Newsletter 2022/3

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung

NEWSLETTER 2022/3

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen der 12. Programmrunde
IM FOKUS Führen in Teilzeit
EVALUATIONSERGEBNISSE zur Halbzeit der 12. Programmrunde
FOLLOW-UP der 11. Programmrunde im Künstlerhaus Schloss Balmoral in Bad Ems
WIEDERSEHEN FÜR ALUMNAE Achtsamkeit im Führungsalltag
HÖRENSWERTES / LESENSWERTES
AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen
IMPRESSUM

Liebe Leserinnen und Leser,

um die Sommerpause herum wurde es bei „Mehr Frauen an die Spitze!“ sehr gesellig: Beim Lunchtalk zu „Führen in Teilzeit“ und unserer Netzwerkveranstaltung mit einem Input zu „Netzwerken“ kamen wir jeweils zum persönlichen Austausch und gemeinsamen Mittagessen zusammen. Da die Frage, inwieweit Führen in Teilzeit möglich ist und welche Herausforderungen damit verbunden sind, aus einem besonderen Interesse der Mentees unserer 12. Programmrunde resultierte, möchten wir das Thema auch für unsere Newsletter-Leserinnen und -Leser beleuchten.

Im Sommer haben wir die Eindrücke der Mentees vom ersten Halbjahr in Form leitfadengestützter Interviews eingefangen, um ihr Feedback für die weiteren Planungen nutzen zu können. Einige zentrale Ergebnisse und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die 13. Programmrunde möchten wir Ihnen im Newsletter vorstellen.
Das Mentoring-Jahr 2022 ist nun bereits in seiner Schlussphase angekommen. Wie schnell die Zeit vergangen ist! Im Januar 2023 werden wir bereits die Mentees, Mentorinnen und Mentoren der nächsten Programmrunde kennenzulernen.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Adventszeit und einen guten Jahresbeschluss!

RÜCKBLICK auf Veranstaltungen der 12. Programmrunde

Lunchtalk „Führen in Teilzeit“

Kurz vor den rheinland-pfälzischen Sommerferien fanden sich am Donnerstag, 21. Juli 2022, zahlreiche Interessierte im Mainzer Restaurant „Cubo Negro“ ein, um sich im Rahmen eines Lunchtalks mit „Führen in Teilzeit“ auseinanderzusetzen. Auf Wunsch der aktuellen Mentee-Gruppe ergänzte die Veranstaltung das vorhandene Rahmen- und Qualifizierungsprogramm.

Heike Gorißen-Syrbe und Ute Hahnwald beim Lunchtalk zu „Führen in Teilzeit“ (Foto: Yasmin Leibenath)

Die beiden Zentralabteilungsleiterinnen Ute Hahnwald (FM) und Heike Gorißen-Syrbe (MKUEM) gaben den Anwesenden interessante Einblicke in ihren beruflichen Werdegang und berichteten über die Herausforderungen wie auch Chancen von Teilzeit-Führungskräften. Mit großer Offenheit gingen sie auf die zahlreichen Fragen der Teilnehmerinnen ein. So ließen sie die Zuhörerinnen einerseits von ihrer beruflichen Expertise und den Erfahrungen als Zentralabteilungsleitung profitieren, andererseits berichteten sie über ihre ganz individuellen Strategien zur Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und Privat- bzw. Familienleben.

Teilnehmerinnen beim Mittagessen im Cubo Negro (Foto: Yasmin Leibenath)

Netzwerkveranstaltung zur Mittagszeit

Am Freitag, 23. September 2022 gab es im Wilma Wunder am Mainzer Ballplatz die Gelegenheit für ein Wiedersehen nach der Sommerpause. Hierzu waren die Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. und 12. Programmrunde eingeladen.

Sylvia Juarez, Mitarbeiterin des Landesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit RLP sowie Mentee der 11. Programmrunde, bereicherte die Veranstaltung mit einem Input zum Thema „Netzwerken". Frau Juarez war während ihres Mentoring-Jahres als besonders aktive Netzwerkerin aufgefallen und teilte ihre persönlichen Überlegungen und Erfahrungen mit den Anwesenden, um auch die aktuellen Mentees zu ermuntern, sich bewusst Zeit zu nehmen, um Kontakte aufzubauen und zu pflegen.

