

NEWSLETTER 03 | 2013

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

## EDITORIAL

2

Liebe Leserinnen und Leser,

dieser Newsletter steht ganz unter dem Eindruck der vergangenen Netzwerkveranstaltung für aktuelle und ehemalige Mentees, Mentorinnen und Mentoren im August. Dabei ging es um die Gestaltung persönlicher Arbeits- und Lebensmodelle von Frauen in Spitzenpositionen der Landesverwaltung. Im Rückblick können Sie die Eckpunkte der Podiumsdiskussion zum Thema noch einmal nachlesen.

**Claudia Brillmann**, Direktorin beim Hessischen Rechnungshof, gewährt im **Interview** Einblicke, wie sie persönlich zu einer Balance zwischen Arbeit und Leben gefunden hat. Sie betont, dass dieses Thema nicht nur mit Blick auf die Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf zentral ist.

Eine der großen Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte ist **Kommunikation**. Wie man mit wem richtig kommuniziert, ohne sich im Ton zu vergreifen, stellt den berufspraktischen Schwerpunkt dieses Newsletters dar. Im **Methodenkoffer** finden sich wertvolle Anregungen zum Training der situationsgerechten Gesprächsführung.

Der Newsletter erscheint jeweils zum Quartalsende, informiert Sie über die laufenden Ereignisse im Mentoring-Programm und bietet Hintergrundinformationen zum Thema, insbesondere über Frauen im Karriereverlauf. Vergangene Ausgaben des Newsletters können Sie auf der Internetpräsenz des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen abrufen (<http://mifkif.rlp.de/frauen/mehr-frauen-an-die-spitze/>).

Gerne nehmen wir Anregungen, Themenvorschläge oder Gastbeiträge aber auch kritische Rückmeldungen entgegen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Redaktion

## INHALT

01	<b>RÜCKBLICK</b> Netzwerkveranstaltung am 29. August	3
02	<b>IM FOKUS</b> Interview mit Claudia Brillmann	5
03	<b>AUS DER PRAXIS</b> Situationsgerechte Gesprächsführung	7
04	<b>METHODENKOFFER FÜRS MENTORING</b> Den richtigen Ton treffen	10
05	<b>AUSBLICK</b> Aktivitäten im Mentoring-Programm	11
06	<b>IMPRESSUM</b>	13

## RÜCKBLICK

### Netzwerkveranstaltung am 29. August

3

„Gesellschaft im Wandel – Frauen in Spitzenpositionen präsentieren ihre Lebens- und Arbeitsmodelle“ – so lautete das Motto der Netzwerkveranstaltung für aktuelle und ehemalige Mentorinnen und Mentoren im Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Ob tatsächlich ein Wandel in der Gesellschaft bemerkbar ist und wie die Lebens- und Arbeitsmodelle der geladenen Führungsfrauen aussehen, wurde auf dem Podium diskutiert.

Geladen waren vier erfolgreiche Frauen in Spitzenpositionen der Landesverwaltung: Ursula Molka, Direktorin beim Landtag Rheinland-Pfalz, Heike Gorißen-Syrbe, stellv. Personalgruppenleiterin bei der Oberfinanzdirektion Koblenz, Steffi Rohling, Verbandsdirektorin beim Verband der Volkshochschulen von Rheinland-Pfalz, und Ulrike Hickmann, Personalreferentin im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen. Moderiert wurde die Diskussion von der Journalistin, Moderatorin und Sprecherin Marija C. Bakker aus Köln.



v.l.n.r.: Ulrike Hickmann, Steffi Rohling, Heike Gorißen-Syrbe, Ursula Molka, Marija C. Bakker

Die vier geladenen Frauen haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind Mütter mit verantwortungsvollen Jobs. Ursula Molka hat auf dem Weg zu ihrer jetzigen Position viele verschiedene Stationen durchlaufen – unter anderem in der Steuerverwaltung, bei der Vertretung des Landes beim Bund und der Europäischen Union, in der Staatskanzlei und im Justizministerium. Sie rät Nachwuchsführungskräften zu „örtlicher und zeitlicher **Flexibilität**“. In ihrer gesamten beruflichen Laufbahn war sie vollzeitbeschäftigt und konnte ihren Job mit ihrer Rolle als Ehefrau und Mutter gut vereinbaren.

