

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



NEWSLETTER 3/2021

RÜCKBLICK auf Veranstaltungen der 11. Programmrunde

EVALUATION Zentrale Ergebnisse der Zwischenevaluation 2021

PUBLIKATION Neufassung der Broschüre von „Mehr Frauen an die Spitze!“

IM GESPRÄCH mit Dr. Heike Jung, Abteilungsleiterin „Frauen“ und Mentorin

IM FOKUS Mental Load

LESESWERTES zum Thema „Kommunikation und Körpersprache“

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

IMPRESSUM

Liebe Leserinnen und Leser,

das Mentoring-Jahr 2021 nähert sich seinem Ende. Wir blicken auf ein spannendes Jahr zurück, in dem wir weiterhin sehr flexibel auf die Rahmenbedingungen eingegangen sind, die uns das Leben und Arbeiten in Zeiten von Corona vorgegeben haben. Nun beschließen wir das Jahr – ebenso wie es im Januar begonnen hat – mit Online-Veranstaltungen. Wie sind die Mentees mit dem digitalen ersten Programmhälfte zurecht gekommen? Diese Frage beantworteten acht Mentees im Rahmen der Zwischenevaluation. Zentrale Ergebnisse der Evaluationsgespräche finden Sie in dieser Newsletterausgabe, direkt im Anschluss an den Veranstaltungsrückblick.

Die Adventszeit soll dem Idealbild zufolge eine besinnliche Zeit sein. Für viele ist sie hingegen eher stressig – privat wie auch dienstlich. Die derzeitige Corona-Situation sorgt zusätzlich für Unsicherheit. Schnell entstehen in solch einem Kontext Gefühle der Überforderung. „Ich weiß gar nicht, wo mir der Kopf steht! Hoffentlich vergesse ich nichts!“ Wem dieser Satz vertraut vorkommt, der leidet unter einem hohen „Mental Load“. Was es damit auf sich hat und wie man einer hohen psychischen Belastung entgegensteuern kann, berichten wir ab Seite 11.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und einen guten, entspannten Jahresabschluss!

RÜCKBLICK auf vergangene Veranstaltungen

In der ersten Jahreshälfte 2021 fanden alle Veranstaltungen des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ bis hin zur „Zwischenbilanz“ im Juli online statt. Ab Mai planten wir mit viel Optimismus alle Veranstaltungen nach den Sommerferien als Präsenzformate und freuten uns schon vorab über erste persönliche Begegnungen bei „Mentoring bewegt“ im Juli und August. Erfreulicherweise konnten wir im Herbst 2021 mehrmals in größeren Runden zusammenkommen, so dass sich die Mentees, Mentorinnen und Mentoren endlich jenseits des Bildschirms kennenlernten.

„Mentoring bewegt“

Am 8. und 9. Juli sowie am 16. August 2021 spazierten Mentees, Mentorinnen und Mentoren in Kleingruppen durch die Mainzer Neustadt. Der Ernst-Ludwig-Platz bildete den Ausgangspunkt für die einstündigen Treffen, die wir jedes Mal sehr flexibel und teilnehmerinnenorientiert gestalteten. Während die eine Gruppe sich auf die Suche nach einem Mittagssnack für unterwegs machte, gönnte eine andere Gruppe sich eine längere Mittagspause mit Pizza und Eis am Gartenfeldplatz. Die dritte Gruppe machte einen großen Rundgang mit Zwischenstopp für einen kurzen Gesprächskreis rund um die Frage: „Welche Rolle spielten Planung und Zufall in Ihrem Werdegang?“ Trotz der wechselnden Teilnehmerinnen und unterschiedlicher Ausgestaltung lassen sich alle drei „Mentoring bewegt“-Einheiten mit den gleichen Adjektiven charakterisieren: Unkompliziert, kurzweilig und gesund. Denn was ist wohltuender als den Schreibtisch für einen entspannten Spaziergang mit interessanten Menschen zu verlassen?

Netzwerkveranstaltung zur Mittagszeit

Am 8. September 2021 trafen 20 Mentees, Mentorinnen und Mentoren im Wilma Wunder am Ballplatz zusammen, um sich bei einem gemeinsamen Mittagessen persönlich kennenzulernen und neue Kontakte zu knüpfen. Für die Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde war eine Veranstaltung mit persönlichen Begegnungen vor Ort pandemiebedingt nur ein Mal möglich gewesen, im Januar 2020. Seitdem mussten sie auf diese zuvor so selbstverständliche Veranstaltungsform verzichten.

Um mit unterschiedlichen Menschen ins Gespräch zu kommen, wurde die Gruppe nach der Hälfte der Veranstaltungszeit einmal durchmischt, so dass sich neue Konstellationen ergaben und die drei Stunden wie im Flug vergingen.

Qualifizierungsseminar „Erfolgreich verhandeln“

Zwei lehrreiche und intensive Tage erwarteten die Mentees am 29. und 30. September 2021 in Guntersblum. Anja Henningsmeyer gab den Teilnehmerinnen im Workshop „Erfolgreich verhandeln“ viel wertvolles Wissen mit auf den Weg, das anhand von Filmszenen und Erfahrungen der Teilnehmerinnen diskutiert sowie in einem Rollenspiel praktisch erprobt wurde. Die didaktisch sehr abwechslungsreich gestaltete Veranstaltung führte zu vielen Aha-Momenten und regte an, den eigenen Verhandlungsstil sowie die jeweils individuelle innere Haltung zu dieser besonderen Form der Konfliktkommunikation zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Gemeinsame Pausen und das gesellige Beisammensein beim Abendessen ließen Raum für informellen Austausch.