Netzwerkveranstaltung im Wilma Wunder
Links: Sylvia Juarez beim Kurzvortrag zu „Netzwerken"
(Fotos: Yasmin Leibenath)

Stimm- und Sprechtraining

Am Donnerstag, 13. Oktober 2022, kamen die Mentees der 12. Programmrunde zum eintägigen Stimm- und Sprechtraining unter der Leitung von Andrea Stasche im Erbacher Hof in Mainz zusammen. Die Referentin ging auf die individuellen Anliegen der Teilnehmerinnen ein und gab zahlreiche Tipps zum bewussteren Umgang mit Körpersprache sowie paraverbalen Wirkkomponenten der Kommunikation. Hierbei spielen u. a. Lautstärke, Satzmelodie, Sprechtempo, Dialekt bzw. Akzent und die Stimmlage eine wichtige Rolle für die Wirkung des Gesagten. Andrea Stasche thematisierte auch den Umgang mit Lampenfieber und gab Ratschläge für eine gelungene Vorbereitung auf den eigenen Auftritt sowie zum Umgang mit akuter Nervosität.

Im Anschluss an den Workshop bestand die Möglichkeit, die vielen Eindrücke des Tages bei einem gemeinsamen Abendessen zu verarbeiten und zu diskutieren.

Heikle Kommunikation

Mit der zweitägigen Veranstaltung zum Thema „Heikle Kommunikation“ sollten die Mentees der 12. Programmrunde die Reihe ihrer Qualifizierungsseminare am 9./10. November 2022 in einem Tagungshotel in Limburgerhof beschließen.

Mentees der 12. Programmrunde im Seminar „Heikle Kommunikation“ (Foto: Yasmin Leibenath)

Unter der Leitung von Jörg Blömeling befasste sich die Gruppe mit unterschiedlichen Konfliktsituationen, viele davon direkt aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmerinnen. Sobald widerstreitende Interessen aufeinanderprallen, geraten die Beteiligten häufig in einen „Positionskampf“. Der scheinbaren Ausweglosigkeit kann dadurch begegnet werden, dass nach den Bedürfnissen und tiefergehenden Interessen geforscht wird, die hinter den offensichtlichen Forderungen der Beteiligten stehen. Auf diese Weise gelingt es, Lösungsmöglichkeiten zu finden, die mehr sind als „faule Kompromisse“, sondern echte Win-win-Situationen.

Zentral für die Bewältigung heikler Kommunikationssituationen ist die Sorge um das Selbstwertgefühl des Gegenübers, welches möglichst wenig in Mitleidenschaft gezogen werden sollte, um emotionalen Stress gering zu halten.

Zwei Fallbeispiele, die von den Teilnehmerinnen vor Ort durchgespielt wurden, machten die entscheidenen Stolperfallen zwischenmenschlicher Kommunikation sichtbar und boten Gelegenheit zum praxisnahen Diskurs.

In der Veranstaltungsevaluation wünschten sich einige Teilnehmerinnen einen Vertiefungstag zum Thema „Heikle Kommunikation“. Dieser wird im Januar 2023 stattfinden.

Teilnehmerinnen bei einer Fallsimulation
(Foto: Yasmin Leibenath)

IM FOKUS Führen in Teilzeit

Beim Lunchtalk im Juli 2022 erhielten die Mentees der Programmrunden 11 und 12 die Möglichkeit, sich von zwei Abteilungsleiterinnen über ihre Erfahrungen als Führungskräfte in (vollzeitnaher) Teilzeit berichten zu lassen. Der vorliegende Beitrag ergänzt die persönlichen Berichte während des Lunchtalks durch eine Zusammenstellung aktueller Forschungsergebnisse zum Thema Führen in Teilzeit.

