

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



## **INHALT**

**RÜCKBLICK** auf vergangene Veranstaltungen im Rahmen des Mentoring-Programms

**RESÜMEE UND RATSCHLÄGE** unserer Mentees der 10. Programmrunde

**FACTS AND FIGURES** zum Thema: Führen Frauen anders als Männer?

**AUSBLICK** auf Veranstaltungen und Aktivitäten im Rahmen des Mentoring-Programms

**LITERATUREMPFEHLUNGEN** zu aktuellen Themen

**IMPRESSUM**

Liebe *Leserinnen* und *Leser*,

die 10. Runde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist zu Ende. Abschließend wollen wir unsere Mentees zu Wort kommen lassen, die sich ein Jahr lang im Rahmen des Programms mit verschiedenen Themen beschäftigt haben und dabei tatkräftig von ihren Mentorinnen und Mentoren unterstützt und von der Projektleitung sowie dem externen Projektbüro begleitet wurden.

Im Zuge des Rückblicks auf vergangene Veranstaltungen, ziehen wir in der aktuellen Ausgabe des Newsletters zunächst ein Resümee zum Kommunikations- und Konflikttraining sowie der Mentoring-Abschlussbilanz. Im weiteren Verlauf berichten unsere Mentees der aktuellen Runde von ihren Erfahrungen im Zuge des Programms und formulieren Ratschläge, die sie zukünftigen Teilnehmerinnen mit auf den Weg geben möchten. Unter der Fragestellung: „*Führen Frauen anders als Männer?*“ widmet sich die letzte Rubrik des Newsletters aktuellen Erkenntnissen zu dieser Thematik.

Gerne nehmen wir Anregungen, Themenvorschläge oder Gastbeiträge, aber auch kritische Rückmeldungen entgegen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

## RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen im Rahmen des Mentoring-Programms

### Qualifizierungsworkshop „Kommunikations- und Konflikttraining“



Abbildung 1: Bellevue Rheinhotel in Boppard

Der letzte Qualifizierungsworkshop des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ zum Thema Kommunikations- und Konfliktmanagement fand am 02. und 03. Dezember 2019 im Bellevue Rheinhotel in Boppard statt (siehe Abb. 1).

Frau Heike Wilbers, selbstständige Trainerin und Coach für Führungskräfte, referierte zu folgenden Themen:

- Mentale Stärke in Konfliktsituationen,
- Kommunikation von Konfliktpunkten,
- Aushandeln von Kompromissen.

Die Teilnehmerinnen waren sowohl mit den Inhalten und der Ausgestaltung des Seminars als auch dem Tagungsort in Boppard sehr zufrieden.

### Mentoring-Abschlussbilanz

Die Mentoring-Abschlussbilanz fand am 31. Januar 2020 im Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz statt. Die Veranstaltung ist Teil des Rahmenprogramms und dient zum einen der Bilanzierung des Programmverlaufs sowie zum anderen der Eröffnung neuer Perspektiven zur weiteren Karriereentwicklung der Teilnehmerinnen.

Das Seminar wurde von Frau Heike Schubert, *comsense coaching* und *mediation*, geleitet und widmete sich folgenden Fragestellungen:

- Wie verlief das Mentoring-Jahr? Welche Highlights waren von besonderer Bedeutung? Gibt es etwaige Verbesserungsbedarfe?
- Welche Strategien helfen dabei, sich auf einen potenziellen Rollenwechsel vorzubereiten?
- Wie kann das Erlernete für die weitere berufliche Karriere genutzt werden?

Die Mentoring-Abschlussbilanz war die letzte Veranstaltung der 10. Runde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“. Die Übergabe der Zertifikate erfolgt auf Grund der aktuellen

Gegebenheiten postalisch. Die offizielle Verabschiedung der Teilnehmenden wird zu gegebener Zeit nachgeholt. Zur Veranstaltung folgt eine separate Einladung mit näheren Informationen zur Terminierung sowie zum Ablauf.

## **RESÜMEE UND RATSCHLÄGE unserer Mentees der 10. Programmrunde**

Im Zuge der aktuellen Ausgabe des Newsletters hatten die Mentees der 10. Programmrunde die Möglichkeit, ihr Mentoring-Jahr zu resümieren und zukünftigen Mentees Tipps und Tricks für eine gelungene Programmteilnahme an die Hand zu geben.

