

STUDIENINSTITUT  
NIEDERRHEIN

# Lust auf Erfolg!

Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen  
Dokumentation



**StudienInstitut Niederrhein (S.I.N.N)**  
in Kooperation mit den  
**Gleichstellungsstellen der Städte Krefeld, Mönchengladbach**  
und der Kreise Viersen, Kleve, Wesel

# Das macht S.I.N.N

## Impressum

Herausgeber:

StudienInstitut Niederrhein (S.I.N.N)

Theaterplatz 1

47798 Krefeld

Redaktion:

Bärbel Braun, Stadt Mönchengladbach

Rita Nehling-Krüger, Stadt Hamminkeln

Christine Weinbörner, Stadt Krefeld

Texterfassung und Layout:

Christiane Willsch, S.I.N.N

Auflage:

800 Exemplare, Mai 2008

## Vorwort

Vor einigen Monaten ist die dritte Runde des Projektes „Lust auf Erfolg! Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen“ erfolgreich beendet worden. Anlass genug, eine Bilanz zu ziehen und das Erreichte zu dokumentieren.

Seit nunmehr 25 Jahren existieren in den meisten Kommunen Gleichstellungsstellen und Frauenförderpläne. Seit 1999 gibt es das Landesgleichstellungsgesetz. Aber auch in öffentlichen Verwaltungen herrscht noch immer eine eher männlich geprägte Unternehmenskultur, insbesondere auf den oberen Hierarchieebenen. Dieses Phänomen ist allerdings nicht im Öffentlichen Dienst allein vorzufinden: Nach einer Analyse von Eurostat (der statistischen Einrichtung der EU) fehlen in der Bundesrepublik etwa 360 000 weibliche Führungskräfte, um im europäischen Vergleich bei der Teilhabe von Frauen in Führungspositionen mithalten zu können. Von einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen sind wir in der Bundesrepublik noch weit entfernt.

Moderne Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen hat seit Jahren auch die Chancengleichheit von Frauen und Männern zum Ziel. Professionelles Personalmanagement legt ein besonderes Augenmerk auf eine ressourcen- und potenzialorientierte Personalentwicklung, die sich - zunächst unabhängig vom Geschlecht - durch Chancengerechtigkeit bei der Teilnahme an Fördermaßnahmen und durch differenzierte Instrumente auszeichnet, die die unterschiedlichen Lebenslagen berücksichtigen. Daher sind auch Maßnahmen speziell für weiblichen Führungskräftenachwuchs möglich. „Es hat sich ja keine geeignete Frau beworben“ darf nicht mehr als Entschuldigung angeführt werden. Richtig heißt es vielmehr: Was hat das Unternehmen / die Organisation getan bzw. nicht getan, damit Frauen bis in die Führungsetagen vorrücken konnten? Gerade im Öffentlichen Dienst, in Zeiten immer höherer Anforderungen und angesichts der demografischen Entwicklung, kann auf die Poten-

ziale von Frauen nicht verzichtet werden. Dies ist auch und gerade unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beachten.

Seit vielen Jahren hat sich das **StudienInstitut Niederrhein** als Weiterbildungsträger auch in Sachen Frauenförderung und Chancengleichheit bewährt. Von daher begrüße ich es, dass das **S.I.N.N** im Jahre 2001 eine Initiative von Gleichstellungsbeauftragten der Region aufgegriffen hat, weiblichen Führungskräftenachwuchs im Rahmen von Mentoring-Projekten zu begleiten. Das Mentoring hat sich inzwischen zu einem Regelangebot des Studieninstitutes entwickelt, auf das Vorgesetzte von sich aus ihre engagierten Mitarbeiterinnen hinweisen. Es ist eine Erfolgsgeschichte über den Niederrhein hinaus: Etliche Studieninstitute in NRW haben das Konzept in dieser oder ähnlicher Form übernommen.

Mein ganz besonderer Dank gilt denjenigen Frauen, die als Mentorinnen ihre Zeit, ihre Erfahrung und ihre Gesprächsbereitschaft zur Verfügung gestellt haben, und dies zum Teil bereits zum dritten Male. Mein besonderer Glückwunsch geht an alle ehemaligen Teilnehmerinnen, deren berufliche Laufbahn eine Weiterentwicklung erfahren hat. Immerhin vier ehemalige Mentees haben in der dritten Runde inzwischen ebenfalls als Mentorinnen mitgewirkt. Aber auch den anderen jungen Frauen wünsche ich viel Erfolg und ein „glückliches Händchen“ bei der Wahrnehmung ihrer künftigen Positionen!

Beate Zielke  
Stadtdirektorin der Stadt Krefeld

Ehrlich gesagt habe ich dem Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen zunächst keine Überlebenschance eingeräumt. Schließlich flattern den Personalabteilungen in den Kommunalverwaltungen Tag für Tag immer mehr und immer kreativere Angebote zur Fortbildung auf den Tisch. Zuständigkeits halber habe ich das Programm und die Flyer von S.I.N.N zum Mentoring an die Gleichstellungsstelle weitergegeben im Wissen darum, dass diese nah dran ist an den Problemen der Kolleginnen. Auf Anregung der Gleichstellungsstelle wurde das Mentoring später sogar in die erste Fortschreibung des Frauenförderplanes für die Stadtverwaltung Mönchengladbach als Maßnahme der Personalentwicklung aufgenommen, unter dem Gesichtspunkt auch mit dem Mentoring die berufliche Gleichstellung der Mitarbeiterinnen in der Stadtverwaltung zu befördern. So richtig auseinandergesetzt habe ich mich mit diesem Angebot jedoch erst vor der dritten Staffel. Bei immer knapper werdenden Ressourcen und einem immer differenzierteren Bedarf an Fortbildungsangeboten galt es, das Mentoring in die Palette der Fortbildungsmaßnahmen usw. einzuordnen. Neben den Standardangeboten, wozu ich die Fortbildungsangebote in unterschiedlicher Art und Weise zähle und auch die Führungsförderung bzw. die Förderung des Führungskräftenachwuchses gehört, sprach einiges dafür, mit dem Mentoring einen besonderen und spezielleren Bedarf abzudecken. Wir haben uns entschieden, die Seminarkosten für drei bis vier Mentees aus der Stadtverwaltung Mönchengladbach zu übernehmen, um Mitarbeiterinnen, begleitet durch eine Mentorin und das dazu gehörige Rahmenprogramm, eine bisher noch relativ unbekannte, aber sehr erfolgreiche Form der Unterstützung zu ermöglichen. Mentoring ist hilfreich; beispielsweise um die berufliche und persönliche Situation zu reflektieren, um selbstgesteckte berufliche Ziele besser zu erreichen, um die Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufzubereiten, um eine größere Zufriedenheit mit dem derzeitigen Arbeitsplatz zu erreichen oder Hilfen bei der Einarbeitung in eine neue Arbeitssituation zu erhalten und v.a.m.

Ich freue mich sehr, dass die Rückmeldungen zum bisherigen Mentoring-Angebot so positiv sind. Damit können wir den bisher be-

schrittenen Weg gut fortsetzen, die notwendigen Standardangebote bieten und haben mit dem Mentoring eine sehr individuelle und spezielle Form der besonderen Fortbildungsbeziehung zwischen einer Mentorin und einer Mentee anzubieten, die eben nicht auf Breite angelegt ist, sondern an dem sehr individuellen Unterstützungsbedarf der Kolleginnen ansetzt.

Karl-Heinz Hagen,  
Leiter des Personalamtes der Stadt Mönchengladbach  
und stellvertretender Studienleiter des StudienInstitutes Niederrhein

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der Kommunalverwaltung</b>	
1.1 Was ist Mentoring? .....	8
1.2 Erfahrungen zu Mentoring in Wirtschaft, Politik, Hochschule und Verwaltung .....	9
1.3 Mentoring in Kommunalverwaltungen .....	9
1.4 Mentoring in Abgrenzung zu anderen berufsbezogenen Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen .....	11
1.5 Mentoring als Strategie zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) .....	12
<b>2. Lust auf Erfolg! Das Pilotprojekt für weibliche Führungsnachwuchskräfte am Niederrhein</b>	
2.1 Entstehung des Projektes .....	14
2.2 Zielsetzung und Konzeption .....	16
2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen .....	17
<b>3. Durchführung</b>	
3.1 Das Bewerbungsverfahren .....	18
3.2 Die Tandembildung .....	18
3.3 Der Auftakt-Workshop .....	20
3.4 Der Zwischenbilanz-Workshop .....	21
3.5 Der Abschluss-Workshop .....	22
<b>4. Evaluation / Umfrage September 2007 .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Gesamtbewertung des Mentoring-Programmes durch die Teilnehmerinnen und die Ausführenden</b>	
5.1 Nichts ist so gut, als dass es nicht noch besser werden könnte .....	30
5.2 Der Stellenwert als Frauenprojekt .....	33
<b>6. Erfahrungsberichte / Interviews / Statements .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>

# 1. Mentoring als Personalentwicklungsmaßnahme in der Kommunalverwaltung

## 1.1 Was ist Mentoring?

„Mentoring ist ein Prozess, in dem eine Person, nämlich die Mentorin, die Karriere und Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt. Bei Mentoring handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können.“

(aus: Mentoring für Frauen in Europa, Deutsches Jugendinstitut)

Der Begriff „Mentoring“ stammt ursprünglich aus der griechischen Mythologie. Odysseus legte für die Zeit seiner Abwesenheit die Erziehung seines Sohnes Telemachos in die Hände seines Freundes Mentor. So wurde der Name zum Synonym für einen väterlichen Freund und Berater. Dieses System der gegenseitigen Unterstützung von Männern hat sich informell über Jahrhunderte erhalten z.B. in sogenannten „Oldboys-Networks“ oder Studentenverbindungen.

In den USA gilt Mentoring seit den Siebziger Jahren als berufsbezogenes Beratungsverfahren für Führungsnachwuchskräfte. Dabei geben erfahrene Führungskräfte ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Strategien weiter an talentierte Nachwuchskräfte, sogenannte „High Potentials“. Im Rahmen einer „direkten Beziehung auf Zeit“ werden nicht nur die vorhandenen Kompetenzen und Selbstentwicklungspotenziale der Mentees gefördert, sondern auch Strategien zur Karriereplanung entwickelt und Kontakte und Einführung in Netzwerke vermittelt. Das Erfahrungswissen um informelle Strukturen und Zusammenhänge, die „ungeschriebenen Gesetze“ in Betrieben und Organisationen sind hierbei ebenfalls von Bedeutung.

