

NEWSLETTER 01 | 2012

# MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

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



ZENTRUM FÜR  
QUALITÄTSSICHERUNG  
UND -ENTWICKLUNG

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

am 1. März 2012 wurde der Auftakt zur dritten Runde des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ begangen. Höhepunkte der Veranstaltung, die maßgeblich durch die Mentees des vergangenen Jahres gestaltet wurde, finden Sie auf den folgenden Seiten in Wort und Bild.

Das Mentoring in den letzten Jahren ein zentrales Instrument der Personalentwicklung geworden ist, ist vielfach unbestritten. Der regelmäßige Kontakt – meist in Form persönlicher Gespräche – bildet dabei eine zentrale Rahmenbedingung für das Gelingen des Mentoring-Prozesses. Ergebnisse aus der Evaluation zeigen, dass das Mentoring-Programm in der Landesverwaltung von Beginn an eine hohe Akzeptanz bei den Teilnehmenden und hohe Zufriedenheitswerte erreicht. Einschätzungen zum ersten Programmjahr werden in diesem Newsletter dargestellt.

Als Anregung für die Mentoring-Beziehung finden Sie im Methodenkoffer ein Instrument zur Selbstanalyse oder zum Einsatz in der Mentoring-Beziehung zur Erfassung von Kompetenzen, Ressourcen und Präferenzen als persönliche Planungsgrundlage für den Karriereweg.

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://mifkjf.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.

Stefanie Buss, Externes Projektbüro

## INHALT

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 01 Rückblick: Abschluss- und Auftaktveranstaltung des Mentoring-Programms am 1. März 2012 | 3  |
| 02 Im Fokus: Evaluationsergebnisse zur Mentoring-Beziehung aus dem ersten Programmjahr    | 8  |
| 03 Methodenkoffer fürs Mentoring: Checkliste Selbstanalyse                                | 10 |
| 04 Blick über den Tellerrand                                                              | 11 |
| 05 Ausblick: Veranstaltungen im Mentoring-Programm                                        | 12 |
| 06 Impressum                                                                              | 14 |

## Rückblick: Abschluss- und Auftaktveranstaltung des Mentoring-Programms am 1. März 2012

Bereits zum dritten Mal wurde zum feierlichen Abschluss und Auftakt des Mentoring-Programms in die Staatskanzlei eingeladen. Über 70 Personen haben teilgenommen.



Neben dem neuen Jahrgang waren ebenfalls die Mentees, Mentorinnen und Mentoren des abschließenden Jahrgangs, Vorgesetzte der neuen Mentees und Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilungen anwesend. Begrüßt wurden die Gäste durch Ursula Molka, ständige Vertreterin des Chefs der Staatskanzlei RLP. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen als Mentorin bekräftigte sie die Relevanz des Programms und hies die Anwesenden im Festsaal der Staatskanzlei herzlich willkommen. Im Anschluss hielt Staatssekretärin Margit Gottstein aus dem Ministerium für Intergration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen ein Grußwort.

Insgesamt 15 Tandems – bestehend aus Nachwuchsführungskräften sowie Führungskräften – wurden im vergangenen Jahr wieder durch die Mitwirkung der Ressorts und des Lenkungsbeirats in einem längeren Auswahl- und Matching-Prozess zusammengeführt. Ziel der Mentoring-Beziehungen ist es, sich im kommenden Jahr verstärkt um Fragen der beruflichen Entwicklung der Mentees zu widmen. Innerhalb der vergangenen zwei Jahre konnten mittlerweile mehr als 30 weibliche Nachwuchsführungskräfte von der sehr individuellen Begleitung durch Führungskräfte der Landesverwaltung profitieren. In Einzelfällen kam es dabei auch zu einem Matching mit Führungskräften aus der Wirtschaft.



