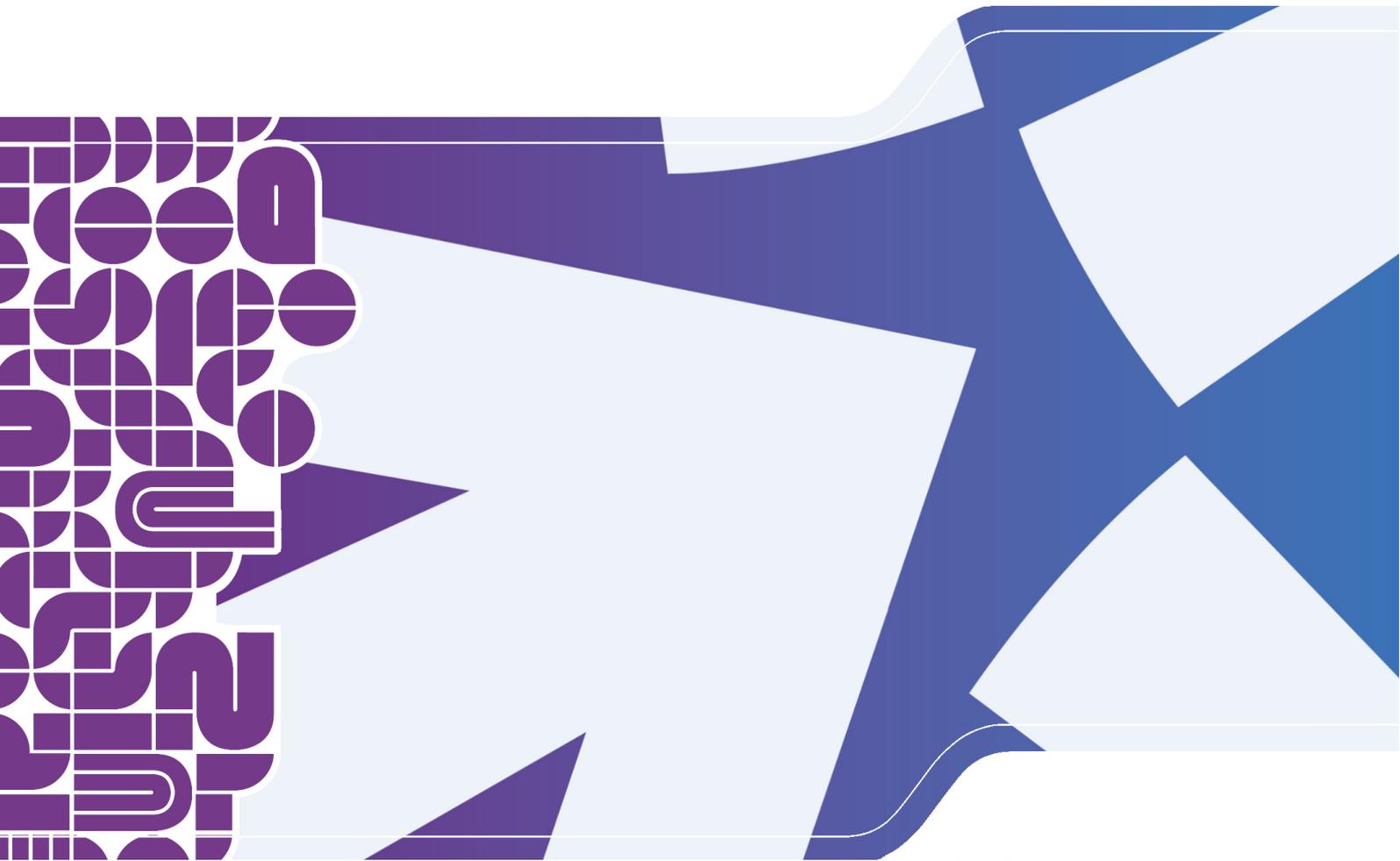


*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen

Projektdokumentation



Zusammenfassung

Um Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit dem Koalitionsvertrag 2019 bis 2024 entsprechend durch geeignete Maßnahmen voranzubringen, hat das Sächsische Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung ein Programm zur Unterstützung geschlechtergerechter Personalentwicklung und gezielter Nachwuchsförderung entwickelt: „*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen“. Dieses fördert die berufliche Weiterentwicklung entsprechend qualifizierter weiblicher Nachwuchsführungskräfte (Mentees), welche hierbei jeweils von einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin / Mentor) begleitet werden.

Als fester Baustein im Personalmanagement sichern Mentoring-Programme die Chancen auf strukturelle Veränderungen im Hinblick auf Aufstiegsmechanismen, aktive Entwicklung und Akquise von Frauen für gehobene und hohe Leitungspositionen und machen darüber hinaus Vorbilder sichtbar. Entsprechend zielt das Programm „*in Sachsen“ auf die Förderung und Bestärkung weiblicher Nachwuchsführungskräfte, die von ihnen angestrebte Führungskarriere in den Fokus zu nehmen, um eine langfristige, nachhaltige Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen zu erreichen sowie die Gleichstellungskompetenzen aller Beteiligten zu erhöhen und stärker für die Situation weiblicher Beschäftigter zu sensibilisieren.

Das Institut für regionale Innovation und Sozialforschung (IRIS e.V.) Dresden hat den Pilotdurchlauf I des Programms begleitet und evaluiert, um Wirkungen, Potenziale und Grenzen desselben sichtbar zu machen, überdies Impulse für dessen Weiterentwicklung aufzunehmen und Anregungen mit Blick auf seine Verstärkung zu geben.

Hierfür wurde ein Evaluationsdesign aus sich ergänzenden quantitativen (Fragebögen) und qualitativen (Interviews) Methoden umgesetzt.

Die Erkenntnisse aus diesen Erhebungen belegen den Erfolg des Programms, als dessen Kernelement das Mentoring und seine herausragende Wirksamkeit identifiziert wurden. Über einen regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die zielgerichtete und fachkundige Begleitung der Mentees etablierte sich die Mentoringbeziehung als wichtigster Programmteil und beeinflusste alle weiteren Programmbausteine hinsichtlich ihrer individuellen Wirksamkeit und Reichweite. Allerdings zeigte sich auch, dass das formal allen zugängliche Karrieresystem in der sächsischen Landesverwaltung nicht immer dieselben Bedingungen für Frauen und Männer bereithält, was die Notwendigkeit dieses Programms als möglicher Impulsgeber für strukturell nachhaltige Veränderungen unterstreicht.

Die Anregungen für die Weiterentwicklung des Programms betreffen im Allgemeinen seine Umsetzung in den Ministerien und Abteilungen, im Speziellen das Instrument Mentoring sowie das Setting der Mentoringbeziehung. So bedarf es einer Einbindung der Programminhalte und Angebote in das Karrieresystem und darüber hinaus einer nachhaltigen Positionierung und Sichtbarmachung des Programms als spezifische Personalentwicklungsmaßnahme. Das Programm leistet bereits einen wertvollen Beitrag für die Teilnehmerinnen auf dem Weg in höhere Verwaltungsebenen.



Foto: SMJusDEG | Kristof Struck

Inhalt

Zusammenfassung	2
1. Einleitung.....	5
2. Ziele des Programms sowie der Evaluation.....	6
3. Darstellung der Methoden der Evaluation	7
4. Darstellung der Teilnehmenden des Programms.....	8
5. Weibliche Führungskarrieren und Führungskonzepte	10
6. Erwartungen der Teilnehmenden und ihre Ziele.....	12
6.1. Persönliche Weiterentwicklung und Bestärkung als Nachwuchsführungskraft.....	13
6.2. Erwartungen an das Programm als Vernetzungs- und Gleichstellungsinstrument	14
7. Wirkungen und Potenziale des Programms “*in Sachsen”	15
7.1. Mentoring und Mentoringbeziehung	15
7.2. Rahmenprogramm: Kollegialer Austausch und instrumentelle Vernetzung	20
7.3. Begleitende Angebote.....	25
7.4. Nutzen, persönlicher Gewinn und Zufriedenheit mit der Maßnahme	28
8. Reichweite des Programms	30
9. Handlungsempfehlungen für die Fortsetzung des Programms.....	32
10. Abschließendes Fazit	34

Abkürzungen und Hinweise

Die in der Dokumentation enthaltenen Zitate entstammen dem empirischen Material. Die Angaben in Klammern kennzeichnen die Erhebungsmethode sowie die Teilnehmenden der Evaluation und stehen für

- I = Interview
- FB = Fragebogen
- MB = Matchingbogen
- M = Mentorin / Mentor
- m = Mentee

Die Zitate wurden den Regeln der aktuellen Orthographie angepasst.

1. Einleitung

Der Sechste Frauenförderungsbericht des Freistaates Sachsen stellt fest, dass Frauen mit einem Anteil von 65 Prozent – gemessen an der Gesamtbeschäftigtenzahl – im öffentlichen Dienst in Sachsen überrepräsentiert sind. Jedoch sind weibliche Beschäftigte weiterhin in den höchsten Führungspositionen, Laufbahn- sowie Entgeltgruppen unterrepräsentiert.

Der Freistaat Sachsen formuliert vor diesem Hintergrund einen dringenden Bedarf, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit nicht nur als Forderungen festzuschreiben, sondern diese durch geeignete Maßnahmen voranzubringen. Der Koalitionsvertrag 2019 bis 2024 „Gemeinsam für Sachsen“ strebt an, „passgenaue und wirksame Nachwuchs- und Führungskräfteförderprogramme auf den Weg [zu] bringen und qualifizierte Frauen gezielt an[zusprechen und [zu] fördern“ (KoaV, S. 104)¹.

Ausgehend von der Annahme, dass Mentoring eines der meist genutzten und effektivsten Instrumente einer geschlechtergerechten Personalentwicklung, der gezielten Nachwuchsförderung und der Karriereentwicklung ist, hat das Sächsische Staatsministerium der Justiz, für Demokratie, Europa und Gleichstellung (SMJusDEG) das Programm „*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen“ („*in Sachsen“) entwickelt. Dieses setzt sich für die erfolgreiche Teilhabe qualifizierter Frauen auf allen Ebenen und in allen Positionen der sächsischen Landesverwaltung ein und will darüber zur Herstellung von mehr

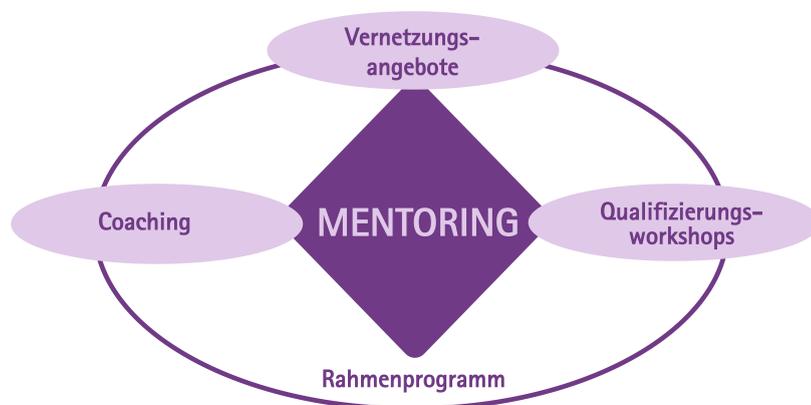
Chancengerechtigkeit für weibliche Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung beitragen.

Seit dem Programmauftakt bietet das SMJusDEG ressortübergreifend weiblichen Nachwuchsführungskräften die Möglichkeit einer individuell ausgerichteten Karriereförderung. Die an einer Führungstätigkeit interessierten Frauen (Mentees) erhalten für die Dauer eines Jahres eine erfahrene Führungskraft (Mentorin oder Mentor) begleitend an ihre Seite. Über die Bereitstellung verbindlicher Unterstützungs-, Vernetzungs- und Qualifizierungsangebote nimmt die Maßnahme Einfluss auf die berufliche Weiterentwicklung der Mentees. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der individuellen Karriereplanung, der Entfaltung von Verantwortungen und Führungsambitionen.

„Ich bin ein gutes Beispiel dafür, dass es [das Programm] wirklich das leisten kann, dass man sich intensiv mit den Fragen auseinandersetzt, Karriereplanung überlegt, reflektiert und ermutigt wird, sich auf den Weg zu machen.“
(I/m)

¹ CDU Landesverband Sachsen, SPD Landesverband Sachsen, Bündnis 90/ Die Grünen Sachsen (Urh.): Gemeinsam für Sachsen – Koalitionsvertrag 2019 bis 2024. Dresden 2019, verfügbar unter: https://www.staatsregierung.sachsen.de/download/Koalitionsvertrag_2019-2024-2.pdf
(Zugriff 17.02.2024)

Das Mentoringprogramm und seine Begleitformate



Der Pilotdurchlauf I des Programms ist im November 2022 gestartet und im Oktober 2023 geendet. Seit März 2023 erfolgte dessen wissenschaftliche Begleitung und Evaluation durch das Institut für regionale Innovation und Sozialforschung (IRIS e. V.) Dresden. Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen

Erhebungen standen die diversen Programmbausteine sowie die Wirkungen, Potenziale und Grenzen des Programms. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation werden in dieser Projektdokumentation zusammengefasst dargestellt.