Eine alternatives Arbeitsmodell hat dagegen Heike Gorißen-Syrbe für sich und ihre Familie gefunden: Seit der Geburt ihres ersten Kindes arbeitet sie in Teilzeit, mit variierender Stundenanzahl. Dennoch hat sie den beruflichen Aufstieg geschafft und zudem noch zwei weitere Kinder bekommen. Trotz ihrer positiven



Erfahrungen in der Finanzverwaltung räumt sie ein, dass eine Teilzeittätigkeit für viele Frauen nach wie vor karrierehemmend wirken kann. Das muss ihrer Meinung nach geändert werden. Ihr Tipp zum Erfolg als Teilzeitführungskraft: „Wer nicht delegieren kann, geht unter.“

Ulrike Hickmann stellte als Expertin für Personalfragen vor, welche Vereinbarkeitsmöglichkeiten für Mütter in der Landesverwaltung geschaffen wurden, beispielsweise die Flexibilisierung der Gleitzeit oder die Möglichkeit auf Telearbeit. „Solche Arbeitsmodelle erfordern sowohl von den Frauen selbst, als auch von den Kolleginnen und Kollegen im Büro ein hohes Maß an Flexibilität. Trotzdem sollte man kein schlechtes Gewissen haben, die bestehenden Ange-

bote auch zu nutzen“, sagte sie. Sie warf Frauen vor, zu wenig zu verhandeln – im Berufsleben, aber auch im Familienleben, wenn es um die Aufteilung der Kinderbetreuung gehe. Anstatt bei der Verfolgung ihrer Karrierepläne zurückzustecken, sollten Frauen ihre **Chancen wahrnehmen und ergreifen**.

Steffi Rohling hat in ihrem beruflichen Leben zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Chancen ergriffen. Im Jahr 2007 kündigte sie ihre sichere Beamtenstelle im Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur, um mit nur 34 Jahren den Posten der Verbandsdirektorin beim Verband der Volkshochschulen von Rheinland-Pfalz zu übernehmen. „Man muss Gelegenheiten beim Schopf packen und optimistisch sein“, rät sie. Sie und ihr Mann haben sich die Elternzeit geteilt, danach ist sie wieder voll ins Berufsleben eingestiegen und ihr Mann war zunächst halbtags tätig.

Die Frage, ob tatsächlich ein „Wandel“ in der Gesellschaft zu erkennen sei, ließ sich nicht abschließend klären. Ulrike Hickmann betonte, dass auch in der Landesverwaltung noch eine „Präsenzkultur“ dominiere, die teilzeitbeschäftigte Frauen den beruflichen Aufstieg erschwere. Dabei sei theoretisch jede Stelle auch in Teilzeit zu erfüllen. Aus dem Publikum kam der Einwand, dass Teilzeitlösungen zu Lasten der voll-

zeitbeschäftigten Kolleginnen und Kollegen gingen. Heike Gorißen-Syrbe wies diese Aussage zurück. Mit **Kommunikation** und Verständnis von beiden Seiten ließen sich viele Probleme beheben. Steffi Rohling bemerkte, dass eine hohe Präsenz im Büro und zahlreiche Überstunden keinesfalls ein Garant für die Qualitätsverbesserung der Arbeit bedeuten.

Zusammenfassend betonten al-



le vier Führungsfrauen, dass Kommunikation, Flexibilität und Selbstvertrauen die Schlüsselkompetenzen sind, um den beruflichen Aufstieg zu schaffen und gleichzeitig das Privatleben nicht zu vernachlässigen.

## IM FOKUS

### „Ich habe mehr Gelassenheit entwickelt.“

**In der Netzwerkveranstaltung wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Sicht von Führungsfrauen mit Kindern diskutiert. Jedoch ist die richtige Balance zwischen Karriere und Leben nicht nur ein Thema für Mütter. Claudia Brillmann, Direktorin beim Hessischen Rechnungshof, erklärt, wie man auch als Führungskraft ohne Kind genügend Freiraum fürs Privatleben schaffen kann.**

**Welche Herausforderungen sehen Sie für weibliche Führungskräfte, die sowohl ein anspruchsvolles Berufsleben als auch ein erfülltes Privatleben führen möchten?**