## **1.2 Erfahrungen zu Mentoring in Wirtschaft, Politik, Hochschule und Verwaltung**

Inzwischen ist Mentoring als Personalentwicklungsinstrument auch in der Bundesrepublik angekommen. In zahlreichen (Groß-) Betrieben der Privatwirtschaft, in Berufsverbänden, Gewerkschaften, Parteien, aber auch in Hochschulen beim Übergang in den Beruf werden Mentoring-Programme durchgeführt, um geeignete Nachwuchskräfte zu fördern und an die eigene Organisation zu binden. Für kleinere Betriebe und Organisationen bietet sich das sogenannte „Cross-Mentoring“ an, bei dem Mentor/innen und Mentees aus verschiedenen Unternehmen kommen. Auf diese Weise wird das eigene Personal qualifiziert, aber auch Einblick in die jeweilige andere Unternehmens- oder Verwaltungskultur gewonnen. So praktiziert das Projekt „KIM Kompetenz im Management“ beim Zentrum Frau in Beruf und Technik Cross-Mentoring mit weiblichen Führungsnachwachskräften aus kleineren und mittleren Betrieben, durchgeführt im Rahmen der Landesinitiative NRW „Chancengleichheit im Beruf“.

## **1.3 Mentoring in Kommunalverwaltungen**

In den Kommunalverwaltungen hat in den letzten Jahren ein Umgestaltungsprozess hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen begonnen. Permanente Organisations- und Personalentwicklung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung erfordern auch ein neues Führungsmanagement. Beim Studieninstitut Niederrhein und den angeschlossenen Städten und Gemeinden gab und gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen, die geeignet sind, Führungskräfte und Nachwuchskräfte zu fördern (Rhetorik, Zeit- und Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Präsentationstechniken, Führungskräftenachwuchskonzept, Mitarbeitergespräche, Coaching durch die Vorgesetzten, Projektmanagement bis hin zu maßgeschneiderten Führungsnachwuchskonzepten). Mentoring-Programme in der Verwaltung waren bisher wenig be-

kannt. Beispielhafte Vorläufer des hier beschriebenen Projektes waren das „Mentoring für weibliche und männliche Führungskräfte in der Stadtverwaltung Essen“ und „Mentoring“ ein Pilotprojekt der Stadtverwaltungen Werl-Soest-Lippstadt.



***„Was mir zum Mentoring-Projekt einfällt? - Um mit Albert Einstein zu sprechen, Fantasie ist wichtiger als Wissen“***

Ingrid Mevißen, Mentorin, Stadt Krefeld

Inzwischen hat das Projekt des StudienInstitutes Niederrhein viele Nachahmer in Nordrhein-Westfalen gefunden. Insbesondere die Anbindung an die Studieninstitute für kommunale Verwaltungen hat sich bewährt.

Es gibt mehrere gute Gründe, die spezifische Situation von Kommunalverwaltungen zum Ausgangspunkt eines eigenen Mentoring-Projektes zu machen:

- In der Personalentwicklung ist zu unterscheiden zwischen Personen mit einer klassischen Verwaltungslaufbahn und Seiteneinsteiger/innen für spezielle Aufgabenbereiche, die auch häufig unterschiedliche Kulturerfahrungen mitbringen.
- Der berufliche Aufstieg ist weitestgehend verbunden mit zusätzlicher Personalverantwortung und Führungsaufgaben. Sogenannte "Spezialistenkarrieren" sind im Öffentlichen Dienst rar gesät, wenn auch in Zukunft durch unterschiedliche Modernisierungs-, Rationalisierungs- und Privatisierungsentwicklungen mit einer Zunahme zu rechnen ist.
- Beamtenrecht und BAT bzw. TVöD lassen, anders als in der Privatwirtschaft, nur enge Verhandlungsspielräume für individuelle Wünsche bezüglich Gehalt oder anderer Leistungsanreize zu.

- Da bei der Übertragung von Führungsaufgaben in einer Kommunalverwaltung auch informelle Kriterien eine Rolle spielen können, erscheint es sinnvoll, neben der fachlichen und persönlichen Qualifikation auch hierzu geeignete Strategien zu entwickeln.

Mentoring ist eines von vielen Instrumenten der Personalentwicklung, von dem nach dem Win-Win-Prinzip alle Beteiligten profitieren:

- Die Mentee erfährt eine persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeit, die über das, was herkömmliche Personalentwicklungsmaßnahmen bieten, hinausgeht.
- Die Mentorin kann ihr Fachwissen und ihre langjährige Erfahrung als Führungskraft sinnvoll an eine Nachwuchskraft weitergeben und ist gleichzeitig zu einer kritischen Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens gehalten.
- Die beteiligten Kommunalverwaltungen verfügen über ein zusätzliches Instrument der Nachwuchsförderung und Personalentwicklung, gewinnen hochmotivierte Nachwuchskräfte, die über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinaus Erfahrungen gesammelt haben und professionalisieren die Beratungskompetenz der teilnehmenden Führungskräfte. Insofern ist Mentoring ein Beitrag zur "lernenden Organisation".

#### **1.4 Mentoring in Abgrenzung zu anderen berufsbezogenen Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen**

Mentoring ist ein berufsbezogenes Beratungsverfahren, das Ähnlichkeiten und Überschneidungen mit Supervision und Coaching aufweist. Gemeinsam ist, dass es sich um die Unterstützung von Einzelpersonen im Rahmen einer geschützten Beziehung handelt, in der gegenseitiges Vertrauen Voraussetzung ist. Auch geht es in der Regel um die Verbesserung der Selbstreflexion im Beruf, um die Entwicklung kommunikativer und strategischer Kompetenzen

sowie um die Analyse von betrieblichen Strukturen, Hierarchien und Beziehungen und um die Rolle der Einzelnen darin. Supervision und Coaching sind Beratungsverfahren, bei denen eine professionelle Ausbildung, z.B. als Psychologe/Psychologin, Supervisor/in, Coach, vorausgesetzt ist (bzw. sein sollte). Während Supervision eher auf die Lösung von Konflikten mit Klienten sowie im Umgang mit Kollegen und Organisationen ausgerichtet ist, dient das Coaching dazu, Mitarbeiter/innen in höheren Positionen und Führungskräfte bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben zu unterstützen, insbesondere bei der Übernahme neuer Aufgabenbereiche oder bei der Umstrukturierung von Unternehmen. Mentoring dagegen wird ehrenamtlich ausgeübt und basiert auf einer langen Berufs- und Leitungserfahrung. Zusätzlich verfügt eine Mentorin / ein Mentor über detaillierte interne Kenntnisse der jeweiligen Organisation und kann durch verschiedene Maßnahmen (Shadowing, Hospitationen) zusätzliche Impulse geben oder als Türöffner zu Netzwerken fungieren. Durch die Wiedergabe eigener Erfahrungen, verbunden mit Selbstreflexion, kann eine Mentorin/ein Mentor so zur Identifikationsfigur werden. Die Mentorin/der Mentor fördert nicht Kunden, die ihn dafür bezahlen, sondern Menschen, die ihm beruflich förderungswürdig erscheinen. Die erforderliche Beratungskompetenz ist möglicherweise durch die Führungstätigkeiten bereits ausgeprägt oder sollte zu Beginn eines Mentoring-Programmes geschult werden.

### **1.5 Mentoring als Strategie zur Verbesserung der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming)**

Die Unterrepräsentanz von Frauen auf Führungsebenen auch im Öffentlichen Dienst ist hinlänglich beschrieben. Das gestiegene Bildungsniveau und die gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen spiegeln sich nicht auf den Führungsetagen der Kommunalverwaltungen wider. Nach wie vor verhindern auch hier traditionelle Rollenerwartungen und die kulturelle Hegemonie der kontinuierlichen männlichen Vollzeitberufstätigkeit die gleichberechtigte Teilhabe

von Frauen.

Ein Mentoring-Programm für den weiblichen Führungskräftenachwuchs ist eine strategische Möglichkeit, das Landesgleichstellungsgesetz NRW auf kommunaler Ebene mit Leben zu füllen und mit einer eigenen professionellen Note zu versehen.

Darüber hinaus gibt es weitere inhaltliche Gründe, weshalb ein Frauen-Mentoring-Projekt seinen eigenen Stellenwert hat:

- Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie stellt sich hauptsächlich Frauen.
- Frauen in Führungspositionen haben fast alle mit einer grundlegenden Schwierigkeit zu kämpfen: sie stellen in ihrer Position eine Minderheit dar und werden als Vorzeigefrau oder gar als "Quotenfrau" mit einer männerorientierten Verwaltungskultur konfrontiert. Ihre fachlichen Kompetenzen sowie ihre berufliche Entwicklung stehen unter besonderer Beobachtung.
- Noch immer basiert der berufliche Aufstieg vieler Frauen auf eher zufälligen Gegebenheiten anstatt auf der Grundlage einer zielgerichteten Karriereplanung. Eine Reflexion darüber dürfte für Mentorin wie Mentee fruchtbare Erkenntnisse bringen und den Blick schärfen für Durchsetzungsstrategien.
- Nicht zuletzt bietet eine weibliche Mentorin unzweifelhaft eine größere Identifikationsmöglichkeit für die Mentee.

Doch auch gemischtgeschlechtliche Mentoring-Beziehungen haben ihre ureigenen Möglichkeiten und Chancen:

- Ein männlicher Mentor muss sich mit Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mit den objektiven und subjektiven Diskriminierungen von aufstiegswilligen Frauen auseinandersetzen und kann so seine eigenen Einstellungen innerhalb seiner Vorgesetztenposition reflektieren.
- Die Mentee hat in einem Mentor einen männlichen "Sparringspartner", mit dem sie den Umgang in einer männlich dominierten Hierarchieebene einüben kann.

Aber auch umgekehrt macht die Sache einen Sinn:

- Eine weibliche Mentorin bietet der männlichen Nachwuchskraft die (leider immer noch) seltene Gelegenheit, eine Frau als "Chefin" zu erfahren und sein Rollenverständnis hierzu zu reflektieren.
- Gleichzeitig hat die Mentorin z.B. die Chance, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht als Frauenproblem, sondern als gemeinsame Elternaufgabe und personalwirtschaftliche Herausforderung für Führungskräfte darzustellen.
- Denkbar ist auch eine Sensibilisierung für allgemeine fachliche Gender-Aspekte (geschlechtergerechte Stadtplanung, frauengerechte Beschäftigungspolitik) oder spezifische Probleme wie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Für die Zukunft wird auch der Aspekt des demografischen Wandels immer bedeutender, da bereits in manchen Bereichen ein Fachkräftemangel zu verzeichnen ist.

