

***in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen**

Pilotdurchgang II

Inhaltsverzeichnis

I. Mentoring als Frauenfördermaßnahme.....	3
II. Zielgruppen und Matching.....	4
1. Zielgruppen.....	4
2. Teilnahmevoraussetzungen für Mentees	5
3. Teilnahmevoraussetzungen für Mentorinnen und Mentoren.....	5
4. Matching Voraussetzungen.....	5
5. Matchingprozess.....	6
III. Ausgestaltung des Mentoringprogrammes.....	6
1. Mentoringbeziehung (One-to-one Mentoring)	6
2. Rahmenprogramm.....	7
3. Qualifizierung.....	7
4. Vernetzung	7
5. Evaluation.....	7
IV. Mitwirkende Stellen	7
1. Begleitende Lenkungsgruppe	8
2. Ressorts	8
3. Aufgaben des Fachreferats V.3 als Projektkoordination.....	9
4. Einbindung FoBiZ	9
V. Verstetigung nach Pilotphase II	10

I. Mentoring als Frauenfördermaßnahme

Der **Koalitionsvertrag** (S. 104) enthält folgenden Auftrag:

„Wir wollen die gleiche Teilhabe von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Positionen erreichen. [...] Dafür wollen wir passgenaue und wirksame Nachwuchs- und Führungskräfteförderprogramme auf den Weg bringen und qualifizierte Frauen gezielt ansprechen und fördern.“

Der aktuelle **6. Frauenförderungsbericht** des Freistaates Sachsen zeigt, dass Frauen gemessen an ihrer Gesamtbeschäftigtenquote in den Ressorts in den obersten Leitungsfunktionen unterrepräsentiert sind („gläserne Decke“). Gründe hierfür u. a. sind veraltete Rollenbilder, überwiegend von Männern dominierte Strukturen, fehlende weibliche Vorbilder und die Schwierigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Es bedarf daher dringend weiterer Anstrengungen, um Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit nicht nur als Forderung festzuschreiben, sondern diese durch geeignete Maßnahmen voranzutreiben.

Mentoring ist eines der meist genutzten und effektivsten Instrumente einer geschlechtergerechten Personalentwicklung, der gezielten Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung. Ziel ist es, dem Mangel an qualifizierten Führungskräften und dem „drop out“ (Ausscheiden von Frauen in höheren Positionen) hochqualifizierter Frauen entgegen zu wirken. Mentoring-Maßnahmen sorgen für mehr Chancengleichheit auf dem Karriereweg. 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.

Ziele:

- Langfristige Erhöhung des Frauenanteils
- Förderung der beruflichen Entwicklung von Frauen
- Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der Nachwuchsführungskräfte
- nachhaltige Steigerung des Anteils von Frauen in Gremien, Beiräten und Ausschüssen,
- Erhöhung der Gleichstellungskompetenzen aller Beteiligten
- Sensibilisierung für die Situation weiblicher Beschäftigter

Das Grundprinzip des Mentoring beruht auf der vertrauensvollen Beziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin oder Mentor) und einer Nachwuchsführungskraft (Mentee). Aufgabe der Mentorin oder des Mentors ist es, fachliches Wissen und Erfahrungswissen weiterzugeben sowie die Mentee in bestehende Netzwerke einzuführen. Die Mentorin beziehungsweise der Mentor soll für die Mentee ein Vorbild sein und als Gesprächsperson fungieren, um sich mit bewährten Strategien, Chancen und Problemen auf dem Karriereweg in der Landesverwaltung auseinanderzusetzen. Themen und Ziele der Mentoringbeziehung werden gemeinsam verabredet, basieren jedoch auf den individuellen Vorstellungen der Mentees. Auch das Matching mit der Mentorin oder dem Mentor erfolgt aufgrund der Vorgaben und Vorstellungen der Mentee. Für die Mentoringbeziehung wird ein zeitlicher Rahmen von einem Jahr festgelegt. Die Programmrunde für neue Mentees beginnt im Herbst 2023 und dauert ein Jahr.

