

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



INHALT

ABSCHIEDSGRUß von Katharina Hettenhausen

VORSTELLUNG von Yasmin Leibenath

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen im Rahmen des Sonderprogramms

NETZWERKEN Interview mit Prof. Dr. Karin Kreutzer

FACTS AND FIGURES zu den Veränderungen des Arbeitsalltags im Zuge der Corona-Pandemie

AUSBLICK – Wie geht es weiter?

LITERATUREMPFEHLUNGEN zu aktuellen Themen

IMPRESSUM

Abschiedsgruß von Katharina Hettenhausen

Liebe *Leserinnen* und *Leser*,

nach zweieinhalb Jahren im externen Projektbüro des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung ist es für mich an der Zeit, neue Wege einzuschlagen. Gerne erinnere ich mich an zahlreiche Veranstaltungen, bereichernde Kontakte und spannende Aufgaben zurück. In vielerlei Hinsicht sind wir neue Wege gegangen. So haben wir beispielsweise mit der Einführung eines veränderten Designs versucht, den Unterlagen eine kreative Note zu verleihen, und zielten mit der Entwicklung des Evaluationskonzeptes darauf ab, neue wissenschaftliche Maßstäbe zu setzen.



Bedanken möchte ich mich ganz herzlich für die gute Zusammenarbeit, die interessanten Gespräche sowie die Motivation und Offenheit mit uns gemeinsam stets Neues auszuprobieren. Der Einblick in die Arbeit der Landesverwaltung war in jeder Hinsicht bereichernd. So werde ich das Projekt zwar mit Wehmut verlassen, gleichzeitig freue ich mich jedoch auf meine zukünftigen Aufgaben hier am Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Bis zum Jahreswechsel stehe ich Ihnen bei etwaigen Anliegen oder (Rück-)Fragen gerne weiterhin zur Verfügung. Ab dem kommenden Jahr wird meine Kollegin, Frau Yasmin Leibenath (yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de), die Arbeit im externen Projektbüro des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ übernehmen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen – nach einem Jahr voller Ungewissheit – Zuversicht und gutes Gelingen für das kommende Jahr.

Bleiben Sie gesund und frohen Mutes weiterhin Neues zu erkunden!

Herzliche Grüße



Katharina Hettenhausen

VORSTELLUNG von Yasmin Leibenath

Im Januar 2021 werde ich die Nachfolge von Katharina Hettenhausen im externen Projektbüro des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ antreten und ihre Aufgaben im Bereich der wissenschaftlichen Begleitung und Projektkoordination übernehmen. Um einen nahtlosen Übergang zu erleichtern, möchte ich mich schon jetzt bei Ihnen vorstellen.



Der Wunsch, mich vertieft mit vielfältigen kulturellen Phänomenen, sozialen Strukturen und Interaktionsprozessen zu befassen, veranlasste mich nach meinem Abitur dazu, ein Studium der Kulturanthropologie und Soziologie aufzunehmen. Zu diesem Zweck zog ich 2003 von Würzburg nach Mainz, wo ich schnell heimisch wurde und auch aktuell noch wohne – mittlerweile mit meinem Mann und unseren beiden Kindern.

Mein beruflicher Werdegang führte mich immer wieder in den Kontext der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung. So arbeitete ich während des Studiums für die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e.V. und absolvierte ein Praktikum in der Leitstelle Kriminalprävention. Nach meinem Studienabschluss war ich für die IT-Zentralstelle im Ministerium des Innern und für Sport tätig und betreute dort verschiedene Projekte im Medien- und IT-Bereich. 2012 zog es mich dann wieder zurück an die Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) begleitete ich zunächst das Projekt „JGU Leadership“ und war daraufhin primär für die Evaluation des Projekts „Lehren, Organisieren, Beraten“ zuständig, dem an der JGU Mainz etablierten Projekt zur Verbesserung der Studienbedingungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre.

