



Stadt Lünen



leben und mehr
KAMEN



Mit Frauen an die Spitze

»Cross-Mentoring-Projekt«

Impressum

Herausgeberinnen Gleichstellungsbeauftragte der Städte Kamen, Lünen, Unna, Werne und des Kreises Unna
Text Nadine Darenberg

Redaktion Gabi Bierwolf-Siegrist, Martina Eden-Hetberg, Anette Gehse, Martina Grothaus, Josefa Redzeqi

Kontakt Kreis Unna - Der Landrat
Gleichstellungsstelle
Friedrich-Ebert-Straße 17
59425 Unna

Gestaltung & Druck Kreis Unna, Hausdruckerei

Druck Juni 2007

Vorwort

Mentoring ist ein klassisches Instrument der Nachwuchsförderung durch erfahrene Führungspersonlichkeiten. Seit einigen Jahren setzen private und öffentliche Unternehmen Mentoring verstärkt zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ein.

Auch der öffentliche Dienst im Kreis Unna hat nach wie vor nur in geringem Umfang Frauen in Führungspositionen vorzuweisen. Die Verwaltungen der Städte Kamen, Lünen, Unna, Werne und des Kreises Unna haben daher 2005/2006 auf Initiative ihrer Gleichstellungsbeauftragten als Maßnahme der Personalentwicklung ein Mentoring-Projekt unter dem Titel »Mit Frauen an die Spitze« durchgeführt.

Ziel war es, die vorhandenen Potenziale der weiblichen Beschäftigten zu verdeutlichen und zu stärken und damit die Möglichkeiten von Frauen zur Übernahme einer Führungsposition zu verbessern.

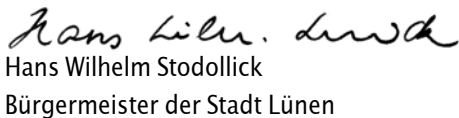
Mit der vorliegenden Dokumentation möchten wir sowohl den Ablauf als auch die Ergebnisse des Projekts darstellen. Gleichzeitig soll sie anderen Organisationen als Anregung für ein eigenes Mentoringprojekt dienen.



Hermann Hupe
Bürgermeister der Stadt Kamen



Martina Grothaus
Gleichstellungsbeauftragte



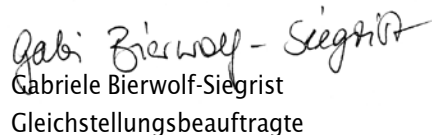
Hans Wilhelm Stodollick
Bürgermeister der Stadt Lünen



Annette Gehse
Gleichstellungsbeauftragte



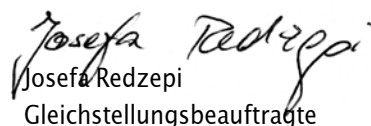
Michael Makiolla
Landrat



Gabriele Bierwolf-Siegrist
Gleichstellungsbeauftragte



Werner Kolter
Bürgermeister der Stadt Unna



Josefa Redzepi
Gleichstellungsbeauftragte



Rainer Tappe
Bürgermeister der Stadt Werne



Martina Eden-Hetberg
Gleichstellungsbeauftragte

Inhalt

Vorwort

1.	Einleitung	7
2.	Idee des Mentoring	7
2.1	Geschichte	7
2.2	Begriffsbestimmung.....	8
2.3	Konzeptionelle Grundlagen	8
2.3.1	Charakteristika und Funktionen	8
2.2.2	Ziele	9
2.2.3	Unterscheidung von anderen Konzepten	9
2.2.4	Cross-Mentoring	9
2.3	Mentoring in Kommunalverwaltungen	10
3.	Erstes Mentoring-Projekt im Kreis Unna 2005/2006	10
3.1	Konzeption des Projekts	10
3.2	Vorlaufphase	11
3.3	Projektverlauf	12
3.3.1	Auftaktveranstaltung	12
3.3.2	Zwischenworkshop	12
3.3.3	Abschlussveranstaltung	13
4.	Auswertung der Befragungsergebnisse	13
4.1	Gestaltung der Tandembeziehung	13
4.2	Effekte für die Teilnehmenden	14
5.	Fazit	14
	Literatur	16
	Anlagen	17

1. Einleitung

Die Situation der Frauen in der Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stetig verbessert, doch bestehen weiterhin Barrieren, die Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn behindern und ihnen u. a. den Zugang zu Führungspositionen erschweren. Der Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen ist nach wie vor gering und steht im Widerspruch zu ihrem kontinuierlichen Qualifikationsanstieg und Bildungsniveau. Um Frauen dabei zu unterstützen, diese Barrieren zu überwinden, wird in den letzten Jahren verstärkt das Personalentwicklungsinstrument des Mentoring genutzt. Indem weiblicher Führungsnachwuchs gezielt gefördert wird, werden die Potenziale von Frauen genutzt und Organisationen bereichert. Mentoring ist kein Instrument zur Qualifizierung sondern ein Instrument zur Überwindung von Schlechterpositionierung von Frauen in der Arbeitswelt.

Auch in den Kommunalverwaltungen im Kreis Unna gibt es trotz hoher Qualifikation und der für den öffentlichen Dienst in NRW geltenden Vorschriften des Landesgleichstellungsgesetzes zur Frauenförderung nur wenige Frauen in Führungspositionen. Fünf Verwaltungen, die Städte Kamen, Lünen, Unna und Werne sowie die Kreisverwaltung Unna nahmen dies auf Anregung ihrer Gleichstellungsbeauftragten zum Anlass, ein gemeinsames Mentoring-Projekt zur Führungskräftenachwuchsförderung für ihre weiblichen Beschäftigten auf den Weg zu bringen.

