

**Zentrum Frau
in Beruf und Technik**

Einrichtung der Stadt Castrop-Rauxel

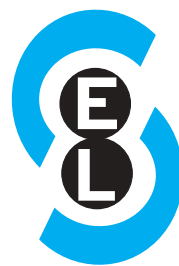


*Mit Frauen
an die Spitze*

Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

Ein Kooperationsprojekt der
kommunalen
Gleichstellungsbeauftragten
der Emscher-Lippe-Region,
des Studieninstituts für
kommunale Verwaltung Emscher-Lippe
und des Zentrums
Frau in Beruf und Technik

Schluss- dokumentation



**Studieninstitut
für kommunale Verwaltung
Emscher Lippe**

Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

Ihre Vorteile auf einen Blick:

- aktuelle, praxisrelevante Seminarangebote
- kompetente Dozenten
- günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis
- moderne Ausstattung
- angenehme Lernatmosphäre
- gute Verkehrsanbindung
- Qualitätsmanagement zur Sicherung Ihrer Vorteile

Impressum:

Herausgeber:

Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Dorsten

Redaktion:

Barbara Richter, Gleichstellungsbeauftragte und Projektleiterin „Systematische Personal- und Organisationsentwicklung“ (Stadt Gladbeck),
Ingrid Teichert, Personalreferentin (Stadt Gelsenkirchen),
Margret Tewes, Projektleiterin „Personal Partnership“, Zentrum Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel)

Mitwirkende bei Textfassung und Layout:

Bernd Bak,
Fortbildungsbeauftragter des Studieninstitutes für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe (Dorsten),
Petra Kersting,
Leiterin des Zentrums Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel),
die Gleichstellungsbeauftragten Heike Joswig-Kleinhöfer (Stadt Marl)
und Ingegard Pier (Stadt Castrop-Rauxel)

Inhalt

	Seite
Vorwort	2
Geleitwort	3
1. Mentoring in Kommunalverwaltungen	
- ein Instrument der Personalentwicklung	5
2. Neue Kooperationsformen	
- Erfahrungen aus Wirtschaft und Verwaltungen verbinden	5
3. „Mit Frauen an die Spitze“	
3.1 Zielsetzung und Konzeption	7
3.2 Durchführung	7
4. Ergebnisse	10
Vom Projekt zum Programm - ein Ausblick	14
Anlagen	
Pressespiegel	16
Flyer	17
Fragebögen zum Abschluss des Projektes (Mentorinnen/Mentees)	19
7. Kontaktadressen	24

Vorwort

Der erste Jahrgang des Mentoring - Projektes für Frauen aus Kommunalverwaltungen der Emscher-Lippe-Region, „Mit Frauen an die Spitze“, wurde Mitte November 2004 beendet.

Drei Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner,

die Gleichstellungsbeauftragten der Städte der Emscher-Lippe- Region,
das Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel (ZFBT) und
das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Dorsten (SEL)

hatten sich im Frühjahr 2003 vorgenommen, ein städteübergreifendes Mentoring für Frauen aus Kommunalverwaltungen für die Dauer eines Jahres zu erproben. Erfahrungen aus der Wirtschaft wurden hierbei ebenso zu Grunde gelegt wie auch aus Kommunalverwaltungen anderer Regionen. Folgende Verwaltungen haben sich beteiligt: Bottrop, Castrop-Rauxel, Datteln, Dorsten, Gelsenkirchen, Gladbeck, Haltern, Marl, Oer-Erkenschwick, Recklinghausen und die Kreisverwaltung Recklinghausen.

Ziele des Projektes waren,

- mit Hilfe von Mentoring den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen,
- Mentoring als modernes Instrument der Personalentwicklung städteübergreifend zu etablieren und
- Mentoring als nachhaltige Maßnahme zur Frauenförderung, die für Kommunen gesetzlich vorgeschrieben ist, einzuführen.

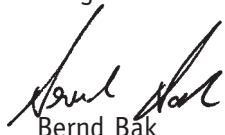
Von der Werbungsaktion der Gleichstellungsbeauftragten fühlten sich zahlreiche Frauen als Mentee wie auch als Mentorin angesprochen. Viele hochrangige Führungsfrauen in der Region sind offensichtlich gerne bereit, ihr Wissen an jüngere Frauen weiterzugeben. Es ist aber auch deutlich geworden, dass es sehr viele junge Frauen gibt, die bereit sind, mehr Verantwortung zu tragen und Führungsfunktionen zu übernehmen. Damit bestätigen sich die langjährigen frauenpolitischen Erfahrungen und Bemühungen der Gleichstellungsbeauftragten.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten:

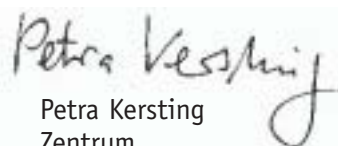
- Alle Teilnehmerinnen werteten das Jahr als erfolgreich für die berufliche Entwicklung der Mentees, aber auch für die Selbstreflexion der Mentorinnen.
- Jedes Tandem hat dabei unterschiedliche Erfahrungen gemacht, eigene Ziele aufgestellt und Wege „an die Spitze“ erarbeitet.
- Einige Frauen haben bereits im Mentoringjahr einen Karriereschritt gemacht.

Nach diesem erfolgreichen Pilotjahr waren sich die Initiatorinnen und die Kooperationspartnerinnen und -partner, vor allen Dingen aber auch die Teilnehmerinnen einig, dass dies nicht nur ein einmaliges Projekt bleiben, sondern „Programm“ werden soll.

„Never change a winning team“ - die bewährte Kooperation geht weiter. Das Mentoring wird ab Frühjahr 2005 fortgesetzt.



Bernd Bak
Studieninstitut für kommunale
Verwaltung Emscher-Lippe



Petra Kersting
Zentrum
Frau in Beruf und Technik



Barbara Richter
Stadt Gladbeck
Für den Projektbeirat

Geleitwort

Mit Frauen an die Spitze?

Die öffentliche Verwaltung braucht für die Zukunft mehr Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen. Seit vielen Jahren haben wir mit Frauenförderplänen und gesetzlichen Regelungen, z.B. dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) versucht, den Anteil von Frauen in höherwertigen Positionen zu steigern. Von einer gleichberechtigten Teilhabe an Führungsaufgaben sind wir allerdings noch weit entfernt.

Obwohl Frauen fachlich mindestens ebenso gut wie ihre männlichen Kollegen sind, gelingt es ihnen häufig nicht, konsequent ihre Karriereplanung umzusetzen. Trotz hervorragender Qualifikationen und Aufstiegswillen stoßen sie irgendwann an „gläserne Decken“. Ihre Karrieren verlaufen langsamer und weniger steil und enden auf niedrigeren Hierarchiestufen. Weniger Unterstützung durch Vorgesetzte, weniger persönliche Vorbilder und geringer ausgeprägte berufliche Beziehungen und Kontakte erweisen sich als Hemmnis auf dem Weg von Frauen in die Chefetagen.

Der Blick in die Wirtschaft zeigt, dass zahlreiche deutsche Unternehmen mit Mentoring dazu beitragen, das Potenzial von weiblichen Führungskräften besser zu entfalten. Vor allem die großen und global agierenden Firmen, die unter starkem Wettbewerb und Konkurrenzdruck stehen, nutzen dieses Instrument zur Entwicklung ihres weiblichen Führungsnachwuchses.

Im öffentlichen Dienst müssen zukünftig mehr interne Förderungsinstrumente eingesetzt werden, wenngleich ein kontinuierlicher Stellenabbau uns enge Grenzen setzt. Daher bietet sich auch für uns Mentoring an: Mentoring ist nachhaltig in seiner Wirkung und im Vergleich zu anderen Instrumenten der Personalentwicklung kostengünstig. Letzteres ist vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage der Kommunen durchaus wichtig, damit trotzdem ein wirkungsvoller Beitrag für mehr Frauen in Führungsverantwortung geleistet werden kann.

Die kommunalen Gleichstellungsbeauftragten der Städte der Emscher-Lippe-Region und der Kreisverwaltung Recklinghausen sind neue Wege gegangen. Mit dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe in Dorsten, unserer gemeinsamen Aus- und Fortbildungseinrichtung, und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel, das für das Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen landesweit ein unternehmensübergreifendes Mentoring, das Personal-Partnership, für Frauen in der freien Wirtschaft durchführt, wurden zwei versierte Partner mit ins Boot geholt.