Die größte Herausforderung ist meiner Meinung nach das richtige Zeitmanagement. Man kann schnell in die Falle stolpern, dass man sowohl den Anforderungen im Berufsleben als auch im Privatleben nicht ausreichend gerecht wird. Bei Frauen mit Kindern kann dabei zusätzlich das Gefühl entstehen, eine schlechte Mutter zu sein. Die Voraussetzung, allen Anforderungen gerecht zu werden, liegt in einem für sich selbst klar definierten Rollenverständnis und in einer guten zeitlichen Gesamtplanung. Meiner Überzeugung nach ist es für eine Karriere förderlich, wenn zeitliche Präsenz gezeigt wird. Frauen, die nur von 9 bis 12 Uhr im Büro sind, haben es wegen der mangelnden zeitlichen Präsenz schwer. Zugleich wollen Frauen aber Präsenz in der Partnerschaft und der Familie zeigen. Häufig machen in Familien von Führungsfrauen auch die Männer Karriere – die Ermöglichung der beiderseitigen Karriere ist ganz sicher auch eine Partnerschaftsaufgabe. Beide Seiten müssen Zugeständnisse machen, z. B. mit Blick auf die Haushaltsaufteilung. Kurz gesagt: Die größten Herausforderungen sind meiner Meinung nach Zeitmanagement und Partnerschaft.

**Führungskräfte mit Kindern sind häufig weniger flexibel in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit, einige sind in Teilzeit tätig. Bei der Netzwerkveranstaltung sagten sie, Teilzeitführung gehe oftmals zu Lasten der vollzeitbeschäftigten, kinderlosen Kolleginnen und Kollegen. Warum?**

Es ist ein Spannungsfeld: Natürlich sind Teilzeitverhältnisse wünschenswert und Alltag in der Verwaltungswelt. Die Berücksichtigung der individuellen Lebensgestaltung im beruflichen Alltag ist zwingend mit

den Anforderungen – auch des Bürgers – an eine moderne Verwaltung als Dienstleister in Übereinstimmung zu bringen. Da wir alle von Steuergeldern bezahlt werden stehen wir als Verwaltung auch im Fokus der Öffentlichkeit, die zu Recht Erwartungen an die Qualität der Dienstleistung und auch an die zeitliche Abrufbarkeit haben, das heißt konkret Verwaltung muss funktionieren.

Das ist manchmal schwierig intern zu vermitteln.

Im meiner Zeit als Parlamentsreferentin hatte das Ressort den Anspruch eine möglichst flexible Arbeitszeitgestaltung im Hause zu ermöglichen. Wir waren damals das Ressort mit den vielfältigsten Arbeitszeitmodellen, die sie auf allen möglichen an den jeweiligen Arbeitsplätzen eingerichteten Anrufbeantwortern wegen nicht Erreichbarkeit der Beschäftigten erfahren konnten.

Dies führte innerhalb der Landesregierung und auch außerhalb zu Akzeptanzproblemen und Unverständnis.

Zwischenzeitlich ist der Lernprozess vorangeschritten und es liegt auf der Hand, dass die Arbeitsfähigkeit gewährleistet sein muss trotz individueller Arbeitszeitwünsche.

### **Welche Erwartungen werden Ihrer Meinung nach speziell an kinderlose Führungskräfte (im Gegensatz zu Führungskräften mit Kindern) gestellt?**

Die Erwartungen sind zunächst mal die gleichen: Kompetenz, Zuverlässigkeit, Leistung. Meiner Erfahrung nach wird aber eine andere Art von Rücksichtnahme von Frauen ohne Kinder eingefordert. Deren Privatlebensgestaltung, insbesondere der Wunsch, Zeit mit dem Partner zu verbringen, oder berechnete andere Aktivitäten in der Freizeit zu nehmen werden anders gewichtet.

Menschen wählen unterschiedliche Lebenskonzepte. Eine Familie zu planen und sie dann zu haben, ist ein großes Glück und ein selbstgewähltes dazu. Die zeitliche Investition in Arbeit, ist mit den gewünschten Zielen abzugleichen.