Im Folgenden wird neben einer Einführung in die Ansätze des Mentorings das durchgeführte Projekt von der Konzeption bis zur Auswertung vorgestellt.

2. Idee des Mentoring

Ein Instrument, um motivierte und qualifizierte Frauen in Organisationen zu fördern und ihren Weg in Führungspositionen zu unterstützen, bieten Mentoring-Programme. Die Zielsetzung dieser Konzepte ist die systematische Förderung einer bisher unerfahrenen Person durch eine erfahrene Person und hat eine lange Tradition.

2.1 Geschichte

Die Ursprünge des Mentoring¹ werden in der griechischen Mythologie beschrieben. Odysseus bat Mentor, einen gebildeten Griechen, seinen Sohn Telemachos während seiner Abwesenheit zu erziehen. Den »weiblichen Teil« des Mentoring übernahm der Legende nach die Göttin Athene in der Gestalt Mentors, indem sie Telemachos in heiklen Lagen unterstützte. Mentoren sind Berater, Lehrer und Vertraute, die einen weniger erfahrenen Menschen betreuen (Hansen / von Papstein 2005, S.100). Während in der Beziehung zwischen Mentor und Telemachos die Erziehung im Vordergrund stand, wird heute individuelle Förderung mit dem Mentoring verbunden. Bildung als lebenslanges und ganzheitliches Lernen in zwischenmenschlichen Bezügen verbindet Selbstständigkeit mit Ausbildung und wird innerhalb des Mentoring für einen bestimmten Zeitraum in den Mittelpunkt gestellt und sichtbar gemacht (Hansen / von Papstein 2005, S.100).

In den 1970er Jahren fand die Einführung formaler Mentoring-Programme in den USA als Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen statt und seit den 1990er Jahren gibt es Mentoring auch in Deutschland (Wolf 2004, S.221). Mentoring-Programme werden inzwischen ebenfalls in Hochschulen, in der Politik und zunehmend auch in öffentlichen Verwaltungen angewandt. In den letzten Jahren wird es zudem als Instrument der Frauenförderung genutzt.

¹ Das Prinzip wird in den lockeren Netzwerken »Old-Boys-Networks« aufgegriffen, um bestimmten jungen Männern den Zugang in komplexe Arbeitsstrukturen zu erleichtern und ein Vorwärtskommen zu automatisieren.

2.2 Begriffsbestimmung

Die direkte Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor² und Mentee³ ist der Leitgedanke für das Mentoring («One-to-one-Beziehung»). Es wird von einem Tandem gesprochen. Mentorinnen oder Mentoren sind erfahrene Personen in Führungspositionen, welche den Mentee mit Rat und Unterstützung zur Seite stehen und aufrichtig an deren Entwicklung interessiert sind. Sie begleiten die berufliche Entwicklung und Karriere der Mentee über einen vereinbarten Zeitraum mittels regelmäßiger Kommunikation. Zum einen soll die Sichtbarkeit und Berücksichtigung der Mentee in Organisationen verbessert werden und zum anderen soll die Mentee in Netzwerke eingebunden werden, um von fördernden Kontakten zu profitieren (Schönfeld / Tschirner 2000, S. 245).

2.3 Konzeptionelle Grundlagen

Mentoring-Programme sind formalisierte Beziehungen, da die Beziehung organisiert wird, zeitlich begrenzt ist und nicht zufällig entsteht. Es entsteht eine berufliche, so wie eine persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen. In der Eins- zu Eins- Beziehung zwischen Führungs- und Nachwuchskraft finden regelmäßige Gespräche über einen längeren Zeitraum statt. Es werden allgemeine Themen und alltägliche Fragen mit dem Ziel besprochen, die Mentee bei ihrem beruflichen Netzwerkaufbau offiziell zu unterstützen und die Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu begleiten. Basis für die Tandembeziehung sind Entgegenkommen, Toleranz, Achtung, ehrliches Interesse und Vertrauen. Der geschützte Raum der Beziehung ermöglicht Lernen, Fehler zu machen und die Offenbarung eigener Schwächen.

2.3.1 Charakteristika und Funktionen

Die Beziehung findet »[...] außerhalb einer normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung« (Schönfeld / Tschirner 2000, S. 246) statt, da es wünschenswert ist, dass Rangordnungen, Rivalitäten und der tägliche Organisationsbetrieb die Beziehung nicht belasten.

Entscheidend für einen positiven Verlauf der Beziehung ist die »[...] offene, vertrauensvolle Atmosphäre« (Hansen / von Papstein 2005, S. 101). Gleichzeitig wird in der Mentoring-Beziehung bewusst Distanz gewahrt, das heißt, dass die Entwicklung eines freundschaftlichen Verhältnisses nicht beabsichtigt ist, sondern ein Ablösungsprozess durch die Mentorinnen oder Mentoren initiiert und gestaltet werden soll (Hansen / von Papstein 2005, S. 101).

Die Teilnehmenden an Mentoring-Programmen werden durch ein Organisationsteam vorbereitet, begleitet und unterstützt. Es kann parallel zum Projektverlauf ein Rahmenprogramm für die Mentee angeboten werden, um die Netzwerkbildung unter den Mentee zu fördern.

