

Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich!



Ein interkommunales Pilotprojekt

Projektdokumentation

Herausgegeben vom:

Projektbeirat „Mentoring im Münsterland –
Gemeinsam erfolgreich!“

Redaktion:

Anni Lütke Brinkhaus in Zusammenarbeit mit dem
Projektbeirat
Jessica Werfelmann, Evaluation

Layout:

concept-design Künnemann GmbH + Co. KG, Steinfurt

Auflage:

500 Exemplare, April 2008

Vorwort	4
Einleitung	5
Das Projekt im Überblick / Von der Idee bis zur Umsetzung	6
Das Konzept des Mentoring	
1. Mentoring – ein innovatives Personalentwicklungsinstrument in der Kommunalverwaltung	8
1.1 Mentoring – die Idee	
1.2 Mentoring in der Praxis	
1.3 Die Vorteile	
1.4 Die Gestaltung	
1.5 Der Nutzen	
Unser konkretes Projekt	
2. Mentoring im Münsterland – gemeinsam erfolgreich! Ein interkommunales Pilotprojekt	10
2.1 Die Entstehung	
2.2 Die Zielsetzung	
2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen	
3. Durchführung des Projektes	12
3.1 Das Bewerbungsverfahren	
3.2 Die Tandembildung	
3.3 Der Start-Workshop	
3.4 Der Zwischenbilanz-Workshop	
3.5 Der Abschluss-Workshop	
4. Evaluation des Pilotprojektes	18
4.1 Kontakt zwischen den Teilnehmerinnen	
4.2 Zentrale Inhalte des Mentoring-Projektes	
4.3 Weiterentwicklung, Profit und Nutzen der Teilnehmerinnen	
4.4 Beurteilung und Bewertung des Mentoring-Projektes	
4.5 Verbesserung zukünftiger Mentoring-Projekte	
5. Ausblick	31
Anhang	
Abschlussfragebogen	32
Pressespiegel	34
Zertifikate	38
Beiratsmitglieder	39

Vorwort



Dr. Dieter Büter
Studieninstitut Westfalen-Lippe

Unstrittig, weil durch Zahlen belegbar, ist, dass Frauen in unserer nach wie vor patriarchalisch geprägten Gesellschaft immer noch benachteiligt sind. Dies gilt nicht nur hinsichtlich ihrer durchschnittlich schlechteren Bezahlung, ihrer geringeren Chancen, in Leitungs- und Führungspositionen aufzusteigen, und ihrer Fixierung auf typisch weibliche Rollen. Das beweist sich auf sehr subtile Weise auch dadurch, dass Frauen weniger ihre Rechte und Ansprüche geltend machen und durchsetzen als dies die so genannten „Herren der Schöpfung“ zu tun gewohnt sind. Frauen mangelt es oft in ihrer männerdominierten Berufsumgebung am nötigen Selbstbewusstsein.

Mentoring als alt bewährtes Konzept, Wissen und Erlebtes Erfahrener zum Gegenstand von Lernen zu machen, bewährt sich auch, wenn es darum geht, mit Blick auf künftige Berufsperspektiven Frauen die Gelegenheit zu geben, sich weiter zu bilden – im weitesten Sinne dieses Begriffes! Bildung versteht sich nicht nur als weitere Anhäufung theoretischen Leitungs- und Führungswissens, sondern umfasst mindestens gleichwertig die Reflexion der eigenen Optionen unter vielfältigen Fragestellungen. So verstanden bezeichnet Bildung einen emanzipatorischen Prozess, der Frauen am Ende eines langen Mentorings auf eine neue Stufe des Selbstbewusstseins führt.

Besonders wertvoll scheinen Mentoringprojekte dann zu sein, wenn Frauen mit Frauen arbeiten – in beide Richtungen übrigens. Dies sichert Perspektivenvielfalt und ein frauentypisches Erfahrungsfeld mit allen Anknüpfungspunkten, die aus dem selbst Erlebten und Erfahrenen der Betroffenen resultieren.

Das „Mentoring im Münsterland“ war ein solches erfolgreiches Projekt. Mit viel persönlichem Engagement und großem Ressourceneinsatz bot es interessierten Frauen einen Erfahrungsraum, den sie für ihre persönliche Entwicklung nutzen konnten. Die folgende Dokumentation mag animieren, weitere Veranstaltungen dieser Art zu initiieren, zu organisieren und den langen Atem zu haben, sie durchzuführen. Einfach weil es sich lohnt!

Dr. Dieter Büter
Studieninstitut Westfalen-Lippe

Einleitung



Anni Lütke Brinkhaus
Projektleiterin

Gleichstellungsbeauftragte
der Kreisverwaltung Steinfurt

In den letzten Jahrzehnten hat die Erwerbstätigkeit von Frauen in der Europäischen Union deutlich zugenommen. Frauen stellen heute 43 Prozent der europäischen Erwerbsbevölkerung und 52 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Parallel dazu ist eine deutliche Tendenz zur Höherqualifizierung von Frauen feststellbar. Noch nie gab es eine so gut ausgebildete Frauengeneration wie heute. In Führungspositionen sind Frauen jedoch nach wie vor unterrepräsentiert. In Spitzenpositionen ist ihr Anteil verschwindend gering.

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen liegt europaweit bei 5,6 Prozent; die Bundesrepublik Deutschland liegt mit einem Anteil von 3,4 Prozent noch unter dem europäischen Durchschnitt. Diese Zahlen spiegeln sich gleichermaßen in fast allen Kommunen des Münsterlandes wider.

