

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

NEWSLETTER 2022/1

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

FACTS & FIGURES zur 12. Programmrunde

NACHGEHÖRT Job Shadowing in der Tandembeziehung

IM FOKUS Fehlerkultur

HÖRENSWERTES zu Fehlerkultur

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

IMPRESSUM

Liebe Leserinnen und Leser,

das Mentoring-Jahr 2022 hat begonnen. 24 neue Tandems traten im Januar erstmals in Kontakt miteinander. Im aktuellen Newsletter erfahren Sie in den Facts & Figures, was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 12. Programmrunde ausmacht (S. 7). Es fanden auch die ersten Veranstaltungen – mit Ausnahme von „Mentoring bewegt“ – erneut als Online-Formate statt (S. 3). Das Mentoring-Jahr nimmt Fahrt auf.

Zugleich steht im Projektbüro von „Mehr Frauen an die Spitze!“ der Rückblick auf die 11. Programmrunde an, die mit der Abschluss- und Auftaktveranstaltung am 28. März 2022 endet. Es werden Veranstaltungsevaluationen gesichtet und Evaluationsgespräche ausgewertet, um zu analysieren, wie das Mentoring-Programm weiterentwickelt werden kann. Evaluation befasst sich mit den Wirkungen und der Qualität von Maßnahmen. Oft haben Menschen eine skeptische, beinahe ängstliche Haltung zur Evaluation, weil sie auch anspricht, was unzureichend und verbesserungswürdig ist. Wer wird schon gerne kritisiert und auf Unzulänglichkeiten von Arbeitsergebnissen hingewiesen? Dabei liegt hierin ein großes Potential – wenn die Fehlerkultur konstruktiv ist. Im Newsletter-Beitrag „Fehlerkultur“ diskutieren wir, wie ein guter Umgang mit Fehlern gelingen kann und warum es sich für jede Führungskraft lohnt, hierauf ein besonderes Augenmerk zu legen (S. 10).

Nicht nur aus Fehlern kann man lernen, sondern auch an guten Vorbildern. Dieser Gedanke ist Grundlage für Job Shadowing. Franca Schreiber, Mentee der 11. Programmrunde, und ihre Mentorin Sabine Riewenherm haben ein Job Shadowing durchgeführt und lassen uns an ihren Erfahrungen teilhaben (S. 8).

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

Veranstaltungen für die Mentees der 11. Programmrunde

Am 17. Dezember 2021, kurz vor der Weihnachtspause, hatten die Mentees, Mentorinnen und Mentoren in der **Mentoring-Abschlussbilanz** auf die gemeinsame Zeit zurückgeschaut und deren Highlights und Herausforderungen reflektiert. Das Jahr war wie im Flug vergangen. Die Abschlussbilanz ist für die Mentees der 11. Programmrunde jedoch noch kein finaler Schlussstrich, denn auch die Zeit bis zur offiziellen Abschlussveranstaltung lässt noch Raum für Austausch und Anregungen.

Direkt am 7. Januar 2021 öffnete das **Online-Café der Mentees** seine virtuellen Türen und lud zum ersten Beisammensein im neuen Jahr ein. Zahlreiche Mentees folgten der Einladung des Projektbüros und nutzten die Gelegenheit, um miteinander zu besprechen, wie der Kontakt innerhalb der Gruppe nach dem offiziellen Ende des Mentoring-Jahres aufrecht erhalten werden kann. Hierbei entstand ein sehr konkreter Plan mit monatlichen Terminen, die wechselweise als Online-Cafés sowie in Form von Mittagspausenspaziergängen durchgeführt werden sollen. Ergänzend hierzu wurden Workshopnachmittage angedacht, an welchen ausgewählte Themen in kleinem Kreis diskutiert werden können.

Die im Dezember ausgefallene Netzwerkveranstaltung der Mentees soll im Frühling nachgeholt werden. Die Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde können sich gerne bereits jetzt den neuen Termin notieren: 5. Mai 2022, voraussichtlich ab 17:00 Uhr.

