



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR  
FAMILIE, FRAUEN, KULTUR  
UND INTEGRATION

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

Das Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte  
in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung



# INHALT

Vorwort	2
Mentoring – Über ein erfolgreiches Konzept	3
<b>Teil I: Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“</b>	<b>4</b>
Historie und Ziele des Programms	4
Struktur der Programmorganisation	5
Aufbau des Programms	8
Prozessablauf	10
Anforderungs- und Aufgaben-/Kompetenzprofile der Teilnehmenden	13
<b>TEIL II: Zu den Vorteilen, der Wirksamkeit und den Potenzialen des Programms</b>	<b>15</b>
Die Vorteile des Programms im Überblick	15
Zahlen, Daten, Fakten	17
Ergebnisse der Längsschnittanalyse 2018	18
Ergebnisse der Verbleibstudie 2018	21
<b>TEIL III: Erfahrungsberichte</b>	<b>24</b>
Erfahrungsberichte ehemaliger Mentees	25
Erfahrungsberichte von Mentorinnen und Mentoren	28
Erfahrungsberichte aus den Personalreferaten	32
<b>TEIL IV: Empfehlungen für die Personalreferate</b>	<b>37</b>
Bewerbungsverfahren	37
Begleitung der Mentees im Mentoring-Jahr	38
FAQ: Frequently Asked Questions – Häufig gestellte Fragen	41
Datenschutzhinweise für Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren	46
Impressum	48

# VORWORT



## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Frauen in Leitungsfunktionen sind in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung leider nach wie vor unterrepräsentiert. Rheinland-Pfalz ist mit einem Frauenanteil von rund 34 Prozent in Führungspositionen in der Landesverwaltung zwar im Ländervergleich gut aufgestellt, von einer paritätischen Besetzung von Führungspositionen sind wir aber noch ein Stück entfernt. Daher hat das Frauenministerium im Jahr 2010 das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ gestartet, an dem bis heute rund 160 Nachwuchsführungskräfte aus der Landesverwaltung teilgenommen haben.

Der Erfolg von „Mehr Frauen an die Spitze!“ zeigt, dass Mentoring-Programme für Frauen eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg in eine Führungsposition sein können. Als Instrument der Personalentwicklung können sie die Motivation von Frauen zur Übernahme einer Führungsfunktion stärken und ihre Potenziale offenlegen.

Der Schwerpunkt des einjährigen Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ liegt auf der beruflichen Beratung und Unterstützung von weiblichen Nachwuchsführungskräften durch erfahrene Führungspersonalitäten. Der vertrauensvolle regelmäßige Austausch zwischen Nachwuchskraft und erfahrener Führungspersonalität ist dabei der zentrale Aspekt in einer Mentoring-Beziehung. Attraktive Qualifizierungsangebote sowie gemeinsame Netzwerkveranstaltungen und ein interessantes Rahmenprogramm ergänzen das Mentoring-Programm.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die Programminhalte und die Programmstruktur des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“. Ergänzend dazu geht sie auf die Vorteile, die Wirksamkeit und die Potenziale des Programms ein. Gleichzeitig bietet sie für Personalreferate eine praxisorientierte Unterstützung bei der Auswahl und Begleitung der Mentees vor, während und nach der Programmteilnahme. Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie Vertreterinnen und Vertreter der Personalreferate berichten darüber hinaus in Interviews von ihren persönlichen Erfahrungen mit dem Programm.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

**Katharina Binz**  
Ministerin für Familie, Frauen, Kultur und  
Integration des Landes Rheinland-Pfalz

# MENTORING – ÜBER EIN ERFOLGREICHES KONZEPT

Der Begriff des Mentorings ist auf das Wort Mentor zurückzuführen und basiert auf einer Sage aus der griechischen Mythologie. In seiner berühmten Odyssee schrieb Homer über Odysseus, der in den trojanischen Krieg zieht und seinen Sohn Telemachos in seiner Abwesenheit einem Freund namens Mentor anvertraut. Mentor obliegt die Aufgabe, sich um Telemachos zu kümmern und ihn auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten. Der erste Mentor der Geschichte wurde so zum Namensgeber dieses Instruments.<sup>1</sup>

Eine Mentoring-Beziehung gleicht einer Art „Patenschaft“: Eine sehr erfahrene Person, die die Rolle der Mentorin oder des Mentors einnimmt, gibt Erfahrungswissen und fachliches Wissen an eine bislang weniger erfahrene Person weiter, oft eine Nachwuchskraft, die als Mentee bezeichnet wird. Im Zentrum steht der Wissenstransfer innerhalb einer persönlichen Beziehung, dessen Ziel es ist, Unterstützung bei der beruflichen und individuellen Entwicklung der/des Mentee zu leisten. Diese Konstellation aus Mentorin oder Mentor und Mentee wird als Mentoring-Tandem bezeichnet.<sup>2</sup>

Das Mentoring ist heute eines der beliebtesten und effektivsten Instrumente der Personalentwicklung. Dabei unterscheidet es sich von anderen Methoden vor allem durch die Zusammenarbeit von Mentorin bzw. Mentor und Mentee. Von der Begrifflichkeit des „Coachings“ lässt es sich inso-

fern abgrenzen, als dass eine Mentorin oder ein Mentor über keine spezielle Coachinausbildung verfügt oder hauptberuflich beratend tätig sein muss. Die Mentorin bzw. der Mentor ist oftmals in einem ähnlichen Tätigkeitsfeld beschäftigt wie die/der Mentee. Die Expertise der Mentorin bzw. des Mentors ergibt sich aus dem Erfahrungsvorsprung. Diese besondere Konstellation ermöglicht eine individuelle, fachliche und persönliche passgenaue Förderung der/des Mentee. Darin liegt zum einen die größte Stärke des Mentorings, zum anderen ergibt sich dadurch der einzigartige Vorteil des Instruments.<sup>3</sup>

Mentoring ist immer

- **persönlich:** Mentorin bzw. Mentor und Mentee stehen in direktem Austausch miteinander.
- **individuell:** Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Mentee mit den eigenen, individuellen Fragen, Herausforderungen und Bedürfnissen.
- **erfolgsorientiert:** Die Orientierung an beruflicher und persönlicher Weiterentwicklung steht im Vordergrund. Häufig wird dabei auch entlang vorab definierter Ziele gearbeitet.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Domsch, M. et al. (2017): Cross Mentoring – Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. Graf, N. und Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 6 f.

<sup>3</sup> Vgl. Ebd. (2014), S. 7 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Tandemploy GmbH (2020): Was ist Mentoring? Eine Übersicht mit allen wichtigen Antworten. Abrufbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/mentoring-networking/was-ist-mentoring/> (zuletzt abgerufen am: 1. Oktober 2021).

# TEIL I: DAS MENTORING-PROGRAMM „MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!“

## HISTORIE UND ZIELE DES PROGRAMMS

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ wurde vom rheinland-pfälzischen Frauenministerium im Jahr 2009 ins Leben gerufen und startete 2010 mit 17 Mentees in die erste Programmrunde. Alle Ressorts sowie die Landtagsverwaltung und die Staatskanzlei haben sich von Beginn an beteiligt.

Mit der Initiierung des Mentoring-Programms verfolgt die Landesregierung in Rheinland-Pfalz vorrangig diese grundlegenden Ziele:

- Eine langfristige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der obersten Landesverwaltung sowie des nachgeordneten Bereichs,
- eine nachhaltige Steigerung des Anteils von Frauen in Gremien der Landesverwaltung,
- die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Frauen (u. a. im Hinblick auf den Erwerb von Kompetenzen, die Planung und Entwicklung der eigenen Karriere, die Analyse von Stärken und Schwächen, den Auf- und Ausbau des beruflichen Netzwerks),
- eine Sensibilisierung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure in Bezug auf Gleichstellungsfragen sowie die Situation weiblicher Beschäftigter.

Das Konzept ist inzwischen zu einem Best-Practice-Beispiel für Mentoring-Programme in der

Verwaltung geworden. Rund 20 weibliche Nachwuchskräfte haben in jeder Programmrunde die Möglichkeit, von der Kombination aus der Tandembeziehung mit einer erfahrenen Führungskraft sowie professionellen Qualifizierungsworkshops und Netzwerkveranstaltungen zu profitieren, um sich auf eine mögliche spätere Führungsposition vorzubereiten. Insofern hat das Projekt in den vergangenen Jahren einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen in der Landesverwaltung kontinuierlich erhöht hat.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vgl. 3.-5. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes des Landes Rheinland-Pfalz. Abrufbar unter: <https://mffki.rlp.de/de/themen/frauen/frauen-in-der-wirtschaft-und-dem-oeffentlichen-dienst/oeffentlicher-dienst/landesgleichstellungsgesetz-lgg/> (zuletzt abgerufen am: 1. Oktober 2021).

## STRUKTUR DER PROGRAMM-ORGANISATION

### Projektleitung

Die Projektleitung des Mentoring-Programms ist im rheinland-pfälzischen Frauenministerium angesiedelt. Sie ist für die interministerielle Koordination des Programms verantwortlich. Die Projektleitung informiert die teilnehmenden Häuser über die Inhalte, Zielsetzung, Ausgestaltung und Änderungen des Mentoring-Programms und wirbt für die Benennung von Mentees, Mentorinnen und Mentoren. Sie vertritt das Projekt innerhalb der Landesverwaltung und nach außen, z. B. durch das Vorstellen des Projektes in Dienststellen

anderer Bundesländer. Die Projektleitung organisiert und leitet die Sitzungen des Lenkungsbeirats, informiert diesen über den Stand der aktuellen Runden, bringt Änderungsvorschläge ein, stimmt sich mit ihm ab und setzt die dort gefassten Beschlüsse um.

### Externes Projektbüro

Die Organisation und wissenschaftliche Begleitung des Programms wird durch das externe Projektbüro, welches im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz angesiedelt ist, umgesetzt.

## AUFGABEN DES EXTERNEN PROJEKTBUROS

Planung und Umsetzung	Inhaltliche Beratung	Wissenschaftliche Begleitung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrags- und Finanzwesen</li> <li>• Vorbereitung und Durchführung des Rahmen- und Qualifizierungsprogramms</li> <li>• Entwicklung und Bereitstellung von Informationsmaterialien (u. a. Handreichungen, Newsletter, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Mentees sowie der Mentorinnen und Mentoren</li> <li>• Beratung der Projektleitung</li> <li>• Beratendes Mitglied im Lenkungsbeirat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formative sowie in Teilen summative Evaluation</li> <li>• Verbleibstudien und Längsschnittanalysen</li> <li>• Umfragen zu programmbezogenen Themen (u. a. zur Digitalisierung des Matching-Prozesses, zur Vernetzung innerhalb des Programms, etc.)</li> </ul>

Das externe Projektbüro ist im Auftrag der Projektleitung für die Planung und Umsetzung des Mentoring-Programms zuständig und steht sowohl der Projektleitung als auch dem Lenkungsbeirat beratend zur Seite. Für die Mentees, Mentorinnen und Mentoren ist das externe Projektbüro eine Anlaufstelle, an die sie sich jederzeit mit ihren Anliegen und Anregungen wenden können. Zum operativen Aufgabengebiet gehören primär das Antrags- und Finanzwesen, die Planung und Umsetzung des Rahmen- und Quali-

fizierungsprogramms sowie die Erstellung unterschiedlicher Informationsmaterialien (z. B. der Newsletter oder Handreichungen zur Unterstützung der Programmbeteiligten). Darüber hinaus ist das externe Projektbüro als wissenschaftliche Begleitung von „Mehr Frauen an die Spitze!“ tätig, um eine evidenzbasierte Weiterentwicklung des Programms zu gewährleisten.



### Quantitativ-standardisierte Elemente der wissenschaftlichen Begleitung

Um die Qualität des Mentoring-Programms sicherzustellen und kontinuierlich anzupassen, werden die Teilnehmenden vor Beginn sowie nach Abschluss der jeweiligen Programmrunden mittels standardisierter Online-Befragungen zu unterschiedlichen Aspekten des Programms befragt. Bislang fokussierten diese die Bewertung der Programminhalte und -struktur sowie die kurzfristigen Effekte auf die Zielgruppe des Programms. Implikationen über nicht-intendierte Effekte, komplexe Zusammenhänge und kontextbezogene Dimensionen wurden bisher kaum berücksichtigt.

Da die Diskussion um die Wirkungsorientierung auch im Bereich der Evaluation von Mentoring-Programmen einen neuen Stellenwert erreicht hat,<sup>6</sup> erfolgte im Jahr 2020 unter Anwendung eines theoretisch fundierten Wirkungsmodells eine Neuausrichtung des Evaluationsdesigns. Dieses zielt vor allem auf die Wirksamkeit der drei Teilbereiche (Mentoring-Beziehung, Qualifizierung und Vernetzung) des Programms ab. Als Heuristik dient die Theorie beruflicher Leistung nach Campbell et al. (1993), die bereits von Fay und Hüttges (2013) für die Analyse der Wirkung von Mentoring-Programmen im Bereich der Frauenförderung genutzt wurde.<sup>7</sup> Als Wirkungsannahme wird davon ausgegangen, dass sich die Teilnahme am Mentoring-Programm positiv auf die Mentees auswirkt, und zwar auf ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, auf ihre Motivation sowie auf ihre Situation. Damit sind auch auf aggregierter Ebene kurz- bis mittelfristige Effekte auf das Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse (Performance) der Mentees

sowie langfristige Effekte auf ihren beruflichen Erfolg zu erwarten. Bei der Entwicklung des Wirkungsmodells wurde sowohl im Hinblick auf die übergreifende Heuristik als auch die Operationalisierung der relevanten Dimensionen nach Möglichkeit auf validierte Skalen zurückgegriffen. Zugleich fand eine programmspezifische Orientierung statt, indem z. B. die Abfrage vorhandener Wissensbestände aus den konkreten Inhalten der Qualifizierungsangebote abgeleitet wurde.

In Ergänzung werden die Teilnehmenden regelmäßig zu den jeweiligen Veranstaltungen des Programms befragt. Dadurch können einerseits Rückschlüsse auf potenzielle Veränderungsbedarfe zu Veranstaltungsformaten und -inhalten gezogen werden, andererseits erhalten die Referentinnen und Referenten ein unmittelbares Feedback zu ihren Veranstaltungen.