Das Programm wurde in diesem Jahr maßgeblich durch die Mentees des abschließenden Jahrgangs gestaltet. Für den Rückblick auf das vergangene Jahr und den gesammelten Erfahrungen und Entwicklungen inszenierten Uta Freudenberger, Caroline Gottheit-Stramm und Heike Spannagel ein rückblickendes Interview. So konnten Teilnehmerinnen der neuen Runde erste konkrete Informationen über best practices in den Mentoring-Beziehungen erfahren. Durch die Fragen der Mentee der neuen Runde, Heike Spannagel, wurde das Mentoring-Geschehen den neu teilnehmenden Mentees konkreter gefasst: Wie wurden die Treffen zwischen ihnen und ihren Mentorinnen bzw. Mentoren gestaltet? Wie haben sich die Mentees auf die Gespräche vorbereitet? Deutlich wurde, dass die Mentoring-Beziehungen gerade durch ihre individuelle Ausgestaltung und starke Orientierung an den Zielen und Themen der beteiligten Mentees erfolgreich erlebt wurden.



Aber auch Einblicke in die persönlichen Erlebnisse der Teilnehmerinnen konnten die Gäste der Veranstaltung erfahren. Miriam Justinger und Kerstin Ramm gaben dabei Einblicke, welche Erkenntnisse und Erfahrungen für sie im Verlauf des vergangenen Jahres relevant wurden. Nicht nur durch die Mentoring-Beziehungen, sondern auch durch das Netzwerk der Mentee-Gruppe, konnte bspw. in Form der kollegialen Beratung zusätzlich berufliche Kompetenz gestärkt werden.



Den ehemaligen Mentees wurden im Anschluss an diesen Beitrag die Teilnahmezertifikate und den Mentorinnen und Mentoren eine Danksagung des Ministerpräsidenten Kurt Beck durch die Projektleiterin des Mentoring-Programms Birgit Groh-Peter überreicht. Unterstrichen wurde diese durch den gemeinsamen persönlichen Dank der Mentees an ihre Mentorinnen und Mentoren.



Nach einem musikalischen Beitrag durch das Polizeiorchester wurde in den Auftakt der neuen Mentoring-Runde übergeleitet. Durch eine Kurzvorstellung der beteiligten Nachwuchs-führungskräfte der neuen Runde wurden diese von den ausscheidenden Teilnehmerinnen mit einer symbolischen Stabüberreichung auf die Bühne gebeten. Die Vorstellung der neuen Mentorinnen und Mentoren übernahm Heike Jung, Leiterin der Abteilung Frauen im MIFKJF.

Beim kulinarischen Ausklang der Veranstaltung konnten die Gäste wie gewohnt erste Kontakte schließen bzw. vertiefen. Die inhaltliche Vorbereitung der Mentoring-Tandems bezüglich der Übernahme ihrer Rollen und Aufgaben erfolgte am folgenden Tag in jeweils halbtägigen Workshops.



## Im Fokus: Evaluationsergebnisse zur Mentoring-Beziehung aus dem ersten Programmjahr

Das Mentoring-Programm wurde begleitend mittels standardisierter (Online)-Befragungen und leitfadengestützter Interviews im ersten Programmjahr evaluiert. Dies ermöglichte zum einen zeitnahe Rückmeldungen über den Gesamtverlauf an den Lenkungsbeirat des Programms. Zum anderen ermöglichte dieses Verfahren eine Bilanzierung des neu eingeführten Personalentwicklungsinstruments am Ende des Programmjahres. Folgende Ergebnisdarstellung fokussiert die Erfahrungen mit der Mentoring-Beziehung.

