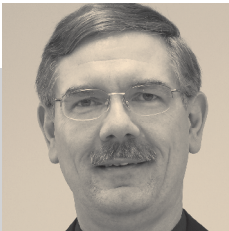


Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 9/2010. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2010 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Mentoring-Programm bereitet Frauen auf Führungsaufgaben vor

Studieninstitut Emscher-Lippe bilanziert erfolgreiche Frauenförderung

Trotz verschiedener Initiativen und Bemühungen sind Frauen in den Kommunalverwaltungen in führenden und gut dotierten Positionen immer noch unterrepräsentiert. Mit einem speziellen Mentoring-Programm für Frauen in der Emscher-Lippe-Region soll das Potential von weiblichen Führungskräften gefördert werden, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltungen zu stärken und gleichzeitig dafür sorgen, dass der Frauenanteil in den Führungsebenen erhöht wird.



Bernd Bak
ist Dozent und Fortbildungsbeauftragter beim Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Dorsten

Mentoring ist eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentor/in) und einer Nachwuchskraft (Mentee). Der Begriff hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie. Odysseus bat seinen Freund – einen Gelehrten namens Mentor –, sich in seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern.

Seitdem ist der Begriff Mentor ein Synonym für einen gebildeten und einflussreichen Menschen, der eine oder einen Mentee wohlwollend und verantwortungsbewusst berät, fördert und begleitet. Mentoring kann eingesetzt werden, um das Entwicklungspotential einer Nachwuchskraft für die mögliche zukünftige Wahrnehmung einer Führungsposition zu fördern. Es ist Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung und etabliert sich zunehmend als ein gezielter Baustein zur Förderung des Führungskräfte nachwuchses.

Wenn von Mentoring „in der Emscher-Lippe Region“ die Rede ist, steht diese Bezeichnung für eine städteübergreifende Kooperation der dreizehn dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher Lippe (SEL) angeschlossenen Verwaltungen. Dazu gehören die kreisfreien Städte Gelsenkirchen und Bottrop sowie der Kreis Recklinghausen mit den kreisangehörigen Städten Castrop-Rauxel, Datteln, Dorsten, Gladbeck, Haltern am See, Herten, Marl, Oer-Erkenschwick, Recklinghausen und Waltrop.

Das SEL ist ein als Zweckverband organisiertes gemeinsames Institut der genannten Verwaltungen und sorgt seit 90 Jahren für die praxisorientierte, bedarfsgerechte und aktuelle Aus- und Fortbildung der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung. Um die Forderung „Mit Frauen an die Spitze“ zu unterstreichen, wurde im Jahr 2003 ein Mentoring-Programm für Frauen ins Leben gerufen, das zunächst noch Projektcharakter hatte. Die Initiative ging seinerzeit von den Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region aus. Neben dem Studieninstitut wurde mit dem „Zentrum Frau in Beruf und Technik“ ein weiterer kompetenter Kooperationspartner ins Boot geholt. Die in Castrop-Rauxel ansässige Einrichtung verfügt durch verschiedene Mentoring-Projekte in der freien Wirtschaft über weitreichende Erfahrungen mit diesem personalwirtschaftlichen Instrument und bringt ihr Know-how ein. Herauszuheben ist hier KIM – ein vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördertes Mentoring-Programm für mehr weibliche Kompetenz im Management.

Konzeption des Mentoring-Programms

Das vom SEL angebotene Mentoring fördert gezielt ausgewählte weibliche Führungsnachwuchskräfte in Kommunalverwaltungen. Es soll Frauen dabei unterstützen, ihren beruflichen Werdegang weiterzuentwickeln und unter Begleitung bewusst ihre individuellen beruflichen Ziele zu verfolgen. Anlass ist die nach wie vor im öffentlichen Dienst geringe Präsenz von Frauen in gehobenen Positionen.

In der heutigen Wissensgesellschaft ist nicht nur umfangreiches Fachwissen erforderlich, sondern auch soziale Kompetenzen und emotionale Intelligenz. Flexibilität, Team- und Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit, sich in Netzwerken zu organisieren, sind zentrale Anforderungen an eine moderne Führungskraft – auch im öffentlichen Dienst. Neben einer Heranführung an diese „Soft Skills“ geht es in der entwickelten Mentoringkonzeption auch darum, den Frauen zu zeigen, wie sie sich in der „Männerwelt“ selbstbewusst präsentieren und durchsetzen können – und dabei gleichzeitig ihren Weg zwischen Beruf und Familie erfolgreich gestalten.

Durch die städteübergreifende Zusammenarbeit ergab sich die Möglichkeit, ein „Cross-Mentoring“ durchzuführen. Das bedeutet, dass Mentorinnen und Mentees, die ein „Tandem“ bilden, verschiedenen Verwaltungen angehören. Dadurch wird ein interkommunaler Erfahrungsaustausch ermöglicht, der die ohnehin positiven Effekte des Mentoring-Gedankens weiter verstärkt. Der „Blick über den Tellerrand“, das Kennenlernen einer möglicherweise anderen Verwaltungskultur fördert gezielt die Selbstreflexion eigenen Handelns und trägt so dazu bei, Sichtweisen zu hinterfragen und ggf. zu ändern.