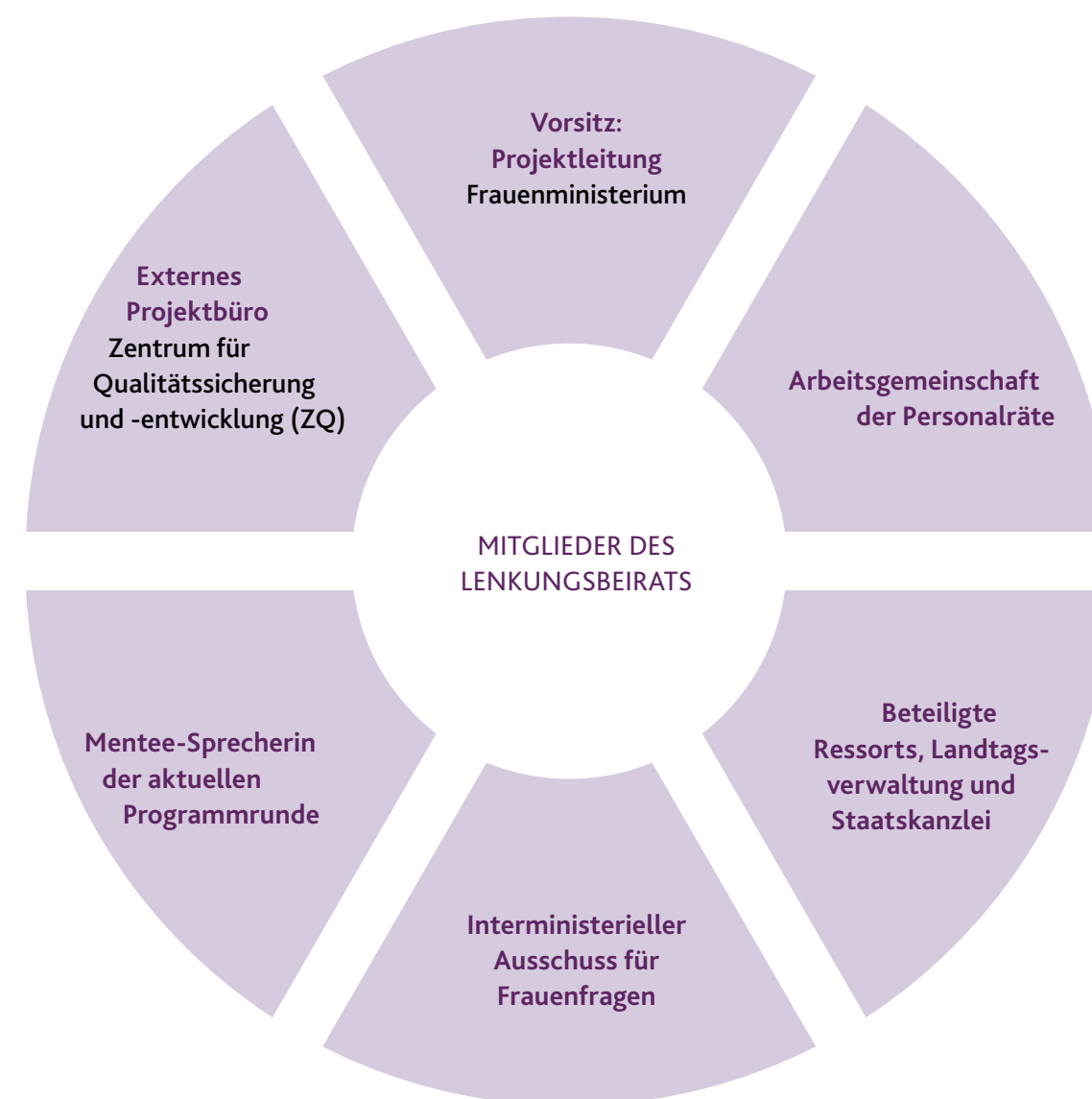
### Qualitativ-standardisierte Elemente der wissenschaftlichen Begleitung

Einige Monate nach Beginn des Mentoring-Jahres werden die Programmteilnehmenden zusätzlich anhand qualitativer, leitfadengestützter Interviews zu ihrer Zufriedenheit mit dem bisherigen Programmverlauf und den Inhalten des Programms befragt.<sup>8</sup> Weitere Aspekte des Interviews fokussieren sich auf das Matching, die Mentoring-Beziehung und die Vernetzung innerhalb des Programms.

Die Ergebnisse der quantitativen Befragungen sowie der qualitativen Interviews werden der Projektleitung sowie dem Lenkungsbeirat zurückgespiegelt, um ggf. Anpassungen für kommende Runden vornehmen zu können.

### Lenkungsbeirat

Die Steuerung des Mentoring-Programms erfolgt durch den Lenkungsbeirat, der aus je einer Vertreterin oder einem Vertreter der beteiligten Ressorts, der Landtagsverwaltung und Staatskanzlei, des Interministeriellen Ausschusses für Frauenfragen, der Arbeitsgemeinschaft der Personalräte sowie der Projektleitung besteht. Die Ansprechpartnerin des externen Projektbüros sowie eine Sprecherin der Mentees nehmen beratend an den Sitzungen des Lenkungsbeirats teil. Dieser tagt in der Regel zweimal im Jahr und ist sowohl in das Matching der Tandems als auch in alle Fragen der Programmsteuerung und -organisation eingebunden.



6 Vgl. Haghani-pour, B. (2013): Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften, Wiesbaden: VS Verlag; Höppel, D.: Aufwind mit Mentoring: Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, Band 11. Nomos-Verlag; Sandner, M. (2013): Quasi-Experimental Evaluation of a Student Mentoring Program, Hannover Economic Papers (HEP) dp-512, Leibniz Universität Hannover.

7 Fay, D. und Hüttges, A. (2013):  $P = f[KSA \times M \times S]$ . In: Dautzenberg, K., Fay, D. und Graf, P. (Hrsg.): Aufstieg und Ausstieg. Ein geschlechterspezifischer Blick auf Motive und Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 11–20.

8 Helfferich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 669 – 687.

## AUFBAU DES PROGRAMMS

### Die drei Säulen des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ und die Prozessbegleitung

Mentoring-Beziehung	Qualifizierung	Vernetzung
„One-to-One“-Beziehung im Tandem zur Unterstützung und Beratung bei Themen der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung; Austausch über Strategien und berufliche Erfahrungswerte	Qualifizierungsworkshops zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mentees	Regelmäßige Netzwerkveranstaltungen mit den Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie Alumni des Programms zu unterschiedlichen Themen

#### Mentoring-Beziehung

Die erste Säule, der Kern des Mentoring-Programms, bildet die Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor. Für die einjährige Projektlaufzeit werden Tandems, die jeweils aus einer Nachwuchskraft (Mentee) sowie einer Führungskraft (Mentorin oder Mentor) bestehen, zusammengestellt (Matching). Die Regelmäßigkeit der Treffen liegt in Eigenregie des Tandems, wobei sich ein Abstand von vier Wochen in den meisten Fällen bewährt hat. Themen in den Gesprächen können die Entwicklung persönlicher Karrierestrategien, Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder konkrete (Problem-)Situationen aus der beruflichen Praxis sein. Zusätzlich können auch andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit zum Tragen kommen, bspw. das „Shadowing“, bei dem die Mentee die Mentorin oder den Mentor ganztägig oder zu einer Sitzung begleitet. Im Idealfall führt die Mentorin bzw. der Mentor die Nachwuchskraft in ihre bzw. seine beruflichen Netzwerke ein und eröffnet so die Möglichkeit, fachübergreifend sowie über die Projektlaufzeit hinaus Kontakte in der Landesverwaltung zu knüpfen.

Die Zusammenarbeit basiert auf den Prinzipien der Freiwilligkeit, der Unabhängigkeit und der Verbindlichkeit sowie der konkreten Mentoring-Vereinbarung, die innerhalb des Tandems zu

Beginn getroffen wurde. Die Beziehung zwischen Mentee und ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor ist hierarchiefrei und von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet. Die Zusammenstellung des Mentoring-Tandems wird in der Regel durch die Projektleitung, das externe Projektbüro sowie den Lenkungsbeirat des Programms vorgenommen. Die Mentees können sich jedoch auch vor Beginn des Programms eine geeignete Mentorin bzw. einen geeigneten Mentor suchen.

#### Qualifizierung

Das Angebot an Qualifizierungsworkshops zur Vermittlung unterschiedlicher Kompetenzen bildet die zweite wichtige Säule des Mentoring-Programms. In ein- bis zweitägigen Seminaren werden Mentees u. a. Kompetenzen in den Bereichen Führung, strategisches Selbstmarketing, Argumentieren, Verhandeln und Kommunikation vermittelt.

#### Vernetzung

Die dritte Säule des Programms bezieht sich auf Netzwerkveranstaltungen, die die Erweiterung des Netzwerks sowie die Intensivierung des Austauschs unter allen Teilnehmenden fördern. Es werden unterschiedliche Veranstaltungsformate in Präsenz oder in digitaler Form (gemeinsame Mittagessen – sog. „Lunchtalks“, Online-Cafés, Alumni-Treffen etc.) angeboten. Sie finden in

regelmäßigen Abständen statt und dienen dem informellen Austausch sowie der Begegnung aller Mentees, Mentorinnen und Mentoren. Die Veranstaltungen werden jeweils unter ein Schwerpunktthema gesetzt. Sie bieten die Gelegenheit, neben Erfahrungsberichten und Diskussionsrunden von und mit geladenen Gästen, miteinander ins Gespräch zu kommen. Eine Netzwerkveranstaltung pro Jahr wird durch die Mentees selbst organisiert.

#### Prozessbegleitung

Ergänzend finden während des Programms Veranstaltungen zur Prozessbegleitung statt, die in den Mentoring-Prozess einführen sowie eine Reflexion dessen ermöglichen und dadurch dem Programm einen Rahmen geben. Sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren werden über den Zeitraum des Mentorings professionell unterstützt. Die Prozessbegleitung beginnt mit der Einführungsveranstaltung und wird in einer Zwischen- und Abschlussbilanz fortgeführt. Diese Veranstaltungen tragen zum Gelingen des Mentorings bei, da den Tandems damit die Möglichkeit gegeben wird, sich mit der Gestaltung des Mentoringprozesses und den jeweiligen Rollen auseinanderzusetzen, auftretende Fragestellungen zu klären sowie sich untereinander auszutauschen.

## PROZESSABLAUF

### Von der Auswahl zum Matching über die Durchführung bis zum Abschluss des Programms

#### VON DER AUSWAHL BIS ZUM MATCHING

Juli/August	Bekanntmachung des Programms/Werbung
August/September	Informationsveranstaltung für interessierte Mentees, Mentorinnen und Mentoren Ausschreibung der Teilnahme in den beteiligten Dienststellen
Oktober	Bewerbungsschluss in den beteiligten Dienststellen Internes Auswahlverfahren
November	Übersendung der Bewerbungsunterlagen der Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren an die Projektleitung im Frauenministerium Information über die Programmteilnahme an die Vorgesetzten der Mentees
Dezember/Januar	Matching der Tandems im Lenkungsbeirat Information an die Teilnehmenden über die Zusammenstellung der Tandems

Ab Mitte des Jahres wird die kommende Runde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ beworben. Nach der Informationsveranstaltung des Frauenministeriums, auf der die Projektleitung und das externe Projektbüro das Programm vorstellen, können sich die Mentees sowie die Mentorinnen und Mentoren, die erstmalig an dem Programm teilnehmen möchten, in ihren Dienststellen für das Programm bewerben. Dort findet eine hausinterne Ausschreibung für die Teilnahme an dem Programm statt. Die Auswahl der Mentees erfolgt in der Eigenverantwortung der Dienststellen. Dabei werden sowohl die Gleichstellungsbeauftragte als auch der Personalrat im Rahmen ihrer Mitwirkungsrechte bei der Auswahl der Mentees beteiligt.

Die Bewerbungsunterlagen für den Matching-Prozess werden nach dem Auswahlverfahren bei

der Projektleitung im Frauenministerium eingereicht. Mit der Übersendung der Bewerbungsunterlagen der Mentees an die Projektleitung sind, sowohl durch die Mentees als auch durch das Personalreferat, die Vorgesetzten offiziell über die Teilnahme am Mentoring-Programm zu informieren. Die Projektleitung erstellt eine Übersicht, in der die Angaben aus den Bewerbungsunterlagen dargestellt werden. Auf Grundlage der persönlichen und berufsbezogenen Angaben und der Angaben der Mentees zu den gewünschten Eigenschaften einer Mentorin bzw. eines Mentors, die sich aus der Anforderungs- und Kompetenzliste ergeben, erfolgt das Matching durch den Lenkungsbeirat. Sollte das Tandem zu Beginn oder im weiteren Verlauf feststellen, dass es nicht zueinander passt, besteht die Möglichkeit eines erneuten Matchings. In diesem Fall ist die Projektleitung zu informieren.

#### VON DER DURCHFÜHRUNG BIS ZUM ABSCHLUSS DES PROGRAMMS

Januar	Erste Kontaktaufnahme der Mentee mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor
Februar	Kennenlernen der Mentees Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren inkl. Vorbereitungstraining
März	Offizielle Auftaktveranstaltung
April	Mentoring-Einführungsveranstaltung
Mai	Erster Qualifizierungsworkshop Netzwerkveranstaltung
Juni	Zweiter Qualifizierungsworkshop
Juli	<b>Sommerpause</b>
August	Netzwerkveranstaltung
September	Mentoring-Zwischenbilanz
Oktober	Dritter Qualifizierungsworkshop
November	Vierter Qualifizierungsworkshop Netzwerkveranstaltung
Dezember	Fünfter Qualifizierungsworkshop
Januar	Netzwerkveranstaltung (Organisation durch die Mentees) Mentoring-Abschlussbilanz
März	Offizielle Abschlussveranstaltung
Nach Abschluss des Programms wird für die Mentees eine Einführung in die kollegiale Fallberatung angeboten.	

Nach dem Matching im Dezember/Januar nehmen die Mentees zum ersten Mal Kontakt zu ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor auf. Eine erste Möglichkeit des Kennenlernens der Teilnehmenden untereinander wird im Februar angeboten.

Offiziell startet das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ im März eines jeden Jahres mit einer Auftaktveranstaltung in einem feierlichen Rahmen. Hierzu werden neben den Mentees, Mentorinnen und Mentoren, den Vorgesetzten der Mentees, den Zentralabteilungsleitungen, den Mitgliedern des Lenkungsbeirats, den Amtschefs und Amtschefinnen der Ressorts, dem Chef der Staatskanzlei und dem Landtagspräsidenten auch Persönlichkeiten eingeladen, die direkt und indirekt mit dem Mentoring-Programm verbunden sind. Nach der Einführungsveranstaltung, bei der die Teilnehmenden auf ihre Rollen vorbereitet werden, beginnt die Arbeit der Tandems. Die Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung obliegt den Teilnehmenden selbst und sollte das ganze Jahr über andauern. Die Einführungsveranstaltung wird ergänzt durch eine Zwischen- und Abschlussbilanz (Prozessbegleitung).