Die Mentees beim gemeinsamen Mittagessen während des Seminars „Erfolgreich verhandeln“ mit Anja Henningsmeyer; September 2021

Qualifizierungsseminar „Stimm- und Sprechtraining“

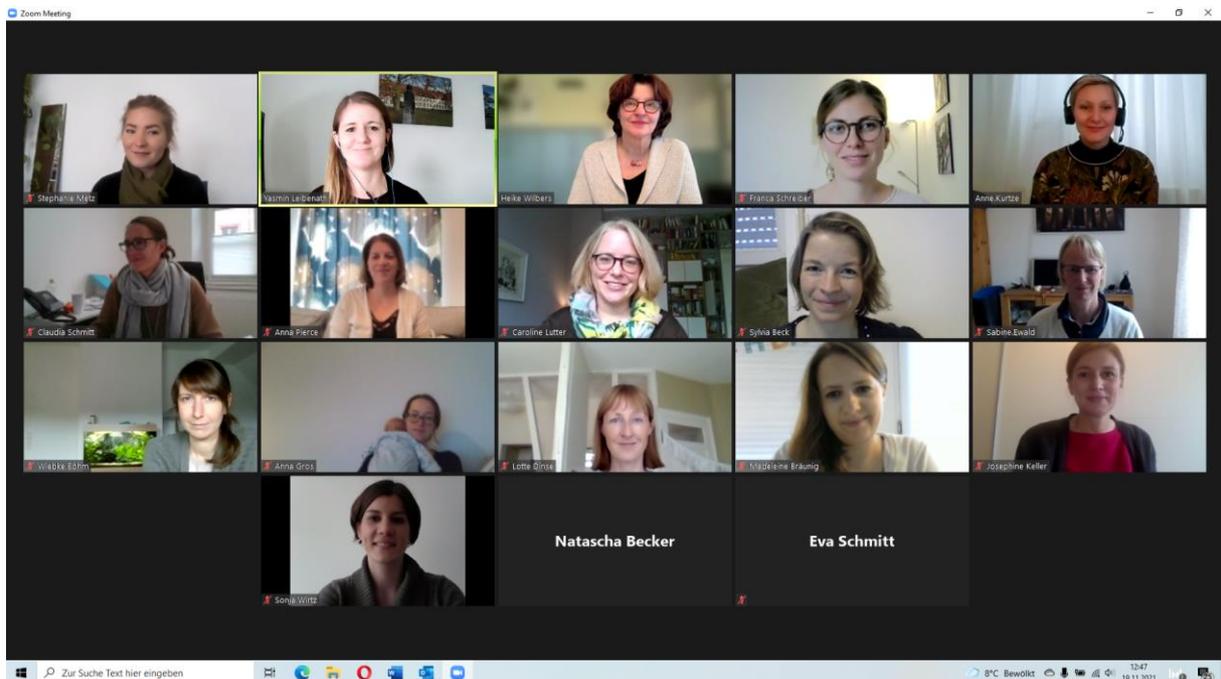
Das Stimm- und Sprechtraining mit Andrea Stasche konnte am 29. Oktober 2021 wie geplant im Finther Bürgerhaus als Präsenzformat durchgeführt werden. Einen Tag lang befassten sich die Mentees mit ihrer Stimme sowie dem Zusammenhang zwischen (Körper-)Sprache und der Selbst- bzw. Fremdwahrnehmung. Reihum fand jede heraus, ob sie sich in der stimmlich idealen Indifferenzlage bewegte. Der Workshop machte deutlich, dass es nicht nur um die Wirkung nach außen geht, sondern auch die innere Haltung entscheidend ist, um erfolgreich zu kommunizieren. Bei der Vorbereitung auf einen Vortrag oder ein Gespräch kommt es zudem nicht nur auf die Wortwahl an. Es lohnt sich auch, auf die eigene Stimme, Gestik und Körperhaltung zu achten. Zum Vormerken: Am 11. Januar 2022 wird Andrea Stasche das Stimm- und Sprechtraining in einem halbtägigen Online-Seminar zum Thema „Umfang mit Stress und Lampenfieber“ vertiefen.

Qualifizierungsseminar „Kommunikations- und Konflikttraining“

„Das Missverstehen ist der Regelfall. Alles Verstehen muss gesucht und gewollt werden“, zitierte Heike Wilbers den Philosophen Friedrich Schleiermacher im Kommunikations- und Konflikttraining, das am 18. und 19. November 2021 durchgeführt wurde.

Zwei Tage lang diskutierten die Mentees über Kommunikationsstrategien und konkrete Fallbeispiele, über Schlüsselfaktoren guter Kommunikation und erfolgversprechende Herangehensweisen an Konflikte im Team, mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Auf Wunsch der Mentees verlegte Heike Wilbers das ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplante Seminar sehr kurzfristig in den digitalen Raum. Vielen Dank für Ihre Flexibilität!



Die Teilnehmerinnen des Kommunikations- und Konflikttrainings 2021 – ein Screenshot-Gruppenfoto.