Insgesamt liegt mehrheitlich eine hohe Gesamtzufriedenheit mit der Teilnahme am Mentoring-Programm seitens der beteiligten Mentees, Mentorinnen und Mentoren aus dem Jahr 2010 vor. Besonders wertvoll war für beide Seiten der persönliche Austausch. Bereits in dem im Juni 2010 mit den Mentees durchgeführten Gruppeninterviews wurde die Struktur des neuen Förderprogramms positiv hervorgehoben. Der Vorteil, der im Mentoring-Programm von allen Beteiligten gesehen wird, ist die Ausrichtung des Programms auf seine drei wesentlichen Bestandteile: Individuelle Förderbeziehung, Qualifizierungsprogramm und Netzwerkgedanke. In dieser Konstellation ist das Programm in der Landesverwaltung bisher einzigartig. Die Mischung aus dem Aufgreifen individueller Fragestellungen und dem Angebot allgemeiner Themen zum Aufbau bzw. der Stärkung von Führungskompetenz wird in seiner Wechselseitigkeit oft betont und positiv hervorgehoben. Auch die Netzwerkveranstaltungen, in denen Frauen in Führungspositionen über ihren Karriereweg berichteten, finden positive Rückmeldungen. In der Konzeption des Programms sei nach Aussage der Beteiligten bereits "*richtiges*" Netzwerken angelegt. Die Mentoring-Beziehung bildet jedoch den Kern des Programms und wird in der Wahrnehmung der Beteiligten auch als dieser bestätigt.

Bereits beim Matchingverfahren werden die Erwartungen, Ziele und Wünsche der Mentee an das Mentoring grundlegend berücksichtigt. Dadurch konnte im ersten Durchgang mehrheitlich eine hohe Zufriedenheit bei der Zusammenstellung der Tandems erreicht werden.

Diese Beziehung kennzeichnet sich bei einem stabilen vertrauensvollen Beziehungsaufbau durch einen regelmäßiger Kontakt - i.d.R. durch persönliche Gespräche - und einem Verhältnis zwischen den Tandempartnern auf gleicher Augenhöhe. Grundlage der Gespräche bildeten die Fragestellungen der Mentee vorrangig zu aktuellen Arbeitskontexten. Die Bereitschaft – v.a. seitens der Mentee - zeitliche Ressourcen in das Mentoring-Jahr mit einzubringen sind für den persönlichen Erfolg unabdingbar. Mentoring-Beziehungen haben erwartungsgemäß mehr profitiert, wenn sich eine stabile Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor etabliert hat und beide Seiten sich aktiv und regelmäßig in das Geschehen eingebracht haben. In Einzelfällen wurde die Tandembeziehung aufgrund eines instabilen Beziehungsaufbaus im Verlauf des Jahres aufgelöst.

Die Ergebnisse zeigen, dass die spezifischen Erfahrungszuwächse für die Mentees vor allem in der Entwicklung der Persönlichkeit und in der Stärkung des Selbstverständnisses als Führungskraft liegen. Die Mentees fühlen sich am Ende besser in der Lage eine realistische Selbsteinschätzung vorzunehmen und eigene berufliche Interessen und Ziele für sich zu formulieren. Ein Erkenntniszuwachs konnte durch die Teilnehmerinnen bezogen auf Aufstiegsstrategien innerhalb der Landesverwaltung gewonnen werden. Damit werden durch das Programm die Ausbildung sozialer Kompetenzen und mithin zentrale Schlüsselfaktoren für den beruflichen Aufstieg gefördert.

Bei den Mentees trägt das Programm dazu bei, sich vermehrt mit Fragen der Gleichstellung in Bezug auf Karriere auseinanderzusetzen und sich entsprechend zu sensibilisieren. Mentorinnen und Mentoren übernehmen für die Organisation dabei auch eine wichtige Multiplikatorenfunktion. Es ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte, die sich für die Mentorenrolle zur Verfügung stellen, bereits eine höhere Sensibilität bezüglich Gleichstellungsaspekten aufweisen.

Die hohe Akzeptanz des Programms durch die Nutzerinnen, Mentorinnen und Mentoren findet ebenfalls auf der Steuerungsebene durch den Lenkungsbeirat statt. Das Programm wird für die professionelle Persönlichkeitsentwicklung der Mentees stark befürwortet. Neben den bereits etablierten Personal- und Führungsentwicklungsinstrumenten der Landesverwaltung konnte es in seiner kurzen Laufzeit bereits einen hohen Stellenwert gewinnen. Vielfach wird die Professionalität des Angebots hervorgehoben. Im Vergleich mit den mittlerweile bundesweit etablierten Qualitätsstandards für Mentoring des forum mentoring e.V. zeigt die Konzeption und Umsetzung des Mentoring-Programms bereits in ihren Anfängen insgesamt einen sehr hohen Standard auf.