Von Mai bis Januar finden die Qualifizierungsworkshops und Netzwerkveranstaltungen statt. Es ist wichtig, dass die Mentees regelmäßig daran teilnehmen, da sie u. a. dem besseren Kennenlernen und Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der Vernetzung aller Teilnehmenden, aber auch der weiteren beruflichen Qualifizierung dienen. Bei Verhinderung ist das Personalreferat, die Projektleitung und das externe Projektbüro zu informieren. Falls mehr als die Hälfte der Qualifizierungsworkshops nicht besucht wurde, kann kein Teilnahmezertifikat ausgestellt werden. In Ausnahmefällen – bei berufs- und/oder krankheitsbedingter Absage – können versäumte Qualifizierungsworkshops nach Absprache mit der Projektleitung in der nächsten Runde nachgeholt werden.

Das Programm endet mit der offiziellen Abschlussveranstaltung im März. Im Anschluss

können die Mentees noch an einer Einführung in die kollegiale Fallberatung teilnehmen.

## ANFORDERUNGS- UND AUFGABEN-/KOMPETENZPROFILE DER TEILNEHMENDEN

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ richtet sich an zwei zentrale Zielgruppen: Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren. Die Anforderungsprofile der beiden Zielgruppen lassen sich wie folgt beschreiben:

### Anforderungsprofile

#### Die Mentee soll

- eine weibliche Beschäftigte sein,
- dem 4. Einstiegsamt angehören bzw. vergleichbare Beschäftigte sein, wenn sie bei einer obersten Landesbehörde arbeitet,
- dem 3. oder 4. Einstiegsamt angehören bzw. eine vergleichbare Beschäftigte sein, wenn sie bei einer oberen Landesbehörde arbeitet,
- sich für eine Führungsposition eignen und diese anstreben,
- mindestens eine zweijährige Berufserfahrung im öffentlichen Dienst nachweisen können.

#### Die Mentorin bzw. der Mentor soll

- mindestens der Besoldungsgruppe A15/ Entgeltgruppe E15 angehören bzw. einer vergleichbaren Vergütungsgruppe außerhalb des öffentlichen Dienstes,
- über eine mehrjährige Erfahrung in einer Führungs- oder Leitungsfunktion mit Personalverantwortung verfügen,
- Freude an der Weitergabe von Wissen und Bereitschaft zu offenem Feedback haben,
- die formellen und informellen Bräuche ihrer bzw. seiner Institution kennen,
- sich die notwendige Zeit für das Programm nehmen.

Die Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren übernehmen folgende Aufgaben bzw. haben folgende Kompetenzen:

### Aufgaben und Kompetenzen

#### Die Mentees

- begreifen Mentoring als verbindliches Programm, das die Einhaltung von Terminen erfordert.
- gestalten aktiv die Mentoring-Beziehung, bereiten die gemeinsamen Treffen vor und halten Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor und sind dabei
  - proaktiv,
  - offen für externe Unterstützung,
  - bereit, sich mit der eigenen Entwicklung auseinanderzusetzen,
  - kritikfähig und nehmen Ratschläge und Anregungen der Mentorin bzw. des Mentors an.
- sammeln Informationen und Erfahrungen.
- planen weitere Karriereschritte und sind dabei für ihren weiteren beruflichen Weg selbst verantwortlich.
- analysieren ihre berufliche Situation und sind offen, auf die Vorschläge der Mentorin bzw. des Mentors einzugehen bzw. diese zu diskutieren.
- setzen gemeinsam Erarbeitetes um und geben Rückmeldung dazu an ihre Mentorin bzw. ihren Mentor.



## Aufgaben und Kompetenzen

### Die Mentorinnen und Mentoren

- begreifen Mentoring als verbindliches Programm, das die Einhaltung von Terminen erfordert.
- geben Erfahrungen an die Mentee weiter.
- zeigen Organisations- und Kommunikationszusammenhänge einer Verwaltung oder eines Betriebes auf und führen in deren Wirkungsfeld ein, indem sie insbesondere auf formelle und informelle Bräuche hinweisen.
- regen zur strategischen Karriereplanung an.
- geben vertrauensvolles Feedback und Hilfestellungen bei etwaigen Herausforderungen.
- ebnen Wege, knüpfen Kontakte, führen in informelle Netzwerke ein.
- haben ein grundsätzliches Interesse an Frauenförderung und Chancengleichheit sowie ein Interesse an Personalentwicklung.
- denken strategisch, besitzen soziale Kompetenzen, sind bereit, Zeit und Engagement aufzubringen und eine offene und wertschätzende Gesprächshaltung einzunehmen.

# TEIL II: ZU DEN VORTEILEN, DER WIRKSAMKEIT UND DEN POTENZIALEN DES PROGRAMMS

## DIE VORTEILE DES PROGRAMMS IM ÜBERBLICK

Die enge, intensive und individuelle Zusammenarbeit innerhalb einer Mentoring-Beziehung bietet einen einmaligen und einzigartigen Mehrwert. Sie bereichert beide Seiten des Tandems mit neuen Einblicken und Einschätzungen aus einer anderen Perspektive. Gewinnbringend wirkt die gemeinsame Arbeit vor allem dann, wenn sie anhand vorab definierter Ziele – die in einer Mentoring-Vereinbarung festgehalten werden – gestaltet wird. Die Mentees profitieren dabei vor allem von der Erfahrung, die die Mentorin oder der Mentor mitbringt. Die Zusammenarbeit erfordert auf beiden Seiten eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion. Hieraus kann meist ein großer Erkenntnisgewinn resultieren, gleichzeitig wird die eigene Reflexionsfähigkeit geschult. Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation sowie den individuellen Erfahrungen der Teilnehmenden, die in diesem Kapitel skizziert werden, zeigt sich, dass die Teilnahme am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ sowohl für Mentees als auch für Mentorinnen und Mentoren verschiedene Vorteile bietet.

## Die Vorteile im Überblick

### Die Mentees

- erhöhen ihre Qualifikation durch die Erweiterung ihrer Kompetenzen, die u. a. für die Übernahme einer Führungsposition von hoher Relevanz sind (darunter Führungskompetenzen, Selbstmarketing, Kommunikations-, Konfliktmanagement- und Netzwerkkompetenzen).
- erweitern ihr Wissen.
- definieren kurz- bis mittelfristige Entwicklungsziele im Rahmen des Programms sowie langfristige Karriereziele.
- erhalten gezielte Informationen und Einblicke in die Arbeit innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung.
- schärfen ihre Problemlösefähigkeit und ihre Urteilsfähigkeit durch die gemeinsame Reflexion mit der Mentorin bzw. dem Mentor.
- tauschen sich mit Gleichgesinnten aus.
- erhöhen den eigenen Bekanntheitsgrad und erweitern das eigene kollegiale und fachliche Netzwerk innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung.

## Die Vorteile im Überblick

### Die Mentorinnen und Mentoren

- erhalten die Möglichkeit, den eigenen beruflichen Werdegang, den eigenen Führungsstil und den Umgang mit Mitarbeitenden zu reflektieren.
- erhalten Einblicke in die Situation des weiblichen Führungskräftenachwuchses.
- stärken und erweitern die eigene Beratungsfähigkeit durch die Zusammenarbeit im Tandem.
- erweitern das eigene Kontaktnetzwerk innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung.
- lernen potenzielle künftige Führungskräfte kennen.
- erhalten neue Impulse durch neue Blickwinkel, Denkansätze und Ideen der Mentees.
- stärken und erweitern die eigene Coachingfähigkeit.

Neben den Vorteilen, die das Instrument Mentoring den Teilnehmenden bietet, kann auch die Institution selbst erheblich davon profitieren. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gezielt geschult und das Know-how innerhalb der Organisation erweitert werden. Dadurch bietet das Instrument eine exzellente Möglichkeit für den Wissenstransfer innerhalb einer Behörde. Im Hinblick auf den demografischen Wandel sind Behörden auf ein funktionierendes Wissensmanagement angewiesen.

Ferner wird durch das Mentoring das Potenzial der Nachwuchskräfte besser erkannt und gefördert. Mitarbeiterinnen können gezielt auf eine mögliche Führungsaufgabe vorbereitet werden, durch die zusätzlich die Bindung zwischen der Behörde und den Mitarbeitenden gestärkt wird. So können qualifizierte Nachwuchsführungskräfte mittel- bis langfristig gehalten werden.

## ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

In Ergänzung zu den regulären Veranstaltungsbefragungen wurden im Jahr 2018 im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung zwei Studien durchgeführt, die Rückschlüsse auf mittel- bis längerfristige Effekte des Programms zulassen:

- Eine Längsschnittanalyse, die erstmals die Ergebnisse der Abschlussbefragungen aus sieben Jahrgängen bündelt und dadurch Entwicklungen des Programms im zeitlichen Verlauf sichtbar macht.
- Eine Verbleibstudie, welche die berufliche Weiterentwicklung der ehemaligen Mentees nach der Teilnahme am Mentoring-Programm beleuchtet.

Die folgenden Seiten geben einen Einblick in zentrale Ergebnisse der Studien. Hierbei richtet sich der Blick insbesondere auf die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Zeitverlauf, aber auch auf die aus Sicht der Mentees verfolgten sowie erreichten Ziele und beruflichen Veränderungen.

Längsschnittanalyse	Verbleibstudie
<p><b>Ziel:</b> Aufzeigen von Trends und Entwicklungen im zeitlichen Verlauf.</p> <p><b>Methodik:</b> Untersuchung konstant gemessener Items aus den quantitativen Abschlussbefragungen der ersten (2010/11) bis siebten Programmrunde (2016/17) des Mentoring-Programms.</p> <p><b>Datengrundlage:</b> In die Analyse wurden Einschätzungen und Bewertungen von insgesamt 89 ehemaligen Mentees sowie 86 ehemaligen Mentorinnen und Mentoren einbezogen.</p>	<p><b>Ziel:</b> Analyse mittel- bis längerfristiger Effekte hinsichtlich der Wirksamkeit sowie der Nachhaltigkeit der im Programm erworbenen persönlichen und beruflichen Kompetenzen, der Karriereeffekte sowie der Einflüsse von karriererelevanten Faktoren in der Landesverwaltung.</p> <p><b>Methodik:</b> Quantitative Online-Befragung der Teilnehmerinnen der ersten (2010/11) bis siebten Programmrunde (2016/17) des Mentoring-Programms. Die Phase der Datenerhebung erstreckte sich von Mitte September 2018 bis Mitte November 2018.</p> <p><b>Datengrundlage:</b> Insgesamt wurden 80 ehemalige Programmteilnehmerinnen per E-Mail zur Online-Befragung eingeladen; davon beteiligten sich 50 ehemalige Programmteilnehmerinnen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 63 %.</p>

## ERGEBNISSE DER LÄNGSSCHNITT-ANALYSE 2018<sup>9</sup>

### Allgemeine Zufriedenheit mit dem Programm

Im Zuge der Längsschnittanalyse zeigte sich über alle Jahrgänge hinweg eine hohe Zufriedenheit der Mentees mit dem Programm. So war in einigen Jahrgängen die Zufriedenheit zwar höher als in anderen, dennoch war mindestens die Hälfte der ehemaligen Teilnehmerinnen insgesamt stets (sehr) zufrieden mit dem Mentoring-Programm.

In den Jahren 2014 bis 2016 erwiesen sich die Zufriedenheitswerte bei den Mentees mit 50 bis 67 % als weniger hoch, wohingegen das Feedback der Mentorinnen und Mentoren gerade in diesen Jahrgängen besonders positiv ausfiel.

Im Jahr 2017 zeigten sich sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren fast durchgängig mit dem Mentoring-Programm zufrieden.

### Benefits sowie Defizite des Programms

Den größten Benefit sahen die ehemaligen Mentees über alle Jahrgänge hinweg in den Qualifizierungsworkshops sowie der Vernetzung mit anderen (ehemaligen) Mentees. Auch die One-to-one-Beziehung mit der jeweiligen Mentorin bzw. dem jeweiligen Mentor wurde als sehr hilfreich empfunden. Retrospektiv profitierten die ehemaligen Mentees nach eigener Aussage insbesondere von der Stärkung der eigenen Führungsqualifikation sowie der Klärung beruflicher Ziele. Der geringste Mehrwert wurde hingegen dem Austausch zu Fragen der Vereinbarkeit von Karriere bzw. Beruf und Familie zugeschrieben.

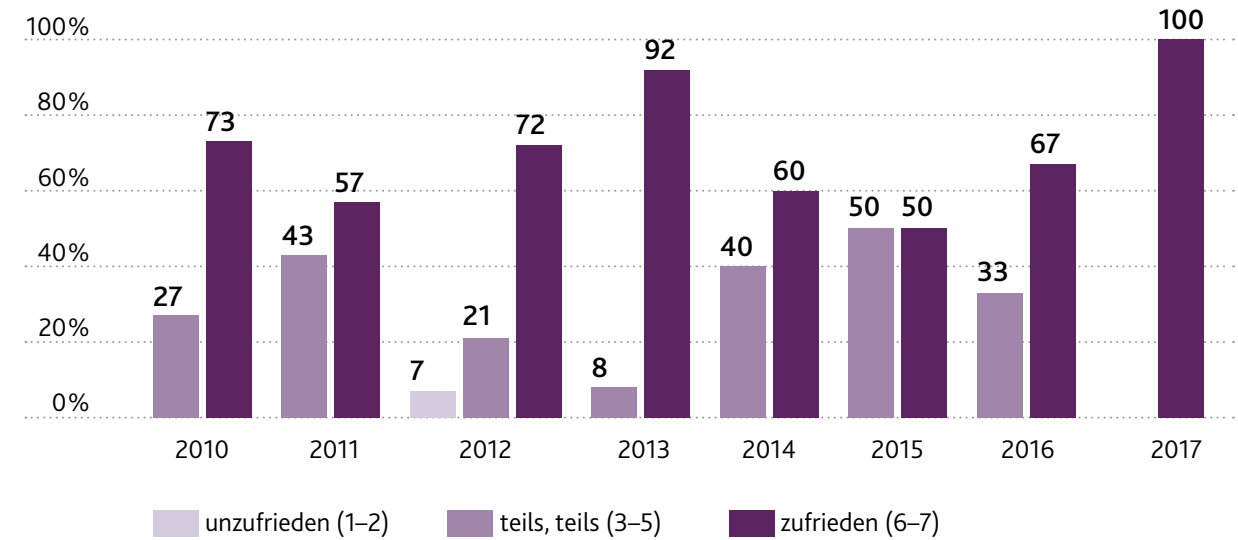
Für die ehemaligen Mentorinnen und Mentoren lag der größte Mehrwert in der Weitergabe der eigenen Erfahrung sowie der Stärkung der eigenen Beratungsfähigkeit. In den offenen Antworten beschrieben die ehemaligen Mentorinnen und Mentoren das Programm als „Win-win-Situation“,

von der sowohl die Gruppe der Mentees als auch sie selbst profitierten.