II. Zielgruppen und Matching

1. Zielgruppen

Das Mentoringprogramm richtet sich an Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren der Sächsischen Staatsregierung aus den Ressorts

- Staatskanzlei (SK)
- Staatsministerium des Innern (SMI)
- Staatsministerium der Finanzen (SMF)
- Staatsministerium für Kultus (SMK)
- 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)

Darüber hinaus hat einen Anspruch auf einen Platz:

- Sächsischer Landtag (SLT)

Jedem Ressort steht **ein Mentee-Platz** zur Verfügung. Die Mentee kann sowohl aus dem Geschäftsbereich als auch einer nachgeordneten Behörde kommen.

2. Teilnahmevoraussetzungen für Mentees

Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein, um als Mentee in Frage zu kommen:

- Weibliche Beschäftigte aus den Ressorts oder dem Sächsischen Landtag sowie nachgeordneten Bereichen ab der Besoldungs-/Vergütungsgruppe E 13-15/A 13-15
- Mindestens zweijährige Berufserfahrung im öffentlichen Dienst

Darüber hinaus können folgende weitere Kriterien herangezogen werden:

- Bereitschaft und Interesse daran, mittelfristig Führungsaufgaben wahrzunehmen, ggf. bereits mit ersten (stellvertretenden) Führungserfahrungen
- Eigeninitiative und Interesse daran, sich mit der eigenen Entwicklung auseinanderzusetzen
- Bereitschaft, mit Engagement berufliche Situation zu analysieren und weitere Karriereschritte zu planen
- Kritikfähigkeit, Offenheit für Ratschläge und Anregungen

Die Lenkungsgruppe hat sich über mögliche Vorgehen in der Auswahl geeigneter weiblicher Nachwuchsführungskräfte ausgetauscht. Die Ausgestaltung des Auswahlprozesses sowie die Entscheidung über die Mentees obliegt den einzelnen Ressorts.

3. Teilnahmevoraussetzungen für Mentorinnen und Mentoren

- Führungskräfte aus der Landesverwaltung
- Mehrjährige Erfahrung in Führungs- und Leitungspositionen mit Personalverantwortung
- Grundsätzliches Interesse an Frauenförderung, Chancengleichheit und Personalentwicklung
- Strategisches Denken
- Soziale Kompetenz
- Bereitschaft, Zeit und Engagement einzubringen
- Offene und wertschätzende Gesprächshaltung

4. Matching Voraussetzungen

- Mindestens eine Funktionsebene Unterschied
- Nicht in einer hierarchischen Beziehung

- Ressortübergreifende Tandems („Cross-Over“)
- Mentorinnen und Mentoren haben jeweils nur ein Mentee

5. Matchingprozess

Die Mentees, Mentorinnen und Mentoren erhalten Ende Juli 2023 Fragebögen übersandt, auf deren Grundlage passende Matchingvorschläge erarbeitet werden. Die Mentees werden mit Mentorinnen und Mentoren abhängig von den angegebenen Wünschen (Geschlecht, Fach- und Tätigkeitsbereich, Erfahrungen, private Situation) gematcht. Mentees, die bereits in der Bewerbung eine Wunschmentorin oder einen Wunschmentor angegeben haben, werden, wenn möglich, mit dieser Person gematcht. Die Matchingvorschläge werden von einem externen Dienstleister unabhängig aufgrund der erhobenen qualitativen und quantitativen Daten erarbeitet und von den Lenkungsgruppenmitgliedern verabschiedet.

III. Ausgestaltung des Mentoringprogrammes

Die Programmstruktur und -elemente des sächsischen Mentoringmodells orientieren sich stark an den Qualitätsstandards für Mentoring des Bundesverbands Mentoring in der Wissenschaft (Forum Mentoring).

1. Mentoringbeziehung (One-to-one Mentoring)

Der Kern des Mentoring-Programms ist die Beziehung zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor (Tandem). Die Beziehung zwischen beiden ist hierarchiefrei und durch hohes gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet. Die Tandems treffen sich in regelmäßigen Abständen und in eigener Absprache zu persönlichen Gesprächen. Themen können sein: Führung, Kommunikation am Arbeitsplatz, Austausch über das Arbeitsfeld öffentlicher Dienst, methodisches Know-how sowie die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mentee. Die Gestaltung der Mentoring-Beziehungen basiert auf individuellen Bedürfnissen und Erwartungen, ist aber auch abhängig vom Zeitbudget der beteiligten Personen. Grundlegend ist, dass die Mentees den aktiven Part innerhalb der Mentoring-Beziehung übernehmen, d. h. sie halten den Kontakt, organisieren die gemeinsamen Treffen und übermitteln vorab ihre Themenvorschläge.