Mentoring-Programme für Frauen begünstigen die Wahrnehmung der Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und setzen deren Talente nutzbringend in Organisationen ein. Karriereentwicklungen von Frauen sollen steuerbar werden, indem unterstützende Strukturen entstehen, die den bereits bestehenden männlichen Netzwerken entsprechen. Derartige Programme wirken einer einseitigen Förderung männlicher Nachwuchskräfte entgegen, die traditionell gewachsen ist.

Trotz zahlreicher Bemühungen besteht weiterhin Unterrepräsentanz von Frauen auf höheren Besoldungs- und Entgeltebenen sowie in Führungspositionen auch im öffentlichen Dienst. Die Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf stellt sich hauptsächlich für Frauen.

Mit der Sichtbarmachung besonderer Kompetenzen von Frauen werden Signale nach außen gesendet, die eine Vorbildfunktion haben und die Wahrnehmung von Frauen und Männern beeinflussen. Frauen, die Leitungspositionen besetzen, werden intensiv beobachtet, da sie sich meist in der Minderheit befinden und gleich positionierten männlichen Gruppen gegenüberstehen. Diese Frauen erregen Aufmerksamkeit, obwohl bzw. weil sie sich einzig durch ihr Geschlecht unterscheiden⁴.

² Bezeichnet die berufserfahrene Person.

³ Bezeichnet die weniger berufserfahrene Person; in der Literatur wird auch der Begriff: Mentoree verwendet (vgl. Hansen/von Papstein 2005).

⁴ Die »Vorzeigefrauen« in Führungspositionen werden als »Token« bezeichnet, da sie Angehörige einer Minderheit darstellen und ein gemeinsames Zeichen

Um Frauen auf Führungsverantwortung vorzubereiten, ist es daher sinnvoll, Mentoring-Programme lediglich für weibliche Mentee durchzuführen.

2.2.2. Ziele

Weiblichem Führungskräftenachwuchs wird ein Angebot zur gezielten Karriereplanung gemacht. Es besteht die Gelegenheit, Strukturen sowie Methoden anderer Verwaltungen über Geschlechts- und Altersgruppen hinweg kennen zu lernen und zum Ausbau beruflicher Netzwerke zu nutzen.

Personalmanagement ist die Organisation der Verschiedenheit und Vielfältigkeit von Organisationsmitgliedern, soll Erfordernisse und Interessen identifizieren und verwerten und Chancengleichheit verwirklichen (Krell 2004, S. 44). Mentorinnen und Mentoren können durch das Programm ihren Blick für Erfordernisse und Chancengleichheit schärfen. Sie werden angeregt, eigenes Führungsverhalten zu prüfen, zu hinterfragen und zu vervollkommen.

In Verwaltungen soll mit Mentoring ein modernes Instrument der Personalentwicklung als nachhaltige Maßnahme zur Frauenförderung, die für Kommunen gesetzlich vorgeschrieben ist, eingeführt und etabliert werden.

2.2.3. Unterscheidung von anderen Konzepten

Mentoring grenzt sich von der Supervision, dem Coaching und dem Modell der »Business Angels«⁵ ab. Supervision sucht hauptsächlich nach Konfliktlösungen im Umgang mit Kollegen / Kolleginnen oder Organisationen, Coaching will berufliche Kompetenzen erweitern und »Business Angels« steuern wirtschaftliche Erfolge an. Mentorinnen und Mentoren werden nicht für ihre Unterstützungsleistung bezahlt. Sie sind an einer Persönlichkeitsentwicklung der Mentee interessiert, indem sie ihre eigenen Erfahrungen weitergeben und die Mentee an ihrem Kontaktnetzwerk teilhaben lassen (Hansen / von Papstein 2005, S. 100f).

2.2.4 Cross-Mentoring

Die Konzepte, nach denen Mentoring-Beziehungen organisiert werden, unterscheiden sich nach ihren Zielgruppen und der Organisationsform, in welcher das Programm durchgeführt werden soll.

Interne Mentoring-Programme können nur von großen Unternehmen durchgeführt werden, da hier sichergestellt werden kann, dass die entstehenden Tandems nicht in direkten beruflichen Hierarchieverhältnissen zueinander stehen. Externe Mentoring-Programme koppeln Mentorinnen bzw. Mentoren und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen und müssen von außen organisiert werden, wobei der methodische Rahmen von internem und externem Mentoring einheitlich ist (Schönfeld / Tschirner 2000, S. 247).

Beim »Cross-Mentoring«, einer Form des externen Mentoring, kommen die Mentorinnen/Mentoren und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen, so dass eine »direkte Konkurrenzbeziehung« (Hansen / von Papstein 2005, S. 106) weitgehend ausgeschlossen wird. Parallel wird der Horizont der Beteiligten über die eigene Organisation hinaus erweitert, da eine Konfrontation mit anders strukturierten Organisationsabläufen, Organisationskulturen und neuen Strategien zur Problembewältigung stattfindet. Der Matchingprozess⁶ ist beim »Cross-Mentoring« eine wichtige Komponente, damit die elementaren Ziele des Prozesses, wie Vertrauen und Offenheit, realisiert werden können. Dabei kommt den Verantwortlichen im Auswahlprozess eine wichtige Rolle zu. Sie müssen die anhand der Projektbeschreibung entwickelten Erwartungshaltungen sowohl auf ihre Realisierbarkeit als auch auf die Kompatibilität zwischen Mentee und Mentorin / Mentor prüfen und geeignete Tandems zusammenstellen. Daneben soll den Mentee die Notwendigkeit ihres speziellen Engagements in der Beziehung verdeutlicht werden (Hansen / von Papstein 2005, S. 106f).

