



RheinlandPfalz

MINISTERIUM FÜR FAMILIE,
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte
in der Landesverwaltung von Rheinland-Pfalz
Eine Handreichung für Personalreferate



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



INHALT

Vorwort der Ministerin • 2

1. Mentoring – über ein erfolgreiches Konzept • 3

1.1 Was ist und wie funktioniert Mentoring? • 3

1.2 Nutzen für Teilnehmende und Institutionen • 4

2. Das Konzept von „Mehr Frauen an die Spitze!“ • 5

2.1 Gründungshintergrund und Ziele • 5

2.2 Teilnahmevoraussetzungen • 6

2.3 Projektbausteine • 6

2.4 Ablauf eines Mentoring-Jahres • 9

2.5 Projektstruktur • 10

2.6 Rückmeldungen und Evaluationsergebnisse • 12

3. Empfehlungen an die Personalreferate • 14

3.1 Bewerbungsverfahren und Projektverlauf • 14

3.2 Tipps für die Begleitung der Teilnehmerinnen (Mentees)
durch die Personalreferate • 16

3.3 Überblick: Akteurinnen und Akteure • 16

3.4 Unterlagen und Öffentlichkeitsarbeit • 17

Anhang • 18

Impressum • 28

VORWORT



SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

das Frauenministerium hat im Jahr 2010 das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ins Leben gerufen, um den Frauenanteil in Führungspositionen von damals 25 Prozent langfristig zu erhöhen. Mentoring-Programme, als ein Instrument der Personalentwicklung, können die Motivation von Frauen zur Übernahme einer Führungsfunktion stärken und ihre Potenziale offenlegen. Sie können damit zu einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beitragen.

Mit einem Frauenanteil von derzeit 34 Prozent in Führungspositionen in der Landesverwaltung ist Rheinland-Pfalz im Ländervergleich mittlerweile gut aufgestellt, dennoch sind wir von einer paritätischen Besetzung von Führungspositionen noch ein Stück entfernt.

Der Schwerpunkt des immer ein Jahr laufenden Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ liegt auf der beruflichen Beratung und Unterstützung von weiblichen Nachwuchsführungskräften durch erfahrene Führungspersönlichkeiten, ergänzt durch attraktive Qualifizierungsangebote und Netzwerkveranstaltungen.

Seit dem Jahr 2010 bis heute haben 130 Nachwuchsführungskräfte aus der Landesverwaltung an dem Programm teilgenommen.

Mit der vorliegenden Handreichung sollen insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Personalreferaten sowie die Personalverantwortlichen in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung einen Überblick über die Programminhalte und die Programmstruktur erhalten. Gleichzeitig soll die Broschüre eine praxisorientierte Unterstützung bei der Auswahl und Begleitung der Mentees vor, während und nach der Programmteilnahme sein.

Ich würde mich freuen, wenn wir gemeinsam den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung steigern können und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Anne Spiegel

Ministerin für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz des Landes Rheinland-Pfalz

1. MENTORING – ÜBER EIN ERFOLGREICHES KONZEPT

1.1 WAS IST UND WIE FUNKTIONIERT MENTORING?

Mentoring ist ein altes und bewährtes Konzept, welches seit hunderten von Jahren Anwendung findet. Ursprünglich stammt der Begriff aus der griechischen Mythologie. In der Geschichte von Odysseus vertraut dieser seinen Sohn Telemachos seinem guten Freund „Mentor“ an, als Odysseus sich in den Trojanischen Krieg aufmacht. Seither wird der Begriff „Mentor“ für Personen verwendet, die eine vertrauensvolle, unterstützende und beratende Funktion haben. Das Prinzip des Mentorings basiert auf einer Tandembeziehung zwischen dem Mentor bzw. der Mentorin und der Mentee. Die Überlieferung aus der griechischen Mythologie ist nicht nur mit männlichen Figuren verknüpft – auch die Weisheitsgöttin Pallas Athene soll von Zeit zu Zeit in die Gestalt Mentors geschlüpft sein und Telemachos beraten haben.

Heutzutage wird Mentoring als Personalentwicklungsinstrument mit dem Ziel verwendet, die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees zu unterstützen und zu fördern. Die Mentorin oder der Mentor kann ihr bzw. sein fachliches und berufsspezifisches Wissen sowie Erfahrungen an die Mentee weitergeben und somit zu dessen Entwicklung beitragen. Durch diese Beziehung entsteht zudem idealerweise eine offene und ehrliche Kommunikation. Folglich dient Mentoring als „selbstverstärkende Spirale der vertrauensvollen Kommunikation in Veränderungsprozessen“.¹

Beim „One-to-One“-Mentoring begleitet eine erfahrene Führungskraft eine Nachwuchskraft über den zeitlich festgelegten Zeitraum von 12 Monaten hinweg. Die Grundlage für die Zusammenarbeit bilden Gespräche auf vertrauensvoller Basis. Die Mentees erweitern zusätzlich in Qualifizierungsworkshops ihre beruflichen und persönlichen Kompetenzen und werden auf Führungsaufgaben vorbereitet. Zudem erhält die Projektteilnahme Struktur durch die Prozessbegleitung (siehe Kap. 2.3). Essenziell für eine erfolgreiche Teilnahme aus Sicht der Mentees ist eine kontinuierliche Begleitung durch die Personalreferate (siehe Kap. 3.).

¹ Edelkraut, Frank (2014): Wie Mentoring das Vertrauen fördert. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/unternehmenskultur/wie-mentoring-das-vertrauen-foerdert/6600376?redirect=1>.

1.2 NUTZEN FÜR TEILNEHMENDE UND INSTITUTIONEN

Mentoring-Programme sind heute in der Wirtschaft, in der Wissenschaft und auch in öffentlichen Verwaltungen etabliert. Es gibt eine Vielzahl von Projekten, insbesondere zur Förderung des weiblichen Nachwuchses. In vielen großen Unternehmen ist das interne Mentoring als Förderinstrument für (weibliche) Nachwuchskräfte mittlerweile verankert, wie z. B. bei der Volkswagen AG, der Deutschen Telekom oder der Deutschen Lufthansa AG.² In staatlichen oder kommunalen Verwaltungen kommen Mentoring-Programme seit den 2000er Jahren vermehrt zum Einsatz.