## **2. Lust auf Erfolg! Mentoring für weibliche Führungsnachwuchskräfte am Niederrhein**

### **2.1 Entstehung des Projektes**

Das Mentoring-Projekt für Frauen in den Kommunalverwaltungen am Niederrhein geht auf die Initiative einiger Gleichstellungsbeauftragten der Region zurück. Nach intensiver Beschäftigung mit dem Personalentwicklungsinstrument „Mentoring“ in den verschiedenen beruflichen Zusammenhängen wurde deutlich, dass dieses Instrument zur gezielten Förderung des Führungskräftenachwuchses auch für Frauen in Kommunalverwaltungen erprobt und angeboten werden müsste. Da mit dieser Idee Neuland betreten wurde, sollte das Pilotprojekt im Jahr 2001 möglichst breit eingebunden werden.

So lag es nahe, der gemeinsamen Weiterbildungseinrichtung der Kommunen, dem StudienInstitut Niederrhein (S.I.N.N) als bei den Verwaltungsleitungen anerkannte Partner, ein Kooperationsprojekt anzubieten. Das Studieninstitut mit Sitz in Krefeld ist zuständig für die Städte Krefeld und Mönchengladbach sowie die Kreise Viersen, Kleve und Wesel; d.h. insgesamt für 43 Kommunen und Kreise am Niederrhein. Der Geschäftsführer signalisierte sehr schnell sein großes Interesse und seine Unterstützung. Die Gleichstellungsbeauftragten der Kommunen und Kreise des Institutsgebiets wurden über das geplante Projekt Anfang 2001 informiert und um aktive Unterstützung gebeten.

Der Zeitpunkt der Entstehung dieses neuen Angebots zur Förderung von weiblichem Führungskräftenachwuchs war insofern günstig, als gerade das Landesgleichstellungsgesetz in Nordrhein-Westfalen in Kraft getreten war und in diesem Gesetz ein besonderes Augenmerk bei der Personalentwicklung liegt.



***„Mentoring bedeutet ein hohes Maß an menschlicher Verantwortung, die es lohnt zu übernehmen“***

Ulrike Ernst, Mentorin, Stadt Mönchengladbach

## 2.2 Zielsetzung und Konzeption

Die Zielsetzungen des Mentoring-Programmes gehen in vier Richtungen:

Richtung weiblicher Führungskräftenachwuchs (Mentees):

Diesen Kolleginnen wird ein Angebot zur strategischen Berufswegplanung in einer Kommunalverwaltung gemacht, mit dem beabsichtigten Nebeneffekt, über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinauszusehen.

Richtung Verwaltungsleitungen:

Den Verwaltungen wird ein zusätzliches Instrument der Personalentwicklung und der Nachwuchsförderung sowie eine Maßnahme zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes angeboten.

Richtung Gleichstellungsbeauftragte:

Den Gleichstellungsbeauftragten wird durch dieses regionale Kooperationsprojekt ein Frauenförderinstrument an die Hand gegeben, das sie in ihrer eigenen Kommune allein nicht sinnvoll durchführen könnten.

Richtung weibliche Führungskräfte (Mentorinnen):

Die weiblichen Führungskräfte, die sich als Mentorin zur Verfügung gestellt haben, hatten in diesem Rahmen die Möglichkeit der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens sowie die Gelegenheit, sich in den Gesprächen mit ihrer Mentee mit den Sichtweisen jüngerer Mitarbeiterinnen auf Probleme auseinander zu setzen und damit die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen gegebenenfalls besser zu verstehen.

Basis des Konzepts ist die Idee des Cross-Mentorings, das heißt Mentee und Mentorin kommen in jedem Fall aus verschiedenen Verwaltungen. Diese Vorgabe war auf der Basis des Potenzials von 43 angesprochenen Gebietskörperschaften gut umzusetzen.



***„Meine Mentorin vermittelte mir Kenntnisse und Fähigkeiten, die für meine berufliche Weiterentwicklung wichtig sind“***

Judith Ramers, Mentee, Stadt Krefeld

## 2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Steuerung des Pilotprojektes und der nachfolgenden Maßnahmen erfolgte durch eine Koordinierungsgruppe aus fünf Gleichstellungsbeauftragten und einer Mitarbeiterin des Studieninstitutes, die in ihrer Zusammensetzung einen regionalen Querschnitt darstellten. Dies hat sich insbesondere für die Werbung für die Maßnahmen in den Verwaltungen und für die Akquise von Mentorinnen bewährt. Die Koordinierungsgruppe hat in enger Absprache mit dem Kooperationspartner Studieninstitut das Konzept entwickelt und weiterentwickelt, die Werbeflyer erstellt, die Kostenkalkulation aufgestellt, die Teilnehmerinnen akquiriert, die Tandems zusammengestellt, die Workshops vorbereitet, die Auswertungsfragebögen erarbeitet und ausgewertet. Das Studieninstitut hat den Druck und die Versendung der Werbeflyer an die Mitgliedskommunen übernommen sowie die finanzielle und verwaltungstechnische Abwicklung. Die Durchführung der Maßnahmen wurde durch die Teilnehmerinnengebühren der Mentees finanziert. Die Gebühren an das Studieninstitut wurde in der Regel vom Dienstherrn getragen, ebenso wie die Fahrtkosten. Die Mentorinnen „zahlten“ durch die Bereitstellung ihrer Arbeitszeit. In Einzelfällen gab es in den Verwaltungen Schwierigkeiten bei der Kostenübernahme oder der Freistellung für die Gesprächstermine, die bis auf wenige Ausnahmen im Sinne der Projektkonzeption (Mentoring ist eine dienstlich gewünschte Form der Fortbildung!) geregelt werden konnten.

### **3. Durchführung**

#### **3.1 Das Bewerbungsverfahren**

Eine Potenzialanalyse, die mit Hilfe der Gleichstellungsbeauftragten der beteiligten Kommunen vor dem Pilotprojekt 2001 durchgeführt wurde, hatte ergeben, dass ausreichend weibliche Mentorinnen vorhanden sind, um ein solches Projekt zu planen, auch wenn davon auszugehen ist, dass sich nur ein Teil der weiblichen Führungskräfte engagieren würde. Dabei wurden neben Dezernentinnen/Geschäftsbereichsleiterinnen und Amtsleiterinnen/Fachbereichsleiterinnen/Institutsleiterinnen und Stellvertreterinnen auch Abteilungsleiterinnen aus den großen Kommunen in Betracht gezogen, sofern sie über Personalverantwortung mit einer ausreichenden Zahl von Mitarbeiter/innen verfügten.

Die Akquise der Teilnehmerinnen erfolgte über das Studieninstitut auf zwei Wegen: Die Personalämter sowie die Gleichstellungsbeauftragten der Kommunen erhielten jeweils eine bestimmte Anzahl Folder und Bewerbungsbögen mit der Bitte, diese gezielt an potenzielle Mentorinnen sowie geeignete Führungsnachwuchskräfte weiterzuleiten. Entscheidend waren hierbei die fundierten Kenntnisse der Personalverantwortlichen und der Gleichstellungsbeauftragten, auf die „richtigen“ Frauen zuzugehen und sie zu einer Teilnahme zu motivieren. Weitere Auswahlkriterien im Bewerbungsverfahren im Sinne einer Auslese gab es im Pilotprojekt nicht. In den darauf folgenden Maßnahmen wurden Informationsveranstaltungen für interessierte Mentees vorgeschaltet, um die gegenseitigen Erwartungen zu konkretisieren.

#### **3.2 Die Tandembildung**

Die Tandembildung erfolgte durch das Koordinierungsgremium. Hierzu wurden zunächst alle Bewerbungsbögen gesichtet und die Profile der potenziellen Mentorinnen und Mentees herausgearbeitet. Danach wurden Entscheidungskriterien festgelegt, die für die Tandembildung hilfreich sein sollten:

- Mentorin und Mentee müssen aus unterschiedlichen Kommunen kommen
- Zwischen Mentorin und Mentee sollen zwei Hierarchieebenen liegen
- Verwaltungsfrauen sollen eher mit Verwaltungsfrauen arbeiten, Seiteneinsteigerinnen bzw. Fachfrauen eher mit Seiteneinsteigerinnen
- Größe der Kommune
- Motivationslage gemäß Bewerbungsbogen

Bereits bei der Sichtung der Bewerbungsbögen des Pilotprojektes wurde offensichtlich, dass weitaus mehr interessierte Nachwuchskräfte vorhanden waren als potenzielle Mentorinnen (20 : 10). Dennoch ergaben sich etliche Tandems anhand der o.g. Kriterien geradezu naturgemäß. Bei der weiteren Tandembildung erwiesen sich die fundierten Personenkenntnisse der Gleichstellungsbeauftragten vor Ort als hilfreich: So wurde für jede einzelne Mentee sorgfältig überlegt, in welcher Kommune eine geeignete Mentorin speziell für diese Bewerberin vorhanden sein könnte. Diese Frauen wurden dann von der örtlichen Frauenbeauftragten angesprochen und motiviert, sich am Projekt zu beteiligen.

Im Nachhinein hat sich dieser Weg als außerordentlich erfolgreich erwiesen: Angefragt als Mentorin in einer konkreten Situation war die Bereitschaft mitzuwirken viel höher als bei einer noch unklaren allgemeinen Bewerbungssituation. Absagen erhielten die Koordinatorinnen allenfalls wegen derzeitiger Arbeitsüberlastung der Führungskräfte verbunden mit der Zusage, zu einem späteren Zeitpunkt gerne bei einer Neuauflage des Mentoring mitarbeiten zu wollen.

Auf diese Weise konnten in der ersten Runde 17 Tandems und in den darauf folgenden Runden jeweils 15 Tandems gebildet werden und so nahezu alle interessierten Mentees versorgt werden. Die Teilnehmerinnen kamen aus elf Kommunen und den drei Kreisverwaltungen, sodass der regionale Zuschnitt sich bewährt hat und der Ansatz des Cross-Mentoring voll umgesetzt werden konnte. Die Tandems wurden über das Studieninstitut über ihre jeweilige

Partnerin informiert mit der Bitte, vor dem Auftakt-Workshop miteinander Kontakt aufzunehmen.

