

Newsletter 2023/2

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Inhalt

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen.....	3
NACHGEDACHT Wie gut ist mein berufliches Netzwerk für mich?	7
EVALUATION Ergebnisse der Abschlussbefragung zur 12. Programmrunde.....	12
LESENSWERTES Wann sind Frauen wirklich zufrieden?	16
AUSPROBIERT Bilder mit dem KI-Bildgenerator Midjourney erstellen	18
AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen.....	21
IMPRESSUM	23

Liebe Leserinnen und Leser,

zur Sommerpause möchten wir mit Ihnen auf das erste Halbjahr der 13. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ zurückblicken und wie gewohnt am Ende des Newsletters auch auf die Veranstaltungen des 2. Halbjahres hinweisen (S. 3 & 21). In den Workshops zu „Netzwerken“, aber auch zu „Gesunde Führung & Resilienz“ wurde darauf hingewiesen, wie wichtig unser soziales Umfeld ist. Nicht nur für das berufliche Vorankommen, sondern auch für das persönliche Wohlbefinden. Dies hat uns dazu veranlasst, Sie im Newsletter dazu anzuregen, sich bewusst Gedanken darüber zu machen, welche Personen Sie im beruflichen Kontext umgeben und wie diese auf Sie einwirken (S. 7). Inwieweit sich die Teilnahme am Mentoring-Programm auf die berufliche Vernetzung auswirkt, ist eine von vielen Fragen, die wir im Rahmen der Evaluation thematisieren. Welches Resümee die Mentees, Mentorinnen und Mentoren der vorangegangenen 12. Programmrunde gezogen haben, erfahren Sie in unserer Darstellung der zentralen Ergebnisse der Abschlussbefragung (S. 12).

Eine Besonderheit dieses Newsletters sind die Abbildungen. Wie gewohnt finden Sie Fotos, aber auch Illustrationen. Alle Bilder, die nicht auf unseren Veranstaltungen entstanden sind, wurden mit Midjourney erstellt, einem KI-Bildgenerator. Wir waren neugierig darauf, die neue Technik auszuprobieren und haben natürlich auch einen kleinen Beitrag dazu verfasst, welche Erfahrungen wir mit dem Tool gemacht haben (S. 18).

Wir wünschen Ihnen einen schönen Sommer und freuen uns auf das 2. Halbjahr mit Ihnen!

Yasmin Leibenath & Celine Wagner

Externes Projektbüro „Mehr Frauen an die Spitze!“

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

Nach der Abschluss- und Auftaktveranstaltung von „Mehr Frauen an die Spitze!“ am 20. März 2023 starteten die thematischen Workshops der 13. Programmrunde.

Im Newsletter möchten wir von den Veranstaltungen berichten, um Einblicke in das Rahmenprogramm zu geben.



Veranstaltungen der 13. Programmrunde

Im Guntersblumer „Domhof“ erhielten die Mentees erstmals im Mentoring-Jahr eine ausgiebige Gelegenheit, einander kennenzulernen und zugleich gemeinsam über das Thema „**Strategisches**



Selbstmarketing“ ins Gespräch zu kommen. Unter Gabi Bredes Anleitung reflektierten sie am 19. und 20. April 2023 ihre Stärken und Fähigkeiten, um sich klar zu machen, welche wertvollen Kompetenzen sie besitzen. Denn nur wer weiß, was sie/er kann und zu bieten hat, kann selbstbewusst nach vorne gehen und auf sich aufmerksam machen. Auf dieser Grundlage entwickelten die Mentees eine für sie passende

Selbstpräsentation, welche sie in unterschiedlichen Settings verwenden und situationsspezifisch anpassen können. Der Workshop animierte dazu, seine innere Haltung zum Thema wahrzunehmen und ggf. zu überdenken.

Beim gemeinsamen Abendessen gab es Gelegenheit, sich untereinander besser kennenzulernen.

Ein gelungener Auftakt ins Workshop-Programm des Mentoring-Jahres!



Eine gute Selbstpräsentation zu entwickeln, die dem Gegenüber im Gedächtnis bleibt, das riet auch Anja Henningsmeyer im halbtägigen Workshop „**Berufliche Netzwerke: Unsichtbar sichtbar neben dir**“, der am 10. Mai 2023 im Haus am Dom in Mainz stattfand.

Die teilnehmenden Mentees, Mentorinnen und Mentoren erhielten Input dazu, wie sie Networking systematischer betreiben können. Dabei wurde der gesamte Networking-Prozess betrachtet, von der Kontaktaufnahme bis hin zur Kontaktpflege, die in Anbetracht des überall hohen Arbeitspensums und -tempos eine besondere Herausforderung ist und mitunter auf der Strecke bleibt. Doch ein gutes Netzwerk ist die Mühe wert und zahlt sich aus.

Auch digitale berufliche Netzwerke wie LinkedIn wurden im Workshop thematisiert. Diese sind für viele Beschäftigte der Landesverwaltung bislang unbekanntes Terrain, haben jedoch viel Potenzial, um Kontakte zu knüpfen, zu verwalten und in Verbindung zu bleiben.

Im Anschluss an den Workshop genoss ein Großteil der Teilnehmenden ein gemeinsames Mittagessen im „Wilma Wunder“.



Die von Heike Schubert moderierte **Mentoring-Zwischenbilanz** fand für die Mentees der 13. Programmrunde am 20. Juni 2023 statt und bot schon recht früh im Mentoring-Jahr die Gelegenheit auf die vergangenen Monate zurückzublicken, um zu überlegen, inwieweit die bisherigen Treffen im Tandem sowie die Workshops hilfreich für den weiteren beruflichen Werdegang waren. Auf diese Weise sollte gewährleistet werden, dass die Weichen für die noch folgende Zeit gut gestellt sind oder aber rechtzeitig nachjustiert werden, falls dies erforderlich sein sollte.

Der zweite Teil des Workshops rückte Fragen der Vereinbarkeit in den Fokus. Welche Rollen haben wir inne und wie lassen diese sich miteinander vereinbaren? Welche geben uns Energie, welche strengen uns lediglich an und sollten neu gestaltet oder vielleicht sogar aufgegeben werden? Die Mentees

blickten gemeinsam nicht nur auf ihre berufliche Situation, sondern auch auf die drei anderen Säulen, die im Leben wichtig sind: 1. Gesundheit, 2. soziale Beziehung & Familie sowie 3. Sinn & Werte. Die Zwischenbilanz ist die einzige Veranstaltung im Rahmenprogramm der 13. Programmrunde, die digital durchgeführt wurde.