Der Nutzen von Mentoring für Behörden umfasst ein breit gefächertes Spektrum. Mentoring bietet in erster Linie einen Möglichkeitsraum zur Selbstreflexion. Die Mentees werden sich besser über ihre beruflichen und privaten Ziele und Wünsche bewusst. Sie profitieren zudem von einer Stärkung ihres Selbstbewusstseins und Selbstwertgefühls. Auch die Mentorinnen und Mentoren reflektieren ihren beruflichen Werdegang und entwickeln ein Bewusstsein für die Probleme des Führungsnachwuchses. So entsteht ein vernetztes und nachhaltiges Lernen voneinander, von dem sowohl die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch die Institutionen profitieren.³ Mentees können ihren Mentorinnen oder Mentoren eine qualifizierte Rückmeldung und konstruktive Kritik geben, wodurch diese ihren eigenen Führungsstil überdenken und entsprechend verbessern können.⁴

² Kurmeyer, Christine (2012): Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.

³ Höher, Friederike (2014): Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁴ Edelkraut, Frank (2014): Wie Mentoring das Vertrauen fördert. Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/unternehmenskultur/wie-mentoring-das-vertrauen-foerdert/6600376?redirect=1>.

Mentoring bietet daher eine exzellente Möglichkeit für den Wissenstransfer in Behörden, da neuere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Wissen der erfahreneren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel sind Behörden auf ein funktionierendes Wissensmanagement angewiesen. Durch Mentoring wird zudem das Potenzial der Nachwuchskräfte besser erkannt und gefördert und Beschäftigte so gezielt auf eine mögliche Führungsaufgabe vorbereitet.⁵ Dadurch wird gleichzeitig die Bindung zwischen der Behörde und den Mitarbeitenden gestärkt, da sie sich beraten und begleitet fühlen. Die Behörde kann so qualifizierten Führungsnachwuchs gewinnen und halten, das Vertrauen wird auf beiden Seiten gestärkt.

Im Folgenden wird das Konzept des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ vorgestellt, eines der ersten Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen auf der Ebene der Landesverwaltung. Es gilt heute als Good-Practice-Beispiel, an dem sich zahlreiche Verwaltungen aus Bund, Ländern und Kommunen orientieren.

⁵ Behörde für Soziales und Familie der Stadt Hamburg (2005): Mentoring für Frauen.

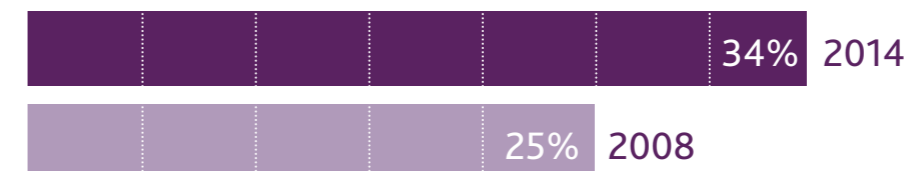
2. DAS KONZEPT VON „MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!“

2.1 GRÜNDUNGSHINTERGRUND UND ZIELE

Als das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ vom damaligen Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen im Jahr 2009 gegründet wurde, waren 25 Prozent der Führungskräfte in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung weiblich. Das Programmziel war daher von Anfang an, den Anteil von Frauen in Führungspositionen langfristig zu erhöhen und weibliche Nachwuchskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern. Darüber hinaus soll, durch eine kontinuierliche Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, langfristig auch der

Frauenanteil in Gremien, Beiräten und Ausschüssen gesteigert werden. Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst“ ist langfristig auch mit einer stärkeren Sensibilisierung für das Thema Chancengleichheit sowie für die Belange weiblicher Beschäftigter in den Verwaltungen des Landes zu rechnen. Das Projekt hat in den vergangenen Jahren einen Beitrag dazu geleistet, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen in der Landesverwaltung auf mittlerweile 34 Prozent (in 2014) erhöht hat.

Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz



2.2 TEILNAHMEVORAUSSETZUNGEN

Für Mentees:

- Weibliche Nachwuchsführungskräfte des 3. und 4. Einstiegsamtes, i. d. R. A13 bis A15 / R1, sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte
- Beschäftigte aus den Ministerien, oberen Landesbehörden oder aus rheinland-pfälzischen Hochschulverwaltungen
- Mindestens zweijährige Berufserfahrung im öffentlichen Dienst
- Grundsätzliche Bereitschaft und persönliche Eignung, Führungsfunktionen zu übernehmen

Für Mentorinnen und Mentoren:

- Führungskräfte aus der Landesverwaltung oder aus anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes ab der Besoldungsgruppe / Vergütungsgruppe A15 / E15 oder aus Bereichen außerhalb des öffentlichen Dienstes, wie beispielsweise aus Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisationen
- Mehrjährige Erfahrung in Führungs- und Leitungspositionen mit Personalverantwortung
- Interesse daran, eigenes Wissen und Erfahrungen an Nachwuchskräfte weiterzugeben

2.3 PROJEKTBAUSTEINE

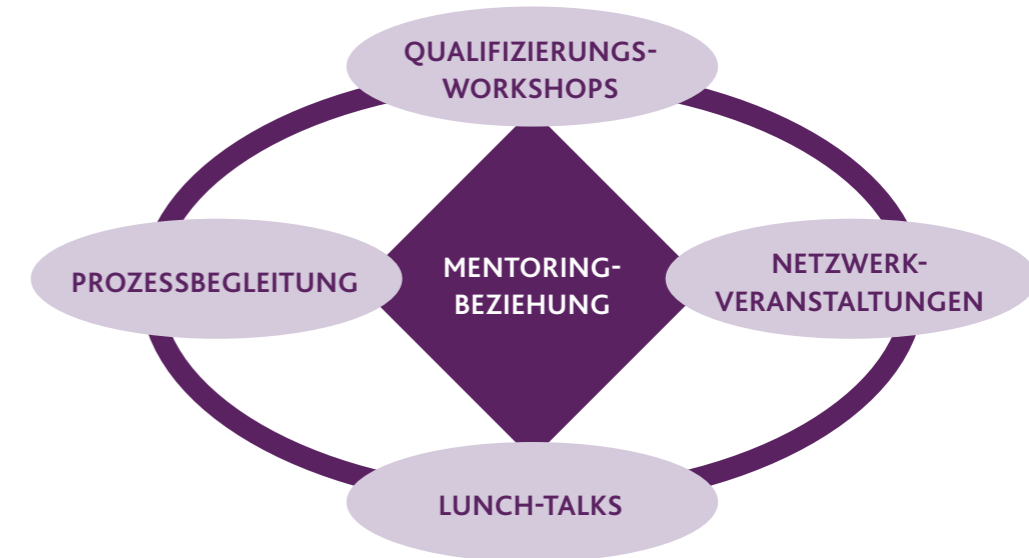
Der Aufbau und Ablauf des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ erfüllt die vom Bundesverband Forum Mentoring e. V. vorgeschlagenen Qualitätskriterien für Mentoring-Programme.