Auch nach dem Inkrafttreten des Landesgleichstellungsgesetzes NW im Jahre 1999 sind Frauen in höheren Positionen und Führungspositionen noch immer deutlich unterrepräsentiert. Obwohl die Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Grundgesetz verankert wurde, sind trotz verbesserter beruflicher Qualifikationen Frauen in Leitungspositionen eher selten. Die Gründe für die geringen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen sind vielfältig; sie werden vor allem in erschwertem Zugang zu informellen Netzwerken und in traditionellen Rollenerwartungen gesehen.

Die Kommunen haben sich durch Frauenförderpläne verpflichtet, Frauen durch geeignete Maßnahmen gezielt auf

Führungspositionen vorzubereiten. Dabei stellt Mentoring ein besonders wirksames und effizientes Instrument in der Personalentwicklung dar. Mentoring ist eine zeitgemäße, herausfordernde und effektive Maßnahme auch in der Frauenförderung. Es dient der Erweiterung der Kompetenzen und der beruflichen und persönlichen Qualifikation von Frauen und ist damit ein hervorragendes Instrument, die Ziele der Frauenförderpläne umzusetzen und damit mittelfristig den Frauenanteil in verantwortungsvollen Positionen und in der Führung zu erhöhen.

In den vergangenen Jahren wurden auf Initiative der Gleichstellungsbeauftragten bereits Mentoring-Programme im Raum Westfalen-Lippe durchgeführt, die speziell an Frauen gerichtet waren.

So entstand auch in unserer Region die Idee, ein interkommunales Pilotprojekt „Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich!“ in Kooperation mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe zu planen und zu konzipieren.

Das Projekt wurde in der Zeit von September 2006 – September 2007 mit großem Erfolg durchgeführt. Es war eine echte Gemeinschaftsleistung, von der Idee über die Planung bis hin zur Durchführung; Standorte waren die beteiligten Kommunen.

Anni Lütke Brinkhaus

Anni Lütke Brinkhaus
Projektleiterin, Gleichstellungsbeauftragte der Kreisverwaltung Steinfurt

Das Projekt im Überblick

Von der Idee bis zur Umsetzung

Die Entstehung

Das Mentoring-Projekt für Frauen in Kommunalverwaltungen des Münsterlandes geht auf die Initiative einiger Gleichstellungsbeauftragter sowie Personalentwicklerinnen zurück.

Ende 2004 Projektidee
Stadtverwaltung Rheine
Gleichstellungsbeauftragte und
Personalentwicklerin

Anfang 2005 Erster Kontakt zum
Kooperationspartner
Studieninstitut Westfalen-Lippe

Mai 2005 Vorstellen der Projektidee
und Projektskizze
Arbeitskreissitzung der
kommunalen Gleichstellungs-
beauftragten

Herbst 2005 Informationsveranstaltung
mit 9 Kommunen aus dem
Münsterland
Studieninstitut Westfalen-Lippe

Beteiligte Kommunen Städte Emsdetten, Münster,
Rheine, Landschaftsverband
Westfalen-Lippe,
Kreisverwaltung Steinfurt

Die organisatorischen Rahmenbedingungen

Die fachliche Begleitung synexa consult, Essen

Der Projektbeirat 6 Gleichstellungsbeauftragte,
1 Personalentwicklerin

Der Kooperationspartner Westfälisches Studieninstitut
Westfalen-Lippe

Die Kosten Teilnahmegebühr pro
Mentee: 690,00 Euro
Teilnahmegebühr
Mentorinnen: keine

Die Durchführung

Das Bewerbungsverfahren und die Auswahl der Mentees gestaltete jede Verwaltung nach eigenem Bedarf und individuellen Kriterien. Die Zulassungsvoraussetzungen und Auswahlkriterien für die Teilnahme am Projekt waren durchaus unterschiedlich; sie richteten sich nach den in den jeweiligen Verwaltungen definierten Personalentwicklungsbedarfen.

Die **Mentorinnen** wurden durch persönliche Ansprache gefunden bzw. einige Verwaltungen baten die potentiellen Mentorinnen darum, sich für das Projekt zu bewerben.

Das Matching wurde im Beirat auf der Grundlage der Bewerbungsbögen und der persönlichen Vorstellungen der Mentees vorgenommen. Wichtig war für die passgenaue Zusammenstellung dabei auch die jeweils persönliche Einschätzung der Gleichstellungsbeauftragten zu den Erwartungen und Eigenschaften der Mentorinnen.

02/03 2006	Ausschreibungs- und Informationsphase
04/2006	dezentrales Auswahlverfahren der möglichen Mentees
05/2006	Zentrale Veranstaltung zum Kennenlernen der Mentees
06/2006	Bildung der Tandems
09/2006	Vorbereitungs-Workshop für Mentorinnen
09/2006	Start-Workshop
02/2007	Zwischen-Workshop
09/2007	Abschluss-Workshop

Die Teilnehmerinnen

Insgesamt nahmen 16 Tandems (Mentee/Mentorin) an dem Mentoring-Projekt teil; die Anzahl pro Verwaltung variierte zwischen zwei und fünf Teilnehmerinnen.