Am 4. Juli 2023 fand als letzte Veranstaltung vor der Sommerpause ein Vortrag zu „**Gesunde Führung und Resilienz**“ statt. Kate Utzschneider vom Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) erläuterte den Mentees, Mentorinnen und Mentoren der laufenden Programmrunde zunächst den psychologischen Begriff „Resilienz“. Dieser bezeichnet die Fähigkeit, die psychische Gesundheit während oder nach schwierigen Lebensphasen aufrechtzuerhalten oder rasch wieder herzustellen. Es handelt sich dabei nicht um eine angeborene Eigenschaft, sondern um das Ergebnis von Adaptionsprozessen, die sich positiv auf die Entwicklung sogenannter Resilienzfaktoren ausgewirkt haben. Hierzu zählen insbesondere eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung und ein gutes soziales Umfeld. In einem zweiten Abschnitt ging die Referentin auf verschiedene Führungsstile ein, um darauf aufbauend in ihrer Synthese einen „resilienten Führungsstil“ zu beschreiben.



In einer kurzen Gruppenarbeit gegen Ende der Veranstaltung tauschten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber aus, wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Gemeinschaftsgefühl im Team gefördert werden kann. Auch wurde besprochen, welche Werte für einen gesunden Führungsstil besonders wichtig sind.



Nach so viel kompaktem Input war es wohlthuend, sich beim gemeinsamen Mittagessen im Wirtshaus Zenz zu stärken und das Gehörte miteinander zu diskutieren.

Lunchtalk mit Melanie Mohr, Chefin des Protokolls der Landesregierung

Wenn sich hochrangiger Besuch wie der Bundeskanzler in Mainz ankündigt, wenn Fest- oder Trauerakte, Gedenkveranstaltungen oder der alljährlich stattfindende Neujahrsempfang der Ministerpräsidentin anstehen – immer dann ist das Protokoll der Landesregierung für einen reibungslosen Ablauf des wichtigen Ereignisses verantwortlich. „Protokoll ist, wenn’s klappt“, brachte Melanie Mohr, Chefin des Protokolls, es beim Lunchtalk am 24. April 2023 prägnant auf den Punkt. Ziel des Protokolls ist es, den perfekten Rahmen für Begegnungen zu schaffen, damit sich die Beteiligten ganz auf ihre Gesprächspartnerinnen und -partner konzentrieren können und die Sicherheit haben, dass die Abläufe und die Rahmenbedingungen optimal für den Veranstaltungszweck gestaltet sind. Die Aufgaben des Protokolls sind vielfältig.

Melanie Mohr gab den Teilnehmerinnen, die zum Lunchtalk im Landtagsrestaurant Rheintisch zusammengekommen waren, Einblicke in ihren Werdegang und ihren beruflichen Alltag - informativ und zugleich kurzweilig. Im Anschluss an ihren Vortrag ging sie auf die zahlreichen Rückfragen der Anwesenden ein, bis ihr stets gut gefüllter Terminkalender sie zum Anschlusstermin rief.



Einblick in den Lunchtalk mit Protokollchefin Melanie Mohr (Foto: Y. Leibenath)

Wir freuen uns darauf, dass wir nach dem Lunchtalk mit Melanie Mohr noch ein zweites Mal in diesem Jahr die Möglichkeit bekommen werden, Einblicke in ein interessantes Betätigungsfeld zu erhalten: Heike Arend, Geschäftsführerin der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e.V. (ZIRP), wird allen interessierten (ehemaligen) Mentees, Mentorinnen und Mentoren am Montag, 13. November 2023, davon berichten, wie Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur im „Think Tank“ ZIRP gemeinsame Zukunftsvisionen entwickeln.

NACHGEDACHT Wie gut ist mein berufliches Netzwerk für mich?

Fühlen Sie sich kurz in folgende zwei Situationen ein, die gewiss nicht nur in den Büros der Landesverwaltung regelmäßig vorkommen:

- a. Sie kommen morgens ins Büro und werden von Ihrer Führungskraft gut gelaunt begrüßt. Sie erhalten Informationen zu den anstehenden Aufgaben. Die aussagekräftige Aufgabenbeschreibung hilft Ihnen sehr bei der Einarbeitung ins Thema. Nachdem Sie sich eingelesen haben, nehmen Sie Kontakt mit einer Kollegin auf, die sich mit ähnlichen Themen beschäftigt. Sie freut sich über Ihren Anruf. Obwohl sie selbst stark eingebunden ist, gibt sie Ihnen einen wichtigen Hinweis und vermittelt Sie an eine Kollegin weiter, die als Expertin für Ihr Thema gilt.
- b. Sie kommen morgens ins Büro. Ihre Führungskraft ist gestresst und hat nur ein kurzes „Morgen auch!“ für sie übrig. Im Posteingang erwartet Sie ein sehr knapp formulierter Arbeitsauftrag. Sie gehen die Aufgabe an, kommen jedoch nicht richtig voran. Als Sie eine Kollegin ansprechen, inwieweit sie etwas beitragen kann, blockt diese direkt ab.

Welche Effekte haben die geschilderten Situationen auf Ihr Wohlbefinden, auf Ihre Arbeitsmotivation und letztlich auf Ihre Arbeitsergebnisse? Allein diese kurzen Situationsbeschreibungen illustrieren, welchen großen Einfluss die Menschen auf uns haben, die uns umgeben. Sie wirken sich unmittelbar auf unsere Denk- und Handlungsweisen, unsere Emotionen und damit zusammenhängend auf den beruflichen Erfolg aus, weil sie uns voranbringen oder ausbremsen.

„Verbindungen gehen wir als Menschen zumeist automatisch und unbewusst ein. Als Menschen können wir jedoch unseren Beziehungs- und Bindungswillen steuern und dies mit unserer Kommunikationskompetenz entsprechend den von uns wahrgenommenen Bedürfnissen unseres Gegenübers kommunizieren“, so die im Coaching tätige Psychologin Jutta Malzacher (Malzacher 2020, S. 30). Wir können Einfluss auf unsere Beziehungsgefüge nehmen, auf die Netzwerke, in denen wir agieren. In manche zwischenmenschlichen Strukturen sind wir quasi hineingeboren, wie in unsere Familien. Auch unsere Kolleginnen und Kollegen sowie die Führungskräfte können wir uns nicht aussuchen, wenn wir einen neuen Job beginnen, doch der Gestaltungsspielraum bleibt dennoch groß. Wir haben Einfluss auf zwei wesentliche Faktoren unseres sozialen Netzwerks: Die Qualität und die Quantität.