⁵ Mit dem aus den USA stammenden Begriff sind betreuende Investoren gemeint, die Kapital investieren, »Know-how« einbringen und eigene Netzwerke öffnen. Für das Engagement erwartet der »Business Angels« eine Beteiligung am Unternehmenserfolg.

⁶ In diesem Prozess erfolgt die Auswahl der Tandems.

Cross-Mentoring ist ein Angebot, in dem sich Mentorinnen/Mentoren und Mentee kreativ begegnen können, da die gemeinsamen Wege nicht vorgegeben sind und Inhalte frei gestaltet werden können (Hansen / von Papstein 2005, S. 107).

Für Hansen und von Papstein bedeutet der Ansatz des »Cross-Mentoring«, dass gerade die Verschiedenheit in den Tandems eine Hilfe zur Selbstreflexion bietet. Die Mentee werden ermuntert nachzufragen, zu prüfen und zu debattieren. Anpassungsbestrebungen wären unangebracht und sind deshalb nicht zu erwarten. Die Mentee sollen nicht geformt werden, sondern ihre individuelle Persönlichkeit entwickeln, während die Mentorinnen und Mentoren die Perspektive der Mentee einnehmen und u. a. »[...] Kompetenzen im Umgang mit Diversity⁷« (Hansen / von Papstein 2005, S. 108) erlangen. Diversity meint die Vielfältigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen, die sich verschiedenartig zusammensetzen und kulturell gemischt sind. Verschiedene Eigenschaften äußern sich in Kennzeichen wie »[...] Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation, Ausbildung, Werte, Einstellungen usw.« (Krell 2004, S.42).

2.3 Mentoring in Kommunalverwaltungen

Die Grundlage für die Entwicklung kommunaler Verwaltungen zu fortschrittlichen Dienstleistungsunternehmen ist eine bewegliche und innovative Organisationsführung. Beförderungen in Organisationen gehen meist mit der vermehrten Übernahme von Führungsaufgaben und zusätzlicher Personalverantwortung einher. Die Beschäftigten in Kommunalverwaltungen bringen unterschiedliche Voraussetzungen mit, von der klassischen Verwaltungslaufbahn bis zum Quereinstieg. Mentoring kann die Handlungskompetenz hoch motivierter Nachwuchskräfte ausweiten, berücksichtigt speziell die informellen Wege, die für Karrieren im öffentlichen Dienst relevant sind und stellt ein Instrument der Personalentwicklung in einem überschaubaren Prozess dar.



3. Erstes Mentoring-Projekt im Kreis Unna 2005/2006

In den Jahren 2005 / 2006 führten fünf Verwaltungen im Kreis Unna, die Städte Kamen, Lünen, Unna, Werne und der Kreis Unna, ein Cross-Mentoring-Programm für weibliche Beschäftigte als Pilotprojekt durch. Die Form des Cross-Mentoring wurde gewählt, um den kleinen und mittleren Verwaltungen des Kreises Unna mit niedrigen Beschäftigungszahlen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Das Projekt wurde von den Gleichstellungsbeauftragten der fünf beteiligten Verwaltungen Martina Grothaus (Stadt Kamen), Renate Wurms / Annette Gehse (Stadt Lünen)⁸, Josefa Redzepi (Stadt Unna), Martina Eden-Hetberg (Stadt Werne) und Gabi Bierwolf-Siegrist (Kreis Unna) vorbereitet, organisiert, begleitet und ausgewertet.

⁷ aus dem Englischen:

»Verschiedenheit« oder »Mannigfaltigkeit«

⁸ Nachdem Renate Wurms in den Ruhestand getreten ist, hat Annette Gehse die Projektbegleitung für die Stadt Lünen übernommen.

3.1 Konzeption des Projekts

Als Mentee konnten sich Mitarbeiterinnen in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis ab Besoldungs- / Vergütungsgruppe A 10 bzw. BAT IVb bewerben, die entsprechendes Interesse an dem Projekt hatten. Die möglichen Mentorinnen oder Mentoren sollten Dienst- und Fachaufsicht haben. Sie mussten mindestens der Besoldungsgruppe A 12 bzw. der Vergütungsgruppe BAT III angehören und sollten interessiert, neugierig und offen für das Projekt sein. Aus jeder der beteiligten Verwaltungen wurden jeweils drei Mitarbeiterinnen als Mentee und drei Mentorinnen/Mentoren

ausgewählt, so dass insgesamt 15 Mentee und 15 Mentorinnen / Mentoren in den Mentoring-Prozess eingebunden waren. Die Mentorinnen / Mentoren und Mentee, die ein Tandem bildeten, kamen aus unterschiedlichen Verwaltungen. Das Projekt lief über einen Zeitraum von zwölf Monaten (Oktober 2005 bis Oktober 2006). Die Tandems trafen sich etwa alle vier Wochen. Für den Gedanken- und Meinungs austausch der Tandems wurde ein Umfang von bis zu vier Stunden im Monat, bei flexibler Handhabung dieser Stunden auch außerhalb der regulären Arbeitszeit, festgelegt. Ergänzend zu dem Mentoring-Gespräch konnten Medien wie Telefon und E-Mail eingesetzt werden. Weiterhin wurden für Vor- und Nachbereitungszeiten bis zu drei Stunden im Monat, sowie für Hospitationen bei Sitzungen oder Besprechungen bis zu zehn Stunden für den Projektzeitraum veranschlagt. Die Teilnahme an den drei begleitenden Workshops und notwendige Fahrzeiten wurden als Arbeitszeit anerkannt.