Das Mentoring-Jahr 2021 endet im Dezember mit der Abschlussbilanz, zu der alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde herzlich eingeladen sind. Aufgrund der aktuellen Corona-Situation wird auch die Abschlussbilanz online stattfinden.

Die traditionell von den Mentees geplante Netzwerkveranstaltung, die für den 9. Dezember 2021 terminiert war, entfiel in diesem Jahr. Wir hoffen, dass ein Ersatztermin im März 2022 möglich sein wird.

EVALUATION Zentrale Ergebnisse der Zwischenevaluation

Die 11. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ brachte in unterschiedlicher Hinsicht Veränderungen und Neuerungen mit sich: Die Veranstaltungen fanden vorwiegend online statt, es wurden neue Formate wie das „Online-Café“ und „Mentoring bewegt“ ausprobiert, neue Referentinnen und Referenten bespielten das Workshopprogramm, der Kreis der Mentorinnen und Mentoren wurde um neue Gesichter bereichert und auch im Externen Projektbüro an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gab es eine personelle Veränderung. Gerade vor diesem Hintergrund erwies sich das Feedback zu den einzelnen Veranstaltungen ebenso wie die Rückmeldungen der Mentees im Rahmen von Evaluationsgesprächen¹ als sehr wertvoll. Die zentralen Ergebnisse wurden im Oktober 2021 im Lenkungsbeirat vorgestellt.

Die Tandem-Beziehung: Das Herzstück des Mentoring-Programms

Die befragten Mentees bezeichneten die Tandem-Beziehung als zentrales Element des Mentoring-Programms und charakterisierten ihre Mentorinnen und Mentoren durchgängig als engagiert. Fast alle Mentees berichteten von regelmäßigen Treffen im Tandem und wenden sich zusätzlich auch anlassbezogen vertrauensvoll an ihre Mentorin bzw. ihren Mentor, um deren Rat einzuholen. Lediglich in einem von acht Fällen wurde berichtet, dass sowohl die Mentee als auch deren Mentorin bzw. Mentor sich phasenweise weniger Zeit für die Tandem-Beziehung genommen haben als ursprünglich geplant, da beide unter akutem Zeitdruck gestanden haben.

„Eine Person von außen zu haben, die nicht drinsteckt im eigenen alltäglichen Wahnsinn. Wo man sich wertneutral austauschen kann über ganz grundlegende Dinge oder über tiefergehende Dinge. [...] Und dass man da jemanden hat, der weiß, wovon man spricht und was man ausdrücken möchte in dem Moment [...].“ (Mentee 2021/7)

Zu Beginn der Tandembeziehung erfolgte ein Austausch über die Wünsche und Erwartungen aneinander. Dabei wurden auch die Mentoring-Vereinbarungen mehrheitlich ausgefüllt. Die Gesprächstermine fanden vorwiegend digital oder telefonisch statt. Dies war aus Sicht der Mentees gut vertretbar und schmälerte den Ertrag der Tandem-Gespräche nicht nennenswert. Deutliches Bedauern wurde jedoch mehrfach dahingehend geäußert, dass die aktuelle Gesamtsituation es den Mentees kaum ermöglichte, ihre Mentorinnen und Mentoren bei

¹ Im Juni 2021 wurden insgesamt 8 Evaluationsgespräche mit Mentees der 11. Programmrunde geführt. Diese fanden telefonisch oder via Big Blue Button statt. Bei der Auswahl der Befragten wurde darauf geachtet, dass diese sowohl Mentees mit Dienststelle in Mainz bzw. außerhalb von Mainz beinhalteten, Mentees mit und ohne Kinder vertreten waren und auch die unterschiedlichen Berufskontexte in der Befragtengruppe angemessen repräsentiert waren. Die transkribierten Gesprächsaufzeichnungen wurden nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Terminen bzw. Veranstaltungen zu begleiten. Auch der Wunsch, weitere Mentorinnen und Mentoren kennenzulernen, konnte innerhalb des regulären Rahmenprogramms kaum erfüllt werden, da es im Rahmen der digitalen Veranstaltungen weniger Gelegenheiten dafür gab, ausführlich miteinander ins Gespräch zu kommen. Der Netzwerkveranstaltung im September, bei der Mentees, Mentorinnen und Mentoren zu einem gemeinsamen Mittagessen zusammenkamen und sich persönlich begegneten, kam dahingehend ein besonderer Stellenwert im Gesamtprogramm zu, insbesondere im Hinblick auf das Kennenlernen anderer Mentorinnen und Mentoren.

Das Seminar- und Rahmenprogramm:

Vielfältige Möglichkeiten für Austausch und Weiterbildung

Die Mentees bezeichneten das Rahmenprogramm mit verschiedenen Qualifizierungsseminaren als inhaltlich stimmig. Es deckte ihnen zufolge vielfältige Themen ab, die für die Zielgruppe relevant sind. Zwar gab es teilweise Überschneidungen mit vorher absolvierten Führungskräfte-Fortbildungen, jedoch bot die Seminarteilnahme auch in diesen Fällen die Möglichkeit zur Vertiefung der Inhalte und erneuten Selbstreflexion.

Die erforderliche digitale Durchführung war aus Sicht der Mentees besser als zunächst erwartet. Die Inhalte konnten auch online gut vermittelt werden und obwohl sich die Mentees zunächst nur im digitalen Raum begegneten, entstand sehr schnell eine offene, vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre. Allerdings wurden insbesondere die zweitägigen Veranstaltungen als recht anstrengend empfunden. Für die 12. Programmrunde von „Mehr Frauen an die Spitze!“ empfahlen die Befragten, wieder vorwiegend Präsenzveranstaltungen anzubieten und diese um einige Online-Veranstaltungen zu ergänzen.

