

NEWSLETTER 02 | 2014

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

2

ein langfristiges Ziel des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist es, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Die Weiterbildung durch das Qualifizierungsprogramm und die intensive Beratung durch den Mentor bzw. die Mentorin sowie die Vernetzung innerhalb der Landesverwaltung im Rahmen des Programms machen die Mentees fit für die Übernahme von Führungsverantwortung. All dies trägt zur Entwicklung der **Aufstiegskompetenz** der Nachwuchsführungskräfte bei.

Was genau verbirgt sich hinter dem Begriff der Aufstiegskompetenz? Lässt sie sich erlernen? Und welche Barrieren bremsen aufstiegsorientierte Frauen aus? Mit diesen Fragen hat sich **Ulrike Hickmann**, Personalreferentin im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen im Interview auseinandergesetzt. Um die eigene Aufstiegskompetenz weiterzuentwickeln, ist es wichtig, mentale Blockaden zu identifizieren und dagegen anzugehen. Tipps hierzu finden Sie im **Methodenkoffer**.

Der Newsletter erscheint jeweils zum Quartalsende, informiert Sie über die laufenden Ereignisse im Mentoring-Programm und bietet Hintergrundinformationen zum Thema, insbesondere über Frauen im Karriereverlauf. Vergangene Ausgaben des Newsletters können Sie auf der Internetpräsenz des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen abrufen (<http://mifkif.rlp.de/frauen/mehr-frauen-an-die-spitze/>).

Gerne nehmen wir Anregungen, Themenvorschläge oder Gastbeiträge aber auch kritische Rückmeldungen entgegen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Redaktion

## INHALT

01	<b>AUS DER PRAXIS Mit Aufstiegskompetenz an die Spitze</b>	3
02	<b>IM FOKUS Ulrike Hickmann zum Thema Aufstiegskompetenz</b>	5
03	<b>METHODENKOFFER FÜRS MENTORING Mentale Blockaden erkennen und auflösen</b>	7
04	<b>RÜCKBLICK Ergebnisse der Abschlussevaluation des Mentoring-Jahrgangs 2013/14</b>	9
05	<b>AUSBLICK Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm</b>	10
06	<b>ABSCHIED Personalwechsel im Mentoring-Programm</b>	11
07	<b>IMPRESSUM</b>	12

## AUS DER PRAXIS

### Mit Aufstiegskompetenz an die Spitze

3

**Frauenrechtlerinnen fordern schon seit langem, dass mehr Führungspositionen von Frauen besetzt werden sollen. Quoten, Mentoring-Programme, Coaching, flexible Arbeitszeitmodelle und weitere Maßnahmen sollen zur Erreichung dieses Ziels beitragen. Doch ein wesentlicher Bestandteil darf nicht fehlen: die Chance, im Berufsleben die eigene Aufstiegskompetenz weiterzuentwickeln und unter Beweis zu stellen.**

Unter Aufstiegskompetenz versteht man die „grundlegende emotional-motivationale und kognitive Bereitschaft und Befähigung des beruflichen Aufstiegs“ (Bamberg et. al 2009: 80). Die Entwicklung der Aufstiegskompetenz wird von bedingungsbezogenen und personenbezogenen Faktoren bestimmt. Zu den **bedingungsbezogenen Faktoren** zählen zum einen die Anforderungen der Arbeitstätigkeit, die man ausübt. Anforderungen, die Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützen, bestehen vor allem dann, wenn Möglichkeiten gegeben sind, fachliches Wissen, soziale Kompetenzen und methodische Fertigkeiten umzusetzen und zu erweitern. Stressoren oder Belastungen bei der Arbeitstätigkeit können dazu führen, dass diese Anforderungen nicht erfüllt werden können und zählen somit ebenso zu den bedingungsbezogenen Faktoren für die Entwicklung von Aufstiegskompetenz. Hinzu kommt, dass entsprechende Arbeitsaufgaben von Vorgesetzten zugewiesen werden müssen und regelmäßig eine Rückmeldung über die Leistungen erfolgen sollte. Generell gilt: Arbeitstätigkeiten, die durch hohe Anforderungen und Ressourcen und geringe Stressoren gekennzeichnet sind, unterstützen die Entwicklung von Aufstiegskompetenz. Zu den **personenbezogenen Faktoren** wird die Mikropolitik im Betrieb gezählt. Darunter versteht man die aktive Einflussnahme auf Andere mit dem Zweck, eigene Interessen zu verfolgen. Die Relevanz mikropolitischen Handelns darf nicht unterschätzt werden – es gibt Hinweise darauf, dass insbesondere männliche Führungs- und Nachwuchsführungskräfte mikropolitische Strategien anwenden, z.B. indem sie sich durch interne Absprachen verbünden, um weibliche Konkurrentinnen abzuwehren. Mikropolitik ist abhängig von der Organisationskultur und kann als Handlungsbedingung die Aufstiegskompetenz von Frauen beeinflussen. Weitere zentrale personenbezogene Faktoren sind mentale Blockaden (s. auch Methodenkoffer). Hiermit sind internalisierte subjektive Imperative gemeint, wie beispielsweise „Ich darf mit meinem Können nicht angeben!“. Ein solches verinnerlichtes Dogma kann dazu führen, dass man nicht in der Lage ist, seine Stärken zu präsentieren und daraufhin von anderen unterschätzt wird.