2. Ziele des Programms sowie der Evaluation

Ziel des Programms „*in Sachsen“ ist die nachhaltige Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Weibliche Nachwuchsführungskräfte sollen in der angestrebten Führungskarriere motiviert, begleitet sowie bestärkt und die Chance auf strukturelle Veränderungen hinsichtlich der Aufstiegsmechanismen für Frauen erhöht werden. Dem dient die Weitergabe beruflicher Erfahrungen und Kenntnisse der sich bereits in Führungspositionen befindenden Mentorinnen und Mentoren an ihre Mentees sowie ein qualifizierendes und vernetzendes Rahmenprogramm. Im Fokus des Programms liegen dabei sowohl die Weiterentwicklung der Persönlichkeit sowie der beruflichen und Leitungsfähigkeiten der Mentees als auch die Erhöhung der Gleichstellungskompetenzen aller Beteiligten sowie die Sensibilisierung für die Situation weiblicher Beschäftigter.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation war es, den programmatischen Zielsetzungen auf Ebene der individuellen Begleitung und Umsetzung der verschiedenen Programmformate aus Sicht der Mentees, Mentorinnen und Mentoren nachzugehen. Von besonderem Interesse waren die Erwartungen, Motivationen und die Zufriedenheit der Teilnehmenden, aber auch ihre Erfolge sowie die Impulse, welche sie auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit „*in Sachsen“ hinsichtlich der Weiterentwicklung des Programms und seiner Strukturelemente geben können. Die Ergebnisse, Impulse und Empfehlungen werden den beteiligten Ressorts zur Verfügung gestellt, um gegebenenfalls in weiteren Durchläufen Anpassungen vornehmen zu können sowie die Entscheidung für die Verstetigung des Programms fachlich zu stützen.

3. Darstellung der Methoden der Evaluation

Um dem Evaluationsauftrag in seiner thematischen Breite nachkommen zu können, wurde ein zweiteiliges Evaluationsdesign aus sich ergänzenden quantitativen und qualitativen Methoden gewählt.

Für die quantitative Erhebung wurden alle Teilnehmenden regelmäßig zu anonymisierten Befragungen eingeladen. Die insgesamt zehn Fragebögen ermöglichten den Teilnehmenden, das Gesamtprogramm und seine einzelnen Strukturelemente hinsichtlich Organisation des jeweiligen Formats, Methodik und Didaktik sowie Wirksamkeit und Nutzen der Inhalte für ihren beruflichen Alltag zu reflektieren. Sie konnten Rückmeldungen zu ihren Erwartungen an das Programm und deren Erfüllung geben sowie differenzierte Erfahrungen und Empfehlungen aussprechen. Die Spannweite hinsichtlich Anzahl der Teilnehmenden an den quantitativen Befragungen lag zwischen 22 Teilnehmenden (78,6 % aller Teilnehmenden) beim Fragebogen zur Mentoringbeziehung und fünf (35,7 %) beim Fragebogen zum ersten Workshop für Mentorinnen und Mentoren. Zur Auswertung der quantitativen Daten wurden deskriptive statistische Auswertungsmethoden herangezogen. Dies bot sich angesichts der geringen Größe der Grundgesamtheit der Teilnehmenden (28 Personen) und der teilweise geringen Anzahl an Datensätzen an. Es wurden Häufigkeitstabellen erstellt und absolute und relative Häufigkeiten berechnet.

Im qualitativen Teil der Evaluation lieferten die Interviews mit Mentees und Mentorinnen² mit Blick auf den Pilotdurchlauf I aufschlussreiche und vertiefende Einblicke sowohl in die Mentoringbeziehung als auch in die spezifischen Themenbereiche des Programms. Der besondere Erkenntnisgewinn besteht in der Aufdeckung individueller Beweggründe und Strategien, eine Führungsposition im Bereich öffentlicher Verwaltung einzunehmen. Der Evaluationsauftrag wurde in dieser Perspektive zunächst in inhaltlich-analytische Themenstellungen und nachfolgend in Fragen an das Programm und dessen Teilnehmende übersetzt:

- Welche Erwartungen und Anregungen bezogen auf das Programm formulierten die Teilnehmenden?
- Welche Potenziale entfaltet das Programm mit Fokus auf Mentoring?
- Welche Themen wurden in der Mentoringbeziehung aufgegriffen und vertieft?
- Von welchen beruflichen Erfolgen, Episoden und Umständen erzählten die Mentees und Mentorinnen?
- Welche Grenzen des Programms wurden deutlich? Welcher Art waren diese?

Im Rahmen der Evaluation wurden zwölf Mentees und Mentorinnen interviewt. Das Sampling erfolgte teilstrukturiert: Zunächst wurden die sechs Mentees per Zufallsauswahl nachgefragt.

² Dabei handelte es sich ausnahmslos um Mentorinnen.

In einem nächsten Schritt wurden die gematchten Mentorinnen ausgewählt. Erst bei Zustimmung beider Seiten wurden die Interviews getrennt voneinander durchgeführt.

Die Mentees und Mentorinnen wurden einzeln und in ihrem vertrauten Arbeitsumfeld interviewt. In den ca. einstündigen Gesprächen zeigten alle Befragten großes Engagement, sowohl persönliche berufliche Anliegen als auch das Programm selbst und dessen Umsetzung in der sächsischen Landesverwaltung betreffend.

Die kategoriengeleitete Auswertung erfolgte unmittelbar am transkribierten Datenmaterial in Anlehnung an die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse (u. a. Kuckartz / Rädiger 2022)³. Die empirisch gewonnenen Erkenntnisse wurden im Rahmen der Analyse und Berichterstattung thematisch-inhaltlich verdichtet und die vorläufigen Ergebnisse im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung vor der programmbegleitenden Lenkungsgruppe im September 2023 präsentiert.

³ Kuckartz, U., Rädiger, S. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

4. Darstellung der Teilnehmenden des Programms

Insgesamt nahmen am Durchlauf I 28 Personen teil, davon 14 Mentees, acht Mentorinnen und sechs Mentoren.

Die Gruppe der Mentees war im Mittel 44 Jahre alt (Spanne 34 bis 54 Jahre). Sieben Mentees verfügen über eine Ausbildung im Bereich Rechtswissenschaften/Jura, vier im Bereich Sozial- / Geisteswissenschaften und je eine Mentee im Bereich Volkswirtschaftslehre, Agrarwirtschaft und Verkehrswirtschaft. Sie sind im Mittel bereits 14 Jahre im öffentlichen Dienst tätig (Spanne fünf Jahre bis 27 Jahre) und teilen sich in etwa gleich große Gruppen von verbeamteten und angestellten Personen. Bei den Mentees handelte es sich um hochqualifizierte Beschäftigte; die Befragten haben vor dem Hintergrund oftmals mehrjähriger beruflicher Erfahrung in verschiedenen

Ministerien, Abteilungen, Referaten etc. der sächsischen Landesverwaltung berichtet. Auffallend war der Anteil derer mit einschlägigen Führungserfahrungen, beispielsweise bekleideten sie zum Zeitpunkt der Interviews stellvertretende Leitungspositionen und / oder übernahmen Führungsaufgaben. Über das Berufliche hinaus wurde in den Gesprächen deutlich, dass die meisten Mentees Familien, Kinder oder Angehörige versorgen. Die erfolgreiche Vereinbarkeit von Arbeit und Familie bleibt für viele eine grundlegende Voraussetzung für die angestrebte Leitungsposition. Für einige Mentees erwies sich das Programm als ausgesprochen effektiv, sie ergriffen im Rahmen des Programms ihre Chance auf eine passgenaue Begleitung bereits konkret geplanter Karriereschritte.

Folgende Häuser waren im Pilotdurchlauf I vertreten:

Staatskanzlei (SK)

Staatsministerium des Innern (SMI)

Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung (SMJusDEG)

Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA)

Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SMS)

Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (SMEKUL)

Staatsministerium für Regionalentwicklung (SMR)

Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus (SMWK)

Sächsischer Landtag (SLT)



Pilotdurchlauf I
Foto: SMJusDEG | Daniel Meißner

Die betreffenden Mentees zeigten sich den Maßnahmen und Angeboten des Programms gegenüber besonders aufgeschlossen und ambitioniert. Insgesamt erfüllen die Befragten weitestgehend die formalen Voraussetzungen für eine Verwaltungskarriere und den individuell angestrebten Karriereaufstieg.

Die Gruppe der Mentorinnen und Mentoren war im Mittel 58 Jahre alt (Spanne 46 bis 64 Jahre). Sie sind im Durchschnitt 29 Jahre im öffentlichen Dienst tätig (Spanne 19 bis 40 Jahre)

und blicken durchschnittlich auf bereits 20 Jahre Führungserfahrung zurück (Spanne sieben Jahre bis 32 Jahre). Die Mentorinnen und Mentoren bekundeten ein starkes persönliches Interesse an der Weitergabe beruflicher Erfahrungen. In ihrer Rolle als Vorbilder für weibliche Nachwuchsführungskräfte richteten sie ihren Blick gemeinsam mit ihren Mentees oftmals über die individuelle Mentoringbeziehung hinaus ins unmittelbare Beschäftigungsumfeld, in dem Komplex Personalmanagement und Gleichstellung.

5. Weibliche Führungskarrieren und Führungskonzepte

Über die verschiedenen Programmformate erhielten die Teilnehmenden die Gelegenheit, ihre beruflichen Perspektiven sowie Ideen von Führung und Führungsweisen zu reflektieren und sich selbst als weibliche Führungskraft zu vergewissern. In den Interviews wie auch in den Fragebögen nahmen die Befragten direkten Bezug zu den Inhalten und Angeboten des Programms.

Die Mentees und Mentorinnen wurden im Rahmen der Interviews zu ihren persönlichen beruflichen Plänen und Führungskonzepten befragt. Sie lieferten vertiefende Einblicke in konkrete Arbeitsumfelder sowie in kollegiale und berufliche Netzwerke, welche die Karriereentwicklung maßgeblich beeinflussten. Sowohl die erfahrenen als auch die aufrückenden Führungskräfte schilderten dabei Widerstände und Umwege, die typischerweise „gebrochene Karrieren“ von Frauen charakterisieren (vgl. u. a. Schilling 2015)⁴: Als weibliche Angestellte der sächsischen Landesverwaltung berichteten sie von Herausforderungen und Hürden – beispielsweise durch Carearbeit im Kontext Familie –, welche das individuelle Beförderungsbemühen oftmals ausbremsten bis verhinderten. Die Hintergründe verweisen auf veraltete Rollenbilder und Karrierestrukturen in öffentlicher Verwaltung. Die interviewten Frauen „überdauernten“ zum Teil auf weniger aussichtsreichen Stellen, sie verharrten in „zweiter Reihe“, übernahmen Elternzeitvertretungen und / oder arrangierten sich auf Nischenpositionen. Die Übernahme von

Leitungsfunktionen und Führungsverantwortung wurde durch – oftmals verdeckte – Erwartungen und Karrierestrukturen beeinflusst. In diesem Zusammenhang berichteten Frauen von erfahrenen Zurückweisungen aufgrund tradierter Annahmen und stereotyper Rollenzuschreibungen, die dem individuellen Bestreben und darüber den gleichstellungspolitischen Zielsetzungen des Programms zuwiderlaufen. Mit dem Verweis auf familiäre Verpflichtungen wurde qualifizierten Frauen der Anspruch auf Führung abgesprochen: „Sie haben ja noch kleine Kinder!“ (I/m), die Betreffende fühlte sich im Beförderungsverfahren übergangen. Diese und weitere Schilderungen zeigen die nach wie vor erschwerte Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben auf. Einer anderen Mentee wurde die langjährige Berufspraxis zum Nachteil. Als weibliche Beschäftigte haftete ihr das Stigma an, bereits „überreif“ (I/m) für eine Führungskarriere resp. eine entsprechende Förderung zu sein. Weitere Mentees berichteten von unzulänglichen Personalentwicklungsstrategien, diese beträfen vornehmlich tarifbeschäftigte Frauen. Derartige Erfahrungen haben Frauen zögern lassen, ihre Karrierepläne in die Tat umzusetzen. Die etablierten Karrierestrukturen gehen vielfach an der Lebens- und Beschäftigungsrealität von Frauen vorbei. Im Zuge des Mentorings wurden die Mentees ermuntert, den beruflichen Erfahrungskontext neuerlich zu bewerten und die eigenen Karriereabsichten entsprechend zu fokussieren.