Die Mentoring-Treffen konnten flexibel gestaltet werden. Die Mentee konnte die Mentorin oder den Mentor zu Besprechungen oder Sitzungen begleiten, um die Erfahrungen anschließend gemeinsam auszuwerten. Mentorinnen oder Mentoren konnten ihre Mentee an laufenden Projekten teilhaben lassen, um Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten oder Ideen auszutauschen. Interessante Veranstaltungen konnten gemeinsam besucht oder den Mentee eine Teilnahme ermöglicht werden. Gegebenenfalls konnte die Mentee verschiedene Verhaltensweisen im geschützten Raum und unter aufmerksamer Beobachtung der Mentorin / des Mentors z. B. im Rollenspiel erproben.

Es war nicht auszuschließen, dass im Laufe des Prozesses durch äußere Einflüsse (Veränderungen der Arbeitsbedingungen usw.) oder in der Tandembeziehung Schwierigkeiten auftraten, die zu einer Beendigung der Teilnahme führen konnten. Dennoch sollte eine Mentoring-Beziehung nicht überstürzt beendet werden, sondern der Kontakt zu den Organisatorinnen aufgenommen und nach Lösungen gesucht werden. Dabei war zu berücksichtigen, dass die Verbindung nicht freundschaftlich sein musste, auch ein professioneller, sachlicher Umgang konnte ein intaktes Tandem charakterisieren.

3.2 Vorlaufphase

Die Information über das Mentoringprogramm wurde von den Gleichstellungsbeauftragten mittels Flyer und dienstlicher Veröffentlichungen sowie in Konferenzen / Dienstbesprechungen / Personalversammlungen in die Verwaltungen gegeben. Mit vielen Interessentinnen wurden ausführliche Gespräche geführt. Zum Teil ging die Anzahl der Bewerbungen weit über die Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätze hinaus, so dass im Rahmen der in den Verwaltungen praktizierten Auswahlverfahren die teilnehmenden Mentee ausgewählt wurden. Bei der Gewinnung von Mentorinnen zeigte sich bald, dass ein reiner Rückgriff auf weibliche Führungskräfte nicht realisierbar war. Die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen einzelner Verwaltungen bedeutete, dass sich dort alle Führungsfrauen an dem Projekt hätten beteiligen müssen, was allein aus arbeitstechnischen Gründen nicht möglich war. Das Organisatorinnenteam entschied daraufhin, auch Mentoren einzubeziehen.

Die Zusammenstellung der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren erfolgte in persönlichen Gesprächen.

Anschließend fand der aufwändige »Matchingprozess« statt. Anhand der Bewerbungsbögen mit relevanten Daten der Teilnehmenden erarbeitete das Organisationsteam die individuellen Profile.

Folgende Kriterien steuerten die Bildung der Tandems:

- Teilnehmende, die ein Tandem bilden sollten, mussten verschiedenen Verwaltungen angehören
- Berufliche Entwicklung / aktuelle Tätigkeit
- Motive für die Teilnahme
- Erwartungen an das Projekt

Da die Organisatorinnen selbst den teilnehmenden Verwaltungen angehörten, konnten sie ihre persönlichen Eindrücke von den Teilnehmenden in den »Matchingprozess« einbringen und untereinander abgleichen, was

sich als sehr günstig erwies. Auf diese Weise wurde die Unterschiedlichkeit der Teilnehmerinnen / Teilnehmer berücksichtigt und fand in individuellen Tandemlösungen Ausdruck.

3.3 Projektverlauf

Den Rahmen für das Projekt bildeten drei verbindliche Veranstaltungen, der Auftaktworkshop, der Zwischenworkshop und die Abschlussveranstaltung. Die Moderation der Veranstaltungen wurde an Frau Dr. Anne Drescher, dpe (Drescher Personal Entwicklung), Berlin, ehemalige Mitarbeiterin der KGSt, vergeben.

Der Projektverlauf wurde durch die Organisatorinnen begleitet. Ansprechpartnerin der Mentee und Mentorinnen bzw. Mentoren war die Gleichstellungsbeauftragte der jeweiligen Verwaltung.



Ein Mentor musste aus gesundheitlichen Gründen nach einigen Monaten das Projekt beenden¹⁰. Die betroffene Mentee entschied sich, das Projekt mit einem anderen Mentor fortzusetzen. Ein neuer Mentor konnte in das Projekt eingebunden und so die Arbeit des Tandems fortgesetzt werden.

3.3.1 Auftaktveranstaltung

Der Auftaktworkshop fand an zwei Tagen, 19. und 20. Oktober 2005, im Zentrum für Information und Bildung (ZIB) in Unna mit einmal 7 und einmal 8 Tandems statt.