Der Workshop „**Umgang mit Stress und Lampenfieber in Vortragssituationen**“ wurde am Dienstag, 11. Januar 2022, von [Andrea Stasche](#) als Online-Format durchgeführt und griff ein Thema auf, an welchem sich die Mentees in Frau Stasches Stimm- und Sprechtraining interessiert gezeigt hatten. Lampenfieber tritt bei vielen auf, wenn sie vor großem Publikum oder laufenden Kameras sprechen sollen. Doch auch der Gedanke an ein wichtiges Gespräch kann Stress auslösen. In den vier Workshop-Stunden erhielten die Teilnehmerinnen Anregungen zur Steigerung ihrer „Bühnen-Wellness“. Um mehr Gelassenheit in Vortragssituationen zu entwickeln, empfiehlt Frau Stasche eine Kombination aus mehreren Maßnahmen. Insbesondere die mentale Einstellung zur Vortragssituation und zu den eigenen Fähigkeiten ist bedeutsam, um entspannt und mit klarem Kopf auftreten zu können. Positive Affirmationen helfen das Selbstvertrauen zu erhöhen. Zudem empfiehlt Andrea Stasche, den Stress mittels [PEP® \(Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie nach Dr. Michael Bohne\)](#) „wegzuklopfen“. Und schließlich gilt auch bei diesem Thema: Übung macht die Meisterin!

Kennenlern-Veranstaltungen der 12. Programmrunde

„Neues Jahr, neue Menschen“ könnte man den Januar bei „Mehr Frauen an die Spitze!“ gut überschreiben. Das **Kennenlernen der Mentees** fand am 14. Januar 2022 vormittags zwischen 9.30 Uhr und 12.00 Uhr im digitalen Raum von „Big Blue Button“ statt. 22 von 24 Mentees konnten an diesem ersten Treffen teilnehmen und somit einen Eindruck davon erhalten, welche Menschen sie in den kommenden Monaten immer wieder sehen werden. Zwei Breakout-Sessions sorgten für erste Gespräche miteinander. Sowohl die Vorstellungsrunde als auch der Austausch im Plenum zeigte, dass es sich bei den Mentees der 12. Programmrunde um aufgeschlossene und kommunikative Frauen handelt, die gut und gerne ihre Ideen einbringen und damit einen Beitrag zur Gestaltung ihres Mentoring-Jahres leisten.

Im Vorfeld hatten wir die Mentees gebeten, zusätzlich zur Vorstellung ihres Arbeitskontext auch ein Lieblingszitat bzw. ein Motto mit der Gruppe zu teilen. So entstand eine Sammlung guter Gedanken und spannender Denkanstöße (siehe nächste Newsletterseite). Vielleicht ist auch ein Spruch für Ihr 2022 dabei?

Das **Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren** fand am darauffolgenden Freitag, 21. Januar 2022, statt. In der 90-minütigen Online-Veranstaltung wurde im Anschluss an die Vorstellungsrunde viel Raum für Austausch gelassen. In einer Breakout-Session diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Dreier-Gruppen darüber, welche Vorbilder und Wegbegleiter und Wegbegleiterinnen sie im Laufe ihrer Karriere hatten und in welchen Bereichen sie sich mehr Unterstützung gewünscht hätten. Im Plenum sammelten die Mentorinnen und Mentoren verschiedene Aspekte, die ihnen wichtig für eine gute Zusammenarbeit im Tandem sind. Auf diese Weise fand ein Erfahrungsaustausch statt, bei welchem die neuen Mentorinnen und Mentoren, die erstmals bei „Mehr Frauen an die Spitze!“ mitwirken, unmittelbar ins Gespräch mit den „alten Hasen“ kommen konnten.

Aufbauend auf die Kennenlernveranstaltung boten sich den Mentees im Februar zwei weitere Möglichkeiten, um in Kontakt miteinander zu kommen: Im **1. Online-Café** am 1. Februar 2022 sowie am 10. Februar erstmals auch fernab der Computerbildschirme bei „**Mentoring bewegt**“, das die Teilnehmerinnen durch die Mainzer Neustadt und am Rheinufer entlang spazieren ließ.

Ausgewählte Lieblingszitate und Sprüche der Mentees der 12. Programmrunde

„Wer nicht sagt, was er will, bekommt selten das, was er möchte.“
Robert Musil

„Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.“

„Wer immer tut, was man schon kann, bleibt immer das, was man schon war...“

„Ich hoffe, im neuen Jahr wieder mehr wollen zu können und weniger müssen zu müssen.“
Hans Klein

„Logik wird dich von A nach B bringen.
Phantasie überallhin.“

„Probleme sind verkleidete Möglichkeiten.“
Henry Ford

„Manche Menschen gehören in deine Erinnerung, nicht in dein Leben.“

„Frau muss die Feste feiern wie sie fallen!“

Die Frau ist ein Kamel, das uns hilft, die Wüste des Lebens zu durchqueren.
Ben Gurion

