

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



**NEWSLETTER 2021 - 2**

**IM GESPRÄCH** mit Katharina Binz, Ministerin für Familie, Frauen, Kultur und Integration

**RÜCKBLICK** auf Veranstaltungen der 11. Programmrunde

**INFORMIERT** Wiedereinstieg nach der Elternzeit

**IM FOKUS** Resilienz in der Arbeitswelt

**LESENSWERTES/HÖRENSWERTES** zum Thema Resilienz

**AUSBLICK** auf anstehende Veranstaltungen

**IMPRESSUM**

Liebe Leserinnen und Leser,

der 18. Mai 2021 brachte nicht nur ein neues Aufgabengebiet ins rheinland-pfälzische Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration (MFFKI), sondern mit Ministerin Katharina Binz und den Staatssekretären Prof. Dr. Jürgen Hardeck und David Profit zudem eine neue Hausspitze. Wir wünschen viel Erfolg im neuen Amt und freuen uns, dass Ministerin Katharina Binz für die aktuelle Newsletterausgabe von „Mehr Frauen an die Spitze!“ für ein Interview zur Verfügung stand.

Wie gewohnt erhalten Sie auf den folgenden Seiten vielfältige Einblicke in die laufende Runde des Mentoring-Programms. Der Beitrag zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit entstand aus dem aktuellen Programm heraus: Im 4. Online-Café tauschten sich die Mentees über dieses Thema aus und regten an, Tipps und Hinweise zum Wiedereinstieg in den Job im Newsletter zur Verfügung zu stellen. Dieser Anregung sind wir gerne nachgekommen.

Einen eigenen Beitrag als auch unsere Podcast- und Leseempfehlungen widmen wir dem Thema „Resilienz“. Diese bezeichnet die psychische Widerstandskraft, die uns dabei hilft, schwierige Lebenssituationen zu bewältigen. Sich mit Resilienz zu beschäftigen, lohnt sich für jeden, insbesondere aber auch für Führungskräfte, die die Resilienz ihres Teams bzw. der gesamten Organisation stärken wollen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

## IM GESPÄCH mit Ministerin Katharina Binz

Seit dem 18. Mai 2021 wirkt Katharina Binz als rheinland-pfälzische Ministerin für Familie, Frauen, Kultur und Integration.

Wir freuen uns sehr, dass sie sich für „Mehr Frauen an die Spitze!“ die Zeit genommen hat, uns einige Fragen zu beantworten.



### **Sie starten nun in Ihr neues Amt als Ministerin. Wann und weshalb haben Sie angefangen, sich politisch zu engagieren?**

Politisch aktiv wurde ich bereits während meines Studiums: Mit einer Gruppe Mitstudierender engagierte ich mich gegen die Einführung von Studiengebühren, ein Engagement, das letztlich dazu führte, dass ich 2005 zur Vorsitzenden des AStA der Universität wurde. Darauf folgten weitere Ämter, etwa im Vorstand des bundesweiten Studierendenverbandes fzs oder als Delegierte auf europäischer Ebene, in der European Union of Students.

### **Haben Sie ein politisches Vorbild?**

Es fällt mir schwer, ein politisches Vorbild rauszupicken, denn jede Persönlichkeit ist doch vielschichtig und man sollte daher nicht anfangen, der Persönlichkeit eines anderen Menschen nachzueifern. Viel wichtiger finde ich, dass man sich in der Politik bewusst macht, was man selber will, welche Werte und Grundüberzeugungen man hat, welchen politischen Stil man praktizieren will, diesen entwickeln und ihm treu bleiben.

### **Sie sind Ministerin für Familie, Frauen, Kultur und Integration. Warum liegt Ihnen genau dieses Ministerium so am Herzen?**

Besonders wichtig ist mir die Verantwortung für Bereiche und Gruppen, die durch die Corona-Pandemie besonders stark eingeschränkt und belastet wurden. Dazu zählen Kinder und Jugendliche, Eltern, Kulturschaffende, Geflüchtete und nicht zuletzt Frauen, die von den Folgen der Pandemie stärker betroffen sind.

Als Frauenministerin werde ich mich für eine fortschreitende Gleichstellung stark machen in einer Zeit, in der die Benachteiligungen von Frauen in unserer Gesellschaft größer und vor allem auch sichtbarer geworden sind. In der neuen Landesregierung gehört auch die Förderung von Vielfalt und Demokratie sowie der koordinierte Einsatz gegen Diskriminierung und Menschenfeindlichkeit zu meinen Aufgaben.

Gerade in dieser Zeit ist es wichtig, Familien zur Seite zu stehen, die so vielfältig sind wie die Menschen in unserem Land. Kulturschaffende brauchen unsere Unterstützung, damit wir mit ihnen neue Perspektiven für Kultur in Rheinland-Pfalz gewinnen können. Neu Zugewanderte

brauchen jetzt erst recht gute Grundlagen für Teilhabe und Beschäftigung, damit Integration gelingt.

**Was glauben Sie wird die größte Herausforderung in dieser Legislaturperiode?**

Die Situation in den Familien während der Corona-Pandemie hat deutlich gemacht, wie weit wir von echter Gleichstellung noch entfernt sind. Während der Schul- und Kitaschließungen waren es überdurchschnittlich die Mütter, die – oft aus dem Homeoffice heraus – dafür Sorge getragen haben, dass die Kinder betreut und beschult wurden. Das spiegelt die Realität der Rollenverteilung in den Familien wider, denn auch unabhängig von der herausfordernden pandemiebedingten Situation ist die Verteilung von unbezahlter Sorgearbeit zu Hause und bezahlter Erwerbsarbeit sehr ungleich zwischen Frauen und Männern verteilt.