### **Wie gelingt es Ihnen persönlich, eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden?**

Mein Mann ist Abteilungsleiter im Ministerium, wir haben beide immer sehr engagiert gearbeitet. Wir haben davon profitiert, dass wir uns gegenseitig gut helfen und zuhören können, weil wir in ähnlichen Bereichen tätig sind. Daraus ergab sich eine hohe partnerschaftliche Entlastung, da uns die gegenseitigen Situationen samt Schwierigkeiten vertraut waren. Ohne einen verständnisvollen Partner hätte ich viele anstrengende Berufssituationen nicht so ohne weiteres gemeistert. Ich halte es für wichtig bewusst inne zu halten und sich zu fragen, welchen Weg gehe ich gerade und bin ich glücklich mit meinem Beruf und Lebensumständen. Dieser Prozess kann neue Schwerpunkte und andere Gewichtungen hervorbringen. So sind Freunde für uns von großer Bedeutung. Gemeinsam lachen und das Leben betrachten, ist für uns die Lebensqualität! Die dafür benötigte Zeit planen wir immer wieder ganz bewusst ein.

Unsere Einstellung hat sich verändert: Früher haben wir uns sehr stark mit unserer Arbeit identifiziert und hatten nur wenig Abstand dazu. Das führte dazu, dass die Arbeit phasenweise unser Leben bestimmt hat. Heute ist es so, dass mein Beruf immer noch sehr wichtig ist, aber ich mehr Gelassenheit entwickelt habe. Es muss einfach noch Energie für andere Lebensinhalte vorhanden sein. Ich habe an den Wochenenden ein Jahr lang eine Ausbildung zur Entspannungspädagogin gemacht. Jetzt bin ich im Beruf nicht minder engagiert, aber habe mehr Distanz zu meiner Arbeit entwickelt. Gelassenheit ist meiner Meinung nach die

Kernfähigkeit, die ich als Führungskraft entwickeln musste, ebenso wie Distanz und ein sensibles soziales Management, um in den sich mir anspruchsvollen gestellten Berufssituationen klar zu kommen. Mein Privatleben ist die Basis für mein berufliches Engagement.

## AUS DER PRAXIS

### Situationsgerechte Gesprächsführung

**In der Netzwerkveranstaltung wurde betont, wie wichtig Kommunikation für Führungskräfte ist: Sie müssen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare, verständliche Anweisungen geben, sich mit Kolleginnen und Kollegen absprechen und gegebenenfalls Erfolge und Misserfolge an die nächsthöhere Führungsebene weitergeben. Der Kommunikationsstil muss hierbei individuell an die jeweiligen Gesprächspartnerinnen oder -partner und Situationen angepasst werden. Die situations- und adressatengerechte Gesprächsführung kann man gezielt trainieren.**

Zu Beginn eines Gesprächs steht die Vorbereitung auf die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner. Dazu gehört die Überlegung, in welcher Beziehung man zueinander steht: Handelt es sich um ein symmetrisches Gespräch auf Augenhöhe, bei dem beide Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner das Recht haben, die Themen zu bestimmen? Oder ist es ein asymmetrisches Gespräch, bei dem bereits vorab feststeht, wer das Gespräch leitet? Die eigene Rolle und Position sollte klar sein, um die eigenen Einflussmöglichkeiten auf den Verlauf des Gesprächs einschätzen zu können. Außerdem sollte die Beziehung zur anderen Person reflektiert werden: Welche Erwartungen hat sie/er an das Gespräch? Was ist ihr/ihm wichtig? Was weiß ich über sie/ihn? Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter sollte man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und ihre Bedürfnisse berücksichtigen. Natürlich sollten auch die eigenen Motive, Ziele und Interessen klar sein.

#### Der passende Rahmen

Wichtige Gespräche können nicht „zwischen Tür und Angel“ geführt werden. Sie sollten vorab terminiert werden, damit beide Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner Gelegenheit haben, sich darauf vorzubereiten. Möglichst sollte auch die Dauer eines Gesprächs vorher vereinbart werden. Für ein wichtiges Gespräch sollte man sich Zeit nehmen und Nebenbeschäftigungen unterlassen. So signalisiert man seinem Gegenüber Konzentration und Wertschätzung.