Eine regelmäßige Reflexion des eigenen Netzwerks ist eine wichtige Grundlage, um sich auf die Schaffung und Pflege unterstützender, entwicklungsförderlicher und motivierender Kontakte zu fokussieren. Umgekehrt gilt es, Interaktionspartnerinnen und -partner, die vor allem Energie rauben, frühzeitig zu entdecken, um Strategien zu entwickeln, wie diese hemmenden, wenig hilfreichen Einflüsse verringert werden können.

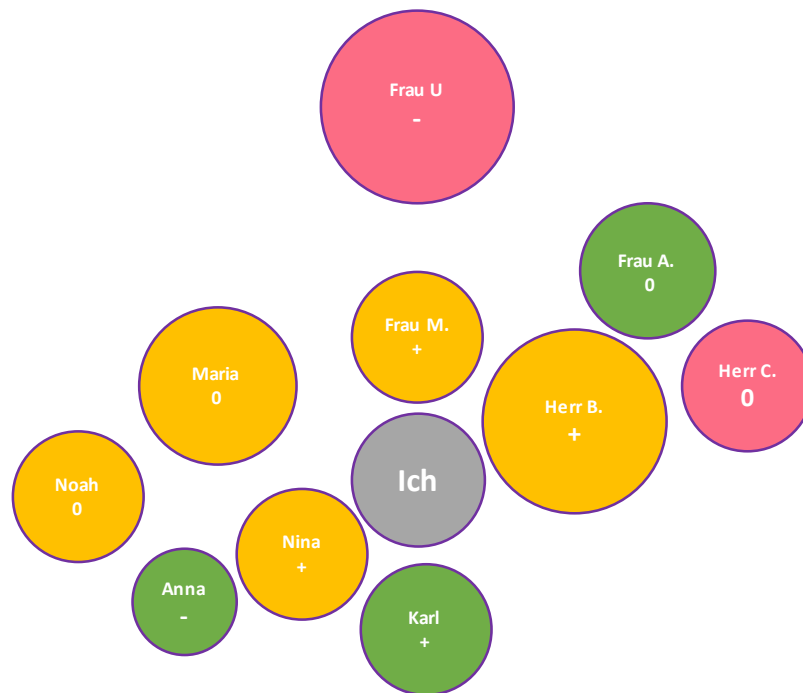
Eine personenzentrierte Netzwerkanalyse empfiehlt auch Anja Henningsmeyer, die sich im Mai 2023 gemeinsam mit den Mentees, Mentorinnen und Mentoren der aktuellen Programmrunde dem Thema „Berufliche Netzwerke“ in einem halbtägigen Workshop widmete, sowie Kate Utzschneider, die das Programm im Juli mit einem Vortrag zu „Gesunde Führung und Resilienz“ bereicherte. Im Rahmen des Newsletters möchten wir Sie daher ermuntern, sich eine Stunde Zeit für diese erkenntnisreiche Reflexionsaufgabe zu nehmen.

Anleitung für Ihre persönliche Netzwerkanalyse

1. Erstellen Sie eine Liste der Personen, zu denen Sie im beruflichen Kontext regelmäßig/engen Kontakt haben. Begrenzen Sie die Liste auf maximal 25 Personen.
2. Ordnen Sie die Personen in Form von Kreisen um den Kreis im Zentrum an, der als Platzhalter für Sie selbst fungiert. Dabei beachten Sie bitte folgende Darstellungskriterien:
 - Nähe zum eigenen Kreis: Drücken Sie Sympathie und „innere Nähe“ aus. Je näher ein Kreis, desto mehr mögen Sie diese Person.
 - Farbe des Kreises: Visualisieren Sie die Kontakthäufigkeit farblich, z. B. mit folgendem System: Grün = oft, gelb = durchschnittlich häufig, rot = selten.
 - Größe des Kreises: Die Kreisgröße veranschaulicht Hierarchie-Unterschiede, wobei diese nicht faktisch bestehen müssen. Berücksichtigen Sie auch, wenn Sie jemanden als überlegen empfinden, obwohl er formell gleichgestellt ist. Je größer der Kreis, desto höher der Status dieser Person. Gleichrangige Kontakte haben Kreise, die der Größe Ihres ICH-Kreises entsprechen.
 - Bewertung des Kontakts: Wie wirken sich die jeweiligen Kontakte auf Ihre Energiebilanz aus? Kennzeichnen Sie die Personen mit folgenden Symbolen:
 - + für hilfreiche, inspirierende Personen,
 - für Energieräuber, die Sie Zeit und Nerven kosten,
 - 0 für neutrale Kontakte.

Um Ihr Netzwerk visuell zu erfassen, genügen Stift und Papier. Alternativ empfehlen wir, eine Powerpoint-Folie oder ein Word-Dokument zu verwenden, um die Personen in Ihrem beruflichen

Netzwerk in einzelnen Textfeldern zu notieren. Das digitale Vorgehen mit Textfeldern hat den Vorteil, dass Sie diese verschieben, farblich anpassen oder ihre Größe verändern können bis das Gesamtbild stimmig wirkt.



Folgende Leitfragen helfen Ihnen bei der Auswertung der entstandenen Skizze:

- ✓ Wie sind meine Kontakte zu charakterisieren?
- ✓ Wie viele meiner Kontakte empfinde ich als nah bzw. distanziert?
- ✓ Umgebe ich mich vorwiegend mit gleichrangigen Kontakten oder mit Personen, die ich als über-/unterlegen empfinde?
- ✓ Pflege ich Beziehungen, die ich oft oder aber selten sehe?
- ✓ Wie ist der Anteil an Personen, die mir Energie spenden bzw. rauben?

Aufbauend auf diesen Überlegungen:

- ✓ Welche Kontakte sind mir wichtig – für mein Wohlbefinden und für meine berufliche Motivation?
- ✓ Ziehen Sie eine verbindende Linie zwischen Ihrem Ich-Kreis und diesen Personen, mit denen Sie in guter Verbindung stehen (wollen).
- ✓ Pflegen Sie diese Kontakte! Am Besten überlegen Sie direkt, wann und wie Sie diesen wertvollen Menschen in Ihrem Umfeld möglichst bald Ihre Anerkennung zeigen können.
- ✓ Umgekehrt identifizieren Sie auch diejenigen, die Ihnen Energie rauben. Hier lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie die Beziehung a) entweder verbessert werden kann oder aber b) weniger Bedeutung erhält und dadurch weniger stark auf Sie Einfluss nimmt.