Nach wie vor sind Frauen in Führungspositionen – trotz sehr guter Abschlüsse – unterrepräsentiert. Nach wie vor sind Berufe, in denen vor allem Frauen tätig sind – wie etwa in der Pflege – nicht ausreichend gut bezahlt. Die Pandemie hat deutlich gemacht: Ohne Frauen geht nichts. Sie haben zu Hause „den Laden am Laufen gehalten“ und in den sogenannten systemrelevanten Tätigkeiten dafür gesorgt, dass wir die Pandemie gut überstehen können.

**Wo sehen Sie aktuell die größten Probleme beim Thema Gleichstellung?**

Tatsache ist: Frauen werden im alltäglichen Leben diskriminiert. Sie sind statistisch immer noch sehr stark von körperlicher oder sexueller Gewalt betroffen. Der Frauenanteil in Niedriglohnsektoren ist deutlich höher als der Männeranteil. Sie sind häufiger als Männer von Altersarmut betroffen, gerade, wenn sie alleinerziehend sind. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege für Frauen und Männer ist ein Lösungsansatz, denn sie ist Voraussetzung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen bei Erwerbstätigkeit und Karriere.

Statt dem Rückzug in alte Rollenmuster brauchen wir gleiche Rechte, gleiche Chancen und gleiche Macht für Frauen. Dazu gehört es, die politische Teilhabe von Frauen zu verbessern. Dort, wo praktische Politik für Familien gemacht wird, in den Kommunen, sind Frauen in den Parlamenten deutlich unterrepräsentiert. Das muss sich verändern.

**Was ist Ihrer Meinung nach entscheidend, damit sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der freien Wirtschaft mehr Frauen an die Spitze gelangen?**

Frauen stellen mit über 50 Prozent einen hohen Beschäftigtenanteil in der öffentlichen Verwaltung von Rheinland-Pfalz. Es ist notwendig, dass sich dieser Anteil auch in den Leitungsfunktionen in den rheinland-pfälzischen Verwaltungen widerspiegelt. Leider ist dies nicht der Fall. Aus diesem Grund sind für mich Mentoring-Programme, wie beispielsweise „Mehr Frauen an die Spitze!“, so wichtig. Sie können für Frauen eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg in eine Führungsposition sein. Als Instrument der Personalentwicklung können sie die Motivation von Frauen zur Übernahme einer Führungsfunktion stärken und ihre Potenziale

offenlegen. Die Mentorinnen dienen als Vorbilder dafür, dass sich eine Führungsfunktion sehr wohl mit Familie und Kindern vereinbaren lässt. Auch in der freien Wirtschaft spielen Mentoring-Programme für angehende Führungsfrauen eine große Rolle. Aus meiner Sicht ist aber auch eine Frauenquote sehr wichtig. Im aktuell verabschiedeten Führungspositionengesetz II hat die Bundesregierung eine Mindestbeteiligung von Frauen in Unternehmensvorständen beschlossen. Zielführender wäre eine feste Quotenregelung gewesen, wie wir sie in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen bereits haben, aber dennoch ist es ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

**Welche drei Aktivitäten haben Sie im Corona-Lockdown seit November 2020 am meisten vermisst?**

Mit Freunden und Familie Dinge unternehmen, Konzerte besuchen. Und bei Mainz 05 im Stadion sein. Es fehlen vor allem die direkten Kontakte, das persönliche Gespräch, der spontane Kaffee nach einer langen Sitzung. Wir sind, was die Inzidenzen angeht, auf einem guten Weg, aber wir dürfen nicht vergessen, dass die Pandemie noch lange nicht vorbei ist und die Delta-Variante hier ist. Wenn wir jetzt unvorsichtig werden, stolpern wir in eine vierte Welle.

**Worauf freuen Sie sich im Sommer 2021 ganz besonders?**

Darauf Zeit mit meinem Mann und meiner Tochter zu verbringen.

**Vielen Dank für Ihre Antworten!**

**Katharina Binz**

Geboren 1983 in Zell/Mosel; verheiratet, 1 Kind

Seit 18.05.2021: Ministerin für Familie, Frauen, Kultur und Integration RLP

2017 – 2021: Mitglied des Landtags, Sprecherin für Wissenschaft/Hochschule, Weiterbildung & Forschung, Integration, Flüchtlinge & Asyl, Kultur, Verbraucherschutz, Drogen, Gesundheit & Pflege

2013 – 2017: Hauptamtliche Landesvorsitzende Bündnis 90 / Die Grünen Rheinland-Pfalz

2011 – 2014 und seit 2020: Kreisvorstandssprecherin von Bündnis 90 / Die Grünen Mainz

2011 – 2013: Wahlkreismitarbeiterin

2009 – 2019: Mitglied des Mainzer Stadtrats

2007 – 2011: Beisitzerin im Kreisvorstand des KV Mainz

2006 – 2007: Vorstand des freien Zusammenschlusses von studentInnenschaften e.V. (fzs)

2003 – 2015: Studium der Politikwissenschaft und Philosophie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

## RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

Auch im Frühling 2021 waren die Auswirkungen der Coronapandemie noch deutlich zu spüren. Im Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ zeigten sie sich vor allem darin, dass bislang alle Veranstaltungen online durchgeführt werden mussten. Dies wurde allseits bedauert, hat aber insgesamt sehr gut funktioniert. Eine Mentee kommentierte die aktuelle Situation der Gruppe erfreulich positiv: „Obwohl wir uns immer nur an den Bildschirmen sehen, habe ich das Gefühl, dass wir uns schon richtig gut kennen.“ Dieser Eindruck ist sicherlich auch dem Umstand geschuldet, dass zusätzlich zum regulären Programm einmal im Monat ein zusätzliches Online-Treffen stattfand, um die Vernetzung innerhalb der Gruppe zu fördern. Die Ortsunabhängigkeit der Online-Veranstaltungen ist für viele Mentees von Vorteil, da die Anreise, z. B. aus Trier, Bad Ems oder St. Goarshausen, entfällt und die Treffen ohne nennenswerte Umstände in den regulären beruflichen Alltag integriert werden können. Die Vorfreude auf die ersten Präsenzveranstaltungen ist dennoch groß und zwischenzeitlich gibt es Grund zur Hoffnung, dass wir nach der Sommerpause endlich persönlich zusammen kommen können.

Nachfolgend erhalten Sie einen Einblick in die vergangenen Veranstaltungen im Frühjahr 2021.

### „Auf den Spuren des eigenen Führungsstils“

Der erste Qualifizierungsworkshop des Mentoring-Programms fand unter der Überschrift „Auf den Spuren des eigenen Führungsstils“ am 8. und 9. April 2021 statt. Unter der Leitung von Heike Wilbers ([www.freiraum-aachen.de](http://www.freiraum-aachen.de)) nutzten die Teilnehmerinnen die beiden Tage, um ihre Vorstellungen von guter Führung zu reflektieren und im kollegialen Austausch gemeinsam Lösungen für verschiedenste Herausforderungen zu finden, mit denen sie sich in ihrer Rolle als Führungskraft konfrontiert sehen.

Die Input-Phasen widmeten sich u. a. der historischen Entwicklung von Führungskonzepten sowie aktuellen Anforderungen an moderne Führungskräfte, von denen verschiedene Eigenschaften und Kompetenzen erwartet werden. Die Frage, inwieweit Führungsstile sich geschlechtsspezifisch unterscheiden, wurde mit Blick auf wissenschaftliche Befunde wie auch individuelle Erfahrungen der Teilnehmerinnen diskutiert.

Insgesamt stand der Austausch und die Interaktion während des Workshops klar im Vordergrund, was den Mentees zusätzlich zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Veranstaltungsthema auch die Möglichkeit bot, einander noch besser kennenzulernen.

Die beiden Veranstaltungstage illustrierten anschaulich, dass sich aus den jeweiligen biografischen Erfahrungen und beruflichen Rahmenbedingungen durchaus Unterschiede im Hinblick darauf ergeben, welche Werte für das Führungshandeln der Teilnehmerinnen jeweils besonders wichtig sind. Zugleich zeichneten die Mentees im Diskurs ein sehr klares Bild von idealer Führung.

***Ratschläge der Mentees an eine (zukünftige) Führungskraft***  
**Auszug aus den Ergebnissen einer Kleingruppenarbeit im Workshop**  
**„Auf den Spuren des eigenen Führungsstils“**

Sei mutig und ergreife Chancen, die sich bieten.  
Sei offen für Neues! Trau dir etwas zu!  
Bleib dran und halte durch. Lass dich nicht unterkriegen.  
Sei in Sitzungen immer bestens vorbereitet.  
Sei fachlich kompetent.  
Bilde dich fort – fachlich und menschlich.  
Love it, change it or leave it!  
Interessiere dich aufrichtig für deine Kolleg\*innen.  
Sei loyal – in beide Richtungen (nach oben und unten).  
Trau dich, du selbst zu sein! Bleib authentisch!  
Baue Vertrauen und eine Beziehung zu deinen Mitarbeiter\*innen auf.  
Beziehe dein Team ein. Sei transparent.  
Kommuniziere Aufgaben klar und deutlich.  
Übe sanften, aber beständigen Druck aus, wenn Ergebnisse nicht  
in Sicht sind.  
Sei fair! Erwarte von allen das Gleiche.  
Sei als Führungskraft für deine Mitarbeiter\*innen da und ansprechbar.  
Nimm die Anliegen deiner Mitarbeiter\*innen ernst.  
Bearbeite Konflikte aktiv und konstruktiv.  
Bewahre dir eine professionelle Distanz zu deinen Mitarbeiter\*innen.  
Es ist dein Berufsleben – nicht dein Leben.  
Lege deine Prioritäten zwischen Beruf und Privatleben fest und halte dich daran.  
Tausche dich mit anderen aus.  
Baue dir ein Netzwerk auf und pflege Kontakte, die wertvoll für dich sind.  
Suche dir berufliche Ansprechpartner und Vorbilder,  
mit denen du sprechen und an denen du dich orientieren kannst.  
Zeige den anderen deine Wertschätzung.  
Suche dir auch im Privaten Unterstützer, die hinter dir stehen und dich bestärken.  
Nimm Ratschläge an und reflektiere sie.  
Sei achtsam mit dir. Achte auf dich.  
Hinterfrage dich nicht zu sehr, sondern bleibe deiner Linie treu.  
Vergleiche dich nicht, finde deinen eigenen Weg.  
Bewahre dir Gelassenheit, auch wenn etwas schief geht.  
Akzeptiere Rückschläge und lerne aus ihnen.  
Fordere Feedback für dich ein.  
Nimm dir Zeit für Führung und für Selbstreflexion.  
Glaube an dich!