Gemeinsam haben sie dazu beigetragen, dass das Projekt ein voller Erfolg geworden ist. Ein modernes Personalentwicklungsinstrument ist über das Thema „Frauenförderung“ beispielhaft in die Verwaltungen eingeführt worden. Die städteübergreifende Kooperation hat sich als erfolgreich erwiesen.

Wie bei allen Instrumenten, die auf die Erweiterung der methodischen und sozialen Kompetenzen abheben, ist zu erwarten, dass ihre Wirkung nachhaltig zu Verbesserungen führen wird. Dies wird ablesbar sein bei der Bewältigung der anstehenden strukturellen und organisatorischen Veränderungen.

Wir setzen daher diesen Weg fort. Alle Frauen, die sich auf Fach- und Führungspositionen vorbereiten wollen, ermuntern wir, sich für die neuen Mentoringjahrgänge zu bewerben.

Wir bedanken uns bei allen mitwirkenden Mentorinnen, die mit ihrem Engagement den Erfolg des Projektes ermöglicht haben. Wir werden dazu beitragen, dass auch in Zukunft interessierte Frauen am Programm „Mit Frauen an die Spitze“ erfolgreich teilnehmen können.

Mit Frauen an die Spitze? Wir sagen dazu uneingeschränkt ja!



Jochen Welt
Landrat
Kreis Recklinghausen



Peter Noetzel
Oberbürgermeister
Stadt Bottrop



Frank Baranowski
Oberbürgermeister
Stadt Gelsenkirchen



Mentorinnen, Mentees und Mitglieder des Projektbeirates

1. Mentoring in Kommunalverwaltungen – ein Instrument der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist auch in den Kommunalverwaltungen ein Thema. Der kontinuierliche Personalabbau wegen knapper Haushaltsmittel, die schwindenden Chancen, durch die Übernahme qualifizierter Aufgaben Führungsfunktionen und -positionen zu erreichen sowie älter werdende Belegschaften machen es erforderlich, die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten anders als bisher zu erhalten und weiter zu entwickeln.

In einigen Kommunen gibt es formulierte Leitbilder zur Personal- und Organisationsentwicklung und ausführliche Konzepte. Insgesamt gibt es eine Fülle an diversen Fortbildungsmaßnahmen. Jede Verwaltung setzt dabei ihre eigenen Akzente und Schwerpunkte bei der Wahl der Instrumente (z.B. Beurteilungswesen, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche).

Mentoring¹ gehörte bislang nicht in den Katalog der etablierten Instrumente bei den Verwaltungen. Es war auch kein Bestandteil des Fortbildungsangebotes des Studieninstitutes für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe.

Für die beteiligten Kommunalverwaltungen bietet es sich an, mit Mentoring auf ein zusätzliches Instrument der Personalentwicklung zurückzugreifen. Insbesondere kleinere und mittlere Verwaltungen können dies aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahlen kaum alleine realisieren. Deshalb ist es sinnvoll, dieses Personalentwicklungsinstrument städteübergreifend einzusetzen.

Die Verwaltungen gewinnen hochmotivierte Nachwuchskräfte, die über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinaus Erfahrungen gesammelt haben und deren Handlungskompetenz dadurch erheblich ausgeweitet wird. Die als Mentorinnen eingesetzten Führungskräfte professionalisieren ihre Beratungs- und Vermittlungskompetenz. Mentoring trägt somit zu einer „lernenden Verwaltung“ bei.

Die Erfahrungen mit dem städteübergreifenden Mentoring, dem „Cross Mentoring“ zwischen den beteiligten Kommunen, belegen, dass sich „Best-Practise-Beispiele“² schneller und direkter austauschen lassen und dadurch ein Nutzen für die eigene Verwaltung entsteht.

2. Neue Kooperationsformen – Erfahrungen aus Wirtschaft und Verwaltungen verbinden

Mit Kooperationen auf kommunaler wie regionaler Ebene kann bei notwendigen und unvermeidbaren Veränderungsprozessen gemeinsam mehr erreicht werden. In den Bereichen Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung wird dies bereits praktiziert, z.B. mit der Ausweisung von städteübergreifenden Gewerbegebieten oder grenzüberschreitenden Wohnungsbauvorhaben.

Im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung gibt es bundesweit bislang nur wenige Beispiele einer Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und Kommune. In Hamburg beispielsweise hospitieren Spitzenmanager aus Konzernen bei den Spitzenmanagern aus der Verwaltung und umgekehrt. Die Erfahrungen dabei sind positiv.

¹ Unter Mentoring versteht man eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin) und einer Nachwuchskraft (Mentee).

² Gute Beispiele anderer Problemlösungen oder Maßnahmen, um Veränderungsprozesse reibungsfrei zu steuern.

Mit dem Projekt „Mit Frauen an die Spitze“ wurde am praktischen Beispiel erlebbar, dass es möglich ist, Mentoring als Personalentwicklungsinstrument erfolgreich einzusetzen. Das besondere Augenmerk liegt dabei auf der städteübergreifenden Kooperation, dem Cross-Mentoring. Hierin wird ein ausbaufähiger Ansatz gesehen, künftig zu prüfen, inwieweit andere Instrumente aus der Personal- und Organisationsentwicklung geeignet sind, verwaltungsübergreifend eingesetzt zu werden oder noch einen Schritt weiter zu gehen und Kooperationen von Verwaltungen mit ausgewählten Betrieben einzugehen.

Jüngste Überlegungen zielen darauf ab, den Führungsfrauen zukünftig ein Cross-Mentoring zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft anzubieten. Dies wäre dann ein erweitertes Cross-Mentoring, dessen Synergieeffekte für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben öffentlicher Verwaltungen nutzbar gemacht werden könnten.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Mentorings soll die Zusammenarbeit mit dem Zentrum Frau in Beruf und Technik weiter ausgebaut werden.

Dabei kann auf die Erfahrungen und Erkenntnisse des Zentrums Frau in Beruf und Technik aus dem Mentoring-Programm „Personal-Partnership“ zurückgegriffen werden. Hierbei handelt es sich um ein Programm für Frauen in der Privatwirtschaft, das leistungsorientierten Frauen den Zugang zu verantwortlichen Positionen erleichtern soll. Es wird vom Zentrum Frau in Beruf und Technik im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW durchgeführt.

Durch die mehrjährige erfolgreiche Arbeit im „Personal Partnership“ kann das Zentrum Frau in Beruf und Technik Hilfestellung für den Austausch von Erfahrungen in der Personalentwicklung zwischen Verwaltungen und Unternehmen anbieten und Kontakte vermitteln.



Auftaktveranstaltung am 18.11.2003

Foto: Gerd Wallon (WAZ)

3. „Mit Frauen an die Spitze“

3.1 Zielsetzung und Konzeption

Das Mentoring-Projekt wurde mit folgenden Zielsetzungen durchgeführt:

- Frauen, die in Führungspositionen sind und Frauen, die sich auf die Übernahme von Fach- und Führungspositionen vorbereiten, mit strategischen Instrumenten der Führungsförderung bekannt zu machen und ihnen Handwerkszeug für gezielte Nachwuchsförderung zu vermitteln. Damit soll erreicht werden, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.
- Mit dem Mentoringprojekt zu verdeutlichen, dass Instrumente, die Frauen fördern, in die strategische Personalentwicklung integriert werden müssen. Wichtig dabei ist, Gender Mainstreaming³ (Geschlechtergerechtigkeit) als handlungsleitendes Prinzip bei allen strategischen Entscheidungen in der Personalentwicklung zu beachten.
- Mit Mentoring ein Instrument in der Personalentwicklung einzuführen, das sich eignet, in städteübergreifender Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung eingesetzt zu werden.
- Das große Potenzial an Frauen sichtbar zu machen, die eine berufliche Karriere im öffentlichen Dienst gemacht haben bzw. noch machen wollen. Die Vorbildfunktion von Führungsfrauen soll genutzt und unterstützt werden.

Die hierfür gewählte Methode, das „Cross Mentoring“, entsprach diesem Ansatz.

3.2 Durchführung

Vorbereitungsphase

Eine Umfrage der Gleichstellungsbeauftragten in den beteiligten Kommunen ergab, dass eine mehr als ausreichende Zahl an Mentorinnen bereit war, an diesem Projekt mitzuarbeiten.

Die Finanzierung der Plätze für die Mentees wurde durch die beteiligten Kommunen sicher gestellt.