Der Blick auf die Veranstaltungsevaluationen der einzelnen Workshops zeigt deutlich, dass die beiden Präsenzseminare, nämlich „Erfolgreich verhandeln“ sowie das „Stimm- und Sprechtraining“ besonders positive Rückmeldungen erhalten hatten. „Erfolgreich verhandeln“ unter der Leitung von Anja Henningsmeyer erhielt von den Teilnehmerinnen die Bestnote 1,0. Demgegenüber steht die Online-Veranstaltung zum Thema „Netzwerken“, die deutlich hinter den Erwartungen der Mentees, Mentorinnen und Mentoren zurück blieb und als wenig hilfreich kritisiert wurde. Das neu etablierte Online-Café der Mentees fand in der ersten Jahreshälfte etwa einmal pro Monat statt und wurde gut angenommen.

Das Feedback der Teilnehmenden zu den jeweiligen Workshops ist für die Weiterentwicklung von „Mehr Frauen an die Spitze!“ überaus hilfreich und wird sowohl für den noch laufenden Durchgang als auch für die darauffolgende Programmrunde bei den Planungen berücksichtigt.

Vernetzung: Vom Wert des persönlichen Miteinanders

Alle Befragten nahmen die Gruppe der Mentees als angenehm und trotz der unterschiedlichen Arbeitsbereiche als insgesamt homogen war. In den Veranstaltungen herrschte stets eine wertschätzende und offene Atmosphäre.

„Vor allem den Austausch finde ich schön, mit den anderen Mentees. Zum einen hat man im Moment ohnehin sehr wenige Kontakte und es ist auch einfach interessant, was die zu sagen haben. Man sieht neue Perspektiven und die unterschiedlichen Sichtweisen, Herangehensweisen und auch die unterschiedlichen Charaktere. Das finde ich ganz spannend. Es ist auch hilfreich für den Austausch zu sehen, dass andere einfach die gleichen Fragestellungen haben oder ähnliche Überlegungen.“ (Mentee 2021/5)

Bis zum Sommer hatten nur wenige Mentees trotz der gegenseitigen Sympathien Kontakt außerhalb des organisierten Programms zueinander aufgenommen. Alle Befragten setzten daher große Hoffnungen auf die anstehenden persönlichen Begegnungen in den Präsenzveranstaltungen im Herbst 2021. Insbesondere der zweitägige Aufenthalt im Weingut Domhof in Guntersblum anlässlich des Seminars „Erfolgreich verhandeln“ bot den Mentees einen guten Rahmen für die Vertiefung ihrer Kontakte zueinander.

Inwieweit die Vernetzung im „Digitalen Mentoring-Jahrgang 2020/21“ sich auch langfristig von vorangegangenen Gruppen entscheidet und inwieweit der Kontakt untereinander weiterbestehen wird, das zeigt die Zukunft. Aus Sicht der Programmevaluation ist eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema „Vernetzung“ in jedem Fall von großem Interesse.

PUBLIKATION Neue Broschüre zu „Mehr Frauen an die Spitze!“



Im Herbst 2021 erschien die Neuauflage der Broschüre zum Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Diese gibt Antworten auf alle Fragen rund um diese Personalentwicklungsmaßnahme für Frauen im höheren Dienst der Landesverwaltung. Welche Ziele werden mit dem Mentoring-Programm verfolgt? Wer kann sich als Mentee bzw. als Mentorin oder Mentor bewerben? Wie läuft das Mentoring-Jahr ab? Welchen Nutzen hat die Teilnahme aus Sicht der ehemaligen Mentees, Mentorinnen und Mentoren?

Die neue Broschüre beinhaltet zudem Hinweise für die Personalreferate der beteiligten Behörden, um sie bei der Auswahl und Begleitung der Mentees ihrer Ressorts zu unterstützen.

Erfahrungsberichte ehemaliger Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie die Einschätzungen zum Programm aus den Personalreferaten bieten persönliche, ganz konkrete Einblicke.

Auf der folgenden Seite haben wir einen Erfahrungsbericht aus der Broschüre für den Newsletter ausgewählt und lassen Dr. Heike Jung zu Wort kommen, die „Mehr Frauen an die Spitze“ seit vielen Jahren sowohl als Mentorin wie auch als Abteilungsleiterin der Abteilung Frauen im Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration begleitet.

Die Broschüre steht auf der Website des MFFKI [zum Download](#) zur Verfügung.

Druckexemplare erhalten Sie gerne auf Anfrage. Bitte wenden Sie sich hierfür per E-Mail an poststelle-service@mffki.rlp.de.

IM GESPRÄCH mit Dr. Heike Jung

Dr. Heike Jung, Leiterin der Abteilung Frauen im rheinland-pfälzischen Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration, ist in der 11. Programmrunde bereits zum vierten Mal als Mentorin aktiv.

Für die [neue Broschüre von „Mehr Frauen an die Spitze!“](#) schildert sie ihre Erfahrungen im Mentoring-Programm.



Wie würden Sie das Instrument „Mentoring“ als Maßnahme der Personalentwicklung beurteilen?