Die Norm der Vollzeit-Führungskraft

Führungspositionen erfordern auf Grund der Aufgabenfülle und Verantwortung ein hohes Maß an Engagement und Kommunikation. Führung benötigt viel Zeit. Sie benötigt Vollzeit, könnte man meinen – und nicht selten noch ein paar Überstunden darüber hinaus. So zumindest das gängige Bild. Der Blick in verschiedene Statistiken bestätigt, dass Führungskräfte vorwiegend in Vollzeit arbeiten und Teilzeitführung bislang vergleichsweise selten vorkommt:
Bei der Analyse der Europäischen Arbeitskräfteerhebung kamen Hipp/Sauermann/Stuth (2022) zu dem Ergebnis, dass in Deutschland nur rund 14 Prozent der Beschäftigten mit Führungsaufgaben in Teilzeit arbeiten. Noch geringere Quoten sind in den osteuropäischen Ländern vorzufinden. Es gibt jedoch auch Länder, in denen Teilzeitführung häufiger vorkommt: In den Niederlanden und der Schweiz arbeitet etwa jede vierte Führungskraft in Teilzeit, was auf die höhere Verbreitung von Teilzeitarbeit in diesen Ländern zurückzuführen ist, aber auch auf den Stand der wirtschaftlichen Entwicklung und die Größe des Dienstleistungssektors.[1]
Der vom Statistisches Bundesamt herausgegebene Gleichstellungsindex 2021 liefert Informationen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden und ermöglicht so einen Blick auf die Lage in der öffentlichen Verwaltung. Hier zeigt sich, dass unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Leitungsfunktion rund 11 Prozent in Teilzeit arbeiten.[2] Bei den Teilzeitführungskräften handelt es sich in 73 Prozent der Fälle um Frauen. Jede fünfte Frau in einer Führungsposition füllt diese in Teilzeit aus. Bei den Männern sind es lediglich 5 Prozent.

Die empirische Arbeit von Julia Moser konnte belegen, dass Teilzeitarbeit häufig mit Nachteilen verbunden ist.[3] Demnach haben Teilzeitarbeitskräfte geringere Aufstiegschancen, weil ihnen tendenziell unterstellt wird, dass sie weniger karriereorientiert sind. Dieser Attribution gilt es

---

[1] Vgl. Hipp, Lena; Sauermann, Armin; Stuth, Stefan (2022): Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. WZB Discussion Paper., S. 14.
[2] Vgl. Statistisches Bundesamt (2022): Gleichstellungsindex 2021. Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden, S. 10.
[3] Vgl. Moser, Julia (2020): Teilzeit - ein Karrierekiller? SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 1090. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.

auf Individualebene gezielt entgegenzusteuern. Um Führung in Teilzeit zu etablieren, benötigt es Organisationen und Führungskräfte, die in dieser Veränderung nicht nur die potenziellen Schwierigkeiten sehen, sondern auch die Vorteile.

Vorteile von Führung in Teilzeit

Als Motivation für Teilzeitarbeit wird vorwiegend die Chance auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben genannt, insbesondere wenn Kinder oder pflegebedürftige Angehörige betreut werden. Teilzeitarbeit schafft aber auch Freiraum für berufliche Weiterqualifikation und lässt Raum, um etwas für die eigene Gesundheit zu tun und Stress zu reduzieren.

Aus organisationaler Perspektive werden verschiedene positive Effekte beobachtet, die mit Führung in Teilzeit einhergehen[4]:

- Teilzeitarbeit hat für den Einzelnen häufig einen leistungssteigernden Effekt und führt somit zu einer gesteigerten Produktivität.
- Die erhöhte Motivation und Kreativität sowie die Zufriedenheit der Führungskräfte wirken sich positiv auf die Organisation aus.
- Die Arbeitgeberattraktivität steigt, so dass qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebunden werden.
- Mitarbeitende von Teilzeit-Führenden sind besonders gefordert. Das Vorhandensein von Teilzeitführungskräften kann aus diesem Blickwinkel auch der Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen.
- Führungskräfte in Teilzeit bringen auf Grund ihrer eigenen besonderen Situation häufig mehr Verständnis für die individuelle Situation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Hipp/Sauermann/Stuth (2022) weisen explizit auf einen ähnlichen Aspekt hin:
  „Teilzeitarbeit bei Vorgesetzten kann auch die Akzeptanz von teilzeitarbeitenden Männern auf allen betrieblichen Ebenen erhöhen. Dies wiederum begünstigt eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten zwischen den Geschlechtern.“[5]

Job-Sharing bietet zudem besondere Chancen: Die gemeinsame Reflexion führt zu einer Steigerung der Arbeitsqualität, das Tandem unterstützt und motiviert sich gegenseitig und es gibt ein Vier-Augen-Prinzip bei wichtigen Entscheidungen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist immer eine Ansprechperson da (gerade im Falle von Krankheit oder Urlaub).

---

[4] Vgl. z.B. Fauth-Herkner, Angela / Wiebock, Stefanie: Implementierung von Teilzeitführung, in: Karlshaus, Anja/ Kaehler, Boris: Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Wiesbaden, S. 101 – 113.

