitung des landesweiten Netzwerktages

Am 23.10.2017 sollte die „**Stabübergabe**“ erfolgen, von der fachlichen Anleitung und Aufbauarbeit durch die Projektleiterin hin zur Selbstorganisation der lokalen Karrierenetzwerke unter dem Dach des Sozialministeriums. Um diesen Wechsel auch für alle Beteiligten sichtbar zu machen, wurde die Veranstaltung vom Referat 201 selbst durchgeführt.

Konzeptionell wurde von der Auftragnehmerin vorgeschlagen, die neu entstandenen Karrierenetzwerke und TN-Wünsche in der Gesamtanlage des Tages zu berücksichtigen: Die Projekt-TN erhielten die **Möglichkeit zur öffentlichen Präsentation der lokalen Netzwerke**. Unterstützer/innen der Netzwerkidée wurden für die Veranstaltung aktiv über eine von den TN persönlich weiter zu gebende „**Wild Card**“ geworben. Die damit erreichte **Breitenwirkung** diente maßgeblich der **Nachhaltigkeit**.

Dieses Anliegen unterstützend wurde für die Veranstaltung intensiv in **Raumgestaltung und Identifikation stiftende Aspekte** gesetzt, u.a. durch eine **Foto-Powerpoint-Präsentation**, die die Stimmung der regionalen Netzwerktage auffing und die Gäste atmosphärisch einlud direkt am Netzwerkleben teilzuhaben.

IX. Qualitative Auswertung

Von einer wissenschaftlichen Evaluation des Projekts wurde bei der Vertragsübereinkunft abgesehen. Das Projekt sollte im **laufenden Vollzug Erfahrungen und Rückmeldungen erbringen**. Hier standen **qualitative Aspekte** im Vordergrund, die das Ansinnen „Netzwerkarbeit zu befördern“ und damit qualitativ höherwertige Kontakte anzustiften unterstützten. Es wurde sowohl nach dem persönlichen Erleben und Nutzen der Veranstaltungen für die einzelnen TN gefragt als auch gezielt Einschätzungen und Rückmeldungen hinsichtlich der Aspekte „Karriereunterstützung“, „Netzwerkverständnis“, „Vernetzungsbe-reitschaft“ und „Selbstorganisation des lokalen KNW“ gesammelt.

In jedem Netzwerktag waren **kleinschrittig TN-Rückmeldungen** zu den inhaltlichen Inputs wie den gruppenbezogenen Prozessen eingewoben. Diese Rückmeldungen flossen als Teil des Prozesses unmittelbar in die Planung der Folgeveranstaltungen sowie die Konzeption des landesweiten Netzwerktages ein. Der **jeweils 6. NWT diente der Gesamtrückschau** und der Einordnung des Erfahrenen auf dem Weg in die Selbstorganisation eigener lokalen KNW. Eine Mitarbeiterin des MS nahm an allen 6. NWTen teil.

In einem **„Brief ans Ministerium“** (Methode) formulierten 4 Gruppen ihre eigenen Erfahrungen, ihre gewonnenen Sichtweisen von Netzwerkarbeit und nächsten Ideen und Schritte in die Weiterführung des eigenen lokalen KNWs.

In regelmäßigen Feedbackgesprächen mit der Auftraggeberin für das Ministerium und den 3 Co-Referentinnen in der Tagesrückschau wurde das Vorgehen und Erreichte reflektiert und wenn nötig den veränderten Bedingungen angepasst.

Hinsichtlich der **TN-Struktur** wurden im **Bewerbungsverfahren** alle am Angebot Interessierten nach vergleichenden Kriterien „geclustert“. Dieses Cluster steht dem Referat 201 für weitergehende Auswertungen zur Verfügung.

Projektbegleitend wurde ein **Fehlzeiten-Rapport** geführt, der die Basis für passgenaue Nachbesetzungen und Maßnahmen zur TN-Sicherung (Nachfragen, Vereinbarungen) lieferte als auch einsichtig machte, warum TN das Format verließen.

Alle **Pausen** nutzte die Auftragnehmerin um gezielt sehr konkrete TN-Rückmeldungen einzuholen. Einzelne TN meldeten eigene **Eindrücke und Anmerkungen per Mail** an sie und an die Sachbearbeiterin im MS zurück.