### *Online-Café der Mentees*

Die Mentees kommen seit Januar 2021 einmal im Monat im Online-Café zusammen, um sich im digitalen Veranstaltungsraum von Big Blue Button über Themen ihrer Wahl auszutauschen und einander bei dieser Gelegenheit besser kennenzulernen.

Im April stand das Online-Café unter der Leitfrage „Karriereziel Verbeamtung?!“ und bot gerade für diejenigen Mentees, die (noch) nicht verbeamtet sind, die Möglichkeit, sich mit den Unterschieden zwischen Beamtinnen- und Angestelltendasein auseinanderzusetzen.

Im Mai und Juni standen keine festen Themen auf der Agenda. Wir nutzten die Gelegenheit, um in den ersten Breakout-Sessions gemeinsam auf die Veranstaltungen „Business-Knigge“ und „Selbstmarketing“ zurückzublicken und zu diskutieren, inwieweit die vermittelten Inhalte hilfreich für den beruflichen Alltag sind. Die zweite Breakout-Session ließ jeweils Raum für persönliche Gespräche unter vier Augen. Auch hier gab es eine Gesprächsanregung mit auf den Weg – doch insbesondere für den Austausch im Mentee-Café gilt, dass dieser sehr frei in der inhaltlichen Ausgestaltung ist und die vorhandene Zeit ganz nach den Vorstellungen und Bedarfen der Mentees gefüllt werden kann.



© Photo by [Daria Volkova](#) on [Unsplash](#)

### *Online-Café der Mentorinnen und Mentoren*

Am Freitag, 16. April 2021, öffneten wir die virtuellen Pforten unseres Online-Cafés auch für die Mentorinnen und Mentoren, um diesen die Möglichkeit zu geben, in einem kompakten, lockeren Veranstaltungsformat eine Stunde lang miteinander ins Gespräch zu kommen.

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde berichteten die Teilnehmenden davon, wie sie die 11. Programmrunde bislang erlebt haben und welche Themen sie bewegten. Umgekehrt gab es auch einen Bericht aus dem Projektbüro, um die Mentorinnen und Mentoren über die Entwicklung des Programms auf dem Laufenden zu halten.

Die Zeit verging wie im Flug. Gerade in Homeoffice-Zeiten, in denen der informelle, persönliche Austausch mitunter zu kurz kommt, empfanden alle Anwesenden das Beisammensein als angenehme und bereichernde Abwechslung.

### Netzwerkveranstaltung „Business-Knigge“

Was kann ich dafür tun, damit ich im beruflichen Alltag sowohl professionell als auch sympathisch wirke? Diese Frage stand im Zentrum der von Anke Quittschau-Beilmann geleiteten Netzwerkveranstaltung „Business-Knigge“, die am Freitag, 30. April 2021, online stattfand. Die Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde erhielten in den gemeinsamen vier Stunden umfangreichen Input, aber auch Gesprächszeit in Kleingruppen. In der Veranstaltungsevaluation besonders gelobt wurde das Business-Knigge-Quiz. Das interaktive Quiz garantierte zahlreiche Aha-Effekte, indem es die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in konkrete Situationen des beruflichen Alltags versetzte und sie dazu aufforderte, die optimale, formal korrekte Verhaltensweise zu wählen. Bei den gewählten Lösungen herrschte selten völlige Einigkeit und so lohnte es sich zu diskutieren, inwieweit die jeweiligen Regeln tatsächlich umgesetzt werden (sollen). Formale Verhaltensregeln sind hilfreich für ein souveränes Auftreten. Letztlich geht es jedoch darum, anderen Menschen aufmerksam und respektvoll zu begegnen. Damit machen Sie immer einen guten Eindruck.

#### **Business-Knigge-Quiz in Anlehnung an das Quiz von Anke Quittschau-Beilmann**

1. Frau Dr. Muster wird als externer Gast an einer von Ihnen organisierten Sitzung teilnehmen. Sie holen sie an der Pforte ab. Wer geht auf dem Weg zum Besprechungsraum wo?
  - A: Ich kenne den Weg. Der Gast geht hinter mir.
  - B: Der Gast geht links von mir.
  - C: Der Gast geht rechts von mir.
  
2. Der Sitzungsraum befindet sich im ersten Stock. Wer geht zuerst die Treppen hoch?
  - A: Ich gehe vor dem Gast.
  - B: Der Gast geht vor.
  - C: Wir gehen nebeneinander.
  
3. Im Besprechungsraum wartet Ihre Abteilungsleiterin, Frau Müller, bereits auf Sie. Wie sollte die Vorstellung idealerweise ablaufen?
  - A: Ich überlasse den beiden die Vorstellung.
  - B: Frau Müller, das ist Frau Dr. Muster von der Hochschule Beispielstadt.
  - C: Frau Dr. Muster, das ist unsere Abteilungsleiterin, Frau Müller.
  
4. Wann können Sie Frau Dr. Müllers akademischen Titel weglassen?
  - A: Wenn sie den Titel bei der Vorstellung selbst nicht nennt.
  - B: Wenn sie mir die Nennung ihres Titels explizit erlässt.
  - C: Wenn meine Abteilungsleiterin den Titel auch weglässt.
  
5. Nach der Sitzung fahren Sie gemeinsam mit Ihrer Abteilungsleiterin und Frau Dr. Muster in den fünften Stock, um dort gemeinsam in der Kantine zu essen. In welcher Reihenfolge betreten Sie den Aufzug?
  - A: Zuerst der Gast.
  - B: Zuerst die Abteilungsleiterin.
  - C: Wer vorne steht, betritt den Aufzug zuerst.