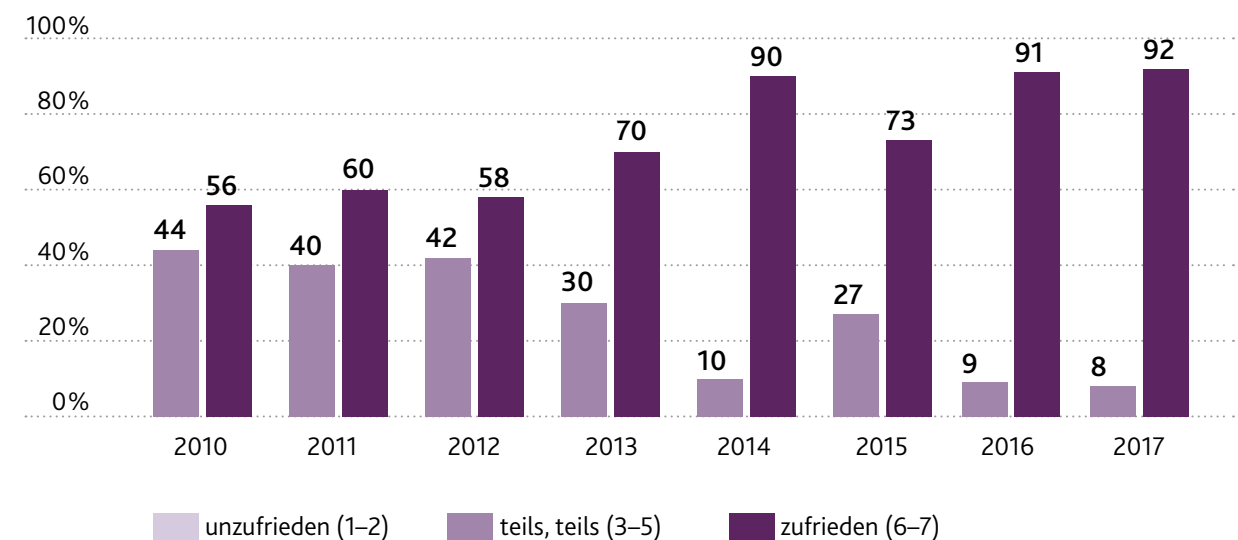
### Erreichte Ziele während des Mentoring-Programms

Insgesamt erreichte die Mehrheit der Mentees die vereinbarten Ziele. So gaben durchschnittlich 61 % an, die vereinbarten Ziele während der Mentoring-Beziehung voll und ganz erreicht zu haben.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Mentoring-Programm? (Angaben der Mentees)  
Angaben in Prozent, N=89



Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Mentoring-Programm?  
(Angaben der Mentorinnen und Mentoren)  
Angaben in Prozent, N=86

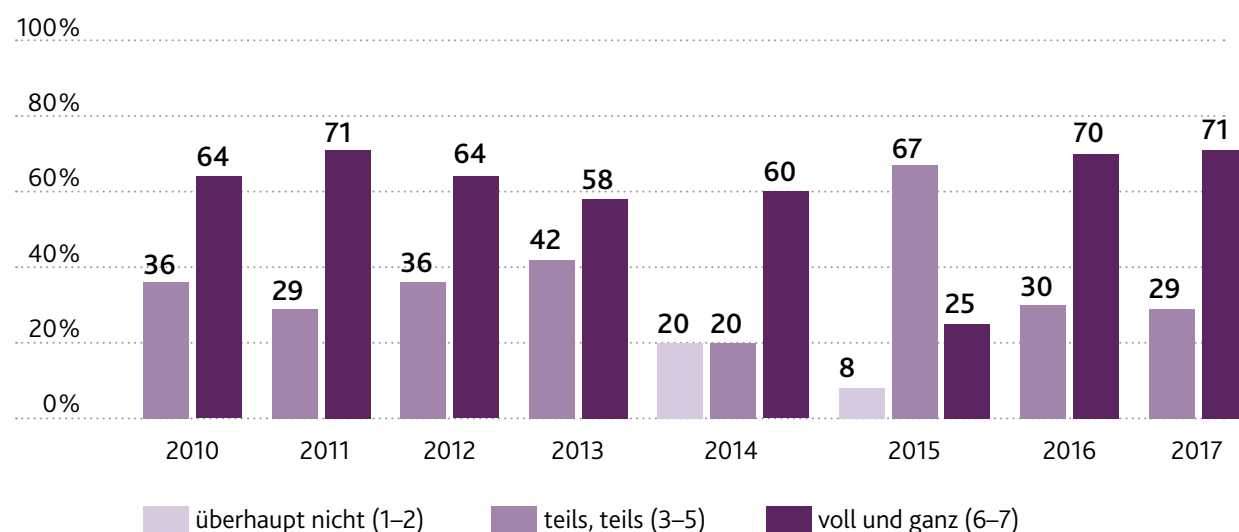


<sup>9</sup> Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse liefern keine zuverlässigen Aussagen über die gesamte Entwicklung des Programms sowie keine kausalen Zusammenhänge zu mittel- bis längerfristigen Effekten, da die Ergebnisse auf subjektive und retrospektive Einschätzungen wechselnder Jahrgänge rekurren.

### Inwieweit haben Sie die während der Mentoring-Beziehung vereinbarten Ziele erreicht?

(Angaben der Mentees)

Angaben in Prozent, N=89



### ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER LÄNGSSCHNITTANALYSE 2018

- Die Mentees bewerteten die Workshops sowie den Austausch mit den anderen Mentees im Durchschnitt am besten und empfanden diese Aspekte als besonders hilfreich.
- Die One-to-one-Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor war sehr gewinnbringend.
- Es zeichnet sich ab, dass die Stärkung des Selbstbewusstseins in den vergangenen Jahren bei den Mentees an Bedeutung gewann.
- Für Mentorinnen und Mentoren war vor allem die Förderung der Karriereentwicklung sowie die Verbesserung der eigenen Beratungsfähigkeiten von zentraler Bedeutung.

### ERGEBNISSE DER VERBLEIBSTUDIE 2018

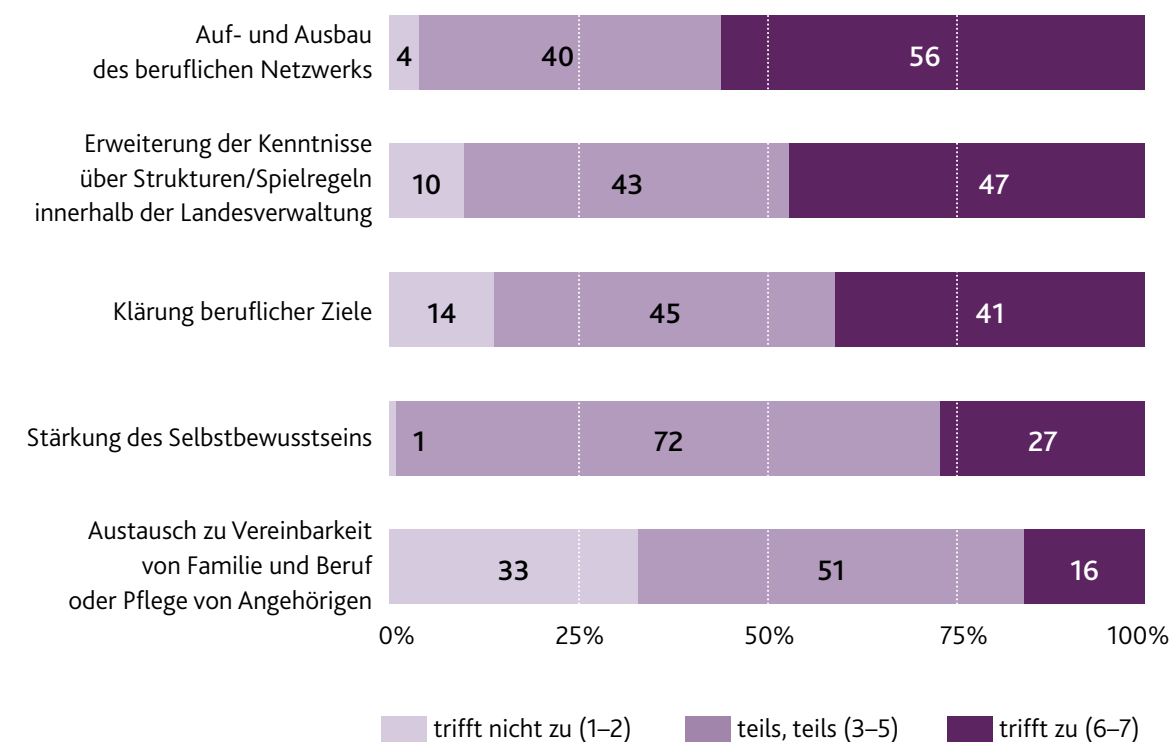
#### Ziele der Teilnehmerinnen

Die Mentees haben sich mit ihren jeweils individuellen Zielsetzungen für die Teilnahme am Programm entschieden. Diese stimmen mit den Programmzielen vielfach überein. Besonders wichtig ist den Mentees der Auf- und Ausbau ihres beruflichen Netzwerks sowie die Erweiterung ihrer Kenntnisse über Strukturen und Spielregeln innerhalb der Landesverwaltung.

Weniger relevant erschien den ehemaligen Teilnehmerinnen der Austausch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf."

#### Welche Ziele verfolgten Sie mit Ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm?

Angaben in Prozent, N=49



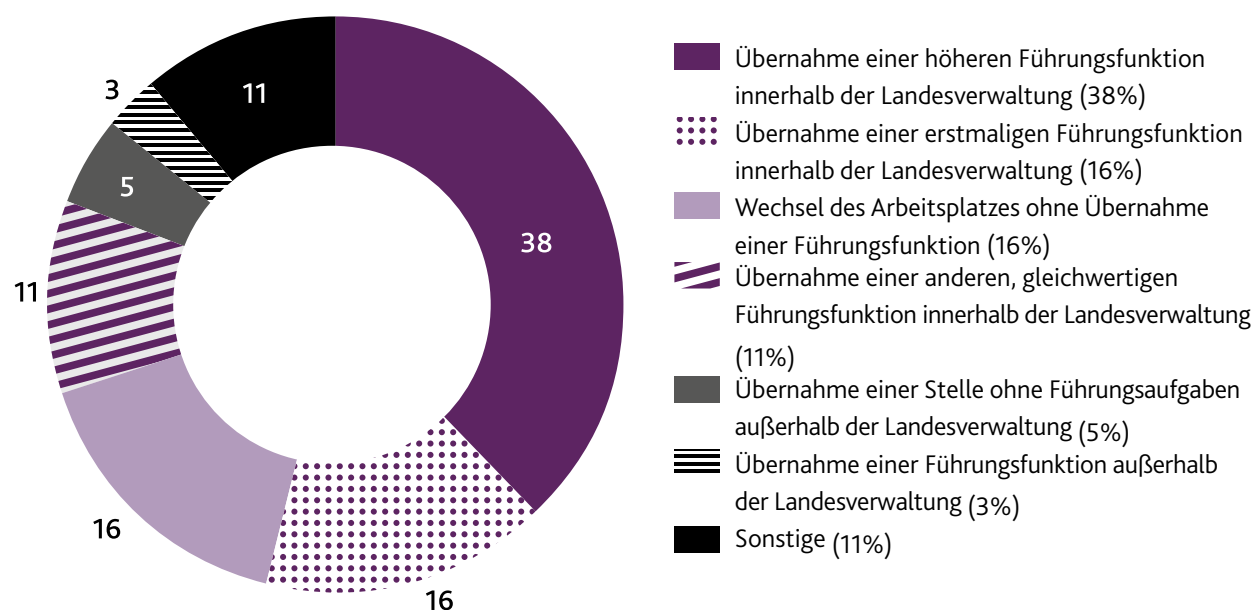


### Berufliche Veränderungen durch die Teilnahme am Programm

Für knapp zwei Drittel (74 %) der ehemaligen Teilnehmerinnen ergab sich seit der Teilnahme am Mentoring-Programm eine berufliche Veränderung.

### Haben sich seit Ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm berufliche Veränderungen ergeben? Falls ja, um welche Veränderungen handelt es sich?

Angaben in Prozent, N=37



Aufschlussreich im Hinblick auf die berufliche Veränderung der Mentees ist neben der Verbleibstudie von 2018 auch die vorangegangene Studie von 2015, welche die Mentees der ersten vier Jahrgänge adressierte (2010/11 bis 2013/14). Während in 2015 bereits 60 % dieser ehemaligen Teilnehmerinnen eine berufliche Veränderung benannten,<sup>10</sup> traf dies im Jahr 2018 bereits auf 83 % der Befragten dieser Jahrgänge zu. Auch die Verbleibstudie des Jahres 2018 liegt mittlerweile einige Jahre zurück und es ist anzunehmen, dass die ehemaligen Mentees zwischenzeitlich weiter auf ihrem beruflichen Weg vorangekommen sind.

<sup>10</sup> Romahn, A. (2015): Verbleibsanalyse der Jahrgänge 2010 bis 2014 – Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz. Mainz: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), S. 7.

### Zur Wirksamkeit des Programms

Mit Blick auf die Ergebnisse zeigt sich, dass das Programm vor allem auf den Kompetenzerwerb sowie die Selbstreflexion der ehemaligen Teilnehmerinnen einen Einfluss hatte. Die Wirksamkeit des Programms auf die Schlagfertigkeit der ehemaligen Teilnehmerinnen sowie auf ihre zusätzliche Übernahme von Verantwortung im beruflichen Kontext wurde eher als geringfügig eingestuft. Neben allgemeinen Einflussfaktoren wurden die ehemaligen Teilnehmerinnen auch zur Weiterentwicklung unterschiedlicher Kompetenzen im Zuge ihrer Teilnahme am Mentoring-

Programm befragt. Hierbei nahm die Hälfte der Befragten (50 %) einen deutlichen Zuwachs ihres eigenen Potenzials wahr. 38 % gaben darüber hinaus an, den eigenen Führungsstil weiterentwickelt sowie 39 % die eigene Sichtbarkeit und das Selbstmarketing verbessert zu haben.

### Bewertung des Programms

Insgesamt waren die ehemaligen Teilnehmerinnen mit dem Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ sehr zufrieden. 77 % der Befragten würden demnach erneut am Mentoring-Programm teilnehmen.

### ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER VERBLEIBSTUDIE 2018

- Vor allem die Stärkung der Führungsqualifikation, die berufliche Entwicklung und Qualifizierung sowie der Auf- und Ausbau des beruflichen Netzwerks wurden als zentrale Ziele der Programmteilnehmerinnen identifiziert.
- 74 % der ehemaligen Mentees haben nach der Teilnahme am Mentoring-Programm eine berufliche Veränderung erfahren. Mehr als die Hälfte (54 %) übernahm dabei eine erstmalige oder höhere Führungsfunktion.
- Das Mentoring-Programm wirkt sich insbesondere auf den Umgang mit Problemen sowie die berufliche Vernetzung aus und regt zur kritischen Selbstreflexion an.
- Durch die Teilnahme am Programm wurden insbesondere Kompetenzen im Bereich der Selbsteinschätzung, des Führungsstils sowie des Selbstmarketings erworben. Der Erwerb neuer Kompetenzen sowie das Vernetzen wurden dabei als zentraler Mehrwert des Programms identifiziert.