Die Fotos der Veranstaltungen zeigen darüber hinaus atmosphärische Eindrücke und Wirkungen des Angebots in Bezug auf die einzelnen TN und die lokalen Gruppen.

4. Projekt-Outcome – Projekt-Impact

4.1 Projekt-Outcome

Was hat das Projekt KNW an Effekten und Wirkungen erzeugt? Zwei Bezugsgruppen sind diesbezüglich zu unterscheiden

- Die Teilnehmerinnen, für die das Angebot konkret eingerichtet wurde.
- Das Referat 201 in Zuordnung zum Sozialministerium und der Abteilung 2 „Frauen und Gleichstellung“. Hier gab es Vorstellungen, welche Ziele mit dem KNW erreicht werden sollten.

4.1.1 Projekt-Outcome: Teilnehmerinnen

Für die Teilnehmerinnen war das KNW von Beginn an wahrnehmbar als neues, hochwertiges und ansprechendes Angebot. Dies geht aus diversen TN-Rückmeldungen hervor.

Das **Logo** wurde als inspirierend und für das Ziel passend wahrgenommen. Ob tatsächlich eine Identifikation der Teilnehmerinnen über die Präsentationsmaterialien erfolgt ist, ist nicht einschätzbar. **Materialien und Raumgestaltung** wurden wiederholt als ästhetisch wertvoll bezeichnet. In jedem Fall wurde eine nachhaltig wirksame **Wohlfühlatmosphäre** geschaffen – mit vergleichsweise einfachen und kostengünstigen Mitteln und Materialien.

Die TN fühlten sich eingeladen und in ihrer Position als Führungskraft gesehen. Für den Gruppenprozess bedeutete das ein leichtes Ankommen in der Netzwerkgruppe, kontaktfördernd und stimulierend.

Die **Regionalisierung** der Veranstaltung war für die Zielgruppe „Frauen in Führungsposition“ - mit hoher Arbeitsbelastung und vollen Terminkalendern – ein wirkungsvolles Entgegenkommen. Auch wenn die Anfahrtswege z.T. noch immer lang waren, meldeten die Frauen zurück, dass eine Regionalisierung die Teilnahme wesentlich erleichterte.

Der regionale Bezug war auch für den Gruppenprozess und das Ziel, die Gruppen in stabile, selbstorganisierte eigene Netzwerke zu führen, äußerst förderlich. Die Kontakte wurden schnell ertragreich bis hinein in den jeweiligen Arbeitsalltag der Frauen. Der Austausch ermöglichte Einblick in die lokalen Strukturen und Zuständigkeiten, und so konnte Netzwerken als sinnstiftend und selbstverständlich erlebt werden.

Gleichzeitig wurden in den Regionen unterschiedliche „Gruppencharaktere“ sichtbar. Während einige Teilnehmerinnen der Hannover-Gruppen z.B. eher prüfend am Angebot teilnahmen und stärker Fortbildungsanteile anfragten, zeigten sich besonders die Teilnehmerinnen der Braunschweiger und der Oldenburger Gruppe sehr erfreut, an diesem als sehr hochwertig empfundenen Angebot teilnehmen zu können.

Frauenkarrieren sind oft regional. Die Frauen bleiben auch bei Stellenwechsel in ihren familiären Bezügen an ihren Wohnorten. Auch dafür spricht der regionale Ansatz. Viele Frauen verband dabei das gemeinsame Engagement für die Region als wichtiger Aspekt ihrer Führungsaufgabe.

Von den Teilnehmerinnen wurde sehr deutlich zum Ausdruck gebracht, dass mit der Regionalisierung des Angebots für sie sichtbar und erlebbar geworden ist: Mit dem Angebot sind landesweit alle Frauen gemeint und eingeladen.

Ausgehend von der Informationsverbreitung über die ministeriellen Verteiler bewarben sich rund 180 Frauen für das Angebot. 120 Frauen konnten schließlich teilnehmen. Die TN äußerten im Feedback zur Bewerbung des Angebots, dass sie dieses Projekt als politisch gewollt empfunden haben und sie mit ihrer Teilnahme gemeinsam dazu beitragen, dass **gemeinsame Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen“** zu erreichen.