Bewerberinnen, die nicht berücksichtigt werden konnten, erhielten das Angebot, Gespräche mit ihrer Gleichstellungsbeauftragten im Sinne eines Einzelcoachings zu führen. Im Einzelfall wurde ein passgenaues Supervisionsangebot vermittelt.

### **3.3 Der Auftakt-Workshop**

Das jeweilige Mentoring begann mit einem Auftakt-Workshop, der von einer Psychologin und Organisationsentwicklerin moderiert wurde, die über ihre Tätigkeit für das Studieninstitut (Führungskräfte-seminare, Organisationsentwicklung) in der Region bekannt und geschätzt ist. Die Aussicht, drei Workshops mit dieser Moderatorin wahrnehmen zu können, trug nicht unerheblich zur Motivation von Mentorinnen bei, ihre Arbeitszeit „umsonst“ im Rahmen der Maßnahmen beizusteuern.

Fortbildungsinhalte des Workshops waren:

- Mentoring, Begriffsbestimmung
- Kernelemente der Beratung
- Aktives Zuhören
- Phasenmodell der Beratung
- Allgemeine Empfehlungen zum Mentoring
- Fallbeispiele: "schwierige Situationen" in der Mentoring-Beziehung.

Empfohlen wurde ein monatliches Treffen. Deutlich gemacht wurde im Workshop, dass es sich um eine Beratungsbeziehung handelt, in der absolute Vertraulichkeit herrscht, in der Offenheit von beiden Seiten Voraussetzung ist, in der auch die Mentee Forderungen stellen darf und soll und die einen professionellen Charakter hat.

***„Mentoring ist für mich, aus dem Erfahrungsschatz einer Mentorin gezielt das zu erfahren, was für mich in meiner Situation wichtig und nützlich ist und gewonnene Lösungsstrategien für meine Probleme umzusetzen.“***

Brigitte Weiler, Mentee, Kreis Wesel

### 3.4 Der Zwischenbilanz-Workshop

Bereits nach vier Monaten fand jeweils ein ganztägiger Zwischenbilanz-Workshop statt, der dem Erfahrungsaustausch und möglichen Kurskorrekturen diene. Im Plenum wurden zunächst allgemeine Fragen (z.B. zur Zusammenstellung der Tandems, Terminprobleme) erörtert sowie Arbeitshilfen zur Verbesserung der Beratungskompetenz vermittelt. Im Anschluss daran arbeiteten Mentorinnen und Mentees in getrennten Gruppen. Unter der Fragestellung „Womit ich gute Erfahrungen gemacht habe“ und „Was ich Sie (andere Mentee / Mentorin) fragen wollte“ wurde zunächst ein Erfahrungsaustausch vorgenommen und anschließend festgelegt, welche Themen anschließend im Plenum gemeinsam erörtert werden sollen. Beispiele:

Was sich aus Mentee-Sicht als besonders segensreich erwiesen hat:

- Klare Rahmenbedingungen aufgrund einvernehmlicher Vereinbarungen
- Offenheit auf beiden Seiten und gegenseitiges Interesse
- Gegenseitigkeit der Beziehung / Mentorin berichtet von eigenen Erfahrungen
- Gesprächsatmosphäre außerhalb des Arbeitsalltages
- Außensicht einer "dritten" Person
- Reflexion über Ziele
- Klärungsprozesse über Ziele und Schritte dahin
- Kritische Denkanstöße durch die Mentorin
- Tipps, z.B. Literatur / Fortbildung

Womit die Mentorinnen gute Erfahrungen gemacht haben:

- Zielvereinbarung für den nächsten Termin treffen
- Klare Organisation und klarer Ablauf
- Themen für Treffen rechtzeitig vorab vereinbaren
- Aktives Zuhören
- "Hausaufgaben"
- Stichwortprotokoll zur eigenen Nachbereitung und Vorbereitung auf das nächste Treffen
- Vertraulichkeit nach außen - Offenheit innerhalb des Mentoring-Paares

Die Nachfragen der Mentees an die Mentorinnen lösten teils heftige und kontroverse Diskussionen aus: Nachdem in der jeweiligen Tandembeziehung die Karriereplanung und die berufliche Entwicklung der eigenen Mentorin Gesprächsgegenstand war, bot nun die Gruppe eine Vielzahl von Vorbildern von Frauen in Führungspositionen. So mussten die Mentees die realistische Erfahrung machen, dass weibliche Führungskräfte nicht aufgeschlossener gegenüber Teilzeitarbeit sind als männliche und sich schon gar nicht vorstellen konnten, auch Leitungsfunktionen zu teilen. Einen breiten Raum nahmen immer wieder die verminderten Karrierechancen durch das Neue Steuerungsmodell sowie Haushaltskonsolidierungszwänge ein, die in den Verwaltungen kaum mehr Gestaltungsspielräume zulassen. Der Blick über den Tellerrand der eigenen Kommune brachte manch Ernüchterndes zutage, half aber gleichzeitig, die Situation in der eigenen Verwaltung realistisch einzuschätzen und trug so zu einem sinnvollen Frustrationsmanagement bei.

### **3.5 Der Abschluss-Workshop**

Der halbtägige Abschluss-Workshop fand jeweils in einem repräsentativeren Rahmen statt. Positiv ist zu erwähnen, dass (bis auf die erste Runde, in der es zwei Abbrüche gab) alle Tandems das vereinbarte Jahr zusammen gearbeitet haben. Selbst Schwanger-

schaften waren kein Grund für einen Beziehungsabbruch, sondern boten ganz im Gegenteil zusätzliche Gesprächsthemen.

Wieder wurde ein Erfahrungsaustausch in zwei getrennten Gruppen durchgeführt. Folgende Fragen wurden dabei erörtert: „Womit sich mein Rucksack gefüllt hat“, „Was ich die anderen Mentees/Mentorinnen fragen wollte“, „Was ich aus persönlicher Sicht heute anders machen würde“ und „Was ich den Gleichstellungsbeauftragten für einen nächsten Durchgang empfehlen würde“. Bemerkenswert waren die recht einheitlichen Antworten zu dieser Frage, die da lauteten: Nichts, nichts, optimale Mentorin, gutes Matching....

Wünschen nach Vernetzung wurde durch den Austausch von Kontaktadressen stattgegeben. Weitergehende Wünsche nach gemeinsamen Seminaren zu den angesprochenen Themen (z.B. Teilbarkeit von Leitungsfunktionen) wurden mehrfach geäußert, aber wegen der Terminüberlastung insbesondere der Mentorinnen als nicht realisierbar angesehen.

Zum Abschluss der jeweiligen Maßnahmen erhielten die Teilnehmerinnen ein Zertifikat des Studieninstitutes.



***„Man kann seine eigene Zukunft nur selbst in die Hand nehmen. Das habe ich in diesem Jahr gelernt.“***

Petra Eßler, Mentee, Stadt Mönchengladbach

#### 4. Evaluation / Umfrage September 2007 Mentoring in der Betrachtung und Beurteilung von Mentorinnen und Mentees

In der letzten Phase des Mentoringprojektes 2006/2007 wurde eine Befragung sowohl der Mentorinnen wie der Mentees durchgeführt.

Um den Blickwinkel zu erweitern, wurden die Fragebögen ebenfalls an die Mentorinnen und Mentees der vergangenen Projekte versandt. Die Initiatorinnen wollten damit der Frage nachgehen, ob das Mentoring auch auf längere Sicht Frauen fördert, um in verantwortlichere Positionen bzw. Führungsaufgaben zu gelangen.



***„Mentoring war für mich die Freiheit, Probleme mit meiner beruflichen Situation, eigene Unsicherheiten und Fehler vertraulich zu besprechen, ohne die Sorge, dass mir diese „Schwächen“ im tatsächlichen Berufsleben Nachteile bringen.“***

Elke Bunssemeier, Mentee, Stadt Kamp-Lintfort

Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse der Leserin und dem Leser einen Einblick in die Wirkweise und den persönlichen Stellenwert des Mentorings aus Sicht der Agierenden ermöglichen.

Insgesamt nahmen in den letzten Jahren 45 Frauen als Mentees am Mentoring teil.

20 Frauen antworteten im Rahmen der Fragebogenaktion, das entspricht einem Anteil von 44% .

29 weibliche Führungskräfte arbeiteten als Mentorinnen, davon vier Frauen in allen drei Staffeln, vier Frauen zwei Mal, und drei ehemalige Mentees, die in der Folgeinheit zur Mentorin wurden.

Insgesamt 84% der Mentorinnen würden auch in einer nächsten Staffel mitwirken wollen.

25% der ehemaligen Mentees, die sich an der Befragung beteiligten, haben inzwischen eine Führungsaufgabe übernommen und arbeiten in leitender Sachbearbeitung, als Sachgebietesleiterin oder Amtsleitung.

Insgesamt 30% haben - angeregt durch die Maßnahmen - eine andere Aufgabe übernommen, und ebenso viele erhielten eine Beförderung.

Zum Vergleich:

Bei einer Befragung im Jahre 2005 hatten 30% der Beteiligten in der Zwischenzeit eine Führungsaufgabe übernommen. Die Tendenz scheint nach der jetzigen Befragung sinkend. Woran liegt das?

Ein Erklärungsmoment liegt sicher darin, dass die Teilnehmerinnen der dritten Runde in der Abschlussphase ihres Mentorings an der Befragung teilnahmen und somit noch nicht über „Erfolge“ berichten konnten.

Bei der Ursachensuche gilt es unseres Erachtens folgende Aspekte zu beachten:

- Die Kommunen sind in den letzten Jahren aufgrund der sinkenden Finanzmittel zum Stellenabbau gezwungen worden. Viele Städte bauten Hierarchieebenen ab und delegierten in Teams bzw. an Projektgruppen. Führungspositionen gerade im Bereich der Sachgebietsleitung wurden abgeschafft.
- Die Kommunen bieten Stellen häufig nur befristet an. Dadurch ist die Fluktuation geringer geworden.
- Durch die tariflichen Veränderungen nach dem TVöD ist ein Wechsel in eine andere Kommunalverwaltung mit Einkommenseinbußen verbunden.