### **Methodisches Vorgehen**

Um die Erfahrungswerte der Mentees zu eruieren, wurden 30- bis 60-minütige leitfadengestützte Interviews<sup>1</sup> mit insgesamt vier Mentees der 10. Programmrunde durchgeführt. Die Auswahl der Befragten erfolgte dabei nach dem Zufallsprinzip. Im Zuge des Interviews wurden Fragen zum allgemeinen Eindruck des Programms, zur Gruppe der Mentees, zur Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung sowie zur Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren gestellt. Die erhobenen Daten wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse<sup>2</sup> pseudonymisiert ausgewertet. Diese bilden die Grundlage für die nachfolgende Ergebnisdarstellung, die sich an den genannten Themenschwerpunkten orientiert.

### **Allgemeiner Eindruck**

Im ersten Themenblock der Interviews wurden die Mentees zu ihren persönlichen Highlights sowie zu möglichen Verbesserungsbedarfen befragt. Die Mehrheit der Mentees nahm insbesondere die gemeinsam erlebte Zeit innerhalb der Gruppe der Mentees, die Zusammenarbeit innerhalb des Mentoring-Jahres sowie die Teilnahme an den prozessbegleitenden Workshops als Highlights des Programms wahr. Eine Mentee hob zudem die Mentoring-Beziehung in besonderem Maße hervor. Auf die Frage, welche Bestandteile den größten Mehrwert im Zuge des Programms boten, antworteten alle Befragten, dass sie rückblickend von der Gruppe der Mentees, in der sich Teilnehmerinnen mit unterschiedlichster Arbeits- und Lebenserfahrung wiederfanden, in hohem Maße profitieren konnten. Neben der Möglichkeit ein berufliches Netzwerk aufzubauen, eröffneten die Mentees einander Einblicke in ihre Bereiche, Arbeitsweisen und Erfahrungen und konnten so voneinander lernen und das Verständnis füreinander stärken. Zusätzlich schätzten die Mentees das Seminarangebot sowie die Mentoring-Beziehung als gewinnbringend ein. Darüber hinaus wurde das

---

<sup>1</sup> vgl. Flick 2019; Strübing 2018

<sup>2</sup> vgl. Diekmann 2007; Mayring 2015

Zusammenkommen der Mentees mit allen Mentorinnen und Mentoren im Zuge der Netzwerkveranstaltungen von einer Mentee positiv hervorgehoben. Die übrigen Mentees sahen in diesem Punkt einen erheblichen Verbesserungsbedarf. So wurde unter anderem mehrheitlich der Wunsch nach einer entsprechenden Präsenz von Seiten der Mentorinnen und Mentoren bei Veranstaltungen geäußert. Eine Intensivierung des Austauschs zwischen allen Programmteilnehmenden, im Sinne der Erweiterung und Verstetigung des Netzwerkaspekts, wurde von fast allen befragten Mentees befürwortet.

Das Angebot sowie der Turnus der Veranstaltungen wurden überwiegend als angemessen empfunden.

### Rückmeldungen zur Gruppe der Mentees, der Mentoring-Tandems sowie der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren

Im zweiten Themenblock fokussierten die Interviews sowohl auf den Zusammenhalt innerhalb als auch den Mehrwert durch die Gruppe der Mentees und die Mentoring-Beziehung sowie den Austausch mit der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren.

#### *Gruppe der Mentees*

Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe der Mentees wurde von allen Befragten als hoch eingeschätzt. Geprägt durch die ressortübergreifende Zusammenstellung der Gruppe wurde das Miteinander bereits zu Beginn des Programmjahres als sehr positiv empfunden und wurde, laut Ausführungen der Mentees, durch das gegenseitige Kennenlernen auf persönlicher und (führungs-) fachlicher Ebene im Zuge des „aufgeschlossenen“ Austauschs über das Jahr hinweg intensiviert.

Inwiefern konnten Sie insbesondere durch den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees profitieren?

*Im Austausch mit der Gruppe entdeckt man Gemeinsamkeiten mit anderen. Man lernt von- und miteinander. Vor allem lernt man sich dabei aber selbst sehr gut kennen. (Mentee 1)*

Das diesjährige Ausscheiden mehrerer Mentees zur Mitte des Mentoring-Programms bewerteten die Interviewten größtenteils mit Bedauern, konnten jedoch langfristig dadurch keinen negativen Effekt auf den Gruppenzusammenhalt feststellen. So wurde berichtet, dass die ausgeschiedenen Mentees auch nach ihrem Weggang punktuell weiterhin mit einbezogen wurden. Alle Befragten gaben an, entweder bereits weiteren Kontakt zu Mentees ihrer Programmrunde zu halten oder sind sich sicher, dass ihnen das zugewonnene berufliche Netzwerk über alle Ressorts hinweg bei zukünftigen Projekten von Nutzen sein wird.