Lösungen: 1C / 2B / 3C / 4B / 5A

### *Workshop „Selbstmarketing“ (online)*

Entscheidend für eine gelungene Selbstpräsentation sind drei Faktoren:

1. Die eigene Einstellung und Haltung
2. Die vorhandenen Stärken und Potenziale
3. Die Art und Weise der Kommunikation

Gemeinsam mit Gabi Brede, der Trainerin des Workshops „Selbstmarketing“, befassten sich die Teilnehmerinnen am 20. und 21. Mai 2021 mit diesen drei Säulen des Selbstmarketings, indem sie zunächst ihre eigenen Denkweisen und Glaubenssätze reflektieren, sich darauf aufbauend ihrer positiven Fähigkeiten bewusst wurden und schließlich erarbeiteten, wie sie sich und ihre Stärken erfolgreich nach außen präsentieren können.

Die jeweils ganztägige Veranstaltung beinhaltete Inputphasen der Trainerin, Diskussionen im Plenum, Selbstreflexionen zur Einzelarbeit sowie den Austausch in Kleingruppen und erwies sich dadurch nicht nur als informativ, sondern auch als kurzweilig und abwechslungsreich.

Am Freitagnachmittag verließen die Mentees die Online-Veranstaltung u.a. mit einem stärkenden persönlichen Motto, einem Grundgerüst für die Entwicklung situativ angemessener Selbstvorstellungen und einer individuellen Strategie, um ihre Entwicklung im Bereich des Selbstmarketings systematisch weiterverfolgen zu können.

### *Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 11. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“*



© MFFKI RLP (von einigen Mentees, Mentorinnen und Mentoren liegen keine Bilder vor)

## INFORMIERT Wiedereinstieg nach der Elternzeit

Die Landesregierung von Rheinland-Pfalz versteht sich als eine familienfreundliche Arbeitgeberin und ermöglicht durch entsprechende Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Berufs- bzw. Erwerbsleben sowie Familien- und Pflegearbeit. Mit der „Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik“ haben sich die Dienststellen seit 2012 verpflichtet, eine familienfreundliche Personalpolitik konsequent zu sichern und auszubauen.<sup>1</sup> Im Ministerratsbeschluss vom 11. Mai 2021 erfährt die Selbstverpflichtung erneute Bestätigung und soll fortgeführt werden.<sup>2</sup>

Auch im Landesgleichstellungsgesetz (LGG) finden sich Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Denn das LGG hat nicht nur das Ziel, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst zu fördern und bestehende Ungleichheiten aufgrund des Geschlechtes auszugleichen, sondern auch das Ziel, „die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer im öffentlichen Dienst zu fördern“ (§ 1 Nummer 2 LGG).<sup>3</sup>

Während Männer meist keine oder nur eine kurze Auszeit nach der Geburt ihrer Kinder nehmen und sich oftmals gegen eine Teilzeitlösung entscheiden, sind viele Frauen nach der Geburt eines Kindes deutlich länger in der Familienphase. Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit ist daher eine wichtige Hürde im Berufsleben. Damit der Wiedereinstieg aus der Elternzeit möglichst reibungslos gelingt, muss jede Dienststelle gemäß § 12 LGG alle Beschäftigten, die beurlaubt sind, beim Wiedereinstieg in den Beruf unterstützen.

Die Dienststelle muss dazu verschiedene Maßnahmen treffen, die den Beurlaubten den Wiedereinstieg erleichtern. Auf folgende Maßnahmen haben beurlaubte Beschäftigte einen Anspruch:

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die zur Familienarbeit beurlaubt sind und vorzeitig aus der Beurlaubung zurückkehren möchten, können bei der Vergabe von Positionen vorrangig berücksichtigt werden (§ 12 Absatz 2 Satz 2 LGG).
- Die Dienststellen müssen rechtzeitige Beratungsgespräche führen, in denen den Beurlaubten ihre Möglichkeiten der Beschäftigung nach der Beurlaubung erläutert werden (§ 12 Absatz 3 Nummer 1 LGG). Damit erhalten sie früh Klarheit und Planungssicherheit über ihre künftige Beschäftigung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Landesregierung Rheinland-Pfalz (2021): Die Landesregierung. Ein familienfreundlicher Arbeitgeber. Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik in der Staatskanzlei und den Ministerien, Fassung vom 11. Mai 2021.

<sup>2</sup> Vgl. Sitzung des Ministerrats am 11. Mai 2021, TOP 3: Fortschreibung der „Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik in der Staatskanzlei und den Ministerien“.

<sup>3</sup> Vgl. Landesgleichstellungsgesetz (LGG) vom 22. Dezember 2015.

- Die Beurlaubten müssen Informationen über ausgeschriebene Positionen in der Dienststelle erhalten (§ 12 Absatz 3 Nummer 2 LGG).
- Auf ihren Wunsch hin erhalten die Beurlaubten Informationen über die Fortbildungsangebote der Dienststelle (§ 12 Absatz 3 Nummer 3 LGG).
- Fortbildungsveranstaltungen, die den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern sollen (§ 12 Absatz 3 Nummer 4 LGG), müssen ebenfalls auf Wunsch angeboten werden.

Diese Liste ist nicht abschließend, das heißt: Aus anderen Regelungen kann sich für die Beurlaubten ein Anspruch auf weitere Maßnahmen ergeben.