- Eine neue Stelle in einer anderen Kommune mit einer höheren Entgeltgruppe bedeutet somit nicht gleich mehr Geld, sicherlich aber mehr Verantwortung.

45% der Frauen haben inzwischen an Bewerbungsverfahren teilgenommen. Auch hier ist festzuhalten, dass dies als positiv zu betrachten ist, denn im Bereich des öffentlichen Dienstes sind – wie bereits dargestellt – Ausschreibungen attraktiver Führungspositionen in den letzten Jahren rar geworden.

Auf die Frage, welchen Stellenwert das Mentoring im Rückblick auf die persönliche weitere berufliche Entwicklung hatte, antworteten die Mentees wie folgt:

53 %	gehen gelassener mit Rahmenbedingungen um, die sie nicht ändern können
42 %	handeln zielorientierter
42 %	stimmen zu, dass das Mentorin „ok“ war, allerdings muss jede sich selbst durchsetzen
37 %	arbeiten lösungsorientierter
37 %	beteiligen sich aktiver an der Diskussion und Weiterentwicklung von Verwaltungsprozessen
26 %	sind nach dem Mentoring sensibler geworden in Bezug auf die Belange von Frauen
16 %	haben einen besseren Einblick in die Verwaltungskultur erhalten

Die Sensibilisierung für die Rahmenbedingungen in der Verwaltung und die eigenen Möglichkeiten der Veränderung wurden im Mentoring vielfach thematisiert.

Der öffentliche Dienst befindet sich seit Jahren in einem Umstrukturierungsprozess.

Eine Schärfung des Blicks erfolgte im Hinblick darauf, was aus eigenem Tun für das berufliche Fortkommen möglich ist und wo berufliche Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozesse durch gestellte

Rahmenbedingungen gerade aus der Verwaltungsumstrukturierung scheitern.

Dieses „Scheitern“ hat vielfach nichts mit fehlender Eignung zu tun, sondern liegt begründet in

- fehlenden Aufstiegschancen durch den Abbau von Hierarchieebenen,
- dem Ungeübtsein bzw. der Hemmschwelle, die eigenen Stärken hervorzuheben und sich für neue Aufgaben ins Gespräch zu bringen.

Der Erfolg des Mentorings ist allerdings nicht allein von der Beförderung abhängig. Wie eine der Mentees trefflich sagte „Ziel kann es nur sein, für die Mentee den ‚richtigen Weg‘ zu finden. Und dieser muss nicht in einen Karriereschritt münden.“

Rahmenbedingungen zu erkennen und für sich selbst eine Klärung der Frage „Was will ich eigentlich?“, gaben viele der befragten Mentees als für sie wichtigen Schritt an.

Unter Gleichstellungsaspekten ist weiterhin interessant, wie die Mentees durch das Mentoring den Bereich Vereinbarkeit von „Privat und Beruf“ bewerteten:

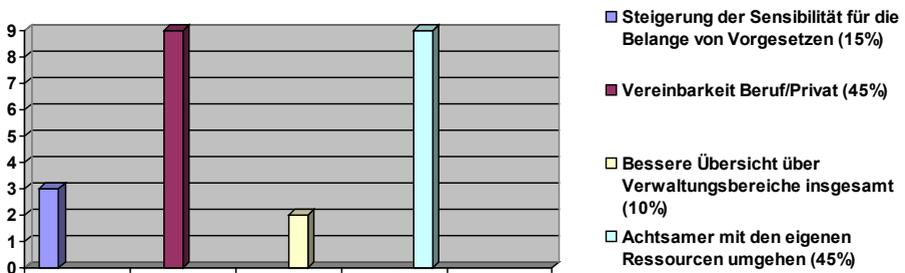


Abbildung:  
Stellenwert des Mentorings in Bezug zur persönlichen Entwicklung der Mentee

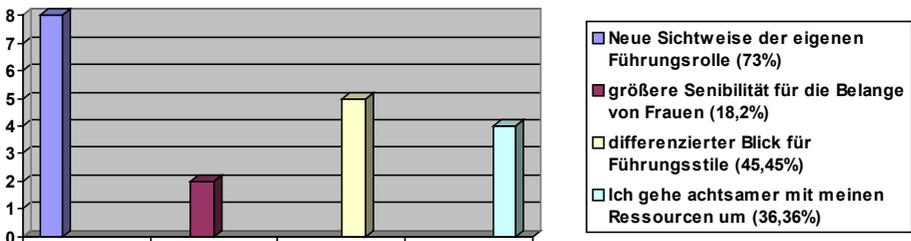
Deutlich wird, dass mit der Frage der Vereinbarkeit von „Beruf und Privat“ wie mit der Frage des Umgangs mit den eigenen Ressourcen im Rahmen des Gesamtprozesses des Mentorings die Frauen

sensibilisiert wurden.

Die Frage der Vereinbarkeit von „Beruf und Privat“ ist immer noch in erster Linie eine „Frauenfrage“. Beruf, Karriere, Kinder und Partnerschaft „unter einen Hut“ zu bringen, verlangt viel Organisation und den Aufbau verlässlicher Strukturen, die auch in Zeiten von Krankheit oder Schulferienzeiten funktionieren müssen.

Die eigenen Ressourcen im Bereich Gesundheit wie auch Freizeit auszuschöpfen, ist für viele Frauen ein Lernprozess.

Interessanterweise zeichnete sich das Ergebnis bei der Befragung der Mentorinnen in ähnlicher Weise im Bereich des Umgangs mit Ressourcen ab. Hier wird aber auch deutlich, dass gerade für Frauen, die bereits in Führung sind, die Frage der Art der Führung und die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle bedeutend war.



**Abbildung:**  
**Stellenwert des Mentorings in Bezug zum weiteren Werdegang aus Sicht der Mentorinnen**

Der Raum, die eigene Führungsrolle zu reflektieren, besteht für viele Führungskräfte im Alltagsgeschäft nicht. So bietet das Mentoring gerade auch Führungsfrauen neben dem hohen Einsatz an Zeit und persönlichem Engagement hier einen Gewinn für die eigene Arbeit.

Eine weitere, gerade für das Koordinierungsteam (Studieninstitut wie Gleichstellungsbeauftragte) wichtige Fragestellung, war die nach der Akzeptanz des Mentoringprojektes in den Verwaltungen.

In den Verwaltungen ist bzgl. der Akzeptanz des Mentorings in den letzten Jahren eine positive Veränderung zu verzeichnen.

Das ist sicherlich auch darin zu begründen, dass

- Führungsfrauen von dem Projekt überzeugt sind und entsprechend positiv davon berichten,
- dass Mentoring in den Personalabteilungen nicht mehr unbekannt ist.

Dennoch ist festzuhalten, dass reine Frauenförderung immer noch in einigen Verwaltungen äußerst kritisch betrachtet wird.

Zwei Mentees bezeichneten die Akzeptanz sogar mit „ablehnend“ bzw. eine Mentee mit „schlecht“.

Seitens der Mentorinnen wird die Resonanz insgesamt als positiv im eigenen Verwaltungsfeld erlebt.

Alle Mentees und 92% der Mentorinnen würden bei einem weiteren Karriereschritt ein Coaching, Mentoring oder eine Supervision für sich in Anspruch nehmen - ein weiteres deutliches Indiz für die positive Bewertung des Mentoringprozesses.

Der Aspekt, mit einem Menschen vertrauensvoll den eigenen zukünftigen Weg zu besprechen und für sich selbst konstruktive Schritte zu erarbeiten, ist für die Frauen als tragfähiges Entwicklungskonzept erfahren worden. Auch das geknüpftete Frauennetzwerk wird als hilfreich und bereichernd erlebt.



***„Um es mit Alice Schwarzer zu sagen: Im neuen Jahrtausend dürfen wir Frauen nicht - noch einmal!! - wieder von vorne anfangen. Wir müssen uns auf die Schultern unserer Vorgängerinnen stellen - und weiter blicken.“***

Marianne Lauhof, Mentorin, Stadt Dinslaken

Das schildern auch die Mentorinnen:

Ich finde den fachlichen Austausch wichtig	75 %
Ich schätze den Kontakt zu anderen Frauen in Führungsverantwortung	67 %
Frauen in Führungspositionen machen „schon“ ganz spezielle Erfahrungen	42 %



**„Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße‘ - Mentoring ist ein Schritt auf dem Weg“**

Ute Meister, Mentorin, Stadt Moers

## 5. Gesamtbewertung des Mentoring-Programmes durch die Teilnehmerinnen und die Ausführenden

### 5.1 Nichts ist so gut, als dass es nicht noch besser werden könnte

Das Pilotprojekt diene unter anderem auch dazu, Erfahrungen zu sammeln, auszuwerten und Optimierungsvorschläge zu entwickeln. Von daher wurden sowohl die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen, aber auch die Wahrnehmungen der Gleichstellungsbeauftragten und die Optimierungsvorschläge der Moderatorin gesammelt und diskutiert, um sie in die Konzeptentwicklung der weiteren Maßnahmen einfließen zu lassen. Bei der Bewertung der einzelnen Elemente des Pilotprojektes sollen zunächst die bewährten Aspekte noch einmal positiv hervorgehoben werden. Kritikpunkte stellen eine Schwachstellenanalyse dar und dienen als Anhaltspunkte für Verbesserungen.

Besonders bewährt haben sich:

- der regionale Zuschnitt im Einzugsbereich des StudienInstitutes Niederrhein
- die Anbindung an das Studieninstitut als anerkannter Bildungsträger
- das Koordinierungsgremium der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten als Projektentwicklerinnen und -begleiterinnen
- das Netzwerk kommunaler Frauenbeauftragter in der Region bei der Akquise und der Tandembildung
- die Moderatorin, die durch ihren Bekanntheits- und Beliebtheitsgrad als Führungskräftetrainerin ein Markenzeichen darstellte
- das kommunenübergreifende Cross-Mentoring als Arbeitsansatz
- die Laufzeit von einem Jahr und die Vorgabe, möglichst einmal im Monat ein Gespräch zu führen.