### *Mentoring-Tandems*

Alle befragten Mentees waren mit dem Zusammenhalt sowie dem Austausch innerhalb der Mentoring-Beziehung sehr zufrieden. Mehrere Mentees haben sich dabei vor Beginn des Programms ihre Mentorin bzw. ihren Mentor selbst ausgesucht und nahmen bereits vorab Kontakt zu diesen auf. Dies empfand die Mehrheit der Befragten für die Mentoring-Beziehung als vorteilhaft. Die eigenständige Suche nach einer Mentorin bzw. einem Mentor wird durch die Mentees retrospektiv daher durchaus weiterempfohlen. Der Austausch innerhalb des Mentoring-Tandems wurde, unabhängig von der Art des Matchings, von allen Mentees als sehr respektvoll und ergiebig beschrieben. Die Möglichkeit, die eigene Mentorin bzw. den eigenen Mentor während des Programms gezielt auf (führungs-)fachliche Fragen anzusprechen, wurde dabei in besonderem Maße hervorgehoben. Zwei der befragten Mentees planten das Programmjahr mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor und vereinbarten bereits zu Beginn regelmäßige Termine. Die anderen Mentees berichteten davon, die Treffen mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor eher bedarfs- und kapazitätsorientiert abgestimmt zu haben. Erstere nahmen dadurch, insbesondere durch das wachsende gegenseitige Vertrauen, eine Entwicklung bezüglich der Tandem-Beziehung wahr, während letztere nur eine geringe Veränderung im Laufe des Programmjahres feststellten. Das Verhältnis zu ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor wurde gleichbleibend als gut bewertet. Insgesamt schätzten demnach alle befragten Mentees die Mentoring-Beziehung als gewinnbringend ein, wobei die Gründe hierfür vielfältig waren: Sowohl die Erweiterung des Netzwerks, das Einholen eines Fremdbildes durch die Mentorinnen bzw. die Mentoren als auch die (Neu-)Formulierung der eigenen Karriereplanung wurden in diesem Zusammenhang benannt.

### *Gruppe der Mentorinnen und Mentoren*

Der Zusammenhalt zwischen den Mentees und der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren wurde von allen Befragten als verbesserungswürdig beschrieben. So waren gemeinsame Veranstaltungen nach Ansicht der befragten Mentees zwar interessant und angenehm, ein Gruppengefühl ist jedoch auch über das Programmjahr hinweg nicht entstanden. In Ergänzung zur erstmaligen Organisation des Speed-Datings zwischen den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren der 10. Programmrunde, in dem die Mentees grundsätzlich Potenzial sehen, wurde mehrfach der Wunsch nach einer stärkeren Vernetzung geäußert. So könnte beispielsweise auf die von der Mehrheit der Befragten als spannend empfundenen Diskussionsbeiträge und Lebensläufe der Mentorinnen und Mentoren im Zuge des Programms tiefergehend eingegangen werden.

### *Resümee sowie Tipps und Tricks unserer Mentees*

Die befragten Mentees resümierten ihre Erfahrungen in den Interviews auf sehr vielfältige Art und Weise. Alle waren sich jedoch einig, dass sich die Teilnahme am Mentoring-Programm ge-

lohnt habe, ob auf Grund der Gelegenheit zur Selbstreflexion, des Netzwerkaspekts oder des Seminarangebots. Um zukünftigen Teilnehmerinnen den Einstieg in das Mentoring-Programm zu erleichtern, haben wir die Mentees der 10. Programmrunde um Tipps und Tricks gebeten, die Sie im Folgenden nachlesen können.



### Tipps und Tricks unserer Mentees

#### *Rahmenbedingungen schaffen*

- Kommunizieren Sie Ihre Teilnahme an dem Programm sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für Ihre Arbeit frühzeitig an Ihre/Ihren Vorgesetzten sowie Beteiligte Ihres Arbeitsbereichs.

#### *Programmangebote nutzen*

- Nehmen Sie so viele Angebote wie möglich – und vor allem bewusst – wahr.
- Treten Sie aus Ihrer Komfortzone heraus, bringen Sie sich ein und versuchen Sie aktiv an allen Veranstaltungen teilzunehmen.