„Ich kann mich hier abstrampeln, wirklich abstrampeln, aber es wird immer etwas in diesem System geben, was mich hindert.“
(I/m)

⁴ Schilling, E. (2015): Unterbrochene Karrieren – Wandel weiblicher Erwerbsverläufe in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden. Springer VS

Rückblickend auf das Programm wurden die eigenen Entscheidungen wie auch die erwirkten Kompromisse zumeist als persönlich und berufsbiografisch sinnvoll dargestellt. Nicht zuletzt trafen die Mentees im Programm auf weitere Kolleginnen als Mitstreiterinnen und Vorbilder auf dem Weg in höhere Verwaltungsebenen. Insbesondere der kollegiale Austausch ermöglichte es, sich der eigenen beruflichen Ziele, Leistungen und Investitionen zu vergewissern. Viele Befragte legten besonderen Wert darauf, dass ihre Qualifikationen in Beförderungsverfahren formal-inhaltlich anerkannt werden und darüber ihre grundsätzliche Eignung als Führungskraft sichtbar wird. Allerdings qualifiziert speziell eine hohe fachliche Expertise nicht zwingend im Sinne der klassischen Verwaltungskarriere. Im Gegenteil signalisierten erfahrene Mentorinnen, dass sich Mentees als angehende Führungskräfte anstelle fachlicher Vertiefung gezielt „breiter“ aufstellen sollten. Zwei Mentees berichteten von laufenden Qualifizierungs- und Promotionsvorhaben, in welche sie – zum Zeitpunkt der Interviews – neben ihrer Referententätigkeit investieren. Beide gingen davon aus, dass ihnen deren fachliche Einschlägigkeit keinen unmittelbaren Vorteil bei Beförderungen verschaffen werde. Dennoch demonstriert diese die besondere Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Befragten als angehende Führungskräfte. Ein Schwerpunkt des Mentorings lag auf der Entwicklung von Leitungskompetenz

und der Übernahme von Führungsverantwortung. Dem offenen Antwortkomplex im Fragebogen zur Gesamtbilanz des Programms ist zu entnehmen, dass einzelne Mentees (N = 3) hierbei sehr konkrete Unterstützung erhielten. Deren persönliche und berufliche Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht angeregt worden. Insbesondere hat das Programm und speziell das individuelle Mentoring dabei geholfen, eine eigene Sicht auf Führung zu gewinnen und differenzierte Führungspositionen sowie -konzepte für Frauen zu erkennen und zu ermessen. Dabei rückten viele Mentees von alt-hergebrachten Arbeitsweisen und Konzepten ab. Aus den konkreten Beschäftigungskontexten heraus legten sie Wert auf transparente und kooperative Arbeitszusammenhänge im Sinne von Führung als Mitverantwortung für andere und Arbeit im Team. Die Ideen der Mentees integrierten faire und transparente Beschäftigungsverhältnisse, Modelle geteilter Führung ebenso wie neue und digitale Kommunikationsformen. Nicht zuletzt konfrontiert der Begriff von Führung als Mitverantwortung das etablierte Kräfteverhältnis zwischen den Führungsgenerationen und darin lagernde vergeschlechtlichte Erwartungsstrukturen. Das Mentoring übernahm hier eine besondere Vermittlungsaufgabe zwischen den Generationen, den Führungskräften sowie den beruflichen Identifikationen als weibliche Führungskraft.

„Ich habe jetzt schon sozusagen als Fachvorgesetzte auch Verantwortung für meine Kolleginnen und sehe das auch.“
(I/m)

„So eine geteilte Führung ist natürlich noch einmal ideal fürs Hineingleiten, für Erfahrungswissen abschöpfen, für Netzwerke übernehmen.“
(I/m)

6. Erwartungen der Teilnehmenden und ihre Ziele

In den Erhebungen wurde deutlich, dass sich die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I im Rahmen des Auswahlverfahrens intensiv mit den programmatischen Zielen befassten und diese in individuelle Erwartungen und Anliegen übersetzten. Hierbei zeigte sich bei den interviewten Teilnehmerinnen eine deutliche Richtung: Während die Ziele und Erwartungen auf der Ebene der individuellen Förderung und Unterstützung von Mentees und Mentorinnen sowie Mentoren übereinstimmten und über die Mentoringbeziehungen umgesetzt werden sollten, blieben die Zielsetzungen in Richtung einer langfristigen Öffnung und einer Sensibilisierung des Beschäftigungsumfeldes für die Anliegen und Interessen weiblicher Beschäftigter noch undeutlich bis ungewiss. Einige Interviewte meinten,

sie seien „*ziellos gestartet*“ (I/m), was sich in einer Offenheit und Neugierde gegenüber dem Programm darstellte. In der Tendenz zeigte sich eine Anpassung der Erwartungshaltungen: Rückblickend auf den Pilotdurchlauf I im Ganzen und die Mentoringbeziehung im Konkreten verlagerte die deutliche Mehrheit der Interviewten den Schwerpunkt ihrer Erwartungen auf die Ebene individueller Unterstützung und Bestärkung. Hierbei kam insbesondere die Vorbildrolle der Mentorin oder des Mentors zum Tragen. Zunehmend rückten kollegiale Erfahrungen und Austauschformate der Mentees untereinander in den Erwartungshorizont der Teilnehmenden. Nachfolgend werden die Erwartungen und deren Erfüllung entlang empirischer Aussagen untersetzt und auf betrefender Programmebene erläutert.

„(Mich) bestärken auf meiner aktuellen Position, wo ich mir manchmal sage, also das eine oder andere könnt'ste noch ein bisschen anders machen. Oder ja, du machst das richtig so, wie du es machst!“

(I/m)



Lunch Talk
Foto: SMJusDEG | Eric Münch

6.1. Persönliche Weiterentwicklung und Bestärkung als Nachwuchsführungskraft

Für die Mentees bot das Programm die willkommene Chance, die eigene Karriere zielgerichtet und fachkundig begleitet voranzubringen. Ganz im Sinne von Female Empowerment (Burel 2020)⁵ erwarteten die Mentees eine Bestärkung ihrer „aktuellen Position“ (I/m), die Vergewisserung ihrer beruflichen Pläne sowie Unterstützung bei konkreten Karriereschritten und Entscheidungen. Diese Erwartungen decken sich mit den Themen, die die Mentees vor Programmbeginn in den Matching-Fragebögen⁶ als für sich bedeutsam markierten:

- Führungskompetenz (zehnmals als besonders wichtig benannt),
- Unterstützung bei der „Vorbereitung bzw. Begleitung bei der Übernahme von Führungsaufgaben“ (MB/m, neunmal benannt)
- sowie persönliche Entwicklung (achtmal als besonders wichtig benannt).

Als ihnen wichtige Ziele beschrieben die Mentorinnen und Mentoren in der Zwischenbilanzierung im April 2023

- die Bearbeitung der individuellen Ziele der Mentees,
- deren Motivierung und Unterstützung,
- die Weitergabe von Führungserfahrung,
- die Unterstützung der Personalentwicklung für Frauen
- sowie die Weitergabe von eigenen Erfahrungen, einschließlich der Fehler und Krisen.

Zusammenfassend bestand also die erste und zentrale Erwartung an die Programmteilnahme im Wissens- und Erfahrungstransfer. Hierfür erhofften sich die Teilnehmenden, ein gleichermaßen empathisches wie sympathisches Match vermittelt zu bekommen. Das Programm „*in Sachsen“ bot seine Lösungen zuvörderst auf individueller Ebene der Mentoringbeziehung. Im Rückblick fügten sich die Erwartungshaltungen von Mentees und Mentorinnen zu einem weitgehend stimmigen Bild.

Ihre Enttäuschung zeigten die wenigen Mentoring-Konstellationen, bei denen im Austausch offenbar unterschiedliche Erwartungen an Leitungsverantwortung und Karriere sichtbar wurden, bezogen auf verschiedene Führungskonzepte, hierarchische Strukturen sowie daran geknüpfte Arbeitsstile und Kommunikationsweisen in öffentlicher Verwaltung. Oftmals verbargen sich dahinter verschiedene Modelle von Arbeit, Arbeitsteilung, respektive Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nicht immer konnten sich Mentee und Mentorin auf eine gemeinsame Perspektive einigen (siehe ausführlich Kap. 7.1.).

Gleichwohl führte der Austausch zu beruflicher Vergewisserung und Positionierung der betreffenden Mentee, „weil man sich nochmal richtig klar gemacht hat, was für Erwartungen einem entgegenschlagen könnten von den verschiedenen Ebenen, weil Referatsleiter im Ministerium ist ja immer Sandwich, immer von oben und von unten.“ (I/m).

„Das (Programm) war einfach so eine Chance, wo ich gedacht habe, vielleicht ist das nochmal etwas, wo man für die persönliche Weiterentwicklung etwas mitnimmt.“
(I/m)

⁵ Burel, S. (2020): Female Empowerment in der Arbeitswelt 4.0. In: Quick Guide Female Leadership - Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-61303-0> (Zugriff 17.02.24)

⁶ Die Mentees wurden mit Mentorinnen und Mentoren abhängig von den in einem Matching-Fragebogen angegebenen Wünschen und Möglichkeiten (Geschlecht, Fach- und Tätigkeitsbereich, Eigenschaften, private Situation) sowie unter Beachtung bestimmter Voraussetzungen (u. a. Unterschied in Funktionsebene, nichthierarchische Beziehungen, ressortübergreifend) gematcht.

6.2. Erwartungen an das Programm als Vernetzungs- und Gleichstellungsinstrument

Über den Wissenstransfer ging es den Teilnehmenden um kollegiale Vernetzung und den Austausch mit weiteren Nachwuchsführungskräften und Gleichgesinnten aus anderen Ressorts und Abteilungen. Nicht zuletzt brachten Mentees ihren Wunsch nach starken weiblichen Rollenvorbildern und „Verbündeten“ (I/m) zum Ausdruck. In den Matching-Fragebögen wurde das Thema Networking insgesamt achtmal von den Mentees als besonders wichtig markiert. Das Pilotvorhaben stellte speziell hierfür geeignete Gelegenheiten und Formate bereit, um auf bestimmte Fragen Antwort und Anregung zu erhalten: „Was ist denn jetzt das Besondere beim Netzwerken von Frauen? Was sollen wir denn anders machen!?“ (I/m).

Befragte Teilnehmende richteten dezierte Erwartungen an das Programm als Gleichstellungsinitiative in der Landesverwaltung des Freistaats Sachsen. Über dessen Vernetzung und Vermittlung in relevanten Karrierestrukturen hinaus solle es seinen gleichstellungspolitischen Anspruch

stärker herausstellen und „im gesamten Kontext sichtbar machen“ (I/M). Dies habe der „Titel des Programms“ (I/m) vermuten lassen.⁷ In den Interviews wurde die Erwartung der Anerkennung des Programms als Personaentwicklungsinstrument für weibliche Beschäftigte von Mentees wie von Mentorinnen gleichermaßen zum Ausdruck gebracht. Konkret erwarteten sich die Mentees die Wertschätzung der Personalverantwortlichen und Vorgesetzten, und das nicht allein bezogen auf die Teilnahme am Programm, sondern darüber hinaus bezogen auf bereits erbrachte fachliche Leistungen, berufliche Qualifikationen und Investitionen in Arbeit und Karriere sowie eine daran gekoppelte Übernahme von mehr Führungsverantwortung und entsprechender Aufgaben. Die Rahmenbedingungen und der Umgang in den Ressorts mit diesem Programm waren im Durchlauf I durchaus unterschiedlich und reichen von Skepsis bis zu großem Interesse an den Erfahrungen der Mentees seitens der Hausleitungen.

„Für mich hätte das bedeutet, wenn ich ein Führungskräfteprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte mache, den Anteil meiner weiblichen Führungskräfte zu erhöhen und die Teilnahme dann für den Arbeitgeber zumindest ein gewisses Commitment ist, mit den Teilnehmenden vielleicht im Anschluss mal Gespräche zu führen!“
(I/m)

⁷ Der ursprüngliche Titel des Programms lautete: Führungskräfteprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte in der Landesverwaltung des Freistaats Sachsen.



Foto: SMJusDEG | Daniel Meißner

7. Wirkungen und Potenziale des Programms "in Sachsen"

Die nachfolgenden Aussagen zu persönlichen Erfolgen und Wirkungen des Programms auf individuelle Karrieren und Führungsambitionen basieren sowohl auf der quantitativen als auch qualitativen Erhebung des Pilotdurchlaufs I.