Die drei wesentlichen Komponenten stellen die „One-to-One“-Beziehung im Tandem, die Qualifizierungsworkshops sowie die Prozessbegleitung dar. Im Folgenden werden die Bausteine näher beschrieben.

Die Mentoring-Beziehung

Für die einjährige Projektlaufzeit werden jeweils eine Nachwuchsführungskraft (Mentee) und eine Führungskraft (Mentorin oder Mentor) zu einem Tandem zusammengestellt (gematcht), das entlang der beruflichen Fragestellungen und Ziele der Nachwuchskraft arbeitet. Themen in den Gesprächen können die Entwicklung einer persönlichen Karrierestrategie, Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Karriere oder konkrete (Problem-) Situationen aus der beruflichen Praxis sein. Neben Gesprächen kommen auch andere Möglichkeiten der Interaktion in Frage, beispielsweise das „Shadowing“, bei dem die Mentee die Mentorin oder den Mentor beispielsweise zu einer Sitzung begleitet und sich einen Eindruck über den Führungsstil und die Arbeitsweise des Mentors / der Mentorin verschaffen kann. Im optimalen Fall führt die Mentorin oder der Mentor die Nachwuchskraft in seine bzw. ihre beruflichen Netzwerke ein und gibt ihr so die Möglichkeit, fachübergreifend und über die Projektlaufzeit hinaus Kontakte in der Landesverwaltung zu knüpfen. Die Zusammenarbeit im Tandem basiert auf den Prinzipien der Freiwilligkeit, Unabhängigkeit (keine Weisungsbefugnisse), Vertraulichkeit, Verbindlichkeit und konkreter Vereinbarungen.

Die vier Säulen des Mentoring-Programms



Die Qualifizierungsworkshops

Für ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung werden den Mentees vier Workshops (jeweils zweitägig) angeboten. Die Mentees sind verpflichtet, diese zu besuchen. Der erste Qualifizierungsworkshop findet außerhalb von Mainz statt, damit die Teilnehmerinnen die Gelegenheit haben, sich zu Beginn der Projektlaufzeit außerhalb des beruflichen Umfeldes intensiver kennen zu lernen. Änderungswünsche der Mentees, was die Themen oder die Auswahl der Referenten / Referentinnen betrifft, werden wenn möglich noch für den aktuellen Jahrgang, andernfalls für folgende Jahrgänge berücksichtigt. Bewährte Themen der regelmäßig angebotenen Workshops sind:

- „Zwischen Macht und Verantwortung – auf den Spuren des eigenen Führungsstils“
- „Strategisches Selbstmarketing – die eigene Sichtbarkeit erhöhen“
- „Erfolgreich verhandeln mit geschickter Argumentation“
- „Sicheres Führungsverhalten in Kommunikation und Konflikt“





Die Netzwerkveranstaltungen und Lunch-Talks

Die Netzwerktreffen stellen ebenfalls einen wichtigen Baustein des Projekts dar, da die Vernetzung sowohl innerhalb der Mentee-Gruppe als auch mit den Mentorinnen und Mentoren sowie den ehemaligen Teilnehmenden ausdrücklich gewünscht ist und als sehr gewinnbringend empfunden wird. Netzwerkveranstaltungen finden viermal jährlich zu verschiedenen Schwerpunktthemen statt, beispielsweise „Richtig Netzwerken“, „Business-Knigge für Frauen und Männer“ oder „Stimm- und Sprechtraining“. Weitere Themen können von den Mentees vorgeschlagen werden. Eine Netzwerkveranstaltung pro Jahr wird von den Mentees organisiert.

Die Lunch-Talks sind ein weiteres Netzwerkformat. Dabei handelt es sich um 90-minütige gemeinsame Mittagessen, bei denen jeweils ein Mentor oder eine Mentorin einen Kurzvortrag über ein für die Mentees relevantes Thema hält. Beim anschließenden gemeinsamen Mittagessen besteht die Möglichkeit zur Diskussion und zum fachlichen Austausch. Netzwerkveranstaltungen sowie Lunch-Talks finden in der Regel in Mainz statt. Die Teilnahme an den Lunch-Talks, gelegentlich auch an den Netzwerkveranstaltungen, steht den ehemaligen Projektteilnehmenden offen.

Die Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung bildet den roten Faden des Mentoring-Programms und hilft den Mentees, Mentorinnen und Mentoren bei der Rollenfindung sowie der Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Tandem. Die Prozessbegleitung gliedert sich in die Einführungs-, Zwischenbilanz- und Abschlussbilanz-Veranstaltung. Auf diese Weise wird eine kontinuierliche Begleitung des Mentoring-Prozesses sichergestellt. In der Mentoring-Einführung stehen die Rollenfindung und die Erfolgsfaktoren für eine ertragreiche Zusammenarbeit im Tandem im Vordergrund. Bei der Zwischenbilanz blicken die Teilnehmerinnen auf die erste Hälfte der Projektlaufzeit zurück und richten den Fokus auf Ziele und Fragestellungen für die weiteren sechs Monate. In der Abschlussbilanz wird ein Resümee der zurückliegenden Projektlaufzeit gezogen. Dabei geht es auch um die Frage, wie die Zusammenarbeit mit der Mentorin bzw. dem Mentor erfolgreich abgeschlossen oder ggf. über die Projektlaufzeit hinaus aufrechterhalten werden kann. Letzteres gilt auch für die Vernetzung mit den Projektteilnehmerinnen.