Die **4 regionalen Informationsveranstaltungen** wurden von rund 140 TN genutzt und waren ein voller Erfolg. Die interessierten Führungsfrauen erhielten eine sehr gute Möglichkeit, die eigene Passung zum Angebot zu prüfen. Wie erwartet gab es trotz ausführlichem Informationsmaterial das Bedürfnis, die handelnden Personen kennen zu lernen und Einzelfragen zu klären. Ganz im Sinne einer Entscheidungshilfe sind aufgrund dieser Veranstaltungen viele Bewerbungen zustande gekommen. Auch Veranstaltungsteilnehmerinnen, die sich aus diversen Gründen schließlich nicht bewerben konnten bzw. wollten, bedankten sich am Ende der Veranstaltung für diesen interessanten exemplarischen Auftakt zum Thema Netzwerken. Und auch an dieser Stelle meldeten einzelne Teilnehmerinnen schon die hohe Wertigkeit zurück, die hinsichtlich des KNW-Angebots spürbar war.

Das **Bewerbungsverfahren** war mit dem Online-Bewerbungsbogen einfach und dennoch aussagekräftig gehalten. Auch hier meldeten die TN zurück, es sei sichtbar geworden, dass eine Teilnahme „unabhängig von Laufbahngruppe oder Bedeutung einer Person“ sei und es nicht auf einflussreiche Fürsprache ankomme.

Die **Auswahlkriterien** für die Teilnahme an den lokalen Netzwerktagen waren für Teilnehmende wie überzählige Bewerberinnen in der Mehrzahl nachvollziehbar. Es wurde damit seitens des Referats auch transparent umgegangen.

Abgelehnte Bewerberinnen erhielten eine Rückmeldung mit Erklärung des Auswahlverfahrens (und einer Literaturliste zum Thema). Die Frauen, die als **Nachrückerinnen** eingeladen werden konnten, waren erfreut an diesem begehrten Angebot teilnehmen zu können.

Die über das Bewerbungsverfahren möglich gewordene, bewusst hergestellte **Heterogenität der Netzwerkgruppen** wurde in der Praxis als herausragend bewertet. Konkurrenz spielt bei den i.d.R. üblichen ressortinternen Treffen sonst durchaus eine Rolle.

Das **Thema Karriere** konnte leichter im heterogenen Kontext, ressort- und laufbahnübergreifend, mit größerer Leichtigkeit zur Sprache und in Wirkung kommen. Das Erlebnis „Netzwerkarbeit“ wurde auf diese Weise tatsächlich für die meisten TN neu erfahrbar und entfaltete schnell Tiefe.

Die überwiegende Mehrheit der TN hatte keine **Vorerfahrungen mit Netzwerkarbeit**. Das Netzwerken wurde daher zunächst als Methode und in Übungen praktiziert und sollte im Tun schließlich zur Haltung werden. Im TN-Feedback wurde sehr deutlich, wie bereichernd die Frauen diese neue Erfahrung erlebt haben und wie hilfreich ein Netzwerk auch für sie sein kann. An dieser Stelle sei auch berichtet, dass sich einzelne Teilnehmerinnen mit dem Angebot sehr unzufrieden zeigten und offenbar ganz andere Vorstellungen von gelingender Netzwerkarbeit vertraten, die mit dem ausgeschriebenen Angebot eindeutig nichts zu tun hatten. Aus welchem Grund sie trotzdem freiwillig und regelmäßig an der Veranstaltungsreihe teilgenommen haben, ließ sich nicht aufklären.

Insgesamt sind im Rahmen der regionalen Netzwerktage jeweils sehr engagierte **Netzwerkgruppen** entstanden, in denen sich die Frauen intensiv kennengelernt und ausgetauscht haben. Aus den im Projekt begleiteten 5 KNW-Gruppen sind 6 lokale Karrierenetze entstanden: 1x Braunschweig, 2x Hannover, 2x Lüneburg! (1 NW mit Frauen aus Hannover) und 1x Oldenburg.