#### *Mentoring-Beziehung aktiv gestalten*

- Versäumen Sie keine Gelegenheit, sich mit Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor persönlich auszutauschen.
- Halten Sie nicht nur schriftlichen Kontakt mit Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor, sondern telefonieren und treffen Sie sich regelmäßig.
- Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion und nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild, durch Ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor, aber auch andere Teilnehmende, abzugleichen.

#### *Netzwerk aufbauen und Austausch fördern*

- Nutzen Sie die Gruppe der Mentees für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und füllen Sie die Gruppe, u. a. durch die frühe Auswahl einer geeigneten Kommunikationsplattform, mit Leben.
- Suchen Sie im Laufe des Programmjahres bewusst das Gespräch mit Personen, die Sie bisher noch nicht kennengelernt haben.

Abschließend möchten wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen befragten Mentees, die stellvertretend für die Mentees ihrer Programmrunde ihre Teilnahme am Mentoring-Programm resümiert und ihre Erfahrungen mit uns sowie allen Leserinnen und Lesern dieses Newsletters geteilt haben, für ihre Zeit und ihr Engagement bedanken! Wir wünschen Ihnen beruflich und privat alles Gute!



## FACTS & FIGURES zum Thema: Führen Frauen anders als Männer?

Im Zuge der Übernahme einer Führungsposition stellt sich häufig die Frage, ob Frauen anders führen als Männer. Mit Blick auf die Literatur im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung lassen sich eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien (u.a. Mildner 2019; Paustian-Underdahl 2014; van Emmerik et al. 2008) identifizieren, die geschlechterspezifische Disparitäten im Hinblick auf das Führungsverhalten von Frauen und Männern untersuchen. Gegenstand aktueller Forschungsergebnisse sind insbesondere Studien, die auf Unterschiede im Führungsstil sowie im Führungserfolg abzielen. Arbeiten, die auf die Messung von Führungsstilen rekurrieren, bilanzieren dabei zwei zentrale Stilrichtungen: Die transaktionale sowie die transformative Führung. Erstere zeichnet sich vor allem durch eine stärkere Aufgabenorientierung aus, während der transformationale Stil sich vornehmlich durch eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung charakterisiert (siehe Abb. 2).

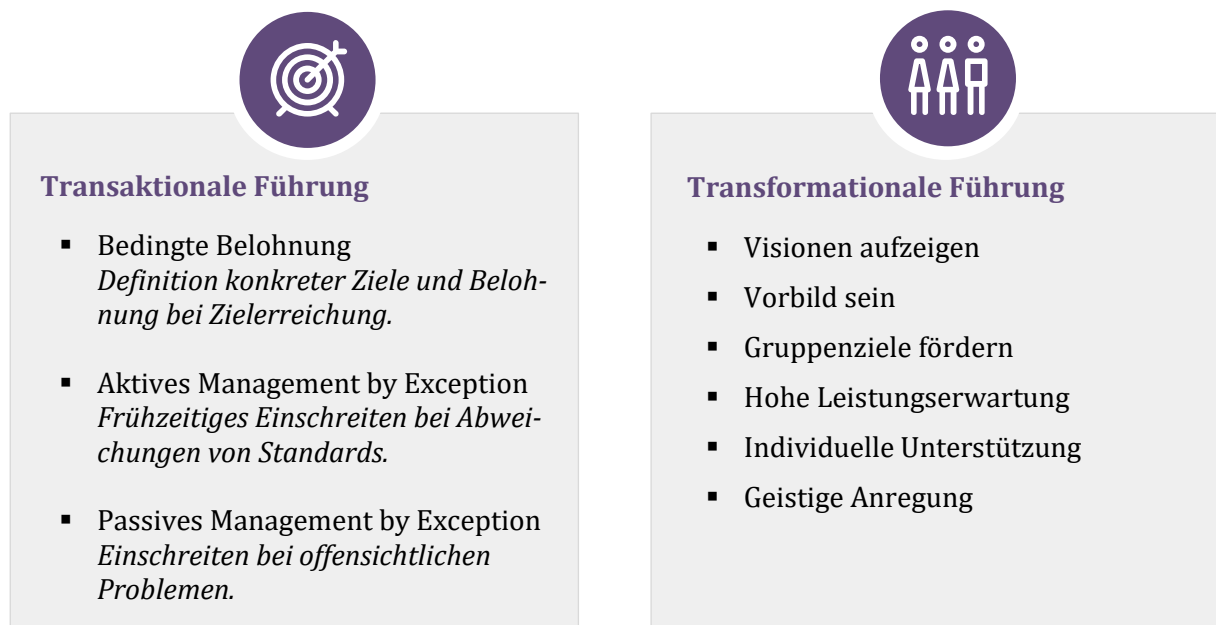


Abbildung 2: Indikatoren des transaktionalen und transformativen Führungsstils  
(eigene Darstellung)<sup>3</sup>