„(Es) hat sich eine Beziehung entwickelt zwischen dem Menschen, der eher am Ende seiner beruflichen Laufbahn steht, und einem Menschen, der mitten drinnen ist, das fand ich angenehm.“

(I/m)

7.1. Mentoring und Mentoringbeziehung

Bestärkung und Ermächtigung der Mentees im Rahmen der individuell gestalteten Mentoringbeziehung

Der stärkste Effekt des Programms gilt den befragten Mentees gleichsam als der bedeutsamste persönliche Erfolg: Dabei handelt es sich um die im Rahmen des Programms verlässlich eingegangene und exklusiv gestaltete Mentoringbeziehung und die sich daraus vermittelnde Bestärkung und Fokussierung der Mentee als (potenzielle) Führungskraft. Das Mentoring beeinflusst die bestehenden Bausteine des Programms und darüber auch den persönlichen Erfolg der Gesamtmaßnahme. Die Aussagen aus den Erhebungen weisen auf die herausragende Wirksamkeit von Mentoring als dem Kernelement der individuell ausgerichteten Fördermaßnahme. Als eine Art Grundvoraussetzung für erfolgreiches Mentoring erwies sich das unmittelbar im Vorfeld der Maßnahme durchgeführte Matching, also die individuelle Passung einer entsprechend qualifizierten Nachwuchsführungskraft zu einer erfahrenen Führungskraft. Hierfür wurden die Wünsche und Erwartungen an die geplante Mentoringbeziehung aus jeweiliger Sicht der künftigen Mentees bzw. Mentorinnen und Mentoren systematisch erfasst. Das Matching bezog sich auf Vorstellungen von Verwaltungskarrieren und Führung, auf Fragen der Organisation, Gestaltung und gewünschter Intensität der Begleitung und schließlich auf persönliche Parameter der Mentees und der erfahrenen Führungskräfte wie Alter, Geschlecht, beruflicher Werdegang etc. Bereits beim Matching spielte das Geschlecht eine zentrale Rolle, die Hälfte der Mentees bevorzugte die Begleitung durch eine Mentorin. Zwei weitere Mentees, die zunächst keine Präferenz angegeben hatten, resümierten am Ende des Durchlaufs I, dass sie lieber von einer Mentorin begleitet worden wären. Für den Fall, dass die Zusammenarbeit im Match nicht funktionieren sollte, konnte ein Konfliktleitfaden herangezogen werden, der z. B. Maßnahmen wie niedrigschwellige Beratungsgespräche mit befähigten Programmteiligen (Mentee-Sprecherin, Projektkoordination) oder Mediation durch Fachpersonal, respektive eine Psychologin bereithielt. Im Falle eines schweren Konflikts wäre auch der Abbruch der Mentoringbeziehung und das Bereitstellen einer neuen Mentorin oder eines neuen Mentors aus dem entsprechenden Pool möglich gewesen. Auf diese Optionen griff im beschriebenen Pilotdurchlauf kein Match zurück. In der Rückschau auf das Programm und das eingegangene Match resümierte die deutliche Mehrheit: „Es hat alles gepasst.“ (FB/M). Die Befragung zu den Wirkungen und der Umsetzung des Programms setzte ihre Schwerpunkte u. a. auf die individuellen Zielperspektiven und Erwartungen an die Mentoringbeziehung, auf die exklusiv bearbeiteten Themen und Inhalte sowie auf persönliche Aspekte.

„Ich kann bestärken, ich kann Mut machen! Das kann ich sehr gut.“

Das können andere halt auch!“

(I/M)

„Das (Mentoring) war so ein bisschen das Fundament, was da drunter lag. (...) Und das war auch einfach sehr bestärkend. Und das hat ja sozusagen das hier mitgetragen, dass man sich das klar macht und jetzt so sich in Bewegung gesetzt hat und mal auch versucht, die Pflöcke einzuschlagen.“

(I/m)

Abbildung 1 dokumentiert die Erfahrungsweitergabe und den Wissensaustausch zwischen Mentee und Mentorin / Mentor aus Sicht der jeweilig befragten Gruppe.

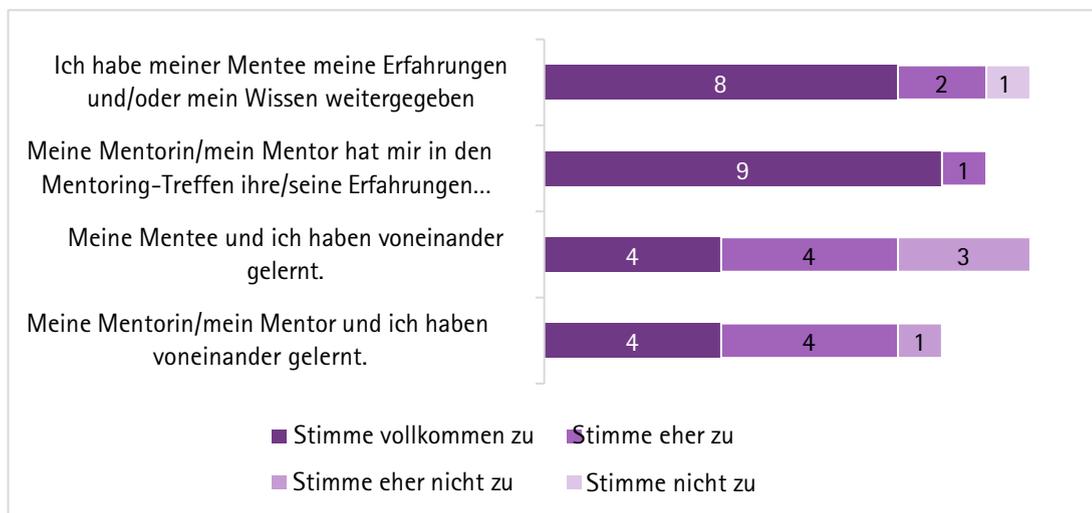


Abb. 1: Erfahrungsweitergabe und Wissensaustausch in der Mentoring-Beziehung, N = 9 bis 11 Antworten je nach Item

Die Antworten der befragten Mentees wie der Mentorinnen und Mentoren geben Auskunft über die grundlegende Ausrichtung der individuell gestalteten Mentoring-Beziehung als eine Art Lern- und Erfahrungsraum. Darin weitergegeben werden relevante Erfahrungen und Wissensbestände der beruflichen Vorbilder, wobei zumeist die Mentee richtungsweisend die Themen und Inhalte vorgab. Die deutliche Mehrheit der Befragten (acht von neun Mentees und acht von zwölf Mentorinnen und Mentoren) bestätigte die empfundene Wissensweitergabe aus jeweiliger Perspektive. Demnach erwarteten sich Mentees über den Vertrauensrahmen vermittelte Impulse für die eigene Karriereplanung und praktische Hilfestellung bei akuten und / oder individuellen beruflichen Anliegen. Aus den offenen Antworten der Teilnehmenden wird erkennbar: Für den persönlich wie programmatisch nachhaltigen Erfolg war es entscheidend, den Erfahrungs- und Wissenstransfer wechselseitig geführt und somit voneinander gelernt zu haben. So wurde eingeschätzt, dass der Austausch „auf allen Ebenen gewinnbringend“ und darüber „bereichernd für beide Seiten“ (FB/M) gewesen sei. Über den regelmäßigen und verbindlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch etablierte sich die Mentoringbeziehung zum „wichtigsten Element des Programms“ (FB/m). Dies bestätigen die vertiefenden Eindrücke und Aussagen aus den Interviews. Für den nachwirkenden Erfolg des Mentorings sprechen die Bekundungen von Mentees wie von Mentorinnen und Mentoren in allen Erhebungen, die eingegangene Mentoringbeziehung über den Pilotdurchlauf I hinaus fortsetzen zu wollen. In der Rückschau auf das Programm ist die Mentoringbeziehung die Grundlage des angestrebten Erfahrungs- und Wissenstrfers und führt zu einem gleichermaßen exklusiven wie verbindenden Erkenntnis- und Ermächtigungsprozess. Die Aussagen aus den Interviews belegen, dass sie als gewachsene Vertrauensbeziehung eine individuell

bedeutsame Orientierung zur beruflichen Selbstfindung bot und zur eigenen Positionierung als angehende Führungskraft der sächsischen Landesverwaltung verhalf. Der Großteil der Mentees empfand die Begleitung als bestärkend und inspirierend hinsichtlich künftiger Aufgaben und Herausforderungen. Ausgehend von einer „Analyse des Ist-Zustandes“ (I/m) wurden in den Mentoringbeziehungen Zielperspektiven und Führungsambitionen konkretisiert. Nicht immer gestaltete sich der Prozess als „gemütliches Lernen am positiven Vorbild“ (I/m). In den wenigen Fällen jedoch, in denen Mentee und Mentorin ein tendenziell distanzierteres Mentoringverhältnis eingingen, fanden die Betroffenen über das Programm Gelegenheit zur Reflexion der möglichen Differenzen und Positionierungen als weibliche Beschäftigte und Führungskraft.

Mentoring als wechselseitiger Reflexions- und Anerkennungsprozess

Die standardisierte Befragung zur Mentoringbeziehung richtete ihr Hauptaugenmerk auf die Rahmensetzung und Organisation der Mentoringbeziehung im Programmverlauf, dabei wurden u. a. kommunikative und interpersonelle Aspekte der verbindlich gestalteten Beziehung nachgefragt.

Abbildung 2 zeigt den Grad der Offenheit der internen Kommunikation zwischen Mentee und Mentorin / Mentor an. Die Grafik nimmt darüber Bezug auf die empfundene Unterstützung der Mentee bei der individuellen Zielsetzung der Fördermaßnahme.

„Das ist ja immer ein Geben und Nehmen. Diese bilateralen Beziehungen und Gespräche überhaupt, das ist ja überhaupt das Intensivste, was es so zwischen Menschen gibt.“

(I/M)

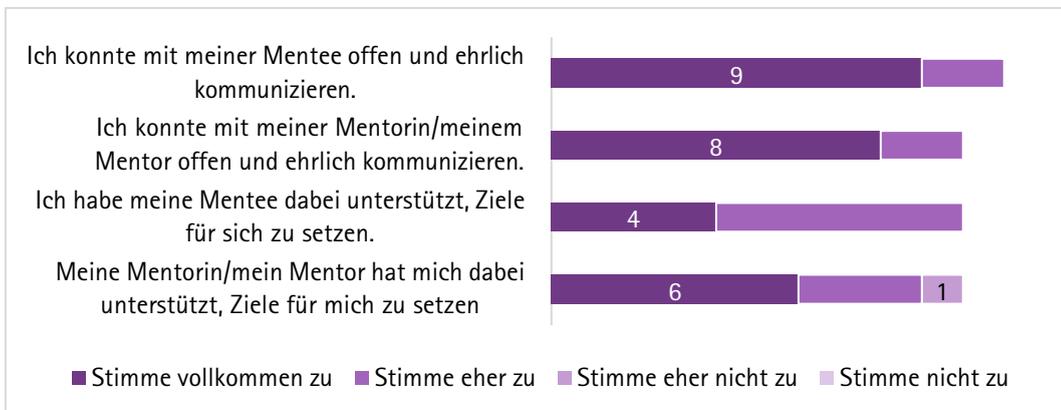


Abb. 2: Kommunikation und Unterstützung bei der Zielsetzung im Rahmen der Mentoringbeziehung, N = 10 bis 11 Antworten je nach Item

Die Antworten unterstützen die Aussagen zur vorherrschenden Deutung der Mentoringbeziehung als verbindlich und offen gestaltetes Vertrauensverhältnis. Alle befragten Mentees gaben an, mit ihrer Mentorin / ihrem Mentor „offen und ehrlich [zu] kommunizieren“, die deutliche Mehrheit fühlte sich bei der Zielfindung im Rahmen der individuellen Fördermaßnahme durch das Mentoring unterstützt.

Dies betraf ebenso die Bearbeitung individuell eingebrachter Themen und Wünsche der Mentees (N = 9). Abbildung 3 dokumentiert das Einbringen individueller Anliegen und das Feedbackverhalten in der Mentoringbeziehung.

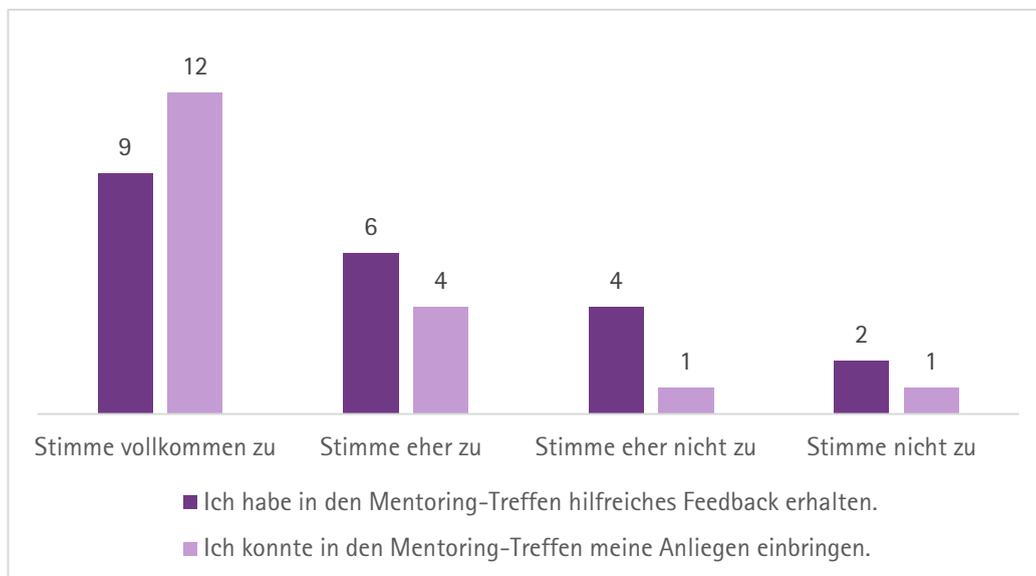


Abb. 3: Einbringen eigener Anliegen und Feedbackverhalten in der Mentoringbeziehung, N = 18 bis 21 Antworten je nach Item

Insbesondere die ergänzenden Antworten auf offene Fragen zur Art und Weise der Kommunikation, der Wissensvermittlung und Impulsgebung hinsichtlich beruflicher Ambitionen und Führungsabsichten lassen darauf schließen, dass ein vertraulicher wie belastbarer Umgang miteinander die Voraussetzung für den erfolgreichen Austausch von Zielperspektiven und die überzeugende Vermittlung von Führungskompetenzen, Strategien, Performance etc. darstellen – inklusive dem „Zugriff auf das Wissen“ (FB/M). Mentees, welche in einer Mentoringbeziehung mit einer weiblichen Führungskraft als Mentorin und Karrierevorbild standen, fühlten sich in ihrer Wahl bestätigt, da ihnen dieses Wissen aus der Perspektive einer Frau dargelegt werden konnte. Das Setting der Mentoringbeziehung sicherte einen gegenseitigen Lern- und Erkenntnisprozess, welcher gleichermaßen von Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung geprägt war. Dieser exklusive Vertrauensrahmen charakterisiert das besondere Format und Potenzial von Mentoring als individuell ausgerichtete und passgenaue Fördermaßnahme für Frauen mit Führungsanliegen. Der Lern- und Erkenntnisprozess sensibilisierte für die Leistungen, Aufwendungen und Karrierebereitschaft der begleiteten Mentees, darüber hinaus aber auch für bestehende Ungleichheiten und Hemmnisse auf dem Weg in höhere Verwaltungsebenen. Im Zusammenhang mit der Begleitung erhielten auch die interviewten Mentorinnen die Chance, ihren persönlichen Werdegang zu reflektieren und unter Geschlechter- und Gleichstellungsaspekten neu zu bewerten. Mentees wie Mentorinnen gingen in Distanz zu stereotypen Rollenbildern, überholten Loyalitätserwartungen, „Befindlichkeiten“ (I/M) etc. Die Mentoringbeziehung machte es möglich, darüber in einen wechselseitigen selbstkritischen Reflexionsprozess zu treten und so den weiblichen Nachwuchs gezielt zu ermuntern und aufzubauen.