„It always seems impossible until its done.“
Nelson Mandela

„Menschen so zu bezeichnen, wie sie bezeichnet werden wollen, ist keine Frage von Höflichkeit, auch kein Symbol politischer Korrektheit oder einer progressiven Haltung – es ist einfach eine Frage des menschlichen Anstands.“
Kübra Gümüşay 2020: Sprache und Sein

„Am Ende wird alles gut. Wenn es nicht gut ist, ist es nicht das Ende.“
Oscar Wilde

„Sapere Aude!“

„Veni, vedi, vici.“

„Was wäre das Leben, hätten wir nicht den Mut, etwas zu riskieren.“

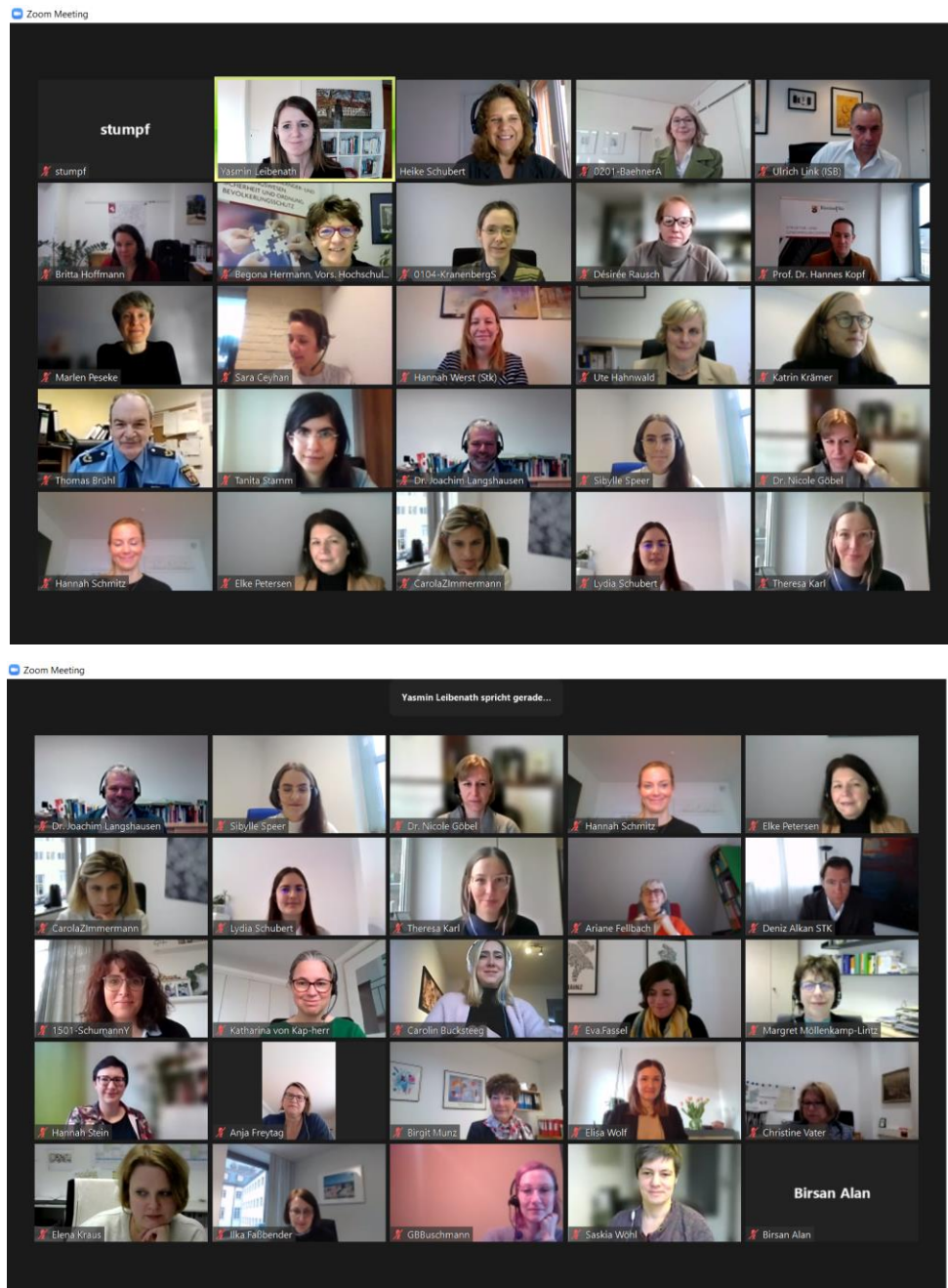
„Man muss sich vor nichts fürchten, man muss nur alles verstehen.“
Marie Curie