Von den Mentorinnen wurde kein Entgelt erhoben. Sie stellten ihre Zeit und ihr „Know-how“ zur Verfügung.

Im nächsten Schritt wurde mit den regionalen Kooperationspartnern, dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Dorsten, und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel, Kontakt aufgenommen, um Art und Umfang der Kooperation abzustimmen.

³ „Gender Mainstreaming“ als Strategie der Personalabwicklung bedeutet, alle Instrumente und Maßnahmen so zu gestalten, dass sie sich nicht mehr nur auf männliche Berufs- und Lebenswirklichkeit beziehen, sondern wohl quantitativ als auch qualitativ Frauen gleichermaßen einbeziehen (Anteil an Frauen in Maßnahmen erhöhen, Handreichungen geschlechtergerecht verfassen, weibl. Vorbilder suchen, Teamteaching von Frau und Mann in den Fortbildungen usw.)

Aufgaben der Kooperationspartner/innen

- Ein Beirat aus fünf Gleichstellungsbeauftragten übernahm die Gesamtsteuerung und das Zusammenführen der Partnerinnen - den Matchingprozess -, fungierte während der Projektlaufzeit als Ansprechpartner für die Mentoringpaare - die Tandems - und erstellte die Dokumentation. Zum Projektbeirat gehörten Heike Joswig-Kleinhöfer (Marl), Ingegard Pier (Castrop-Rauxel), Barbara Richter (Gladbeck), Gabi Schäfer (Gelsenkirchen) und Petra Westhoff (Datteln). Beratend begleitete Ingrid Teichert, Personalreferentin der Stadt Gelsenkirchen, das Projekt.
- Beim Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe lag die Gesamtorganisation einschließlich des Anmelde- und Abrechnungsverfahrens sowie das projektbegleitende Marketing. Es stellte Räume und Material zur Verfügung, übernahm den Druck und Versand der Werbematerialien und der Dokumentation.
- Das Zentrum Frau in Beruf und Technik unterstützte den Matchingprozess und wirkte bei der Erstellung der Dokumentation mit. Es plante und führte mit jeweils zwei Referentinnen die Workshops durch. Das Zentrum führte zusätzlich die fakultativ angebotenen Zwischentreffen in seinen Räumen durch, jeweils für Mentorinnen und Mentees getrennt.
- Die übrigen Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region unterstützten den Marketingprozess durch die gezielte Ansprache von potentiellen Mentorinnen und Mentees in ihrer jeweiligen Verwaltung. Sie leisteten Überzeugungsarbeit bei den Verwaltungsvorständen für die Beteiligung ihrer Stadt in dem Mentoringprojekt.

Werbung und Bewerbung

- Zunächst wurde in den Verwaltungen mit Infomaterial und durch persönliche Ansprache geworben.
- Die eingegangenen Bewerbungen wurden nach Mentorinnen und Mentees differenziert und nach Berufsgruppen sortiert (allgemeiner technischer Dienst, allgemeiner nichttechnischer Dienst, soziale und sonstige Berufe).

Tandembildung

Je nach Anzahl der von den Verwaltungen finanzierten Plätze für Mentees erfolgte die Tandembildung je Verwaltung nach folgenden Prioritäten bezüglich der Berufsgruppen⁴:

- Der erste Platz für den allgemeinen nichttechnischen Dienst,
- Der zweite Platz für den allgemeinen technischen Dienst,
- Der dritte Platz für die sozialen und sonstige Berufe.

Inhaltlich wurde nach folgenden Kriterien entschieden:

- Mentorin und Mentee kommen aus verschiedenen Kommunen.
- Zwischen Mentorin und Mentee liegen mindestens zwei Hierarchiestufen.
- Berufe und / oder Tätigkeiten von Mentorin und Mentee sind vergleichbar.

⁴ z. B. eine Verwaltung finanzierte zwei Plätze für Mentees, dann wurde für die Mentees, die sich aus der jeweiligen Verwaltung beworben haben, zuerst eine aus dem allgemeinen nichttechnischen Dienst ausgewählt und eine entsprechende Mentorin als Tandempartnerin ausgewählt, die weiteren entsprechend der o.g. Prioritäten, bis alle Plätze je Stadt vergeben waren.

Aufgrund der häufig gut zueinander passenden beruflichen Voraussetzungen von Mentorinnen und Mentees hätten viele Tandems gebildet werden können. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten musste die Zahl jedoch auf 16 Tandems begrenzt werden.

Die beteiligten Frauen in den Tandems wurden schriftlich informiert. Diejenigen, die nicht zum Zuge kamen, wurden in eine Warteliste aufgenommen und entsprechend benachrichtigt. Sie werden für die Anschlussmaßnahme nach Möglichkeit vorrangig berücksichtigt.

Workshops und Evaluation

Mit insgesamt drei verbindlichen Veranstaltungen, einem Auftaktworkshop am 18.11.2003, einem Zwischenworkshop am 13.5.2004 und einer Abschlussveranstaltung am 18.11.2004 wurde den Teilnehmerinnen Input für die inhaltliche und organisatorische Gestaltung ihrer Mentoringbeziehung sowie die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und Reflexion der Tandemarbeit angeboten.

Im Auftaktworkshop wurde über Mentoring und die Tandemarbeit allgemein sowie zur Rolle der Mentorinnen und Mentees informiert. Mit praktischen Übungen wurden die theoretischen Inhalte vertieft.

Vor dem Zwischenworkshop wurden an alle Teilnehmerinnen Zwischenbilanzfragebogen versandt. Die Ergebnisse der Auswertung waren Gegenstand der inhaltlichen Arbeit in diesem Workshop. Im wesentlichen ging es um

- weiteres Handwerkszeug für die Ausgestaltung der Tandembeziehung,
- Lösungsansätze für schwierige Situationen,
- das Einüben von Feedback-Regeln und Elemente der Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Das Zentrum Frau in Beruf und Technik hat darüber hinaus insgesamt vier Termine, je zwei für Mentorinnen und Mentees getrennt, fakultativ angeboten. An diesen Terminen konnten die jeweiligen Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen austauschen, ihre Kontakte untereinander vertiefen und ihr Netzwerk ausbauen. Die Resonanz auf dieses Angebot war erfreulich groß. Die Abschlussveranstaltung diente der Gesamtreflexion.

Die Bedeutung dieses Mentoring-Projektes wurde von Frau Dr. Christine Vollmer, Referatsleiterin im Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW, in ihrer Festrede im Rahmen der Abschlussveranstaltung hervorgehoben. Sie wertete das Projekt als Meilenstein zur Karriereförderung von Frauen im öffentlichen Dienst.



Eine Arbeitsgruppe Mentees beim Zwischenworkshop

4. Ergebnisse

Die Teilnehmerinnen des Pilotjahrgangs wurden nach der Hälfte des Mentoringjahres und zum Abschluss schriftlich und anonym über ihre Erfahrungen im Mentoring befragt. Die Fragen bezogen sich auf die Rahmenbedingungen, die thematischen Schwerpunkte und das Klima der Zusammenarbeit mit der Partnerin sowie auf Rückmeldungen zu den angebotenen Workshops und Verbesserungsvorschläge. 27 von 32 Teilnehmerinnen beantworteten den Abschlussfragebogen, womit eine sehr hohe Rücklaufquote erreicht wurde. Es beteiligten sich 14 Mentorinnen und 13 Mentees. Die Beteiligung an der Zwischenbefragung fiel geringer aus.

Häufigkeit, Dauer und Ort der Tandemtreffen

Den Tandems war beim Start empfohlen worden, sich ca. einmal im Monat zu einem persönlichen Treffen zu verabreden. Der Durchschnittswert lag bei 9 Treffen im Jahr, mit einer Spannweite von 5 bis 12 Treffen.

In der Zwischenbefragung wurde danach gefragt, vom wem die Initiative zu Terminvereinbarungen ausging. Ohne Ausnahme wurde dies als beidseitige Verantwortung gesehen und faktisch wahrgenommen, so dass die Grundlage für das Entstehen einer verbindlichen, von beiden Seiten getragenen Zusammenarbeit in dieser Mentoringgruppe gegeben war. Die meisten Treffen dauerten ca. zwei Stunden.

Weitaus am häufigsten war das Büro der Mentorin Treffpunkt der Partnerinnen, womit die Mentees durchaus zufrieden waren, wenn ihre Partnerinnen dafür gesorgt hatten, dass weder eingehende Telefonate noch sonstige Alltagsgeschäfte ihre Gespräche unterbrachen.