***„Mentoring ermöglicht es mir, jung zu bleiben, neue Sichtweisen kennenzulernen und jungen Frauen Anstöße zur persönlichen Weiterentwicklung zu geben“***

Martina Stall, Mentorin, Stadt Willich



Folgendes wurde bei den weiteren Maßnahmen für die Akquise berücksichtigt:

- Vorab bessere Information und Mitwirkung der Personalämter / Dezernate.
- Akquise selbst in zwei Stufen: Zunächst wurden potenzielle Mentees in einer halbtägigen Veranstaltung über Mentoring von einer ehemaligen Mentee und einer ehemaligen Mentorin informiert. So erhielten sie eine Entscheidungsgrundlage, ob dies das augenblicklich richtige Förderinstrument für sie darstellt.
- Hierbei sollte auch geklärt werden, welche Mentee tatsächlich plant, sich in naher Zukunft auf eine Führungsposition zu bewerben, oder wer lieber eine Entscheidungshilfe sowie eine berufliche Begleitung anstrebt.
- In einem zweiten Schritt wurden dann gezielt Mentorinnen angesprochen, wobei auch die zeitlichen Verpflichtungen verbindlich geklärt wurden.
- Begrenzung der Teilnehmerinnenzahl auf 12 - 15 Tandems.
- Die Tandembildung muss noch transparenter dargestellt werden. Hierbei sollte auch der Wohnort der Teilnehmerinnen berücksichtigt werden, um lange Wegezeiten zu vermeiden.



***„Erst einmal zu lernen, wie anders weibliche Führungskräfte ticken, wie sie arbeiten und ihre Mitarbeiter/innen führen und anleiten - eine sehr spannende Erfahrung!“***

Ina Tsoukalas, Mentee, Kreis Wesel

## 5.2 Der Stellenwert als Frauenprojekt

Auch wenn einige Teilnehmerinnen bei Beendigung des Pilotprojektes sich vorstellen konnten, auch in einem gemischtgeschlechtlichen Projekt mitwirken zu können, war der überwiegende Teil der Auffassung, dass künftige Neuauflagen als reines Frauenprojekt durchgeführt werden sollen. Die beteiligten Gleichstellungsbeauftragten teilten diese Auffassung und sagten dazu auch ihre künftige Unterstützung zu. Der Bedarf ist da, die Nachfrage ist da, und das Studieninstitut stellt sich mit einem solchen Projekt dem Markt. Da viele der Mentorinnen erneut mitarbeiten wollten, waren auch genügend weibliche Führungskräfte vorhanden.

Vor allem die kleineren Kommunen, die im Rahmen ihrer Personalentwicklung nur wenig eigene Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Führungskräftenachwuchses anbieten können, hatten in so einem überregionalen, zentralen Projekt die Chance, einzelne Nachwuchskräfte zu fördern.

Und nicht zuletzt belegt der bundesweite Zuspruch zu diesem Projekt, dass das Studieninstitut Niederrhein hier auf dem richtigen Weg ist. So wurde das Mentoring in verschiedenen Gremien des Deutschen Städtetages und des Städtetages NRW vorgestellt sowie beim Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen. Anfragen kamen aber auch von der Hessischen Polizeischule, dem Hessischen Landesamt für Umwelt und Geologie, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, den Stadtverwaltungen Freiburg, Minden, Iserlohn, den Kreisen Recklinghausen und Ostwestfalen-Lippe sowie von verschiedenen Studieninstituten in Nordrhein-Westfalen.

## 6. Erfahrungsberichte / Interviews / Statements

**Annegret Bechinger**, Stadt Mönchengladbach, Leiterin des Büros des Oberbürgermeisters:

„ Die Entscheidung, als Mentorin eine Kollegin zu begleiten, zu beraten, mit ihr ein Jahr ihrer beruflichen Tätigkeit zu erleben, ist mir leicht gefallen. Als ich gerade das Amt der Büroleiterin und persönlichen Referentin von Oberbürgermeister Norbert Bude angetreten habe, hatte ich das große Glück, als Mentee eine Mentorin zur Seite gestellt zu bekommen, die in hohem Maße sowohl menschlich als auch fachlich geeignet war, mir in der Startphase in meinem neuen Tätigkeitsfeld zu helfen. Die Gespräche mit ihr waren immer



von gegenseitigem Respekt geprägt, sie hat mich und meine Fragen ernst genommen und es waren gute und oftmals auch sehr anstrengende Gespräche.

Der Blick der Mentorin durch ihre Augen auf meinen Arbeitsplatz und auf mich - das war ein guter Spiegel. Der Blick in diesen Spiegel war für mich als Mentee spannend, bestätigend und gab mir Kraft.

Mein Anspruch beim Rollenwechsel von der Mentee zur Mentorin war damit klar definiert. Meine Mentee und ich mussten ernsthaft arbeiten wollen, ehrlich und respektvoll miteinander umgehen. Diese Anforderungen sind zu 100 % erfüllt worden. Die Zusammenarbeit hat Freude gemacht und mich dazu gebracht, über meinen „h.D.-Tellerrand“ in die Verwaltung zu sehen, andere Abläufe und Probleme zu erfahren - das hat mir bei der Sicht auf mein eigenes Arbeitsumfeld nicht geschadet! Und sie hat mich vor allem eines gelehrt: Mentoring ist mehr, als am Ende eine Beförderung zu erreichen. Es ist viel mehr, weil auch eine Mentee mehr ist als ihr beruflicher Erfolg.

Das Erfolgsrezept des Mentoring-Projektes ist aus meiner Sicht zum einen, dass die Tandems gemeinsame Wurzeln in der Kommu-

nalverwaltung haben und somit eine gemeinsame Basis in Form der Kenntnis von Rahmenbedingungen und Abläufen vorhanden ist. Zum anderen ist die Zusammenarbeit von zwei Frauen aus unterschiedlichen Kommunalverwaltungen und aus unterschiedlichen Ebenen positiv. Das bedingt ein konkurrenzfreies Arbeiten und es kommen Themen zur Sprache, die in einem Mann/Frau -Tandem nicht behandelt würden.

Mein unmittelbares Umfeld, insbesondere der Oberbürgermeister, hat das Mentoring - sei es in meiner Zeit als Mentee oder als Mentorin - immer befürwortet und interessiert begleitet.

Mein Fazit - jederzeit wieder und unbedingt zur Fortsetzung empfohlen! "



**Claudia Mihrmeister**, Stadt Krefeld, Architektin, Sachbearbeiterin Stadtgestaltung, wurde von Christine Weinbörner interviewt.

Frau Mihrmeister, seit wann arbeiten Sie bei der Stadt Krefeld, und war dies die erste Begegnung mit dem Öffentlichen Dienst?

Ich bin seit 2002 hier und hatte vorher keine Verbindung zum Öffentlichen Dienst. Ich habe es mir anders vorgestellt, obwohl ich die üblichen Klischees kannte. Einige davon haben sich im Rückblick bestätigt, z.B. die langen und umständlichen Wege, Dinge umzusetzen. Letztlich entscheidet die Politik.



Was war Ihre Motivation, beim Mentoring mitzumachen?

Als Seiteneinsteigerin und Technikerin wollte ich mehr Einblicke in Verwaltungsabläufe und Strukturen gewinnen. Zu der Zeit empfand ich den Planungsbereich manchmal als Spielball der Politik. Außerdem will ich vorankommen und wollte mich informieren, wie andere Frauen ihren Weg gegangen sind.

Hat Ihnen der Blick über den Tellerrand geholfen?

Meine Mentorin, Frau Stall (Technische Beigeordnete in Willich) hat mich immer wieder motiviert, weiterzumachen, die direkte Ansprache mit Vorgesetzten zu suchen, selbstbewusster aufzutreten, Unsicherheiten abzubauen und mehr Profil zu zeigen. Insofern war das Mentoring für mich eher ein Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung - neben den fachlichen Anregungen. Ein Ergebnis war, dass ich mich intensiv mit meiner Aufgabe im Bereich Stadtplanung auseinandergesetzt habe. Als Folge habe ich ein Aufbaustudium mit dem Ziel „Master of Science in Urban Management“ in Leipzig begonnen und meine Vorgesetzten davon überzeugt, mich dabei zu unterstützen. Mir wurde ein Tag im Monat als Weiterbildung bewilligt. Bei erfolgreichem Abschluss werden mir die Kosten anteilig erstattet.

Gab es ein Highlight in Ihrer Mentoring-Beziehung?

Frau Stall hat sich sehr viel Zeit für mich genommen. Wir haben uns immer in ihrem Büro getroffen. Es war eine sehr sachliche Beziehung, zielführend, straight. Da sie die Krefelder Personen im Bereich der Stadtplanung kennt, konnte ich nicht aus dem Nähkästchen plaudern, also ging es ausschließlich um meine Person.

Wie geht es Ihnen jetzt?

Ich bin gelassener geworden. Das System ist doch überall gleich, und letztlich hängt es von den handelnden Personen ab, ob etwas bewegt werden kann. „Wenn du etwas wirklich willst, dann kämpfe dafür“, hat meine Mentorin gesagt. Mein Blickwinkel hat sich geändert. Durch mein Zusatzstudium möchte ich noch sicherer werden und mich auf die zu erwartenden Änderungen im Planungsbereich einstellen. Der kreative Bereich wird zurückgefahren, und wir in der Verwaltung sind immer mehr Manager von externen Planungsaufgaben, auch wenn das einen Teil des Frustes der Leute ausmacht. Nehmen wir den demografischen Wandel: Im Studium haben wir

früher immer auf Expansion gesetzt, und auch im Planungsbereich wird noch häufig so gearbeitet. In Zukunft geht es aber nicht mehr um architektonische Details und das Wachstum der Stadt, sondern z.B. um Schrumpfung und Nachverdichtung. Dabei spielen Themen wie Finanzwirtschaft, Baurecht und Soziologie eine Rolle. Diese Dinge werden einen großen Einfluss haben. Leider wird häufig dann doch wieder nur für die nächsten drei Jahre oder bis zur nächsten Wahl geplant. Langfristige Planung ist schwer durchzusetzen. Damit muss man umgehen lernen.

Gibt es noch Kontakt zu Ihrer Mentorin?

Sie bot mir an, ich könnte mich melden, aber ich hatte bisher keinen Beratungsbedarf. Wir sehen uns ab und zu auf Fortbildungen.

Wie stehen Sie zum Thema Führung?