Stadt Rheine	5 Mentees und 4 Mentorinnen
Stadt Emsdetten	2 Mentees und 1 Mentorin
Stadt Münster	2 Mentees und 6 Mentorinnen
LWL Münster	4 Mentees und 3 Mentorinnen
Kreis Steinfurt	3 Mentees und 2 Mentorinnen

Die Projektleitung

Birgit Kösters

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Rheine
Ende 2004 – Dezember 2006
jetzt Leiterin der Volkshochschule und der Musikschule

Anni Lütke Brinkhaus

Gleichstellungsbeauftragte Kreisverwaltung Steinfurt
ab Januar 2007

Die Evaluation

Jessica Werfelmann

Studentin (Diplom-Psychologin), Stadt Rheine

Die Projektdokumentation und Evaluation dienen der Erfolgsbeurteilung durch die beteiligten Kommunen und sollen als Arbeits- und Informationsmaterial bei der Akquisition weiterer Kommunen eingesetzt werden, um die Option für das „Mentoring im Münsterland“ aufrechtzuerhalten und auszubauen.

1. Mentoring – ein innovatives Personalentwicklungsinstrument in der Kommunalverwaltung

1.1 Mentoring – die Idee

Der Begriff „Mentoring“ stammt aus dem Griechischen und steht für das „Lernen am erfolgreichen Vorbild“. Mentoring ist ein wirksames und effizientes Instrument der Personalentwicklung. Im Rahmen eines Mentoringprozesses unterstützt und begleitet eine erfahrene Fach- oder Führungspersönlichkeit (Mentorin/Mentor) über einen gewissen Zeitraum (der Zeitraum richtet sich nach den Erfordernissen des jeweiligen Projektes) eine jüngere lernwillige Nachwuchskraft.

In diesem Prozess erhält die Nachwuchskraft die Chance, sich beruflich und persönlich weiter zu entwickeln, fachliche Fähigkeiten auszubauen und ihr strategisches Gespür im Arbeitsalltag zu verbessern.

Mentoring basiert auf einer persönlichen, durch Akzeptanz und Vertrauen geprägten „Eins-zu-Eins-Beziehung“ zwischen Mentorin/Mentor und Mentee. In gemeinsamer Arbeit oder in regelmäßigen Gesprächen unterstützt die Mentorin/der Mentor die/den Mentee auf dem Weg in die berufliche Zukunft. Dabei steht die aktuelle berufliche Situation der/des Mentee im Vordergrund; offene Fragen, Konflikte oder die Planung der nächsten Schritte zur Weiterentwicklung werden thematisiert.

1.2 Mentoring in der Praxis

Mentoring ist ein seit der Antike praktiziertes, aber keineswegs antiquiertes Konzept in der Nachwuchsförderung. Dieses Personalentwicklungsinstrument hat bis heute nicht an Bedeutung verloren. Von der Forschung und Lehre über verschiedene Wirtschaftszweige werden Mentoring-Programme erfolgreich als Standard-Instrumente der Personalentwicklung genutzt. Seit einigen Jahren wird dieses Konzept gezielt auch als gleichstellungspolitische Maßnahme der Personalentwicklung in Unternehmen, Hochschulen und Institutionen eingesetzt.

Zentraler Bestandteil des Mentoring ist der direkte Austausch zwischen Mentorin/Mentor und Mentee. Die persönliche Weiterentwicklung, die beruflichen Gestaltungsmöglichkeiten und die Mitarbeiter/innenführung sind wesentliche Themen der persönlichen Reflexion, die in regelmäßigen Abständen stattfindet.

In der gemeinsamen Arbeit bzw. dem Austausch zwischen Mentorin/Mentor und Mentee geht es im wesentlichen um

- ***die individuelle Förderung der Fähigkeiten und Persönlichkeit der/des Mentee***
- ***die gemeinsame Reflexion beruflicher Fragen und Entscheidungen***
- ***die Erörterung beruflicher Perspektiven und Möglichkeiten***
- ***die Weitergabe von nützlichen Erfahrungen, Spielregeln, informellem Wissen***
- ***die Diskussion von möglichen Alltagssituationen***
- ***die Verfeinerung des eigenen Führungsstils***
- ***die Weitergabe von Kontakten und Wissen zum Aufbau von Netzwerken***

Die Teilnahme an einem Mentoring-Projekt bringt den Teilnehmenden auf jeden Fall einen persönlichen Gewinn, bedeutet aber keine Garantie für automatischen Aufstieg oder berufliches Fortkommen.

1.3 Die Vorteile

Da zwischen Mentorin/Mentor und Mentee üblicherweise mehrere Hierarchiestufen liegen, begegnen sich in einer Mentoring-Partnerschaft Frauen und Männer in sehr unterschiedlichen beruflichen Rollen und Positionen, auf verschiedenen Stufen ihrer Karriere. Es besteht die Möglichkeit, dass die Partner in dieser Beziehung mit einer grundsätzlich anderen Haltung zum Beruf und fundamental anderen Werten oder Prioritäten konfrontiert werden. Der Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Erfahrungen ermöglicht beiden Seiten, über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen und den Horizont zu erweitern.

1.4 Die Gestaltung

Beim Mentoring geht es den beteiligten Unternehmen/Verwaltungen um die Förderung des eigenen Nachwuchses. Dies kann auf unterschiedliche Weisen geschehen.

Beim **internen Mentoring** fördert ein Unternehmen oder eine Verwaltung die Nachwuchskräfte innerhalb der eigenen Organisationsstruktur. Dabei ist es vorteilhaft, wenn die Mentorin/der Mentor nicht gleichzeitig der/die eigene Vorgesetzte ist.

Beim **externem Mentoring** kommen die Mentorin/der Mentor und Mentee nicht aus derselben Institution; bei dieser Form geht es in erster Linie um übergeordnete Themen. Ein Beispiel dafür ist das Cross-Mentoring.