Alle Teilnehmerinnen gaben an, dass sie zwischen den vereinbarten Treffen auch per Email miteinander in Kontakt standen, viele zusätzlich auch durch Telefonate. Darüber hinaus nutzten drei Tandems die Chance, ihre Partnerin in einer realen Arbeitssituation kennen zu lernen. So hospitierten z.B. Mentees in Veranstaltungen ihrer Mentorin bzw. nahmen umgekehrt Mentorinnen an Veranstaltung teil, in denen ihre Mentees eine Präsentation vorlegen mussten. Diese Situationen wurden von den Mentees als ausgesprochen positiv wahrgenommen, zumal wenn sich die Gelegenheit ergab, dem Vorgesetzten die Mentorin vorzustellen und dadurch besondere Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Zentrale Mentoringthemen

In den Mentoringtreffen spielten strategische Fragen der Karriereplanung neben aktuell aufgetretenen beruflichen Fragen die Hauptrolle. Darin stimmen die Antworten von Mentorinnen und Mentees völlig überein. Unterschiedlich dagegen beurteilten sie den Raum, den persönliche Problem- und Fragestellungen in ihren Gesprächen einnahmen. Etwa drei Viertel der Mentorinnen gab an, dass auch persönliche Themen besprochen wurden, während dies nur etwa die Hälfte der Mentees so wahrgenommen hat. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass sich Berufliches und Persönliches aus der Sicht der Mentees stärker vermischen, während die Mentorinnen Problemkonstellationen mit dem analytischen Blick von außen klarer in persönliche Anteile und solche, die von den beruflichen Rahmenbedingungen abhängen, trennen können.

Die behandelten Themen lassen sich folgenden Schwerpunkten zuordnen:

- **Führung** (Leitungsaufgaben, unterschiedliche Führungsstile, insbesondere auch weiblicher Führungsstil, Rollenverständnis)
- **Kommunikation am Arbeitsplatz** (Umgang und ggf. Konflikte mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen und ggf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche, Umgang mit Problemfällen, z.B. Alkohol und Drogen)

- **Austausch über das Arbeitsumfeld Öffentlicher Dienst** (allgemeine dienstliche Themen, aktuelle Fragen zum Arbeitsumfeld „Verwaltung“, Arbeiten in der Kommune, Kommunalpolitik)
- **Methodisches „Know-how“** (Präsentationen, Bewerbungen, Gesprächsführung, Zeitmanagement, Planung und Selbstorganisation bei stärkerer beruflicher Einbindung bzw. Doppelbelastung durch Beruf und Familie und / oder durch nebenberufliche Fortbildung und Studium, Abgrenzung bei hoher Arbeitsbelastung und / oder in Fällen mangelnder Arbeitsorganisation in Ämtern / Bereichen)
- **Berufliche und persönliche Weiterentwicklung**, (Weiterbildungs- und / oder Coachingempfehlungen⁵)

Für die Gestaltung der einzelnen Mentoringbeziehungen und den Erfolg der Zusammenarbeit waren zwei Faktoren von besonderer Wichtigkeit: Die Zufriedenheit mit der Auswahl der Partnerin und die Möglichkeit, in den Veranstaltungen des Begleitprogramms die eigene Mentoringbeziehung reflektieren zu können und Impulse für die Weiterentwicklung der Partnerschaft zu erhalten. So tauchte nach etwa der Hälfte der Laufzeit des Programms in einigen Tandems die Befürchtung auf, dass ihr Themenvorrat zur Neige gehen könnte. In dieser Situation zu erfahren, wie und woran andere Tandems arbeiteten, brachte noch einmal neue Ideen und damit frischen Wind in die eigene Partnerschaft.

Zufriedenheit mit der Auswahl der Partnerin und der Zusammenarbeit im Tandem

Die Abschlussbefragung ergab, dass die große Mehrheit der Teilnehmerinnen sehr zufrieden mit der Zuordnung der Partnerin war, alle Mentorinnen und 75% der Mentees gaben dies an. Viele Mentorinnen und Mentees schrieben explizit, dass die „Chemie“ zwischen ihr und ihrer Partnerin auf Anhieb stimmte („gleiche Wellenlänge“).

Ausschlaggebend für die positive Bewertung waren solche Faktoren wie gleiche Ausbildung, ähnlicher Werdegang und gemeinsame berufliche Interessen in den jeweiligen Fachbereichen der Partnerinnen. Damit wurden die für das Matching angewendeten Zuordnungskriterien (s. Punkt 3) voll bestätigt.

Als positiv für die Schaffung einer Vertrauensbasis und eines offenen, durchaus auch kritischen Umgangs miteinander wurden aber auch Übereinstimmungen in den persönlichen Lebensverhältnissen erwähnt, über die dem für das Matching verantwortlichen Projektbeirat keine Informationen vorlagen. Dies fügte sich in vielen Fällen offenbar sehr glücklich und bildete zusätzlich eine gute Grundlage dafür, auf die Partnerin eingehen zu können. Dabei schloss die Fähigkeit der Mentorinnen, sich in die Situation ihrer Mentee hineinzuversetzen, z.B. ihre Situation als Vollzeit berufstätige Mutter sehr gut nachvollziehen zu können, keineswegs aus, Kritik an Verhaltensweisen ihrer Mentee zu äußern und sie zu konsequentem Handeln aufzufordern.

Die gelungene Tandemzusammenstellung war Basis für die gute Zusammenarbeit der Partnerinnen, mit der nahezu alle ebenfalls hoch zufrieden waren. Probleme traten äußerst selten auf (Unpünktlichkeit, Terminverschiebung).

Erfolgsbilanz am Ende des Mentoringjahres

Zwei Drittel der Mentees bejahten die Frage danach, ob sie ihr zu Beginn des Mentoringjahres gestecktes Ziel erreicht haben. Dies ist ein erfreulich hoher Anteil. Diejenigen, die ihre Ziele nicht erreicht haben, haben folgende Gründe dafür genannt:

⁵ Coaching ist ein interaktiver und personenorientierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Gegensatz zu Mentoring ist für das Coaching eine psychologische professionelle Beratungsausbildung Voraussetzung.

- die derzeitige Haushaltslage der Kommunen, die generell wenig Aufstiegsmöglichkeiten zulässt,
- das Festhalten der mittleren Führungsebene an der bestehenden, oft als starr und unangemessen erfahrenen Arbeitsorganisation,
- der Führungsstil der Vorgesetzten, die häufig als desinteressiert an der beruflichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt werden,
- eine unerwartet veränderte persönliche Situation, die den größten Teil der persönlichen Energien in Anspruch nahm.

Beruflicher und persönlicher Gewinn der Mentees mit Hilfe des Mentoring

Sechs Mentees ist es im Laufe des Mentoringjahres gelungen, eine bessere berufliche Position zu erreichen oder die Positionierung ihrer Stelle deutlich auszubauen und zu verbessern:

- eine ist zur Büroleiterin des Personaldezernenten aufgestiegen.
- einer anderen gelang es, durch den Stellenwechsel innerhalb der Verwaltung in eine aussichtsreiche Position mit konkreter Aufstiegsperspektive zu kommen.
- eine erhielt „zufällig“ ein interessantes Stellenangebot.
- eine konnte die Einrichtung einer zusätzlichen Stelle in ihrem Arbeitsbereich durchsetzen.
- eine wird von ihrem Vorgesetzten nun gezielt durch Fortbildungen und wichtige Projekte gefördert.
- eine hat klarere Verhältnisse und Arbeitsstrukturen eingefordert und durchgesetzt.

Deutliche Fortschritte in ihrer persönlichen Entwicklung sind daher auch für 85% der Mentees Kern ihres individuellen Mentoringerfolgs. Als positive Ergebnisse der Unterstützung durch die Mentorin nannten die Mentees besonders häufig, dass sie

- das offene Gespräch mit ihren Vorgesetzten über die eigene Karriereplanung gesucht und ihre Wünsche und Forderungen platziert haben,
- mit gestärktem Selbstbewusstsein fachliche und persönliche Pläne konkretisiert haben,
- Unterstützung der Vorgesetzten beim Umgang mit einer schwierigen Kollegin oder einem Kollegen eingefordert haben,
- Klarheit über eigene Stärken gewonnen haben und diese bewusster darstellen,
- persönlich sicherer auftreten,
- als Multiplikatorinnen in ihrem Team wirken und
- häusliche Arbeiten „ohne schlechtes Gewissen“ zu delegieren gelernt haben.