„Es [das Programm] hat auf jeden Fall sensibilisiert! Mich hat's sensibilisiert... Ich sag mal Befindlichkeiten einer ganz anderen Generation nochmal.“
(I/Mentorin)

Aktivierung und selbstaktive Karriereplanung

Laut Aussagen der interviewten Mentees haben die meisten Mentorinnen und Mentoren motiviert, die Karriere selbst aktiv in die Hand zu nehmen. Der vertrauliche Wissenstransfer im Rahmen von Mentoring führt zur individuellen Karriereentwicklung als selbstverantwortlicher und proaktiver Vorgang. Die Führungsstrategie zielt auf ein gleichermaßen taktisches wie umsichtiges Vorgehen der Beschäftigten und führt mitunter zu einem strategisch motivierten Zurücktreten „in die zweite Reihe“ (I/M). Im Rahmen der Begleitung war es für Mentees ausgesprochen lehrreich zu erfahren, wie sich die Mentorinnen als angehende Führungskräfte verhalten und positioniert hatten. Die meisten Mentoringbeziehungen legten den Fokus auf strategische Inhalte. Sie bearbeiteten Themen rund um das Verständnis von Führung und Mitverantwortung, zu Personalentwicklungsfragen in Tarif- und Beamtenrecht, sie schlossen „Lücken“ (I/M) in Bewerbungsmappen etc. Die derart Aktivierten erkannten „ihre Chance“ (I/m) und ließen sich bei ihren Lösungsfindungen begleiten und unterstützen, sie rüsteten sich für das anvisierte Beförderungsverfahren und planten konkrete „nächste Schritte“ (I/m). Einige Mentoringbeziehungen erwiesen sich als ausgesprochen Streitbar, aufschlussreich bis kreativ; interviewte Mentees wie Mentorinnen reizten damit den Rahmen der Begleitung und Förderung im besten Sinne aus. Der besondere Wert des Mentorings lag darin, immer wieder den Dialog gesucht sowie darüber Wertschätzung und Zuspruch vermittelt zu haben: „Marschieren Sie los!“ (I/M).

„Es hat Freude gemacht, seine Erfahrungen weiterzugeben und den Mentee zu ermutigen, aktiv die Karriereplanung zu betreiben.“
(FB/M)

Protegiere und Verbündete als Gleichgesinnte

In Einzelfällen wirkte das Mentoring bis in relevante Personalentscheidungen hinein; im zitierten Fall regte es zur „Formalisierung“ und „Anerkennung“ der bis dato ungewöhnlichen Stellenkonstruktion an. In diesem und in weiteren Fällen trugen das Mentoring und die Programmstrukturen zu einer Art instrumenteller Vernetzung bei. Aus dem gemeinsamen Interesse an Führung und Verantwortungsübernahme heraus traten einzelne Mentorinnen als „Leumund“ oder „Verbündete“ in Erscheinung. Die Mentorinnen nutzten ihre Rolle und Position, um die Mentee gezielt zu protegiere und zu vernetzen. Dabei blieben deren Möglichkeiten im Rahmen des Programms nachvollziehbar begrenzt auf die individuelle Fürsprache und Bestärkung.

In aller Regel werden männliche und (vollzeit-)verfügbare Nachwuchsführungskräfte über bestehende Netzwerke und Verbindungen bevorzugt protegiert (Stichwort: Ämterpatronage, u. a. Schilling 2015, Ebinger 2018⁸). Laut Aussagen der Befragten sei dies in den verschiedenen Ministerien weiterhin gängige Praxis.

„Es hat meiner Karriere einen Schubs gegeben im Sinne einer endlichen Formalisierung von Dingen, die ich sowieso schon gemacht habe. Es gab dann Gespräche (...) und am Ende des Tages war das dann eben auch etwas, was seinen gängigen Weg ins Personalreferat fand. (...) Das ist so ein Zusammenspiel, (ohne das) hätte ich das wahrscheinlich nicht bekommen.“ (I/m)

„Sie brauchen jemanden, sie brauchen einen Leumund, also jemanden, der sagt: Die ist gut, die kannst du nehmen!“ (I/M)

⁸ Ebinger, F., Lux, N., Kintzinger, C., & Garske, B. (2018).

Die Deutsche Verwaltungselite der Regierungen Brandt bis Merkel II: Herkunft, Zusammensetzung und Politisierung der Führungskräfte in den Bundesministerien. *der moderne staats - dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 11(2), 389-411.

<https://doi.org/10.3224/dms.v11i2.01> (Zugriff 17.02.2024)

7.2. Rahmenprogramm: Kollegialer Austausch und instrumentelle Vernetzung

Über das individuelle Mentoring und Empowerment hinaus setzt das Rahmenprogramm einen Schwerpunkt auf die Bildung und Verstärkung von Netzwerken für weibliche Nachwuchsführungskräfte. Die Teilnehmenden benannten dies nur selten als eine explizite Erwartung an die Veranstaltungen, jedoch forderten sie häufig (mehr) Möglichkeiten zum Austausch untereinander und damit eine stärkere Fokussierung auf das Ziel des Netzwerkers. Die Mentees nutzten die verschiedenen Austauschformate für einen bestärkenden Peer-Zusammenschluss. In manchen Fällen wurde der kollegiale Beistand der Gesamtgruppe als herausragende Erfahrung des Programms dargestellt. Von großem Wert waren hierbei die regelmäßigen Lunch Talks und informellen Runden und Gelegenheiten. Aus den Aussagen der Teilnehmenden geht hervor, dass das eigenständige Organisieren von vom Programm unabhängigen Treffen gefördert wurde. So entstanden die vom Programm unabhängigen Mittagstreffen der Mentees zur intensiveren Vernetzung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragungen nach Veranstaltungsart getrennt beschrieben, um insbesondere die Effekte, den Nutzen und den Mehrwert des jeweiligen Formats im Rahmen des Programms für die Teilnehmenden darzustellen.

„Das Programm ist
gewinnbringend für Mentees
und Mentoren und trägt
wesentlich zur Vernetzung im
beruflichen Alltag bei.“
(FB/M)

Auftaktveranstaltung – Kennenlernen und erster Austausch

Die Auftaktveranstaltung zum Programm diente neben dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Abschließen einer Mentoringvereinbarung dazu,

- die eigene Rolle und die eigenen Zielvorstellungen in Bezug auf Führungsverantwortung zu reflektieren,
- strukturelle und persönliche Hemmnisse für die Übernahme einer Führungsposition zu identifizieren,
- bereits bewältigte Herausforderungen im Hinblick auf eine Führungslaufbahn herauszuarbeiten,
- Einblicke in verschiedene Werdegänge und Karrierepfade erfahrener Führungskräfte in den sächsischen Landesbehörden zu gewinnen
- und sich auszutauschen.

Die Veranstaltung fand außerhalb Dresdens in Präsenz statt, gleichzeitig wurde die digitale Teilnahme aufgrund mehrerer Absagen ermöglicht.

Diese wurde gut genutzt, um sowohl Informationen zu vermitteln als auch ein erstes Kennenlernen unter den Mentorinnen und Mentoren zu ermöglichen.

An der Befragung zur Auftaktveranstaltung beteiligten sich 20 Teilnehmende, davon zwölf Mentees sowie acht Mentorinnen und Mentoren. Die inhaltliche wie örtliche Trennung zwischen Arbeitskontext und Auftaktveranstaltung ermöglichte es ihnen, sich intensiv auf das Programm einzulassen.

„Abwechslungsreiche zwei Tage
mit unterschiedlichen
Arbeitsformaten in
unterschiedlichen
Gruppenkonstellationen haben
das Netzwerken und
Kennenlernen sehr gefördert.“
(FB/m)

Für die Teilnehmenden, in Präsenz oder online, war die Auftaktveranstaltung eine gute Möglichkeit zum ersten Austausch. Die verschiedenen Gruppenkonstellationen – Peer-Austausch zwischen Mentees bzw. Mentorinnen und Mentoren und Austausch innerhalb der Tandems – wurden positiv hervorgehoben. Die Gespräche, die in diesem Kontext entstanden, z. B. zu Karriere und Karrierehindernissen von Frauen, wurden von acht Teilnehmenden gelobt. Zwei Teilnehmende hätten sich eine frühere Information über die Matches gewünscht, um insgesamt mehr Zeit für den Austausch innerhalb eines Matches zur Verfügung zu haben. Diese Anregung wurde bereits für den Pilotdurchlauf II aufgegriffen.

Neben der Vernetzung diente die Auftaktveranstaltung auch der Vermittlung konkreter Inhalte. Fünfmal wurde kritisch angemerkt, dass diese durch andere Programmpunkte – wie die Einführung ins Programm – zeitlich eingeschränkt wurden bzw. dass es „teilweise zu viele ‚Belehrungen‘ über Selbstverständlichkeiten im Führungsverhalten“ (FB/m) gab. Die mit der Auftaktveranstaltung angestrebten Ziele der Wissensvermittlung und Vernetzung konnten erreicht werden und die Teilnehmenden beschrieben sie insgesamt als gelungen. Auf die genannten Verbesserungspotenziale wurde von den Programmverantwortlichen direkt flexibel reagiert.

Lunch Talks – Anregung zu Austausch und Vernetzung über thematischen Input

Die wenig formalisierten Lunch Talks waren in den Arbeitsalltag einfach zu integrierende Angebote über die Mittagszeit mit einer Dauer von einer Stunde. Vorangestellt war immer ein Input zu einem vorher festgelegten und kommunizierten Thema. Anschließend boten die Lunch Talks dann Freiraum für individuelle Gespräche in der Gruppe. Dabei dienten sie dem Austausch der Teilnehmenden untereinander und förderten deren Vernetzung. Insgesamt gab es vier geplante Lunch Talks mit externen Referentinnen und Referenten. Auf Wunsch einiger Mentees konnte darüber hinaus ein fünfter angeboten werden.

An den Befragungen zu den Lunch Talks nahmen immer mindestens acht Personen teil, etwa im gleichen Verhältnis Mentees und Mentorinnen sowie Mentoren. In der Anfangsphase des Programms war die Beteiligung besonders hoch. Es gab sieben Personen, die vier oder mehr Lunch Talks besuchten, demgegenüber nur vier Personen, die nur einen besuchten. Das spricht für eine gute bis sehr gute Aufnahme des Formats als Verbindung von fachlichem Input (bezogen auf verschiedene Themen der Führung) und Vernetzungsveranstaltung durch die Teilnehmenden. Diese gaben an, besonders die Kürze und Ungezwungenheit der Lunch Talks zu schätzen sowie die damit verbundene Möglichkeit des intensiven Austauschs. Die Lunch Talks boten ihnen insbesondere auch die „Möglichkeit, über ein Thema gemeinsam ins Gespräch zu kommen“ (FB/m), eine Verbindung miteinander herzustellen, sich also gut zu vernetzen.

„Für mich ist dieses Format – nach der eigentlichen Mentee-Mentorin-Arbeit – der gewinnbringendste Baustein in diesem Programm.“

(FB/m)

Die konkreten fachlichen Inputs, verbunden mit genügend Zeit für den Austausch darüber, stießen bei den Teilnehmenden teilweise auf großen Zuspruch (siehe Abbildung 4). Sie reflektierten die Inhalte tiefergehend, unabhängig davon, ob sie bereits bekannt waren oder neue Erkenntnisse lieferten.