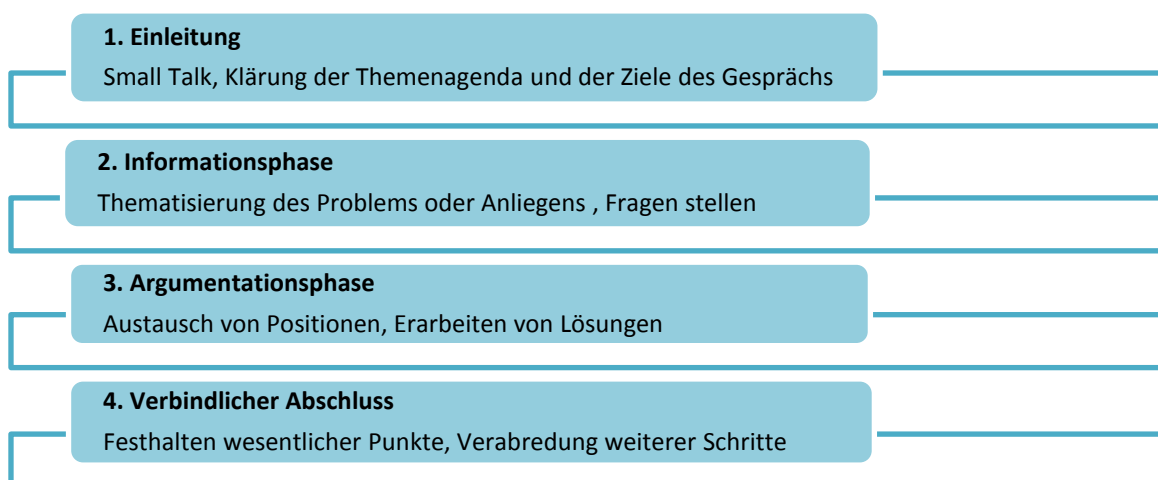
Die Auswahl der richtigen Räumlichkeit hängt wiederum von der Beziehung zum Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin ab: Bestellt man einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ins eigene Büro, werden die Hierarchieunterschiede durch die räumliche Anordnung und Sitzordnung verstärkt. Das ist un-

günstig, wenn man gemeinsam über Probleme sprechen oder Lösungen erarbeiten möchte. Hierzu ist ein Tisch mit zwei über Eck stehenden, gleichen Stühlen besser geeignet. So können beide Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner gemeinsam Unterlagen durchsehen und besprechen.

### Klare Strukturen

Ein professionelles, zielgerichtetes Gespräch lässt sich in vier Schritte gliedern. Zu Beginn sollte man nicht „mit der Tür ins Haus fallen“, sondern das Gespräch mit Small Talk einleiten. Auch wenn man lieber gleich zur Sache kommen würde: Zwei bis drei Sätze über allgemeine Themen und Erkundigungen nach dem Befinden des Gegenübers lockern die Stimmung auf und wirken sich positiv auf den weiteren Gesprächsverlauf aus. Anschließend leitet man zum Kern des Gesprächs über. Hier sollte zunächst ein kurzer Überblick gegeben werden, welche Themen man ansprechen möchte. Wichtig ist, sich an die vorgenommene Struktur des Gesprächs zu halten und ein Thema nach dem anderen zu besprechen, damit keine Missverständnisse entstehen. Daraufhin können einige offene Fragen an die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner gerichtet werden, um zu erfahren, wie sich der Sachverhalt aus ihrer Sicht präsentiert. In dieser Informationsphase geht es vorrangig darum, dem anderen zuzuhören und Nachfragen zu stellen. Erst danach folgt die Argumentationsphase, in der Probleme angesprochen oder Kritik vorgebracht wird. Hier tauschen beide Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner Argumente aus; es wird verhandelt. Schließlich sollte das Gespräch einen verbindlichen Abschluss haben. So kann man beispielsweise die besprochenen Lösungen zusammenfassen und noch einmal konkret auf das weitere Vorgehen hinweisen. Denn ein ergebnisoffenes Gespräch ohne abschließende verbindliche Aussagen ist für beide Seiten nicht zufriedenstellend.

### Struktur eines zielgerichteten Gesprächs



Quelle: Von der Heyde, Anke / Von der Linde, Boris (2007): Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Gesprächsführung. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, S. 19.