Im Auftaktworkshop sollten die Tandems sich kennen lernen, in eine tragfähige Arbeitsbeziehung eintreten und ihre wechselseitigen Erwartungen klären. Es gab allgemeine Informationen zu Mentoring-Programmen und zum konkreten Projektverlauf. Die Rollen der Mentorinnen, Mentoren und Mentee sollten abgegrenzt und individuelle Zielvereinbarungen zwischen Mentorinnen, Mentoren und Mentee getroffen werden. Beratend definierte die Moderatorin den Begriff »Ziele«. Ziele sollten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein, um eine Zielerreichung zu ermöglichen.

Im weiteren Verlauf wurden auch Lösungsstrategien für mögliche Konflikte besprochen. Außerdem wurde der absolut vertrauensvolle und durch beidseitige Offenheit geprägte Charakter der angestrebten Beratungsbeziehung ausdrücklich betont. Nach der Vermittlung des theoretischen Hintergrundes wurden in praktischen Übungen die Inhalte vertieft.

3.3.2 Zwischenworkshop

Vor dem Zwischenworkshop, der am 24. April 2006 in Haus Opherdicke stattfand, wurden Fragebögen¹¹ an die Mentee und die Mentorinnen bzw. Mentoren verschickt, die von der Moderatorin, Frau Dr. Drescher (dpe), erstellt und ausgewertet wurden. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgte im Zwischenworkshop und stellte eine erste positive Bilanz des Projektes dar.

Im Verlauf des Workshops wurde die weitere Ausgestaltung der Tandembeziehungen diskutiert und Ideen und Vorschläge für den weiteren Projektverlauf entwickelt. Für schwierige Situationen und mögliche Konflikte wurden Lösungsstrategien erarbeitet,



¹⁰ »Vielen Dank für Ihre zeitweilige Mitarbeit, Herr Lantin!«

¹¹ siehe Anlage

um gegebenenfalls Richtungswechsel oder Veränderungen rechtzeitig vornehmen zu können. Ein weiterer thematischer Schwerpunkt war der Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe der Mentee und innerhalb der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren. Ein Ergebnis war u.a. die Einrichtung eines Stammtischs und somit ein Beitrag zur eigenverantwortlichen Vernetzung der Mentee.

Alle Tandems wünschten sich mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz in den beteiligten Verwaltungen für den Mentoring-Prozess.

Zum Zeitpunkt des Zwischenworkshops zeichnete sich ab, dass zwei Tandems aus unterschiedlichen Gründen die Beteiligung am Projekt beenden würden. Da es im Vorfeld keine Gespräche mit den Organisatorinnen gegeben hatte und dadurch keine Möglichkeit bestand, frühzeitig steuernd einzugreifen, konnte keine andere Entscheidung erreicht werden.

3.3.3 Abschlussveranstaltung

Vor dem Abschlussworkshop erfolgte eine erneute anonymisierte Befragung der Mentorinnen, Mentoren und Mentee zur Beurteilung des gesamten Projekts. Die überaus positiven Ergebnisse wurden in der Veranstaltung am 15. November 2006 auf Haus Opherdicke präsentiert. Das freiwillige Engagement und die Unterstützung des Projekts durch die Mentorinnen und Mentoren wurde besonders gewürdigt. Erfreulich war die Bereitschaft der Mentorinnen und Mentoren, bei einem weiteren Mentoringprojekt erneut zur Verfügung zu stehen. Die Teilnehmenden reflektierten ihre Erfahrungen und stellten individuelle Kurzauswertungen vor. Mit der Abschlussveranstaltung wurde die Mentoring-Beziehung offiziell beendet. Es wurde Bilanz gezogen, wie erfolgreich die Beziehung war, inwieweit die Erwartungen der Beteiligten erfüllt wurden und welche offenen Punkte oder Fragen es gab. Aus den Ergebnissen wurden die Folgerungen für die jeweiligen Verwaltungen abgeleitet und für die mögliche Durchführung eines weiteren Mentoring-Projekts analysiert.

4. Auswertung der Befragungsergebnisse

Die Auswertung der Befragung sowohl zum Zwischen- als auch zum Abschlussworkshop zeigte eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Projekt. Dies wurde in den Workshops durch Kurzstatements bekräftigt. Insbesondere wurde der Matching-Prozess als Grundlage für die gut funktionierenden Tandembeziehungen und die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse hervorgehoben. Darüber hinaus wurden Anregungen für den weiteren Prozess und Nachfolgeprojekte gegeben. Ein Punkt dabei war der Wunsch nach projektbegleitenden Fortbildungen zum Thema Führungsqualifizierung.

4.1 Gestaltung der Tandembeziehung

Aus der Tatsache, dass die Initiative zu den jeweiligen Treffen überwiegend abwechselnd erfolgte und die Inhalte der Treffen gemeinsam bestimmt wurden, kann ein partnerschaftliches Verhalten und gleichmäßiges Interesse auf beiden Seiten abgelesen werden. Elemente der Beziehung, wie eine vertrauliche Atmosphäre, Offenheit, reibungslose Terminabstimmungen, die Ansprechbarkeit der Mentorinnen und Mentoren waren



nach den Angaben in den Fragebögen gewährleistet. Neben den Schwerpunktthemen Führungsverhalten, berufliche Entwicklung und Netzwerkaufbau, spielten auch persönliche Themenbereiche während der Treffen eine Rolle.

Die Gestaltung der Tandembeziehungen erfolgte nach Interessen- und Neigungslage sehr unterschiedlich. Es gab Tandems, die sich weit häufiger vernetzten, als der Rahmen vorgab, während andere Tandems ihre Treffen nicht in einem solchen Umfang gestalten konnten bzw. wollten.