2.4 ABLAUF EINES MENTORING-JAHRES

VON MÄRZ BIS MÄRZ: ZUSAMMENARBEIT IN DEN TANDEMS	MÄRZ	Offizielle Auftakt-/Abschlussveranstaltung Kennenlernen der Mentees
	APRIL	Gemeinsame Einführungsveranstaltung Netzwerkveranstaltung
	MAI	Erster Qualifizierungsworkshop
	JUNI	Zweiter Qualifizierungsworkshop Lunch-Talk
	JULI	Sommerferien – kein Programm
	AUGUST	Lunch-Talk
	SEPTEMBER	Zwischenbilanz-Veranstaltung Netzwerkveranstaltung
	OKTOBER	Dritter Qualifizierungsworkshop
	NOVEMBER	Vierter Qualifizierungsworkshop Lunch-Talk
	DEZEMBER	Netzwerkveranstaltung
	JANUAR	Lunch-Talk
	FEBRUAR	Abschlussbilanz-Veranstaltung Netzwerkveranstaltung Ab März: Jahresevaluation

2.5 PROJEKTSTRUKTUR

Die Projektleitung ist im Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (MFFJIV) angesiedelt. Bei der Koordination und Organisation der Veranstaltungen sowie der Überprüfung von Wirksamkeit und Zufriedenheit der Teilnehmerinnen (Evaluation) wird die Projektleitung durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Universität Mainz unterstützt und beraten.

Das Programm wird von einem Lenkungsbeirat gesteuert, der sich aus der Projektleitung

(MFFJIV), den Mitgliedern der einzelnen Ressorts, der Arbeitsgemeinschaft der Personalräte sowie dem Interministeriellen Ausschuss für Frauenfragen (IMA) zusammensetzt. Den Vorsitz hat die Leitung der Abteilung Frauen im MFFJIV. Jeder Mentee-Jahrgang wählt zudem eine Sprecherin, die ebenfalls im Lenkungsbeirat vertreten ist und die Perspektive und Belange der Mentees vertritt. Der Lenkungsbeirat tagt zwei- bis dreimal im Jahr, beschließt die Zusammenstellung der Tandems und ist in alle Fragen der Projektsteuerung und -organisation eingebunden.

Zusammensetzung des Lenkungsbeirats



Aufgaben des externen Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung

Planung und Umsetzung	Beratung	Wissenschaftliche Begleitung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rahmenveranstaltungen und Prozessbeteiligung ■ Workshops und Netzwerkveranstaltungen ■ Informationen, Handlungsempfehlungen, Materialien zum Projekt sowie zu Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentees und Mentor/-in ■ Projektleitung ■ Beratendes Mitglied im Lenkungsbeirat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluation

Qualitätssicherung

Das MFFJIV hat das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung an der Universität Mainz (ZQ) mit der wissenschaftlichen Begleitung des Mentoring-Programms beauftragt. Zu den Qualitätskriterien eines professionell durchgeführten Mentoring-Programms gehört eine regelmäßige Evaluierung hinsichtlich der Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und eine Überprüfung der (Selbst-) Wirksamkeit. Die Evaluation des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“ besteht aus drei Komponenten:

Formative Evaluation

Nach Abschluss der Projektlaufzeit werden alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren der aktuellen Projektrunde in einem Online-Verfahren zu ihrer Gesamtzufriedenheit mit dem Projekt befragt. Weitere Themen der Befragung sind die Bewertung einzelner Projektbausteine und -veranstaltungen sowie der persönliche Nutzen aus der Teilnahme. Die Ergebnisse aus der Evaluation werden in einem Jahresbericht zusammengefasst und der Projektleitung bzw. dem Lenkungsbeirat zurückgespiegelt, um ggf. Anpassungen für kommende Runden vornehmen zu können. Für die Evaluation des Jahrgangs 2016/2017 wurde die Jahresevaluation erstmals in eine Eingangs-

befragung zu Beginn der Projektlaufzeit und eine Abschlussbefragung nach Ende der Mentoring-Runde unterteilt. Die Evaluation soll so mehr Informationen über Erwartungen und Selbstwirksamkeits-Effekte im Vorher-nachher-Vergleich hervorbringen.

Telefonische Interviews

Die Telefon-Interviews werden wenige Monate nach Beginn der Projektlaufzeit geführt, wenn die Zusammenarbeit in den Tandems begonnen hat. Die Teilnehmerinnen werden dazu befragt, ob das Matching gelungen ist und die Zusammenarbeit in den Tandems funktioniert. Darüber hinaus werden Rückmeldungen über den bisherigen Programmverlauf und -inhalt sowie weiteres Feedbacks an die Projektkoordination aufgenommen.

Veranstaltungsbefragungen

Die Qualifizierungsworkshops und Prozessbegleitungs-Veranstaltungen werden jeweils in einer schriftlichen Befragung evaluiert. Auf diesem Weg erhalten sowohl die Referentinnen und Referenten als auch die Projektkoordination eine Rückmeldung und Verbesserungsvorschläge zu den Veranstaltungsformaten und -inhalten.

„Die Workshops waren sehr praxisorientiert angelegt. Mit den Mentees habe ich gleichaltrige Frauen aus den unterschiedlichsten Bereichen kennen gelernt. Dieses Netzwerk werde ich im Rahmen meiner Arbeit sicherlich noch nutzen.“
(Teilnehmerin, Abschlussevaluation 2016)

„Ich hatte das Glück, eine tolle Mentorin zu bekommen, mit der ich frei über jedes Thema sprechen konnte und die dank ihrer langjährigen Erfahrung stets eine gute Ratgeberin ist.“
(Teilnehmerin, Abschlussevaluation 2016)

2.6 RÜCKMELDUNGEN UND EVALUATIONSERGEBNISSE

Die Ergebnisse aus der aktuellen Abschlussbefragung des siebten Jahrgangs 2016/2017 zeigen, dass rückblickend rund zwei Drittel der Mentees sehr zufrieden mit dem Programm waren, während die anderen ihre Zufriedenheit im oberen Mittelfeld einstufen. Fast drei Viertel der Mentorinnen und Mentoren gaben an, sehr zufrieden mit dem Programm zu sein.