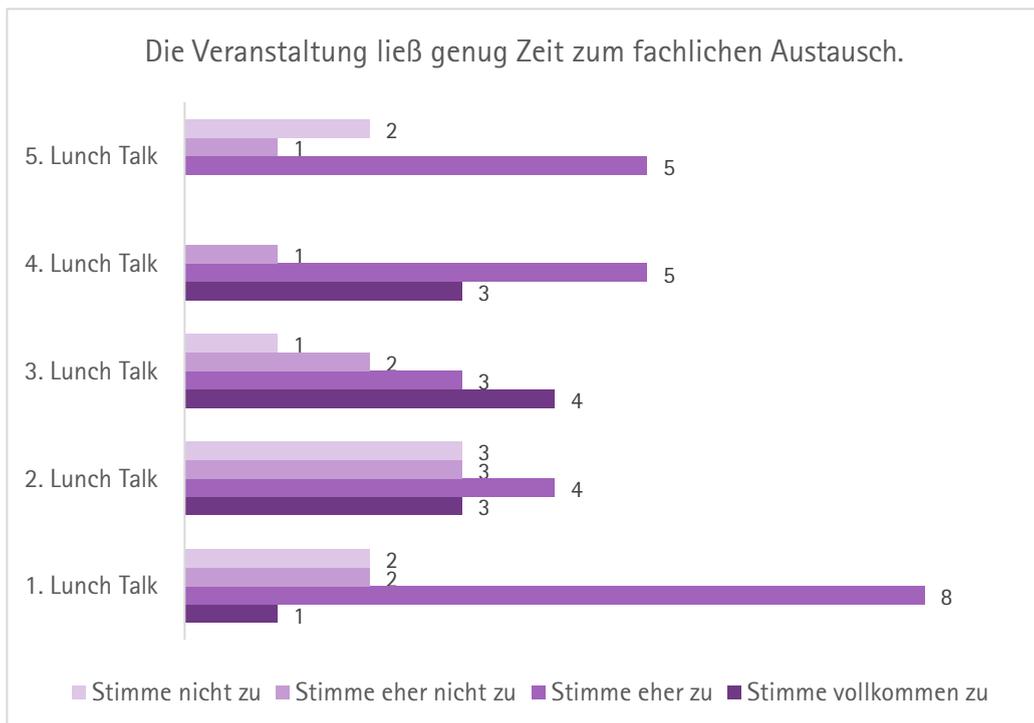


Abb. 4: Zeit für fachlichen Austausch bei den fünf Lunch Talks, N = 8 bis 13 Antworten je nach Item

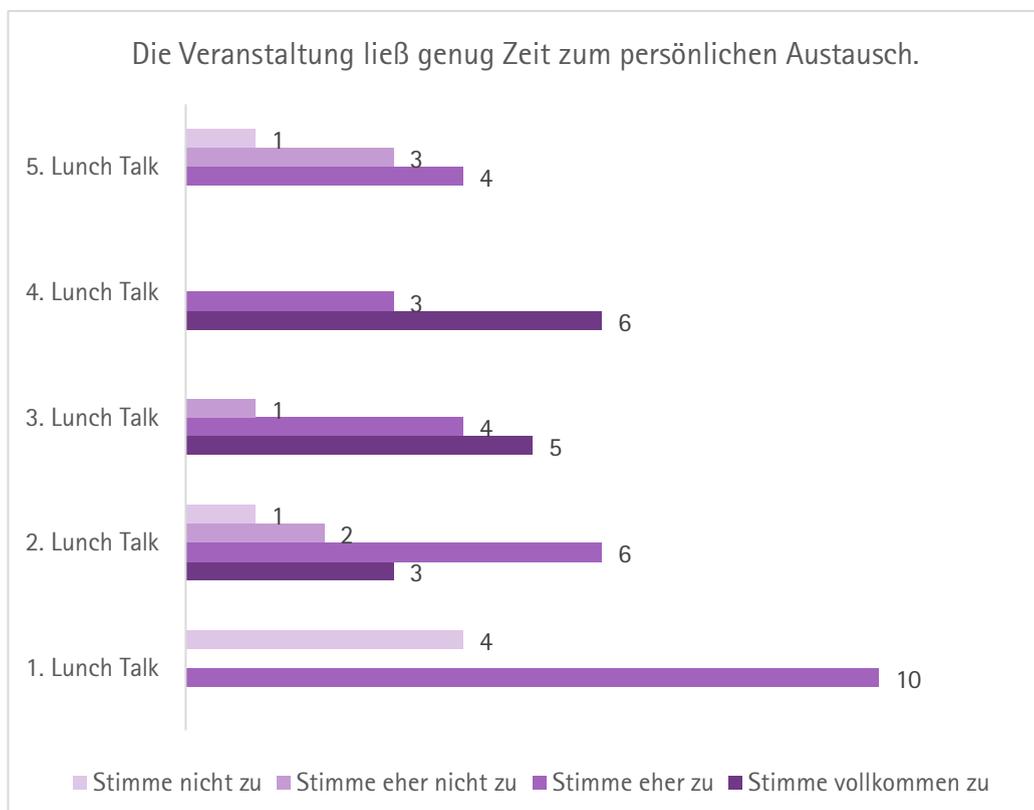


Abb. 5: Zeit für persönlichen Austausch bei den fünf Lunch Talks, N = 8 bis 14 Antworten je nach Item

Besonders der zusätzlich angebotene vierte Lunch Talk zum Thema „Strategische Planung der eigenen Karriere im öffentlichen Dienst“ war für die Mentees eine Bereicherung und initiierte weiterführende Fragen, z. B. zu den Karrierewegen der Mentorinnen und Mentoren, sowie ein Interesse an potenziellen Unterschieden in den Karrierewegen von Frauen und Männern und an atypischen Karrierewegen und Führungsformen (z. B. geteilte Referatsleitung). Die direkte Beteiligung der Mentees an der Themensetzung – das „besprochene Thema wurde auf Wunsch der Mentees aufgerufen“ (FB/m) – bzw. das kurzfristige Reagieren auf deren inhaltliche Interessen wurden sehr positiv bewertet. Aus Sicht der Befragten sollte in einem neuen Durchlauf das Thema gerne an früherer Stelle im Programm platziert werden. Auch diese Anregung wurde durch die Programmverantwortlichen im Pilotdurchlauf II bereits umgesetzt.

Vernetzungstreffen – Austausch innerhalb der Gruppen

Im Pilotdurchlauf I wurde sich für die Durchführung zweier Vernetzungstreffen entschieden. Diese haben sich in der Ausgestaltung elementar unterschieden. So war das erste Vernetzungstreffen ein abendlicher Restaurantbesuch ohne Input oder Vorgaben. Das zweite Vernetzungstreffen war als Zwischenbilanzierung mit evaluativen Elementen zur Halbzeit des Programmjahrs organisiert. An den Befragungen zu den Vernetzungstreffen beteiligten sich sechs (drei Mentees und drei Mentorinnen bzw. Mentoren) bzw. zehn Teilnehmende (vier Mentees, sechs Mentorinnen bzw. Mentoren).

Das erste Vernetzungstreffen gab den Teilnehmenden die Gelegenheit, sich in einem kleinen, außerdienstlichen Rahmen zu treffen und untereinander auszutauschen. Diese Möglichkeit wurde genutzt und positiv bewertet. In dem gut organisierten Rahmen konnte sich die kleine Runde von Teilnehmenden angenehm und entspannt, auch über die jeweiligen Mentoringkonstellationen hinweg, aktiv in fachlicher wie persönlicher Weise miteinander austauschen und dabei berufliche Kontakte knüpfen.

Im zweiten Vernetzungstreffen stand neben dem gemeinsamen Austausch die Zwischenbilanzierung des Programms im Mittelpunkt. Setting und Ort des Vernetzungstreffens zur Zwischenbilanzierung fanden bei den Teilnehmenden große Zustimmung. Mentees und Mentorinnen sowie Mentoren reflektierten in voneinander getrennten Gruppen über den bisherigen Stand des Programms und blickten auf ihre Ziele sowie deren Erreichung.

Die Mentorinnen und Mentoren sprachen u. a. über die Auswahl der Mentees und deren berufliche Erfahrungshintergründe, die Organisation der Mentoring-Treffen und deren Häufigkeit, die Rahmenbedingungen des Programms sowie die eigene Befähigung zur Mentorin bzw. zum Mentor. Für sie war die Zwischenbilanz interessant und erkenntnisreich hinsichtlich der Erwartungen und Ziele an das Programm sowie seiner perspektivischen Ausgestaltung.

„Der private Austausch ist häufig lehrreicher als Fortbildungen, da es häufig darum geht, zu einzelnen Problemen bzw. Fragestellungen die Einschätzungen anderer zu erhalten. Da dieser private Austausch ermöglicht wurde, war es eine gute Veranstaltung.“
(FB/M)

Die Mentees diskutierten ebenfalls die Rahmenbedingungen, aber auch Hindernisse in der Mentoring-Beziehung (siehe Kapitel 7.1.) sowie das Thema Gleichstellung in der öffentlichen Verwaltung.

Von allen Teilnehmenden wurde die Möglichkeit zum Austausch in kleiner Peer-Runde gelobt. Dieser gab ihnen „teilweise mehr Impulse (...) als die Vortragenden“ (FB/m). Rückblickend fand das Vernetzungstreffen mit den evaluativen Elementen großen Zuspruch, wurde jedoch verbunden mit der Anregung, künftig Veranstaltungsziele und das besondere Setting bereits im Vorhinein deutlicher zu kommunizieren.

Abschlussveranstaltung – Würdigung und nachhaltige Vernetzung

Die Abschlussveranstaltung mit Begrüßung des Pilotdurchlaufs II (November 2023 bis Oktober 2024) markierte den feierlichen Endpunkt des offiziellen Pilotdurchlaufs I mit Übergabe der Teilnahmebestätigungen. Zu dieser Veranstaltung waren neben den Teilnehmenden der Pilotphasen I und II auch Vertreterinnen und Vertreter der Ressorts (z. B. Lenkungsgruppenmitglieder, Personalverantwortliche und Frauenbeauftragte) eingeladen. An der Befragung zu dieser Veranstaltung nahmen 15 Personen (elf Mentees sowie vier Mentorinnen und Mentoren) teil. Die Teilnehmenden empfanden die Abschlussveranstaltung und deren Organisation rundum als gelungen, ein würdiges und angemessenes Format, um den Pilotdurchlauf I zu beenden. Sowohl die Mentee-Gruppe als auch die Gruppe der Mentorinnen und Mentoren fühlten sich in ihrer Rolle als Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Gruppe wertgeschätzt. Die Veranstaltung bot noch einmal Gelegenheit, Sichtweisen auf das Programm einzubringen, Erfahrungen des letzten Jahres im gegenseitigen Austausch zu reflektieren und diesen Austausch auch im Anschluss an die Veranstaltung fortzuführen. Aus Sicht der Teilnehmenden konnte das eigene Netzwerk noch einmal vergrößert werden.



Verabschiedung Pilotdurchlauf I mit Staatssekretär Mathias Weilandt
Foto: SMJusDEG | Kristiof Struck

7.3. Begleitende Angebote

Qualifizierungsangebot Workshops – Vermittlung von spezifischem Wissen

Den Schwerpunkt der Workshops bildete die Qualifizierung der Teilnehmenden in Fragen der Übernahme und Gestaltung von Führungsaufgaben. Diese thematisch und didaktisch strukturierten Veranstaltungen wurden getrennt für Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren angeboten. An der Befragung zu den drei Workshops für die Mentees beteiligten sich jeweils acht bzw. neun Teilnehmende. An der Befragung zum Workshop für die Mentorinnen und Mentoren nahmen fünf von ihnen teil. Die Workshops konzentrierten sich auf die Vermittlung spezifischer Inhalte. Die Mentees bearbeiteten in ihren Workshops drei verschiedene Themen im Bereich Führung:

- Workshop 1 – „Bewusst in Führung gehen“,
- Workshop 2 – „Stärkenorientiert Führen“ (siehe Abbildung 6),
- Workshop 3 – „Wertschätzend kommunizieren“.

Laut Aussagen der Befragten wurden die Erwartungen an das Programmformat weitgehend (in vier von fünf Fällen) erfüllt. Diese betrafen im Besonderen die Vermittlung resp. Auffrischung von praktischen Fähigkeiten als Führungskraft und entsprechendes Fachwissen. Im Rückblick erscheinen die vorherige Aufklärung, Information und Abstimmung betreffs der Inhalte und Schwerpunktlegung der Workshops bedeutsam bei der individuellen Bewertung. So kritisierten einige die Wiederholung von Inhalten, welche bereits aus anderen Qualifizierungen bekannt waren. Deren Anregungen orientieren in Richtung einer stärkeren Beteiligung der Mentees bei der thematischen Ausrichtung der Workshops vor dem Hintergrund beruflicher und biografischer Vorerfahrungen.