Vor dem Hintergrund geschlechterspezifischer Stereotypen werden Frauen häufiger Aspekte des transformationalen Führungsstils zugeschrieben (u.a. ein hohes Einfühlungsvermögen, ein weniger ausgeprägtes hierarchisches Denken sowie eine weniger auf Konfrontation ausgelegte Kommunikation), während Männern zumeist ein transaktionaler Führungsstil zugesprochen wird. Doch inwiefern ist diese Einschätzung tatsächlich zutreffend? Geraldine Mildner (2019) konnte in

<sup>3</sup> vgl. Mildner, G. (2019): *Frauen und Männer im Topmanagement – Eine empirische Untersuchung zum Zusammenspiel geschlechtsspezifischer Führung in Deutschland*, St. Gallen: Universität St. Gallen.

ihrer Studie „Frauen und Männer im Topmanagement – Eine empirische Untersuchung zum Zusammenspiel geschlechtsspezifischer Führung in Deutschland“ (2019) nachweisen, dass hinsichtlich des Führungsverhaltens zwar signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern bestehen, diese jedoch lediglich marginal sind. So wenden Frauen häufiger als Männer einen transformativem Führungsstil an, führen allerdings auch stärker aufgabenorientiert, daher transaktional. Dabei lassen sich insbesondere mit Blick auf die transformationale Führung lediglich minimale Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts erkennen (Differenz von 3%), wengleich diese statistisch gesehen signifikant sind. Deutlich erkennbare Differenzen ergeben sich hinsichtlich der tiefergehenden Dimensionen (siehe Abb. 3).