Seit einigen Wochen begleite ich die Arbeit des Projektbüros von „Mehr Frauen an die Spitze!“ bereits aktiv mit und hatte die Gelegenheit, am dritten Online-Workshop des Sonderprogramms „Netzwerken in digitalen Zeiten“ teilzunehmen. Meinen Kolleginnen Katharina Hettenhausen und Talisa Schwall möchte ich an dieser Stelle gerne für die gute Einarbeitungsphase danken.

Ich freue mich darauf, das Mentoring-Programm ab dem neuen Jahr 2021 organisatorisch und wissenschaftlich zu begleiten und stehe Ihnen als Ansprechpartnerin schon jetzt gerne zur Verfügung. Bei Fragen zum Qualifizierungsprogramm, zum Newsletter oder der Evaluation des Projekts erreichen Sie mich unter 06131/39-20431 oder yasmin.leibenath@zq.uni-mainz.de.

Herzliche Grüße



Yasmin Leibenath

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen im Zuge des Sonderprogramms

Nach der pandemiebedingten Verschiebung der 11. Programmrunde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ wurde in diesem Jahr zur Überbrückung ein Sonderprogramm umgesetzt, das aus drei Online-Seminaren bestand. Diese widmeten sich aktuellen Themen, wie dem Führen in Krisenzeiten sowie dem Präsentieren und Netzwerken im digitalen Raum.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Sonderprogramm von den Teilnehmenden insgesamt gut angenommen wurde. Insbesondere das erste Seminar „In Krisenzeiten: Führen auf Distanz“, unter der Leitung von Heike Schubert, erhielt sehr gute Bewertungen. Da die aktuelle Situation Führungssituationen besonders herausfordernd gestaltet, standen hier wichtige Grundlagen und Techniken zu deren Bewältigung im Mittelpunkt. Neben theoretischem Input zum Thema gab es auch die Möglichkeit zum persönlichen Austausch in Kleingruppen über effizientes Führen, zielorientiertes Agieren oder die Bewältigung der Arbeit im Homeoffice.

Im Online-Seminar „Virtuelles Präsentieren“ wurde deutlich: Man muss nicht schon als gute*r Redner*in geboren werden. Mit etwas Übung und Erfahrung ist jede*r in der Lage, eine spannende, anschauliche Präsentation zu halten, die einen Mehrwert für jede*n Zuhörer*in bieten kann. Hier wurde erlernbares, rhetorisches Handwerkszeug vermittelt, diskutiert, wie sich die Wirkung einer Präsentation steigern lässt und mit dem „Story-Painting“ eine innovative Methode des digitalen Präsentierens vorgestellt.

Als eine der drei zentralen Elemente des Programms wurde auch das Thema „Netzwerken in digitalen Zeiten“ behandelt. Hier zeigte sich, wie wichtig funktionierende Netzwerke für das berufliche Vorankommen sind. Im Workshop wurde der Frage nachgegangen, wie das eigene Netzwerk auch in Zeiten geringen Präsenzkontakts gepflegt und sogar ausgeweitet werden kann. Inhaltlich befasste sich der Workshop mit dem Netzwerken in der Verwaltung, dem Aufbauen von Vertrauen beim Netzwerken sowie Herausforderungen des digitalen Netzwerkers.

NETZWERKEN – Interview mit Frau Professor Karin Kreutzer

Prof. Dr. Karin Kreutzer ist Inhaberin des Lehrstuhls für Social Business an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden und Leiterin des EBS Impact Instituts. Hier forscht sie zu den Themen Social Business and Social Entrepreneurship, Nonprofit Management, organisationale Identität, hybride Organisationen, Professionalisierung und Freiwilligenarbeit. 2018 hat sie an einer Studie mitgearbeitet, die geschlechtsspezifische Unterschiede innerhalb von Strukturen professioneller Netzwerke untersucht. Hier kam sie zu dem Schluss: Frauen netzwerken schlechter als Männer. Wir haben in einem Interview mit ihr darüber gesprochen.



Liebe Frau Kreutzer,

Sie haben berufliche Netzwerke innerhalb verschiedener Strukturen erforscht – warum ist Netzwerken so wichtig für die berufliche Entwicklung?