Die Teilnehmerinnen erhielten an den Netzwerktagen ein **fachlich anspruchsvolles Angebot mit Fortbildungscharakter**. In den Theorieimpulsen wurden ausschließlich Klassiker der Netzwerkmethodik und aktuelle Literatur verwendet. Die Auswahl der Inhalte wurde von den TN als sehr stimmig rückgemeldet. In der Kollegialen Beratung brachten die Frauen eigene Fallbeispiele aus der Praxis ein und nutzten so den Erfahrungskontext ihrer Netzwerkpart-

nerinnen. Beide Tagesanteile griffen jeweils die Themen Netzwerken und Karriereförderung auf. Die so entscheidende (Netzwerk-)Gruppenbildung wurde durch viele anregende und kontakt-vertiefende Methoden gefördert. Die Mittagspause wurde vom ersten Tag an von allen Gruppen als eigenständige Netzwerkzeit genutzt. Alle Arbeitsunterlagen und -ergebnisse waren am Tag selbst und im Anschluss über online-Upload erhältlich und so aufbereitet, dass die TN sie auch in ihrem Arbeits- und Netzwerkkontext verwenden können. Anfängliche technische Schwierigkeiten beim Download konnten zeitnah behoben werden, so dass alle Materialien auch zugänglich waren.

Die Balance zwischen Netzwerkerlebnis, Selbstorganisation, Planungsschritten in ein eigenes lokales Netzwerk, theoretisch-inhaltlichem Input und der Karrierethematik wurde verschieden bewertet. Die überwiegende Mehrzahl der Frauen zeigte sich sehr zufrieden mit dieser Mischung. Einige TN wünschten sich mehr fachlichen Input im Sinne einer Theorie-Fortbildung. Hier wurde spürbar, dass sich das Angebot von üblichen Fortbildungsangeboten, die sich viel Input auszeichnen, unterschied.

In besonderer Weise wurden gewohnte Denk- und Handlungsstrukturen über den für die TN neuen Netzwerkansatz hinaus angesprochen, wie Transparenz, Handeln auf Augenhöhe, Handeln und Führen in Hierarchien, Verwaltungshandeln und Selbstorganisation, Umgang mit Gestaltungsraum, Karriere und Selbstdarstellung. Hier waren die TN aufgefordert, eigene Positionen zu bestimmen.

Im Projektjahr wechselten diverse TN ihre Stelle, i.d.R. verbunden mit einem Aufstieg. Die Netzwerktag waren eine hervorragende Plattform, das oft nur leise behandelte **Thema Karriere** hörbar zu machen. Der Workshop-Impuls und kollegiale Austausch zu diesem Thema wurde als sehr gut bewertet. Am Ende der 6 Netzwerktag war es selbstverständlich, sowohl zur eigenen Karriere zu berichten als auch auf persönlicher Ebene über freie oder neue Stellen zu informieren. Intern wurde eine Kontaktliste herausgegeben in die jede Positionänderung eingetragen wurde.

Alle 6 lokalen Karrierenetzwerke wollen weitermachen. Jede Gruppe hat in den NWTen ein eigenes Konzept entwickelt. Im Rahmen der NWTe war für diese Aktivierung jeweils ein fester Zeitraum vorgesehen. Die Teilnehmerinnen reagierten zu Beginn auf das Thema „Selbstorganisation“ zum Teil stark ablehnend. Erst in Korrespondenz mit den guten Netzwerkerlebnissen und -ergebnissen während der NWTe erwachsen Ideen und Freude an einer Selbstorganisation. Wurden zunächst vorwiegend Forderungen an das Ministerium formuliert, entwickelten sich daraus zum Ende des KNW-Angebots klare Positionierungen und Ansätze, wie das lokale Netzwerk jeweils voran gehen möchte.

Der landesweite Netzwerktag war mit direktem Blick auf die TN und entsprechend ihrer Anregungen und Wünsche für diesen Tag konzipiert: Alle 6 Netzwerkgruppen konnten dort ihr Konzept sichtbar machen und außerdem erfahren, mit welchen Ideen und Formaten die anderen Netzwerkerinnen unterwegs sind. Verbunden mit der Ausrichtung des jeweiligen lokalen KNWs und den nächsten Vorhaben sind von allen Gruppen auch Wünsche an das Sozialministerium bzw. Referat, wie Freistellung für die Netzwerkarbeit und Ausgleich von Fahrtzeiten und Fahrtkosten geäußert worden.

Der Rundgang der Ministerin wurde seitens der TN als Wertschätzung des eigenen Engagements wahrgenommen.

Über die **Aktion „Wild Card“** war jede TN aufgefordert und eingeladen Unterstützer/innen für das eigene lokale Karrierenetzwerk anzusprechen. Die TN mussten dazu von der eigenen Idee berichten und erfolgreich Unterstützung einwerben. Zahlreiche Unterstützer/innen sind über diesen kreativen Weg zur landesweiten Netzwerkveranstaltung erschienen.