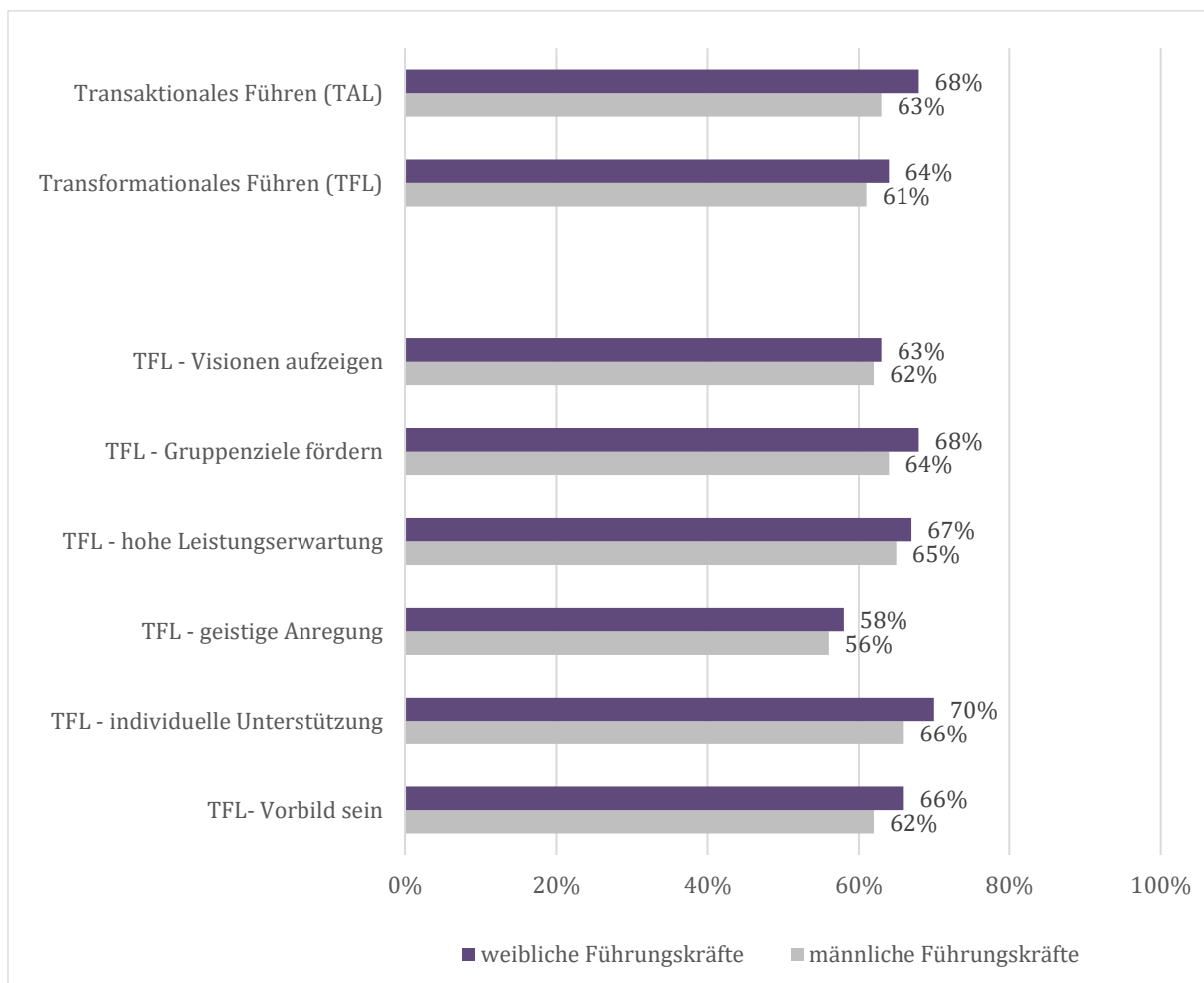


Abbildung 3: Geschlechterspezifika des transaktionalen und des transformationalen Führungsstils<sup>4</sup>

<sup>4</sup> vgl. Mildner, G. (2019): *Frauen und Männer im Topmanagement – Eine empirische Untersuchung zum Zusammenspiel geschlechtsspezifischer Führung in Deutschland*. St. Gallen: Universität St. Gallen.

Die Daten zur transaktionalen Führung (TAL) fehlen in der zitierten Studie und können daher nicht abgebildet werden.

Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen (u.a. van Emmerik et al. 2008). Diese folgern mehrheitlich, dass der Führungsstil einer Führungskraft stärker durch andere Faktoren, wie beispielsweise den kulturellen Hintergrund, beeinflusst wird, und weniger durch das Geschlecht. Insgesamt scheinen Frauen demnach nur in geringem Maße anders zu führen als Männer und dabei nicht unbedingt den gängigen Stereotypen zu entsprechen.

### **AUSBLICK auf Veranstaltungen und Aktivitäten im Rahmen des Programms**

Leider müssen wir Ihnen an dieser Stelle mitteilen, dass auf Grund der aktuellen Entwicklungen im Hinblick auf die Ausbreitung des Corona-Virus die 11. Runde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ um ein Jahr verschoben wird. Dies wurde am 09. April 2020 durch die Ministerin Anne Spiegel endgültig beschlossen. Die Veranstaltungen fallen demnach in diesem Jahr aus und werden im kommenden Jahr nachgeholt.

Wir bedauern dies sehr, möchten jedoch auf Grund der aktuellen Lage keine Risiken eingehen. Wir bitten um Ihr Verständnis.

*Bleiben Sie gesund!*

### **LITERATUREMPFEHLUNGEN zu aktuellen Themen**

In dieser Ausgabe widmen sich die Literaturempfehlungen dem Thema „*Führen Frauen anders als Männer?*“

**Hoffman, Maren** (manager-magazin, März 2018): *Wie Frauen in Top-Führungspositionen ticken*; vom 07. März 2018.

Bitte klicken Sie [hier](#). 

**Van Emmerik, Hetty, Euwema, Martin und Wendt, Hein** (2008): *Leadership Behaviors around the World. The Relative Importance of Gender versus Cultural Background*. In: International Journal of Cross Cultural Management, 8 (3), S. 297-315.

Bitte klicken Sie [hier](#).

**Weibler, Jürgen**: *Führungsnachteil Frau – Neue Studien zum Gender Gap*. Online im „Leadership Insiders“ abrufbar.

Bitte klicken Sie [hier](#).

## 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:

Katharina Hettenhausen, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Ester Kokott, wissenschaftliche Hilfskraft

Talisa Schwall, wissenschaftliche Hilfskraft

### Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Colonel-Kleinmann-Weg 2

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25078

E-Mail: [katharina.hettenhausen@zq.uni-mainz.de](mailto:katharina.hettenhausen@zq.uni-mainz.de)

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

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



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR FAMILIE,  
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION  
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

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