„Gute Gelegenheit, abseits des Tagesgeschäftes und neben der Mentoren-Beziehung Fragen zum Themenkreis Führung zu reflektieren. Aufwand und Nutzen erschienen angemessen“
(FB/m)

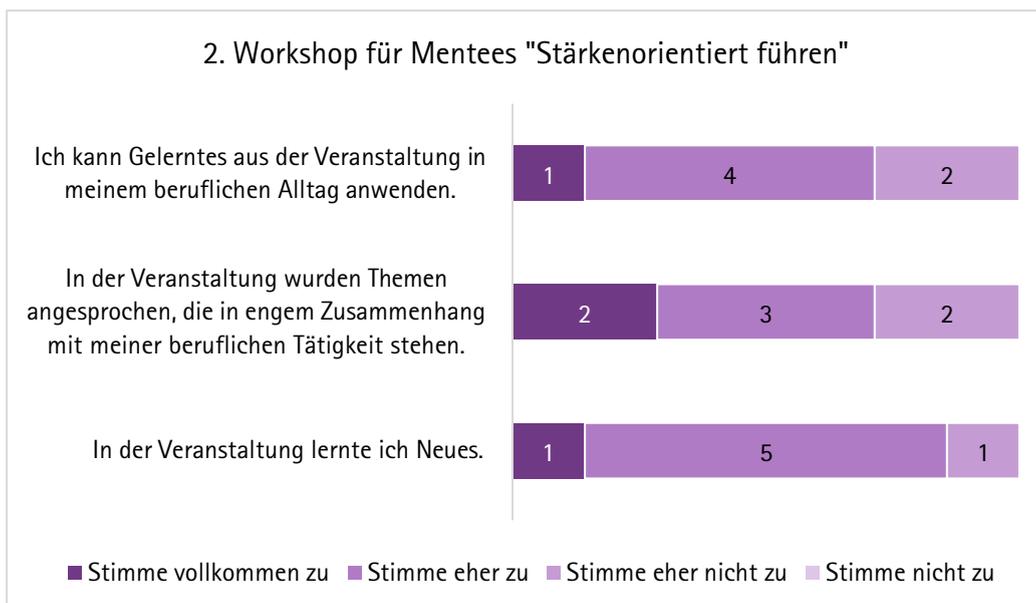


Abb. 6: Einschätzung des zweiten Workshops für Mentees, N = 7

Ein weiterer Pluspunkt der Workshops ergab sich - vergleichbar mit den Effekten der Vernetzungstreffen - aus der Erzeugung eines Gruppengefühls und der darüber ausgelösten kollegialen Bestärkung, die einen intensiven Austausch ermöglichte.

Ein Viertel der Mentees, die an der Befragung zum ersten Workshop teilnahmen, und ca. 60 Prozent der Mentees, die an der Befragung zum dritten Workshop teilnahmen, markierten den gemeinsamen Austausch in der Mentee-Gruppe als positiven Aspekt. Bereits zum Zeitpunkt des zweiten Workshops berichteten die Mentees, dass sie sich in der Mentee-Gruppe einander zugehörig fühlten: „Es ist deutlich spannender, sich quasi im Rahmen einer Peerberatung auszutauschen, als die meisten Inhalte aus den Workshops.“ (FB/m).

Das Thema des sich speziell an Mentorinnen und Mentoren gerichteten Workshops lautete: „Führen im Home Office und Teilzeit“. Das Thema wurde anhand der Abfrage aus den Matchingfragebögen zu Beginn des Durchlaufs gesetzt. Das Feedback zur Veranstaltung verweist auf eine begrenzte Interessenlage, denn es nahmen vergleichsweise wenige Mentorinnen und Mentoren teil. Zugleich ergab sich daraus ein verbindender Effekt auf die Gruppe, die Atmosphäre wurde als „fast familiär“ (FB/M) beschrieben. Die thematische Ausrichtung des eintägigen Workshops wurde vor Ort vom Dozenten gemeinsam mit den anwesenden Mentorinnen und Mentoren entwickelt und spiegelte damit ein unmittelbares und flexibles Eingehen auf die akuten Bedarfe und Interessen der Teilnehmenden wider. Die wenigen Mentorinnen und Mentoren bewerteten den Workshop und die Bearbeitung des Themas entsprechend positiv. Bei der Planung des Pilotdurchlaufs II wurde zudem die Anregung der Mentorinnen und Mentoren aufgegriffen, ein thematisches Angebot zur Qualifizierung als Mentorin bzw. Mentor anzubieten. Der ganztägige Methodenworkshop für Mentorinnen und Mentoren wurde in Durchlauf II sechs Wochen nach dem Auftaktworkshop angeboten, sodass neben der Vermittlung von Methoden auch in der Zwischenzeit aufgekommene Unklarheiten besprochen werden konnten.

Zusätzlich wurde im Pilotdurchlauf II abgefragt, ob die Mentorinnen und Mentoren Interesse an einem zusätzlichen Angebot, einer „Führungswerkstatt“ haben. Da sehr positiv auf diesen Vorschlag reagiert wurde, wird dieses Format für die Mentorinnen und Mentoren ins Leben gerufen.

„Offener Erfahrungsaustausch zu vielen Führungsthemen war möglich, nachdem sich die Gruppe darauf verständigt hatte.“
(FB/M)

Ergänzendes Begleitformat - Coaching

Das Coaching stellte für alle Teilnehmenden, Mentees wie Mentorinnen und Mentoren, ein zusätzliches Begleitformat dar. Als ausgewiesenes Personalentwicklungsinstrument ist dieses Angebot in aller Regel Führungskräften der sächsischen Landesregierung vorbehalten, sodass dieser Programmbaustein den Mentees in ihrer Funktion als Mitarbeiterinnen anderweitig nicht offen steht. Für die individuelle Passung und Nutzung des Formates war es von Bedeutung, dass sich die Teilnehmenden ihre Coachin oder ihren Coach aus einer Reihe gelisteter Coachinnen und Coaches selbst wählen konnten. Dafür gab es Informationen zu deren Qualifikation und Berufserfahrung, Trainingsschwerpunkten und Spezialisierungen, Methoden und Arbeitsweisen, Referenzen sowie zum Einsatzort. Im Pilotdurchlauf I machten 13 Teilnehmende davon Gebrauch, darunter auch drei Mentorinnen. In den Befragungen gaben sechs Personen explizit an, kein Coaching genutzt zu haben, u. a. weil sie sich nicht für eine Coachin oder einen Coach entscheiden konnten, das Coaching „aus den Augen verloren hatten“ (FB/M), es für sich „weniger prioritär“ (FB/M) einstufen bzw. weil grundsätzlich die Zeit dazu fehlte. An der Befragung zum Coaching nahmen nur Mentees (N = 6) teil, sodass sich die nachfolgenden Aussagen allein auf die Gruppe der Mentees und ihre Nutzung des Angebots Coaching beziehen.

Die insgesamt sehr positive Annahme des Coachings ist auf das professionelle und abermals exklusive Setting sowie das spezifische und sehr konzentrierte Wissen der Coachenden zurückzuführen. Einige Mentees berichteten, dass sich für sie Mentoring und Coaching sehr gut ergänzten. Besonders positiv wurde das Fachwissen der Coachinnen und Coaches herausgestellt, welches die Mentoren bzw. Mentorinnen in dieser Spezifität nicht mitbringen, z. B. „Kompetenzen im Bereich Psychologie“ und „Methodenkenntnisse und Analysefähigkeiten“ (FB/m). Entscheidend für den individuellen Erfolg des Angebots war es auch hier, dass „die Chemie zwischen Coach und Mentee stimmte“ (FB/m), sie sich vertrauensvoll, offen und ehrlich begegneten. In diesen Settings konnten die Mentees mit ihrer Coachin oder ihrem Coach sehr individuelle Themen bearbeiten – z. B. Strategien für das eigene Handeln finden, Herausforderungen einer Führungskraft meistern oder Arbeitsprozesse besser organisieren. Sie setzten sich Ziele, die sie alle auch erreichten. Die Erarbeitung dieser Themen erfolgte dabei partizipativ unter expliziter Einbeziehung der Wünsche der Mentees.

Insgesamt erwies sich das externe Coaching-Angebot als ausgesprochen nützlich aus Sicht der Befragten. Die Beweggründe der Teilnehmenden, die kein Coaching nutzten, verweisen darauf, das Instrument und dessen Vorteile im Programm stärker hervorzuheben und zu bewerben.

7.4. Nutzen, persönlicher Gewinn und Zufriedenheit mit der Maßnahme

Alle Formate des Programms wurden zumindest von einem Teil der Teilnehmenden angenommen. Zwölf Personen gaben explizit an, bestimmte Angebote nicht genutzt zu haben – hier wurde am häufigsten das Coaching genannt. Die größten Hindernisse beim Besuch der Veranstaltungen, aber auch bei den selbstorganisierten Mentoring-Treffen waren sowohl für die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren arbeitsbezogene Terminkonflikte sowie eine erhöhte Belastung durch Termine. Sie wurden dreimal so häufig wie Urlaub oder Krankheit als Grund für das Fernbleiben von Veranstaltungen genannt. Weitere Gründe wie Desinteresse oder das Vergessen von Terminen wurden nur in Einzelfällen erwähnt.

Zwölf von 15 Teilnehmenden (fünf Mentees und sieben Mentorinnen und Mentoren) sind mit der Art und Weise, wie sie für sich selbst das Programm gestalteten, zufrieden und würden nichts daran ändern (siehe Abbildung 7).



Abb. 7: Änderungen bei einer erneuten Teilnahme, N = 15

Für ihre Zufriedenheit spricht auch, dass sechs von sieben Mentees sowie fünf von sieben Mentorinnen und Mentoren – nochmals vor die Entscheidung gestellt – wieder an dem Programm teilnehmen würden. Sie betonten die Bedeutsamkeit und die Notwendigkeit eines solchen Programms allgemein und seinen individuellen Nutzen für jede Teilnehmerin, jeden Teilnehmer. Bis auf eine Mentorin konnten alle Befragten einen individuellen Erfolg und Nutzen aus dem Programm ziehen, z. B. für die Unterstützung der persönlichen Entwicklung, durch konstruktive Gespräche oder als neue Sichtweise auf Führung bzw. Führungskräfte. Den eigenen Nutzen sehen sie somit eher in vorbereitenden und motivational ausgerichteten Schritten auf dem Weg hin zur Führungskraft, weniger im Beschreiten von konkreten Karriereschritten.

Die überwiegende Mehrheit von Mentees und Mentorinnen und Mentoren kann anderen Frauen die Teilnahme sowohl als Mentee als auch als Mentorin oder Mentor empfehlen (siehe Abbildung 8).



Abb. 8: Empfehlung zur Teilnahme, N = 12 Mentorinnen und Mentoren / 14 Mentees

Die Fazits sowohl der Mentees als auch der Mentorinnen und Mentoren mit Blick auf das Gesamtprogramm fallen positiv aus, mit wenigen Anmerkungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Programms.

Die Teilnehmenden reflektierten die Möglichkeiten, die das Programm ihnen bot, realistisch und in dem Wissen, dass sowohl das individuelle Engagement als auch die konkrete Situation vor Ort in den Ressorts ihren weiteren Karriereweg beeinflussen. Das Programm bot ihnen an dieser Stelle eine Bereicherung und war Impulsgeber, u. a. um „sich [etwas] zuzutrauen!“ (FB/m). Die noch nicht erfüllten Erwartungen zweier Mentorinnen begründen sich aus den für sie unklaren Zielen des Programms, einem „fehlenden Erwartungsmanagement“ (FB/M) und einem fehlenden persönlichen Bezug zu und Nutzen aus den Themen und Inhalten.

8. Reichweite des Programms

Das wirksamste Instrument des ausgewiesenen Programms ist zugleich dessen Begrenzung: das individuell ausgerichtete Mentoring. Die verlässlich eingegangene Mentoringbeziehung bildet das „Fundament“ und den Horizont der spezifischen Fördermaßnahme. Der in den Interviews berichtete überwiegende Erfolg auf persönlicher Ebene dokumentiert die instrumentelle Ausrichtung des Programms auf individuelle Karriereparameter und eine entsprechende proaktive Karriereplanung. Die empirisch belegten Effekte des Programms (siehe dazu Kapitel 7) bestätigen die Bestärkung der Frauen auf der Grundlage eines exklusiven und engagierten Mentorings. Diese Schwerpunktsetzung auf der Ebene individueller Unterstützung führt jedoch dazu, dass die strukturellen Hemmnisse, welche die Karrieren von weiblichen Beschäftigten entscheidend prägen und begrenzen, aus dem Programmfokus geraten. Im Sinne der Gleichstellung und Teilhabe von Frauen auf allen Verwaltungs- und Leitungsebenen braucht es den ausdrücklichen institutionellen und strukturellen Rückhalt des Programms.

Die von Mentees wie Mentorinnen geäußerten Kritikpunkte betreffen zu meist die strukturelle und konzeptionelle Ebene des Programms „*in Sachsen“. Dabei war allen Befragten deutlich, dass das Programm keinen unmittelbaren Einfluss auf Personalentwicklung und Stellenbesetzungen nehmen würde. Kritisiert wurde aber die fehlende „Verzahnung und

Verknüpfung“ (I/M) der spezifischen Fördermaßnahme in der sächsischen Verwaltungs- und Beförderungsstruktur. Nachvollziehbar war den meisten Befragten, dass die Maßnahme „nicht dieses System ändern (wird)“ (I/m). Wohl aber hatten sie die Erwartung, dass das Programm als Gleichstellungsinitiative gezielt auf ungleiche Strukturen und intransparente Beförderungsprozesse einwirken werde, etwa über entsprechende Verlinkungen des Programms mit Personalentwicklungsprozessen sowie dessen Vermittlung in die Ministerien und Abteilungen. Nach Einschätzung einiger Mentorinnen endet der Einfluss des Programms vor entscheidenden Beförderungsstrukturen und Gremien. Die Schwerpunktsetzung des Programms auf individuelle Parameter und die Vermittlung von Aktivierungsstrategien führt in der Tendenz zu einer Individualisierung weiblicher Führungskarrieren. Ausdrücklich wendete sich die Maßnahme an die Mentees und deren Befähigungen als künftige Führungskräfte. Gleich mehrere Mentees merkten an, dass „richtiges Auftreten“ und „Softskills“ alleine zu keiner Führungskarriere verhelfen würden.