Wenn man die Bedeutung der einzelnen Projektkomponenten betrachtet, wird deutlich, dass sich für die Mentees der höchste Nutzen aus den drei Hauptbestandteilen des Projekts ergibt, nämlich den Workshops, dem Austausch und der Vernetzung mit den anderen Mentees und der Zusammenarbeit im Tandem mit der Mentorin oder dem Mentor.

Auch die Fähigkeit, stärker die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren, wird durch die Programmteilnahme positiv beeinflusst und gesteigert. Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab, wenn es darum geht, die eigenen Vorstellungen bezüglich seiner beruflichen Zukunft klar und deutlich artikulieren zu können. Die Projektteilnahme hat zudem zwei Drittel der Befragten dazu motiviert, mehr berufliche Verantwortung zu übernehmen. 80 Prozent der Befragten haben angegeben, durch die Teilnahme mit schwierigen Situationen besser umgehen zu können.

Seitens der Mentorinnen und Mentoren scheint die Möglichkeit, Nachwuchskräfte von ihren eigenen beruflichen Erfahrungen profitieren zu lassen und sie auf ihrem Karriereweg begleiten und unterstützen zu können, die größte Motivationsquelle für die Programmteilnahme zu sein. Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigt zudem, dass sie durch den Austausch mit der Mentee in hohem Maße ihren eigenen beruflichen Werdegang reflektieren konnten.

Ende 2014 / Anfang 2015 wurde eine Verbleibsanalyse durch das ZQ durchgeführt, in der die ersten vier Jahrgänge (2010–2014) des Mentoring-Programms einbezogen waren. Die Erhebung der Daten fand, wie die jährlichen Abschlussbefragungen, durch eine anonymisierte Online-Umfrage statt. Im Mittelpunkt standen dabei Fragen zu beruflichen Veränderungen der Mentees sowie zur Weiterentwicklung ihrer sozialen und beruflichen Kompetenzen seit ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm.

Es zeigt sich, dass bei einer verhältnismäßig hohen Anzahl der ehemaligen Mentees ein beruflicher Wechsel stattgefunden hat, der oftmals mit der Übernahme von Führungsverantwortung einhergeht. 21 von 35 Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, geben an, dass seit ihrer Programmteilnahme ein beruflicher Wechsel stattgefunden hat. Von dieser Personengruppe bestätigen wiederum drei Viertel, dass sie in eine Position mit erstmaliger bzw. im Vergleich zu dem Zeitraum vor der Teilnahme höherer Führungsverantwortung gewechselt sind. Die Mehrheit der Befragten gibt darüber hinaus an, langfristig von den im Projekt vermittelten sozialen und persönlichen Kompetenzen profitiert zu haben. Dazu gehören beispielsweise die Aspekte des Selbstmarketings, die erhöhte Bereitschaft, bei beruflichen Chancen die Initiative zu ergreifen, und die Vertiefung von Argumentations- und Verhandlungsstrategien.

Zusammenfassend fällt die Bilanz zur Teilnahme am Mentoring-Programm auch längere Zeit nach der Teilnahme noch sehr positiv aus. Für die große Mehrheit der Befragten ist in mittlerem bis hohem Maße vorstellbar, dass die im Projekt erworbenen Kompetenzen für die Übernahme einer Führungsposition eine Rolle spielen können. Eine ähnlich hohe Bedeutung wird den neu geknüpften bzw. intensivierten Netzwerken zugesprochen.



3. EMPFEHLUNGEN AN DIE PERSONALREFERATE

3.1 BEWERBUNGSVERFAHREN UND PROJEKTVERLAUF

Die Bewerbungsphase des Mentoring-Programms beginnt mit der Infoveranstaltung, die jedes Jahr im September stattfindet. Es wird empfohlen, in den einzelnen Ressorts bzw. im nachgeordneten Bereich rechtzeitig vorher den Termin bekannt zu machen und auf die zentrale Informationsveranstaltung hinzuweisen. Sämtliche Informationen zur Programmteilnahme können der Homepage www.mentoringprogramm.rlp.de entnommen und den potenziellen Mentees zur Verfügung gestellt werden. Infolyer und Projektbroschüren sind ebenfalls auf der Homepage zu finden oder können bei der Projektleitung im MFFJIV angefordert werden. Bei Fragen steht die Projektleitung im MFFJIV jederzeit zur Verfügung.

Die Auswahl der Mentees erfolgt in Eigenverantwortung der Ressorts. Für das Auswahlverfahren sind die zuständige Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte mit einzubeziehen. Die Projektleitung und / oder das externe Projektbüro (ZQ) können zur Unterstützung herangezogen werden. Die Mentorinnen und Mentoren können sich über ein teilnehmendes Ressort oder direkt bei der Projektleitung im MFFJIV bewerben.

Die Zusendung der Bewerbungsunterlagen der potenziellen Mentees, Mentorinnen und Mentoren an die Projektleitung im MFFJIV sollte spätestens in der ersten Dezhemberhälfte eines Jahres erfolgt sein.

Die Zusammenstellung der Tandems (Mentee + Mentorin oder Mentor) wird zwischen Januar und Februar des Folgejahres abgeschlossen. Mentees, die sich ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst suchen und nicht durch die Mitglieder des Lenkungsbeirates gematcht werden wollen, sollten in der Bewerbung entsprechende Angaben machen, bereits Kontakt zu der gewünschten Tandempartnerin oder dem gewünschten Tandempartner aufnehmen und das Einverständnis einholen.