Auch **ressortinterne Treffen** fanden auf Wunsch der KNW-Teilnehmerinnen im Rahmen dieser Veranstaltung statt und wurden von den TN genutzt.

Für die TN war das Projekt KNW ein enorm passgenaues, effektives und wertiges Angebot. Das Ziel, die Gruppen innerhalb eines Jahres in selbstorganisierte lokale KNW zu führen, wurde erreicht. Die Freude und das neue wertschätzende Miteinander auf Augenhöhe, quer durch alle Ressorts und Ebenen in der Netzwerkarbeit wurden als neue Erfahrungen von den TN in besonderer Weise herausgehoben. Exemplarisch wurde erlebbar, wie es gelingen kann Frauen in Führungspositionen zu unterstützen und zu stärken.

4.1.2 Projekt-Outcome: Sozialministerium mit Abteilung „Frauen und Gleichstellung“

Angesichts des sichtbaren Erfolgs kann das Projekt KNW als äußerst gelungen eingestuft werden: Eine Fördermaßnahme die sich in Hinblick auf das Ziel, Frauen in Führung zu unterstützen und zu stärken, mehr als gelohnt hat. Als **Mehrwerte** sind entstanden

- 6 engagierte lokale Karrierenetzwerke in 4 Regionen mit rund 110 aktiven Frauen in Führungspositionen
- eine eingeführte, Identität stiftende, positiv besetzte Wort-Bild-Marke
- Präsentationsmaterial für das Karrierenetzwerk, das auch in Zukunft genutzt werden kann (Logo, Kursmappen-Layout, Briefbogen, Roll-Up, Foto-Powerpoint-Präsentation, Wild Card), in der Mehrzahl in Dateiformat vorliegend für schnelles und eigenständiges Weiterarbeiten und Weitergeben
- ein qualitativ hochwertiges Verfahren für Bewerbung und TN-Auswahl
- eine Kontaktdatenbank mit an diesem Thema interessierten Frauen
- ein Adressliste von Unterstützer/innen dieser Idee, die zum landesweiten Netzwerktag erschienen sind.

Mit diesem kraftvollen **„Rückenwind“** für Frauen-Karrierenetze in Niedersachsen lässt sich leicht und zügig weitergehen.

In besonderer Weise ist über das Projekt sichtbar geworden, dass das Sozialministerium für das ganze Land Niedersachsen Arbeit leistet: Der **Gleichstellungsauftrag als Querschnittsaufgabe der Landespolitik** wurde direkt erlebbar - für die TN sowie alle Führungskräfte und Ebenen im Niedersächsischen Landesdienst.

Das MS hat mit dem Projekt ein **fertiges, erfolgreiches und auch in Zukunft nutzbares Produkt** zur Förderung von Frauen in Führung entwickelt.

Insbesondere durch die **dezentrale Anlage des gesamten Projekts**, von den Informationsveranstaltungen bis zu den NWTe, konnte sich das MS in den Regionen zeigen und erlebbar werden. Seitens der TN wurde dieses „Entgegenkommen“ als „landesweite Einladung“ und „regionale Gleichbehandlung“ besonders positiv bewertet.

Im gesamten Projekt wurde auf **Nachhaltigkeit** gesetzt, auch hinsichtlich zukünftiger Kostenaufwendungen:

- Es wurde eindrucksvoll gezeigt, wie sich behördliche Räume auch zukünftig über das Prinzip mobiler Gestaltung als kostengünstige Lösung für diese und ähnliche Zusammenhänge nutzen lassen.
- Eine zielorientierte TN-Auswahl hat die Akzeptanz des Angebots maßgeblich erhöht, sodass auffallend wenig „Abbrecherinnen“ (10%) zu verzeichnen waren.
- Die konsequente Nachbesetzung freiwerdender Plätze hat eine Volllastung des Projekts gesichert.

Die **Informationsveranstaltungen** haben sich im Format sehr bewährt und sind auch in ähnlicher Form für andere Angebote nutzbar.

Im Ergebnis erhält das Ministerium ein exemplarisches Veranstaltungsformat, das sich in allen Teilen landesweit wiederholen (und ausbauen) lässt.

4.2 Projekt-Impact

Welche gesellschaftliche Wirkung für das Land Niedersachsen hat dieses Projekt erzeugen können?