Starke Netzwerke sind wichtig für das berufliche Vorankommen. Netzwerken bedeutet vielfältige Kontakte und Beziehungen zu Menschen zu pflegen, die Unterstützung, neue Erkenntnisse, Ressourcen und Informationen zur Verfügung stellen können. Aktive Netzwerkpflge ermöglicht die Entwicklung von Sozialkapital. Als Sozialkapital werden die Summe der tatsächlichen und möglichen Ressourcen bezeichnet, die ich in meinem Netzwerk aktivieren kann. Zum Beispiel wissen wir aus der Forschung, wie wichtig die „old boys clubs“ für die Entwicklung des Sozialkapitals von Männern sind. Wenn hinter verschlossenen Türen Informationen und Ressourcen ausgetauscht werden, haben Frauen kaum eine Chance.

Gibt es diesbezüglich etwaige Unterschiede im Hinblick auf die Berufsgruppen?

Netzwerken ist in fast jeder Berufsgruppe zentral, um neue Kunden zu werben, Aufträge zu erhalten oder um einen Experten empfohlen zu bekommen. Netzwerken ist also für alle wichtig.

Welche Fähigkeiten zeichnen eine*n gute*n Netzwerker*in aus?

Das „Geben“ und „Nehmen“. Gute Netzwerker scheuen sich nicht „in Vorleistung“ zu gehen, sind aber auch nicht zu zurückhaltend, um jemand in ihrem Netzwerk um einen Gefallen zu bitten. Gute Netzwerker stellen sinnvolle Verbindungen zwischen Dritten her, die ein gemeinsames Interesse haben. Viele assoziieren mit Netzwerken, belanglosen Small Talk auf Dinnerpartys zu führen. Doch das ist nur ein kleiner Teil, wenn überhaupt! Vielmehr geht es darum, ein Verständnis für die Menschen in meinem Netzwerk zu entwickeln. In welcher Lage ist mein Gegenüber? Welche besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse hat die Person und wie passt das zu mir?

Habe ich meinem Gegenüber etwas Sinnvolles anzubieten, das diese Person weiterbringt – eine Idee, eine Information, einen Kontakt?

Inwiefern unterscheiden sich Frauen und Männer in ihrer Fähigkeit zum Netzwerken?

Männer haben größere und stärkere berufliche Netzwerke als Frauen. Viele mächtige Netzwerke sind immer noch männlich geprägt. Frauennetzwerke müssen sich dagegen erst noch finden. In einem unserer Forschungsprojekte äußerten Top-Managerinnen, dass sie reine Netzwerkveranstaltungen für Frauen als "künstlich" und „unproduktiv“ wahrnehmen. Offensichtlich müssen Frauen in Führungspositionen erst noch eine „weibliche Netzwerkkultur“ im beruflichen Kontext schaffen. D.h. je mehr Frauen es an der Spitze gibt, desto weiblicher werden die Netzwerke. Frauen sind sehr gut darin, sich im Netzwerk gegenseitig psycho-soziale Unterstützung zu gewähren, Männer sind besser in der Lage, ihr Netzwerk für den eigenen Karrierefortschritt zu mobilisieren. Unsere Forschung hat auch gezeigt, dass Frauen ihren eigenen Wert im Netzwerk häufig unterschätzen und dazu tendieren, eher mehr zu geben als zu nehmen.

Welche Verbesserungsbedarfe sehen Sie bei Frauen mit Blick auf das Netzwerken? Was können Frauen tun, um bessere Netzwerkerinnen zu werden?

Viele Frauen (und übrigens auch Männer) haben das Thema Netzwerken für sich noch nicht ausreichend entdeckt. Ein solcher Austausch sollte nicht erzwungen oder verkrampft sein, ein ehrliches Interesse am Anderen ist wichtig und hilfreich. Wir müssen uns natürlich auch zugestehen, dass Netzwerken Zeit kostet. Viele Frauen verzichten zugunsten von Familienarbeit auf Netzwerkveranstaltungen, weil es scheinbar diejenigen Events sind, auf die man am einfachsten verzichten kann. Manchmal sind es gerade auch die „losen Verbindungen“, die hilfreich sind, also Menschen mit denen ich mich nicht wöchentlich austausche. Es lohnt sich also, Zeit zu investieren, um einen Kontakt nicht aus den Augen zu verlieren.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei Frau Professor Kreutzer für das Interview und die spannenden Einblicke zu geschlechtsspezifischen Unterschieden beim Netzwerken bedanken!