Die Bewerbungsunterlagen der Mentees umfassen:

- Motivationsschreiben inkl. Angabe von persönlichen Zielen, die mit der Teilnahme am Projekt verbunden werden
- Offizieller Bewerbungsbogen
- Lebenslauf
- Anforderungs- und Kompetenzliste für das Matching (s. Anhang)

Bewerbungsgespräche

Den Personalreferaten wird empfohlen, sowohl bei der schriftlichen Bewerbung als auch bei den mündlichen Auswahlgesprächen auf eine ausgeprägte Teilnahmemotivation der Nachwuchskräfte zu achten. Die Evaluationsergebnisse der bisherigen Programmrunden lassen darauf schließen, dass besonders die Mentees, bei denen im Vorfeld ein ausdrücklicher Wunsch an der Projektteilnahme und den damit verknüpften Zielen besteht, einen hohen persönlichen Nutzen aus dem Projekt ziehen.

Folgende Aspekte sollten daher im Auswahlgespräch erörtert werden:

- Klärung der beruflichen Ziele der Mentee sowie der Bereitschaft und Eignung zur Übernahme einer Führungsposition
- Konkretisierung der Wünsche und Erwartungen der Nachwuchskraft an die zukünftige Mentorin oder den zukünftigen Mentor (s. Anforderungs- und Kompetenzliste)
- Eigenständige Abklärung der Teilnahmebereitschaft, falls die Bewerberin bereits eine Wunschmentorin oder einen Wunschmentor hat
- Klärung, ob genug zeitliche Kapazitäten für die Teilnahme der Nachwuchskraft am Programm bestehen (dies ist besonders wichtig für die Teilnehmerinnen, deren Dienstort außerhalb von Mainz ist)
- Hinweis auf die Notwendigkeit der regelmäßigen Teilnahme der Mentee sowohl an den Qualifizierungs- als auch an den Netzwerkveranstaltungen und Lunch-Talks, da bei Nichtteilnahme an den Qualifizierungs-Workshops (von mehr als 50 Prozent) kein qualifiziertes Teilnahmezertifikat ausgestellt werden kann
- Weitergabe erster Informationen zum Programm (Informationsbroschüre und Terminübersicht für das Mentoring-Jahr)
- Erläuterung zum Umgang mit persönlichen Daten und Öffentlichkeitsarbeit im Programm
- Information bzw. Beteiligung der Vorgesetzten. (Eine positive und unterstützende Haltung der Vorgesetzten der Mentee ist bedeutsam für die erfolgreiche Teilnahme)
- Erläuterung des weiteren Verfahrens (Transparenz)

Empfehlungen zur Teilnahme an weiteren Führungskräftequalifizierungen der Landesverwaltung

In der Regel sollte die Teilnahme am Mentoring-Programm nach dem Absolvieren des Basistrainings B1–B2 der Führungskräftequalifizierung stattfinden. Eine gleichzeitige Teilnahme an mehreren Programmen wird nicht empfohlen.

*„Der Austausch mit den anderen Mentees war sehr wertvoll, weil dadurch andere Sichtweisen und Herangehensweisen erfahrbar geworden sind.“
(Teilnehmerin, Abschlussevaluation 2016)*

3.2 TIPPS FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG DER TEILNEHMERINNEN (MENTEES) DURCH DIE PERSONALREFERATE

Die Begleitung der Teilnehmerinnen durch die Personalreferate ist ein zentraler Aspekt. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Mentees sich vor, während und nach ihrer Teilnahme eine kontinuierliche Begleitung durch ihre Vorgesetzten und ihre jeweiligen Personalreferate wünschen. Den Personalreferaten wird daher empfohlen,

- mit den von ihnen entsandten Teilnehmerinnen zu Beginn der Teilnahme sowie nach der Hälfte der Projektlaufzeit (Zwischenbilanz) und nach Abschluss der Teilnahme (Abschlussbilanz) ein Mitarbeiterinnen-Gespräch zu führen oder
- die Mentees zu Beginn der Projektlaufzeit darauf hinzuweisen, dass sie selbst in der Pflicht sind, etwaige Mitarbeiterinnen-Gespräche mit dem Personalreferat und / oder der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten einzufordern.

Diese Empfehlungen wurden, wie bereits erwähnt, aus den Befragungen der bisherigen Jahrgänge abgeleitet. Die Teilnahme am Programm berechtigt selbstverständlich nicht automatisch zu einer Übertragung von Führungsfunktionen. Dennoch zeigte sich, dass die Mentees ein Interesse der Personalreferate sowie der Vorgesetzten für ihre weitere Karriereentwicklung befürworten und daher im Anschluss an die Programmteilnahme ein Entwicklungsgespräch, in dem mögliche berufliche Perspektiven erörtert werden, begrüßen.

3.3 ÜBERBLICK: AKTEURINNEN UND AKTEURE

Projektleitung

Die Projektleitung im MFFJIV ist für die Steuerung und Organisation des Projekts verantwortlich. Die Bewerbungsunterlagen werden für den Matching-Prozess bei der Projektleitung eingereicht.

Lenkungsbeirat

Projektleitung und Lenkungsbeirat erhalten bei internem Matching eine Übersicht mit den Kontaktdaten der beteiligten Tandems von den Personalreferaten. Bei einem externen Matching erhalten sie zur Einsicht die Bewerbungsunterlagen der Mentees, um auf deren Grundlage ein Matching vornehmen zu können.

Einbindung der Vorgesetzten oder des Vorgesetzten

Die oder der Vorgesetzte der Mentee ist über die Teilnahme am Mentoring-Programm sowohl durch die Mentee als auch durch das Personalreferat zu unterrichten (s. Anhang).

Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten und des Personalrats der Dienststelle der Mentee

Sowohl die Gleichstellungsbeauftragte als auch der Personalrat werden im Rahmen ihrer Mitwirkungsrechte bei der Auswahl der Mentees beteiligt.

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) – Universität Mainz

Das ZQ ist mit der wissenschaftlichen Begleitung und inhaltlichen Beratung des Mentoring-Programms beauftragt. In diesem Rahmen finden anonymisierte Erhebungen statt, in denen keine Rückschlüsse auf bestimmte Personen gezogen werden können.

3.4 UNTERLAGEN UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen werden in den Personalreferaten der teilnehmenden Ressorts belassen, es sei denn, es ist ein externes Matching gewünscht. Dann werden die Unterlagen an die Projektleitung weitergeleitet, um diese für den Lenkungsbeirat entsprechend aufzubereiten.