120 Frauen in Führungspositionen im Niedersächsischen Landesdienst wurden erfolgreich mit der Netzwerkidee vertraut gemacht, identifiziert und zugleich in ihrer Führungsaufgabe bestärkt und gefördert. Im Exempel wurde deutlich: Es ist sehr konkret möglich, Frauen in Führung mit dem Netzwerkansatz und einem Angebot aus In-Kontakt-Gehen, Theorie-Input und Kollegialer Beratung effektiv zu unterstützen.

Der Ansatz **KNW eignet sich landesweit zur Förderung von Frauen in Führung**. Netzwerken geht leicht, macht Sinn, ist übertragbar auf alle Themen und Herausforderungen und kann in besonderer Weise Ressorts und Hierarchieebenen miteinander verbinden.

Alle TN arbeiteten im Kontext des KNWs engagiert für ihre Region und das Land. Über diese TN wird in Zukunft aktiv Werbung für eine weitergehende Vernetzung von Frauen in Führung gemacht. Neue Frauen können je nach Intention der entstandenen Gruppen durch die **6 selbstorganisierten lokalen Netzwerke** angesprochen, eingeladen und gestärkt werden. Die über das Projekt bewirkte Initialzündung kann landesweit langfristige Effekte erzeugen.

Sichtbar geworden ist die gute Wirkung von wertschätzender, aufmerksam wahrnehmender, in Kontakt gehender Netzwerkarbeit im Unterschied zu in Behörden oft erlebtem Handeln und Denken in Hierarchieebenen und Abgrenzungen¹⁵. Ebenso deutlich haben sich die Gegensätze zwischen dem von außen herangetragenem Anspruch an Selbstorganisation und dem oft in Handlungsebenen (Spielraum, Zeit, Zuständigkeit, Gewohnheiten, Gesetze) „Agieren-Müssen“ von Führungskräften im Verwaltungsdienst gezeigt. Aus dem Projekterfolg ist dennoch klar ableitbar: **Netzwerken gelingt auch in behördlichen Zusammenhängen.**

Je heterogener die Gruppenzusammensetzung desto stärker wurden die positiven Wirkungen für die TN erlebt. Und je deutlicher sich die TN in der Haltung einer Netzwerkerin begegneten, desto mehr gestaltete sich die gemeinsame Arbeit im Netzwerk mit Freude und mit Erfolg für die Beteiligten. In diesem Sinne wirkt Netzwerkarbeit kultur- und sinnstiftend.

¹⁵ vgl. auch Stefan Scholer: Führung im öffentlichen Dienst; Kissing 2017

Netzwerken ist lernbar und tut Frauen in Führung gut. Die Mehrheit der Projekt-TN ist in Bezug auf Netzwerken nahezu ohne Vorkenntnisse und Erfahrungen in die NWT e gestartet. Am Ende des Projekts konnten 6 lokale Netzwerke in Selbstorganisation an den Start gehen - mit eigenen Konzepten und Vorhaben.

Darüber hinaus wurde über gute Werbung, einen nachhaltig angelegten Gesamtansatz und eine stringente Nachbesetzung freier Plätze alle eingesetzten **Finanzmittel und personellen Ressourcen hocheffektiv genutzt.**

Über das einjährig finanzierte Projekt wurde ein konkreter Ansatzpunkt zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen nicht nur getestet sondern direkt erfolgreich eingeführt. Dieser ist in jeder Hinsicht ausbaufähig.

5. Resümee und Ausblick

Frauen in Führung zu stärken ist wichtige Aufgabe von Gleichstellungsarbeit. Über das KNW und seine im Projekt gewachsenen lokalen Netzwerkgruppen wird das Anliegen, Frauen in Führungspositionen zu fördern, landesweit sichtbar.

In diesem Zusammenhang sollte die **öffentliche Wahrnehmung für dieses Projekt gestärkt werden.** Offensive Pressearbeit, Informationen auf der ministeriellen Homepage und insbesondere High-Potential-Personen, die über das Anliegen und die kraftvollen Entwicklungen im KNW berichten, würden das Projekt auch über die behördlichen Bezüge hinausheben.