### Die meisten Frauen wollen Karriere

Die Karrierewelt in Deutschland ist noch immer vorwiegend geprägt von Vollzeitarbeitsstellen mit Anwesenheitskultur, unzureichenden Vereinbarungsmöglichkeiten zwischen Beruf und Familie sowie vorherrschenden traditionellen Rollenvorstellungen. Zahlreiche Studien belegen, dass männliche Nachwuchsführungskräfte in der Regel mehr Resonanz und Unterstützung zu Beginn ihrer Karriere erfahren, da ihre Ziele und Wünsche in der Regel gut zu den Rahmenbedingungen der Karrierewelt passen. Bei Frauen hingegen

fehlt diese grundsätzliche Passung. In einer groß angelegten qualitativen Untersuchung mit über 300 berufstätigen Befragten konnten hierfür vier unterschiedliche Lösungsstrategien von Frauen identifiziert werden (vgl. Bultemeier 2014):

1. **Der Verzicht auf Karriere:** Frauen dieser Gruppe haben einen Entwicklungs- und Gestaltungswunsch, verzichten jedoch aufgrund familiärer Verpflichtungen und der Rahmenbedingungen der Karrierewelt auf eine Karriere. Dabei kann der Verzicht absolut oder relativ sein, beispielsweise indem die Karriereambitionen auf die unterste Führungsebene beschränkt werden, von der man annimmt, dass sie gerade noch mit einem Familienleben vereinbar ist. Weitere Karriereschritte gehen für diese Gruppe mit einem zunehmenden Verlust des Privatlebens einher – ein Preis, den sie nicht zu zahlen bereit sind. Gemeinsam ist dieser Gruppe von Frauen, dass sie eigentlich gern Karriere machen würden, dies jedoch unter den derzeitigen Rahmenbedingungen für unmöglich erachten.
2. **Die verweigerte Karriere:** Die Frauen dieser Gruppe wollen Karriere machen und artikulieren dies auch offensiv. Es gelingt ihnen jedoch nicht, als Karrierekandidatinnen erkannt und akzeptiert zu werden. Sie fallen durch das Wahrnehmungsraster ihrer Vorgesetzten. Anders als bei der ersten Gruppe setzen hier die Karrierefilter nicht auf Seiten der Frauen – als Karriereverzicht oder Karrierebeschränkung – an, sondern auf Seiten der Karrierewelt. Frauen dieser Gruppe sind häufig Mütter und arbeiten in Teilzeit. Diese Kennzeichen positionieren sie aus Perspektive der Karrierewelt als nicht zugehörig, da sie den Anforderungen der ständigen Verfügbarkeit und vollständigen Hingabe an die Arbeit angeblich nicht gerecht werden. Diese Vorverurteilung führt dazu, dass alle Karriereanstrengungen der Frauen zunichte gemacht und systematisch Ausblendungen generiert werden.
3. **Die fokussierte Karriere:** Frauen dieser Gruppe haben es geschafft, eine Karriere zu realisieren. Sie haben Lebensentwürfe gewählt, die mit jenen der Männer vergleichbar sind und können somit den Ausschließlichkeitsanforderungen der Karrierewelt voll entsprechen. Die Mehrheit der Frauen dieser Gruppe hat keine Kinder. Eine Minderheit hat sich jedoch für Kinder entschieden. Diese Frauen haben entweder sehr früh, also z.B. bereits während des Studiums, ihr Kind bekommen, so dass sie während ihres beruflichen Aufstiegs nicht mehr durch Sorgearbeit gebunden waren, oder sie leben in Partnerschaften mit „vertauschten“ Geschlechtsrollen, wo der Mann die Sorgearbeit komplett übernimmt, oder sie praktizieren ein generationsübergreifendes Familienmodell, in dem Eltern oder Schwiegereltern für die Versorgung der Enkel und die Haushaltsführung verantwortlich sind.
4. **Die herkulische Karriere:** Den Frauen dieser Gruppe gelingt es, Familie und Karriere zu verbinden. Sie sind primär verantwortlich für die Sorgearbeit oder teilen sich diese gleichberechtigt mit ihrem Lebenspartner. Sie sind zuständig für die „Familienorganisation“, erfüllen aber gleichzeitig weitestgehend den Verfügbarkeitsanspruch der Karrierewelt. So haben sie nach der Geburt der Kinder zumeist nur zwei bis drei Monate ausgesetzt und arbeiten weiterhin in einer Vollzeitstelle oder in einer Teilzeitstelle im oberen Bereich, etwa 80 Prozent. Ihre Verantwortung für die Familie beeinflusst deshalb ihre Verfügbarkeit im Beruf kaum und dieser Sachverhalt hält ihnen den Zugang zur Karrierewelt offen. Die „herkulischen“ Frauen unterscheiden sich von jenen Frauen, denen eine Karriere verweigert wird, „nur“ durch ein höheres Zeitempensum, das sie dem Berufsleben zur Verfügung stellen, oder durch den Zeitpunkt der Geburt des Kindes,