Es ist für Führungskräfte sowie Personalreferate hilfreich, wenn die Beurlaubten ihre Vorstellungen vom Wiedereinstieg frühzeitig und offen kommunizieren, so dass diese bei der Personalplanung berücksichtigt werden können. Dies betrifft zunächst die grundlegende Frage, wann genau und in welchem Arbeitsumfang der Wiedereinstieg voraussichtlich erfolgen soll. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch die Aufgabengebiete zu definieren, für welche besonderes Interesse besteht. Im gemeinsamen Gespräch lassen sich im Idealfall Möglichkeiten finden, wie entweder das bisherige Tätigkeitsfeld nach der Beurlaubung beibehalten werden oder eine für die Beurlaubte passende Neuorientierung erfolgen kann.

Um den Wiedereinstieg nach der Beurlaubung zu erleichtern, empfehlen wir darüber hinaus, während der beruflichen Abwesenheit in Kontakt mit der Führungskraft sowie den Kolleginnen und Kollegen zu bleiben. Auf diese Weise bleibt die Verbindung zum Team erhalten und die Beurlaubten sind weiterhin im Kollegium präsent.

Falls Beurlaubte ihre Interessen nicht adäquat berücksichtigt sehen, haben sie jederzeit die Möglichkeit, sich an die Gleichstellungsbeauftragte ihres Ressorts zu wenden, um Beratung und Unterstützung zu erhalten.

## IM FOKUS Resilienz in der Arbeitswelt

Dem Konzept der Resilienz – auch als Widerstandsfähigkeit verstanden – wird aktuell eine immer wichtigere Rolle zugeschrieben. Der Begriff stammt ursprünglich vom lateinischen *resilire* ab und bedeutet so viel wie „zurückspringen“ oder „abprallen“. Das Bild, das diese beiden Verben im Kopf erwecken, beschreibt bereits passend, worum es bei Resilienz geht: Um die Fähigkeit, so auf Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren, dass Stressfaktoren an einem *abprallen*, ohne langfristige Schäden zu hinterlassen.<sup>4</sup>

Resilienz ermöglicht Menschen, schwierige Lebenssituationen zu bewältigen. Wie wichtig diese Fähigkeit ist, hat auch die Corona-Krise mit all den aus ihr resultierenden Einschränkungen und Unwägbarkeiten gezeigt. Doch von welchen Faktoren hängt Resilienz ab und was bedeutet es, im Arbeitsleben resilient zu sein? Lässt sich Resilienz gezielt entwickeln?

### *Elemente der Resilienz: Schutz- und Risikofaktoren*

Schutzfaktoren der Resilienz beinhalten Aspekte, die eine positive Lebensanpassung erleichtern oder die Bewältigung von Stresssituationen ermöglichen. Dabei wird unterschieden zwischen den Ressourcen als externen Schutzfaktoren und den Eigenschaften als internen Schutzfaktoren. Externe Schutzfaktoren sind zunächst sehr allgemein und weit gefasst. Darunter können kulturelle Faktoren wie das Wertesystem oder Bräuche verstanden werden, aber auch die Staatsform und deren unmittelbare politische Auswirkung auf das Individuum. Als besonders einflussreich gelten jedoch direktere Faktoren, hier besonders persönliche Bindungen zu Mitmenschen. Enge Bindungen bieten soziale Unterstützung, sei es durch Freunde, Familie oder Nachbarn, und stellen so einen zentralen Schutzfaktor gegen einen bleibenden Einfluss von Stressfaktoren dar. Persönliche Eigenschaften, die als förderlich für Resilienz gelten, sind beispielsweise überdurchschnittliche Intelligenz sowie ein aktives und kontaktfreudiges Temperament.

Risiko- oder auch Belastungsfaktoren dagegen mindern die Widerstandsfähigkeit gegenüber zusätzlichen Hindernissen. Sie finden sich ebenfalls auf sämtlichen kulturellen, gesellschaftlichen und persönlichen Ebenen wieder. Als die am häufigsten auftretenden Risikofaktoren gelten sozio-ökonomische Armut und mangelnde soziale Unterstützung. Letztere kann etwa in einem sehr konfliktreichen persönlichen Umfeld auftreten, unter dem die Stärke enger Bindungen leidet.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Thun-Hohenstein, Leonhard/Lampert, Kerstin/Altendorfer-Kling, Ulrike (2020): Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung, in: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 19, S. 7-20.

<sup>5</sup> Ebd.

### Die sieben Säulen der Resilienz

Welche konkreten Schutzfaktoren helfen dabei, resilient durch's Leben zu gehen und Problemen zu trotzen? Ein gängiges Modell in der Psychologie benennt Charaktereigenschaften, die die Stress- und Krisenbewältigung erleichtern und die in sieben Säulen zusammengefasst sind:



Abbildung 1: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mai, Jochen (2020): Die sieben Säulen der Resilienz

Die Säule des **Selbstbewusstseins** hilft resilienten Menschen dabei, an sich zu glauben. Herausforderungen erscheinen weniger gefährlich, wenn man ein Grundvertrauen in die eigenen Fähigkeiten besitzt und so daran glaubt, Probleme gewinnbringend lösen zu können. Wenn sie zudem über besonders viel **Kontaktfreude** verfügen, müssen sie Herausforderungen nicht alleine bewältigen. Kontaktfreudige Menschen suchen aktiv Hilfe und sind gleichzeitig bereit, anderen Unterstützung zukommen zu lassen, wenn

diese benötigt wird. Hierdurch entwickeln sie enge und stabile Beziehungen zu ihren Mitmenschen.

Die dritte Säule der **Gefühlsstabilität** ermöglicht Menschen, ihre Emotionen bewusst zu analysieren und einzuordnen. Hohe Belastungen können hierdurch leichter als Herausforderungen statt als Druck wahrgenommen werden, wenn ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstbeherrschung gegeben ist.