Beim **Cross-Mentoring** arbeiten mehrere Institutionen bzw. Unternehmen zusammen. Diese Gestaltungsform hat für die Mentees den Vorteil, dass sie die Kultur und den Blickwinkel anderer Institutionen kennen lernen. Gemeinsam reflektieren sie aktuelle berufliche Themen und Herausforderungen.

In regelmäßigen persönlichen Gesprächen kann die junge (Nachwuchs-)Führungskraft für sie relevante Themen und

Fragen mit einer erfahrenen Person besprechen, die ihr Unterstützung zugesichert hat. Vom gemeinsamen Austausch profitieren dabei sowohl die/der Mentee als auch die Mentorin/der Mentor.

1.5 Der Nutzen

Neben den Mentees und Mentorinnen und Mentoren profitieren auch die Institutionen oder Unternehmen von dem Mentoring-Programm. Die Mentees profitieren hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung; die Mentorinnen bzw. Mentoren ziehen einen persönlichen Gewinn aus ihrer Teilnahme an dem Projekt, indem sie sich ohne die „Fachbereichsbindung“ mit neuen Denkansätzen und Persönlichkeitsstrukturen auseinandersetzen.

Das Besondere am Cross-Mentoring ist, dass die Mentorinnen/Mentoren und Mentees aus unterschiedlichen Verwaltungen kommen. Durch die Vielfalt der Sichtweisen und den „Blick über den Tellerrand“ profitieren letztlich alle teilnehmenden Einrichtungen.

Der Nutzen für die eigene Verwaltung liegt auf der Hand.

- **Die Mentees und Mentorinnen/Mentoren erhalten neue Anregungen durch den Einblick in andere Unternehmenskulturen.**
- **Der verwaltungsübergreifende Austausch bietet die Chance, die Probleme des eigenen Unternehmens neu zu gewichten und neue Anregungen für Problemlösungen zu bekommen.**
- **Es werden Kontakte und Netzwerke zu Führungskräften aus anderen Verwaltungen hergestellt.**
- **Aufgrund der erhaltenen Förderung identifizieren sich die Mentees stärker mit der Institution/dem Unternehmen; gleichzeitig erhöht sich die Arbeitsmotivation.**

2. Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich! Ein interkommunales Pilotprojekt



2.1 Die Entstehung

Das Mentoring-Projekt für Frauen in Kommunalverwaltungen des Münsterlands geht auf die Initiative einiger Gleichstellungsbeauftragter sowie Personalentwicklerinnen zurück. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass dieses Personalentwicklungsinstrument zur gezielten Förderung des Führungsnachwuchses – insbesondere vor dem Hintergrund der Umsetzung der Frauenförderpläne und angesichts der noch immer geringen Anzahl von Frauen in verantwortungsvollen Positionen – gerade auch für Frauen in Kommunalverwaltungen des Münsterlandes erprobt und angeboten werden müsste.

Da die Mehrzahl der interessierten Verwaltungen schnell die Vorzüge eines „Cross-Mentorings“ erkannte, fiel die Entscheidung für eine interkommunale Zusammenarbeit. So ist die Mentoringbeziehung frei von hierarchischen Verknüpfungen, nicht überlagert vom Alltagsgeschäft; zudem profitieren beide Beteiligte vom „Blick über den Teller“

der eigenen Verwaltung. Beteiligte Verwaltungen waren der Kreis Steinfurt, die Städte Münster, Rheine und Emsdetten sowie der Landschaftsverband Westfalen-Lippe.

Diesem interkommunalen Projekt im Münsterland war ein Pilotprojekt in der Region Ostwestfalen-Lippe vorausgegangen, das vom Studieninstitut Westfalen-Lippe betreut wurde. Wegen der bereits vorhandenen Erfahrung mit einem Mentoring-Projekt lag es nahe, mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe zu kooperieren. Die für den Fachbereich verantwortliche Mitarbeiterin und der Leiter des Studieninstituts nahmen die Idee sehr positiv auf und sagten ihre Unterstützung zu.

2.2 Die Zielsetzung

Frauenförderung im öffentlichen Dienst hat seit den 90-er Jahren viel bewirkt. Jedoch sind nach wie vor wenige Führungspositionen mit Frauen besetzt. Um dieses Defizit auszugleichen, sollte Mentoring als ein Instrument der Personalentwicklung erprobt werden. Das interkommunale Pilotprojekt hatte das Ziel, junge (Führungs-) Nachwuchskräfte aus unterschiedlichen Fachbereichen in ihrem Berufsalltag aktiv zu unterstützen und ihre persönlichen Potenziale und Kompetenzen zu stärken. Die Ziele sollten die vier beteiligten Ebenen berücksichtigen:

Die beteiligten **Verwaltungen**

Den Verwaltungen wird die Erprobung eines weiteren Instruments der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung geboten sowie eine Maßnahme zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes. Dabei findet Mentoring nicht „im luftleeren Raum“ statt, sondern knüpft direkt an den beruflichen Alltag an. So werden Personalressourcen auf effiziente Weise gefördert, in dem Mentoring zum Aufbau von Führungsqualität und Verantwortung beiträgt, Erfahrungswissen sichert und den interkommunalen Austausch fördert.