Viele Mentees betonten darüber hinaus, dass sie gelassener geworden sind im Umgang mit Problemen und Konflikten, weil sie erlebt haben, dass andere dieselben Probleme haben wie sie selbst. Durch das Feedback der Mentorinnen wurden sie darin bestätigt, mehr Wert auf die Selbstpräsentation als auf Perfektionismus zu legen.

Auch die Erkenntnis, für die Mentorin eine interessante Gesprächspartnerin gewesen zu sein, die vom Austausch mit ihr selber profitiert hat, bestärkte manche Mentee darin, die eigene Kompetenz bewusst wahrzunehmen und sich nun bereit und in der Lage zu fühlen, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Die Zeit für Veränderungen sehen viele nun als gekommen, was sich in verstärkten Bewerbungsaktivitäten niederschlägt.

Gerade an diesen Beispielen lässt sich die Bedeutung der Soft Skills (Soziale Kompetenzen) und ihrer Karrierewirksamkeit gut verdeutlichen.

Mentoringgewinn aus Sicht der Mentorinnen

Die Antworten der Mentorinnen deckten sich mit den Aussagen der Mentees über deren berufliche und persönliche Erfolge.

Aber auch die Mentorinnen selbst profitierten ganz direkt vom Mentoring, darin waren sich ausnahmslos alle einig. Als Gewinn wurde vor allem benannt, dass sie

- ihre eigene Führungsrolle im Kontakt mit der Mentee reflektiert haben und wichtige Erkenntnisse über ihr Führungsverhalten gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnen haben,
- die Sicht- und Denkweise der jüngeren Generation kennen und besser verstehen gelernt haben,
- Einblick in andere Arbeitsbereiche und Abläufe in anderen Verwaltungen erhalten haben,
- durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen den Reichtum der eigenen Kompetenzen erfahren haben und
- das Mentoring als überzeugendes Instrument der Nachfolgeplanung im Amt kennen gelernt haben.

Die positiven Erfahrungen der Mentorinnen schlugen sich in einer sehr hohen Bereitschaft nieder, sich auch in Zukunft als Mentorin zu engagieren. Zwei Drittel der Mentorinnen sind dazu definitiv bereit. Andere wollen aufgrund zeitlicher Belastungen zumindest im nächsten Jahrgang zunächst einmal kürzer treten. Dabei mag eine Rolle spielen, dass die meisten Mentoringtandems auch nach Abschluss des Beratungsjahres ihren Kontakt in jedem Falle aufrecht erhalten wollen. Erfreulicherweise bejahten drei Viertel aller Mentees die Frage, ob sie später einmal selber als Mentorin aktiv werden wollten.

Netzwerk von Führungsfrauen aus den öffentlichen Verwaltungen

Insbesondere vielen Mentees war vor der Teilnahme am Mentoringprogramm die Bedeutung von Netzwerkkontakten für das berufliche Fortkommen nicht so klar. Dies hat sich im Verlauf des Programms sehr verändert. Die Erfahrung, wie viel Unterstützung die Möglichkeit des fachlichen Austausches bei der Bewältigung des beruflichen Alltags bedeutet, veranlasste einen großen Teil der Menteeegruppe dazu, neben der Wahrnehmung der optional angebotenen Meetings zusätzlich selbst organisierte Stammtischtreffen durchzuführen. So gaben drei Viertel der Mentees an, im Mentoring über die Tandempartnerschaft hinaus neue Kontakte geknüpft zu haben. Für die Mentorinnen war dieser Gesichtspunkt weniger wichtig als für die Mentees. Aber immerhin auch ein Drittel der Mentorinnen gab an, durch das Programm interessante neue Kontakte zu Mentorinnen aus anderen Städten geknüpft zu haben.

Für die große Mehrheit (über 75%) der Teilnehmerinnen an diesem Programm, Mentorinnen wie Mentees, war die Tatsache sehr wichtig, dass ihr Tandempartner eine Frau war. Ein kleinerer Teil der Gruppe fand es nicht so wichtig, keine empfand es als „unwichtig“.

Ein ähnliches Bild ergab sich bei der Frage nach der Bedeutung der Tatsache, dass es sich um ein reines Frauenprojekt handelte. Beide Teilgruppen hielten dies mehrheitlich für sehr wichtig. Interessant dabei war, dass die Mentorinnen dieser Frage mit 85% Zustimmung noch deutlich mehr Gewicht beimaßen als die Mentees mit 75%.

Optimierungsvorschläge

Ein wichtiges Element zur Optimierung des Programms wird in der verbesserten Verankerung des Mentorings in den Verwaltungen und in einer verbesserten Information über das Projekt zur Vergrößerung des Bekanntheitsgrades gesehen.

So haben die meisten Teilnehmerinnen der Pilotgruppe wenig Resonanz in ihren Verwaltungen auf ihre Teilnahme am Mentoring erfahren. Nur eine Mentorin spricht von positiven Reaktionen ihres dienstlichen Umfeldes, alle anderen sind eher auf Desinteresse, milde Ironie oder gänzlich fehlende Resonanz gestoßen.

Viele Teilnehmerinnen der Pilotgruppe wünschen sich für die Fortführung des Programms noch mehr Unterstützung des Projektes durch die Verwaltungsspitzen. Es wurden Informationsveranstaltungen und Berichte in den Mitarbeiterzeitungen der Verwaltungen vorgeschlagen, aber auch Projektdarstellungen in den Mitteilungen für den inneren Dienstbetrieb. Auch zu Interviews mit der lokalen bzw. regionalen Presse sind einige Teilnehmerinnen bereit. Insbesondere die Veröffentlichung von tatsächlich erfolgten Aufstiegsschritten von Mentees hätten sicher eine hohe Überzeugungskraft in der Werbung für das Mentoring als Personalentwicklungsmaßnahme.

Für sehr sinnvoll hielten es einige Mentorinnen darüber hinaus, wenn die Vorgesetzten den erkannten Fortbildungsbedarf der Mentees aufgreifen und deren Teilnahme an entsprechenden Schulungen unterstützen.

Zufriedenheit mit dem Mentoringprojekt

Ausnahmslos alle, die sich an der Abschlussbefragung beteiligt haben, sind mit dem Projekt zufrieden bzw. sehr zufrieden. Fast alle - mit Ausnahme einer Mentorin, die noch unentschlossen zu der Frage steht - sind sich einig, dass sie das Projekt unbedingt weiterempfehlen können.

Nach Einschätzung einer Mentorin ist das Mentoring „die bisher beste Idee zur Frauenförderung in der Verwaltung“!

5. Vom Projekt zum Programm – ein Ausblick

Um Erfahrungen für die Umsetzung des städteübergreifenden Mentorings zu sammeln, wurde es als Pilotprojekt gestartet. Nach erfolgreichem Abschluss soll es zum Programm werden.

Dabei waren zu Beginn verschiedene Unwägbarkeiten zu überwinden:

- ▷ Es gibt Beispiele aus anderen Regionen. Die Frage stellte sich jedoch, ob sich diese Erfahrungen auf die Emscher-Lippe-Region mit ihren unterschiedlich großen Verwaltungen übertragen ließen.
- ▷ Es gibt bei den kooperierenden Verwaltungen keine übergreifende, gemeinsame Linie bei der Personal- und Organisationsentwicklung, keine einheitlichen Leitlinien für Führungsarbeit, keine identitätsstiftende gemeinsame Idee in der inneren Führung.
- ▷ Jede Verwaltung ist in ihrer inneren Struktur - teilweise historisch gewachsen - verschieden und politisch anders geprägt als die andere.
- ▷ Bei der Partnerbildung, dem Matching, komplizierten die unterschiedlichen Größenordnungen die Zuordnung der Teilnehmerinnen in Tandems: In einer Verwaltung untersteht z.B. einer Amtsleiterin ein Team von 5 Beschäftigten, in einer anderen Verwaltung unterstehen z.B. einer Abteilungsleiterin 50 Beschäftigte. Hier einer Mentee eine Mentorin mit entsprechender Erfahrung zuzuordnen, war eine der Herausforderungen für den Beirat und die Beraterinnen. Diese Aufgabe ist von den Verantwortlichen erfolgreich, insbesondere nach Äußerungen der Tandems, sogar außerordentlich erfolgreich gelungen.