nämlich nach einem Karriereschritt und nicht davor. Es ist somit nur ein schmaler Grat, der die Frauen beider Gruppen trennt.

Betrachtet man zusammenfassend die vier Gruppen von berufstätigen Frauen, so wird deutlich: Grundsätzlich streben die meisten Frauen eine Karriere an. Zwar verzichten oder beschränken sie ihre Karriereambitionen teilweise – dies ist aber nicht ihrem fehlenden Willen, sondern den mangelnden Möglichkeiten geschuldet. Sie müssen also im Berufsleben eine Möglichkeit finden, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten trotz vorherrschender Vorurteile unter Beweis zu stellen, um den beruflichen Aufstieg zu schaffen – im Vordergrund steht demnach die Festigung von Schlüsselkompetenzen wie Selbstmarketing, Zeitmanagement, Eigeninitiative und Mikropolitik. All diese Kompetenzen zusammen ergeben in der Summe die Aufstiegskompetenz, die benötigt wird, um unter den gegebenen Bedingungen die Kluft zwischen der verweigerten und der herkulischen Karriere zu überwinden.

#### Zum Nachlesen:

Bamberg, Eva / Iwers-Stelljes, Telse A. / Janneck, Monique / Mohr, Gisela / Rastetter, Daniela (2009): Aufstiegskompetenz von Frauen: Hindernisse und Förderung. In: Iwers-Stelljes, Telse A. (Hrsg.): Prävention – Intervention – Konfliktlösung. Pädagogisch-psychologische Förderung und Evaluation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 70-84.

Bultemeier, Anja (2014): Frauen wollen Karriere! Karriereorientierungen von Frauen im Umbruch der Unternehmen. In: Boes, Andreas / Bultemeier, Anja / Trinczek, Rainer (Hrsg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 166-197.

## IM FOKUS

### „Man muss sich ins Gespräch bringen.“

**Ulrike Hickmann beschäftigt sich als Personalreferentin im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen intensiv mit den Zielen, Wünschen und Sorgen von Nachwuchsführungskräften. Sie weiß, vor welchen Herausforderungen aufstiegsorientierte Frauen stehen und auf welche Qualifikationen es wirklich ankommt, wenn man eine Spitzenposition anstrebt.**



**Viele Nachwuchsführungskräfte sind fest entschlossen und fähig zum beruflichen Aufstieg. Dennoch bleibt ihnen der Zugang zu Spitzenpositionen verwehrt. Woran liegt das?**