Entscheidend ist auch die Grundeinstellung, mit der man schwierigen Situationen begegnet: Widerstandsfähige Menschen zeigen meist ein hohes Maß an **Optimismus**. Sie lassen sich von Niederlagen nicht entmutigen und erwarten mehr Erfolg beim nächsten Versuch. Krisen werden so als zeitlich begrenztes Ereignis wahrgenommen, aus dem man Lehren ziehen und gestärkt hervorgehen kann.

Die fünfte Säule beschreibt mit der **Handlungskontrolle** die Fähigkeit, eigene Impulse zu unterdrücken und so kontrolliert und reflektiert zu agieren. Hierzu zählt auch Disziplin, die erlaubt, die sofortige Belohnung zugunsten eines höheren Ziels in der Zukunft aufzuschieben. Entsprechende Ziele **realistisch** entwickeln und einschätzen zu können, gehört dabei zur sechsten Resilienz-Säule. Menschen, die einen realistischen Blick auf ihre Ziele und auf Situationen haben, können

sowohl Chancen als auch Schwierigkeiten besser beurteilen und so angemessene Handlungsstrategien finden. Dadurch werden sie von temporären Wendepunkten häufig weniger leicht aus der Bahn geworfen und können konstruktiver mit Hindernissen und Verlust umgehen.

Die letzte Säule stellt die **Analysestärke** dar. Treten negative Erlebnisse auf, können resiliente Menschen diese leichter identifizieren und mögliche Ursachen und Lösungsansätze herausarbeiten. Das erleichtert den Blick nach vorne.<sup>6</sup>

### *Resilienz im Arbeitsleben*

Das heutige Arbeitsleben ist durch zunehmende Komplexität und oftmals Unbeständigkeit gekennzeichnet. Psychische Erkrankungen sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen und zählen mit über 17 Prozent zu den zweithäufigsten Ursachen von Arbeitsunfähigkeit. Resilienz gilt dabei vielmals als Ansatzpunkt, um sich gegen steigende Anforderungen und damit verbundene Belastungen zu schützen. Dabei wird der Begriff nicht nur auf einzelne Personen angewendet, sondern auch auf die Ebenen des Teams und der Organisation.

Resiliente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen im Wesentlichen über die bereits vorgestellten Eigenschaften von Resilienz, die sich auch auf die Probleme des Arbeitsalltags übertragen lassen. Sie können erfolgreich mit den eigenen emotionalen Reaktionen (beispielsweise Ärger oder Unruhe) umgehen, verstehen auftretende Probleme als Chancen, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, wägen verschiedene Lösungsmöglichkeiten ab und verfolgen die Umsetzung fokussiert und ausdauernd.

Doch Resilienz in der Arbeitswelt liegt nicht allein in der Verantwortung der oder des Einzelnen. Auch an Teams wird die Anforderung gestellt, sich auf schnell veränderte Anforderungen einzustellen und von Krisen zu erholen. Teamresilienz bedeutet, dass ein Team Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Ressourcen erkennt und in der Lage ist, diese flexibel aufeinander abzustimmen. Das bedeutet im ersten Schritt, dass Probleme oder Entwicklungen erkannt und entsprechend kommuniziert werden. Daraufhin muss die Zusammenarbeit überprüft werden und gegebenenfalls die Arbeitsaufteilung und Arbeitsabfolge zwischen den einzelnen Teammitgliedern umstrukturiert werden. So kann eine flexible Reaktion auf auftretende Probleme ermöglicht werden.

Resiliente Organisationen sind in der Lage, Krisen unbeschadet zu überstehen oder sich schnell von ihnen zu erholen. Sie sollten außerdem so aufgebaut sein, dass sie förderliche Rahmenbedingungen dafür schafft, resilientes Verhalten sowohl ihrer Mitarbeitenden als auch ihrer Teams zu

---

<sup>6</sup> Mai, Jochen (2020): Resilienzfaktoren: Die 7 Säulen der Resilienz, veröffentlicht auf [karrierebibel.de](http://karrierebibel.de).

erleichtern. Für die Mitarbeitenden wird Resilienz vor allem dann durch die Organisation ermöglicht, wenn ihnen Handlungsspielraum gelassen wird, um angemessen auf Probleme zu reagieren, wenn Unterstützung durch Vorgesetzte gesichert wird und Arbeitsmenge und -intensität in einem angemessenen Rahmen gehalten werden.

Um die Teamresilienz zu unterstützen, sollte eine Organisation die Mitarbeitenden über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden halten, ein transparentes Verständnis der Strukturen und Prozesse schaffen und flexibel Ressourcen zur Verfügung stellen, um auf unvorhergesehene Probleme angemessen zu reagieren.<sup>7</sup>

### *Wie resilient bin ich selbst?*

Um zu überprüfen, wie widerstandsfähig man selbst im Arbeitsleben ist, bieten sich Skalierungsfragen an. Skalierungsfragen werden in der Psychologie sowie im Coaching häufig angewandt, um mittels Abstufungen einzuschätzen, wie ausgeprägt ein bestimmtes Merkmal ist. Dies lässt sich auf eine Abfrage der einzelnen Resilienz-Säulen übertragen.