„Lächle und der Tag verändert sich.“

„Gib jedem Tag die Chance, der schönste deines Lebens zu werden.“
Mark Twain

„Nicht weil es schwierig ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwierig.“
Seneca

In der **Mentoring-Einführungsveranstaltung** am 14. Februar 2022 kamen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 12. Programmrunde erstmals im großen Kreis zusammen. Heike Schubert sorgte mit informativem und zugleich kurzweiligem Input dafür, dass die Tandems nicht unvorbereitet in ihre gemeinsame Zeit starten. Mehrere Kleingruppenarbeiten garantierten eine abwechslungsreiche und interaktive Online-Veranstaltung.



Screenshots zu Beginn der Einführungsveranstaltung
am 14.02.2022 (Aufnahme: Yasmin Leibenath)

FACTS & FIGURES zur 12. Programmrunde

Erneut nehmen 24 Frauen aus unterschiedlichen Bereichen der Landesverwaltung an „Mehr Frauen an die Spitze!“ teil. Ebenfalls 24 Mentorinnen und Mentoren stehen ihnen im kommenden Jahr mit Rat und Tat zur Seite. Die folgenden Grafiken illustrieren, wie sich die neue Teilnehmendengruppe des 12. Mentoring-Durchgangs zusammensetzt.

17 Mentees arbeiten in Behörden der obersten Landesverwaltung, 7 Mentees im nachgeordneten Bereich.



18 Mentees sind Beamtinnen.

17 Mentees haben bereits Führungsverantwortung.

Folgende Hobbies sind bei den Teilnehmenden besonders beliebt:

- Sport (30 Nennungen)
- Lesen (18 Nennungen)
- Reisen & Wandern (je 15 Nennungen)



Die Mentees werden von 17 Mentorinnen und 7 Mentoren begleitet.

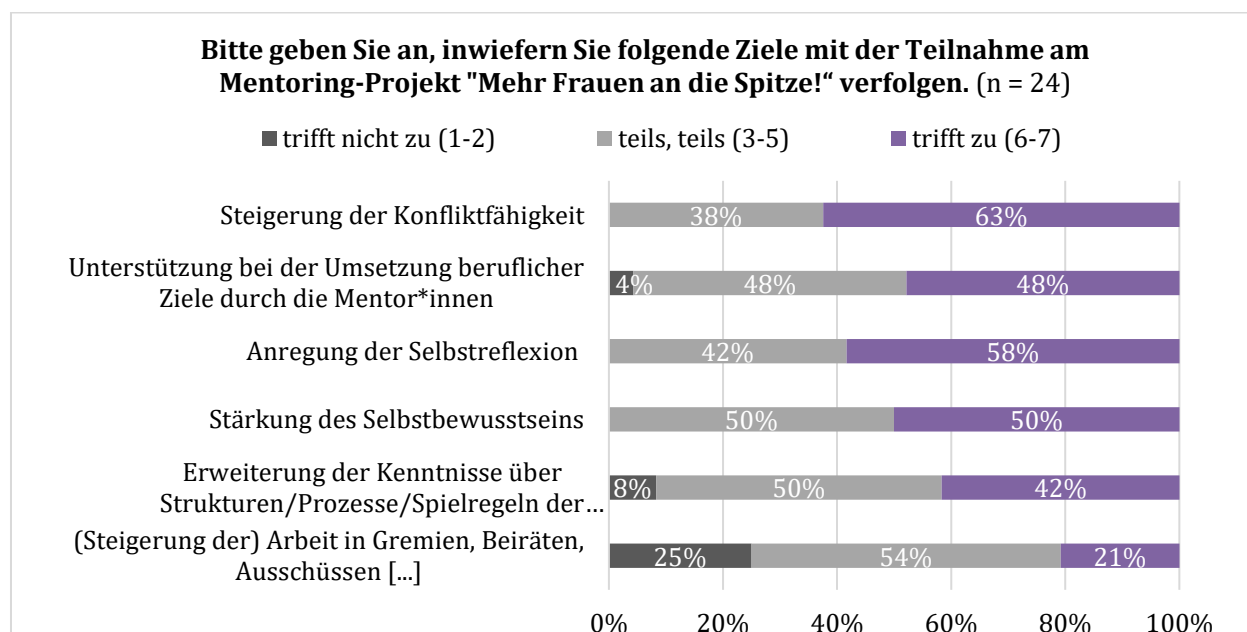
4 Mentees haben ihre Mentorin bzw. ihren Mentor selbst gewählt.