Es ist extrem wichtig, gute Führungspersonen zu haben, die Mitarbeiter motivieren und einbinden können. Das ist eine große Herausforderung. Andererseits besteht die Gefahr, dass man durch die Personalverantwortung so sehr beansprucht wird, dass man nicht mehr an den eigentlichen Themen arbeiten kann. Mir ist die Sache immer sehr wichtig, als Führungsperson müsste ich einen Weg finden, beides zu vereinbaren, was sicher nicht einfach ist. Außerdem stellt sich immer die Frage, wann der richtige Zeitpunkt für eine solche Aufgabe ist. Auch hierfür war es gut, über Frau Stall Einblick zu gewinnen, die ihren Weg ja sehr konsequent gegangen ist.

Möchten Sie noch etwas anmerken zum Mentoring?

Ich glaube, am effektivsten ist es, wenn man an einem konkreten Projekt arbeitet oder gerade eine Führungsaufgabe übernommen hat. Nach einem „Ehemaligen-Treffen“ im Jahr 2005 im Studieninstitut treffen wir Krefelderinnen uns noch immer einmal im Monat zu einem offenen Gespräch. Dort erlebe ich, dass es insbesondere bei den Frauen, die im Rahmen des Mentoring konkrete Konflikte

bearbeitet hatten, einen regelrechten Push gegeben hat. Vielleicht könnte man das in Zukunft so organisieren, dass Frauen in ganz konkreten Situationen eine erfahrene Begleitung finden können.

Herzlichen Dank!



**Ina Tsoukalas**, Mentee, Kreis Wesel, Kreisarchiv

„ Mentoring ist für mich eine Methode, an sich selbst und seiner beruflichen Qualifikation zu arbeiten, um eine Führungsposition in einem Unternehmen einzunehmen. Dies gelingt am besten mit Hilfe und Unterstützung einer erfahrenen Führungskraft. Aus diesem Grunde war ich Mentee bei der ersten Staffel der SINN-Veranstaltung „Lust auf Erfolg! - Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen“, die am 24.10.2001 begann und ein Jahr lang dauerte. An dem Mentoringprojekt teilzunehmen hat mir persönlich sehr viel gebracht. Zuerst einmal zeitweise dauernder Kontakt zu einer anderen Kommunalverwaltung außerhalb des Kreises Wesel aufzunehmen, sozusagen über meinen eigenen Tellerrand schauen zu müssen. Dann aber auch eine weibliche Führungskraft an die Seite gestellt zu bekommen, die man damals noch mit der Lupe suchen musste. Meine Mentorin kam aus einem anderen Berufsumfeld, was für mich doppelt interessant war. Erst einmal zu lernen, wie anders weibliche Führungskräfte ticken, wie sie arbeiten und ihre Mitarbeiter/innen führen und anleiten, eine sehr spannende Erfahrung! Und dann das Netzwerken mit den Mentees und anderen Mentorinnen, der Kontakt besteht teilweise bis heute.



Es ist mir gelungen, dadurch noch selbstsicherer zu werden, meinen weiteren Berufsweg noch strategischer zu planen und zu organisieren, als schon zuvor. Auch mit Widrigkeiten und Widerständen

aus den eigenen weiblichen Reihen fertig zu werden (Konkurrenz unter Frauen) und trotzdem meinen beruflichen Werdegang konsequent weiter zu verfolgen. Weitere Berufsmöglichkeiten, meiner Qualifikation entsprechend, ausfindig zu machen und auszuloten, letztendlich die Entscheidung zu treffen, doch im Öffentlichen Dienst zu bleiben. Mir weitere interessante Aufgabenbereiche selber zu suchen und mir neue Berufsfelder, nämlich das Projektmanagement sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit anzueignen und darin erfolgreich zu sein. Außerdem habe ich mir nach Beendigung des weiblichen Mentoringprojekts eine männliche Mentor-Unterstützung gesucht.

Ich hoffe mein beruflicher Weg geht weiter nach oben, dem SINN-Mentoringprojekt und meiner Mentorin sei Dank! "



**Stall**, Mentoring, Technische Beigeordnete der Stadt Willich im Gespräch mit Christine Weinbörner:

Frau Stall, Sie haben damals ganz spontan zugesagt, als Mentorin mitzuwirken. War Ihnen das Projekt bereits bekannt?

Nein, aber ich bin neuen Dingen immer sehr aufgeschlossen. Außerdem weiß ich aus meiner eigenen Situation, dass man es als Frau nicht ganz leicht hat.

Bei der Tandembildung haben wir Fachfrauen mit Fachfrauen und Verwaltungsfrauen mit Verwaltungsfrauen zusammengeführt - hat sich das aus Ihrer Sicht bewährt, oder ging es um ganz andere Kompetenzen?



Es geht nicht in erster Linie um Fachlichkeit, allerdings habe ich zu technisch orientierten Menschen eher einen Draht. Frauen haben es im technischen Bereich ungleich schwerer. Dass ich die Kollegen aus den anderen Kommunen in der Regel kenne, war kein Problem, schließlich haben wir für das Mentoring Spielregeln vereinbart, und für mich gilt die absolute Schweigepflicht.

Sehen Sie sich als Technische Beigeordnete in einer Vorbildfunktion?

Ich habe mich nie als etwas Besonderes gefühlt. Ich habe keine wirklichen Hemmnisse gespürt. Meine Karriere ist ganz selbstverständlich und problemlos gelaufen. Wenn ich ein Ziel habe, dann verfolge ich das auch. Frauen überzeugen immer noch mit exzellenten Leistungen. Von daher haben wir im Bereich Tiefbau und Kanalbau wirklich gute Frauen. Aber ich habe auch ein Schlüsselerlebnis gehabt, das mich weitergebracht hat: Ursprünglich habe ich als Sachbearbeiterin in einer Verwaltung angefangen. Nach einigen Jahren habe ich die Stelle gewechselt. Später erfuhr ich, dass ein ehemaliger Vorgesetzter Beigeordneter wurde. Und da habe ich gedacht, das kann ich auch!

Gab es in Ihren Mentoring-Beziehungen ein besonderes Highlight?

Bei einer Mentee ist es zu einer innerlichen Entscheidung gekommen, das fand ich gut. Wenn jemand in der Verwaltung bleiben will, muss man auch wissen, wie Verwaltung funktioniert. Fachlichkeit alleine reicht nicht aus.

Wie stehen Sie zu Frauen und Führung? Wie ist Ihr Verhältnis zur Macht?

Ach, da gibt es diese Plititüden, dass Frauen anders führen. Führen sie wirklich anders? Natürlich übe ich in gewisser Weise Macht aus, denn ich entscheide letztendlich, was in meinem Bereich geschieht. Aber ich versuche Projekte auf fachlicher Ebene durchzusetzen. Strategische „Spielchen“ sind nicht mein Ding. Wenn etwas gut ist, soll es sich auch durchsetzen. Ob das frauenspezifisch

ist, weiß ich nicht. Letztendlich aber wollte ich nur noch mir selber verantwortlich sein, das war meine Motivation, nach oben zu kommen.

Wenn Sie eine Tochter hätten, was würden Sie ihr mit auf den Weg geben?

Ich würde jedem raten, sich so viel Ausbildung wie möglich angeeignen zu lassen und so lange wie möglich. Dabei sollte man sich vielseitig bilden, auch nach rechts und links sehen und so eine Gesamtbildung erwerben. Man erfährt auf diese Weise auch sehr viel mehr von sich selbst.

Noch eine Anmerkung zum Mentoring?

Ich finde, die Mentees müssten noch mehr wissen, was sie erwartet. Der allgemeine Wunsch, weiterzukommen, ist ja legitim. Aber ich muss doch auch emotional dahinter stehen, da muss doch auch Begeisterung für Veränderung vorhanden sein! Denn man gibt auch manches auf als Vorgesetzte. Für mich hieß das: nichts mehr selber zeichnen, nichts mehr selber entwerfen. Die Mitarbeiter erwarten von mir etwas anderes, nämlich dass ich ihnen die Wege ebne, damit sie ihre Projekte umsetzen können.

Herzlichen Dank!



Das Interview mit **Karin Welge**, Beigeordnete der Stadt Xanten, führte Rita Nehling-Krüger:

Frau Welge, Sie sind seit Beginn des Mentoringprojektes der Gleichstellungsbeauftragten als Mentorin tätig. Warum ist aus Ihrer Sicht "Mentoring für Frauen in der Verwaltung" besonders wichtig?



Die Mentees haben in der Regel in der Verwaltung ihre Ausbildung absolviert und sich über Jahre eine inhaltliche Fachkompetenz erarbeitet. Was den Frauen, die eine Führungsaufgabe anstreben, fehlt, ist die Kenntnis bzw. der Blick für die strategische Ebene. Aus meiner Erfahrung beurteilen viele Frauen diese Ebene als nicht so bedeutend oder aber sie ist ihnen gänzlich unbekannt. Sie wundern sich dann, dass Kollegen oder Kolleginnen mit einer ähnlichen oder auch geringeren fachlichen Eignung an ihnen vorbei eine Führungsposition einnehmen. Im Mentoring besteht die Möglichkeit, gerade diese Abläufe den Frauen näher zu bringen. Fachkompetenz allein ist eben nicht alles, um erfolgreich zu sein. Es geht darum, wie sich die Mentee präsentiert, wie sie sich einsetzt und wie strategisch sie ihr Ziel verfolgt. Gerade in der Verwaltung gibt es immer wieder Menschen, die sich überschaubare Herausforderungen wünschen. Eine Führungsrolle einnehmen, das ist allerdings oft mit vielen unüberschaubaren Herausforderungen verbunden.

Als eine der Koordinatorinnen möchte ich mich bedanken, dass Sie sich bereits zum dritten Mal als Mentorin zur Verfügung gestellt haben. Zeit ist gerade für eine Führungsfrau ein hohes Gut. Dennoch setzen Sie sich neben all Ihren Aufgaben für Frauen ein. Warum?

Ich finde, dass das Mentoring eine gute Sache ist. Mir standen solche Möglichkeiten seiner Zeit nicht zur Verfügung. Ich brauchte nicht zur Funktion einer Mentorin überredet zu werden, ich bin überzeugt von diesem Projekt.

Es ist spannend, engagiert an der Zukunft anderer Menschen mitzuarbeiten, zudem erhalte auch ich etwas aus dem Mentoring.

Das ist interessant – was ist das, was Sie für sich als Gewinn erleben?

Für mich als langjährige Führungskraft ist es sehr hilfreich, den Blickwinkel auch einmal zu verändern. Die Frauen, die ich begleitet habe, kamen aus anderen Verwaltungen. Es gibt natürlich Übereinstimmungen von Verwaltungen, aber auch Unterschiede. Das nochmals zu sehen, schärft den Blick für die eigenen Verwaltungsprozesse.