Dass Frauen – besonders mit Kindern – nicht in Spitzenfunktionen kommen, dafür gibt es vielfältige Faktoren. Insbesondere in der Wirtschaft werden Frauen nach wie vor benachteiligt, allein aufgrund der Tatsa-

che, dass sie Frauen sind und Kinder bekommen können oder als nicht so durchsetzungsfähig gelten, etc. Hinzu kommen die immer noch unzureichenden Betreuungsangebote, um Beruf und Familie zufriedenstellend unter einen Hut zu bringen sowie zu wenige Väter, die sich ausreichend in der Familie engagieren. Und nicht zuletzt der deutsche Arbeitsethos: so viel Präsenz am Arbeitsplatz wie möglich und möglichst ständige Verfügbarkeit – das ist nicht familienfreundlich. So leben, das wollen viele Frauen nicht. So lange dieser Arbeitsethos aufrechterhalten wird, werden viele Frauen lieber verzichten; eigentlich eine kluge Entscheidung.

#### **Für Sie als Personalreferentin: Wodurch zeichnet sich eine aufstiegsorientierte Nachwuchsführungskraft aus?**

Durch Innovationsfähigkeit und gute Arbeit im eigenen Aufgabenbereich – so macht sie zunächst auf sich aufmerksam. Außerdem durch Entwicklungsbereitschaft – sie bereitet sich auf weiterführende/Führungsaufgaben vor –, Führungskompetenz – ihre Mitarbeiter/-innen erkennen sie an und fühlen sich wahrgenommen und vertreten; sie zeigt eine Linie und kann auch schlechte Nachrichten wertschätzend vertreten – und Mobilität bzw. Flexibilität – sie bringt die Bereitschaft mit, sich für andere Aufgaben auch beruflich zu verändern und sieht die Vorteile einer großen Verwendungsbreite.

Führungskräfte sollten nicht durch fachliches „Oberwissen“ glänzen sondern durch die Fähigkeit, es ihren Mitarbeitern/-innen mit ihren individuellen Stärken und Fähigkeiten durch das Schaffen guter Rahmenbedingungen zu ermöglichen, gute Leistungen zu erbringen.

#### **Lässt sich Aufstiegskompetenz erlernen?**

Wenn ich „Aufstiegskompetenz“ mit „aktiv Karriereplanung betreiben“ übersetze, dann schon. Zunächst muss ein Bewusstsein entstehen, dass die Nachwuchskraft überhaupt aufsteigen will und dass sie sich dafür ins Gespräch bringen muss. Nur in den wenigsten Fällen wird sie entdeckt werden. Sie sollte sich ein berufliches Ziel setzen und daran arbeiten, dies zu erreichen. Dies sollte sie durch fundierte verbale Präsenz, durch Selbstreflexion ihres Auftretens oder Handelns und durch eine Weiterentwicklung/-bildung ihrer Persönlichkeit forcieren. Darüber hinaus sollte sie Netzwerke knüpfen und – wenn möglich – eine Förderin oder einen Förderer für sich gewinnen.

#### **Zur Person:**

Ulrike Hickmann startete ihre Karriere in der Landesverwaltung im Jahr 1989 mit einer **Ausbildung zum gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst**. Anschließend folgte das siebenjährige **Jurastudium** mit erstem und zweitem Staatsexamen. Von 2000 bis 2002 war Ulrike Hickmann als **Klausurreferentin im Ministerium des Inneren und für Sport** tätig. Anschließend wechselte sie ins **Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie** und übernahm die **Referatsleitung Personal und Organisation**. In dieser Zeit absolvierte sie eine Fortbildung zur Personalentwicklerin. 2011 trat sie ihre heutige Stelle als **Referatsleiterin des Referats Personal und Personalentwicklung im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen** an.

### Welche Barrieren sehen Sie speziell für junge, aufstiegsorientierte Frauen?

Die berufliche Karriere bricht in den meisten Fällen ein, wenn das erste Kind kommt und die Frau zuhause bleibt, d.h. wenn es zu einer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit kommt. Ich weiß aus Studien, dass diese Frauen in ihrem Erwerbsverlauf die Männer nie wieder in der Karriere einholen. Viele Frauen gehen nach der Elternzeit in Teilzeitarbeitsverhältnisse und Minijobs. Das sind Fallen. Die meisten kommen da nicht mehr raus. Hinzu kommen Fehlanreize im Erwerbsleben, wie z. B. das Ehegattensplitting oder die beitragsfreie Mitversicherung in der Krankenkasse und die häufig immer noch mangelhafte Möglichkeit zur Vereinbarung von Beruf und Familie.