In einem Soziogramm, welches die Qualität der Beziehungen veranschaulicht, finden diejenigen Kontakte einen Platz, die für den eigenen Kontext besonders bedeutsam sind (Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,...). Es bestehen darüber hinaus in der Regel noch deutlich mehr Kontakte, die keinen Eingang ins Soziogramm gefunden haben. Es ist sinnvoll, auch diese im Blick zu haben und sich der Größe des eigenen Netzwerks bewusst zu werden, denn es sind gerade die sogenannten „weak ties“, die losen

Verbindungen, die für das persönliche Vorankommen bedeutsam sind. Im Gegensatz zu unseren engen Beziehungen, auf die wir uns verlassen können, wenn wir Unterstützung benötigen („strong ties“), punkten die unverbindlicheren Kontakte damit, dass wir über sie an Informationen außerhalb unseres regulären Umfelds gelangen. Sie geben neue Impulse und sorgen für frischen Wind im manchmal eingefahrenen Denken und Handeln unseres (Arbeits-)Alltags (vgl. hierzu als soziologischen Klassiker Granovetter 1973 sowie aktuell Rajkumar et. al. 2022). Auch flüchtige Bekanntschaften können daher sehr bereichernd sein und verdienen Aufmerksamkeit. Ideal für die Pflege solcher Kontakte sind soziale Netzwerke wie LinkedIn. Soziale Medien veranschaulichen auch eindrucksvoll, wie klein die Welt ist, denn sie weisen uns auf gemeinsame Kontakte hin. So entstehen neue Anknüpfungspunkte, die uns bei der Erweiterung unseres Radius dienlich sind. Gerade wenn sich Akteurinnen und Akteure im Netzwerk befinden, die als zentrale Knotenpunkte fungieren und eine hohe Gradzentralität aufweisen, d.h. über viele Verbindungen zu anderen Akteurinnen und Akteuren verfügen (vgl. Stegbauer 2008). Für Anja Henningsmeyer, unsere Workshopreferentin, war ihr früherer Chef dahingehend eine inspirierende Person: Egal, mit welchem Problem sie zu ihm kam, er wusste stets eine Anlaufstelle, die nur einen Telefonanruf entfernt war und unmittelbar zur Lösung des Problems beitragen konnte. So erweist sich ein breites und zugleich verlässliches Netzwerk mit Menschen, die wir wertschätzen, immer wieder als hilfreich und bereichernd.

Extra-Reflexion für Führungskräfte:

Visualisieren Sie zusätzlich auch die Vernetzung innerhalb Ihres Teams, um sich zu verdeutlichen, wie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander in Beziehung stehen. So können Sie sich bewusst machen, inwiefern Sie Einblicke in Unterstützungsstrukturen und ggf. vorhandene Konflikte haben und daraus Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit ableiten. Eher isolierte Teammitglieder können sie zudem besonders im Blick behalten und gezielt Unterstützung anbieten.

Verwendete Literatur

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78 (1973), S. 1360–1380.

Malzacher, J. (2020): Berufliche Beziehungen gestalten mit ICH-KULTUR. Tipps für Internes Networking, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rajkumar, K. et. al. (2022): A causal test of the strength of weak ties, in: Science Vol. 377, Issue 6612, S. 1304-1310.

Stegbauer, C. (2018): Netzwerk, soziales, in: Kopp, J./ Steinbach, J. (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie, Wiesbaden: Springer, S. 337-341; https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_65.



EVALUATION Ergebnisse der Abschlussbefragung zur 12. Programmrunde

In der 12. Programmrunde (2022/23) durchliefen 24 Mentees aus den verschiedenen Behörden der Landesverwaltung das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Jede Teilnehmerin hatte eine Mentorin bzw. einen Mentor an ihrer Seite und konnte insgesamt 13 Veranstaltungen des Rahmenprogramms besuchen.

Was hat sich bei den Teilnehmerinnen der 12. Programmrunde im Laufe des Mentoring-Jahres verändert? Wie empfanden sie „Mehr Frauen an die Spitze!“ und was haben sie dadurch gelernt? Die Abschlussbefragung gibt hierauf Antworten. Die zentralen Ergebnisse möchten wir nachfolgend vorstellen.

Gesamtzufriedenheit

Von den 17 Mentees, die sich an der Abschlussbefragung beteiligten, gaben 14 Befragte an, sie seien mit dem Mentoring-Programm insgesamt „(sehr) zufrieden“ gewesen (82,4 Prozent). Die übrigen Befragten stufen sich als „eher zufrieden“ (1 Nennung) bzw. „eher nicht zufrieden“ (2 Nennungen) ein. Trotz der beiden kritischen Rückmeldungen würden sich fast alle Mentees erneut für die Teilnahme am Mentoring-Programm entscheiden. Lediglich eine Befragte war dahingehend unentschlossen (Skalenwert 4 auf einer 7-stufigen Skala von 1 „gar nicht zufrieden“ bis 7 „sehr zufrieden“).

Die 10 Mentorinnen und Mentoren, die sich an der Abschlussbefragung beteiligten, waren durchgängig „(sehr) zufrieden“ mit dem Mentoring-Programm (durchschnittliche Bewertung von 6,4).

Feedback zur Tandem-Beziehung

Die Tandembeziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor bildet die erste Säule des Programms und damit einen zentralen Aspekt der Evaluation. Zwar erwies sich die Zufriedenheit mit der Tandembeziehung bei den Mentees mehrheitlich als hoch, es waren jedoch auch drei kritische Rückmeldungen zu verzeichnen. Im Vergleich zum Vorjahr (11. Programmrunde) waren die Mentees der 12. Programmrunde mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor durchschnittlich weniger zufrieden ($mw_{2021} = 6,3$ vs. $mw_{2022} = 5,2$). Zwar passte die persönliche Chemie zumeist gut und die Mentees schätzten insbesondere die Offenheit ihrer Mentorin bzw. ihres Mentors, doch teilweise wurde die fachliche Nähe und das Engagement der Mentorin bzw. des Mentors als nicht zufriedenstellend erachtet.

Die zehn Mentorinnen und Mentoren, die sich an der Abschlussbefragung beteiligten, bezeichneten ihre Mentee durchgängig als engagiert und waren mit ihrer Tandempartnerin zufrieden.

Feedback zum Rahmenprogramm

Die Veranstaltungen des Rahmenprogramms unterteilen sich in Workshops zur Prozessbegleitung, ein- bis zweitägige thematische Workshops für die Mentees und halbtägige Veranstaltungen, an denen auch die Mentorinnen und Mentoren teilnehmen konnten.