Derzeit findet die Abschlussevaluation des zweiten Mentoring-Programms statt.

## Methodenkoffer fürs Mentoring: Checkliste Selbstanalyse

**Ziel:** Selbstreflexion der eigenen Kompetenzen, Ressourcen und Präferenzen als persönliche Planungsgrundlage für den Karriereweg

Der Methodenkoffer dient als Impulsgeber für den Austausch innerhalb der Mentoring-Beziehung. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Führungskräften stehen thematisch im Mittelpunkt. Neben einer näheren Definition des vorgestellten Themas gibt es methodische Anregungen, um sich dem Thema im Mentoring-Prozess zu nähern und gemeinsam eigene Haltungen zu reflektieren, Impulse für den beruflichen Kontext zu erhalten oder Standpunkte miteinander kritisch zu diskutieren.

Aus: Mentoring – Ein Werkzeugkasten des Zentrums Frau in Beruf und Technik/ Einrichtung der Stadt Castrop-Rauxel mit freundlicher Genehmigung von [www.managementpraxis.ch](http://www.managementpraxis.ch) und [www.zukunftschancen.ch](http://www.zukunftschancen.ch)

### 1) Werdegangs-Reflexion und Stärken-Schwächen-Reflexion

- Was betrachte ich als meine hauptsächlichen Leistungen?
- Wie lässt sich mein Verantwortungsbereich bemessen (z.B. Anzahl der Geschäftskontakte, Umsatz, Budget, Anzahl Mitarbeitende, besondere Kompetenzen, spezielle Projekte)?
- Welche besonderen Erfolge kann ich vorweisen? (Wo habe ich neue Themengebiete erschlossen, Problemlösungen gefunden, neue Kontaktpartner gefunden? etc.)

### 2) Stärken-Schwächen-Reflexion

#### Stärken

- Welche fachlichen und beruflich-praktischen Stärken und Schwächen habe ich?
- Was kann ich gut? Welche Aufgaben übernehme ich besonders gerne? Warum erledige ich diese Aufgaben gerne?
- In welchen Situationen habe ich meine Stärken erworben bzw. unter Beweis gestellt?
- Wie ausgeprägt sind die geforderten Schlüsselqualifikationen bei mir? Wie ausgeprägt sind Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen?
- Welche Stärken und Schwächen resultieren aus meiner Ausbildung?
- Welche Stärken und Schwächen ergeben sich aus meiner Persönlichkeit und meinem Charakter?
- Wie kann ich meine Stärken weiter ausbauen und meine Schwächen verringern?
- Was schätzen meine Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten an mir?
- Welche Rückmeldungen habe ich bisher erhalten?

#### Schwächen

- Was kann ich nicht gut?
- Welche Aufgaben mache ich nur ungern oder widerwillig? Warum erledige ich diese Aufgaben so ungern?
- Was sind meine beruflichen Misserfolge?
- Was mögen meine Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte nicht an mir?
- Welche Rückmeldungen habe ich bisher erhalten?
- Was sind meine fachlichen, methodischen und sozialen Defizite?
- Welche Verhaltenskompetenzen hätte ich gerne? Was mögen meine Freunde nicht an mir?

### 3) Erfolgs-Reflexion

- Listen Sie 5 bis 10 Erfolge auf und ordnen Sie diese nach Bedeutung.
- Warum war der jeweilige Erfolg wichtig?
- Welche Leistungen fanden besonderes Lob?

### 4) Befriedigungs-Reflexion

- Welche Teilaufgaben lassen mich (auf)blühen?
- Was macht mir wirklich Spaß?
- Welche Aufgaben will ich nicht mehr machen?

### 5) Lebensziel-Reflexion

- Welche Tätigkeit strebe ich in 3, 5 oder 10 Jahren an?
- Wer oder was möchte ich in 3, 5 oder 10 Jahren sein?