Die **Mentees**

Sie erhalten ein Angebot zur strategischen Berufswegeplanung mit dem beabsichtigten Nebeneffekt, über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinauszusehen. Sie können am Praxiswissen einer erfahrenen Führungsfrau teilhaben und entwickeln an konkreten beruflichen Fragestellungen ihre Fähigkeiten weiter. Sie haben durch das strukturierte Beratungskonzept und die begleitenden Workshops ein Jahr lang die Möglichkeit, ihr bisheriges berufliches Handeln zu reflektieren, ihre Kompetenzen zu erweitern und neue Perspektiven zu gewinnen.

Die **Mentorinnen**

Die weiblichen Führungskräfte, die sich als Mentorin zur Verfügung stellen, haben die Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und Führungsverhaltens. Sie können gemeinsam mit der Mentee ihre Erfahrungen reflektieren und daraus anregende Impulse für die Arbeit mitnehmen. Sie lernen die Sichtweise jüngerer Mitarbeiterinnen kennen und können damit ggf. die eigenen Mitarbeiter/innen besser verstehen. Zudem bietet der Austausch mit Führungsfrauen aus anderen Behörden eine weitere Vernetzungsmöglichkeit.

Die **Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwickler/innen**

Ihnen wird durch dieses interkommunale Kooperationsprojekt die Erprobung eines Frauenförder- und Personalentwicklungsinstrumentes geboten, das sie in ihrer eigenen Kommune nicht mit den Vorteilen eines Cross-Mentorings hätten durchführen können.

2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Konzeptionierung des Projektes erfolgte durch sechs Gleichstellungsbeauftragte und drei Personalentwicklerinnen. Die Steuerung im Projekt übernahm dann ein Beirat aus fünf Gleichstellungsbeauftragten und einer Perso-

nalentwicklerin der beteiligten Verwaltungen. Zu Projektbeginn wurden in drei Sitzungen mit Unterstützung einer externen Moderatorin, die Erfahrungen mit vergleichbaren Mentoringprojekten hatte, eine Projektplanung vorgenommen, wichtige Eckpunkte des Konzeptes festgelegt sowie eine Projektleitung bestimmt.

Die externe Prozessbegleitung (Moderation und Fachberatung) zur Konzeptentwicklung wurde mit dem Beratungsunternehmen synexa consult, Essen, Team KommunalPraxis, vereinbart.

Der Beirat hat in Absprache mit dem Kooperationspartner „Studieninstitut Westfalen-Lippe“

- *das Konzept entwickelt,*
- *den Werbeflyer erstellt,*
- *eine Kostenkalkulation vorgenommen,*
- *die Teilnehmerinnen akquiriert,*
- *die Tandems zusammengestellt,*
- *gemeinsam mit den Referentinnen drei Workshops vorbereitet,*
- *den Abschlussfragebogen erarbeitet, ausgewertet und*
- *diese Dokumentation erstellt.*

Das Studieninstitut hat die Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt und die anfallenden Druckkosten (Flyer und Dokumentation) übernommen.

Für jede Mentee fiel ein Kostenbeitrag von 690,00 Euro an, der an das Studieninstitut zu zahlen war. Die Bewerbungs- und Teilnahmemodalitäten wurden von jeder Verwaltung individuell festgelegt.

3. Durchführung des Projektes

3.1 Das Bewerbungsverfahren

Bereits bei der Entscheidung für das interkommunale Projekt hatten die beteiligten Kommunen vereinbart, dass ausreichend viele Mentees und Mentorinnen gewonnen werden sollten, damit genügend Spielraum für das Zusammenbringen geeigneter Tandems bestand.

Deshalb war es ein besonderer Gewinn für das Projekt, dass sich die Stadt Münster und der Landschaftsverband Westfalen-Lippe beteiligten. Auf diese Weise war sichergestellt, dass ein ausreichender Radius erzielt werden konnte.

Das Bewerbungsverfahren und die Auswahl der Mentees gestaltete jede Verwaltung nach eigenem Bedarf und individuellen Kriterien.

Die Zulassungsvoraussetzungen und Auswahlkriterien für die Teilnahme am Projekt waren durchaus unterschiedlich; sie richteten sich nach den in den jeweiligen Verwaltungen definierten Personalentwicklungsbedarfen.

Um das Projekt bekannt zu machen, wurden die Teilnahmekplätze hausintern ausgeschrieben und die Werbeflyer breit verteilt. Zusätzlich wurde das interkommunale Projekt über die Hauszeitungen und das Intranet „vermarktet“. Einige Kommunen boten ihren interessierten Mitarbeiterinnen eine Informationsveranstaltung und Fragestunde an.

Die Mentorinnen wurden durch persönliche Ansprache gefunden.

Die interessierten Mentees füllten die vom Projektbeirat entwickelten Bewerbungsbogen aus, in dem sie z. B. ihren bisherigen Werdegang darstellen und ihre Motivation erläutern konnten. Diese Bewerbungsbogen waren die Grundlage für die Verwaltungsentscheidung zur Teilnahme am Projekt.

Einige Verwaltungen baten auch die potentiellen Mentorinnen darum, sich für das Projekt zu bewerben.

Am Ende der einzelnen Bewerbungsverfahren stand fest, dass 16 Mentoring-Paare gebildet werden sollten; die Anzahl pro Verwaltung variierte zwischen zwei und fünf Teilnehmerinnen.

Im Rahmen einer Selbstpräsentation stellten sich die von den beteiligten Kommunen ausgewählten Mentees den Beiratsmitgliedern vor (Zentrale Veranstaltung zum Kennenlernen der Mentees). Kernpunkte waren Aussagen zu ihrer Person, ihrer Motivationslage sowie den Erwartungen an die Mentorin.