Vom Projekt zum Programm

Durch intensive Vorgespräche und Überzeugungsarbeit konnten im Pilotprojekt 16 erfahrene Führungsfrauen (Dezernentinnen, Leiterinnen von Ämtern und großen Abteilungen) dafür gewonnen werden, die Rolle einer Mentorin zu übernehmen und ein „Tandem“ mit einer Mentee

zu bilden. Mit über 50 Bewerbungen stand dem eine überwältigend große Nachfrage an jungen Frauen gegenüber, die sich als Mentee an dem Projekt beteiligen wollten.

Der durch eine entsprechende Evaluation dokumentierte Erfolg des ersten Mentoring-Jahrgangs, die weiterhin zugesagte finanzielle Unterstützung der einzelnen Verwaltungen und die Bereitschaft von Frauen in Führungspositionen, sich auch künftig als Mentorinnen zu engagieren, haben dazu geführt, dass aus dem Projekt mittlerweile ein Programm geworden ist. In den ersten drei Jahrgängen haben insgesamt 56 Tandems teilgenommen, in dem im November 2010 auslaufenden vierten Durchgang befinden sich weitere 16 Paare.

Während des Mentorings steht ein sogenannter Beirat, dem sechs Gleichstellungsbeauftragte und eine Personalreferentin angehören, den beteiligten Frauen als Ansprechpartner zur Verfügung. Er behandelt auftretende Fragen oder Probleme und steuert den gesamten Prozess. Eine wesentliche Aufgabe des Beirats ist das Zusammenführen der Tandems im sogenannten „Matching“. Dabei wird den zur Verfügung stehenden Mentorinnen eine Mentee zugeordnet. Unter Berücksichtigung verschiedener Auswahlkriterien (siehe Kasten) geht es darum, Paare zu bilden, die aller Voraussicht nach gut zueinander „passen“.

Zentrale Bausteine – die Workshops

Während des einjährigen Mentorings finden drei eintägige Workshops statt. Im Auftaktworkshop werden grundsätzliche Informationen über das Mentoring präsentiert und Erwartungen an das Mentoringjahr, die jeweilige Partnerin sowie ihre Rolle im Prozess abgeklärt. Im Zwischenworkshop werden aktuelle Themen aus dem beruflichen Alltag des öffentlichen Dienstes aufgegriffen, die vom

Trainingsteam als hilfreich angesehen werden. Die Teilnehmerinnen bekommen aber auch genügend Raum, um sich mit individuellen Fragen und Themen zu befassen. Im Rahmen des Abschlussworkshops erhalten die Mentees und Mentorinnen ihre Zertifikate und reflektieren den Mentoringprozess abschließend.

Die Teilnahme an den Workshops ist verbindlicher Bestandteil des einjährigen Mentorings. Die Workshops werden von erfahrenen Referentinnen des „Zentrums Frau in Beruf und Technik“ begleitet und nach modernen ganzheitlichen Methoden so gestaltet, dass die Teilnehmerinnen neben theoretischen Inputs mit

Auswahlkriterien für das Matching

- vergleichbare Größe der Verwaltungen von Mentorin und Mentee
- Übereinstimmung der „Herkunft“ von Mentorin und Mentee (Verwaltungsbereich, technischer Bereich, Quereinsteigerinnen)
- Altersunterschied
- Differenz von zwei Gehaltsstufen zwischen Mentorin und Mentee
- Vergleichbarkeit der Führungsspanne

praktischen Übungen ihre Erfahrungen vertiefen und mit in den Mentoringprozess nehmen können. Ausführliche Handouts, Tipps und Hinweise ergänzen das Programm.

Bei jedem Workshop haben die Teilnehmerinnen auch ausreichend Zeit für den (gelenkten) Erfahrungsaustausch. Mentees und Mentorinnen diskutieren dabei in getrennten Gruppen, weil es unterschiedliche Interessen bei fachlichen Themen, methodischen und sozialen Kompetenzen sowie beruflichem Know-how gibt. Bei den Mentees steht z. B. die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft im Mittelpunkt. Sie wünschen sich eher noch Tipps und Anregungen für den eigenen Entwicklungsprozess und die Ausgestaltung der Mentoringbeziehung. Die Mentorinnen reflektieren dagegen intensiv ihre Erfahrungen mit den Mentees, mit ihrem eigenen Führungsstil und der Entwicklung, die sie

selbst durch das Mentoring gemacht haben. Sofern sie Mitglied im Mentorinnen-Netzwerk sind, spielt auch der Austausch mit anderen Führungsfrauen aus der Emscher-Lippe-Region eine große Rolle. Für beide Gruppen gemeinsam hält in der Regel eine externe Fachreferentin einen Vortrag, der anschließend diskutiert wird, um den Blick über den kommunalen und regionalen Tellerrand hinaus zu richten.