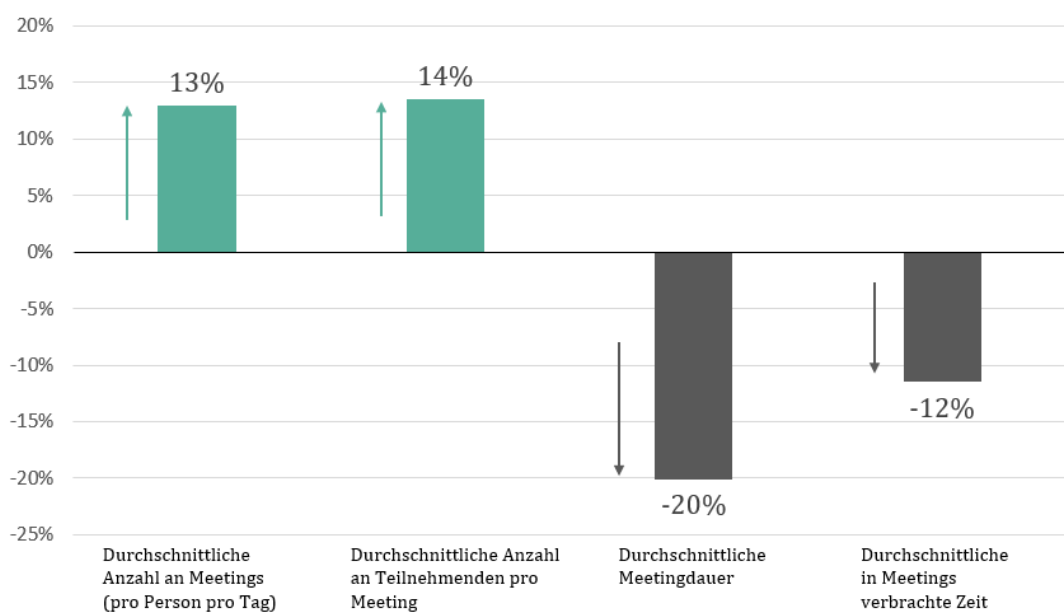
FACTS & FIGURES zu den Veränderungen des Arbeitsalltags durch den Lockdown

Die Corona-Pandemie hat den alltäglichen Ablauf sämtlicher Lebensbereiche erheblich beeinflusst. Mit dem Anstieg der Infektionszahlen wurde in vielen Ländern ein sogenannter „Lockdown“ verhängt, was zur Schließung diverser Arbeitsstätten führte und viele Institutionen und Betriebe von heute auf morgen dazu zwang, ihre Arbeitsabläufe und -prozesse zu digitalisieren. Die plötzliche und unerwartete Umstellung bedurfte großer Anpassungsfähigkeit. Mit dem Wegfall der Möglichkeit, sich vor Ort zu treffen und auch informell auszutauschen, entstand zunehmend der Bedarf nach digitalen Kommunikationslösungen.

Ergebnisse der Studie der Harvard Business School zu den Veränderungen des Arbeitsalltags durch den Lockdown

Ein Forscherteam der Harvard Business School widmete sich in einer Studie der Frage, wie sich der Arbeitsalltag der Arbeitnehmerinnen und -nehmer durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 verändert hat. Hierzu wurden Daten zur digitalen Kommunikation vor und nach dem Lockdown abgeglichen. Insgesamt umfasst die Studie Daten aus 16 vor allem europäischen und US-amerikanischen Metropolregionen, die einen Lockdown erlebten. Dabei wurden Metadaten von über 3.000.000 Nutzern und mehr als 21.000 Firmen erfasst und ausgewertet. Der nachfolgende Abschnitt fasst zentrale Studienergebnisse zusammen und ordnet diese im weiteren Verlauf im Kontext der Erfahrungen unserer Mentees ein.