3.2 Die Tandembildung

Für die Tandembildung – auch Matching genannt – hatte der Beirat zuvor Kriterien und Verfahren festgelegt:

Als Kriterien waren vereinbart

- *Mentee und Mentorin kommen aus unterschiedlichen Kommunen*
- *Mentee und Mentorin trennen nach Möglichkeit zwei Hierarchiestufen*
- *Die Mentorinnen sollten nach Möglichkeit (berufs-) älter sein*
- *Persönliche Motivationslage*
- *Vergleichbare Fachbereiche*

*Start-Workshop:
Mentees, Mentorinnen und Projektbeirat beim Studieninstitut
in Münster*

Bei dem zuletzt aufgeführten Kriterium hatte sich bereits in der Vorstellungsrunde der Mentees gezeigt, dass einige Bewerberinnen gerade eine „konträre“ Besetzung zu ihrem eigenen Lebens- und Berufsverlauf wünschten, da sie sich auf diese Weise mehr Anregungen erhofften.

Als Verfahren hatte der Beirat vorgesehen, dass aus seiner Mitte (die Gleichstellungsbeauftragten und die Personalentwicklerin) zu jeder Mentorin der jeweiligen Verwaltung ein erster Vorschlag und eine weitere Alternative als Mentee benannt werden durften. Eine Auswahl für die eigenen Mentees wurde ausgeschlossen. Das Matchingverfahren selbst fand im Rahmen eines gemeinsamen nicht moderierten Workshops statt. Für eventuell auftretende Schwierigkeiten waren ein Alternativtermin sowie die Möglichkeit der Moderation vorgesehen.

Im Workshop selbst wurde mit Hilfe der von den Mentees erarbeiteten Selbstpräsentationen eine erste Zuordnung von Mentees und möglichen Mentorinnen vorgenommen.

Bereits im ersten Durchlauf wurden auf diese Weise die Hälfte der Tandems abschließend gefunden und einvernehmlich aufgestellt. Bei weiteren vier bis fünf Tandems wurden mit Hilfe von Erläuterungen der jeweils zugehörigen Gleichstellungsbeauftragten zur Mentee bzw. zur Mentorin im Laufe des Workshops abschließende Entscheidungen getroffen. Für die verbleibenden zwei wurden weitere Ansprachen von Mentorinnen in den Verwaltungen vereinbart. Bei einer Mentee wurde überlegt, ihr in der eigenen Verwaltung ein Coaching anzubieten. Im Nachgang wurde jedoch auch für diese Mentee eine geeignete Mentorin gefunden.



Bei der Rückbetrachtung des Verfahrens stellten die Beiratsmitglieder fest, dass das relativ problemlose Matching zum einen auf die zuvor klar festgelegten Kriterien und die deutlich herausgearbeitete individuelle Motivationslage, zum anderen jedoch auch auf der persönlichen Kenntnis der Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwicklerin der beteiligten Personen beruhte.

3.3 Der Start-Workshop

Der Start-Workshop fand als halbtägige Veranstaltung statt.

Inhaltlich vorbereitet wurde der halbe Tag durch den Beirat in Zusammenarbeit mit einer Diplom-Psychologin/ Supervisorin und einer Betriebswirtin/Kommunikationstrainerin/Supervisorin, die als Moderatorinnen gewonnen werden konnten. Durch ihre Tätigkeiten in ähnlichen Projekten und für ein anderes Studieninstitut waren sie mit der Thematik und den möglichen Fallstricken vertraut.

An diesem Vormittag begegneten sich die vom Beirat zusammengestellten Tandems das erste Mal. Um das gegenseitige Kennenlernen und erste Absprachen der Tandems so unverkrampft wie möglich zu gestalten, wurden in der ersten Hälfte des Vormittags folgende Fragen

angesprochen, die gleichzeitig Gesprächsstoff für die Tandems bildeten:

- **Mentoring – Begriffsbestimmung**
- **Kernelemente der Beratung/ Hilfe zur Selbsthilfe**
- **Beratungsstile / Beziehung zwischen Mentorin und Mentee (Nähe/Distanz)**
- **Allgemeine Empfehlungen zum Mentoring**
- **Fallbeispiele – unterschiedliche, auch schwierige Situationen in der Mentoring-Beziehung.**

Im Anschluss daran hatten die Tandems Zeit, erste Vereinbarungen miteinander zu treffen. An diesem Workshop – wie auch an den weiteren gemeinsamen Veranstaltungen – konnten aufgrund dienstlicher Termine nicht alle Mentorinnen teilnehmen. Die jeweils betroffenen Mentees erhielten alternative Reflexionsangebote.

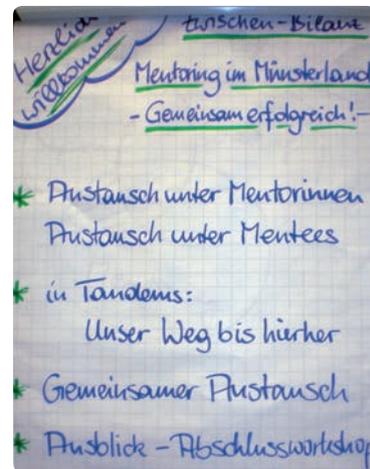
Zur weiteren Information und Unterstützung erhielten alle Teilnehmenden zum Ende des Workshops Muster von Mentoring-Vereinbarungen, ein Entwicklungstagebuch und eine schriftliche Zusammenfassung der allgemeinen Empfehlungen zum Mentoring. Empfohlen wurden für den Zeitraum 10–11 Treffen (= monatliche Termine). Deutlich wurde, dass für eine erfolgreiche Zusammenarbeit absolute Vertraulichkeit und gegenseitige Offenheit Voraussetzung sind. Die Mentees wurden ermutigt, sich in dieser Beratungsbeziehung Raum zu nehmen und auch Forderungen an die Mentorinnen zu stellen.