4.2 Effekte für die Teilnehmenden

Die Mentee erlebten, wie umfangreich und vielschichtig die Arbeit in einer Führungsposition ist. Sie analysierten das persönliche Arbeitsgebiet im Hinblick auf Aufgabenbereiche, die in Führungsverantwortung benötigt werden und beobachteten Inhalte des eigenen Arbeitsumfeldes sensibler. Das Verhalten und Entscheidungen der eigenen Vorgesetzten wurden nach eigenen Angaben differenzierter betrachtet. Die Erweiterung des Blickwinkels und ein Erfahrungszuwachs während des Projekts trugen neben dem Gewinn von Selbstsicherheit nach Aussagen der Mentee zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen Person und des bestehenden beruflichen Umfelds bei. Mentee, die sich in Bezug auf eine zukünftige Führungsposition undeutlich positioniert hatten, überlegten im Projektverlauf häufiger die Beendigung der Teilnahme und bewerteten die Gestaltung der Tandembeziehungen problematischer. Die Bedeutung des eigenen aktiven Engagements als Basis für die berufliche Weiterentwicklung und die Relevanz des persönlichen Netzwerkaufbaus als wesentlicher Bestandteil der Karriereplanung wurde den Mentee durch das Projekt bewusst.

Die Mentorinnen und Mentoren gaben an, durch den Mentoring-Prozess ihr eigenes Führungsverhalten und persönliche Arbeitsweisen selbstkritisch zu reflektieren. Neue berufliche Kontakte zu anderen Verwaltungen des Kreises Unna spielten auch für die Mentorinnen und Mentoren eine Rolle. Die Erkenntnis, dass Frauen ihre Karriere seltener planen und von ihren Fähigkeiten überzeugt werden müssen, war nachhaltig. Die Tatsache, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer noch fast ausschließlich ein Thema für Frauen ist, wirkte durch das Projekt intensiv auf Mentorinnen und Mentoren. Das Gefühl, eine Mentee tatsächlich gestützt zu haben, wurde als persönlicher Gewinn empfunden und die Weitergabe der beruflichen Erfahrungen und die interessierte Spiegelung durch die Mentee als wirkungsvoller Perspektivwechsel erfahren. Es zeigte sich lt. Angabe in den Fragebögen, dass die gemeinsame Arbeit effektiver war, wenn die Entscheidung der Mentee für den Weg in eine Führungsposition schon vor dem Einstieg in das Projekt feststand. Mentorinnen und Mentoren sahen sich als Begleitung einer engagierten Mentee, von der die Initiative ausgehen müsse. Die Ergebnisse von intensiven Gesprächen und persönlichem Kontakt wurden auch in den Alltag transportiert.

5. Fazit

Der Projektverlauf und die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse erfüllten die Erwartungen der Beteiligten. Sowohl die Mentee, für die die Beteiligung an diesem Projekt mit der Chance auf berufliche Weiterentwicklung verbunden ist, als auch die Mentorinnen und Mentoren, für die zuerst einmal ein zusätzlicher Aufwand, aber auch ein Gewinn für das eigene Führungsverhalten entstanden ist, äußerten sich gleichermaßen positiv. Eine weitere Begleitung der Mentee durch die Organisatorinnen auch nach Beendigung der aktiven Prozessphase wurde vereinbart.

Die von den Mentee, Mentorinnen und Mentoren dargestellte positive Bewertung des Projekts bestätigte für die Organisatorin, dass Mentoring als Instrument der Frauenförderung gut und erfolgreich einsetzbar ist. Ein wichtiges Element in einem solchen Projekt ist die Einbindung von weiblichen Führungskräften (Mentorinnen) als Vorbild. Unterstützung der Mentee und des Projekts erfolgte gleichermaßen durch Mentorinnen wie Mentoren. Sie haben ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in die Verwaltungen weitergegeben und damit dazu

beigetragen, Mentoring als Element der Personalentwicklung und Frauenförderung zu etablieren. Insgesamt haben die Organisatorinnen Unterstützung des Projektes durch ihre jeweiligen Verwaltungen erfahren.

Für ein mögliches Folgeprojekt wurde deutlich, dass die mit einem solchen Projekt verbundenen Anforderungen an die Mentee im Hinblick auf ein verbindliches Engagement stärker betont werden müssen, z. B. im Hinblick auf Eigeninitiative, Teilnahme an externen Veranstaltungen und Seminaren zu Einzelaspekten von Führung usw. Ausgehend von den positiven Erfahrungen planen die Organisatorinnen eine Neuauflage des Mentoring-Projekts, um Verwaltungen und Teilnehmende erneut von dem Programm profitieren zu lassen.



Literatur

- Hansen, K., von Papstein, P.: Mentoring über Grenzen hinweg: Entwicklungschancen für UnternehmerInnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien. 23. Jhg. Bielefeld 2005. S. 99-113
- Krell, G.: Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 4. überarbeitete Aufl. Wiesbaden 2004. S. 41-56
- Schönfeld, S., Tschirner, N.: Mentoring – Programme für Frauen. In: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden 2000. S. 241-259
- Wolf, M.: Führungskonzeption. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 5.Aufl. Köln 2002. S. 366-367

Anlagen

Fragebögen Zwischenworkshop

»Mit Frauen an die Spitze«

- Mentoring für Frauen in fünf Kommunalverwaltungen des Kreises Unna

- Stadtverwaltung Kamen
- Stadtverwaltung Lünen
- Kreisverwaltung Unna
- Stadtverwaltung Unna
- Stadtverwaltung Werne



Fragebogen für Mentee

Dieser Fragebogen ist als Vorbereitung für den Workshop zur Zwischenauswertung am 26.04.06 gedacht, um bereits im Vorfeld – soweit möglich – eine Einschätzung zu einzelnen Fragestellungen zu erhalten.