Das Modell stellt den Idealverlauf eines Gesprächs dar. Natürlich gibt es Gespräche, deren Vorbereitung und Durchführung leicht fallen und andere, die bereits im Vorfeld Kopfzerbrechen bereiten. Ein Beispiel sind Kritikgespräche mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern. Diese werden notwendig, wenn sich Fehler häufen oder wiederholen sowie wenn schwerwiegende Fehler unterlaufen. Viele Führungskräfte schieben Kritikgespräche auf, weil sie ihre Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nicht verletzen wollen und Angst haben, nicht mehr gemocht zu werden. Dies führt allerdings zu keiner Veränderung der Lage und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter wird das Problem möglicherweise gar nicht bewusst. Bei der Planung eines Kritikgesprächs kann man sich ebenfalls an der o.a. Struktur orientieren. Nach einem positiven Gesprächseinstieg sollte das Fehlverhalten sachlich, klar und unverschleiert geschildert werden. Grundsätzlich dürfen niemals unveränderliche Dinge, wie z. B. Persönlichkeitseigenschaften, bemängelt werden, sondern nur Verhaltensweisen, die in direktem Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Hierbei sollten keine Vergleiche zum Verhalten von Kolleginnen oder Kollegen vorgebracht werden. Anschließend wird die Meinung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erfragt. Zum Abschluss des Gesprächs sollten klare Erwartungen an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gestellt und die nächsten Schritte (z. B. die Kontrolle der Verhaltensänderung) geklärt werden. Idealerweise verabredet man sich für ein neues Gespräch etwa vier Wochen später, um zu klären, inwieweit die Probleme gelöst und die getroffenen Vereinbarungen umgesetzt wurden.

Grundsätzlich lässt sich jedes Gespräch mit gründlicher Vorbereitung und selbstbewusstem Auftreten meistern. Wesentlich ist die zielgerichtete Ausrichtung auf die jeweilige Person und Situation. Ziel ist es, ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen, bei dem sich beiden Seiten über die angesprochenen Inhalte und Vereinbarungen im Klaren sind. Die eigene Gesprächsführung kann z. B. gemeinsam mit der Mentorin oder dem Mentor geübt werden. Anregungen dazu finden sich im Methodenkoffer.

**Zum Nachlesen:**

Von der Heyde, Anke / Von der Linde, Boris (2007): Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Gesprächsführung. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Von Kanitz, Anja / Mentzel, Wolfgang (2012): Gesprächsführung. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag

## METHODENKOFFER FÜRS MENTORING

### Den richtigen Ton treffen

10

„In der rechten Tonart kann man alles sagen. In der falschen nichts“, sagte einst der Literaturnobelpreisträger George Bernhard Shaw. Die Wahl der richtigen Tonart kann mit einer guten Vorbereitung auf die Situation und die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner und der ständigen Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens erleichtert werden.

Möglicherweise ist man nicht sicher, wie man ein Thema zur Sprache bringen soll, weil man die Reaktion des Gegenübers nicht einschätzen kann. Unvorbereitet in ein Gespräch zu stolpern, führt aber nur selten zum gewünschten Ergebnis. Zahlreiche Eckpunkte können bereits vorab überdacht werden.

#### Checkliste zur situationsgerechten Gesprächsvorbereitung

<b>Beziehung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mit was für einer Person habe ich es zu tun?</li><li>- Welchen Horizont und welche Erfahrungen hat sie?</li><li>- Was ist ihr wichtig? Was schätzt sie?</li><li>- Welche Empfindlichkeiten oder „Macken“ hat sie?</li><li>- Welche Meinung habe ich von ihr und was empfinde ich ihr gegenüber?</li><li>- Was denkt sie über mich oder empfindet sie vermutlich mir gegenüber?</li><li>- Was ist an dieser Beziehung positiv bzw. problematisch?</li></ul>
<b>Ort und Zeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welcher Ort und welcher zeitliche Rahmen wären für dieses Gespräch günstig?</li><li>- Welchen Einfluss hat der örtliche und zeitliche Rahmen auf mich und mein Ziel in diesem Gespräch?</li></ul>
<b>Motive</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was ist mein Anlass für dieses Gespräch?</li></ul>
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was möchte ich erreichen?</li></ul>
<b>Themen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Themen möchte ich ansprechen?</li></ul>
<b>Motive des Gegenübers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie steht mein Gegenüber vermutlich zu diesen Themen?</li><li>- Was könnten seine/ihre Motive für das Gespräch sein?</li></ul>
<b>Konflikte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Probleme können auftreten?</li><li>- Worauf werde ich besonders achten?</li></ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche möglichen Übereinkünfte sehe ich?</li><li>- Was ist für mich bei einer Lösung wesentlich?</li></ul>

Quelle: Von Kanitz, Anja (2008): Gesprächstechniken. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, S. 22.