3.4 Der Zwischenbilanz-Workshop

Nach einem guten ersten Drittel des Projektes fand der Zwischenbilanz-Workshop ebenfalls als halbtägige Veranstaltung statt.

Dieser frühe Termin wurde gewählt, um im Bedarfsfall Veränderungen vornehmen zu können. Auch dieser Workshop wurde vom Beirat mit den beiden bereits genannten Moderatorinnen vorbereitet und durchgeführt.

In diesem Zwischenworkshop sollten Mentorinnen und Mentees zunächst getrennt voneinander den bisherigen Mentoring-Prozess Revue passieren lassen und ihn unter bestimmten Fragestellungen reflektieren.



Überblick zum Programmablauf

Ziel war, dass jede Mentorin und jede Mentee sowohl für sich selbst als auch für ihr Tandem eine Standortbestimmung vornehmen und das Tandem auf diese Weise auch eine Veränderung des Weges vereinbaren konnte.

Mentees im Austausch



Mentees in der Diskussion



Mentorinnen in der Diskussion



Kriterien, nach denen der bisherige Prozess ausgewertet wurde:

- **Anfangserfahrungen: Was lief gut – Was nicht?**
- **Organisation des Austausches: Wie wurden Ort und Zeit bewertet? Wie wird Methodik eingeschätzt?**
- **Entwicklung: Welche Schritte sind schon sichtbar?**
- **Gewinn für die Mentorinnen**
- **Gewinn für die Mentees**
- **Offene Fragen**

Die Reflexion brachte wichtige Hinweise für die Fortsetzung des Projektes. Insbesondere konnten Fragen zur Rolle als Mentorin und zur Verantwortlichkeit der Mentees geklärt werden.

Diskussionsthemen der Mentees :

- **Positive Einschätzung des Matchings**
- **Logistik der Mentoring-Termine**
- **Erste Entwicklungsschritte**
- **Ergänzende Fortbildungen**

Diskussionsthemen der Mentorinnen:

- **Grenzziehung zwischen Supervision, Coaching, Mentoring**
- **Beruflicher und persönlicher Gewinn**

Im anschließenden Plenum wurden die wichtigsten Inhalte der beiden Gruppen vorgestellt.

Auswertungsergebnisse des gesamten Workshops:

- **Positive Einschätzung des Cross-Mentorings**
- **Positive Einschätzung der Startphase**
- **Anregung für die beteiligten Kommunen: Aufbau gezielter Berufswegplanung für junge Mitarbeiterinnen (und Mitarbeiter); Förderung von „high-potentials“**

Mentorinnen im Austausch



Ein Tandem im Gespräch

Mentorin im Gespräch mit externer Begleitung



Ein Tandem im Gespräch

Mentees unter sich





Mentees, Mentorinnen und Personalentwicklerin der Stadt Rheine



Mentees, Mentorin und Gleichstellungsbeauftragte des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe



Übergabe der Zertifikate

3.5 Der Abschluss-Workshop

Vor der Zertifikatsübergabe fand der halbtägige Abschlussworkshop statt. Wieder nach Mentorinnen und Mentees getrennt, bekamen die Teilnehmerinnen die Gelegenheit, die Projektzeit zu reflektieren.

Folgende Fragestellungen sollten die Reflexion strukturieren

- **Womit ist mein Rucksack gefüllt, was nehme ich aus diesem Projekt mit?**
- **Was möchte ich die anderen Mentees bzw. Mentorinnen noch fragen?**
- **Was würde ich selbst aus heutiger Sicht anders machen?**
- **Was empfehle ich für eine Fortführung des Mentoring-Programms?**

Einige Punkte wurden sowohl von Mentorinnen wie Mentees angesprochen:

Beide Gruppen bezeichneten das Matching als gelungen und

sprachen sich für Mentoring als geeignete Maßnahme der Personalentwicklung aus.

Die Interkommunalität des Projektes wurde kontrovers diskutiert. Jedoch war die Mehrheit der Meinung, dass gerade für kleinere Verwaltungen wegen der notwendigen Vertraulichkeit nur ein Cross-Mentoring in Frage komme. Bei großen Verwaltungen müsse sichergestellt sein, dass Mentee und Mentorin keine direkten Arbeitszusammenhänge hätten.

Beide Gruppen sprachen organisatorische und kommunikative Mängel bei der Durchführung des Projektes an, z. B. sei die Rolle des Beirates nicht klar definiert gewesen und es habe keine Protokolle der Workshops gegeben.

Es bestand ein gemeinsamer Wunsch nach einer besser wahrnehmbaren Anerkennung in der jeweils eigenen Verwaltung (Wunsch, dass Vorgesetzte nachgefragt und sich interessiert gezeigt hätten; Wunsch, dass das Projekt durch Berichterstattung in der Mitarbeiterzeitung wertgeschätzt würde).