2. Rahmenprogramm

Das Programm „*in Sachsen“ ist eingebettet in ein Rahmen- und Seminarprogramm. Den Rahmen bildet die Auftakt- und Abschlussveranstaltung. In einem gemeinsamen, zweitägigen Einführungsworkshop werden beide Seiten auf ihre Rollen vorbereitet.

3. Qualifizierung

Die Workshops sind angepasst an die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppe der Mentees. Themengebiete können sein: Persönlichkeitsentwicklung, Karrieregestaltung und Laufbahnplanung. Darüber haben die Mentees, Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit, ein bis zwei individuelle Coachingsitzungen bei einem Coach ihrer Wahl in Anspruch zu nehmen.

4. Vernetzung

Die regelmäßig stattfindenden Netzwerkveranstaltungen und Lunchtalks sollen den Austausch der Programmteilnehmenden untereinander anregen und ihre Vernetzung fördern. So lernen die Mentees auch die Mentorinnen und Mentoren anderer Mentees kennen und die Mentorinnen und Mentoren wie auch die Mentees können sich mit ihrer Peer-Gruppe zu ihren Erfahrungen austauschen. In folgenden Jahren ist darüber hinaus geplant, die Vernetzung zwischen den Jahrgängen mit einem Vernetzungstreffen zu fördern, das auch ehemalige Teilnehmende einschließt.

Die unterschiedlichen Programmelemente sind so über das Jahr verteilt, dass alle 4-6 Wochen entweder Vernetzungstreffen oder Weiterbildungsangebote geplant sind. So wird sichergestellt, dass einerseits die Arbeitsbelastung nicht zu hoch ist, gleichzeitig jedoch alle paar Wochen ein Input dafür sorgt, dass sich die Teilnehmenden aktiv in das Programm einbringen und maximalen Nutzen aus der Teilnahme erzielen können. Der Ablaufplan der derzeit laufenden Pilotphase I kann dem Anhang entnommen werden.

5. Evaluation

Da es sich bei dem Projekt um ein Pilotprogramm handelt, wird dieses extern von einer sozialwissenschaftlichen Forschungseinrichtung quantitativ wie auch qualitativ begleitet und evaluiert. Die Ergebnisse des Pilotdurchlaufs II stehen voraussichtlich Ende 2024 zur Verfügung.

IV. Mitwirkende Stellen

1. Begleitende Lenkungsgruppe

Um die Ressorts in die Planung und Umsetzung des Programms aktiv einzubeziehen und das Programm langfristig zu implementieren, ist ein begleitender Ausschuss (Lenkungsgruppe) mit Vertretungen der beteiligten Ressorts eingerichtet worden.

Ständige Mitglieder sind:

- Vertretung aus Fachreferat V.3 SMJusDEG
- Vertretung der Personalabteilungen (SMWA, SMEKUL, SMS, SMI, SMR, SK, SMJusDEG)
- Vertreterin der Frauenbeauftragten
- Vertretung aus dem Hauptpersonalrat (HPR)

Außerdem wählen die Mentees zu Beginn ihres Durchlaufs ihre Sprecherin, die ihre Belange, Wünsche und Forderungen gegenüber der Lenkungsgruppe vertritt. Die Sprecherin der Mentees des laufenden Programmjahrs wird zu den Sitzungen der Lenkungsgruppe eingeladen.

Die Lenkungsgruppe hat ein Mitspracherecht bei einer Reihe von Entscheidungen, darunter die inhaltliche Gestaltung des Programms, die Akquise von Mentorinnen und Mentoren, Auswahlkriterien und –verfahren für Mentees und Letztentscheidung zum Matching sowie Fragen der Finanzierung nach der Pilotphase.

Die Lenkungsgruppe trifft sich etwa zweimal im Jahr.