Sie können den Fragebogen an Ihrem PC beantworten und direkt an die Moderatorin (Dr. Anne Drescher) schicken – per E-Mail: dpe@drescher-pe.de oder per Fax 030 26550527. Sie können ihn auch per Post Lützowufer 1, 10785 Berlin versenden. Welche Form Sie auch wählen – er sollte spätestens am 06.04.06 abgeschickt werden. Die ausgefüllten Fragebögen werden anonym ausgewertet; das Ergebnis wird nur in seiner Gesamtheit vorgestellt.

1 Wie häufig haben Sie sich in der Regel getroffen?

- einmal pro Woche
- 14-tägig
- einmal pro Monat
- einmal in zwei Monaten und seltener

2 Wie lange dauerten in der Regel die Treffen?

- unter einer halben Stunde
- eine halbe bis eine Stunden
- ein bis zwei Stunden
- _____

3 Welches waren die Schwerpunktthemen Ihrer Treffen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Führungsverhalten
- berufliche Entwicklung des Mentee (Karriereplanung)
- private Themenbereiche
- _____
- _____

4 Von wem ging überwiegend die Initiative zu den jeweiligen Treffen aus?

- Mentee
- Mentorin / Mentor
- abwechselnd von beiden

5 Wer hat bei Ihren Treffen überwiegend die Inhalte des Gesprächs bestimmt?

- Mentee
- Mentorin / Mentor
- abwechselnd beide

6a In welcher Rolle(n) haben Sie Ihre/n Mentor/in erlebt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wissensvermittler/in
- Vorbild
- Netzwerker/in (schafft/vermittelt Kontakte)
- Coach (fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Mentee)
- _____

6b Welche dieser Rolle(n) war(en) für Sie die wichtigste(n)? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wissensvermittler/in
- Vorbild
- Netzwerker/in (schafft/vermittelt Kontakte)
- Coach (fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Mentee)
- _____

7 Was war im bisherigen Mentoringprozess Ihr größter Erkenntnisgewinn ?

8 Was hat bisher noch gefehlt bzw. ist zu kurz gekommen?

9 Entsprechen Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Mentoring insgesamt Ihren Erwartungen?

- voll und ganz
- eher ja
- eher nein
- überhaupt nicht

Gründe....

10 Welche (zusätzliche) Unterstützung wünschen Sie sich noch?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragebogen für Mentor/in

Dieser Fragebogen ist als Vorbereitung für den Workshop zur Zwischenauswertung am 26.04.06 gedacht, um bereits im Vorfeld – soweit möglich – eine Einschätzung zu einzelnen Fragestellungen zu erhalten.

Sie können den Fragebogen an Ihrem PC beantworten und direkt an die Moderatorin (Dr. Anne Drescher) schicken – per E-Mail: dpe@drescher-pe.de oder per Fax 030 26550527. Sie können ihn auch per Post Lützowufer 1, 10785 Berlin versenden. Welche Form Sie auch wählen – er sollte spätestens am 06.04.06 abgeschickt werden. Die ausgefüllten Fragebögen werden anonym ausgewertet; das Ergebnis wird nur in seiner Gesamtheit vorgestellt.

1 Wie häufig haben Sie sich in der Regel getroffen?

- einmal pro Woche
- 14-tägig
- einmal pro Monat
- einmal in zwei Monaten und seltener

2 Wie lange dauerten in der Regel die Treffen?

- unter einer halben Stunde
- eine halbe bis eine Stunden
- ein bis zwei Stunden
- _____

3 Welches waren die Schwerpunktthemen Ihrer Treffen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Führungsverhalten
- berufliche Entwicklung des Mentee (Karriereplanung)
- private Themenbereiche
- _____
- _____

4 Von wem ging überwiegend die Initiative zu den jeweiligen Treffen aus?

- Mentee
- Mentorin / Mentor
- abwechselnd von beiden

5 Wer hat bei Ihren Treffen überwiegend die Inhalte des Gesprächs bestimmt?

- Mentee
- Mentorin / Mentor
- abwechselnd beide

6a In welcher Rolle(n) haben Sie Ihre/n Mentor/in erlebt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wissensvermittler/in
- Vorbild
- Netzwerker/in (schafft/vermittelt Kontakte)
- Coach (fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Mentee)
- _____

6b Welche dieser Rolle(n) war(en) für Sie die wichtigste(n)? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wissensvermittler/in
- Vorbild
- Netzwerker/in (schafft/vermittelt Kontakte)
- Coach (fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Mentee)
- _____

7 Was war im bisherigen Mentoringprozess Ihr größter Erkenntnisgewinn ?

8 Was hat bisher noch gefehlt bzw. ist zu kurz gekommen?

9 Entsprechen Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Mentoring insgesamt Ihren Erwartungen?

- voll und ganz
- eher ja
- eher nein
- überhaupt nicht

Gründe....

10 Welche (zusätzliche) Unterstützung wünschen Sie sich noch?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