Mentoring-Vereinbarung

Die Mentoring-Beziehung basiert auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Mentee und Mentor / Mentorin. Besprochene Themen werden nicht weitergegeben, es sei denn, es ist gemeinsam verabredet worden. Mentee und Mentorin oder Mentor schließen zu Beginn der Projektlaufzeit eine Mentoring-Vereinbarung (s. Anhang) ab. Der offizielle Teil der Vereinbarung zu den Rahmenbedingungen (Regelmäßigkeit der Treffen etc.) wird der Projektleitung übergeben, der zweite Teil bezieht sich auf die inhaltliche Ausgestaltung der Treffen und verbleibt im Tandem als vertrauliche Basis für die Zusammenarbeit.

Homepage

www.mentoringprogramm.rlp.de

Auf den Internetseiten des MFFJIV wird über das Programm informiert. Zur Gestaltung der Internetseiten können Fotos, die während der Veranstaltungen gemacht werden, veröffentlicht werden. Es werden keine persönlichen Daten im Internet veröffentlicht.

Newsletter

In regelmäßig erscheinenden Newslettern wird in erster Linie über den Projektverlauf und die Veranstaltungen berichtet. Die Zielgruppe der Newsletter sind die Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die Vorgesetzten der Mentees, die Gleichstellungsbeauftragten, Personalräte und die ehemaligen Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer, aber auch weitere Interessierte. Auch hier werden zur Gestaltung Fotos der

Veranstaltungen eingefügt. In Absprache mit den Teilnehmenden des Mentoring-Programms können bspw. auch persönliche Berichte veröffentlicht werden.

Veröffentlichungen

Darüber hinaus können Artikel und Berichte über das Mentoring-Programm in unterschiedlichen Medien – ohne Verwendung persönlicher Daten der Teilnehmenden – platziert werden.

ANHANG



Auf den folgenden Seiten finden Sie als Kopiervorlage:

- eine Anforderungs- und Kompetenzliste an einen Mentor / eine Mentorin für das Matching
- einen Anmeldebogen für Mentorinnen und Mentoren
- einen Bewerbungsbogen für Mentees
- ein Musterschreiben an Vorgesetzte der Mentee vor Programmbeginn
- eine Mentoring-Vereinbarung

Diese Dokumente können Sie kostenlos downloaden unter www.mentoringprogramm.rlp.de.

ANFORDERUNGS- UND KOMPETENZLISTE AN EINEN MENTOR / EINE MENTORIN FÜR DAS MATCHING

Die vorliegende Checkliste soll helfen, mögliche Wünsche / Erwartungen der Mentee bei der Auswahl einer Mentorin / eines Mentors zu erfassen, die bei der Suche nach einer geeigneten Führungspersönlichkeit hilfreich sein können. Sie kann jedoch nur eine grobe Vororientierung bieten; ob sich tatsächlich alle gewünschten Eigenschaften in einer Person wiederfinden lassen, kann nicht zugesichert werden. Es wird daher empfohlen, Prioritäten festzulegen.

Geschlecht der Mentorin / des Mentors

- weiblich männlich keine Präferenz

Die Mentorin / der Mentor soll beschäftigt sein

- im gleichen Ressort (wie die Mentee). in einem anderen Ressort.
 in einer Institution außerhalb der Landesverwaltung. Es spielt keine Rolle.

Gewünschte Funktion der Mentorin / des Mentors innerhalb einer Organisation

- Referatsleitung (stellv.) Abteilungsleitung Dezernatsleitung
 sonstiges kein Wunsch

Beruflicher / fachlicher Hintergrund der Mentorin / des Mentors

- dieselbe Profession, nämlich:
 andere Profession, ggf.:
 kein Wunsch bezügl. des beruflichen Hintergrunds

Kinder

- ja nein keine Präferenz

Erwartungen an die Mentorin / den Mentor (Mehrfachnennungen möglich)

Er / sie sollte

- vertiefte Kenntnisse über Strukturen, Prozesse und Spielregeln innerhalb der Landesbehörde vermitteln können.
 eine Begleitung, Motivation und Unterstützung für den Berufsaufstieg bieten.
 bei der Entwicklung von Karrierestrategien und Hilfen zu einem besseren Selbstmarketing unterstützen.
 Kontakte in beruflich relevante Netzwerke vermitteln.
 Einblicke in sein / ihr Arbeitsgebiet anbieten.

Er / sie soll Kenntnisse vermitteln über

- Durchsetzungsstrategien Konfliktbewältigungsstrategien
 Arbeits(zeit)organisation Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Er / sie sollte auch fachlich beraten und unterstützen können zu folgenden Schwerpunktthemen

.....
.....

ANMELDEBOGEN FÜR MENTORINNEN UND MENTOREN

1. Persönliche Angaben

.....
Name, Vorname

.....
Geburtsdatum*

.....
Familienstand*

.....
Kinder*

.....
Telefon

.....
Fax

.....
E-Mail

**Diese Angaben sind für die Zusammenstellung der Mentoring-Tandems erforderlich.*

2. Angaben zum derzeitigen Beschäftigungsstatus

.....
Dienststelle

.....
Adresse

.....
Abteilung

.....
Referat

.....
Funktion

.....
Derzeitiger Tätigkeitsbereich

.....
E-Mail

3. Wichtige Stationen Ihres beruflichen Werdegangs

.....
.....
.....

4. Warum möchten Sie gerne als Mentor / Mentorin tätig werden?

- Ich möchte gerne mein Wissen an andere weitergeben.
- Ich weiß um die Probleme und möchte anderen gerne helfen.
- Ich möchte gerne Vorbild sein.
- Ich hatte auch einen Mentor / eine Mentorin.
- Ich finde Mentoring wichtig.
- Sonstiges

5. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mentee?

.....
.....
.....

Alle Angaben aus dem Bewerbungsbogen werden mit absoluter Vertraulichkeit behandelt und dienen ausschließlich als Grundlage für die Auswahl der Mentoring-Tandems.