Das Mentoring ist meiner Meinung nach eine der besten Maßnahmen der Personalentwicklung. Durch den strukturierten Rahmen gibt es keine Momentaufnahme, sondern ein auf Dauer angelegtes Programm, das einen Prozess anstößt, der sich über das Jahr hinweg dynamisch entwickelt. Als ausgebildete Supervisorin weiß ich, dass die Beratungsqualität steigt, wenn sich durch ein längeres Kennenlernen Vertrauen aufbauen und dadurch Offenheit entstehen kann. Als Mentorin bzw. Mentor hat man die Möglichkeit, eine Entwicklung zu beobachten und zu begleiten.

Wie würden Sie Ihre Rolle als Mentorin beschreiben?

Für mich steht meine Mentee im Mittelpunkt. Ich achte darauf, dass die Mentee Themen einbringt und den Raum bekommt, den sie braucht. Monatliche Treffen halte ich für sinnvoll und wichtig für einen guten Prozess. Ich möchte für die Mentee eine sehr offene, ehrliche und vertrauenswürdige Begleiterin sein, die sie im Notfall auch jederzeit anrufen kann. Meine Rolle ist die einer ZuhörerIn, RatgeberIn und UnterstützerIn. Als Supervisorin habe ich gelernt, dass die Lösung immer in einem selbst liegt. Also ist es meine Aufgabe, gute Fragen zu stellen, sodass die Mentee zu ihrer eigenen Lösung kommt. Gerne berate ich meine Mentee und bespreche mit ihr unterschiedliche Möglichkeiten, Lösungen und Szenarien, woraufhin sie abwägen kann, was zu ihr passt.

Wieso sollte man als Mentorin bzw. Mentor am Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ teilnehmen?

Weil es sehr viel Spaß macht, tolle junge Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu begleiten, weil ich meine Erkenntnisse und mein Wissen zur Verfügung stellen kann und nicht zuletzt, weil ich interessante Menschen kennenlernen.

Das Interview wurde auf Seite 28 der neuen [Broschüre von „Mehr Frauen an die Spitze!“ \(2021\)](#) veröffentlicht.

IM FOKUS Mental Load

Haben Sie schon alle Weihnachtsgeschenke besorgt oder hatten Sie dafür bislang noch wenig Muße zwischen all den Aufgaben, die Sie jeden Tag abarbeiten? Wer sich nun wundert, wieso 2021 gleich wieder vorüber ist, wo das Jahr doch (gefühl) eben erst begonnen hat, der ist mit diesem Gedanken gewiss nicht allein. Gerade am Jahresende gibt es viel zu tun. Es sind aber nicht nur all die Aufgaben auf unserer To-do-Liste, die uns in Stress versetzen. Häufig sind Menschen bereits dadurch gefordert, dass sie sich über so viele Dinge Gedanken machen, unbeantwortete Fragestellungen im Kopf wälzen und neben ihren eigenen Verpflichtungen und Terminen zusätzlich das Leben anderer mitorganisieren. Diese psychische Belastung durch Denkarbeit firmiert unter dem Begriff „Mental Load“.

Mental Load im Privatleben

Die Diskussionen um Mental Load beziehen sich häufig auf die vielfältigen Tätigkeiten, die im privaten Bereich unentgeltlich und ganz selbstverständlich nebenbei erledigt werden. Dabei wird insbesondere die sogenannte Care-Arbeit in den Blick genommen, also die „Kümmerarbeit“, die sich primär auf die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen bezieht, genau genommen jedoch mehr umfasst: Wer hat die anstehenden Geburtstage im Blick und kümmert sich um Glückwünsche und Geschenke? Wer sorgt dafür, dass der Kontakt zu Freunden und Familie regelmäßig gepflegt wird, lädt zum gemeinsamen Kaffeetrinken ein oder greift zum Telefonhörer? Wer hilft den Kindern bei schulischen Angelegenheiten und die Vorbereitung auf die anstehende Klassenarbeit?

Auch die Erledigung des Haushalts wird häufig im Kontext der Debatte um „Mental Load“ als ein relevanter Faktor angeführt. Dies betrifft vor allem Frauen, die Studien zufolge noch immer mehr Aufgaben im Haushalt übernehmen.² Die nachweislich ungleiche Verteilung der Care-Arbeit ließ den Ruf nach „Equal Care“ lauter werden.³ Während ein kleiner Haushalt noch leicht nebenher organisiert werden kann, nimmt die Komplexität mit jedem weiteren Familienmitglied zu und oft sind es die Mütter, die nicht nur ihre eigenen Termine im Blick haben, sondern die gesamte Familie organisieren. „Wichtig ist, bei der dann entstehenden Überlastung zu erkennen: Es ist nicht mein persönliches Problem, sondern ein systemisches“, erläutert Patricia Cammarata, Buchautorin von „Raus aus der Mental Load-Falle“ in einem Beitrag der WirtschaftsWoche.⁴ Sie empfiehlt, zunächst zu dokumentieren, welche Aufgaben die einzelnen Haushaltsmitglieder erfüllen und auf

² Vgl. [Pokorny, Sabine \(2021\): Haushalt ist Frauensache? Familienleben vor und während der Corona-Pandemie. Ergebnisse aus repräsentativen und qualitativen Befragungen](#) (zuletzt geprüft am 8.12.2021).