- ▷ Eine weitere Frage war, wie und ob sich alle (Ober-)Bürgermeister und die Bürgermeisterin darauf verständigen konnten, die erforderlichen Mittel aus den zentralen Fortbildungsmitteln bereit zu stellen.
- ▷ Nicht zuletzt war die Zusammenarbeit mit den Personalräten in den einzelnen Verwaltungen zu klären.
- ▷ Fraglich war auch, wie es insgesamt gesehen würde, wenn ein modernes Personalentwicklungsinstrument als Angebot ausschließlich an Frauen gerichtet ist?

Nach Abschluss des Projektes lassen sich diese Fragen beantworten:

- Die Verwaltungen müssen für Mentoring als Personalentwicklungsinstrument noch mehr sensibilisiert und generell muss noch mehr dafür geworben werden.
- Nicht überrascht hat, dass die Ressentiments gegenüber reinen Frauenprojekten immer noch nicht ausgeräumt sind. Hier wird der Beirat zukünftig beim Marketing auf die Sensibilisierung sowohl der verantwortlichen Führungskräfte als auch der Beschäftigten einen Schwerpunkt legen müssen.
- Die Zusammenarbeit mit den Personalräten ist positiv verlaufen.
- Die Finanzierung konnte in allen kooperierenden Verwaltungen gesichert werden.
- Die Teilnehmerinnen des ersten Mentoringjahres verstehen sich als Promoterinnen. Sie wollen sich in ihren Verwaltungen dafür einsetzen, dass das Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen weiter geführt wird.
- Die Zusammenarbeit zwischen dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, dem Zentrum Frau in Beruf und Technik und dem Beirat aus Gleichstellungsbeauftragten ist sehr kooperativ und absolut problemlos gelaufen.
- Eine klare Aufgabenteilung hat Synergieeffekte erzeugt, die Kooperationspartner haben ihre unterschiedlichen Kompetenzen eingebracht, so dass alle Beteiligten ihr Spektrum erweitern konnten.
- Das Projekt wird mit den Kooperationspartnerinnen und -partnern weiter geführt.
- Es ist eine Ergänzung zu den bestehenden Personalentwicklungsinstrumenten, die sich städteübergreifend gut umsetzen lassen.
- Es ist geplant, Mentoring regelmäßig in das Programm des Studieninstitutes als Angebot für den Führungsnachwuchs der Städte aufzunehmen.



Mentorinnen und Mentees im Erfahrungsaustausch

Pressestimmen



Frauenpower ohne Hierarchiegrenze

Kreis. „Mit Frauen an die Spitze“ heißt das erste städteübergreifende Projekt der Emscher-Lippe-Region, das von den Gleichstellungsbeauftragten der Region in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Frauen und Technik

instituts Emscher-Lippe durchgeführt wird. In der kommenden Zeit

stärken. Alle Teilnehmerinnen zogen eine erfolgreiche Bilanz und bekamen von Dr. Christine Vollmer vom Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie, Zertifikate. Das Angebot wird wiederholt
WAZ-Bild: Petra

Verwaltungsfrauen wollen sich mehr zutrauen
Gabi Gonstalla und Gaby Salomon

Frauen in verantwortlichen Positionen sind sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung der Minderheit. Gabriele Gonstalla und Gaby Salomon der Stadtverwaltung

besseres Vorbereiten auf ihre Referate. Die Teilnehmerinnen

Männerdomäne Mentoring kommt bei Frauen gut an

Wöchentliche Treffen der Teilnehmerinnen sind sehr beliebt. Die Teilnehmerinnen

dem weiblichen Führungsnachwuchs konkrete Hilfestellungen zu Arbeits- und Karrierefragen. Was dringend benötigt ist: Gerade mal zwei Beiratsleiterinnen gibt es im Rathaus am Europaplatz. Stadtkammerin Annemarie Tesch und Sozialbereichsleiterin Rosemarie Hanke waren als Mentorinnen dabei. Ihre Erfahrungen sind durchweg positiv. „Die Chemie hat geklappt.“

natorin für die Jugendhilfe im außerschulischen Bereich, ihre Erfahrungen als Mentee. „Es ist ein Netzwerk entstanden, ich halte mit meiner Mentorin weiter Kontakt.“ Das Zentrum und das Studieninstitut haben das Programm mit diversen Workshops unterstützt. Für 2005 plant der Kreis eine Neuauflage, die Bewertung frist endet am 9. Februar. Bürgermeister Johannes Belger wünscht sich viele Teilnehmerinnen aus seiner Region. Dav

Frauen auf dem Weg in „Chefetage“ begleiten

RATHAUS: Gabriele Gonstalla stärkt Kolleginnen den Rücken

Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert. Das ist in der freien Wirtschaft so, aber auch im Bereich des öffentlichen Dienstes. Gabriele Gonstalla beweist im Ober-Erkenschwicker Rathaus, dass es auch anders gehen kann.

gibt und ihr wertvolle Tipps für den Berufsalltag vermittelt. Insgesamt waren in dem Projekt 16 Paare eingebunden. Gabriele Gonstalla fungierte dabei als Ratgeber und war ausschließlich für eine Person zuständig. „Wir haben

kennen. Die Mitarbeiterinnen aus dem Fachbereich Stadteentwicklung wurde zwölf Mentee von einer Mentorin betreut, die

„Frauen-Tandems“ für die Karriere

Castrop-Rauxel • Vor gut einem Jahr starteten 16 Frauen-Teams (jeweils eine Mentorin und ein Schützling, anglizistisch-modern als „Mentee“ bezeichnet) unter dem Motto „Frauen an die Spitze“ ein Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen. Das Zentrum für Frauen in Beruf und Technik, die kommunale Gleichstellungsbeauftragte

ten der Emscher-Lippe-Region und das Studieninstitut für kommunale Verwaltung kooperierten bei diesem Projekt für Mitarbeiterinnen des gehobenen öffentlichen Dienstes. Alle 16 „Paare“ haben bis zum Schluss durchgehalten und hatten bereits im November ihren Abschlussworkshop. Mit von der Partie wa-

ren auch einige Castrop-Rauxelerinnen, und zwar Cornelia Papen vom Bereich Jugendhilfe als Mentee, sowie Sozialamtsleiterin Rosmarie Hanke und Kammerin Annemarie Tesch als Mentorinnen. Dabei durften die Teams aus Betreuerin und Führungsnachwuchs nicht aus der gleichen Verwaltung kommen. Die „Tandems“ kamen jeweils

einmal monatlich zusammen, zusätzlich gab es drei Workshops. Den Erfolg schätzen sowohl die Veranstalter als auch die Teilnehmerinnen als ausgesprochen hoch ein. 83 Prozent der Mentees geben an, sich in diesem Jahr persönlich weiterentwickelt und mehr Kompetenzen erworben zu haben. • pb

Der Projektverlauf

Wie bereits erwähnt, besteht der Mentoring-Gedanke darin, dass die Mentorin die ihr anvertraute Mentee durch ihre persönliche und berufliche Erfahrung bei allen auftretenden Fragen oder Schwierigkeiten unterstützt, berät und fördert.

Kernelement des Mentoring-Prozesses ist somit das regelmäßige Gespräch zwischen der Mentorin und der Mentee, das in einem einjährigen Zeitraum (Nov. 2003 bis Nov. 2004) mindestens einmal monatlich stattfinden soll. Die Kontakte können dabei in persönlichen Treffen, Telefonaten oder schriftlichem Gedankenaustausch bestehen.

Während des einjährigen Zeitraums finden drei jeweils eintägige Workshops statt:

- **Auftaktworkshop:** 18.11.2003
- **Zwischenworkshop:** 13.05.2004
- **Abschlussworkshop:** 18.11.2004

In diesen Workshops behandeln die Mentorinnen und Mentees getrennt, teilweise aber auch gemeinsam verschiedene aktuelle Themen bzw. Problemfelder und werden dabei von erfahrenen Referentinnen des Zentrums Frau in Beruf und Technik begleitet.

Zusätzliche Unterstützung leistet der Projektbeirat, der aus fünf Gleichstellungsbeauftragten besteht, während des Mentoring-Projektes jederzeit bei allgemeinen Fragen oder auftauchenden Problemen.