Die TN des Projekts sind in ihren Netzwerken angekommen, der gemeinsame Netzwerktag am 23.10.2017 hat große Resonanz gefunden und landesweit Sichtbarkeit für Thematik und Vorhaben sowie Wirkung erzeugt. **Es gilt den aufgebauten Schwung zu nutzen,** das Projekt kraftvoll in Bewegung zu halten und bis zur landesweiten Etablierung weiter zu entwickeln.

Das Projekt hat auch gezeigt: **Es gibt an Netzwerkarbeit interessierte Frauen in Führungspositionen,** die mit hohem Engagement dabei sind und bereit sind, Möglichkeiten und Wege zu finden, die begonnene Netzwerkarbeit fortzusetzen und selbstorganisiert weiter zu arbeiten. Es darf angenommen werden, dass es auch in Zukunft gelingen wird, interessierte Frauen in diesem Thema bis zur Selbstorganisation eigener Netzwerke zu bewegen. Mit wenig Aufwand – unter Nutzung aller im Projekt erarbeiteten Materialien und Möglichkeiten – wäre zum jetzigen Zeitpunkt viel zu erreichen.

Auch wenn sich 6 lokale KNW über die einjährige professionelle Begleitung ausgebildet haben, kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Motivation der Gruppen ohne weitere Unterstützung hält (und ausbaut). Wir wissen: **Selbstorganisation braucht immer auch Containment.** Die Aufmerksamkeit auf Ziel und Anliegen muss gehalten werden, wo auch immer zukünftig strukturell verortet.

Es gilt die Akteurinnen in den NW wahrzunehmen und wertzuschätzen. Ein politischer Wille und öffentliche Sprache zu diesem Thema ist unabkömmlich, ebenso wie eine personelle Zuordnung in Form eines zuständigen Referats mit Ansprechpartner/in.

Aus Forschung und Literatur ist darüber hinaus bekannt¹⁶: Frauennetzwerke sind einflussreich, wenn

- sich die Führungsspitze engagiert,
- das Netzwerk ein eigenes Budget hat,
- das Netzwerk „Sponsoren“ in den Reihen der oberen Führungskräfte hat,
- das Netzwerk und die als High Potentials geltenden Frauen vernetzt sind,
- Berührungspunkte zwischen Netzwerk und Top-Management geschaffen werden, z.B. durch Veranstaltungen oder regelmäßige Besuche.

Der landesweite Netzwerktag war systematisch entlang dieser aus der deutschen Wirtschaft stammenden Forschungsergebnisse konzipiert.

¹⁶ vgl. Scheidegger, Noline/ Osterloh, Margit: Organisation und Geschlecht – eine Netzwerkperspektive: Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität? In: Krell, Gertraude (Hrsgin.): Betriebswirtschaftslehre und x Genderstudien- Analysen aus Organisationen, Personal, Marketing und Controlling; Wiesbaden 2005; S. 139 – 156; In: Edding, Cornelia/ Claußen, Gisela: Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet; Bertelsmann, Stiftung Gütersloh 2014; Band 3: Personalmanagement – Die Hüter der Verfahren; S.22 – 25

In welcher Form in Zukunft Unterstützung erfolgt ist zielabhängig. **Der exemplarisch angelegte Projektansatz ist in vielerlei Hinsicht nutzbar**

- als reine Fortbildung(-reihe) für Neueinsteigerinnen,
- als Projektwiederholung, um die entstandene Energie zu begleiten und kraftvoll auf viele (neue) Teilnehmerinnen auszuweiten,
- als Einführung eines jährlich stattfindenden landesweiten Netzwerktages, um den Ansatz langfristig zu etablieren, Impuls gebend und die lokalen Aktivitäten zusammenführend.

In jedem Falle gilt es, den Akteurinnen mit allen zukünftigen Maßnahmen **konkrete Unterstützung** zukommen zu lassen, ob in der Sichtbarwerdung der jeweiligen lokalen Aktivitäten oder hinsichtlich ihrer Wünsche (z.B. Logo-Nutzung) und konstruktiven Vorschläge (z.B. Dienstzeitenregelung, Freistellung, Fahrtkostenübernahme). Die meisten Anregungen aus dem Kreis der TN sind Lösungsansätze für Probleme, die sich aus den gegebenen Strukturen und geltenden Regelwerken im ressortübergreifenden Arbeiten ergeben. Hier wirkt Netzwerkarbeit sehr konkret in bestehende Strukturen hinein und kann ggf. neue Strukturen, Reglements, Themen und Kooperationen vorantreiben.