Zur Vorbereitung auf das nächste Treffen im Mentoring-Tandem kann das eigene Kommunikationsverhalten im beruflichen Alltag reflektiert werden: Gab es schwierige Situationen, bei denen ein Gespräch nicht zur erhofften Lösung geführt hat? Gab es positive Gespräche, die konstruktive Vereinbarungen hervor-

bracht haben? Welche Faktoren könnten jeweils zum Gelingen oder Scheitern des Gesprächs beigetragen haben? Welche Konsequenzen lassen sich daraus für zukünftige Gespräche und Situationen ableiten?

Mithilfe der obigen Checkliste können bewusst anstehende Gespräche mit der Mentorin oder dem Mentor vorbereitet und trainiert werden. Möglicherweise muss eine Mitarbeiterin wegen häufigen Zuspätkommens ermahnt werden. Oder ein Mitarbeiter ist durch unfreundliches Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen aufgefallen. Oder die Vorgesetzte verärgert mit widersprüchlichen Anweisungen. Jeder Führungskraft fallen sicher zahlreiche Situationen ein, bei denen ein klärendes Gespräch hilfreich sein könnte. Die Gesprächsführung kann gezielt mit der Mentorin oder dem Mentor geübt werden. Dabei kann es hilfreich sein, sich neben der eigenen Führungsrolle auch in die Rolle der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters hineinzusetzen. So können die Erwartungen und Gefühle beider Seiten nachempfunden werden. Die so erprobten Gesprächstechniken können im beruflichen Alltag in die Praxis umgesetzt werden und anschließend wiederum mit der Mentorin/dem Mentor reflektiert werden: Verließ das Gespräch reibungslos? Welche Tipps aus dem gemeinsamen Training waren hilfreich, welche nicht?

Durch die regelmäßige Reflektion der eigenen Gesprächsführung kann das Kommunikationsverhalten Stück für Stück verbessert werden.

## AUSBLICK

### Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

#### **Argumentations- und Verhandlungstraining für Mentees**

1. und 2. Oktober (jeweils 9 bis 17 Uhr)

Geschickt argumentieren und Ziele durchsetzen ist eine der wichtigsten Fähigkeiten im Berufsleben. Häufig wird nur „aus dem Bauch heraus“ argumentiert und verhandelt, ohne richtige Vorbereitung und ohne Strategie. Auch nach dem Abschluss eines Gesprächs wird kaum darüber nachgedacht, weshalb man seine Ziele erreicht hat - oder eben auch nicht. Der Workshop führt die Teilnehmerinnen Schritt für Schritt in die Kunst ein, bewusst und richtig zu argumentieren und zu verhandeln.

Der Workshop findet im Raum 2.102 des Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur statt.

#### **Workshop „Sicheres Führungsverhalten in Kommunikation und Konflikt“ für Mentees**

14. und 15. November (jeweils 9 bis 17 Uhr)

Ziel des Workshops ist es, mit Blick auf konkrete und zukünftige Führungsaufgaben Strategien und Verhaltensweisen zu professionalisieren und durch korrekte und stichhaltige Argumentation Einfluss zu nehmen. Dabei werden unterschiedliche Handlungsmuster für spezifische Gesprächs- und Konfliktsituationen erarbeitet und trainiert, konkrete Erfahrungen im Arbeitsfeld reflektiert, alltagstaugliche Lösungen / Alternativen aufgezeigt. Einbezogen sind alle Kommunikationsformen im direkten Kontakt, face to face, die ge-

eignet sind, sich selbstbewusst und verständlich auszudrücken, sich durchzusetzen, auf Augenhöhe zu überzeugen sowie klare Vereinbarungen zu treffen.

Der Workshop findet im Rheinhessen-Zimmer (421) des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz statt.

### **Netzwerkveranstaltung für Mentees, Mentorinnen und Mentoren inkl. Alumni**

12. Dezember, 12 Uhr

Zur Netzwerkveranstaltung sind wieder alle ehemaligen und aktuellen Mentees, Mentorinnen, Mentoren und Mitglieder des Lenkungsbeirats eingeladen. Thema und Ort der Veranstaltung werden rechtzeitig bekanntgegeben.

#### **IMPRESSUM**

##### **Herausgeber:**

Zentrum für Qualitätssicherung und – entwicklung (ZQ)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Externes Projektbüro für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

##### **Redaktion:**

Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Milena Merten, wissenschaftliche Hilfskraft (Artikel&Interview)

##### **Kontakt:**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Gresemundweg 4

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25049

E-Mail: [Stefanie.Buss@zq.uni-mainz.de](mailto:Stefanie.Buss@zq.uni-mainz.de)

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

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