2. Ressorts

Bewerbungs- und Auswahlverfahren

Der Bewerbungs- und Auswahlprozess der am Programm Teilnehmenden liegt in der Verantwortung der Ressorts. So wird sichergestellt, dass die Ressorts aktiv am Programm beteiligt sind. Darüber hinaus kennen die Ressorts ihre Personalsituation am besten und können so selbst entscheiden, wie sie geeignete Frauen ansprechen wollen. Es ist sinnvoll, pro Ressort eine verantwortliche Person als Ansprechperson für das Pilotprojekt zu benennen.

Jedem Ressort sowie dem Landtag steht **ein** Platz für eine Kandidatin zu. Nachdem das Ressort sich für eine Kandidatin entschieden hat, wird der Projektkoordination (fuehrungskraef-teprogramm@smj.justiz.sachsen.de) die Entscheidung mitgeteilt. **Die Meldefrist für den Pilotdurchlauf II 2023/2024 ist der 14. Juli 2023.**

Neben der Meldung von Mentees liegt es in der Verantwortung der Ressorts, Mentorinnen und Mentoren zu benennen. Dabei sollte jedes Ressort mindestens eine Mentorin oder Mentor melden. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass eine größere Zahl an gemeldeten Mentorinnen und Mentoren zu einem besseren Match zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor führen,

da so auf die Wünsche und Anforderungen der Mentee bestmöglich eingegangen werden kann.

In der Folge erhalten die gemeldeten Mentees, Mentorinnen und Mentoren die Matchingunterlagen. Auf Basis der Matchingunterlagen werden Matchingvorschläge erarbeitet. Die Lenkungsgruppe hat die Letztentscheidung über die Matches.

Involvierung im laufenden Programmjahr

In den Rückmeldungen mancher Mentees hat sich gezeigt, dass die Mentees es schätzen, wenn ihr Engagement von der Hausleitung und Personalverantwortlichen gesehen und wertgeschätzt werden. Die Projektkoordination des SMJusDEG macht von Anfang transparent, dass mit der Teilnahme am Programm kein Anspruch auf eine Beförderung oder die Übernahme von Führungsverantwortung ergibt. Dennoch ist es für die Mentees förderlich, wenn Sie eine Ansprechperson in der eigenen Dienststelle haben. Auch sollte den Mentees, wie auch Mentorinnen und Mentoren zu Anfang transparent gemacht werden, inwiefern einzelne Programmelemente auf die Dienstzeit angerechnet werden können und welche Fahrtkosten durch die Dienststelle getragen werden.

3. Aufgaben des Fachreferats V.3 als Projektkoordination

Fachreferat V.3 SMJusDEG fungiert als Projektkoordination. Hierzu zählen folgende Aufgaben:

- Strategische Planung
- Durchführung von nötigen Vergaben
- Planung und Organisation der Veranstaltungen, Workshops, Coachings und Lunch Talks
- Entwicklung und Bereitstellung von Informationsmaterial
- Vorbereitung des Matching-Prozesses
- Organisation und Geschäftsstelle der Lenkungsgruppe
- Kommunikation mit den Ressorts, externen Dienstleistenden und dem FoBiZ
- Öffentlichkeitsarbeit (Pflege der [Webseite](#) etc.)

Die Projektkoordination ist über fuehrungskraefteprogramm@smj.justiz.sachsen.de erreichbar.

4. Einbindung FoBiZ

Das Fortbildungszentrums des Freistaates Sachsens (FoBiZ) ist die zentrale ressortübergreifende Fortbildungseinrichtung für die Bediensteten der Landesverwaltung. Das SMJusDEG

arbeitet in der Programmplanung eng mit dem FoBiZ zusammen. Auch die individuellen Coachingsitzungen, die sowohl Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren in Anspruch nehmen dürfen, werden zusammen mit dem FoBiZ organisiert.

V. Verstetigung nach Pilotphase II

Das Pilotprojekt „*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen“ ist auf zwei Pilotdurchläufe (2022/2023, 2023/2024) ausgelegt. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigen, wie gewinnbringend das Programm für die Teilnehmenden ist. Die Evaluation des Programms soll darüber hinaus darlegen, wie die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit einzelnen Programmelementen ist, und was möglicherweise noch verbessert werden kann. So soll das Programm stetig weiterentwickelt und den Bedürfnissen der Teilnehmenden angepasst werden.

Nach Abschluss der Pilotphase II im Herbst 2024 soll das Projekt in den Regelbetrieb überführt und verstetigt werden.