[5] Hipp, Lena; Sauermann, Armin; Stuth, Stefan (2022): Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. WZB Discussion Paper., S. 2.

Herausforderungen von Führen in Teilzeit

Die Literatur berichtet über einige faktische Herausforderungen. Aus der Perspektive der Organisation gilt es folgende Punkte zu bewältigen[6]:

- Auf Grund der eingeschränkten Erreichbarkeit der Führungskraft werden der Informationsfluss und die Entscheidungsprozesse potenziell komplexer und schwieriger. Es kommt zu einem höheren Abstimmungs- bzw. Koordinationsaufwand.
- Die Zeit für die Kommunikation mit den Teammitgliedern ist geringer.
- Networking innerhalb und außerhalb der Organisation darf auf Grund geringerer Zeitressourcen nicht hinten runterfallen, sondern muss gezielt erfolgen.
- Im Falle von Jobsharing besteht die Gefahr, dass sich die beiden Führungskräfte nicht gut abstimmen und die Einheitlichkeit bzw. Stringenz der Führung darunter leidet.

Auch für die Führungskraft persönlich gibt es Herausforderungen, die teilweise eng mit den organisationalen Herausforderungen korrespondieren:

- Die geringere Anwesenheit vor Ort kann zu einem Informationsdefizit führen.
- Es bestehen geringere persönliche Profilierungsmöglichkeiten, das Ansehen in der Organisation ist möglicherweise geringer als in der Vollzeitvariante.
- Durch die verringerte Arbeitszeit wird die berufliche Weiterentwicklung potenziell gehemmt.
- Häufig kommt es vor, dass die Arbeitszeitreduzierung nicht mit einer Verringerung des Aufgaben- und Verantwortungsvolumens einher geht. Man arbeitet also genauso viel wie eine Vollzeitkraft, erhält aber weniger Gehalt. Werden die Anforderungen an die Führungskraft nicht an die verfügbare Arbeitszeit angepasst, führt dies entweder dazu, dass sich die Arbeit ins Privatleben verlagert, viele Überstunden gemacht werden oder die Arbeit unter deutlich höherem Zeitdruck erledigt wird, was die Führungskräfte unter Stress setzt und fehleranfällig macht.

Hinweise zur Etablierung von Führung in Teilzeit

Die Vorherrschaft von traditionellen Geschlechterrollen und Anwesenheitskultur bremst Teilzeitarbeitsmodelle für Führungskräfte aus. Entscheidend ist daher die Unternehmenskultur: Wo Präsenz mit Leistung gleichgesetzt wird, da wird es schwierig. Es ist also eine Organisationskultur wichtig, die Ergebnis anstatt Anwesenheit fordert und belohnt. Vertrauen und Kooperation seitens der Organisation sind absolute Grundlage.

Zudem gibt es Teilzeitführungskräfte vor allem in solchen Arbeitskontexten, in denen transparent und offen auf diese Option hingewiesen wird – und dies in einer positiven Weise, um der Angst

[6] Vgl. Franzke, Bettina / Krämer, Sophia (2021): Führungskräfte in Teilzeit – Motive, Chancen und Herausforderungen – Der Öffentliche Dienst 2021, Heft 12, S. 300.

vor dem „Karrierekiller Teilzeit“ entgegenzusteuern. Dieser Aspekt spielt insbesondere für Männer eine wichtige Rolle, für die Teilzeitarbeit bislang unüblich ist.
Die Führungskraft benötigt sehr ausgeprägte Führungs- und Selbstmanagementkompetenzen. Sie muss die eigenen Bedürfnisse und Ziele gut kennen. Dabei ist es für Teilzeitführungskräfte oft wichtig, die Führungsaufgaben höher zu priorisieren als die Fachaufgaben. Für die Erfüllung der Fachaufgaben sowie eine gute Zusammenarbeit im Team besteht die Notwendigkeit selbstbestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen Vertrauen durch die Teilzeit-Führungskraft entgegengebracht wird.[7]
Um das Konzept der Führung in Teilzeit zu etablieren, sind Best-Practice-Beispiele hilfreich. Durch das Teilen der eigenen positiven Erfahrungen machen Teilzeitführungskräfte ihren Kolleginnen und Kollegen Mut und können zugleich praktische Hinweise zum Umgang mit spezifischen Herausforderungen geben.