# TEIL III: ERFAHRUNGSBERICHTE

ZEHN ERFAHRUNGSBERICHTE VON EHEMALIGEN MENTEES,  
MENTORINNEN UND MENTOREN  
SOWIE AUS DEN PERSONALREFERATEN



BETTINA JOHNEN  
Mitarbeiterin des Landtags Rheinland-Pfalz und Mentee der 9. Programmrunde (2018/19)

## ERFAHRUNGSBERICHTE EHEMALIGER MENTEES

**Warum haben Sie am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilgenommen?**  
Bei meinem vorherigen Arbeitgeber gab es bereits ein Mentoring-Programm, bei dem sich gezeigt hat, wie förderlich ein solches Programm für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist. Als dann in der Landesverwaltung auch ein Mentoring-Programm angeboten wurde, habe ich dies als Gelegenheit genutzt, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren und mich persönlich weiterzuentwickeln. Ich wollte die Momente, in denen man sich oft um sich selbst dreht, durch die Erfahrung, Perspektiven und Interessen anderer aufbrechen.

**Wie würden Sie Ihre Rolle als Mentee beschreiben?**

Als Mentee sollte man einen aktiven Part einnehmen, regelmäßige Termine vereinbaren und Themen für die Treffen mit der Mentorin bzw. dem Mentor absprechen. Wichtig war für mich der persönliche Austausch mit meiner Mentorin. Wir haben uns als Mentoring-Tandem einmal im Monat, meist in der Mittagspause, getroffen.

**Was ist für Sie das „Besondere“ am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?**

Für mich ist es die Kombination aus der persönlichen Betreuung durch die Mentorin bzw. den Mentor sowie dem Austausch und dem Netzwerk der Mentees, die das Programm so besonders macht. Der Wert dieses Programmes lag vor allem in den „Aha-Momenten“, in denen ich realisierte, dass ganz viele Frauen, die sich in ihrem Alter sowie ihrer beruflichen und familiären Situation ähneln, mit sehr ähnlichen Problemen und Konflikten umgehen müssen und dass ich mit bestimmten Dingen nicht alleine bin.





**DR. JULIA PLEIN**

Kaufmännische Geschäftsführung im Zentrum für Kardiologie der Universitätsmedizin Mainz und Mentee der 9. Programmrunde (2018/19)



**MAREIKE STRAUSS**

Referentin im Ministerbüro des Ministeriums für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz (MWG) und Mentee der 10. Programmrunde (2019/20)

**Wie würden Sie das Instrument „Mentoring“ als Maßnahme der Personalentwicklung beurteilen?**

Das Instrument Mentoring ist gut und wichtig, hängt allerdings im Erfolg von den zwei Persönlichkeiten ab, die sich in das Mentoring-Verhältnis begeben. Die wichtigste Gelingensbedingung des Mentorings ist die persönliche Beziehung zwischen einer Mentee und ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor. Für eine funktionierende Beziehung braucht es Vertrauen, Verständnis füreinander und vor allem Offenheit. Mentoring gibt beiden Personen die Möglichkeit, sich selbst zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

**Wovon haben Sie retrospektiv als Mentee im Zuge des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ am meisten profitiert?**

Am meisten habe ich vom persönlichen Austausch profitiert, und zwar sowohl von der Beziehung mit meinem Mentor als auch von dem Netzwerk mit den anderen Mentees meiner Programmrunde. Das Feedback, das ich aus beiden Instanzen erhalten habe, war immer ehrlich und dadurch sehr wertvoll. Ich habe den Wert des

Netzwerks an sich erkannt und werde dies für meine weitere Laufbahn immer im Hinterkopf behalten und mir dafür bewusst Zeit nehmen; zumindest ist das mein Vorsatz.

**Wieso sollte man als Mentee am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilnehmen und welche Tipps haben Sie für potenzielle Bewerberinnen und Teilnehmende?**

Wer daran interessiert ist, sich selbst besser kennenzulernen und ein besseres Verständnis für sein Arbeitsumfeld zu erlangen, ist in diesem Programm gut aufgehoben. Ich empfehle, unbefangen in das Programm zu starten. Am Ende ist es wichtig, dass sich etwas verändert bzw. ich mich selbst verändere, entwickle oder bewege. Ohne festen Plan in ein solches Programm zu gehen, mag nicht für jede Mentee etwas sein, allerdings kann man so Impulse viel besser annehmen und in etwas Eigenes weiterentwickeln.

**Welche Erwartungen hatten Sie vor Beginn des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ und inwiefern wurden diese erfüllt?**

Die zielgerichteten Qualifizierungsangebote sowie das damit verbundene starke Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe der Mentees und der damit einhergehende Austausch haben meine Erwartungen absolut erfüllt. Auch den Kontakt zu meiner eigenen Mentorin habe ich als sehr gewinnbringend empfunden und halte diesen noch immer aufrecht.

**Welchen Nutzen hat die Teilnahme für Ihre weitere berufliche Laufbahn?**

Ich habe für meine weitere berufliche Laufbahn auf mehreren Ebenen Impulse bekommen und konnte für mich definieren, wo meine Stärken liegen und wie ich meine Schwächen ausgleichen kann. Ich habe für mich herausgefunden, wo ich mich perspektivisch hin entwickeln möchte, und welche nächsten Schritte sich anbieten würden. Ich habe eine Vielzahl an Methoden kennengelernt, die mir Sicherheit und Gelassenheit geben,

um zukünftige Herausforderungen zu meistern. Auch mein hinzugewonnenes Netzwerk bietet neue Möglichkeiten und Anknüpfungspunkte.

**Wieso sollte man als Mentee am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilnehmen?**

Vorab möchte ich sagen, dass man auch dann an dem Programm teilnehmen sollte, wenn man keinen konkreten Bedarf sieht. Die Motivation zur Teilnahme muss also nicht unbedingt defizitär, sondern kann definitiv auch potenzialorientiert sein. Ich würde mich als Mentee auch dann bewerben, wenn ich nicht gerade vor einer großen Entscheidung stehe, da es eine gute Chance ist, um sich Zeit zu nehmen für die Reflexion über sich selbst und den Stand im Beruf. Ich empfehle jeder Frau, diese Möglichkeit wahrzunehmen.



DR. HEIKE JUNG

Abteilungsleiterin der Abteilung Frauen des Ministeriums für Familie, Frauen, Kultur und Integration Rheinland-Pfalz und Mentorin der 2. (2011/12), 5. (2014/15), 6. (2015/16) und 11. Programmrunde (2021/22)



DR. ULRICH LINK

Vorstand Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) und Mentor der 3. (2012/13) und 11. Programmrunde (2021/22)

## ERFAHRUNGSBERICHTE VON MENTORINNEN UND MENTOREN

### Wie würden Sie das Instrument „Mentoring“ als Maßnahme der Personalentwicklung beurteilen?

Das Mentoring ist meiner Meinung nach eine der besten Maßnahmen der Personalentwicklung. Durch den strukturierten Rahmen gibt es keine Momentaufnahme, sondern ein auf Dauer angelegtes Programm, das einen Prozess anstößt, der sich über das Jahr hinweg dynamisch entwickelt. Als ausgebildete Supervisorin weiß ich, dass die Beratungsqualität steigt, wenn sich durch ein längeres Kennenlernen Vertrauen aufbauen und dadurch Offenheit entstehen kann. Als Mentorin bzw. Mentor hat man die Möglichkeit, eine Entwicklung zu beobachten und zu begleiten.

### Wie würden Sie Ihre Rolle als Mentorin beschreiben?

Für mich steht meine Mentee im Mittelpunkt. Ich achte darauf, dass die Mentee Themen ein-

bringt und den Raum bekommt, den sie braucht. Monatliche Treffen halte ich für sinnvoll und wichtig für einen guten Prozess. Ich möchte für die Mentee eine sehr offene, ehrliche und vertrauenswürdige Begleiterin sein, die sie im Notfall auch jederzeit anrufen kann. Meine Rolle ist die einer ZuhörerIn, Ratgeberin und Unterstützerin. Als Supervisorin habe ich gelernt, dass die Lösung immer in einem selbst liegt. Also ist es meine Aufgabe, gute Fragen zu stellen, sodass die Mentee zu ihrer eigenen Lösung kommt. Gerne berate ich meine Mentee und bespreche mit ihr unterschiedliche Möglichkeiten, Lösungen und Szenarien, woraufhin sie abwägen kann, was zu ihr passt.

### Wieso sollte man als Mentorin bzw. Mentor am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilnehmen?

Weil es sehr viel Spaß macht, tolle junge Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu begleiten, weil ich meine Erkenntnisse und mein Wissen zur Verfügung stellen kann und nicht zuletzt, weil ich interessante Menschen kennenlernen.

### Wovon haben Sie retrospektiv als Mentor im Zuge des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ am stärksten profitiert?

Ich bin als Mentor in eine ganz neue Rolle geschlüpft, die mich persönlich sehr weitergebracht hat. Ich habe an den Begleitformaten intensiv teilgenommen und Kontakte zu Mentorinnen und Mentoren aus anderen Ressorts knüpfen können. Durch meine vorherige Funktion im Wirtschaftsministerium war mir die Arbeit der Ministerien nicht fremd, allerdings sehe ich den erweiterten Einblick in andere Ressorts sowie die neu gewonnenen Kontakte innerhalb dieser als sehr wertvoll an.

### Was war Ihnen als Mentor wichtig, Ihrer Mentee mit auf den Weg zu geben?

Das Thema „Offene Kommunikation“ finde ich ganz wichtig, sowohl top-down (nach unten gerichtet) als auch bottom-up (nach oben gerichtet). Oft schlummern Gedanken oder Konflikte in einem selbst, die man nicht ansprechen möchte, doch der Weg der offenen Kommunikation sowie die Verbalisierung von Problemen oder Situatio-

nen, in denen man nicht zufrieden ist, ist immer die bessere Lösung.

### Was ist für Sie das „Besondere“ am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?

Das Besondere ist in der Tat die individuelle Betreuung der Mentees über einen längeren Zeitraum. Mit dem Input eines durchschnittlichen Wochenend-Fortbildungsformats lässt sich am Montagmorgen nicht mehr viel anfangen, weil er meist zu generisch und nicht personalisiert ist. Der begleitende methodische und theoretische Input bietet die Möglichkeit, das Gelernte im Alltag einzusetzen. Das Programm adressiert grundsätzlich eine Herausforderung, die uns alle etwas angeht, und bietet dabei zusätzlich zum Mentoring ein wertvolles Beziehungsgeflecht, das es durch seinen fach- und ressortübergreifenden Charakter schafft, die Landesverwaltung über das Geschäftliche hinaus in Verbindung zu setzen.





**RALF ZIMMERMANN**

Leiter des Landesamts für Mess- und Eichwesen Rheinland-Pfalz (LME)  
und Mentor der 9. (2018/19) und 10. Programmrunde (2019/20)

### **Wieso sollte man als Mentorin bzw. Mentor am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilnehmen?**

Es sollte im Interesse aller sein, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und auf ihrem Weg dahin zu bestärken und zu begleiten. Gerade in technischen Bereichen ist der Mangel an weiblichen Führungskräften deutlich spürbar. Hier muss eigentlich viel früher angesetzt werden, um Frauen schon für technische Studiengänge zu begeistern, damit man überhaupt erstmal die Möglichkeit hat, weibliche Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen.

Sowohl Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren profitieren in diesem Programm von der Möglichkeit zur Selbstreflexion sowie dem Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Austausch mit anderen. Ich kann von den Gedanken junger Nachwuchsführungskräfte genauso profitieren wie diese von meiner Erfahrung.

### **Warum haben Sie am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilgenommen?**

Ich habe bereits zweimal als Mentor am Programm teilgenommen. Ich möchte Erfahrungen weitergeben, weil Fehler, die man selbst gemacht hat, nicht unbedingt wiederholt werden müssen. Durch meine Situation als alleinerziehender Vater von drei Kindern kann ich die Herausforderungen, denen man begegnet, sehr gut nachvollziehen, wenn man versucht, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, und dann auch noch führen soll. Man braucht ein gut funktionierendes Selbstmanagement, um die aufkommenden Hindernisse zu überwinden, ohne eine Sache zu vernachlässigen.

Ich möchte den Mentees aufzeigen, dass es möglich ist, alle gewünschten Karriereziele zu erreichen und dies dennoch in Einklang mit dem Privatleben zu bringen, wenn man für sich ein Umfeld gestaltet, in welchem man glücklich und zufrieden ist.

### **Welche Tipps haben Sie für potenzielle Teilnehmende am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?**

Ich kann Mentees empfehlen, sich vor allem vor, aber auch während der Teilnahme immer gut mit der oder dem Vorgesetzten abzustimmen, um Prioritäten zu setzen und Termine einhalten zu können. Es ist im Nachhinein schade, wenn Treffen nicht stattfinden, weil die Vorgesetzten gerade etwas Wichtigeres hereinbekommen haben oder krank gewordene Kolleginnen und Kollegen zu vertreten sind. Über den Umgang mit solchen Fällen sollte im Vorfeld gesprochen werden, sonst scheitert das Programm.

Generell sollten auch nur Mentees teilnehmen, die hinter dem Programm stehen, mit dem Herzen dabei sind und eine hohe Eigeninitiative zeigen. Dieses Programm ist keine Pflichtveranstaltung, welche man für den nächsten Karriereschritt gemacht haben muss, sondern bietet eine wertvolle Chance zur persönlichen Weiterentwicklung.





ELKE HERZOG

Personalreferentin im Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie und Mobilität Rheinland-Pfalz (MKUEM)

BJÖRN NEUREUTER  
Referent im Referat „Personal der Polizei“  
des Ministeriums des Innern und für Sport  
Rheinland-Pfalz (Mdl)



## ERFAHRUNGSBERICHTE AUS DEN PERSONALREFERATEN

### Wie würden Sie Ihre Rolle als Personalreferentin im Rahmen des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ beschreiben?

Ich sehe es als meine Aufgabe an, den Bekanntheitsgrad des Programms zu steigern und Werbung dafür innerhalb meines eigenen Ressorts, bspw. bei den Abteilungsleitungen, zu machen. Darüber hinaus verstehe ich mich als Beraterin der Mentees, die in mir eine Ansprechpartnerin haben. Ferner fungiere ich als Mittlerin zwischen der Mentee und ihrer oder ihrem Vorgesetzten.