### Was waren für Sie persönlich die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu Ihrer jetzigen Position?

Es waren eine mit gutem Ergebnis abgeschlossene Ausbildung, Ehrgeiz, Engagement und Können. Auch das Glück mich zur richtigen Zeit beworben zu haben und die Fähigkeit, mich gegenüber meinen Mitbewerberinnen und Mitbewerbern durchsetzen zu können.

## METHODENKOFFER FÜRS MENTORING

### Mentale Blockaden erkennen und auflösen

**Blockaden hemmen, behindern oder erschweren normalerweise frei ablaufende Prozesse. Auf der mentalen Ebene sind solche Blockaden schwierig zu erkennen, da ihre Existenz den Betroffenen oftmals gar nicht bewusst ist.**

Weder die Betroffenen noch Personen in ihrem Umfeld sind sich darüber im Klaren, wozu sie ohne mentale Blockaden fähig wären. Zudem können mentale Blockaden dazu führen, dass Betroffene ihr Verhalten so lange gewohnheitsmäßig vermeiden, bis sie selbst glauben, dass sie es „eigentlich gar nicht wollen“.

Mentale Blockaden werden im Verlauf der Sozialisation erworben und beeinflussen die Wahrnehmung sowie das Denken, Handeln und Fühlen. Dies kann in unterschiedlicher Intensität geschehen, wie das Vier-Stufen-Modell mentaler Blockaden verdeutlicht:

**Stufe A: keine (merklichen) Blockierungen der bewussten mentalen Prozesse:** Diese Stufe ist gekennzeichnet durch innere Ruhe und das Gefühl des Einsseins mit sich und der Welt. In diesem Zustand sind die bewussten Prozesse (Wahrnehmen, Handeln) weitgehend frei von Blockierungen. Es ist durchaus möglich zu erkennen, dass man möglicherweise eine bestimmte Leistung nicht schafft. Dies beeinträchtigt jedoch nicht das Handeln. In diesem Fall liegt keine mentale Blockade vor.

**Stufe B: kurzfristige, vorübergehende, einfach überwindbare mentale Blockaden:** In diesem Zustand fühlt man sich wach, ausgeruht, relativ innerlich ruhig und in der Lage, das zu tun, was man tun möchte oder soll, ohne merklichen innerlichen Widerstand. In diesem Zustand können kurzfristige mentale Blo-

ckierungen auftreten – so zum Beispiel der Gedanke „Vielleicht schaffe ich das gar nicht!“, der, mit leichter Angst verbunden, das Handeln vorübergehend blockiert – die Gedanken schweifen ab und drehen sich eine Weile im Kreis. Nach kurzer Zeit führen jedoch entsprechende Selbstanweisungen (z.B. „Denk nicht weiter darüber nach!“, „Ich werde das schon schaffen!“, „Konzentriere dich wieder!“) zur Überwindung dieser kurzfristigen mentalen Blockade.

**Stufe C: habituelle, komplexere, schwerer überwindbare mentale Blockaden:** Stufe C umfasst ein breites Spektrum zunehmend dauerhafter, stärker und schwerer zu überwindender mentalen Blockaden. Es gelingt jedoch noch, die verschiedenen mentalen Blockaden so zu kontrollieren, dass man handlungsfähig bleibt. Welche Kognition sich dabei eine Zeitlang durchsetzt, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Entweder dominiert der Gedanke, dass man etwas Bestimmtes tun muss, soll oder will – z. B. weiterarbeiten trotz steigender Selbst- und Kompetenzzweifel. Oder die Arbeit wird „impulsiv“ hingeworfen und stattdessen mit schlechtem Gewissen etwas getan, das man eigentlich nicht tun sollte oder will.

**Stufe D: Akuter Konflikt:** Bei einem akuten Konflikt in Folge mentaler Blockaden drehen sich die Gedanken im Kreis, verbunden mit erhöhter Erregung und Anspannung – oft, ohne eine Lösung zu finden. Bei Selbst- und Kompetenzzweifeln kann dies bedeuten, dass man immer wieder darüber nachdenkt, dass man versagen könnte; der Versuch, dieses Grübeln durch eine (zusätzliche) Selbstanweisung zu blockieren, bleibt erfolglos.