Wer sich näher mit dem Thema befassen möchte, der/dem sei das Werk von Brigitte Abrell ans Herz gelegt, das ein Kapitel mit der Überschrift „Will ich das? Anforderungen an die Führungskraft“ beinhaltet.[8] Dieses ist wie ein Leitfaden aufgebaut, anhand dessen einerseits verschiedene Fragestellungen zur Reflexionen gegeben und andererseits konkrete Handlungsvorschläge erteilt werden, die bei der Umsetzung hilfreich sein können.

Podcast-Tipp: Johanna Fink (2022): *Der Führen in Teilzeit Podcast.*

Johanna Fink ist überzeugt davon, dass Führen in Teilzeit ein Arbeitsmodell ist, das sich zukünftig stärker durchsetzen sollte, weil es trotz einiger Herausforderungen viel Mehrwert bietet. In ihrem Podcast lässt sie Teilzeitführungskräfte zu Wort kommen und berichtet von ihren eigenen Erfahrungen. Hier finden Sie sowohl theoretisches Wissen als auch konkrete Praxistipps. Die einzelnen Podcast-Folgen haben eine Länge von jeweils ca. 20 Minuten.

Wenn Sie reinhören möchten, klicken Sie **hier**.

[7] Vgl. Bessing, Nina / Gärtner, Marc / Schiederig, Katharina (2017): Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive, in: Karlshaus, Anja/ Kaehler, Boris (Hrsg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Wiesbaden, S. 83 – 100. Im selben Sammelband von Karlshaus/Kaehler zudem Fauth-Herkner, Angela / Wiebock, Stefanie: Implementierung von Teilzeitführung, S. 101 – 113.
[8] Abrell, Brigitte (2015): Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Perspektiven, Wiesbaden, insbesondere S. 99 – 161.

EVALUATIONSERGEBNISSE zur Halbzeit der 12. Programmrunde

Für die Mentees eines jeden Durchgangs bietet die „Zwischenbilanz“ eine gute Gelegenheit, um unter der Anleitung einer Coachin auf das erste Mentoring-Halbjahr zurückzublicken und sich Gedanken über die Gestaltung der zweiten Programmhälfte zu machen. Für das externe Projektbüro von „Mehr Frauen an die Spitze!“ bildet die „Zwischenevaluation“ das Pendant dazu: Alljährlich befragen wir die Mentees kurz vor der Sommerpause nach ihren bisherigen Erfahrungen im Programm. Auf diese Weise möchten wir sicherstellen, dass die Mentees mit ihrem Mentoring-Jahr im Hinblick auf die Tandembeziehung, das Rahmenprogramm und die Vernetzung zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zufrieden sind bzw. etwaige Schwierigkeiten erkannt werden, um hierfür Lösungen zu finden.

Mit 9 von 24 Mentees wurden im Juli und August 2022 leitfadengestützte Evaluationsgespräche geführt, um ihr Feedback einzuholen. Bei der Auswahl der Befragungspersonen wurde darauf geachtet, dass diese die Gruppe im Hinblick auf folgende Aspekte repräsentieren können:

- Mentees sowohl aus den obersten Landesbehörden als auch dem nachgeordneten Bereich,
- Mentees mit Dienstsitz in Mainz sowie außerhalb von Mainz,
- Mentees mit sowie ohne Kinder.

Alle Evaluationsgespräche wurden aufgezeichnet und transkribiert, um sie für die wissenschaftliche Auswertung zugänglich zu machen. Die Auswertung erfolgte nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018)[9] unter Verwendung der Software MaxQDA. Auf Grundlage der Interviewtranskripte fand eine systematische Durchsicht des formulierten Feedbacks mit Fokus auf die für die Evaluation relevanten Leitfragen statt.

Die Mentoring-Beziehung

Die befragten Mentees bezeichneten sich überwiegend als sehr zufrieden mit ihrer Tandembeziehung. Das Matching erwies sich daher zumeist als gelungen. Lediglich in einem Fall empfand die Mentee die Tandembeziehung als zu oberflächlich und vermisste zudem die Möglichkeit, sich über Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben auszutauschen. In einer zweiten Tandembeziehung erwies sich die geringe zeitliche Verfügbarkeit des Mentors/der Mentorin als Schwierigkeit für einen regelmäßigen und vertieften Austausch. Trotz dieser Herausforderung betonte die Mentee, sehr vom großen Erfahrungsschatz ihres Tandempartners zu profitieren und beschrieb ihre Zusammenarbeit in positiver Weise:
„*Wir können sehr offen miteinander reden. Eine sehr vertrauensvolle Beziehung*“ (Mentee 2, 8).