### Wovon profitieren Ihrer Meinung nach die Teilnehmenden im Zuge des Mentoring-Programms am stärksten?

Die Mentees profitieren vor allem von der Selbstreflexion, davon, dass sie sich über ihre berufliche Ausrichtung bewusst werden können. Darüber hinaus bietet der Erfahrungsschatz der Mentorinnen

und Mentoren einen Mehrwert für die Mentees. Zudem können sie ihr Netzwerk ausbauen und einen eigenen Führungsstil entwickeln. Die Mentorinnen und Mentoren erhalten hingegen einen Einblick in die Situation junger weiblicher Nachwuchsführungskräfte. Für sie bietet sich ebenfalls die Möglichkeit, sich selbst sowie den eigenen Führungsstil oder auch den Umgang mit Mitarbeitenden kritisch zu reflektieren. Letztlich profitieren sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren vom Wissenstransfer durch den gegenseitigen Austausch.

### Haben Sie Tipps oder Handlungsempfehlungen für andere Personalreferate?

Als Personalerin oder Personaler sollte man auf mögliche Interessentinnen und Interessenten aktiv zugehen. Gerade Mentorinnen und Mentoren sind nach konkreter Ansprache gerne zur Teilnahme an dem Programm bereit. Es sollte sich jedoch niemand gezwungen fühlen. Daher ist es wichtig, vorab die Motivation potenzieller Teilnehmender zu überprüfen.

### Wie schätzen Sie die Wirksamkeit des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen innerhalb der Landesverwaltung ein?

Eine direkte Wirkung des Programms zu messen, ist nicht so einfach. Für mich liegt die Bedeutung des Programms aber vor allem in der Thematisierung dessen, woraus das Programm entstanden ist. Es entfaltet eine Signalwirkung. Allein die Möglichkeit, auszuloten, wer als Bewerberin infrage kommen könnte, bringt die Thematik der Gleichstellung regelmäßig auf die Tagesordnung. Behördenleiterinnen und -leiter prüfen, wer für das Programm geeignet wäre, und potenziell interessierte Frauen, ob sie sich perspektivisch vorstellen könnten, eine Führungsposition zu übernehmen. Der Gleichstellungsgedanke ist präsent und personalisiert und nicht nur Bestandteil einer generellen Vereinbarung.

### Was bietet das Mentoring-Programm aus Ihrer Sicht, was sonst im Arbeitsalltag vernachlässigt wird?

Im Arbeitsalltag steht die Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Die strukturierte und anhaltende Beschäftigung mit sich selbst, in der es vornehmlich um den Abgleich von Selbst- und Fremdbild geht, mit dem Ziel, sich weiterzuentwickeln, ist

sehr einzigartig. Die Vielfalt an Programmveranstaltungen ist sehr groß und bietet dafür viel Spielraum. Wichtig ist am Ende allerdings vor allem, dass man sich von seinem Schreibtisch weg in eine andere Situation begibt, die erstmal nichts mit den eigenen Alltagsaufgaben zu tun hat. Das Programm ermöglicht einen kritischen Blick auf das eigene „Ich“ und gleichzeitig über den Teller rand hinaus, sodass man überprüfen kann, ob man dort, wo man ist, richtig und gut aufgehoben ist.

### Wieso sollten Ministerien Nachwuchskräfte zur Teilnahme am Mentoring-Programm motivieren?

Die Motivation zur Teilnahme am Programm muss in erster Linie selbst aufgebracht werden. Dieses Programm hat das Potenzial, dass diejenige, die daran teilnimmt, sich viel stärker ihrer selbst bewusst wird, Erfahrungen in einem geschützten Raum macht und sich ausprobieren kann. Nur weil eine Mentee an dem Programm teilnimmt, verändert sich beruflich nicht unbedingt etwas, allerdings wird man als Mentee in die Lage versetzt, etwas verändern und seine Laufbahn aktiv mitgestalten zu können. Entsprechend lohnt es sich als Ministerium, eigene Mitarbeiterinnen als Mentees in das Programm zu entsenden, da uns an deren Weiterentwicklung gelegen ist.



**SONJA GÜNTNER**  
Mitarbeiterin im Personalreferat  
des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz  
(MWVLW)

#### Welche Erwartungen haben Sie an das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ und inwiefern werden Ihre Erwartungen erfüllt?

Die Erwartungen beziehen sich vor allem darauf, dass die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllt werden. D.h., dass persönlich wichtige Fragestellungen ergebnisorientiert besprochen werden und am Ende des Programms insgesamt das Gefühl besteht, durch das Mentoring-Jahr um neue Erkenntnisse und Kontakte bereichert worden zu sein. Insbesondere im nachgeordneten Bereich leiten die teilnehmenden Frauen oft bereits größere Teams. Hier sollte das Programm die Teilnehmerinnen in die Lage versetzen, selbst Lösungsmöglichkeiten für konkrete Führungssituationen zu entwickeln und umzusetzen. Im Zuge des Programms wird flexibel auf Veränderungswünsche der Mentees und Mitglieder des Lenkungsbeirats reagiert, was wesentlich zur Erfüllung der Erwartungen beiträgt.

#### Wie würden Sie die Rolle des Personalreferats im Rahmen des Mentoring-Programms beschreiben?

Gemeinsam mit den Bewerberinnen klären wir, welche Erwartungen auf beiden Seiten bestehen und ob der Zeitpunkt für die Teilnahme am Programm passend ist, da das Programmjahr sowohl inhaltlich als auch zeitlich sehr intensiv ist. Nach den ersten Veranstaltungen und Treffen mit der jeweiligen Mentorin bzw. dem jeweiligen Mentor, fragen wir bei der Mentee aktiv nach, welche Eindrücke entstanden sind und ob die Zusammenarbeit im Tandem gut funktioniert. Dass die Chemie zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor stimmt, ist für das Gelingen des Programms von entscheidender Bedeutung.

Die Vorgesetzten der Mentees erhalten zu Beginn ein Anschreiben der Hausleitung des MWVLW, in dem sie um Unterstützung der Mentees gebeten werden. Neben grundsätzlichem Interesse ist es wichtig, dass Vorgesetzte mit Verständnis auf die zeitliche Abwesenheit der Mentee reagieren und dies nach Möglichkeit in Planungen einbeziehen.

#### Wieso sollten Ministerien Nachwuchskräfte zur Teilnahme am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ motivieren?

Die Mentees profitieren in vielfältiger Weise von dem Programm. Neben der persönlichen Entwicklung unterstützt es die Einordnung eigener beruflicher Ziele. Wenn die Mentees dem Personalreferat ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mitteilen, ermöglicht dies ein besseres gegenseitiges Kennenlernen. Stärken und Interessen liefern Hinweise für potenzielle Einsatzgebiete, die dem individuellen Potenzial besser gerecht werden können, auch wenn Veränderungen oft erst zu einem viel späteren Zeitpunkt stattfinden. Das trägt zur Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen bei, was sich wiederum günstig auf die Bindung qualifizierter Fachkräfte an das Land Rheinland-Pfalz auswirkt.



## TEIL IV: EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PERSONALREFERATE

Da das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ als Teil einer systematischen Personalentwicklungsstrategie innerhalb eines ganzheitlichen Zyklus zu betrachten ist, sind im Folgenden Handlungsempfehlungen zum Bewerbungsverfahren sowie zur Begleitung der Mentees zu finden. Diese werden prozessorientiert dargestellt und richten sich nach den unterschiedlichen Phasen des Programms.

### BEWERBUNGSVERFAHREN

Das Bewerbungsverfahren beginnt im Anschluss an die Informationsveranstaltung des Frauenministeriums, die im August/September eines jeden Jahres stattfindet. Damit sich interessierte Mentees, Mentorinnen und Mentoren innerhalb ihrer Institution über eine Programmteilnahme infor-

mieren können, sollten Sie relevante Informationen frühzeitig bereitstellen bzw. bekanntgeben. Auch die vorliegende Broschüre bietet Programminteressierten einen umfassenden Überblick. Potenzielle Teilnehmende sollen sich über eine hausinterne Ausschreibung für das Programm bewerben.

#### Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen zur Teilnahme am Mentoring-Programm stehen auf der Homepage des Frauenministeriums unter [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de) zum Download bereit. Dazu gehören die in der folgenden Checkliste genannten Formulare.

### CHECKLISTE ZU DEN BEWERBUNGSUNTERLAGEN

#### ... der Mentees:

- Motivationsschreiben inkl. Angabe von persönlichen Zielen, die mit der Teilnahme am Programm verbunden werden
- Offizieller Bewerbungsbogen
- Anforderungs- und Kompetenzliste für das Matching

#### ... der neuen Mentorinnen und Mentoren:

- Offizieller Anmeldebogen



ULRIKE HICKMANN

Leiterin des Personalreferats im Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration Rheinland-Pfalz (MFFKI)

#### Wo sehen Sie die Vorteile eines Mentoring-Programms wie „Mehr Frauen an die Spitze!“ im Rahmen der Personalentwicklung?

Es ist ein Baustein, um junge Frauen zu qualifizieren und weiterzuentwickeln. Diese setzen sich im Rahmen des Programms strukturiert mit Themen des Führens sowie den eigenen Kompetenzen auseinander. Dabei haben sie die Möglichkeit, zu prüfen, inwiefern sie sich selbst in einer Führungsrolle oder auch in einer anderen Rolle sehen. Der Vorteil liegt in der persönlichen Weiterentwicklung der Frauen sowie in der Vernetzung und im Austausch der Teilnehmenden des Programms.

#### Was nehmen die Teilnehmenden Ihrer Meinung nach persönlich und beruflich aus dem Programm mit?

Persönlich nehmen Mentees vor allem durch den Austausch mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor, aber auch durch die Teilnahme an Programmveranstaltungen, neue Eindrücke und Denkanstöße mit. Mentorinnen und Mentoren wiederum treffen auf Personen, die stets mit anderen Heraus-

forderungen an sie herantreten. In beruflicher Hinsicht nehmen Mentees durch die Teilnahme am Programm eine andere Haltung ein, in der sie sich zeigen können und auch müssen, um wahrgenommen zu werden. Sie gewinnen an Selbstbewusstsein und gehen gestärkt aus dem Programm hervor. Das ist es, was wir als Personalreferat den am Programm teilnehmenden Mentees wünschen.

#### Was ist für Sie das „Besondere“ am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?

Das Besondere ist der Austausch sowie die Vernetzung innerhalb der Landesverwaltung. Beides kommt durch den Arbeitsalltag oft zu kurz. Im Mentoring-Programm kann man sich genau dafür sowie für das ganz persönliche Vorankommen Zeit nehmen. Man tut sich selbst etwas Gutes und beschäftigt sich ganz bewusst mit Themen, für die sonst eher wenig Zeit bleibt. Genau da setzt das Programm an und bietet dafür die richtigen Rahmenbedingungen.



**Auswahlgespräch mit potenzieller Mentee**  
Bitte achten Sie im Zuge des Auswahlgesprächs auf eine ausgeprägte Teilnahmemotivation der potenziellen Mentee. Folgende Aspekte gilt es zu erörtern:

- Klärung der beruflichen Ziele sowie der Bereitschaft und Eignung zur Übernahme einer Führungsposition.
- Konkretisierung der Wünsche und Erwartungen an die zukünftige Mentorin bzw. den zukünftigen Mentor (*siehe Anforderungs- und Kompetenzliste auf der Homepage des Frauenministeriums*).
- Falls es eine Wunschmentorin bzw. einen Wunschmentor gibt: Eigenständige Klärung ihrer/seiner Teilnahmemotivation durch die potenzielle Mentee.
- Klärung, ob ausreichende zeitliche Kapazitäten für die Teilnahme am Programm bestehen (*siehe Terminübersicht*).
- Hinweis zur Notwendigkeit der regelmäßigen Teilnahme am Programm. Im Falle einer fehlenden Teilnahme an den Qualifizierungsworkshops von mehr als 50 Prozent kann kein Teilnahmezertifikat ausgestellt werden.
- Weitergabe von Informationen zum Programm (*Broschüre, Terminübersicht*).
- Erläuterung zum Umgang mit persönlichen Daten im Programm (*siehe Datenschutzhinweise in der Broschüre*).
- Information bzw. Beteiligung der Vorgesetzten (*siehe Musterschreiben auf der Homepage des Frauenministeriums*).
- Erläuterung des weiteren Verfahrens.

#### Weitere Hinweise für das Bewerbungsverfahren

In der Regel sollte die Teilnahme der Mentees am Mentoring-Programm nach Absolvieren des Basistrainings (Modul B1 – B4) für Führungskräfte stattfinden. Eine gleichzeitige Teilnahme an beiden Programmen wird aufgrund eventueller Terminüberschneidungen und der Fülle der Ver-

anstaltungen nicht empfohlen. Für das Auswahlverfahren sind die Gleichstellungsbeauftragte und die zuständige Personalvertretung rechtzeitig zu beteiligen. Die Projektleitung und das externe Projektbüro können dabei beratend herangezogen werden.

Senden Sie – nach Ihrer internen Auswahl – die ausgefüllten Bewerbungsunterlagen potenzieller Mentees, Mentorinnen und Mentoren frühzeitig (spätestens im November) an die Projektleitung im Frauenministerium.

### BEGLEITUNG DER MENTEEES IM MENTORING-JAHR

Die Begleitung und Beratung der Teilnehmerinnen durch die Personalreferate wird in der Fachliteratur als ein Erfolgsfaktor für wirksame Mentoring-Programme definiert.<sup>11</sup> Auch die Rückmeldungen der Mentees von „Mehr Frauen an die Spitze!“ bestätigen, dass die Mentees sich eine kontinuierliche Begleitung durch ihre jeweiligen Personalreferate sowie durch ihre Vorgesetzten wünschen.