## Blick über den Tellerrand

Aus: CEWSjournal Nr. 82, 08.02.2012, <http://www.cews.org>.

### Weibliche Führungskräfte in den obersten Bundesbehörden

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleG) stellte der Interministerielle Arbeitskreis der Gleichstellungsbeauftragten (IMA) fest, dass weibliche Führungskräfte in den obersten Bundesbehörden noch immer eine seltene Erscheinung sind. Selbst im Frauenministerium gebe es keine Staatssekretärin und nur eine von fünf Abteilungsleitungen sei weiblich besetzt, kritisierten die Gleichstellungsbeauftragten.

Der IMA fordert eine stärkere Verantwortung der Führungskräfte im Sinne eines top-down-Prinzips sowie eine Stärkung von Funktion und Rechtsstellung der Gleichstellungsbeauftragten in der Bundesverwaltung und den Bundesgerichten. Auch für ein *Klagerecht* der Gleichstellungsbeauftragten gegen gleichstellungsfeindliche Personalmaßnahmen wird plädiert.

Quelle: <http://www.zwd.info.de>, 01.12.2011

### „Ingolstädter Studie“: Was Frauen wollen

Viele Unternehmen setzen gezielt Frauen- und Familienförderprogramme ein. Doch der durchschlagende Erfolg bleibt bis heute aus - trotz freiwilliger Selbstverpflichtung und politischer Diskussion zur

Frauenquote. Die Studie „Was Frauen wollen - Wünsche und Anforderungen junger Akademikerinnen an potenzielle Arbeitgeber“ wurde unter der Leitung von Professor Alfred Quenzler von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Ingolstadt im Auftrag der AoN - Agentur ohne Namen GmbH erstellt.

Ziel der Studie war es, ein klareres Bild zu bekommen, welche Wünsche und Anforderungen Frauen an potentielle Arbeitgeber haben. Definiert wurden 51 Selektionskriterien, die zum ersten Mal - zielgruppenselektiert nach Studentinnen/Absolventinnen, Berufs(wieder)-einsteigerinnen und (Young) Professionals - sichtbar gemacht und anhand konkreter Rankings bewertet werden konnten.

Unterteilt wurden die Kriterien in die Kategorien: Unternehmensrelevante Fakten (z.B. Krisensicherheit, Internationalität); Arbeitszeitmodelle; Vergütungsmodelle; Image des Unternehmens; Unternehmenskultur und Umgangsformen im Unternehmen; Familienfreundlichkeit / Familien-einrichtungen; Karriereorientierte Unterstützung und Beratung für Frauen. Die finale Gewichtung und Überführung der einzelnen Kriterien in Rankings erfolgte durch eine empirische Befragung von insgesamt 300 akademisch gebildeten Frauen bundesweit.

Aus den Ergebnissen der Studie und den Vergleichen der Ergebnisse der unterschiedlichen Frauengruppen wird deutlich: Durch alle Altersgruppen zieht sich der Wunsch nach einer genderfairen Führungskultur. Anerkennung und Wertschätzung sind für Frauen wichtige Kriterien, wenn es um die Wahl des Arbeitgebers geht. „Familienfreundlichkeit“ definieren Frauen nicht durch die gängigen „familienfreundlichen Maßnahmen“, sondern hauptsächlich durch flexible Arbeitszeiten. Die Attraktivitätskriterien eines Arbeitgebers richten sich bei den Frauen sehr stark nach der jeweiligen Lebenssituation. Darauf müssen sich Unternehmen, die Frauen rekrutieren wollen, einstellen! Das Betriebsklima hat den entscheidenden Einfluss darauf, ob es Unternehmen gelingt, Frauen zu gewinnen und im Unternehmen zu halten.