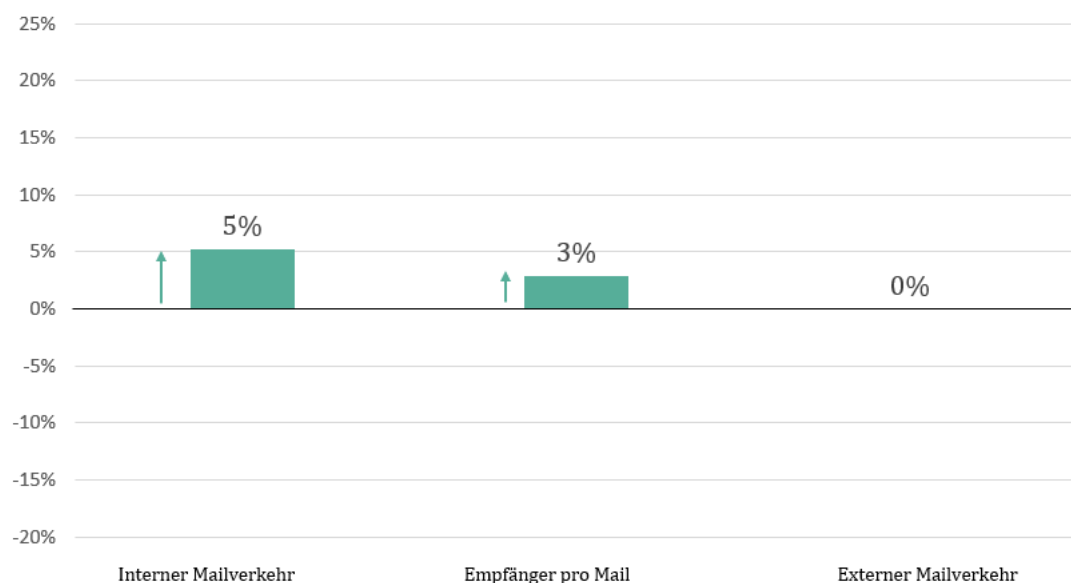
Auswirkungen auf Meetings



Quelle: DeFilippis et al. (2020), S. 3; eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass nach dem Lockdown die durchschnittliche Anzahl an Meetings pro Person und pro Tag um 13 Prozentpunkte gestiegen ist, was etwa 0,8 zusätzliche Meetings bedeutete. Demnach erhöhte sich die Anzahl der Meetings pro Person/Tag um ca. ein Meeting. Innerhalb dieser Meetings nahm die durchschnittliche Anzahl der Teilnehmenden um 14 Prozentpunkte zu, so dass im Schnitt etwa zwei Personen mehr anwesend waren. Gesunken ist im Gegensatz dazu die durchschnittliche Dauer der Meetings um einen deutlichen Anteil von 20 Prozentpunkten (12,1 Minuten). Obwohl also sowohl die Anzahl der Meetings als auch die Anzahl der Teilnehmenden anstieg, verbrachten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insgesamt weniger Zeit in Meetings, als dies vor dem Lockdown der Fall war: Die durchschnittliche Zeit, die Meetings im Arbeitsalltag beanspruchten, sank um 12 Prozentpunkte, was etwa 19 Minuten pro Tag entspricht. Eine mögliche Erklärung hierfür ist der vollständige Wegfall kurzer und unmittelbarer Kommunikationswege, die sich durch die physische Anwesenheit innerhalb einer Einrichtung ergeben. Um diese direkten Abstimmungsmöglichkeiten zu ersetzen, wurden mehr feste Termine eingeplant, an denen mehr Kolleginnen und Kollegen teilnahmen.

Auswirkungen auf den E-Mailverkehr



Quelle: DeFilippis et al. (2020), S. 4; eigene Darstellung.