Die Durchführung programmbegleitender Gespräche ist aus mehreren Gründen sinnvoll:

- Bereits die durch die Personalreferate ausgesprochene Einladung zu begleitenden Gesprächen drückt ein organisationales Interesse daran aus, die Mitarbeiterinnen bestmöglich bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen zu wollen. Den Mentees sollte daher frühzeitig deutlich gemacht werden, dass sie stets die Möglichkeit haben, begleitende Gespräche mit dem Personalreferat bzw. mit ihren Vorgesetzten einzufordern und dass sie mit ihren Anliegen jederzeit willkommen sind. Gleichzeitig gilt es zu kommunizieren, dass es sich bei den begleitenden Gesprächen um ein fakultatives Angebot handelt, nicht um ein obligatorisches Entwicklungsgespräch. Auf diese Weise wird

sichergestellt, dass die Mitarbeiterinnen intrinsisch motiviert in den Austausch mit den Personalreferaten eintreten und dieser auf Augenhöhe stattfinden kann.<sup>12</sup>

- Im Rahmen der Personalentwicklung können die Personalreferate gemeinsam mit den Mentees und ihren Vorgesetzten analysieren, welche persönlichen Voraussetzungen und Ziele sowie Entwicklungsmöglichkeiten zum jeweiligen Zeitpunkt bestehen.<sup>13</sup> Der Austausch der Mentees mit ihren Vorgesetzten und den Zuständigen aus dem Personalbereich fügt ihrer Entwicklungsmöglichkeit innerhalb der Verwaltung eine weitere Perspektive hinzu, welche sie im Verlauf des Mentoring-Programms in Gesprächen mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor, den anderen Mentees sowie im Zuge der Workshops reflektieren können.
- Wiederholte Gespräche mit den Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms bieten den Personalreferaten eine Gelegenheit, in Kontakt mit den weiblichen (Nachwuchs-)Führungskräften zu gelangen und diese kennenzulernen. Dies ermöglicht es den Personalreferaten, einen besseren Überblick über die in ihrem Zuständigkeitsbereich arbeitenden konkreten Frauen mit ihren individuellen Kompetenzen und Interessen zu gewinnen. Zudem erhalten sie im Rahmen programmbegleitender Gespräche Einblicke in spezifische Arbeitskontexte. Beides ist einer zielgerichteten Personalplanung und -entwicklung dienlich.
- Durch die Begleitung der Mentees im Sinne der Personalentwicklung findet zugleich auch Organisationsentwicklung statt – insbesondere auch vor dem Hintergrund des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG).<sup>14</sup> Daneben sind die Gespräche zwischen Mentees und Personalreferaten eine zusätzliche Feedbackschleife

für die Weiterentwicklung des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“. Insbesondere wenn eine Vertreterin oder ein Vertreter eines Personalreferates zugleich Mitglied im Lenkungsbeirat des Mentoring-Programms ist, kann der Austausch mit den Mentees wertvolle Impulse für die weitere Projektgestaltung und den projektinternen Diskurs liefern.

Den Personalreferaten wird daher empfohlen, die Mentees zu drei Gesprächen einzuladen. Diese dienen im Idealfall nicht nur dazu, die Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm sicherzustellen, sondern geben den Mentees einen Raum, um ihre gegenwärtige berufliche Situation gemeinsam mit einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der Personalreferate zu reflektieren und weitere Schritte auf dem anvisierten Karriereweg zu planen.

#### Mögliche Themen der begleitenden Gespräche mit Leitfragen an die Mentees

##### 1. Einführungsgespräch (zu Beginn des Mentoring-Jahres)

- Aktuelle berufliche Situation der Mentee, z. B. Informationen zu den Zuständigkeiten, Arbeitsinhalten, Rahmenbedingungen, dem Arbeitsumfeld, ggf. den besonderen Herausforderungen sowie zur vorhandenen Führungsmotivation und Führungskompetenz (*Wo stehen Sie gerade?*)
- Berufliche Ziele und Interessen der Mentee (*Wohin möchten Sie gerne?*)
- Vorhandene Optionen zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Landesverwaltung (*Diese Möglichkeiten stehen Ihnen offen.*)
- Von der Mentee wahrgenommene interne Unterstützung (insbes. durch die Vorgesetzten),

<sup>12</sup> Vgl. zur effektiven und mitarbeiterfreundlichen Einbindung von Feedback das Kapitel zum Thema Feedback in: Trost, A. (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. München: Springer, S. 156-167, hier S. 162.

<sup>13</sup> Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung, S. 677 ff. zum Instrument der systematischen Entwicklungsberatung.

<sup>14</sup> Das Landesgleichstellungsgesetz vom 22.12.2015 kann online abgerufen werden unter: <https://mffki.rlp.de/de/themen/frauen/frauen-in-der-wirtschaft-und-dem-oeffentlichen-dienst/oeffentlicher-dienst/landesgleichstellungsgesetz-lgg/> (zuletzt abgerufen am: 1. Oktober 2021).

<sup>11</sup> Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 668.

auch in Bezug auf die Teilnahme am Mentoring-Programm (*Welche Unterstützung wünschen Sie sich?*)

- Erwartungen und Hoffnungen der Mentee im Hinblick auf das Mentoring-Jahr (*Was möchten Sie im Mentoring-Jahr für sich klären/lernen?*)

## 2. Zwischengespräch

(im Frühjahr sowie zusätzlich auf Anfrage der Mentee)

- Aktuelle Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm nach den ersten Monaten, insbesondere in Bezug auf die Mentoring-Beziehung, die Qualifizierungsangebote und das Mentee-Netzwerk (*Wie zufrieden sind Sie mit dem Mentoring-Programm? Gibt es Verbesserungspotenziale?*)
- Erkenntnisse der Mentee aus den bisherigen Veranstaltungen und Treffen (*Was haben Sie bislang mitgenommen?*)
- Passung des Mentoring-Programms in den Arbeitsalltag und Unterstützung im Arbeitsumfeld (*Inwieweit lassen sich Ihr Arbeitsalltag und Ihre persönliche Weiterentwicklung im Mentoring-Programm (nicht) vereinbaren?*)

## 3. Abschlussgespräch

(nach Beendigung des Mentoring-Jahres)

- Erkenntnisse der Mentee aus dem Mentoring-Jahr (*Was haben Sie gelernt? Inwieweit haben Sie sich verändert?*)
- Rückbesinnung auf die zu Beginn des Mentoring-Programms definierten beruflichen Ziele und Interessen sowie Abgleich mit den aktuellen Vorstellungen (*Inwieweit haben sich Ihre Ziele und Interessen verändert?*)
- Vorhandene Optionen zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Landesverwaltung (*Diese Möglichkeiten stehen Ihnen offen.*)
- Unterstützungsmöglichkeiten durch die Personalreferate und zukünftige Begleitung der Mentee (*Inwieweit kann Sie das Personalreferat nach dem Mentoring-Programm unterstützen?*)

## Weitere Empfehlungen für die Personalreferate

- Die Betreuung von Mentees, die bei einer oberen Landesbehörde arbeiten (z. B. einem Landesamt), erfolgt durch die jeweiligen Personalreferate dieser Behörden. Da die Personalreferate der obersten Landesbehörden (z. B. Innenministerium) die oberen Landesbehörden im Lenkungsbeirat vertreten, ist es jedoch empfehlenswert, dass die Personalreferentinnen und Personalreferenten dieser Behörden im Verlauf des Mentoring-Jahres in Kontakt bleiben.<sup>15</sup>
- Sofern im Zwischengespräch mit den Mentees Verbesserungsvorschläge gemacht oder Kritiken zum Mentoring-Programm geäußert werden, sollte dies an die Projektleitung im Hinblick auf die fortwährende Anpassung des Programms weitergeleitet werden.
- Die Auftakt- und Abschlussveranstaltung bietet eine gute Gelegenheit, um miteinander ins Gespräch zu kommen und bestehende Kontakte zu pflegen. Den Personalreferaten wird daher empfohlen, daran teilzunehmen.

<sup>15</sup> Eine Mentee, die z. B. dem Statistischen Landesamt angehört, wird durch das dortige Personalreferat begleitet, nicht durch das Innenministerium als oberster Landesbehörde. Die Personalreferentinnen bzw. Personalreferenten des Statistischen Landesamtes sollten jedoch mit denjenigen im Austausch sein, die das Innenministerium im Lenkungsbeirat vertreten.

# FAQ: FREQUENTLY ASKED QUESTIONS – HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

## MENTEES

### 1. Welche Landesinstitutionen beteiligen sich an dem Programm?

An dem Programm beteiligen sich alle Ministerien, die Staatskanzlei, der Landtag sowie der Landesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit. Ihnen stehen jeweils zwei Plätze zur Verfügung. Diese können je nach Bedarf an ihren nachgeordneten Bereich weitergegeben werden.

### 2. Welche Laufzeit hat das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist auf ein Jahr ausgelegt. Es startet in der Regel offiziell im März eines jeden Jahres mit einer Auftaktveranstaltung.

### 3. Wie kann ich mich über das Programm informieren?

Im Rahmen der Informationsveranstaltung des Frauenministeriums, die im August/September eines jeden Jahres stattfindet, können sich Interessierte über das Mentoring-Programm informieren. Während der Informationsveranstaltung stellen die Projektleitung und das externe Projektbüro das Programm vor.

Damit Sie frühzeitig planen können, ob eine Teilnahme an dem Programm aus terminlicher Sicht überhaupt für Sie infrage kommt, werden bereits im Rahmen der Informationsveranstaltung die voraussichtlichen Veranstaltungstermine für die im nächsten Jahr startende Programmrunde bekannt gegeben. Die Terminübersicht wird auch auf der

Homepage des Frauenministeriums veröffentlicht: [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de).

### 4. Wie kann ich mich für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ bewerben?

Die Bewerbung erfolgt ausschließlich über Ihr Personalreferat. Der Bewerbung geht eine hausinterne Ausschreibung für die Teilnahme an dem Programm voraus.

Alle relevanten Unterlagen für die Bewerbung im Zuge des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ finden Sie auf der Homepage des Frauenministeriums unter folgendem Link: [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de) oder bei Ihrem zuständigen Personalreferat.

### 5. Welche Voraussetzungen muss ich als Mentee erfüllen?

Als Mentee sollen Sie:

- eine weibliche Beschäftigte sein,
- dem 4. Einstiegsamt angehören bzw. vergleichbare Beschäftigte sein, wenn Sie bei einer obersten Landesbehörde arbeiten,
- dem 3. oder 4. Einstiegsamt angehören bzw. eine vergleichbare Beschäftigte sein, wenn Sie bei einer oberen Landesbehörde arbeiten,
- sich für eine Führungsposition eignen und diese anstreben,
- mindestens eine zweijährige Berufserfahrung im öffentlichen Dienst nachweisen können.

## 6. Muss ich vor Beginn des Programms am Basistraining (Modul B1 – B4) für Führungskräfte des Innenministeriums teilgenommen haben?

In der Regel sollte Ihre Teilnahme am Mentoring-Programm nach Absolvieren des Basistrainings (Modul B1 - B4) für Führungskräfte stattfinden.

Erfahrungen aus vergangenen Runden haben gezeigt: Basistraining und Mentoring-Programm sollten, wegen eventueller Terminüberschneidungen und der Fülle der Veranstaltungen, nicht gleichzeitig absolviert werden.

## 7. Muss ich meine Vorgesetzte bzw. meinen Vorgesetzten über die Teilnahme am Programm informieren?

Ja, bei beabsichtigter Teilnahme am Mentoring-Programm sollte die Vorgesetzte bzw. der Vorgesetzte vor der Bewerbung informiert werden.

## 8. Muss ich mir vor Beginn des Programms eine Mentorin bzw. einen Mentor suchen?

Sie können sich vorab eine Mentorin bzw. einen Mentor suchen, dies ist jedoch nicht zwingend notwendig. Im Bewerbungsbogen sowie in der Anforderungs- und Kompetenzliste (Teil der Bewerbungsunterlagen) können Sie entsprechende Angaben zur Auswahl einer Mentorin bzw. eines Mentors machen. Das Matching der Tandems erfolgt durch den Lenkungsbeirat.

## 9. Nach welchen Kriterien erfolgt das Matching im Zuge des Programms?

Das Matching erfolgt basierend auf den eingereichten Bewerbungsunterlagen der Mentees, den Anmeldebögen der neuen Mentorinnen und Mentoren sowie der Poolliste mit den bereits zur Verfügung stehenden Mentorinnen und Mentoren. Als Grundlage dienen die persönlichen und berufsbezogenen Angaben der Mentees und die Angaben zu den gewünschten Eigenschaften einer Mentorin bzw. eines Mentors, die sich aus der Anforderungs- und Kompetenzliste ergeben (Teil der Bewerbungsunterlagen).

Die Anforderungs- und Kompetenzliste für das Matching finden Sie auf der Homepage des Frauenministeriums: [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de). Eine präzise und ausführliche Beschreibung der Anforderungen und Kompetenzen erleichtert ein erfolgreiches Matching mit einer Mentorin bzw. einem Mentor.

## 10. Falls ich feststelle, dass die ausgewählte Mentorin bzw. der ausgewählte Mentor nicht passt, gibt es eine Möglichkeit zu wechseln?

Ja, diese Möglichkeit besteht bereits direkt nachdem ein erstes Kennenlernen stattgefunden hat, also noch vor dem offiziellen Programmstart. Aber auch in den ersten Monaten nach Beginn des Programms ist ein Wechsel noch möglich. Dies gilt auch, wenn vonseiten der Mentorin bzw. des Mentors der Wunsch nach einer Beendigung der Mentoring-Beziehung besteht. In diesen Fällen ist die Projektleitung zu informieren. Sie wird sich schnellstmöglich bemühen, eine neue Mentorin bzw. einen neuen Mentor zu finden und die Auswahlkriterien nochmals mit Ihnen erörtern.

## 11. Muss ich an allen Veranstaltungen des Programms teilnehmen?

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Programm für angehende weibliche Führungskräfte, das von der Landesregierung finanziert wird. Daher wird Wert darauf gelegt, dass alle Mentees regelmäßig an den angebotenen Veranstaltungen teilnehmen. Dies dient u. a. dem besseren Kennenlernen und Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der Vernetzung aller Teilnehmenden, aber auch der weiteren beruflichen Qualifizierung.

Falls aus dringenden dienstlichen oder zwingenden persönlichen Gründen eine Teilnahme an einem der angebotenen Qualifizierungsworkshops nicht möglich ist, ist Ihr Personalreferat, die Projektleitung und das externe Projektbüro vorab zu informieren.

Wenn die Hälfte der angebotenen Qualifizierungsworkshops nicht besucht wurde, wird kein Teilnahmezertifikat ausgestellt.

## 12. Kann ich verpasste Veranstaltungen nachholen?

Im Ausnahmefall kann bei einer berufs- und/oder krankheitsbedingten Absage oder einer Unterbrechung aufgrund einer Schwangerschaft ein veräumter Qualifizierungsworkshop nach Absprache mit der Projektleitung in der nächsten Runde nachgeholt werden.

## 13. Werde ich regelmäßig über den Projektstand bzw. -verlauf informiert?

In regelmäßigen Abständen erscheint ein Newsletter über den Projektverlauf und die jeweiligen Veranstaltungen. In Absprache mit den Teilnehmenden des Mentoring-Programms können bspw. auch persönliche Berichte veröffentlicht werden. Die Zielgruppen der Newsletter sind die Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die Vorgesetzten der Mentees, der Lenkungsbeirat und die ehemaligen Programmteilnehmerinnen und Programmteilnehmer, aber auch weitere Interessierte.

Der Newsletter wird auch auf der Homepage des Frauenministeriums unter [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de) veröffentlicht.