³ Seit 2016 gibt es auch in Deutschland eine Initiative, die sich für die Gleichverteilung und Wertschätzung der Care-Arbeit einsetzt. Nähere Informationen hierzu auf der Website <https://equalcareday.de>.

⁴ Vgl. [Schareika, Nora \(2021\): Karrierekiller Mental Load: Acht Tipps für Arbeitgeber und Mitarbeiter](#), Beitrag in WirtschaftsWoche online vom 23.03.2021 (zuletzt geprüft am 8.12.2021).

diese Weise ein Bewusstsein für Arbeiten zu schaffen, die oftmals wenig sichtbar sind, weil sie nebenbei erledigt werden.

Johanna Lücke entwickelte den „Mental Load Test @Home“. Dabei handelt es sich um eine Checkliste, anhand derer die Aufgabenvielfalt innerhalb eines gemeinsamen Haushalts deutlich wird, insbesondere wenn dort auch Kinder leben.⁵

Mental Load im Berufsleben

„Mental Load“ spielt nicht nur im Privatleben eine Rolle, sondern auch im Arbeitsalltag. Auch hier gibt es viele Aufgaben, die nicht konkret auf die To-Do-Liste gesetzt werden, aber dennoch vorhanden sind. Häufig handelt es sich um Aspekte, die wichtig für das soziale Miteinander im Kollegium sind („Womit könnte ich dem Team eine Freude machen, wenn die Weihnachtsfeier nun wieder ausfällt?“, „Ich muss bald einmal bei Frau Müller nachhören, wie es ihr geht. Sie wirkte neulich so bedrückt.“). Insbesondere Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung, was die Gefahr für eine mentale Überbelastung deutlich erhöht. Sie denken oftmals für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit, müssen vorausschauend planen und das große Ganze im Blick behalten. Auch der Erfolgsdruck wirkt sich maßgeblich auf den Mental Load von Führungskräften aus: Können wir die geforderten Ergebnisse liefern? Kommen wir mit dem vorhandenen Budget aus? Je nach Verantwortungsbereich können derartige Fragestellungen nicht nur Stress auslösen, sondern – gerade bei Selbstständigen – sogar Existenzängste erzeugen. Für die Leistungsfähigkeit von Führungskräften ist es daher wichtig, ihre eigene faktische Arbeitsbelastung wie auch ihr psychisches Wohlbefinden im Blick zu behalten.

Zugleich ist es erforderlich, dass Führungskräfte ein Augenmerk auf die mentale Belastung ihrer Mitarbeitenden haben und sich die Zeit nehmen, auch informelle Gespräche mit ihnen zu führen. Hierbei lässt sich in Erfahrung bringen, ob Teammitglieder einem besonders hohen Mental Load ausgesetzt sind, z.B. auf Grund herausfordernder privater Situationen (schwere Erkrankung naher Angehöriger, Probleme bei der Kinderbetreuung, finanzielle Sorgen etc.). Basis hierfür ist ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander. Ist ein Team-Mitglied mental sehr belastet, können die Führungskräfte das individuelle Problem natürlich in der Regel nicht lösen und sollten sich dieses auch nicht zu sehr zu Herzen nehmen. Es wirkt jedoch bereits entlastend, wenn die Führungskraft Verständnis für eine schwierige Phase zeigt, die oft mit geringerer beruflicher Leistungsfähigkeit einher geht.

⁵ [Lücke, Johanna: Do you equal care @home? Der Mental Load-Test für die Haus- und Familienarbeit](#) (zuletzt geprüft am 8.12.2021).

Wie belastet bin ich? Machen Sie den Selbsttest!

In der Handreichung „Kein Stress mit dem Stress“⁶ publizierte die Bertelsmann Stiftung eine Checkliste für Führungskräfte, um zu reflektieren, wie hoch die eigene psychische Belastung im Arbeitskontext ist.

Kreuzen Sie alle Aussagen an, die Sie als zutreffend erachten.

- Einschlafen ist für mich kein Problem. Aber oft wache ich mitten in der Nacht auf und grübele.
- Für Freizeit, Hobbys und Familie habe ich wesentlich weniger Kraft als früher. Meist nehme ich mir dafür auch keine Zeit. Habe ich einfach nicht.
- Den persönlichen Kontakt mit meinen Mitarbeitern vermeide ich häufig, weil mir das zu viel Zeit raubt/ mich zu sehr anstrengt.
- Ich habe mehr körperliche Beschwerden als früher, z.B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme oder Verspannungen. Körperliche Ursachen findet mein Arzt nicht.
- Mir fällt es relativ schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Oft gelingt es gar nicht.
- Ich trinke – ehrlich gesagt – mehr Alkohol, als mir gut tut.
- Ein Wochenende reicht zur Erholung kaum aus.
- Konzentriertes Arbeiten fällt mir neuerdings schwer. Ankommende E-Mails oder Störungen lenken mich leicht ab und ich komme schwer wieder rein.
- Wenn im Job etwas nicht so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe, reagiere ich öfter resigniert.
- Zeitdruck, Verantwortung, Anfragen – oft fühle ich mich wie der berühmte „Hamster im Rad“, der immer rennt, aber nie ankommt.
- Ehrlich gesagt habe ich einen inneren Widerstand gegen meine Arbeit, den ich jeden Tag neu überwinde. Im Alltag funktioniere ich dann aber wieder gut.
- Meine Stimmung schwankt: Manchmal erkenne ich mich selbst nicht wieder, zum Beispiel wenn ich so gereizt reagiere.