Weitere Informationen u.a. zu Handlungsempfehlungen für Unternehmen:

<http://www.agenturohnenamen.de/female-leadership-institute/perspektiven-wechsel/>

## Ausblick: Die nächsten Veranstaltungen im Mentoring-Programm

### 24./25. April: 2-tägiges Führungstraining für Mentees mit Heike Wilbers in Bad Kleinich

Grundlage des Trainings ist die Erweiterung der Managementkompetenz sowie die Entwicklung der Führungspersönlichkeit. Handlungsorientierung und persönliche Autonomie stehen im Vordergrund. Im 2-tägigen Seminar zum Thema Führung werden die Anforderungen an Führungskräfte in den Blick genommen sowie das eigene Führungsmodell entwickelt. Sie setzen sich mit Ihrem Führungsstil auseinander, lernen unterschiedliche Führungsfunktionen und -instrumente kennen und stärken Ihre

Selbstsicherheit bei Führungsaufgaben. Sie erlangen Sicherheit und Vielseitigkeit in der Gestaltung einer Führungsposition. Dabei wird der Umgang mit Macht und Verantwortung reflektiert, Aufstiegs- und Erfolgskompetenzen, um in Führung zu kommen, persönlich erfahren. Dabei gerät der Blick auch auf das eigene Selbstmanagement (wie führe ich mich) und Möglichkeiten unterschiedlicher organisatorischer Führungsmodelle (Führen in Teilzeit).

#### 8. Mai: Frau und Karriere, Dr. Ingrid Vollmer, 2-stündige Netzwerkveranstaltung für die Beteiligten des aktuellen Programm-Durchgangs

Vorstellung der Studie „Frau und Karriere“ und Diskussion im Kreis der Beteiligten. Dr. Ingrid Vollmer hat die aktuelle Situation von Frauen in Rheinland-Pfalz erfasst. Ziel der Studie ist es, mehr über die Motivation der Frauen zu erfahren. Was sind ihre inneren Motivatoren, um eine Karriere anzustreben und umzusetzen? Was sind darüber hinaus äußere Einflussfaktoren, die einen Karriereweg positiv, aber auch negativ beeinflussen? Was sind Hemmnisse, die Frauen bewusst von einer Karriere abhalten, und wie haben Frauen, die heute eine Führungsposition innehaben, diese Hemmnisse wahrgenommen und überwunden?

#### 30. Mai: 1-tägige Potenzialeinschätzung für Mentees mit Dr. Anne Drescher

Auf der Basis eines Anforderungsprofils für Führungskräfte bei der Landesverwaltung wird in diesem 1-tägigen Workshop die Grundlage für die Selbsteinschätzung der Mentees und einer daraus abgeleiteten Zielbestimmung für die Übernahme von Führung und damit für Themenstellungen innerhalb des Mentoring-Prozesses geschaffen. Anforderungsprofil und Selbsteinschätzung bilden im weiteren Verlauf des Mentoring wichtige Grundlagen für den Feedbackprozess, indem ein Abgleich mit der Einschätzung der Mentorin bzw. des Mentors und ggf. der gegenwärtigen Führungskraft oder auch mit der Einschätzung der anderen Mentees erfolgt.

#### 12. Juni: Erfahrungsaustausch für Mentees (vormittags) und Mentorinnen und Mentoren (nachmittags) mit Nathalie Krahé

*Inhalte Mentees (circa 4 Stunden):* Schwerpunkt bildet die Reflexion mit dem bisherigen Verlauf in den Tandems, den Themen, Aktivitäten sowie der Struktur in der Mentoring-Beziehung: „Was bewährt sich?“ „Was könnte noch verbessert werden?“ Weitere optionale Themen sind Netzwerk/ Selbstpräsentation/ Selbstmanagement.

*Inhalte Mentor/-innen (circa 2,5 Stunden):* Auch hier bildet der Schwerpunkt der Veranstaltung der Austausch über die Umsetzung des Mentoring-Prozesses: „Welche Fragen sind aufgetaucht?“ Mögliche weitere Themen sind Feedback-Techniken und die Wirkung von Ratschlägen, das Persönlichkeitsmodell nach Fritz Riemann – Ableitungen für das Mentoring sowie eine Kultur der Förderung von Potenzialträgerinnen – was sind geeignete Maßnahmen?

## 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

### Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Forum universitatis 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.