Besonders gute Bewertungen erhielten die ein- bis zweitägigen Workshops, die sich ausschließlich an die Mentees richteten und als Präsenzveranstaltungen durchgeführt wurden (Durchschnittsnote zwischen 1,3 und 1,8). Thematisch handelte es sich dabei um die Veranstaltungen „Umgang mit heiklen Gesprächssituationen“, „Selbstmarketing“ und „Souverän verhandeln“. Abgesehen vom als weniger relevant wahrgenommenen Seminar „Business Knigge“ sind alle Fortbildungsthemen aus Sicht der Befragten sinnvoll und können beibehalten werden. Einige Themen sind auch in anderen Fortbildungsangeboten für (angehende) Führungskräfte zu finden. Teilweise bekannte Inhalte werden von erfahrenen Mentees allerdings neu reflektiert, da das Mentoring-Programm ein besonderes Setting aufweist (Frauen als Zielgruppe, unterschiedliche Arbeitskontexte innerhalb der Landesverwaltung, einjährige Dauer der gemeinsamen Weiterbildung, regelmäßige Veranstaltungen und Treffen). Zudem wird der vertrauensvolle, offene Austausch in der Mentee-Gruppe als bereichernd erlebt.

Die Veranstaltungen sollen zukünftig vorwiegend als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden. Der zeitliche Umfang wird im Hinblick auf die Dichte des Programms als vergleichsweise hoch erlebt, insbesondere von Teilzeitkräften. Zusätzliche Veranstaltungen sollen daher nicht eingeplant werden. Die Mentees wertschätzten, dass spezifische Interessen, die von der Gruppe an die Programmleitung bzw. das Projektbüro herangetragen wurden, aufgegriffen und in ergänzenden Veranstaltungen umgesetzt wurden. Dies war in der 12. Programmrunde beim Thema „Führen in Teilzeit“ der Fall, das im Rahmen eines Lunchtalks diskutiert wurde.

Zur Förderung der Vernetzung

Das Thema Vernetzung innerhalb der Landesverwaltung ist ein Aspekt, der in der Eingangsbefragung wie bereits im Vorjahr mit niedrigen Werten beurteilt wurde. Die Mentees fühlten sich demnach vorwiegend mäßig oder schlecht vernetzt. In der Abschlussbefragung stuften sich zahlreiche Mentees dahingehend positiver ein. Auch in den Zwischenevaluationsgesprächen sowie den Antworten auf die offenen Fragen der Abschlussbefragung beschrieben die Mentees den Austausch innerhalb der Gruppe als sehr wertvoll.

Eine Vernetzung mit den Mentorinnen und Mentoren konnte in der 12. Programmrunde nur bedingt erfolgen. Sowohl die gemeinsame Einführungsveranstaltung als auch die beiden ersten Netzwerkveranstaltungen fanden online statt. Dadurch war weniger Raum für Interaktion als dies bei Präsenzveranstaltungen der Fall gewesen wäre. Zudem beteiligten sich die Mentorinnen und Mentoren nur in geringem Umfang an den thematischen Netzwerkveranstaltungen, sondern nahmen

sich eher für die Prozessbegleitung Zeit. Ein Großteil der Mentorinnen und Mentoren war bei der Abschlussveranstaltung anwesend und auch die Netzwerkveranstaltung der Mentees bot eine wertvolle Gelegenheit, tandemübergreifende Kontakte zu knüpfen.

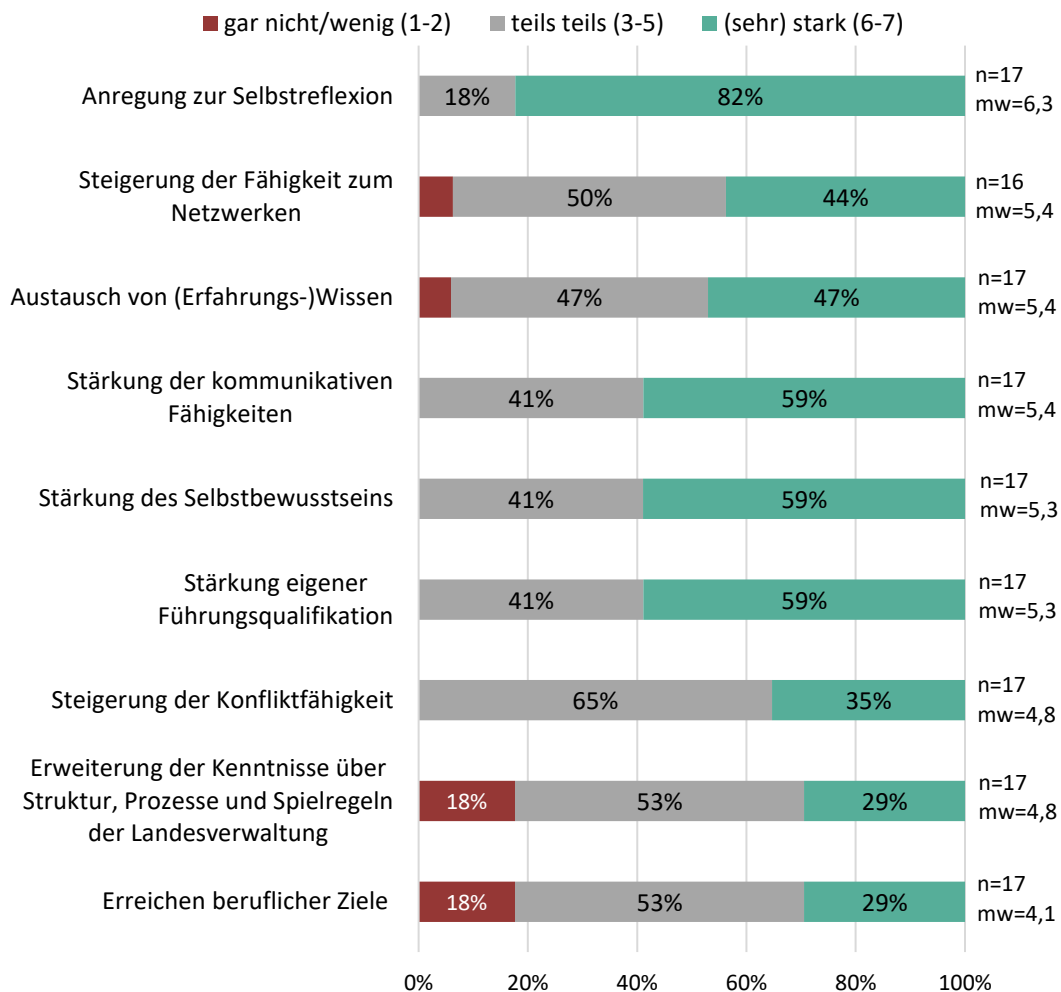
Wahrgenommener Nutzen der Programmteilnahme

Ein Ziel des Mentoring-Programms ist es, die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mentees zu fördern. Die Rückmeldungen in der Eingangsbefragung zeigten einen vielfach ausgeprägten Wunsch danach, beruflich weiter aufzusteigen. Dieser Wunsch wurde durch die Teilnahme am Programm nicht weiter intensiviert, jedoch schätzen einige Mentees ihre Aufstiegschancen am Ende des Programms positiver ein als zu Beginn.

Eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit sowie der beruflichen Selbstwirksamkeit war bei einzelnen Befragten festzustellen, jedoch auf Gruppenebene nicht signifikant. Beide Faktoren blieben somit weitgehend stabil im Zeitverlauf.

Ähnlich verhält es sich mit den Items zur Selbsteinschätzung des aktuell vorhandenen Wissens und der vorhandenen Fähigkeiten. Auch hier wird im Prä-Post-Vergleich nur teilweise eine Verbesserung ersichtlich, die Selbstwahrnehmung bleibt also in weiten Teilen konstant. Dies bedeutet jedoch nicht, dass keine oder nur wenig Entwicklung stattfindet, denn die Mentees beschreiben in den Evaluationsgesprächen und Antworten auf offene Fragen sehr wohl vielfältige Erkenntnisse und Effekte, die die Teilnahme am Mentoring-Programm für sie hatte. Zentral sind dabei insbesondere das Gefühl, in den anderen Teilnehmerinnen Gleichgesinnte zu haben, die ähnliche Ziele, aber auch Herausforderungen haben und daher gute Austauschpartnerinnen sind. Der wertschätzende und offene Umgang innerhalb der Gruppe der Mentees und innerhalb der zahlreichen gelungenen Mentoring-Beziehungen erwies sich als Motivation. Die Mentees meldeten zurück, dass sie durch die Programmteilnahme zur Selbstreflexion angeregt wurden. Die Mentorinnen und Mentoren hoben vor allem hervor, dass auch sie vom Austausch und den Einblicken in andere Tätigkeitsbereiche profitieren konnten und die Tandembeziehung ein Anlass war, das eigene Führungsverhalten sowie den eigenen Karriereweg zu reflektieren.

Inwieweit konnten Sie sich durch die Teilnahme an "Mehr Frauen an die Spitze!" in Bezug auf die nachfolgenden Aspekte weiterentwickeln?
(Rückmeldungen der Mentees in der Abschlussbefragung)



Wir danken den Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 12. Programmrunde für ihr Feedback und hoffen sehr, dass die im Laufe des Mentoring-Jahres gewonnenen Erkenntnisse sie voranbringen und die geknüpften Kontakte bestehen bleiben!

Die Evaluation im Mentoring-Programm erfolgt formativ, so dass wir derzeit schon gespannt sind, wie die Bilanz in der nun laufenden 13. Programmrunde ausfallen wird. Erste Rückmeldungen hierzu holen wir im Rahmen der Zwischenevaluationsgespräche im Sommer 2023 bei den aktuellen Mentees ein.

LESENSWERTES Wann sind Frauen wirklich zufrieden?



Im März 2023 erschien das zweite Buch des Soziologieprofessors Martin Schröder, in dem er sich anhand repräsentativer Langzeitstudien analytisch mit vielfältigen Fragen der Lebenszufriedenheit auseinandersetzt – nun speziell mit der Lebenszufriedenheit von Frauen. In „Wann sind Frauen wirklich zufrieden?“ wird die aktuelle Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und im Privatleben analysiert, auch im internationalen Vergleich.

Martin Schröder vertritt die zunächst kontrovers klingende These, dass die Emanzipation in entwickelten Ländern im Wesentlichen abgeschlossen sei. Denn Männern und Frauen gehe es in diesen Ländern gleich gut und ihre Lebenszufriedenheit unterscheide sich kaum. Der springende Punkt liegt bei ihm in den Wünschen und Präferenzen von Männern und Frauen, die sich teilweise sehr unterscheiden würden.

„Frauen bekommen, was sie wollen, genauso wie Männer. Doch Frauen wollen nicht dasselbe wie Männer, also bekommen sie auch etwas anderes. Und das erklärt ihr unterschiedliches Leben viel mehr als jedwede Benachteiligung.“ (Schröder 2023, S. 15)

Eine wichtige Unterscheidung, die der Soziologieprofessor in seinem Buch trifft, ist die zwischen Gleichstellung und Gleichberechtigung. Gleichstellung Sorge dafür, dass Männer und Frauen gleich leben. Gleichberechtigung hingegen würde Männern und Frauen ermöglichen, so zu leben wie sie möchten. „Beides gleichzeitig geht jedoch nicht. Denn Männer und Frauen werden umso unterschiedlicher, je mehr Freiheit man ihnen gibt.“ Er lehnt es ab, dass Menschen von Außenstehenden vorgeschrieben bekommen, wie ihr ideales Leben auszusehen habe.

Dies ist auch sein großer Kritikpunkt an derjenigen Wissenschaft, die sich im Kern mit dieser Thematik auseinandersetzt: Ein ganzes Kapitel widmet er den Gender Studies, die irgendwo „falsch abgebogen“ seien. Sein Problem mit den Gender Studies besteht unter anderem darin, dass sie Frauen in eine Opferrolle stecken, in der sie sich selbst gar nicht mehr sehen würden.

Sein eigener Ansatz für mehr Lebenszufriedenheit ist simpel: Statt eine ganze Menschengruppe zu pauschalisieren und davon auszugehen, dass sie alle das Gleiche möchten, sollte Gleichberechtigung dazu führen, dass jede*r seinen individuellen Wünschen folgen kann – egal, wie diese aussehen und egal wie normbestätigend oder –abweichend sie sind. Dazu nennt er konkrete Maßnahmen wie den

Ausbau der Kinderbetreuung zur „besten Kinderbetreuung der Welt“, flexible Arbeitszeiten, die Reformierung des Ehegattensplittings und die Unterstützung Alleinerziehender.

Am Ende räumt er sogar ein, dass er sich auch irren könne und widmet sein letztes Kapitel einigen Klarstellungen, um mancher Kritik den Wind aus den Segeln zu nehmen: „Dieses Buch ist ein einziges großes Fettnäpfchen. Fast alles kann man falsch verstehen. Und das bei einem Thema, das viele schnell auf 180 bringt.“

Sein Ziel sei es aufzuzeigen, dass die heutige, teilweise sehr unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern ein Ergebnis von individuellen Präferenzen und Wünschen sind, nicht von Zwang, Benachteiligung und unsichtbaren Machtstrukturen. Und dass die Zufriedenheit von Männern und Frauen sich in freien, entwickelten Ländern nicht signifikant unterscheide.