AUSWERTUNG: Wie vielen Aussagen haben Sie zugestimmt?

Weniger als 3 Aussagen:

Sie fühlen sich insgesamt wohl in Ihrer Rolle und sind nicht nennenswert belastet.

3 bis 4 Aussagen:

Erst Belastungssymptome sind sichtbar. Achten Sie gut auf sich!

5 bis 6 Aussagen:

Sie merken, dass Ihnen der Stress langsam über den Kopf wächst und Ihnen viel Energie raubt. Es ist nun wichtig, dass Sie Möglichkeiten finden, den Stress zu reduzieren.

7 Aussagen und mehr:

Sie leiden vermutlich schon seit längerer Zeit unter Stress. Ihre Gesundheit ist in Gefahr und es ist wichtig, dass Sie sich Unterstützung suchen, um der Dauerbelastung entgegenzuwirken.

⁶ Bertelsmann Stiftung (2011): [Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Gütersloh](#). Der Selbsttest für Führungskräfte befindet sich auf Seite 11 der Broschüre. Ein weiterer Schnell-Test bezieht sich auf die Belastung der Mitarbeitenden (S. 12).

Mental Load und Corona

Auch die Unsicherheiten, die mit der aktuellen gesellschaftlichen Situation einher gehen, empfinden viele als Belastung. Die Planungssicherheit ist durch die Corona-Pandemie deutlich beeinträchtigt und ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich geworden. Für den optimalen Plan A suchen viele nun bereits stets einen Plan B. Das bedeutet doppelte Planungsarbeit und belastet mental. Es ist daher nicht überraschend, wenn sich viele derzeit urlaubsreif fühlen. Doch nicht einmal die Vorfreude auf den Urlaub kann man sich in Anbetracht unsicherer Zeiten gönnen, denn: Wie soll ich heute wissen, was in zwei Monaten möglich sein wird?

Dazu kommen Sorgen, die sich häufig um die eigene Gesundheit und die der engen Bezugspersonen drehen, sowie die Verringerung der sozialen Kontakte.

Es braucht daher gute Strategien, um die individuelle psychische Belastung zu verringern. Sich eines (zu) hohen Mental Loads überhaupt erst bewusst zu sein, ist dabei der erste wichtige Schritt.

Digitaler Themennachmittag

des Ministeriums für Familie, Frauen, Kultur und Integration

Das MFFKI lädt in einem digitalen Themennachmittag dazu ein, das Phänomen des Mental Load und die damit verbundenen Belastungen insbesondere von Frauen gemeinsam in den Blick zu nehmen. Als Referentin konnte Juniorprofessorin Stefanie Jungmann vom Psychologischen Institut der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz gewonnen werden. Im Mittelpunkt stehen die Ergebnisse einer Studie zur psychischen Belastung in Familien während der ersten beiden Corona-Wellen.

„Mental Load – wenn aus Belastung Überlastung wird“

am 18. Januar 2022 von 17:00 Uhr bis 18:30 Uhr

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung per E-Mail an birgit.bartels@mffki.rlp.de.

Strategien zur Verringerung des Mental Loads

Der erste Schritt zur Verringerung des Mental Loads ist die Wahrnehmung der vorhandenen mentalen (Über-)Belastung und ihre konkrete Benennung:

» *Wie geht es mir? Was beschäftigt mich derzeit und benötigt besonders viel Energie?*

Berücksichtigen Sie hier sowohl die tatsächlichen Aufgaben als auch die Themen, die Sie gedanklich in Anspruch nehmen.

Im zweiten Schritt gilt es zu reflektieren, welche Aspekte nicht zwangsläufig bearbeitet bzw. beachtet werden müssen. Dies gilt insbesondere für Menschen, die a) sich häufig über möglicher-

weise (!) eintretende Schwierigkeiten oder über die Probleme Anderer den Kopf zerbrechen sowie b) gerne alles unter Kontrolle haben und sich schwer damit tun, Verantwortung abzugeben, indem sie Aufgaben delegieren.⁷

» *Welche Aufgaben und Grübeleien kann ich loslassen oder an andere delegieren?*

Im dritten Schritt lohnt es sich, einen Blick auf die eigenen Ressourcen zu werfen und sich zu stärken. Denn für das eigene Gleichgewicht ist es wichtig, sowohl zu wissen, welche Aspekte uns Energie kosten, als auch die „Energie-Lieferanten“ zu kennen. Dies kann eine bewusste Auszeit sein, um sich zu regenerieren, aber auch die Inanspruchnahme von Hilfe durch andere Menschen.

» *Was bzw. wer gibt mir Kraft und unterstützt mich?*

Nach dieser Reflexion folgt der wichtigste Teil: Die tatsächliche Umsetzung. Das Loslassen psychischer Belastungen und die Umverteilung konkreter Aufgaben auf mehrere Schultern ist kein Selbstläufer, sondern ein aktiver Prozess. Was dabei helfen kann, ist die Fokussierung auf den gegenwärtigen Moment. Stress entsteht immer dann, wenn wir im Geist bereits weitergeeilt sind, sich Kopf und Körper also nicht am gleichen Ort befinden. Wer sich die Gedanken kurz notiert, die ihn von der aktuellen Tätigkeit oder Person ablenken, um später darauf zurückzukommen, entlastet sich, weil ein energieraubendes „Das darf ich nicht vergessen!“ entfällt.