Über diese Workshops hinaus sollen sich Mentorin und Mentee mindestens einmal monatlich treffen, um aufkommende Fragen und Themen zu besprechen. Von diesem intensiven Kontakt lebt die Mentoring-Beziehung der Tandems. Auch dabei profitieren die Mentees und Mentorinnen voneinander.

Netzwerke und Neujahrsempfänge

Gleich im ersten Mentoring-Jahrgang hat der Beirat beschlossen, den Führungsfrauen die Organisation eines gemeinsamen Netzwerkes anzubieten, das inzwischen halbjährlich abwechselnd von den Mentorinnen organisiert wird.

Die jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten und einzelne Beiratsmitglieder nehmen als gesetzte Mitglieder teil und beteiligen sich aktiv am Netzwerk. Es werden Gastreferentinnen eingeladen, Kontakte zu anderen Netzwerken aufgebaut und aktuelle Themen aus dem Mentoringprozess besprochen. Das Netzwerk hat sich etabliert und verzeichnet steigende Mitgliederzahlen. Insbesondere der Erfahrungsaustausch über die kommunalen Grenzen hinweg wird von allen Mentorinnen als hilfreich und interessant angesehen. Die im Netzwerk aktiven Führungsfrauen verstehen sich mittlerweile als Botschafterinnen für eine gezielte, systematische Frauenförderung und sensibilisieren in ihrem beruflichen, aber auch privaten Umfeld für das Mentoringprogramm.

„Potentiale von Frauen nutzen – wir schaffen die richtigen Verbindungen“, das ist der Titel der seit 2005 jährlich stattfindenden Neujahrsempfänge für Frauen aus Spitzenpositionen von Verwaltungen, Verbänden, Institutionen und aus der Privatwirtschaft. Als Ergebnis der gelungenen

Vernetzung der Mentorinnen richtet die Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL) alljährlich diesen Empfang aus, der einem traditionellen Ablauf folgt. Eine Gastrednerin aus Wissenschaft und Forschung, der Privatwirtschaft oder dem Kunst- und Kulturbereich hält nach den Begrüßungsbeiträgen der örtlichen Gleichstellungsbeauftragten, des Bürgermeis-



ters der gastgebenden Stadt und der Schirmherrin Birgit Wieseahn-Haas, Vizepräsidentin der IHK Nord-Westfalen, einen Vortrag zu einem aktuellen bzw. der jeweiligen Örtlichkeit angepassten Thema. Ein kulinarisch passendes Angebot und ein künstlerisches Rahmenprogramm lockern den Redenblock auf. Die steigende Zahl an interessierten Fachfrauen aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen unterstreicht den Stellenwert, den die Neujahrsempfänge mittlerweile haben.

Evaluation des Mentoring-Programms

Das Studieninstitut hat inzwischen die Dokumentation „Erfolgsstories“ veröffentlicht (siehe Bild). Sie liefert einen Rückblick auf die ersten drei Mentoring-Programme und verdeutlicht an ausgewählten Beispielen einer umfangreichen Befragung der Teilnehmerinnen, welche Erfah-

rungen die Mentees und Mentorinnen gemacht und welche Veränderungen sich daraus für sie ergeben haben. Der Titel „Erfolgsstories“ weist bereits darauf hin, dass das Resümee der Beteiligten weitgehend positiv ausgefallen ist.

Bei der Evaluation ging es nicht um eine exakte wissenschaftliche Analyse, sondern vielmehr darum, erkennbare Trends und Schwerpunkte wiederzugeben. Im Mittelpunkt der Dokumentation stehen daher auch die Interviews mit zahlreichen Mentorinnen und Mentees, die aus ihrer persönlichen Sicht über ihre Erfahrungen als Frau in einer Verwaltung auf dem Weg an die Spitze und mit dem Mentoringprozess berichten.

Programm als Baustein der Frauenförderung

Das unermüdliche Engagement der Beteiligten, die permanent geleistete Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen und sicher nicht zuletzt die sehr positive qualitative und quantitative Resonanz auf das erste Mentoringprogramm haben dazu geführt, dass aus dem Projekt mittlerweile ein fester Programmbestandteil des Studieninstituts Emscher-Lippe geworden ist.

Das städteübergreifende Mentoring für Frauen ist mit seiner inhaltlichen Ausrichtung zur Erweiterung der eingangs genannten Kompetenzen ein wesentlicher Baustein der Frauenförderung geworden. Die steigende Anzahl an Bewerbungen von Nachwuchsfrauen, die sich für höherwertige Aufgaben fit machen wollen, zeigt die Bedeutung dieses Programms. Und auch die zunehmende Zahl der Führungsfrauen, die als Mentorinnen bereit sind, Mentees zu betreuen, unterstreicht beeindruckend den Stellenwert, den sich dieses personalwirtschaftliche Instrument mittlerweile erarbeitet hat.

Die Dokumentation „Erfolgsstories“ steht im Internet unter www.studieninstitut-emscher-lippe.de in der Rubrik „Fortbildung“ als Download zur Verfügung. Weitere Informationen erhalten Sie beim **Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Bernd Bak, E-Mail: bernd.bak@studieninstitut-emscher-lippe.de**. ●