Alles in allem regt das Sachbuch zum Nachdenken an: Über die eigene Lebenssituation, eigene Meinungen, Wünsche und Einstellungen, vielleicht auch über Voreingenommenheit, falsche Annahmen oder gar Vorurteile. Und das ist auch gut so, denn Zeiten und Zustände verändern sich und gerade die Situation von Frauen hat sich hoffentlich in den letzten Jahren und Jahrzehnten zum Besseren gewendet. Das macht die feministische Bewegung in entwickelten Ländern nicht überflüssig, sondern gibt ihr nur neue Ziele, nämlich die erreichten Fortschritte zu bewahren, etwaige Rückschritte zu erkennen und einzudämmen und dort, wo wirklich noch Diskriminierung aufgrund des Geschlechts vorliegt, Lösungen zu finden.



Schröder, Martin (2023): *Wann sind Frauen wirklich zufrieden? Überraschende Erkenntnisse zu Partnerschaft, Karriere, Kindern, Haushalt - auf der Basis von über 700.000 Befragungen*, München: C. Bertelsmann Verlag.

Infas/WZB/DIE ZEIT (2023): *Das Vermächtnis. Ergebnisse aus der Vermächtnisstudie 2023.*

Die Vermächtnisstudie ist ein gemeinschaftliches Projekt von infas, dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und DIE ZEIT. Die aktuelle 4. Vermächtnisstudie rückt in Kooperation mit der Initiative Chef:innensache Fragen der anhaltenden Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in den Fokus.

Die Ergebnisse sind online verfügbar und in jedem Fall lesenswert:

[Ergebnisse-aus-der-Vermächtnisstudie-2023_Presse_Langversion-1.pdf](#)

AUSPROBIERT Bilder mit dem KI-Bildgenerator Midjourney erzeugen

Für das Foto der jungen Frau, die im Büro an ihrem Bildschirm arbeitet, musste kein Model zur Verfügung stehen und kein Fotograf mit Kamera erscheinen. Es wurde unter Nutzung des Text-zu-Bild-Generators Midjourney erstellt und ist somit das Ergebnis künstlicher Intelligenz. Als Grundlage diente folgende Anweisung:

„/imagine: 30-year-old woman in casual business outfit, in a modern office at her desk, looking at the computer.“



Ein solches Bild steht bereits nach ein bis zwei Minuten zur Verfügung – als eines von vier Vorschlägen, unter denen gewählt werden kann. Da der Text, der als Kommando für die Generierung des Bildes dient – der sogenannte „Prompt“ – vergleichsweise allgemein gehalten ist, bleibt der KI viel Gestaltungsspielraum. So arbeitet die Frau in einem weiteren Vorschlag z.B. in einer abendlichen Atmosphäre. Weitere Konkretisierungen des Prompts sind beispielsweise im Hinblick auf den Bildstil möglich – mit bemerkenswerten Effekten. Die nachfolgenden Bilder entstanden durch folgende Ergänzungen: „pop art“, „monet style“ und „black-and-white illustration“.



Für die Erzeugung des Schwarz-weiß-Motivs wurde zudem konkretisiert, dass die Frau kurze Haare haben soll, denn die KI scheint langhaarige Frauen zu präferieren. Weshalb eine Frau mit Kurzhaarschnitt im Gegensatz zu den anderen Ergebnissen nicht gemäß der Anweisung im Prompt aktiv arbeitet, sondern stattdessen Blickkontakt mit uns aufnimmt, werden wir vermutlich niemals erfahren. Die KI bleibt mitunter mysteriös wie eine Sphinx. Die in den Prompts formulierten Anweisungen werden nicht immer vollständig umgesetzt. Hier bedarf es einiger Übung, um sich dem Bild anzunähern, das man im Kopf hat. Immer wieder kommt es zudem vor, dass Bildelemente erscheinen, über welche man stolpert. Vielfach hielten die in den Bildern dargestellten Akteure undefinierbare, oft längliche Gegenstände in den Händen. In diesen Fällen galt es, der KI eine zweite Chance zu geben und den nächsten Vorschlag abzuwarten. Manche Details sind für Midjourney in der aktuellen Version 5.2 also noch herausfordernd, so z.B. die Darstellung von Händen oder die Integration von Zahlen und Schrift. Zumeist entstehen auf Knopfdruck jedoch beeindruckende Ergebnisse mit hohem ästhetischen Wert: Eindrucksvolle Landschaften, phantasievolle Kreaturen, ausdrucksstarke Menschen, niedliche Tiere, inspirierendes Design.

Anleitungen für die zielgerichtete Gestaltung von KI-Bildern geben sowohl Midjourney selbst als auch zahlreiche Agenturen und freiberuflich Tätige, die sich in diesem neuen Markt positionieren wollen (vgl. Midjourney 2023a sowie z.B. Schneider/Rentzsch 2023).



Neben der Erzeugung ganz neuer Bilder ist es auch möglich, eigene Bilddateien als Grundlage zu nutzen und diese nach den im Prompt formulierten Vorstellungen weiterzuentwickeln. Dies birgt beeindruckendes Potenzial und zugleich Risiken. Welchem Bild kann man noch trauen, wenn alles darstellbar ist? Diese Frage wird uns in Zukunft noch mehr beschäftigen als es bislang schon der Fall ist. Wir können längst nicht mehr alles glauben, was wir sehen. Ein hohes Maß an Medienkompetenz und gesundes Misstrauen sind daher unverzichtbar. Midjourney als Anbieter bemüht sich, einen ethischen Kodex vorzugeben, doch die Grenze zwischen Möglichem und Verbotenem ist fließend. So wurde z.B. ein Nutzer gesperrt, der Fotos von fremdgehenden Politikern generierte (vgl. Petereit

2023). Doch zahlreiche „Deepfakes“ gehen viral, so wie das Foto von Papst Franziskus in hipper Daunenjacke (vgl. Schmalzried/Heigl/Rohrmeier 2023). Beim Scrollen durch die verschiedenen öffentlich zugänglichen Midjourney-Channels finden sich immer wieder Prominente in imaginären Szenarien.

Viele Bilder sind bei Midjourney für alle angemeldeten Nutzerinnen und Nutzer einsehbar, können über die Suchfunktion recherchiert und auch auf das eigene Endgerät heruntergeladen werden. Hier wird der Community-Gedanke sichtbar. In den Nutzungsbedingungen wird deutlich gemacht, dass das Hochskalieren der Bilder anderer User zwar möglich ist, jedoch keine Nutzungsrechte für diese bestehen. Demgegenüber sind die selbst generierten Bilder zur freien, d.h. auch kommerziellen Nutzung verfügbar – mit verschiedenen Einschränkungen (vgl. Midjourney 2023b). So ist es insbesondere erforderlich, zahlendes Mitglied zu sein. Dies ist aktuell in der Basisvariante für 10 US-Dollar pro Monat möglich (Stand: 11.07.2023), wobei für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens einer Millionen US-Dollar spezielle Tarife gelten. Auf vielfältige Aspekte zum Urheberrecht im Kontext von KI geht der lesenswerte Beitrag von Barth (2023) ein. Neue technische Möglichkeiten führen unweigerlich zu neuen Fragen. Auf deren Beantwortung sowie die weitere Entwicklung darf man gespannt sein. Klar ist allerdings: Mit der Verbreitung KI-basierter Anwendungen wird sich vieles im privaten wie beruflichen Alltag verändern.