Studien deuten darauf hin, dass sich mentale Blockaden weiblicher Nachwuchsführungskräfte hauptsächlich auf drei Dimensionen beziehen:

- 1) Selbst- und Kompetenzzweifel,
- 2) mangelnde Klärung der Karriereziele und
- 3) weniger Bereitschaft, die eigenen Leistungen vor anderen positiv darzustellen (Selbstmarketing).

Die Ursachen für die Entstehung dieser mentalen Blockaden sind unterschiedlich. Zum einen werden sie durch bestimmte Rollenvorstellungen und in der Sozialisation erworbene Normen und Werte geprägt. Zum anderen können sie auch durch die Konfrontation mit vorherrschenden Rahmenbedingungen in der Karrierewelt entstehen (s. „Aus der Praxis“).

Wie können die eigenen mentalen Blockaden und deren Intensität erkannt werden? Hierzu kann es hilfreich sein, über einen festgelegten Zeitraum Tagebuch zu führen und darin festzuhalten, in welchen Situationen Selbstzweifel oder Unsicherheit aufgetreten sind. Welche Gedanken gingen in dieser Situation durch den Kopf? Wie ließ sich die Situation bewältigen? Wie erfolgreich war die Bewältigung? Durch diese schriftlich fixierte Selbstreflexion können bestimmte mentale Blockaden gemeinsam mit der Mentorin bzw. dem Mentor identifiziert und besprochen werden: Warum ist man gerade in diesen Situationen gehemmt? Welche Bewältigungsstrategien haben sich als sinnvoll erwiesen? Wie lassen sich in Zukunft ähnliche Situationen meistern?

Das Bewusstsein über die eigenen mentalen Blockaden und der Versuch, diese aufzulösen, können dazu beitragen, mehr Gelassenheit und Selbstsicherheit zu entwickeln und auch nach außen sichtbar zu zeigen. Hiermit kann die Fähigkeit zum Selbstmanagement als wesentlicher Bestandteil der Aufstiegskompetenz gestärkt werden.



#### Zum Nachlesen:

Wagner, Angelika C. / Iwers-Stelljes, Telse A. / Oerding, Judith / Paulsen, Inken (2012): Mentale Blockaden der Aufstiegskompetenz von Frauen Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse eines Forschungsprojekts. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, Nr. 43, S. 245-268.

## RÜCKBLICK

### Ergebnisse der Abschlussevaluation des Mentoring-Jahrgangs 2013/14

**Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ wird durch das Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz wissenschaftlich begleitet. Mithilfe standardisierter Fragebögen und vertiefender Interviews werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer regelmäßig nach ihrer Zufriedenheit mit dem Programm, ihrer Mentoring-Beziehung, den Veranstaltungen sowie dem Projektmanagement gefragt. Hier sind die Evaluationsergebnisse der Abschlussbefragung des Mentoring-Jahrgangs 2013/14 kurz zusammengefasst.**

Insgesamt zeigten sich die befragten Mentorinnen, Mentoren und Mentees zufrieden mit dem Mentoring-Programm und würden mehrheitlich wieder teilnehmen, wenn sie noch einmal vor der Entscheidung stünden. Auswahl und Matching durch die Personalabteilungen als auch die Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung durch die Tandempartnerinnen und -partner wurden als sehr gelungen bewertet und mit hoher Zufriedenheit von beiden Seiten wahrgenommen.

Der Austausch fand bei allen Befragten in erster Linie durch persönliche Gespräche und vorrangig unter vier Augen statt, im Schnitt etwa alle zwei Monate. Die Mentoring-Beziehung wurde vor allem aufgrund der persönlichen, individuellen Unterstützung und Beratung als sehr wertvoll empfunden. Dies insbesondere, da durch den unvoreingenommenen Blick einer externen Führungsperson Hilfestellungen in konkreten Problemsituationen am Arbeitsplatz geleistet werden konnten. Diese eröffneten für die Mentees neue Handlungsoptionen, die vorher nicht im eigenen Handlungsrepertoire vorhanden waren. Gerade auch für den Einstieg in den Verwaltungsbereich erwies sich der Erfahrungsschatz der Mentorinnen und Mentoren im Hinblick auf informelle Regeln in einer Behörde als äußerst erleichternd.