Rückmeldungen von außen sind auch für langjährige Führungskräfte wichtig.

Nochmals zurück zu Ihrer langjährigen Tätigkeit als Mentorin. Hat sich in Ihrem „Mentorin - Sein“ in den letzten Jahren etwas verändert?

Ja, das kann ich für mich schon sagen. Ich bin professioneller geworden. In den Gesprächen mit der Mentee lege ich mehr Wert darauf, schneller herauszuarbeiten, welchen Anspruch und welchen Wunsch sie an das Mentoring hat. Erscheint dies alles noch zu diffus, so helfe ich beim Ordnen, wobei mir wichtig ist, dass ich lediglich helfe. Die Mentee ordnet, ich rege nur an, stelle Fragen. Das Mentoring ist ja keine Lebensberatung – allerdings kann es beim Ordnen schon mal auch in Richtung Lebensberatung gehen. Gerade bei Frauen ist der Fokus doch immer auch auf die Belange von Privatleben und Familie gerichtet, und die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf klingt immer mit. Will eine Frau Karriere machen und zudem ein zufriedenes Familienleben führen, dann sind für sämtliche Lebensbereiche Strategien zu entwickeln.

Ein weiterer Veränderungspunkt der letzten Jahre ist, dass ich nach jedem Gespräch intensiv die Fragen reflektiere, „Was ist die Mentee für ein Mensch und welche Anliegen hat sie?“ und „Habe ich die nötige Distanz gewahrt?“

Gerade auch die letzte Frage ist mir in meiner eigenen Vita wichtig geworden. Als junge Jurareferendarin wurde ich bei einer Begehung einer Strafvollzugsanstalt von dem dort tätigen Pfarrer angesprochen. Er suchte Vollzugshelfer. Seine überzeugende Art brachte mich dazu, dass ich Vollzugshelferin wurde - eine Herausforderung für eine junge attraktive Frau. Gerade im Strafvollzug ist immer wieder eine Rollenklärung erforderlich und meine Tätigkeit dort hat zudem meine Menschenkenntnis noch verbessert.

Aus dem Mentoringprojekt haben sich Mentorinnen zu einem Austausch in unregelmäßigen Abständen verabredet. Welchen Stellenwert hat für Sie diese Runde der Frauen in Führungspositionen?

Grundsätzlich ist diese Idee gut. Allerdings scheint es mir noch ein Frauen-Netzwerk mit Hemmschwellen zu sein. Aufgrund logistischer Anforderungen kann das Netzwerk sich nicht richtig warm laufen. Der Faktor „Zeit“ spielt eine bedeutende Rolle. Wenn ich für ein solches Treffen eine lange Anfahrtstrecke in Kauf nehmen muss und gleichzeitig sitzen mir verwaltungsinterne Termine im Nacken – dann entscheide ich mich eher für das „Notwendige“ statt für einen Austausch – was nicht meint, dass ein solcher Austausch nicht auch notwendig ist. Die eher seltenen Treffen geben somit auch nicht die Grundlage, Kontakte in einem Maße zu intensivieren, z.B. bei Fragen und Problemen „mal eben“ zum Telefonhörer zu greifen.

Wenn Sie das Mentoring in einen Satz beschreiben sollten, wie würde dieser lauten?

Mentoring ist die Klärung der eigenen Rolle und des Anspruchs an die Berufsrolle.

Herzlichen Dank für das Gespräch.



**Dr. Silvia Heesen**, Fachbereichsleiterin Gesundheit in der Kreisverwaltung Kleve

„ Meine Motivation, ursprünglich als Mentee an dem Projekt mitzumachen, war, dass ich mit Hilfe der Mentorin an einer zielgerichteten beruflichen Entwicklung arbeiten wollte. Hier konnte ich konkrete dienstliche Probleme ansprechen, um ein neutrales Feedback zu bekommen, und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam zu erarbeiten. Dabei konnte ich von den intensiven Erfahrungen meiner Mentorin profitieren. Sie hat mich bei der Übernahme einer Führungsaufgabe gut begleitet.

Später habe ich dann als Mentorin mitgewirkt. Hierbei konnte ich dann die eigenen Erfahrungen nutzen, um meiner Mentee bei ihrer beruflichen Entwicklung zu helfen bzw. eine zielgerichtete Entwicklung zunächst gemeinsam zu erarbeiten.

Die Workshops fanden in einem angenehmen Klima statt. Gut gefallen hat mir der getrennte Aufbau: gemeinsames Gespräch unter Mentorinnen, gemeinsames Gespräch unter Mentees, dann alle zusammen. Das war sehr hilfreich.

Mein persönliches Fazit: Das Mentoring bringt vermutlich mehr, wenn man weiß, was man will. D.h., die Mentees, die sich bewerben, sollten m.E. bereits eine oder mehrere Ideen haben, was sie dienstlich mit dem Rest ihres Lebens anfangen wollen. Ein Mentoring-Projekt anzufangen, nur weil man insgesamt gerade unzufrieden ist oder eigentlich sowieso nicht weiß, was man will, ist schwierig. Zumindest fällt es einem Laien schwer, in einer solchen Situation angemessen zu beraten. Für den generellen Frust ist das Mentoring nicht geeignet.

Ich selbst habe von dem Mentoring als Mentee sehr profitiert und habe zu meiner Mentorin auch immer noch Kontakt, obwohl das damalige Projekt bereits seit zwei Jahren abgeschlossen ist. Von daher halte ich eine Weiterführung auf jeden Fall für sinnvoll. Der Wechsel von der Mentee zur Mentorin war in meinem Fall nicht ganz einfach. Meine Mentee war älter als ich und bereits über einen längeren Zeitraum im Öffentlichen Dienst tätig. Aber meine Erfahrungen als Mentee kamen mir dabei zugute. “



**Christine Weinbörner**, Stadt Krefeld, **Rita Nehling-Krüger**, Stadt Hamminkeln und **Bärbel Braun**, Stadt Mönchengladbach: Drei Gleichstellungsbeauftragte mit ihren Gedanken zum Mentoring-Projekt

Christine Weinbörner:

„ Das Mentoring-Projekt ist für mich die sinnliche Erfahrung, wie viel weibliche Kompetenz und Power in den Kommunalverwaltungen vorhanden ist.

Das Mentoring hat mit dazu beigetragen, dass wir Gleichstellungsbeauftragte positiver wahrgenommen werden.

Am meisten überrascht hat mich die Entschlossenheit und Begeisterung, mit der die Mentorinnen auf unsere Anfragen reagiert haben.

In Bewerbungsverfahren sind mir mehrere ehemalige Mentees begegnet, die die Teilnahme am Mentoring selbstbewusst in der schriftlichen Bewerbung erwähnen und sich im persönlichen Gespräch hervorragend präsentiert haben.“

Rita Nehling-Krüger:

„ Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen - insgesamt ein erfolgreiches Projekt!

Das (unser) Mentoring ist ein Projekt  
von Frauen für Frauen  
von Frauen mit Frauen  
von Frauen,  
mit Frauen und für die Zukunft!  
Frauen verändern Verwaltung!

Mentoring ist ...Motivation für Frauen - nicht immer einfach.

Mentoring ist

- ... wie gutes Rüstzeug für eine Bergwanderung zu erhalten
- ... ein Lernprozess mit offenem Ausgang (sowohl für Mentee wie Mentorin wie Organisatorinnen)
- ... das Zusammenkommen spannender und interessanter Frauen
- ... ein kreativer Findungsprozess
- ... Schärfung des Blicks - oder ...wie mit neuer Brille die eigene Berufssituation aber auch sich als Person zu betrachten“

Bärbel Braun:

„ Mentoring bringt neuen Schwung für sich selbst und die Verwaltung.

Manchmal wirken Verwaltungen wie ein Tanzkurs, da führen nur die Männer. Das Mentoring hilft den Kolleginnen, sich und andere wirkungsvoller bzw. einmal anders zu führen.

Verwaltungen ticken manchmal ganz eigen. Das Mentoring ist nützlich, um sich auf das Tick Tack einzustellen und im richtigen Rhythmus mitzuticken. “

Dorothea Herrmann, Diplompsychologin und Personaltrainerin:

„ Mentoring: Fragen können, was frau sich sonst nicht zu fragen traut.

Mentoring: Lernen unter vier Augen, um mehr Durchblick in großen Organisationen zu gewinnen.

Mentoring: Lernen im Trainingsraum. Um dann in der großen Arena „Verwaltung“ erfolgreich handeln zu können.

Mentoring ist wie ein gutes Trainingslager: Die Vorfreude aufs Turnier wächst beständig. **“**

## 7. Literaturverzeichnis

- Bogdahn, Iris;**  
**von Wecus-Ballhausen, Uta;**  
**Quente, Michaela**      Mentoring. Ein Pilotprojekt der Stadtverwaltungen Werl-Soest-Lippstadt. 2002
- Dolff, Margarete;**  
**Hansen, Prof. Dr. Katrin**      Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse. Düsseldorf (Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW) 2002
- Haasen, Nele**      Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München 2001
- Hofmann-Lun, Irene;**  
**Schönfeld, Simone;**  
**Tschirner, Nadja**      Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. München (Deutsches Jugendinstitut) 1998
- Stahr, Ingeborg**      Mentoring für weibliche und männliche Führungskräfte in der Stadtverwaltung Essen. Abschlussbericht der Erprobungsphase im Jugendamt. Essen 2001

Weitere Auskünfte und Kontakte bei den verantwortlichen Gleichstellungsbeauftragten:

**Christine Weinböerner**, Stadt Krefeld  
Telefon 02151 / 86 2050  
e-mail christine.weinboerner@krefeld.de

**Bärbel Braun**, Stadt Mönchengladbach  
Telefon 02161 / 25 36 10  
e-mail baerbel.braun@moenchengladbach.de

**Rita Nehling-Krüger**, Stadt Hamminkeln/Kreis Wesel  
Telefon 02852 / 88 145  
e-mail rita.nehling-krueger@hamminkeln.de

**Gabriele Cuylen**, Kreis Viersen  
Telefon 02162 / 39 1003  
e-mail gleichstellungsstelle@kreis-viersen.de

**Sonja Liptow**, Stadt Geldern/Kreis Kleve  
Telefon 02831 / 398806  
e-mail sonja.liptow@geldern.de