10 Mentorinnen und Mentoren nehmen zum ersten Mal an „Mehr Frauen an die Spitze!“ teil.



14 von 24 Mentees haben Kinder.

Im Rahmen der Eingangsbefragung angegebene Ziele der Mentees (Ranking)



NACHGEHÖRT Job Shadowing in der Tandembeziehung



Ein Erfahrungsbericht von Franca Schreiber,
Referentin in der Landtagsverwaltung und
Mentee der 11. Programmrunde.

Wie fühlt sich das an, ganz oben an der Spitze einer Behörde zu stehen? Die Verantwortung für hunderte Mitarbeitende zu tragen, eine politische Aufgabe zu erfüllen, das große Ganze in die richtige Richtung zu führen? Und wie sieht das im Kleinen, im Arbeitsalltag konkret aus? Wie organisiert eine oberste Führungskraft ihr Team, wie führt sie Gespräche mit Mitarbeitenden, wie leitet sie Besprechungsrunden, wie repräsentiert sie ihre Institution nach außen?

Das sind Fragen, die mich neben vielen anderen während des vergangenen Mentoring-Jahres beschäftigt haben - in den Qualifizierungsworkshops zu Führungsstil, Kommunikation oder Verhandlung, im Austausch mit den anderen Mentees und in den Tandem-Gesprächen mit meiner Mentorin Sabine Riewenherm, die seit September 2021 Präsidentin des Bundesamtes für Naturschutz ist. Antworten habe ich viele gefunden, oft als spannende Denkanstöße, manchmal in einer interessanten Theorie, vielfach als praktische Tipps. Einen besonderen Input erlebte ich dann aber noch einmal auf ganz andere Weise.

Mit meiner Mentorin habe ich mich Mitte November zum „Job Shadowing“ verabredet: Zwei Arbeitstage lang „beschattete“ ich meine Mentorin an ihrem Dienstsitz in Bonn, schaute ihr über die Schulter und begleitete sie bei allen Terminen und Besprechungen, darunter die große Abteilungsleiterrunde, ein vertrauliches Mitarbeitergespräch, ein repräsentativer Begrüßungstermin und ein Gespräch mit externen Kooperationspartnern.

So gut Theorie, Austausch und Diskussion bislang waren – nichts war so eindrücklich wie das unmittelbare Erleben meiner Mentorin in ihrem Führungsalltag. Als Unbeteiligte ohne eigene Betroffenheit konnte ich die unterschiedlichen Führungssituationen beobachten und anschließend mit meiner Mentorin reflektieren. Das war nicht nur für mich spannend, sondern als direktes Feedback auch für meine Mentorin. Immer wieder hatten wir auch Zeit für persönliche Fragen und Gespräche – etwas, wofür ein einzelnes Telefonat oder Mittagessen oft nicht genügend Raum gibt. Ein besonderer Aha-Moment war für mich, als ich während eines Gesprächs wahrgenommen habe, wie gezielte Gesprächstechniken die Atmosphäre und den Verlauf dieses Gesprächs tatsächlich verändert haben.

Interessanterweise hat sich mein „Schattendasein“ zu keinem Zeitpunkt merkwürdig angefühlt. Zum einen wussten alle Gesprächspartner:innen um die absolute Vertraulichkeit, die ich mit meiner Mentorin auch schriftlich vereinbart hatte. Zum anderen gaben alle ihr Einverständnis zu

meiner Anwesenheit. Und ohne aktive Rolle bin ich dann auch automatisch in den Hintergrund getreten.

Am Ende der zwei Tage stand für mich und meine Mentorin fest: Das Job Shadowing hat unser persönliches Mentoring-Jahr zum Abschluss noch einmal sehr bereichert und sollte fest zum Mentoring-Programm dazugehören.