## 14. Wie wirkt sich die Teilnahme des Mentoring-Programms auf meine berufliche Zukunft/Karriere aus?

Mentoring-Programme können eine Hilfestellung und Unterstützung auf dem Weg in eine Führungsposition sein, aber sie bewirken keinen automatischen Anspruch darauf, und nicht jede Mentee, die dieses Programm durchläuft, wird einmal eine Führungsfunktion übernehmen.



## MENTORINNEN UND MENTOREN

### 1. Wie kann ich mich für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ anmelden?

Die Anmeldung erfolgt ausschließlich über Ihr Personalreferat. Alle relevanten Unterlagen für die Teilnahme an dem Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ finden Sie auf der Homepage des Frauenministeriums unter folgendem Link: [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de) oder bei Ihrem zuständigen Personalreferat.

### 2. Welche Laufzeit hat das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“?

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist auf ein Jahr ausgelegt. Es startet in der Regel offiziell im März eines jeden Jahres mit einer Auftaktveranstaltung.

### 3. Wie kann ich mich über das Programm informieren?

Im Rahmen der Informationsveranstaltung des Frauenministeriums, die im August/September eines jeden Jahres stattfindet, können sich Interessierte über das Mentoring-Programm informieren. Während der Informationsveranstaltung stellen die Projektleitung und das externe Projektbüro das Programm vor.

Damit Sie frühzeitig planen können, ob eine Teilnahme an dem Programm aus terminlicher Sicht überhaupt für Sie infrage kommt, werden bereits im Rahmen der Informationsveranstaltung die voraussichtlichen Veranstaltungstermine für die im nächsten Jahr startende Programmrunde bekannt gegeben.

Die Terminübersicht wird auch auf der Homepage des Frauenministeriums veröffentlicht: [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de).

### 4. Welche Voraussetzungen muss ich als Mentorin bzw. Mentor erfüllen?

Als Mentorin bzw. Mentor sollen Sie als Führungskraft:

- mindestens der Besoldungsgruppe A15/ Entgeltgruppe E15 angehören bzw. einer vergleichbaren Vergütungsgruppe außerhalb des öffentlichen Dienstes,
- über eine mehrjährige Erfahrung in einer Führungs- oder Leitungsfunktion mit Personalverantwortung verfügen,
- Freude an der Weitergabe von Wissen und Bereitschaft zu offenem Feedback haben,
- die formellen und informellen Bräuche Ihrer Institution kennen,
- sich die notwendige Zeit für das Programm nehmen.

### 5. Nach welchen Kriterien erfolgt das Matching im Zuge des Programms?

Das Matching erfolgt basierend auf den eingereichten Bewerbungsunterlagen der Mentees, den Anmeldebögen der neuen Mentorinnen und Mentoren sowie der Poolliste mit den bereits zur Verfügung stehenden Mentorinnen und Mentoren. Als Grundlage dienen Ihre persönlichen und berufsbezogenen Angaben und die Angaben der Mentees in der Anforderungs- und Kompetenzliste zu den gewünschten Eigenschaften/Kompetenzen/dem fachlichen oder familiären Hintergrund einer Mentorin bzw. eines Mentors (Teil der Bewerbungsunterlagen).

### 6. Falls ich feststelle, dass die für mich ausgewählte Mentee nicht passt, gibt es eine Möglichkeit zur Beendigung der Mentoring-Beziehung?

Nach dem Matching übermittelt Ihnen die Projektleitung die Bewerbungsunterlagen der für Sie vorgesehenen Mentee. Bereits zu diesem Zeitpunkt können Sie entscheiden, ob Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können.

Nach einem ersten Kennenlernen der Mentee, das am besten noch vor Beginn des offiziellen Programmstarts terminiert werden sollte, haben Sie ebenfalls die Möglichkeit, sich gegen eine

Zusammenarbeit zu entscheiden. Auch zu Beginn des Programms ist eine Beendigung der Mentoring-Beziehung noch möglich. In diesen Fällen ist die Projektleitung zu informieren.

### 7. Muss ich an allen Veranstaltungen des Programms teilnehmen?

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Programm der Landesregierung für weibliche Nachwuchsführungskräfte, das insbesondere auch die Vernetzung innerhalb der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung zum Ziel hat. Daher ist es wünschenswert, dass alle Mentorinnen und Mentoren regelmäßig an den angebotenen Veranstaltungen teilnehmen. Dies dient u. a. dem besseren Kennenlernen und Vernetzen innerhalb der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren, aber auch mit der Gruppe der Mentees.

### 8. Werde ich regelmäßig über den Projektstand bzw. -verlauf informiert?

In regelmäßigen Abständen erscheint ein Newsletter über den Projektverlauf und die jeweiligen Veranstaltungen. In Absprache mit den Teilnehmenden des Mentoring-Programms können bspw. auch persönliche Berichte veröffentlicht werden. Die Zielgruppen der Newsletter sind die Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die Vorgesetzten der Mentees, der Lenkungsbeirat und die ehemaligen Programmteilnehmerinnen und Programmteilnehmer, aber auch weitere Interessierte.

Der Newsletter wird auch auf der Homepage des Frauenministeriums unter [mentoringprogramm.rlp.de](http://mentoringprogramm.rlp.de) veröffentlicht.

### 9. Wie viel Zeitaufwand ist in der Regel für eine Tätigkeit als Mentorin/als Mentor einzuplanen? Wie häufig soll ich mich mit meiner Mentee treffen?

Neben der Teilnahme an den Veranstaltungen sollten regelmäßige Treffen mit Ihrer Mentee im Abstand von vier Wochen vereinbart werden.

### 10. Kann ich mehrmals als Mentorin/als Mentor an dem Programm teilnehmen?

Ja, sofern Sie sich nach Ihrer erstmaligen Teilnahme gegenüber der Projektleitung bereiterklären, weiterhin als Mentorin bzw. als Mentor für potenzielle Mentees zur Verfügung zu stehen, werden Sie in die Poolliste aufgenommen, die für das jährliche Matching herangezogen wird. Hierüber sollten Sie Ihr Personalreferat informieren. Eine erneute Bewerbung für die Teilnahme an dem Programm ist nicht erforderlich.



# DATENSCHUTZHINWEISE FÜR MENTEES SOWIE MENTORINNEN UND MENTOREN

Für die Teilnahme an dem Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist es für die Durchführung des Programms notwendig, dass bestimmte personenbezogene Daten erhoben, weiterverarbeitet und genutzt werden. Alle im Rahmen der vorstehend genannten Zwecke erhobenen Daten werden unter Beachtung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie des Landesdatenschutzgesetzes (LDSG) erfasst und verarbeitet.

## **Name und Kontaktdaten der öffentlichen Stelle:**

Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration des Landes Rheinland-Pfalz, Kaiser-Friedrich-Str. 5a, 55116 Mainz, Tel.: 06131 16-2518, E-Mail: poststelle@mffki.rlp.de

## **Kontaktdaten des behördlichen Datenschutzbeauftragten:**

Datenschutzbeauftragter@mffki.rlp.de

## **Personenbezogene Daten, die erhoben werden:**

Es werden folgende personenbezogenen Daten erhoben:

- Vor- und Nachname, ggf. Titel
- Geschlecht
- Geburtsdatum
- Dienstadresse (Anschrift, Telefonnummer, E-Mail-Adresse)
- Kinder (freiwillige Angabe)
- Informationen zum beruflichen Werdegang

Weitere Daten ergeben sich aus den Fragen und Hinweisen des Bewerbungs- bzw. Anmeldebogens.

## **Zweck und Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung:**

Die Nutzung der personenbezogenen Daten erfolgt ausschließlich im Rahmen der Durchführung des Mentoring-Programms. Dazu zählen:

- Betreuung der Teilnehmenden durch die Projektleitung und das externe Projektbüro
- Kommunikation (Kontakt- und Informationszwecke)
- Durchführung von Veranstaltungen
- Zusammenführung von Mentorin bzw. Mentor sowie Mentee (Matching)
- Vernetzung der Teilnehmenden untereinander (Namen und Kontaktdaten der Mentees, Mentorinnen, Mentoren und ggf. Referentinnen und Referenten)
- Netzwerk- und Alumniarbeit
- Evaluation des Programms

Für Projektberichte werden die Daten nur in anonymisierter Form genutzt und aufbewahrt.

Auf der Internetseite des Frauenministeriums wird über das Mentoring-Programm informiert. Zur Gestaltung der Internetseite und des Newsletters können Fotos, die während den Veranstaltungen gemacht werden – unter Wahrung der Urheberrechte und der Rechte am eigenen Bild – veröffentlicht werden.

Rechtsgrundlage für die o. g. Datenverarbeitung ist Art. 6 Abs. 1 Satz 1 lit. e, Abs. 2, Abs. 3 DSGVO i.V.m. § 3 LDSG sowie Art. 6 Abs. 1 Satz 1 lit. a DSGVO.

## **Empfänger von personenbezogenen Daten, Löschungsfristen:**

Zugriff auf die personenbezogenen Daten haben das Projektleitungsteam und das externe Projektbüro. Für das Matching der Tandems erhalten die Mitglieder des Lenkungsbeirats Einsicht in die Bewerbungsunterlagen. Programmabhängig erhalten Mentorinnen und Mentoren nach dem Matching vorab die Unterlagen der ihnen vorgeschlagenen Mentee.

Referentinnen und Referenten des Programms können ebenfalls zur Vorbereitung von Seminaren folgende Daten erhalten: Name, Dienststelle, E-Mail-Adresse und Telefonnummer.

Im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ werden Fotos der Veranstaltungen des Programms auf der Internetseite des Frauenministeriums [www.mffki.rlp.de](http://www.mffki.rlp.de) sowie auch auf den Social Media-Kanälen des Ministeriums veröffentlicht. Fotos, die nicht für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden, werden unverzüglich gelöscht.

Die personenbezogenen Daten der Mentees werden fünf Monate nach Ablauf des Programms gelöscht. Lediglich die Kontaktinformationen (Name, Dienststelle, E-Mail-Adresse, Telefonnummer und Jahr der Teilnahme) werden dauerhaft in einer Alumni-Datenbank zu Vernetzungszwecken gespeichert. Die Daten aus der Alumni-Datenbank können auch anderen Ressorts, zwecks Veranstaltungen für Teilnehmende des Programms, zur Verfügung gestellt werden.

Die personenbezogenen Daten der Mentorinnen und Mentoren werden fünf Monaten nach Ablauf des Programms gelöscht, es sei denn, sie stehen dem Programm weiterhin zur Verfügung. In diesem Fall werden ihre Daten in einer sogenannten

Poolliste gespeichert, die für das jährliche Matching herangezogen wird. Die Kontaktinformationen der Mentorinnen und Mentoren (Name, Dienststelle, E-Mail-Adresse, Telefonnummer und Jahr der Teilnahme) werden dauerhaft in einer Alumni-Datenbank zu Vernetzungszwecken gespeichert. Die Daten aus der Alumni-Datenbank können auch anderen Ressorts, zwecks Veranstaltungen für Teilnehmende des Programms, zur Verfügung gestellt werden.

Die Einwilligung kann jederzeit, einzeln und unabhängig voneinander, mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Ihren etwaigen Widerruf richten Sie an die Projektleitung im Frauenministerium.

## **Ihre Datenschutzrechte gemäß der Datenschutz-Grundverordnung:**

Sie haben das Recht, jederzeit Auskunft zu verlangen, welche personenbezogenen Daten bei uns über Sie verarbeitet werden. Sie können deren Berichtigung und Löschung verlangen. Sie können weiterhin unter bestimmten Voraussetzungen verlangen, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten eingeschränkt wird (z. B. dann, wenn Sie die Richtigkeit Ihrer Daten bestreiten und eine diesbezügliche Klärung nicht möglich ist). Sie können aus Gründen, die sich aus Ihrer besonderen Situation ergeben, jederzeit gegen die Verarbeitung Sie betreffender personenbezogener Daten Widerspruch einlegen. Sie haben das Recht, sich bei der Datenschutz-Aufsichtsbehörde zu beschweren, wenn Sie der Ansicht sind, dass die Verarbeitung Ihrer Daten gegen die Datenschutzgrundverordnung oder das Landesdatenschutzgesetz verstößt.

Ihre Einwilligung in die Verarbeitung Ihrer Daten (einschließlich Fotos) können Sie jederzeit, einzeln und unabhängig voneinander, mit Wirkung für die Zukunft widerrufen.

Ihren etwaigen Widerruf richten Sie an die Projektleitung im Frauenministerium (E-Mail: [birgit.groh-peter@mffki.rlp.de](mailto:birgit.groh-peter@mffki.rlp.de)).

#### **Zuständige Datenschutz-Aufsichtsbehörde:**

Der Landesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit  
Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz,  
Tel: 06131 208-2449,  
E-Mail: [poststelle@datenschutz.rlp.de](mailto:poststelle@datenschutz.rlp.de)

Weitere Informationen zum Datenschutz im MFFKI finden Sie unter:  
[mffki.rlp.de/de/ueber-das-ministerium/datenschutz/](http://mffki.rlp.de/de/ueber-das-ministerium/datenschutz/)

## **IMPRESSUM**

#### **Herausgeber**

**Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration (MFFKI)**  
Kaiser-Friedrich-Straße 5a  
55116 Mainz  
[www.mffki.rlp.de](http://www.mffki.rlp.de)  
[poststelle-service@mffki.rlp.de](mailto:poststelle-service@mffki.rlp.de)  
(Broschürenversand)

#### **Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Externes Projektbüro des Mentoring-Programms  
„Mehr Frauen an die Spitze!“ der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

#### **Kontakt**

**Projektleitung des Mentoring-Programms  
„Mehr Frauen an die Spitze!“  
der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz**  
Birgit Groh-Peter  
Tel.: 06131 16-4192  
[www.mentoringprogramm.rlp.de](http://www.mentoringprogramm.rlp.de)  
[mentoring-verwaltung@mffki.rlp.de](mailto:mentoring-verwaltung@mffki.rlp.de)

#### **Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Colonel-Kleinmann-Weg 2  
55099 Mainz  
[www.zq.uni-mainz.de](http://www.zq.uni-mainz.de)

#### **Bildnachweis**

Titel: weseetheworld – Fotolia.com, Vorwort:  
Lichtrausch Fotografie, Seite 25, 27, 28, 30, 32,  
33, 34, 36: P!ELmedia, Seite 26: Peter Pulkowski,  
Seite 29: ISB Rheinland-Pfalz

#### **Gestaltung**

[www.andreawagner-grafikdesign.de](http://www.andreawagner-grafikdesign.de)

#### **Druck**

Druckerei K. Wolf GmbH, Ingelheim

Stand: Oktober 2021

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen.

Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR  
FAMILIE, FRAUEN, KULTUR  
UND INTEGRATION

Kaiser-Friedrich-Straße 5a  
55116 Mainz

[Poststelle@mffki.rlp.de](mailto:Poststelle@mffki.rlp.de)  
[www.mffki.rlp.de](http://www.mffki.rlp.de)