Im Alltag kann es hilfreich sein, sich sein Herz oder den Atem als metaphorisches Bild regelmäßig ins Bewusstsein zu rufen, um sich immer wieder daran zu erinnern, dass wir zum Leben beides brauchen: Anspannung und Entspannung, Einatmen und Ausatmen.

Hörens- und Sehenswertes zu Mental Load

Podcast „Das Urheber-Prinzip“, Folge 153: Mental Load vom 12.10.2021:

Wer sich anhand eines Podcasts mit dem Thema „Mental Load“ befassen möchte, für den gibt Kedo Rittershofer in straffen 16 Minuten eine gute Einführung und zeigt darin Wege aus dem mentalen Hamsterrad auf. Für einen kompakten und dennoch nicht oberflächlichen Einstieg in die Thematik finden Sie [die Podcast-Folge hier](#).

Videobeitrag „Mental Load - Warum jede Führungskraft dieses Thema betrachten sollte“:

Der in diesem Beitrag dokumentierte Online-Austausch des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung behandelt das Thema „Mental Load“ ausführlich in 1:40h und aus verschiedenen Perspektiven mit mehreren weiblichen Führungskräften größerer Organisationen. Online verfügbar [hier](#).

⁷ In diesem Zusammenhang ist beispielsweise das kontrovers diskutierte Phänomen des „Maternal Gatekeeping“ im privaten Kontext interessant. Demzufolge fällt es vielen Müttern schwer, ihrem Partner Verantwortung für die Umsorgung der Kinder zu übertragen. Vgl. dazu u.a. [Denk, Silke/ Denk, Felix \(2016\): Wer zuerst die Windel riecht. Was ist dran am Phänomen des „Maternal Gatekeeping“?](#), Beitrag auf tagesspiegel.de vom 23.02.2016 (zuletzt geprüft am 8.12.2021).

LESENSWERTES zum Thema „Kommunikation und Körpersprache“

In allen Workshops des Mentoring-Programms 2021 machten die Referentinnen deutlich, dass nicht nur die verbale Kommunikation bedeutsam ist. Es lohnt sich, das Thema Körpersprache bewusst in den Blick zu nehmen. Der Körpersprache kommt eine wichtige Bedeutung zu, wenn es darum geht, die eigenen Botschaften wirkungsvoll zu transportieren. Zugleich besteht ein enges Zusammenspiel zwischen Körper und Geist: die innere und die äußere Haltung beeinflussen einander wechselseitig.

Interessante Online-Artikel

Aytekın, Deniz / Engelen, Andreas (2021): *Was Führungskräfte von Schiedsrichtern lernen können*, veröffentlicht in Harvard Business manager 8/2021 sowie online zugänglich auf dem Portal der Interessengemeinschaft Schiedsrichter im Blogbeitrag vom 26.06.2021.

Der Schiedsrichter Deniz Aytekin und BWL-Professor Andreas Engelen haben die Mimik und Gestik von Schiedsrichtern analysiert und daraus Empfehlungen für Führungskräfte entwickelt, die diese für die positive Wirkung passender Körpersprache sensibilisieren sollen. Insbesondere wenn Führungskräfte Entscheidungen treffen, die bei ihren Mitarbeitenden unbeliebt sind, erweist sich eine Empathie vermittelnde Mimik und Gestik als hilfreiches Kommunikationsmittel. Klicken Sie [hier](#), um zum Beitrag zu gelangen.

Halfwassen, Kathrin (2021): *Power-Pose. Diese Körperhaltung mindert Stress und gibt Selbstvertrauen*, veröffentlicht auf impulse.de am 7.4.2021.

Körper und Geist sind eng miteinander verwoben. Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit, wird jedoch im Alltagsstress rasch vergessen. Es lohnt sich daher, sich ins Bewusstsein zu rufen, welche Möglichkeiten es gibt, seine innere Haltung und die Außenwirkung durch die äußere Haltung positiv zu beeinflussen. Gute Anregungen zum Thema Körpersprache finden Sie unter diesem [Link](#).

AUSBLICK auf anstehende Veranstaltungen

Mentoring-Abschlussbilanz (Online)

Datum: Freitag, 17. Dezember 2021, 9:00 Uhr – 12:30 Uhr

Ort: Online via Zoom

Referentin: Heike Schubert

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde

Umgang mit Stress und Lampenfieber (Online)

Datum: Dienstag, 11. Januar 2022, 9:00 Uhr – 13:00 Uhr

Referentin: Andrea Stasche

Ort: Online via Zoom

Zielgruppe: Mentees, Mentorinnen und Mentoren der 11. Programmrunde

Kennenlernen der Mentees der 12. Programmrunde (Online)

Datum: Freitag, 14. Januar 2022, 9:00 Uhr – 11:00 Uhr

Moderation: Birgit Groh-Peter, Yasmin Leibenath

Ort: Online via Big Blue Button

Zielgruppe: Mentees der 12. Programmrunde

Digitales Treffen der Mentorinnen und Mentoren (Online)

Datum: Freitag, 21. Januar 2022, 13:00 Uhr – 14:30 Uhr

Referentin: Anne Wonnemann, Yasmin Leibenath

Ort: Online via Big Blue Button

Zielgruppe: Mentorinnen und Mentoren 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

Colonel-Kleinmann-Weg 2

55099 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.