Vier persönliche Erkenntnisse für ein gewinnbringendes Job Shadowing:

- Gegenseitiges Vertrauen und Vertraulichkeit sind die notwendige Grundlage für das Shadowing. Nur so kann die Mentee einen umfassenden und unverstellten Einblick in den Führungsalltag ihrer Mentorin oder ihres Mentors erhalten. Die Vertraulichkeit sollte dabei verbindlich und schriftlich mit der Dienststelle der Mentorin oder des Mentors vereinbart werden.
- Bei möglichst vielen unterschiedlichen Gesprächen und Terminen dabei zu sein und auch mehr als einen Tag miteinander zu verbringen, macht den besonderen Mehrwert des Shadowings aus. So hat die Mentee die Möglichkeit, ihre Mentorin oder ihren Mentor in ganz unterschiedlichen Führungssituationen zu erleben und Gespräche können sich spontan und ohne engen zeitlichen Rahmen entwickeln.
- Die gemeinsame Reflexion des Erlebten ist genauso wichtig wie das eigentliche Shadowing. Davon kann nicht nur die Mentee, sondern auch die Mentorin oder der Mentor profitieren. Fragen könnten sein: Wie wurden das Gespräch oder die Führungssituation jeweils wahrgenommen? Welche Rollen und Strategien sind sichtbar geworden? Welche Gesprächs- oder Führungstechniken wurden verwendet und wie hat sich das ausgewirkt? Welche konkreten Eigenschaften der Führungspersönlichkeit sind aufgefallen?
- Größere Vorbereitungen für das Shadowing sind nicht notwendig, da die Mentee eine rein beobachtende Rolle hat und einfach „mitläuft“. Die Mentee kann sich aber im Vorhinein überlegen, ob sie bestimmte Gesprächs- oder Führungssituationen erleben möchte oder ob es Aspekte gibt, auf die sie während des Shadowings besonders achten möchte. Von der organisatorischen Seite her kann es praktisch sein, für die Mentee einen eigenen Arbeitsplatz während des Shadowings einzurichten, zum Beispiel für die Teilnahme an Videokonferenzen.



Sabine Riewenherm,
Präsidentin des Bundesamtes für Naturschutz
Mentorin der 11. Programmrunde

IM FOKUS Fehlerkultur

Fehler lassen sich nicht dauerhaft vermeiden, denn „nobody is perfect“ und wo gehobelt wird, da fallen sprichwörtlich Späne. Die ISO 9000 definiert einen Fehler als „Nichterfüllung einer Anforderung“. Ein angestrebtes Ziel bzw. Ergebnis wird verfehlt. Dies klingt zunächst trivialer als es tatsächlich ist, denn aus dieser Definition lässt sich eine wichtige Voraussetzung ableiten, die erfüllt sein muss, wenn Fehler vermieden werden sollen: Das Ziel bzw. das angestrebte Ergebnis muss den beteiligten Akteuren bekannt sein. Mitarbeitende, die keine klaren Vorstellungen davon besitzen, welche Erwartungen ihre Führungskraft bzw. ihre Kunden an ihr Arbeitsergebnisse haben, laufen schneller Gefahr, dass ihre Leistungen als fehlerhaft eingestuft werden, da kein gemeinsames Verständnis über die korrekte Ausführung der Arbeit besteht.

Elke M. Schüttelkopf unterscheidet aufbauend auf die Fehler-Definition der ISO 9000 drei grundsätzliche Arten von Fehlern:

- Ergebnisfehler: Das Produkt entspricht nicht den Anforderungen, z.B. wenn ein Bericht falsche Angaben enthält.
- Prozessfehler: Das Vorgehen entspricht nicht den Anforderungen, z.B. wenn Informationen nicht in der richtigen Reihenfolge weitergegeben werden, sondern ein Adressat übersprungen wird.
- Verhaltensfehler: Das Verhalten einer Person, ihre Kommunikation und Kooperation entsprechen nicht den Erwartungen, z.B. wenn jemand seine Mitarbeitenden anschreit.¹

Eine solche differenzierte Sicht auf das Phänomen „Fehler“ hilft bei der Fehleranalyse. In ähnlicher Weise ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, aus welchen Gründen Fehler geschehen. Hans-Jürgen Kratz listet eine Vielfalt von Fehlerquellen auf.² Zu nennen sind u.a. Ablenkungen, fehlende Motivation, Gewohnheiten, Informationsdefizite, fehlende Kenntnisse, fehlerhaftes Zeitmanagement, Störungen von außen und Wahrnehmungsverzerrungen. Insbesondere Phänomene der Wahrnehmungsverzerrung werden vielfach breit diskutiert. Jürgen Schaefer fokussiert in seinen Darstellungen Aspekte wie die Unzuverlässigkeit von Erinnerungen, selektive Wahrnehmung und Aufmerksamkeitsdefizite, die durch Multitasking entstehen.³

¹ Vgl. Schüttelkopf, Elke M. (2019): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Haufe Taschen-Guide, S. 13 – 15.