Auch auf den E-Mailverkehr hatte der Lockdown signifikante Auswirkungen, jedoch fielen diese vergleichsweise geringer aus. Der interne E-Mailverkehr stieg um 5 Prozent an, was etwa einem Zuwachs von einer Mail pro Person/Tag entspricht. Gleichzeitig stieg auch die Anzahl an Empfängerinnen und Empfänger pro Mail um drei Prozent, sodass durchschnittlich 0,25 Empfänger*innen mehr pro einzelner Mail adressiert wurden. Der externe E-Mailverkehr wurde hingegen nicht beeinflusst. Auch hier wird ersichtlich, dass der Anstieg vor allem auf das Wegfallen persönlicher

Interaktionen zurückzuführen ist. Die externe Kommunikation blieb daher unverändert, da diese bereits vor dem Lockdown selten auf Präsenzkontakten basierte.¹

Wie haben die Mentees den Arbeitsalltag im Lockdown wahrgenommen?

Um auch die Perspektive unserer Programmteilnehmenden einzuholen, haben wir mit einigen unserer Mentees über potenzielle Veränderungen des Arbeitsalltags im Lockdown gesprochen.

Als größte Herausforderung während des Lockdowns wurde unter anderem die Vereinbarkeit von Homeoffice und Homeschooling genannt. Neben der Herausforderung, geeignete Arbeitsplätze für die ganze Familie zu schaffen, bestand hier vor allem die Problematik, permanent zwischen der eigenen Arbeit und der Unterstützung bei Schulaufgaben der Kinder hin- und herzuwechseln, was viele Unterbrechungen bedeutete und häufiges Umdenken erforderlich machte. Darüber hinaus beeinflusste der Wegfall von physischen Kontakten mit Kolleg*innen vor allem die Zusammenarbeit im Team. Kurze, spontane Begegnungen und direkte Besprechungen entfielen, wodurch keine unmittelbare Abstimmung möglich war. Die digitale Kommunikation konnte dies nur zu einem gewissen Grad ersetzen. Führungskräfte empfanden es als schwierig, die Bedürfnisse und Probleme ihrer Mitarbeiter*innen aus der Entfernung wahrzunehmen. Besonders zu Beginn der Pandemie musste darüber hinaus viel Aufwand für die Anpassung der technischen Ausstattung betrieben werden.

Die oben skizzierten Studienergebnisse wurden von den Mentees überwiegend bestätigt: Die Anzahl der Meetings blieb vorwiegend konstant, stieg jedoch phasenweise an. Im Vergleich zu Präsenztreffen fielen die Videokonferenzen insgesamt deutlich kürzer aus, da hier konzentrierter gearbeitet wurde, Beiträge stärker fokussiert und ausgewählt wurden und insgesamt weniger Wortmeldungen zu abweichenden Themen zu verzeichnen waren. Als besonders herausfordernd erwiesen sich unterschiedliche technische Voraussetzungen, die eine stärkere Planung notwendig machten.

Der interne E-Mailverkehr nahm deutlich zu, da direkte Absprachen vor Ort nun per E-Mail erfolgten. Teilweise habe das zu einer regelrechten „E-Mail-Flut“ geführt, deren Abarbeitung sich mitunter sehr arbeitsintensiv gestaltete. Der externe Mailverkehr blieb hingegen unverändert. Die Arbeitszeit veränderte sich vor allem durch die höhere Flexibilität, die das Arbeiten aus dem Homeoffice ermöglichte. Die Gleitzeit wurde deutlich ausgeweitet, unter anderem um Mitarbeiter*innen mit Kindern das Homeschooling zu erleichtern. Gleichzeitig sollte ein Abrücken von den

¹ Die vollständige Studie können Sie hier nachlesen:

[DeFilippis, Evan/Impink, Stephan Michael/Singell, Madison/Polzer, Jeffrey T./Sadun, Raffaella \(2020\): Collaborating during coronavirus: The impact of covid-19 on the nature of work, in: NBER Working Paper No. 27612.](#)

Kernarbeitszeiten die Serverkapazitäten entlasten. Dadurch verlängerte sich die Spanne der Arbeitszeit deutlich, wodurch eine individuelle Zeiteinteilung ermöglicht wurde.