Verwendete Literatur [letzter Aufruf am 11.07.2023]

- Midjourney (2023a): Multi-Prompts, <https://docs.midjourney.com/docs/multi-prompts>.
- Midjourney (2023b): Terms of Service. Version Effective Date: June 8, 2023, <https://docs.midjourney.com/docs/terms-of-service>.
- Petereit, D. (2023): KI-Tool Midjourney sperrt Nutzer, weil er Bilder von fremdgehenden Politikern generierte, auf: tn3 online, Beitrag vom 2.7.2023, <https://t3n.de/news/ki-tool-midjourney-sperrt-nutzer-weil-er-bilder-von-fremdgehenden-politikern-generierte-1562364/>.
- Schneider, J./ Rentzsch, J. (2023): Midjourney Anleitung – Cheat Sheet – Parameter für dein Artwork, Blogbeitrag vom 4. Februar 2023, <https://www.randfarben.de/midjourney-cheat-sheet-parameter-fuer-deine-gestaltung/>.
- Schmalzried, G./Heigl, J./Rohrmeier, S. (2023): Virales Papst-Foto ist Fake: So täuscht künstliche Intelligenz, auf: br24, Beitrag vom 27.03.2023, <https://www.br.de/nachrichten/netzwelt/virales-papst-foto-ist-fake-so-taeuscht-kuenstliche-intelligenz,TZgc2dq>.
- Schneider, J./Rentzsch, J. (2023): Midjourney Anleitung – Cheat Sheet – Parameter für dein Artwork, Beitrag vom 3.2.2023, <https://www.randfarben.de/midjourney-cheat-sheet-parameter-fuer-deine-gestaltung/>.

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

Informationsveranstaltung für die 14. Programmrunde

Zielgruppe: Interessierte zukünftige Mentees, Mentorinnen oder Mentoren

Referentinnen: Birgit Groh-Peter & Yasmin Leibenath

Datum: DO, 24. August 2023, 10:00 Uhr – 12:00 Uhr

Ort: Online via Big Blue Button

Führung durch den neuen Landtag

Zielgruppe: Aktuelle und ehemalige Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Initiatorin: Iris Eschenauer

Datum: MI, 13. September 2023, 10:00 Uhr – 12:00 Uhr

Ort: Landtag Rheinland-Pfalz, Mainz

Workshop „Erfolgreich verhandeln“

Zielgruppe: Mentees der 13. Programmrunde

Referentin: Anja Henningsmeyer

Datum: MO/DI, 18. - 19. September 2023,
10:00 Uhr – 17:00 Uhr (MO)/09:00 Uhr – 16:00 Uhr (DI)

Ort: NH Hotel Bingen

Follow-up-Treffen im Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 10. und 11. Programmrunde

Initiatorinnen: Kristina Knapp & Christiane Gernhardt

Datum: DO, 21. September 2023 oder DO, 5. Oktober 2023, 10:00 Uhr – 15:00 Uhr
(finaler Termin wird noch bekanntgegeben)

Ort: Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung (LBB)

Einführung in die Kollegiale Fallberatung

Zielgruppe: Mentees der 12. Programmrunde

Referent: Dr. Kim-Oliver Tietze

Datum: MO, 9. Oktober 2023, 9:00 Uhr – 16:00 Uhr

Ort: Online

Workshop „Souverän führen – sichtbar und hörbar!“

Zielgruppe: Mentees der 13. Programmrunde

Referentin: Andrea Stasche

Datum: MI, 11. Oktober 2023, 9:30 Uhr – 16:30 Uhr

Ort: Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration

Workshop „Gute Führung – ein Follow-up-Tag!“

Zielgruppe: Mentees der 13. Programmrunde

Referentin: Gabi Brede

Datum: DI, 7. November 2023, 9:30 Uhr – 16:30 Uhr

Ort: Erbacher Hof Mainz

Lunchtalk mit Heike Arend „Zukunft gemeinsam gestalten – die Zukunftsinitiative RLP“

Zielgruppe: Aktuelle und ehemalige Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Referentin: Heike Arend, Geschäftsführerin der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.

Datum: MO, 13. November 2023, 11:00 Uhr – 12:30 Uhr/ mit Mittagessen bis ca. 14:00 Uhr

Ort: ZIRP in der Villa Musica / Wirtshaus Zenz am Hbf Mainz

Netzwerkveranstaltung der Mentees

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 13. Programmrunde

Datum: DO, 30. November 2023, ab ca. 17:00 Uhr (genaue Zeiten werden bekannt gegeben)

Ort: wird bekanntgegeben

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)
Celine Wagner, studentische Mitarbeiterin

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Isaac-Fulda-Allee 2b-c
55124 Mainz
Telefon: 06131-39 20431
E-Mail: yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de

Bildnachweise:

S. 3: Illustration „Selbstpräsentation“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney) | Mentees bei „Selbstmarketing“ im Domhof Guntersblum (Foto: Y. Leibenath) | Die Mentees der 13. Programmrunde im Plenum beim Workshop „Selbstmarketing“ (Foto: Y. Leibenath) |
S. 4: Teilnehmende beim Workshop „Netzwerken“ (Foto: Y. Leibenath) |
S. 5: Mentees, Mentorinnen und Mentoren beim Vortrag „Gesunde Führung & Resilienz“ (Fotos: Y. Leibenath) |
S. 6: Einblick in den Lunchtalk mit Protokollchefin Melanie Mohr (Foto: Y. Leibenath) |
S. 7: Illustration „Vernetzte Onlinewelt“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney) |
S. 9: Exemplarisches Soziogramm (eigene Grafik, erstellt von Y. Leibenath) |
S. 10: Illustration „Zuversichtlich nach vorne gehen“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney) |
S. 11: Illustration „Eine Frau und ihr Netzwerk“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney) |
S. 15: Rückmeldungen der Mentees der 12. Programmrunde in der Abschlussbefragung, eigene Grafik (erstellt von Y. Leibenath) |
S. 16: Illustration „Lesende Frau“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney)
S. 18: Bilder „woman@work“ (erstellt von Y. Leibenath/Midjourney)
S. 19: Screenshot mit Prompt und Ergebnis in Midjourney (erstellt von Y. Leibenath)

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



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.