² Vgl. Kratz, Jürgen (2021): Aus Fehlern wird man gut. Warum Irren menschlich ist und was Führungskräfte daraus lernen können, Regensburg: metropoliten, S. 15f.

³ Vgl. Schaefer, Jürgen (2016): Lob des Irrtums. Warum es ohne Fehler keine Fortschritte gibt, München: btb Verlag; vertiefend ebenfalls Grams, Timm (2020): Klüger irren – Denkfallen vermeiden mit System, Berlin: Springer, sowie Hoyer, Hans Georg (2021): Das Falschdenkersyndrom. Warum wir Menschen zwangsläufig falsch denken und was wir tun können, das möglichst abzustellen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.



Fehler passieren – früher oder später. „Es irrt der Mensch, solang er strebt“ wusste Goethe und bringt damit zum Ausdruck, dass Fehler und Irrtümer fast naturgemäß auftreten, wenn Neuland betreten wird. Wer aus Angst vor Fehlern nicht den Mut hat, etwas Neues zu wagen, verfällt in Starre. Innovation benötigt die Bereitschaft, einige Fehlversuche zu unternehmen, bis ein Weg zum Erfolg führt. In verschiedenen Kontexten sind Fehler daher geradezu notwendig, um Entwicklung

voranzutreiben. Dies bedeutet jedoch längst nicht, dass sämtliche Fehler hingenommen oder verharmlost werden können. Im Idealfall fällt der Soll-Ist-Abgleich positiv aus und die Anforderungen werden erfüllt. Falls sich ein Fehler jedoch nicht vermeiden ließ, so ist es wünschenswert, dass dieser nicht häufiger auftritt, sondern die Beteiligten aus der gemachten Erfahrung lernen und den Fehler zukünftig verhindern können.

Damit ein Fehler möglichst nur einmal gemacht wird, müssen die Ursachen des Fehlers verstanden und Lösungen für die zukünftige erfolgreiche Zielerreichung gesucht werden. Dies klingt in der Theorie einfacher als es in der Praxis ist, denn ein entscheidender Faktor steht diesem Prozess vielfach im Weg: Einen Fehler gemacht zu haben ist unangenehm und aus diesem Grund werden Fehler häufig heruntergespielt oder gar ganz verschwiegen. Wer einen Fehler gemacht hat und sich dessen bewusst geworden ist, kann verschiedene Gründe haben, diesen nicht einzugestehen. Vielfach ist es Angst (vor sozialen, finanziellen oder arbeitsrechtlichen Konsequenzen), ein geringes Selbstbewusstsein, die Scheu vor zusätzlichem Zeitaufwand zur Behebung der Fehler oder die Einstufung des Fehlers als zu geringfügig, um Energie in dessen Behebung zu investieren. Der Glaube daran, dass Fehler etwas Negatives sind und denjenigen, der sie begeht in seinem Wert zu reduzieren, ist bei vielen Menschen fest verankert. Dies führt zu einer destruktiven Fehlerkultur, die Schaefer anhand eines Teufelskreislaufs beschreibt: Ein gemachter Fehler frustriert und führt dazu, dass sich der Akteur sowohl über sich selbst ärgert als auch mit Ärger und Vorwürfen von Seiten der Führungskraft und/oder des Kunden konfrontiert wird. Dies löst Ängste und Verunsicherung aus, welche weitere Fehler begünstigen.⁴

Wie kann es nun gelingen, im eigenen Arbeitskontext einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu etablieren? Eine Frage, die insbesondere für Führungskräfte hochrelevant ist, sowohl im Hinblick auf die erforderliche Qualität der Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeitenden, die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team als auch auf Grund ihrer Vorbildrolle.

Schüttelkopf empfiehlt folgende Schritte bei der Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur:⁵

⁴ Vgl. Schaefer 2016, S. 23.

⁵ Vgl. Schüttelkopf 2019, S. 20 – 22.