Für einige stieg zudem die Arbeitszeit insgesamt an, da durch neue Informationen, umzusetzende Regelungen sowie Sorgen und Ängste der eigenen Mitarbeiter*innen eine zusätzliche Belastung entstand, die mehr Aufwand erforderte und so häufig in einer Steigerung des Workloads resultierte.

Die größten Schwierigkeiten wurden insbesondere darin gesehen, dass durch das isolierte Arbeiten im Homeoffice vermehrt Motivationsprobleme auftraten. Es fiel einigen Befragten schwerer, sowohl sich selbst als auch Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen zu motivieren und für die anstehenden Aufgaben zu begeistern. Auch das Aufrechterhalten der gewohnten, positiven Arbeitsatmosphäre innerhalb eines Teams stellt eine Herausforderung dar. Überdies stellen technische Probleme eine größere Schwierigkeit dar als zuvor. Durch den Wegfall kurzer Abstimmungswege war zudem eine stärkere Planung und Strukturierung erforderlich.

Gleichzeitig sahen die Mentees jedoch auch Chancen in den Veränderungen: Die notwendige technische Umsetzung hat die Digitalisierung am Arbeitsplatz deutlich vorangetrieben, sodass diese nun bestehenden Strukturen auch zukünftig weiter genutzt werden können. Auch die gestiegene Flexibilität ist für viele ein Vorteil, durch den sie die eigene Arbeitszeit individueller gestalten und einteilen können.

Der Lockdown hat den Arbeitsalltag auf unterschiedlichen Ebenen geprägt und viele Veränderungen und Schwierigkeiten mit sich gebracht. Er zeigt aber auch, dass sich sowohl Strukturen als auch Mitarbeiter*innen schnell und flexibel anpassen und ihren Arbeitsalltag umstrukturieren können, um den neuen Herausforderungen bestmöglich zu begegnen. Dies fördert technische Innovation und Flexibilität von der viele, trotz aller Einschränkungen und Schwierigkeiten, auch nachhaltig profitieren können.

AUSBLICK – Wie geht es weiter?

Im kommenden Jahr startet die 11. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ mit folgenden – zunächst digitalen – Veranstaltungen:

Kennenlernen der Mentees

Datum: Donnerstag, den 07. Januar 2021, von 09:30 bis 12:00 Uhr

Plattform: Online-Veranstaltung unter Anwendung der Software „Big Blue Button“

Referent*in: Projektleitung/Projektbüro

Kennenlernen der Mentorinnen und Mentoren inkl. Vorbereitungstraining

Datum: Mittwoch, den 13. Januar 2021, von 09:00 bis 13:00 Uhr

Plattform: Online-Veranstaltung unter Anwendung der Software „Zoom“

Referent*in: Projektleitung/Heike Schubert

Offizielle Auftakt- und Abschlussveranstaltung

Datum: Montag, den 22. Februar 2021, von 14:00 bis 16:00 Uhr

Plattform: Online-Veranstaltung unter Anwendung der Software „Webex“

Referent*in: Projektleitung

Zu den Veranstaltungen folgen separate Einladungen mit genaueren Informationen zu den einzelnen Themen sowie dem jeweiligen Ablauf.

LITERATUREMPFEHLUNGEN zu aktuellen Themen

In dieser Ausgabe widmen sich die Literaturempfehlungen dem Thema „Netzwerken – digital und analog“.

Jerzy, N. (2020): *So klappt Netzwerken aus dem Homeoffice*. In: wiwo.de.

Bitte klicken Sie [hier](#). 

Kontio, C. (2018): *So funktioniert Netzwerken in der Digitalwelt*. In: handelsblatt.com.

Bitte klicken Sie [hier](#).

Mai, J. (2020): *Netzwerken lernen: 30 Tipps für richtiges Networking*. In: karrierebibel.de.

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)

Yasmin Leibenath, wissenschaftliche Mitarbeiterin

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

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.