Als besonders herausragend wurde die Vernetzung innerhalb der Mentee-Gruppe erlebt. Das Qualifizierungsprogramm wurde in seiner Professionalität hervorgehoben und grundsätzlich von den Beteiligten gut angenommen. Anregungen wurden vor allem mit Blick auf die langfristige Vernetzung geäußert: nach Wunsch vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer soll die informelle Kontaktaufnahme über die Jahrgangsgrenzen hinaus gestärkt werden. Viele befragte Mentees wünschten sich zudem eine stärkere Unterstützungsleistung durch ihr Personalreferat und ein höheres Interesse ihrer Vorgesetzten an ihrer beruflichen

Weiterentwicklung durch das Programm. Mentorinnen und Mentoren äußerten rückblickend, eine stärkere Beteiligung der anderen Mentorinnen und Mentoren bei Stammtischen und Veranstaltungen sei oftmals wünschenswert.

## AUSBLICK

### Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

#### **Strategisches Selbstmarketing – die eigene Sichtbarkeit erhöhen**

2-tägiger Workshop für Mentees am 3. und 4. Juli 2014, jeweils 9 bis 17 Uhr

„Tue Gutes und sprich darüber!“ – empfahl schon Wilhelm Busch. Mittlerweile ist auch durch zahlreiche Studien belegt, dass unsere Taten leider nicht für sich sprechen. Deshalb ist das gezielte Selbstmarketing ein wichtiges Handwerkszeug bei der Karriereplanung und der Arbeit am eigenen beruflichen Aufstieg. Voraussetzungen sind ein klares Bewusstsein der eigenen Stärken und Kompetenzen und die Fähigkeit, diese situationsangemessen und souverän zu präsentieren. Der Workshop vermittelt verschiedene Methoden und Anwendungsbereiche von Selbstmarketing und regt zur Erarbeitung einer persönlichen Selbstmarketingstrategie an.

Der Workshop findet im Raum 110 des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen statt.

#### **Netzwerkveranstaltung für Mentees, Mentorinnen und Mentoren**

am 9. September 2014, 10 bis 12 Uhr

Thema und Ort der nächsten Netzwerkveranstaltung werden rechtzeitig bekanntgegeben.

## Zwischenbilanz für Mentees, Mentorinnen und Mentoren

am 18. September 2014, 9 bis 14 Uhr inkl. gemeinsamem Mittagessen

Beim Erfahrungsaustausch mit Nathalie Krahé soll der bisherige Verlauf der Mentoring-Beziehung reflektiert werden: Was hat sich bewährt? Welche Fragen sind aufgekommen? Was könnte noch verbessert werden?

Die Zwischenbilanz findet im Raum 600 des Ministeriums der Finanzen statt.

## ABSCHIED

### Personalwechsel im Mentoring-Programm

An dieser Stelle möchten wir uns von **Stefanie Buss** verabschieden, die das Mentoring-Programm über vier Jahre lang inhaltlich und organisatorisch vom externen Projektbüro im Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung der Universität Mainz aus begleitet hat. Sie wird ab Mitte Juni einen neuen Aufgabenbereich an der Universität übernehmen. Wir danken Frau Buss für ihr langjähriges Engagement für das Mentoring-Programm und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute!



Sobald die Nachfolge für Frau Buss geklärt ist, werden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms benachrichtigt. Bis dahin ist Ihre Ansprechpartnerin für alle Fragen rund um das Mentoring-Programm Ulrike Fluhr-Beck (06131 164173 oder [ulrike.fluhr-beck@mifkjf.rlp.de](mailto:ulrike.fluhr-beck@mifkjf.rlp.de)). Bei organisatorischen Fragen wenden Sie sich wie gewohnt an Milena Merten ([milena.merten@zq.uni-mainz.de](mailto:milena.merten@zq.uni-mainz.de)).

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Zentrum für Qualitätssicherung und – entwicklung (ZQ)  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Externes Projektbüro für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

### Redaktion:

Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)  
Milena Merten, wissenschaftliche Hilfskraft

### Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Gresemundweg 4  
55099 Mainz  
Telefon: 06131-39 25049

E-Mail: [Stefanie.Buss@zq.uni-mainz.de](mailto:Stefanie.Buss@zq.uni-mainz.de)

<http://www.zq.uni-mainz.de>

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



Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Projekt des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen in Rheinland-Pfalz. Es wird finanziert über Haushaltsmittel des Landesamts für Soziales, Jugend und Versorgung.