- Faktor 1: Ursachen statt Schuldigen suchen.
Aus „Wer hat das gemacht?“ wird ein „Wie ist das passiert? Was sind die Ursachen?“
- Faktor 2: Auf Verbesserung statt Strafe abzielen.
Aus „Das wird Folgen haben!“ wird ein „Was können wir besser machen, um diesen Fehler zukünftig nicht mehr zu machen?“
- Faktor 3: Ruhig und sachlich statt emotional reagieren.
Aus wütenden Vorwürfen wird ein eher nüchternes „Die Arbeit enthält folgende Mängel.“
- Faktor 4: Vom Gegeneinander zum Miteinander.
Aus abwertenden Äußerungen wie „Sie haben versagt!“ wird ein verständnisvolles und lösungsorientiertes „Daraus können wir etwas lernen. Gewiss passiert Ihnen das dann auch nicht mehr.“

Wesentlich für eine konstruktive Fehlerkultur ist ein transparenter Umgang mit Misserfolgen und Soll-Ist-Abweichungen. Damit die Mitarbeitenden es wagen, einen Fehler einzugestehen, benötigen sie Führungskräfte, die den Mut haben, eigene Probleme und Fehler offen zu besprechen und dabei zugleich aufzeigen, wie sie lösungsorientiert mit der Situation umgehen. Führungskräfte haben dahingehend eine wichtige Vorbildfunktion.

Offen über vorhandene Schwierigkeiten zu sprechen, hilft dem gesamten Team, denn Menschen lernen besonders gut aus den Fehlern anderer⁶ und werden zudem auf diese Weise anhand anschaulicher Beispiele aus ihrer alltäglichen Praxis für mögliche Stolpersteine sensibilisiert. Eine sachliche wie auch wertschätzende Kommunikation über die Irrwege und die Lösungswege, bei der niemand einen Gesichtsverlust erleidet, bildet die Basis für gemeinschaftliches Lernen und die Qualitätssicherung der Arbeitsprozesse und -ergebnisse.

⁶ Vgl. Eskreis-Winkler, Lauren/Fishbach, Ayelet (2019): Not learning from failure – the greatest failure of all, in: Psychological Science Vol. 30, Issue 12, <https://doi.org/10.1177/0956797619881133>.



Falls Sie Lust haben, das Thema weiter zu vertiefen: Diese beiden Bücher können Sie bei Interesse bei uns ausleihen.

Schreiben Sie uns eine E-Mail an yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de

HÖRENSWERTES zum Thema „Fehlerkultur“

Worm, Anja (2021): *Fehler im Job – wie du damit umgehen kannst*,

Folge 32 des Podcasts „Montags gerne aufstehen“, 25.07.2021.

Anja Worm, Coachin rund um das Thema berufliche Zufriedenheit, teilt in 25 Minuten viele gute Gedanken und auch eine persönliche Geschichte zum Umgang mit Fehlern mit ihrem Publikum. Dabei vermittelt sie, wie eine konstruktive Haltung zu diesem scheinbar heiklen Thema gelingen kann. [Hier geht's zur Podcastfolge](#).

Beyer, Oliver (2021): *Positive Fehlerkultur*,

Folge des Podcasts „Führen im Team“ vom 28.02.2021.

In vielen Organisationen wünschen sich die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine positive Fehlerkultur. Allerdings ist sie oft genug noch immer ein unerfüllter Wunsch. Woran liegt das? Oliver Beyer trägt in seiner Podcastfolge 7 Gründe zusammen, die einer positiven Fehlerkultur im Weg stehen. In kompakten 17 Minuten. [Dieser Link führt zum Podcast](#).

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

Standortbestimmung: Meine Führungskompetenzen erkennen (Online)

Datum: Dienstag, 8. März 2022, 9:00 Uhr – 14:30 Uhr

Referentin: Heike Schubert

Ort: Online via Zoom

Zielgruppe: Mentees der 12. Programmrunde

Mentoring bewegt: Gemeinsamer Spaziergang in Mainz

Datum: Dienstag, 15. März 2022, 12:30 Uhr – 13:30 Uhr

Treffpunkt: Ernst-Ludwig-Platz, Mainz

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 12. Programmrunde

Auftakt- und Abschlussveranstaltung (Online)

Datum: Montag, 28. März 2022, 14:00 Uhr – 16:15 Uhr

Moderation: Dr. Heike Jung

Ort: Online via Big Blue Button

Zielgruppe: Amtschefinnen und Amtschefs, Zentralabteilungsleitungen, Mitglieder des Ausschusses für Gleichstellung und Frauen, Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. und 12. Programmrunde, Vorgesetzte der Mentees der 12. Programmrunde und Lenkungsbeirat

Business-Knigge (Online)

Datum: Mittwoch, 6. April 2022, 9:00 Uhr – 12:30 Uhr

Referentin: Anke Quittschau-Beilmann

Ort: Online via Zoom

Zielgruppe: Mentees der 12. 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-von-Fulda-Allee 2

55124 Mainz

Telefon: 06131-39 20431

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

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



Rheinland-Pfalz

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.