Teilnehmende kritisierten teilweise er-fahrene Zuschreibungen und damit verbundene Diskreditierungen, welche speziell „Frauen“-Programme betrafen. Beispielhaft und ohne nähere Ausführungen berichteten betroffene Mentees, dass ihnen die Teilnahme am Programm im unmittelbaren Beschäftigungsumfeld zum Nachteil ausgelegt wurde.

„Es fehlen Beförderungen, die kann mir das Mentoringprogramm aber weder verschaffen noch unterstützen, weil das ja völlig voneinander losgelöst ist.“
(I/m)

Andere Teilnehmende schilderten, sie hätten sich „verstecken“ sollen oder wollen, um diesem Stigma vorzubeugen. Eine Mentorin bestätigte entsprechende Labelingprozesse⁹ in ihrem Arbeitskontext. Um derartigen Abwertungsprozessen zu begegnen, solle das Programm aus Sicht der Teilnehmenden „auf breiter Front publik gemacht“ (I/M) werden. Die fehlende strukturelle Verbindlichkeit des Programms geht offenbar einher mit dessen als unzureichend beschriebener Reichweite, Bekanntheit und Akzeptanz als ernstzunehmende Qualifizierungsmaßnahme. Befragte beanstandeten, dass sich das

Programm nicht ausreichend von anderen Förder- und Nachwuchsmaßnahmen absetzen würde. Zugleich wurde in Rechnung gestellt, dass es sich bekanntermaßen um den Pilotdurchlauf I handelt und sich nachhaltige Veränderungen nur über eine langfristige Etablierung des Programms erreichen lassen. Eine Mentorin formulierte an der Stelle: Das Programm solle sich „fokussieren auf das Frausein in dem Kontext“ (I/M). Dahinter kann ein Zuspruch zum Programm als wirksame Gleichstellungsinitiative in der Sächsischen Landesverwaltung vermutet werden.

⁹ Der Begriff Labeling oder auch Etikettierung meint im Programmkontext stattfindende stereotype und vergeschlechtlichte Zuschreibungen der Mentees als weibliche Nachwuchsführungskräfte. Mehr oder minder implizit wird unterstellt, dass Frauen nur aufgrund spezifischer Frauenförderung der formalen Qualifikation entsprechen würden.

9. Handlungsempfehlungen für die Fortsetzung des Programms

Die aus den Erhebungen abgeleiteten Empfehlungen für das Programm „*in Sachsen“ schließen an die Erfahrungen, geschilderten Wirkungen und Anregungen der Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I an. Die Erkenntnisse aus den Fragebögen und Interviews belegen den Erfolg des Programms als individuelle und passgenaue Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte. Mentees wie auch Mentorinnen und Mentoren sprechen sich für die Fortsetzung des Programms und dessen Ausbau als anerkannte Personalentwicklungsmaßnahme für hochqualifizierte weibliche Beschäftigte aus. Die nachfolgenden Empfehlungen zielen auf die weitere Umsetzung des Programms ab und richten sich sowohl an die Programmverantwortlichen als auch an die Personalverantwortlichen in den Ministerien und Abteilungen sowie die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Landesverwaltung.

Die Erwartungen an ein gleichstellungspolitisches Programm sind sehr hoch. Damit (potenzielle) Teilnehmende die Möglichkeiten des Programms „*in Sachsen“ gut für sich nutzen können, bedarf es seitens der Programmverantwortlichen bereits vor Beginn des Programms der **genauen Vermittlung der Ziele, des Beitrags der einzelnen Programmbausteine zur Zielerreichung, aber auch der Grenzen des Programms**. Dabei kann ein Abgleich individueller und programmatischer Zielperspektiven zu Beginn sowie fortlaufend im Programm eine hohe Motivation schaffen und dafür sorgen, dass Erwartungen erfüllt werden. Darüber hinaus können Empowermentprozesse durch eine im Programm angelegte Anregung von Eigeninitiativen, Peerberatung etc. nachhaltig befördert werden.

Ein zentraler Effekt des Programms besteht in der individuellen Bestärkung und Ermunterung zur Übernahme von Führungsverantwortung, ein weiterer im Ausbau institutioneller und kollegialer Vernetzung weiblicher Nachwuchsführungskräfte. Diese Effekte können durch den **Ausbau innovativer Austauschformate** sowohl auf kollegialer Ebene als auch darüber hinaus mit weiblichen Beschäftigten und Führungskräften sowie sonstigen relevanten Akteurinnen und Akteuren im Beschäftigungsumfeld verstärkt werden. Zusätzlich eignet sich der Aufbau eines Alumnae-Netzwerks für die durchlaufübergreifende Vernetzung. Grundsätzlich bedarf es für den weiteren Ausbau der Vernetzungsstrukturen einer Integration der Programminhalte und Angebote in das reguläre Karrieresystem.

Das Mentoring als effektives und passgenaues Instrument einer geschlechtergerechten Karriereentwicklung beruht auf einer abgesicherten und vertrauensvollen Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor. Daraus folgt die Bedeutsamkeit sowohl eines sorgfältig gewählten Matches vor Beginn des Programms als auch der Stärkung der Mentoringbeziehung über den gesamten Durchlauf und somit die Empfehlung zur **Flankierung der Mentoringbeziehung durch Begleitung und Beratung**. Über die bereits bestehenden Angebote hinaus ist, unter Berücksichtigung der beruflichen Situation der Mentorinnen und Mentoren, eine Fortbildung geeignet, die Mentoring-Kompetenz der Mentorinnen und Mentoren auszubauen und ihnen einen Raum zu bieten, sich als

„Wenn man ein solches Programm auflegt, dann sollte man es auch sichtbar machen im gesamten Kontext. Was ist das Führungskräfteprogramm für Frauen? Und auch diese Besonderheit: Was zeichnet sich denn eben gerade bei Frauen aus?“

(I/M)

Gruppe untereinander auszutauschen. Möglichkeiten hierfür bieten beispielsweise Workshops zu Themen wie Aufgabenprofil und Vorbildfunktion einer Mentorin, eines Mentors, Rollenverständnis sowie Umgang mit einer schwierigen Mentoring-Beziehung.

Eine erfolgreiche Platzierung von Frauen auf allen Führungsebenen in der öffentlichen Verwaltung erfordert strukturelle Veränderungen. Die nachfolgenden Empfehlungen hinsichtlich der **institutionellen Anerkennung des Programms als spezifische Personalentwicklungsmaßnahme für weibliche Nachwuchsführungskräfte** adressiert deshalb insbesondere die Personalverantwortlichen der Ministerien ebenso wie die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Landesverwaltung, aber auch die Vorgesetzten und Entscheidungsträger in Beförderungsverfahren.

Für wirksame strukturelle Veränderungen braucht es

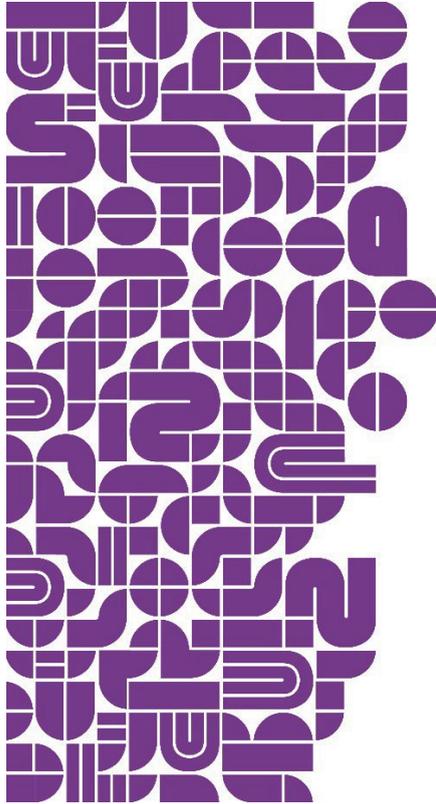
- eine nachhaltige Positionierung und Sichtbarmachung des Programms als spezifische Personalentwicklungsmaßnahme für hochqualifizierte weibliche Nachwuchsführungskräfte auf konzeptioneller und institutioneller Ebene mit dem Ziel der Bearbeitung der anhaltenden Unterrepräsentanz von Frauen in der sächsischen Landesverwaltung,
- die Sichtbarmachung und Abwehr von Stigmatisierungen im Zusammenhang mit der Programmteilnahme, speziell gegenüber weiblichen Beschäftigten als (potenzielle) Teilnehmende und ihren Qualifikationen, Leistungen und Investitionen in Führungskarrieren sowie gegenüber erfahrenen Führungskräften, welche für das Programm als Mentorinnen und Mentoren tätig werden,
- einen inhaltlich-konzeptionellen Ausbau des Programms, u. a. zu Beschäftigungsverhältnissen und Beschäftigungsverläufen von Frauen in der öffentlichen Verwaltung, zu veralteten Rollenbildern und neuen Führungsmodellen, zur Work-Life-Balance
- sowie eine Verstetigung des Programms nach dem Pilotdurchlauf II.

10. Abschließendes Fazit

Auch in den Leitungsebenen der Verwaltung ist der Anteil weiblicher Beschäftigter gestiegen. Allerdings ist aufgrund traditioneller Rollenzuschreibungen auch heute ein gleichberechtigter Zugang zu Führungspositionen noch nicht für alle Beschäftigten sichergestellt. Die erfolgreichen Karrieren von Frauen geben ein starkes Vorbild für die nachrückenden Referatsleiterinnen und hochqualifizierten Fachkräfte ab. Die interviewten Mentees zeigten sich durch das Programm und die individuelle Begleitung in ihren Führungsabsichten bestätigt und motiviert: „Jetzt sind sie an der Reihe!“ (I/M). Zugleich bestätigen die Erfahrungen der Teilnehmerinnen des Pilotdurchlaufs I die begrenzten Chancen und Beförderungsstrukturen für weibliche Beschäftigte. Zu diesem Schluss gelangen die Befragten in den Interviews, ihr Blick in die berufliche Zukunft bleibt entsprechend vage. Das persönliche Fazit enthält wertvolle Rückschlüsse auf bestehende Widerstände und Karrierehemmnisse für qualifizierte weibliche Nachwuchsführungskräfte. Neben der Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und Sensibilisierung für die Situation weiblicher Beschäftigter liegt eine Schwerpunktsetzung des Programms in der individuellen Begleitung und Bestärkung

der Teilnehmenden hinsichtlich der Übernahme von Führungsverantwortung. Motivation und Vorbildwirkung erfolgreichen Mentorings reichen über das individuelle Setting und die Teilnahme am Programm hinaus ins Beschäftigungsumfeld öffentlicher Verwaltung. Damit verbunden sind weiterführende Erwartungen der Teilnehmenden an die Personalverantwortlichen und die Stellenvergaben in den Ressorts. Aus der erfolgreichen Programmteilnahme heraus erwarten die Teilnehmenden die nötige Anerkennung und Fürsprache für ihre Belange und beruflichen Ambitionen. Aus Evaluationsperspektive braucht es eine gleichstellungspolitische Positionierung des Programms als Gleichstellungsmaßnahme für Frauen „in Sachsen“. An der Stelle leistet das Programm bereits einen wertvollen Vermittlungsbeitrag für die Teilnehmenden auf dem Weg in höhere Verwaltungsebenen. Die weitere Perspektive des Programms ist daher verbunden mit der nachhaltigen Implementierung dieser spezifischen Personalentwicklungsmaßnahme in die bestehenden Karrieresysteme und dessen gleichstellungspolitischer Vermittlung in die Ministerien der sächsischen Landesverwaltung.

„Als ich angefangen habe, da gab es fast ausschließlich Männer, da war ich eine Exotin als Frau in Führungsposition. Da habe ich noch in Besprechungen mit den Männern, die alle geraucht haben in ihren grauen Anzügen, teilgenommen. Das war so. Das hat sich erheblich geändert. Gerade in der Verwaltung. Die Verwaltung ist weiblich.“
(I/M)



Herausgeber:

Sächsisches Staatsministerium der Justiz
und für Demokratie, Europa und Gleichstellung

Redaktion:

Institut für regionale Innovation und Sozialforschung e. V.
(Dr. Simone Menz, Elke Lindner)
in Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Staatsministerium der Justiz
und für Demokratie, Europa und Gleichstellung

Gestaltung und Satz:

Institut für regionale Innovation und Sozialforschung e. V.

Redaktionsschluss:

05. März 2024

Copyright:

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte,
auch die des Nachdrucks von Auszügen und der fotomechanischen
Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung
im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information
der Öffentlichkeit herausgegeben.

Sie darf weder von politischen Parteien noch von deren Kandidaten
oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies
gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen,
an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen,
Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder
Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung
bei der Wahlwerbung.