[9] Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Am häufigsten charakterisierten die 9 Befragten ihre Tandembeziehung als „vertrauensvoll“ und „offen“ (je 4 Nennungen) sowie „wertschätzend“ (3 Nennungen) und „auf Augenhöhe“ (2 Nennungen). Jeweils einmal genannt wurden zudem die folgenden Adjektive: Reflektiert/den Spiegel vorhaltend, konstruktiv, unterstützend, impulsgebend, beratend, beständig, konsequent, pragmatisch, effizient, herzlich, nett, gut, lebendig.

Alle Tandems bemühten sich um regelmäßige, zumeist monatliche Treffen. Diese fanden vielfach sowohl persönlich vor Ort als auch digital statt. Die Ausnahme bildeten zwei Tandems, die sich im ersten Halbjahr ausschließlich persönlich getroffen hatten, sowie ein Tandem, das durchgehend Online-Meetings durchführte.

Die Vernetzung innerhalb des Mentoring-Programms

Die Befragten beschrieben die Gruppe der Mentees durchgehend als sehr harmonisch, interessant und stimmig. Gerade bei der ersten persönlichen Begegnung im Rahmen des zweitägigen Workshops „Selbstmarketing“ sei rasch eine offene, angenehme Atmosphäre in der Gruppe entstanden. Dank der regelmäßigen Veranstaltungen, in denen sich die Mentees immer wieder begegnen, konnte sich ein gutes Gemeinschaftsgefühl entwickeln. Die Mentees haben das Gefühl, dass sie trotz ihrer unterschiedlichen Arbeitskontexte viel gemeinsam haben und ähnliche Ziele verfolgen – auch wenn einige Mentees bereits weiter auf ihrem Karriereweg vorangekommen sind als andere.

Bis zur Sommerpause hatten nur wenige Mentees die Initiative ergriffen und auch unabhängig vom organsierten Veranstaltungsprogramm Kontakt zu anderen Teilnehmerinnen aufgenommen. Trotzdem fühlen sich die Mentees im Sinne eines Netzwerks miteinander verbunden und wünschen sich, dass der Kontakt innerhalb der Gruppe auch über das Mentoring-Jahr hinaus Bestand haben wird.

> *„Ich finde, das Wichtigste und der allergrößte Gewinn ist tatsächlich das Netzwerk. Weil ich denke, dass ich mir auch später vorstellen könnte, wenn ich zu irgendwas eine inhaltliche Fragestellung hätte, dass ich dann denke: ‚Ach Mensch, da rufst du jetzt mal im Ministerium an. Vielleicht kann die mich an den richtigen Ansprechpartner übergeben sozusagen.‘ Dass man so einen Türöffner hat.“ (Mentee 4, 49)*

Das Qualifizierungs- und Rahmenprogramm

Die Rückmeldungen der Zwischenevaluationsgespräche dienen – gemeinsam mit den Ergebnissen der Veranstaltungsevaluationen – als Grundlage für die Planung und ggf. Veränderung des Rahmen- und Qualifizierungsprogramms der anstehenden 13. Runde von „Mehr Frauen an die Spitze!“. Folgende Aspekte erhielten dabei besonderes Augenmerk:

- Die Qualifizierungsseminare und Netzwerkveranstaltungen sollten als Präsenzveranstaltungen geplant werden, da diese förderlicher für die Konzentration auf die Inhalte sowie die Vernetzung zwischen den Teilnehmerinnen sind als Online-Seminare.
- Online-Veranstaltungen sind hilfreich, um insbesondere Teilnehmerinnen besser einzubinden, die ihren Dienstsitz nicht in Mainz haben. Einzelne Veranstaltungen auch zukünftig online durchzuführen, erscheint daher nützlich. Im nächsten Jahr können ggf. wieder mehr Online-Cafés angeboten werden als im aktuell laufenden Durchgang, der bei niedrigschwelligen Austauschangeboten vorwiegend auf „Mentoring bewegt“ setzte.
- Zusätzliche Veranstaltungen werden auf Grund der als sehr dicht empfundenen Termine nicht gewünscht. Zugleich zeigten die Mentees sich dankbar für die Möglichkeit, das Programm mit ihren spezifischen Wünschen anreichern zu können. Auch im nächsten Durchgang soll es daher möglich sein, auf Interessen einzugehen, die von der Gruppe an das Projektbüro herangetragen werden.
- Die Vorgesetzten der Mentees sollten dafür sensibilisiert werden, ihren Mitarbeiterinnen die benötigten zeitlichen Kapazitäten einzuräumen, um an den Veranstaltungen teilnehmen zu können.
- Das Thema „Business Knigge“ wurde mehrfach als wenig dringliches Thema eingestuft und wird in 2023 daher entfallen. Das 2022 erstmals im Programm aufgenommene Thema „Gesunde Führung“ wurde als wichtig eingestuft und soll beibehalten werden.

Alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren erhalten im Februar 2023 die Möglichkeit, im Rahmen der anonymen, standardisierten Abschlussbefragung ihr Feedback zum gesamten Mentoring-Jahr 2022 zu geben.

Bei Schwierigkeiten, die sich ggf. während der Programmlaufzeit ergeben, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbstverständlich jederzeit Kontakt mit dem Team von „Mehr Frauen an die Spitze!“ aufnehmen. Für Anregungen und Verbesserungshinweise sind wir ebenfalls stets offen und freuen uns, das Mentoring-Programm mit Ihrer Unterstützung fortlaufend weiterzuentwickeln.

Follow-up der 11. Programmrunde
im Künstlerhaus Schloss Balmoral in Bad Ems

Die Teilnehmerinnen von „Mehr Frauen an die Spitze!“ kommen jedes Jahr aus sehr unterschiedlichen und interessanten Arbeitskontexten. In der vergangenen 11. Programmrunde nahmen u. a. Mentees aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, aus dem Museum, der Polizei, dem Datenschutz, dem Vermessungswesen und dem Justizvollzug teil. Am 7. Oktober 2022 erhielt die Gruppe im Rahmen eines Follow-up-Treffens die Möglichkeit, einen der vielen interessanten Arbeitsbereiche vor Ort kennenzulernen. Die Teilnehmerinnen trafen sich bei Lotte Dinse, die während des Mentoring-Jahres die Leitung des Künstlerhauses Schloss Balmoral in Bad Ems übernommen hatte.

Teilnehmerinnen des Follow-up-Treffens vor dem Künstlerhaus Schloss Balmoral (Foto: Yasmin Leibenath)

Internationale bildende Künstlerinnen und Künstler haben die Möglichkeit, sich für einen 9-monatigen Aufenthalt in Bad Ems zu bewerben, um in einer kreativen Gemeinschaft zu leben und zu arbeiten. Die Stipendien werden jeweils für eine künstlerische Gattung oder ein Thema ausgeschrieben (aktuelles Thema: „Spielen“).
Lotte Dinse berichtete über die Institution des Künstlerhauses und die damit verbundenen Ziele, dessen Entwicklungsgeschichte und über die organisationale Eingebundenheit.
Die Führung durch das Künstlerhaus, bei welcher auch ein Atelierbesuch nicht fehlen durfte, ermöglichte den Besucherinnen vielfältige Einblicke.

Auch der Austausch untereinander kam nicht zu kurz. Die Teilnehmerinnen berichteten einander von ihren derzeitigen beruflichen Anliegen und Entwicklungen.
Gerade für die Teilnehmerinnen der 11. Programmrunde erwies es sich als sehr wertvoll, im Rahmen dieser Exkursion wieder persönlich zusammenzukommen, denn ihr Rahmen- und Qualifizierungsprogramm musste 2021 vorwiegend online stattfinden. Trotz dieser Herausforderung ist in der Gruppe ein vertrautes, offenes Miteinader entstanden, das auch in Bad Ems einmal mehr sichtbar wurde und ein guter Grund ist, das geschaffene Netzwerk auch zukünftig zu pflegen.

WIEDERSEHEN FÜR ALUMNAE Achtsamkeit im Führungsalltag

Indem wir uns bewusst Zeit zum Innehalten nehmen, finden wir wieder mehr zu uns selbst, zur inneren Ruhe, Kraft und Lebendigkeit – zu individuellen Wünschen und Werten. Wer sich in Achtsamkeit übt, verbessert auch die körperliche Gesundheit, kurbelt die Stressverarbeitung an und findet zu positiveren Gedanken, Geduld und Disziplin. „Achtsamkeit“ entwickelte sich in schnelllebigen Zeiten daher nicht grundlos zu einem häufig genutzten Begriff, wenn es darum geht, eine wirksame Strategie zu finden, die uns beim Durchatmen hilft, wenn wir atemlos von einem Termin zum nächsten eilen und die To-do-Liste stets gut gefüllt ist.