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Daten im Rahmen des Mentoring-Programms verwendet werden.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

BEWERBUNGSBOGEN FÜR MENTEES

1. Persönliche Angaben

Name, Vorname

Geburtsdatum und -ort

Familienstand

Kinder

Telefon

Fax

E-Mail

2. Angaben zum derzeitigen Beschäftigungsstatus

Beamtin

Tarifbeschäftigte

Dienststelle

Adresse

Abteilung

Referat

Funktion

BesGr./EntGr.

3. Angaben zur beruflichen Qualifikation

Studienabschluss / Ausbildungsabschluss

Ich habe bereits am Basistraining (Module B1–B4) für Führungskräfte des Mdl teilgenommen.

Wenn ja, welche Module?

Kurze Beschreibung Ihres Tätigkeitsbereichs

Ich habe bereits Verantwortung für eigene Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter in meinem Arbeitsbereich.

4. Teilnahme am Mentoring-Programm

Welche beruflichen Ziele verfolgen Sie? Wo möchten Sie beruflich in 10 Jahren stehen?

Was erwarten Sie für sich persönlich von dem Mentoring-Programm?

Wie / wobei kann Sie eine Mentorin oder ein Mentor konkret unterstützen?

Haben Sie Wunschthemen zu Seminaren, die Ihre Karriere unterstützen könnten?

.....
.....

5. Angaben zum möglichen Mentor / zur möglichen Mentorin

- Ich weiß noch nicht, wer mein Mentor / meine Mentorin sein könnte.
- Ich kenne bereits einen potenziellen Mentor / eine potenzielle Mentorin.

Name, Vorname

Dienststelle

Funktion

Adresse

Telefon

Fax

E-Mail

Ich wünsche mir als Mentor / Mentorin

- eine Frau.
- einen Mann.
- Das Geschlecht spielt für mich keine Rolle.

Ich wünsche mir von meinem Mentor / meiner Mentorin

.....
.....
.....

Alle Angaben aus dem Bewerbungsbogen werden mit absoluter Vertraulichkeit behandelt und dienen ausschließlich als Grundlage für die Auswahl der Mentoring-Tandems.

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Daten im Rahmen des Mentoring-Programms verwendet werden.

Ort, Datum

Unterschrift

MUSTERSCHREIBEN AN VORGESETZTE DER MENTEE VOR PROGRAMMBEGINN

Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“

Aufnahme von Frau

Sehr geehrte/r

ich freue mich, Ihnen mitteilen zu können, dass sich in diesem Jahr mit Frau, eine Mitarbeiterin aus Ihrer Abteilung, erfolgreich für die Teilnahme an dem Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ beworben hat.

Mentoring wird seit vielen Jahren in den Arbeitsfeldern von Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft als ein individuelles, attraktives und zielführendes Instrument der Nachwuchsförderung eingesetzt. Bereits seit 2010 wird das Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in der Landesverwaltung durchgeführt. Ziel ist es, die Gleichstellung von Frauen und Männern auch im Berufsleben voranzubringen und qualifizierte Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition im Rahmen eines einjährigen Mentoring-Programms zu unterstützen.

Weitere Informationen über das Programm erhalten Sie in der beigefügten Informationsbroschüre und unter www.mentoringprogramm.rlp.de.

Die Auftaktveranstaltung zur Runde des Mentoring-Programms findet am, den von bis Uhr im statt. Sie sind dazu herzlich eingeladen.

Ich bitte Sie, die Teilnahme von Frau an dem Mentoring-Programm zu unterstützen und würde mich freuen, wenn Sie auch an der Auftaktveranstaltung teilnehmen.

Mit freundlichen Grüßen

Anlage: Informationsbroschüre zum Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“

MENTORING-VEREINBARUNG

.....
Name, Vorname der Mentee

und

.....
Name, Vorname der Mentorin/des Mentors

treffen für die Dauer ihrer Mentoring-Beziehung folgende Vereinbarung:

1. Mentee und Mentorin/Mentor behandeln alle dienstlichen und privaten Informationen vertraulich. Dies gilt auch nach Beendigung der Mentoring-Beziehung.
2. Mentee und Mentorin/Mentor tragen in gleichem Maße Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung.
3. Mentee und Mentorin/Mentor tauschen sich aus. Vereinbart werden regelmäßige Treffen.

.....
Rhythmus

.....
Wochentag

.....
Dauer

.....
Ort

.....
Datum, Unterschrift Mentee

.....
Datum, Unterschrift Mentorin/Mentor

WEITERE MENTORING-VEREINBARUNGEN ZWISCHEN

.....
Name, Vorname der Mentee

und

.....
Name, Vorname der Mentorin/des Mentors

Wir treffen folgende zusätzliche Vereinbarungen (z. B. zu Zielen, zu möglicher Hospitation, Shadowing, Einführung der Mentee in Netzwerke der Mentorin / des Mentors, sonstige Unterstützung, ggf. zur Sonderaufgabe / Projektarbeit der Mentee):

.....
Datum, Unterschrift Mentee

.....
Datum, Unterschrift Mentorin/Mentor

IMPRESSUM

Herausgeber

Ministerium für Familie, Frauen, Jugend,
Integration und Verbraucherschutz
Kaiser-Friedrich-Straße 5a
55116 Mainz
www.mffjiv.rlp.de
www.mentoringprogramm.rlp.de

Projektleitung

Ministerium für Familie, Frauen, Jugend,
Integration und Verbraucherschutz
Abteilung Frauen, Referat 752
Ulrike Fluhr-Beck
Telefon: 06131 16-4173
E-Mail: ulrike.fluhr-beck@mffjiv.rlp.de

Externes Projektbüro

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung
Anne Romahn, Betül Çarkacı (*Redaktion*)
Telefon: 06131 39-25078
Email: anne.romahn@zq.uni-mainz.de

Fotos

Fotolia.com: Titel (*weseetheworld*), S. 18 (*woodapple*), Photocase.de: S. 13 (*simonthon.com*)

Gestaltung

www.andreawagner-grafikdesign.de

Druck

Druckerei Wolf GmbH

Stand: Dezember 2017

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR FAMILIE,
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Kaiser-Friedrich-Straße 5a
55116 Mainz

poststelle@mffjiv.rlp.de
www.mffjiv.rlp.de