Die Kooperationspartner

Das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe gilt als anerkannter und kompetenter Partner der dreizehn Mitgliederverwaltungen in Sachen Aus- und Fortbildung. Die drei Workshops werden in den Räumen des Instituts in Dorsten durchgeführt. Das SEL ist für die Gesamtorganisation, insbesondere für das Anmelde- und Abrechnungsverfahren und die Erstellung einer Schlussdokumentation in Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat, verantwortlich.

Das Zentrum Frau in Beruf und Technik aus Castrop-Rauxel führt im Auftrag des nordrhein-westfälischen Frauenministeriums das Programm Personal-Partnership durch und verfügt daher über mehrjährige einschlägige Erfahrungen bei der erfolgreichen Gestaltung von Mentoring-Prozessen in der privaten Wirtschaft. Die kompetenten Referentinnen des Zentrums werden die drei Workshops leiten und den Projekt-Prozess bei Bedarf begleitend unterstützen.

Die kommunalen Gleichstellungsbeauftragten haben das ausgeschriebene Mentoring-Projekt initiiert und dienen allen interessierten Mitarbeiterinnen während des Anmeldeverfahrens als Ansprechpartnerin.

Fünf Gleichstellungsbeauftragte bilden zudem den Projektbeirat, der die Mentorinnen und Mentees während der einjährigen Projektdauer unterstützend und beratend begleitet.



Mit Frauen an die Spitze

Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

Ein Kooperationsprojekt der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region, des Studieninstituts für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe und des Zentrums Frau in Beruf und Technik



**Zentrum Frau
in Beruf und Technik**
Einrichtung der Stadt Castrop-Rauxel

Was ist Mentoring?

Unter Mentoring versteht man eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentor/in) und einer Nachwuchskraft (Mentee).

Mentoring hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie. Odysseus bat seinen Freund - einen Gelehrten namens Mentor - sich in seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. Seitdem steht der Begriff Mentor als Synonym für einen gebildeten und einflussreichen Menschen, der eine oder einen Mentee wohlwollend und verantwortungsbewusst berät, fördert und begleitet.

Im angloamerikanischen und angelsächsischen Raum werden Mentoring-Programme schon seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert. In Deutschland wird dieses Instrument zunehmend von einigen Großunternehmen eingesetzt, mittlerweile gibt es auch erste sehr positive Erfahrungen für Mentoring im Bereich der Kommunalverwaltungen.

Mentoring kann eingesetzt werden, um das Entwicklungspotenzial einer Nachwuchskraft für die mögliche zukünftige Wahrnehmung einer Führungsposition zu fördern. Mentoring ist somit Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung und ein gezielter Baustein zur Führungskräfteaufwuchsförderung.

Zielsetzung des Mentoring-Projekts

Das hier angebotene Mentoring-Projekt fördert gezielt ausgewählte weibliche Führungsnachwuchskräfte in Kommunalverwaltungen. Anlass hierfür ist die nach wie vor im öffentlichen Dienst bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in gehobenen Positionen. Für künftige Projekte ist angedacht, möglicherweise auch Männer als Mentoren und Mentees einzubinden.

Durch die unterschiedliche Größenordnung der dreizehn dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe angeschlossenen Verwaltungen bietet sich die Umsetzung als „Cross-Mentoring-Projekt“ an. Das bedeutet, dass die jeweiligen Mentorinnen und Mentees, die ein „Paar“ bilden, aus unterschiedlichen Verwaltungen kommen. Dadurch wird auch ein interkommunaler Erfahrungsaustausch ermöglicht, der die ohnehin positiven Effekte des Mentoring-Gedanken weiter verstärkt.

Zielgruppe

Als Mentees können sich Mitarbeiterinnen des gehobenen Dienstes ab Bes.-Gr. A 10 bzw. Verg.-Gr. BAT IV b bewerben.

Obwohl bereits zahlreiche Mentorinnen ihre Unterstützung zugesagt haben, können sich interessierte weibliche Führungskräfte ab Bes.-Gr. A 13 bzw. Verg.-Gr. BAT II gern noch als Mentorin in dieses Projekt einbringen.

Das Anmeldeverfahren

Interessierte Mentorinnen und Mentees können beim SEL oder bei den Gleichstellungsbeauftragten ihrer Kommunalverwaltung neben einem zusätzlichen Informationsblatt einen Fragebogen anfordern, auf dem die für die Durchführung des Mentoring-Projektes wichtigen persönlichen Daten erfasst werden.

Der ausgefüllte Fragebogen ist mit einer verbindlichen Teilnahmezusage bis zum 19.09.2003 an das SEL zu senden.

In einem sogenannten „Matching-Prozess“ am 24.09.2003 stellen dann die Mitglieder des fünfköpfigen Projektbeirats die jeweiligen „Paare“ aus Mentorin und Mentee zusammen. In Abhängigkeit von der konkreten Nachfrage ist zunächst beabsichtigt, in diesem Mentoring-Projekt 15 Paare zu bilden.

Innerhalb einer Woche erhalten dann die ausgewählten Mentorinnen und Mentees die konkrete Teilnahmebestätigung bzw. die Einladung zum Auftaktworkshop am 18.11.2003.

Entgelt

Als Entgelt wird von den Mentees ein pauschaler Betrag von 565 Euro erhoben, und zwar eine Teilrate von 265 Euro im November 2003 und der Restbetrag von 300 Euro im Mai 2004. Von den Mentorinnen wird kein Entgelt erhoben.

Abschlussfragebogen für MentorInnen

„Mit Frauen an die Spitze“

Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen
der Emscher-Lippe-Region

Hinweis: Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Sie dienen der Evaluation und Qualitätsverbesserung des Mentoringprojektes. Sollte der vorgegebene Platz nicht ausreichen, können Sie gerne ein gesondertes Blatt hinzufügen.

Fragen

1 Wie häufig haben Sie sich mit Ihrer Mentee seit Beginn des Projektes getroffen?

2 Welche weiteren Formen von Kontakten wurden gewählt?

- E-Mail
- Telefon
- Essen gehen
- Hospitation, Teilnahme an Sitzungen
- Keine anderen Kontakte
- Sonstiges, und zwar _____

3 Wie lange dauerten die Treffen durchschnittlich?

- bis 1 Stunde
- 1-2 Stunden
- 2 -3 Stunden
- mehr als 3 Stunden

4 Im Mentoringprojekt gab es neben dem ganztägigen Auftakt- und Zwischenworkshop zwei Mentoringtreffen. Halten Sie diese Veranstaltungen im Begleitprogramm für sinnvoll?

- ja nein

Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie?

5 Wie zufrieden sind Sie mit der Zuordnung Ihrer Partnerin?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- weniger zufrieden
- gar nicht zufrieden

weil, _____

6 War es wichtig für Sie, eine weibliche Mentee begleiten zu können?

- sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig
- gar nicht wichtig

7 Haben Sie einen persönlichen Gewinn aus der gemeinsamen Arbeit mit der Mentee gezogen?

Wenn ja, welchen? _____

8 Haben Sie selbst im Mentoring neue Netzwerke, Kontakte geknüpft oder initiiert?

- ja nein

Wenn ja, welche? _____

9 Welche Themen spielten in den Gesprächen eine Rolle?

- aktuell aufgetretene berufliche Fragen ja nein
 aktuell aufgetretene persönliche Fragen ja nein
 strategische Fragen der Karriereplanung ja nein
 Sonstiges, und zwar _____

- 14 Welche Ideen haben Sie, um die Akzeptanz des Mentoringprojektes in Ihrer Verwaltung zu erhöhen?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 15 Aus dem Beirat wurde Ihnen eine Patin als Ansprechpartnerin benannt. Haben Sie das Angebot genutzt?
- ja, weil _____
- nein, weil _____
- 16 Halten Sie das Patinnenmodell grundsätzlich als Angebot in Konfliktsituationen für hilfreich?
- ja
- nein
- Würden Sie eine regelmäßige Kontaktaufnahme der Patin zu ihren Tandems für sinnvoll halten?
- ja
- nein
- 17 Wie wichtig war für Sie die Teilnahme an einem Frauenprojekt?
- sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig
- gar nicht wichtig
- 18 Waren Sie mit dem Mentoring insgesamt zufrieden?
- sehr zufrieden
- zufrieden
- weniger zufrieden
- gar nicht zufrieden
- weil, _____
- _____
- _____
- _____

- 10 Wie hat Ihre Mentee vom Mentoring profitiert?
- Sie hat sich persönlich weiter entwickelt. Wenn Ja, wie?
- _____
- Sie hat ihre Position ausbauen, verbessern können. Wenn Ja, in welcher Form?
- _____
- Sonstiges, und zwar _____
- _____
- 11 Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihrer Mentee z.B. Verbindlichkeit von Zusagen, Pünktlichkeit,..?
- sehr zufrieden
- zufrieden
- weniger zufrieden
- gar nicht zufrieden
- Was hätten Sie sich anders gewünscht?
- _____
- _____
- _____
- 12 Wie könnten zukünftige Mentoringprojekte optimiert werden, z.B. inhaltlich, organisatorisch....?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 13 Wie war die Resonanz auf Ihre Teilnahme am Mentoringprojekt in der Verwaltung?
- positiv negativ keine Resonanz
- _____
- _____
- _____

Abschlussfragebogen für Mentees

„Mit Frauen an die Spitze“

Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen
der Emscher-Lippe-Region

Hinweis: Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Sie dienen der Evaluation und Qualitätsverbesserung des Mentoringprojektes. Sollte der vorgegebene Platz nicht ausreichen, können Sie gerne ein gesondertes Blatt hinzufügen.