Was es mit der angeratenen Achtsamkeit auf sich hat und wie dieses Konzept konkret Einzug in den eigenen (Arbeits-)Alltag finden kann, vermittelte Heike Schubert am Freitag, 4. November 2022, bei einem geleiteten Spaziergang durch den Ober-Olmer Wald bei Mainz. Die Veranstaltung adressierte die Alumnae mehrerer vergangener Durchgänge von „Mehr Frauen an die Spitze!“. So nahmen sich ehemalige Mentees aus den Mentoring-Runden 3, 5, 7, 10, 11 und 12 gemeinsam eine Auszeit und nutzten die Gelegenheit, im Anschluss an den Spaziergang bei einem Heißgetränk, Kuchen oder Suppe miteinander ins Gespräch zu kommen.

Das Resümee der Teilnehmerinnen: Ein wirklich gelungener Start ins Wochenende!

Alumnae beim Achtsamkeitsspaziergang im Ober-Olmer Wald, geleitet von Heike Schubert (3. v. l.)
(Foto: Yasmin Leibenath)

HÖRENSWERTES

Landtag Rheinland-Pfalz (2022): *Kurzintervention #17 „Die Zentralabteilung" mit Klaus Stumpf.*

Klaus Stumpf ist Leiter der Zentralabteilung des Landtags und engagiert sich im aktuellen 12. Programmdurchgang von „Mehr Frauen an die Spitze!" als Mentor. In Folge 17 des Podcasts „Kurzintervention" berichtet er aus seinem Arbeitsalltag. Auch lässt Klaus Stumpf die Zuhörerinnen und Zuhörer an einigen privaten Interessen und Gedanken teilhaben. So sind vielfältige interessante Einblicke garantiert!

Zu den Podcast-Angeboten des Landtags Rheinland-Pfalz gelangen Sie **hier**.

***

LESENSWERTES

European Institute for Gender Equality (2022):
Gender Equality Index 2022. The Covid-19 pandemic and care.

Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) legte im Oktober 2022 den aktuellen Gleichstellungsindex 2022 vor und beleuchtet darin die Entwicklung der Gleichstellung in verschiedenen Kontexten wie z. B. Arbeit, Geld, Bildung und Gesundheit. Ein besonderer Fokus des Berichts liegt auf den Effekten der Corona-Pandemie für Männer und Frauen in Europa.

Der Gender Equality Index 2022 steht auf der **Website des EIGE zum Download bereit**.

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

Vertiefungstag „Heikle Kommunikation": Souverän in Konflikten und Verhandlungen

Datum: Donnerstag, 12. Januar 2023, 9:30 Uhr – 16:30 Uhr

Ort: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der JGU Mainz

Referent: Jörg Blömeling

Zielgruppe: Mentees der 12. Programmrunde

Kennenlernen der Mentees

Datum: Freitag, 13. Januar 2023, 11:30 Uhr – 14:00 Uhr

Ort: Restaurant in Mainz (wird bekanntgegeben)

Zielgruppe: Mentees der 13. Programmrunde

Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren

Datum: Montag, 16. Januar 2023, 11:30 Uhr – 14:00 Uhr

Ort: Cubo Negro, Mainz

Zielgruppe: Mentorinnen und Mentoren der 13. Programmrunde

Zu den Veranstaltungen folgen separate Einladungen mit genaueren Informationen zu den jeweiligen Veranstaltungsinhalten und organisatorischen Rahmenbedingungen.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Externes Projektbüro des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“

der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

Redaktion:

Yasmin Leibenath, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Isaac-Fulda-Allee 2b-c

55124 Mainz

Telefon: 06131-39 20431

E-Mail: yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de

Alle Angaben, insbesondere die URL-Adressen, sind ohne Gewähr.

RheinlandPfalz

MINISTERIUM FÜR
FAMILIE, FRAUEN, KULTUR
UND INTEGRATION

Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Projekt des Ministeriums für Familie, Frauen, Kultur und Integration und wird aus Haushaltsmitteln des Landes Rheinland-Pfalz finanziert.