Starten wir mit der ersten Resilienz-Säule, dem Selbstbewusstsein. Hier genügt es, uns eine typische Situation im Arbeitsalltag vorzustellen und uns zu fragen:

„Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie selbstbewusst fühle ich mich in meinem Arbeitsleben?“

gar nicht 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 in hohem Maße

Mittels dieser Reflexionsmethode lässt sich herausfinden, welche Resilienz-Säulen schon stark ausgeprägt sind und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt. In einem nächsten Schritt ist eine weitere Reflexion empfehlenswert: „Was kann ich tun, um auf der Skala einen Punkt aufzusteigen?“ Durch solche kleinen, zugleich aber gut umsetzbaren Verbesserungsmöglichkeiten können Schritt für Schritt wichtige Veränderungen hin zu einem resilienteren und damit stressfreieren Arbeitsleben erfolgen.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Soucek, Roman/Schlett, Christian/Pauls, Nina (2019): Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz. Bereit für Turbulenzen? Wie Beschäftigte durch individuelle und organisationale Resilienz auf ihrem Weg durch unbeständige Zeiten gestärkt werden können, in: Heller, J.: Resilienz für die VUCA-Welt, S. 101-113.

<sup>8</sup> Wer mehr zur Skalierungsmethode erfahren möchte, empfehlen wir bei Hörenswertes eine Folge des Podcasts „Die Lösung“.

## LESESWERTES / HÖRENSWERTES

In dieser Ausgabe widmen sich die Lektüre- und Podcast-Empfehlungen dem Thema „Resilienz“.

### Interessante Online-Artikel

**Müller, Lucas** (2021): *Emotionales Wellbeing steigert die Resilienz der Mitarbeitenden*, veröffentlicht auf [www.haufe.de](http://www.haufe.de) am 15.02.2021.

Resiliente Mitarbeitende sind gesünder und produktiver. Sie besitzen ein höheres Motivationslevel, was sich positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl, die Loyalität und auf die Bindung zum Arbeitgeber auswirkt. Wie die Resilienz der Mitarbeitenden gefördert werden kann, beschreibt Lucas Müller, CEO von elipsLife Germany & Austria, in [diesem Beitrag](#).

**Schmidt, Henri** (2021): *Mitarbeiterengagement in der Krise: Darum ist gute Führung wichtig*, veröffentlicht auf [www.unternehmer.de](http://www.unternehmer.de) am 30.04.2021.

Der Beitrag basiert auf den Ergebnissen, welche die „Globale Arbeitsplatz-Studie 2020“ des ADP Research Institutes zum Thema „Resilienz & Engagement am Arbeitsplatz“ lieferte, und gibt Hinweise, wie sich die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden durch Führungskräfte steigern lässt. Henri Schmidts Beitrag finden Sie [hier](#). Wer sich Zeit für den ausführlicheren Bericht nehmen möchte, findet die „Globale Arbeitsplatz-Studie 2020“ [unter diesem Link](#).

### Anregende Podcasts

**Die Lösung – Der Psychologie-Podcast**, Folge vom 09.03.2021:

„Coaching: Die Skalierungsfragen.“

Journalistin Verena Fiebiger und Psychologin Lena Schiestel erklären eine Technik, die dabei hilft, sich selbst zu reflektieren, Dinge besser einzuordnen und auch kleine, leicht umzusetzende Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln: Die Skalierungsfrage. Wer Reinhören möchte, wie genau das funktioniert, [findet die Folge hier](#).

**Verstehen, fühlen, glücklich sein. Der Achtsamkeits-Podcast**, Folge vom 14. 04.2021:

„Resilienz – So stärkst du deine psychische Widerstandskraft“

Die Chefredakteurin des Flow-Magazins, Sinja Schütte, und Dr. Boris Bornemann, Neurowissenschaftler und Experte für Meditation, beleuchten das Thema „Resilienz“ aus wissenschaftlicher Perspektive und zugleich sehr alltagsnah. Wie sich die psychische Widerstandskraft durch Achtsamkeit stärken lässt, erfahren Sie in 36 Minuten [unter diesem Link](#).

## AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

### *Prozessbegleitung „Zwischenbilanz“ (online via Zoom)*

**Datum:** FR, 2. Juli 2021, 9:30 -14:15 Uhr

**Referentin:** Heike Schubert

**Zielgruppe:** Mentees der 11. Programmrunde

### *Mentoring bewegt – gemeinsamer Spaziergang zur Mittagszeit (in Kleingruppen)*

**Datum:** DO, 8. Juli sowie FR, 9. Juli 2021, jeweils 13:00 -14:00 Uhr

MI, 18. August 2021, 13:00 - 14:00 Uhr

**Treffpunkt:** Ernst-Ludwig-Platz, 55116 Mainz

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

### *Netzwerkveranstaltung zur Mittagszeit*

**Datum:** MI, 8. September 2021, 11:00 -14:00 Uhr

**Ort:** Wilma Wunder am Ballplatz in Mainz

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

### *Qualifizierungsworkshop „Erfolgreich verhandeln“*

**Datum:** MI/DO, 29./30. September 2021, 10:00 - 17:00 Uhr (Mi) bzw. 9:30 – 16:30 Uhr (Do)

**Ort:** Weingut Domhof in Guntersblum

**Referentin:** Anja Henningsmeyer

**Zielgruppe:** Mentees der 11. Programmrunde

*Aktuell planen wir, nach der Sommerpause mit Präsenzveranstaltungen in das zweite Halbjahr von „Mehr Frauen an die Spitze!“ zu starten. Wir hoffen, dass Gruppenveranstaltungen ab September 2021 wieder möglich sein werden.*

*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)

Birgit Groh-Peter (Projektleitung „Mehr Frauen an die Spitze!“ im MFFKI)

Talisa Schwall, wissenschaftliche Hilfskraft

### Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Colonel-Kleinmann-Weg 2

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25078

E-Mail: [yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de](mailto: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.