Fragen

1. Wie häufig haben Sie sich mit Ihrer Mentorin seit Beginn des Projektes getroffen?

2. Welche weiteren Formen von Kontakten wurden gewählt?

- E-Mail
- Telefon
- Essen gehen
- Hospitation, Teilnahme an Sitzungen
- Keine anderen Kontakte
- Sonstiges, und zwar:

3. Wie lange dauerten die Treffen durchschnittlich?

- bis 1 Stunde
- 1-2 Stunden
- 2 -3 Stunden
- mehr als 3 Stunden

4. Im Mentoringprojekt gab es neben dem ganztägigen Auftakt- und Zwischenworkshop zwei Mentortreffen. Halten Sie diese Veranstaltungen im Begleitprogramm für sinnvoll?

- ja nein

Welche Optimierungsmöglichkeiten sehen Sie?

19. Werden Sie das Projekt weiterempfehlen?

- ja nein

20. Würden Sie sich für das nächste oder ein späteres Mentoringprojekt als Mentorin erneut zur Verfügung stellen?

- ja nein

21. Planen Sie Ihre Mentoringbeziehung nach Abschluss des Projektes fortzusetzen?

- ja nein

Platz für weitere Anmerkungen

Um die Anonymität der Befragung zu sichern, können Sie den Fragebogen in einen Umschlag stecken, den Sie verschließen und mit dem Titel „Abschlussfragebogen“ beschriften. Den verschlossenen Umschlag fügen Sie in einen weiteren Umschlag und senden ihn bitte bis zum 02.11.2004 an das Zentrum Frau in Beruf und Technik, Erinstr. 6, 44575 Castrop-Rauxel.
Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

- 10 Haben Sie die zur Beginn des Mentoringprojektes festgelegten Ziele erreichen können?
 ja
 nein, weil _____
- 11 Haben Sie von der Arbeit mit Ihrer Mentorin profitiert?
 Ich habe mich persönlich weiter entwickelt. Wenn ja, wie? _____
 Ich habe meinen Position ausbauen, verbessern können. Wenn ja, wie? _____
 Sonstiges _____
- 12 Welche neuen Erkenntnisse haben Sie durch den Mentoringprozess für sich persönlich gewonnen?

- 13 Wie konnten Sie die neu gewonnenen Erkenntnisse umsetzen?

- 14 Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihrer Mentorin z.B. Verbindlichkeit von Zusagen, Pünktlichkeit ...?
 sehr zufrieden
 zufrieden
 weniger zufrieden
 gar nicht zufrieden
 Was hätten Sie sich anders gewünscht?

- 5 Wie zufrieden sind Sie mit der Zuordnung Ihrer Partnerin?
 sehr zufrieden
 zufrieden
 weniger zufrieden
 gar nicht zufrieden
 weiß, _____
- 6 Was ist wichtig für Sie, von einer weiblichen Mentorin begleitet zu werden?
 sehr wichtig
 wichtig
 weniger wichtig
 gar nicht wichtig
- 7 Haben Sie einen persönlichen Gewinn aus der gemeinsamen Arbeit mit der Mentorin gezogen?
 Wenn ja, welchen? _____

- 8 Haben Sie selbst im Mentoring neue Netzwerke, Kontakte geknüpft oder initiiert?
 ja nein
 Wenn ja, welche? _____

- 9 Welche Themen spielen in den Gesprächen eine Rolle?
 aktuell aufgetretene berufliche Fragen ja nein
 aktuell aufgetretene persönliche Fragen ja nein
 strategische Fragen der Karriereplanung ja nein
 Sonstiges, und zwar _____

20 Wie wichtig war für Sie die ~~Teilnahme~~ an einem Frauenprojekt?

- sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig
- gar nicht wichtig

21 Waren Sie mit dem Mentoring insgesamt zufrieden?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenigerzufrieden
- gar nicht zufrieden

weiß, _____

22 Werden Sie das Projektleiterempfehlen?

- ja
- nein

23 Würden Sie selbst gerne später als Mentorin aktiv werden?

- ja
- nein

24 Planen Sie Ihre Mentoringbeziehung nach Abschluss des Projektes fortzusetzen?

- ja
- nein

Platz für weitere Anmerkungen

Um die Anonymität der Befragung zu sichern, können Sie den Fragebogen in einen Umschlag stecken, den Sie verschließen und mit dem Titel „Abschlussfragebogen“ beschriften. Den verschlossenen Umschlag fügen Sie in ~~den~~ ~~weib-~~ren Umschlag und senden ihn bitte bis zum 02.11.2004 an das Zentrum Frau in Beruf und Technik, Einstr. 6, 44575 Astrop-Raukel.
Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

15 Wie könnten zukünftige Mentoringprojekte optimiert werden, z.B. inhaltlich, organisatorisch, ...?

16 Wie war die Resonanz auf Ihre Teilnahme am Mentoringprojekt in der Verwaltung?

- positiv
- negativ
- keine Resonanz

17 Welche Ideen haben Sie, um die Akzeptanz des Mentoringprojektes in Ihrer Verwaltung zu erhöhen?

18 Aus dem Beirat wurde Ihnen eine Patin als Ansprechpartnerin benannt. Haben Sie das Angebot genutzt?

- ja, weil _____
- nein, weil _____

19 Halten Sie das Patinnenmodell grundsätzlich als Angebot in Konfliktsituationen für hilfreich?

- ja
- nein

Würden Sie eine regelmäßige Kontaktaufnahme der Patin zu Ihren Tandems für sinnvoll halten?

- ja
- nein

Kontakte

Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

Bernd Bak, Schillerstraße 26, 46282 Dorsten
Telefon 0 23 62/919117; Telefax 0 23 62/919125
bernd.bak@studieninstitut-emscher-lippe.de

Zentrum Frau in Beruf und Technik

Erinstraße 6, 44575 Castrop-Rauxel
Petra Kersting, Telefon 0 23 05/9 21-50 18 · kersting@zfbt.de kersting@zfbt.de
Margret Tewes, Telefon 0 23 05/9 21-50 16 · tewes@zfbt.de tewes@zfbt.de

Projektbeirat

Bärbel Wiegand, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Bottrop**,
Telefon 0 20 41/70-33 30
gleichstellungsstelle@bottrop.de

Ingegard Pier, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Castrop-Rauxel**,
Telefon 0 23 05/106-21 07
gleichstellung@castrop-rauxel.de

Gabi Schäfer, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Gelsenkirchen**,
Telefon 02 09/169-2712
frauenbuero@gelsenkirchen.de

Barbara Richter, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Gladbeck**,
Telefon 0 20 43/99-26 99
Barbara.richter@stadt-gladbeck.de
www.frauen-in-gladbeck.de

Christiane Rhode, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Herten**,
Telefon 0 23 66/303-487
c.rhode@herten.de c.rhode@herten.de

Heike Joswig-Kleinhöfer, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt **Marl**,
Telefon 0 23 65/99-24 44
H_joswig-kleinhoefer@stadt.marل.de

Ausblick auf den zweiten Mentoringprozess 2005:

Ende der Bewerbungsfrist	09.02.2005
Matching (Bildung der Tandems)	16.02.2005
Auftaktworkshop	14.04.2005
Zwischenworkshop	20.10.2005
Abschlussworkshop	27.04.2006