Präsentation der Arbeitsergebnisse



Kooperationspartner/in vom Studieninstitut Westfalen-Lippe



Mentees, Mentorinnen und Projektbeirat bei der Abschlussveranstaltung im Kloster Gravenhorst

Mentees

Die Mentees hatten sich seit dem Zwischenworkshop vernetzt und bereits dreimal getroffen.

An erster Stelle ihrer Reflexion stand viel Wertschätzung der guten Feedback-Möglichkeit und die Stärkung und Weiterentwicklung der eigenen Person. Der Blick „über den Teller- rand“ wurde als hilfreich bezeichnet und einige fanden es erleichternd zu erfahren, dass in einer anderen Verwaltung auch „nur mit Wasser gekocht“ wird. Andere hoben hervor, einen realistischen Blick für ihre jeweilige berufliche Situation bekommen zu haben und zu erkennen, dass es nicht nur an ihnen selbst, sondern auch an objektiven Gegebenheiten liegen könnte, wenn sich nichts bewege. („Ich möchte gerne in eine Führungsposition – wenn aber keine frei ist, dann geht es nicht und liegt nicht an mir.“)

Einzelne Mentees würden im Rückblick mehr Zeit von ihren Mentorinnen einfordern.

Zusätzlich zu den oben bereits aufgeführten Punkten diskutierten die Mentees die Frage Mentoring für Frauen versus einer gemischtgeschlechtlichen Zusammensetzung kontrovers. Die gegensätzlichen Positionen lassen sich so zusammenfassen: hilfreich von Männern deren Strategien „abgucken“ – spannend zu lernen, wie Frauen es geschafft haben.

Bezogen auf die Zentrale Veranstaltung zum Kennenlernen der Mentees stellte sich heraus, dass die Mentees, anders als vom Beirat vorgesehen, in erster Linie ein Kennenlernen untereinander erwartet hatten. Bei einer Fortführung müssten zwei Dinge beachtet werden: Inhalte und Ziele von Veranstaltungen müssten deutlicher kommuniziert werden und der Wunsch nach persönlichen Kontakten beim Auftakt-Workshop müsste stärker bei der Planung berücksichtigt werden.

Mentorinnen

Die Mentorinnen hoben insbesondere die Möglichkeit zur Selbstreflexion hervor, positiv sei auch, dass sich durch den Umgang mit ihrer jeweiligen Mentee auch ihre Haltung zu Nachwuchskräften in der eigenen Verwaltung verändert habe. Die durch die Gespräche mit der Mentee gewonnenen Erkenntnisse konnten sie auf ihr eigenes Alltagshandeln übertragen.

Einige Mentorinnen würden die Gespräche zukünftig in einem Besprechungsraum durchführen, um keine Störungen aufkommen zu lassen. Andere würden mehr Begleitung einfordern, ebenso wie mehr Austausch mit den anderen Mentorinnen – es gab keine Initiative zu einer selbstorganisierten Vernetzung wie bei den Mentees.

Über die oben bereits angesprochenen Punkte hinaus wünschten sich die Mentorinnen eine stärkere Begleitung und Unterstützung. Hierzu muss angemerkt werden, dass aus dienstlichen Gründen nicht immer alle Mentorinnen an den angebotenen Workshops teilnehmen konnten.

Einige Mentorinnen wünschten sich vor Beginn des Prozesses eine Information über die Ziele der jeweiligen Mentee (z.B. Interesse an beruflicher Weiterentwicklung oder Übernahme einer Führungsposition).

Breiteren Raum nahm die Diskussion darüber ein, ob und wie im Rahmen des Mentorinprojektes ggfls. Supervision für Mentees organisiert werden könne. Letztlich bestand jedoch Einigkeit, dass dies nicht Bestandteil eines Mentoring-Projektes ist und dass interessierte Mentees dies mit ihren eigenen Verwaltungen abklären müssten.

4. Evaluation des Pilotprojektes

Die Teilnehmerinnen des Pilotprojektes „Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich!“ wurden im Juli 2007 mit Hilfe zweier Fragebögen (jeweils ein Bogen für Mentees und für Mentorinnen; siehe Anhang) zum Mentoring befragt. Allen Beteiligten und Interessierten soll mit dieser Evaluation ein Überblick über den Verlauf des Mentoring-Projektes geben werden. Darüber hinaus wurde das Ziel verfolgt, aus den Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen Erkenntnisse hinsichtlich der Optimierung und Verbesserung zu gewinnen, von denen in Zukunft stattfindende Projekte profitieren können. 13 Mentees und 13 Mentorinnen füllten den Fragebogen aus, so dass sich insgesamt 26 von 32 Frauen an der Evaluation beteiligten, was einer Rücklaufquote von 81 Prozent entspricht.

4.1 Kontakt zwischen den Teilnehmerinnen

4.1.1 Mentee und Mentorin

Zu Beginn des Projektes wurde den Tandems empfohlen, sich einmal im Monat zu treffen. Dementsprechend fanden in 38 Prozent der Fälle neun oder mehr Treffen statt. Die



Statement der Mentorin Barbara Thomas-Klosterkamp
(Kreisverwaltung Steinfurt)

» Mit dem Mentoring-Projekt waren viele Erwartungen und Wünsche insbesondere auf Seiten der Mentees verknüpft. Ich hoffe, wir Mentorinnen hatten die richtigen Fragestellungen, Ideen und Antworten zur Entwicklung von Lösungen und deren Umsetzung parat. Die Reflexion und Auseinandersetzung mit den Fragen meiner Partnerin hat auch mir neue Anregungen für meinen Arbeitsalltag als Führungskraft gegeben.«

Gemeinsames Statement der

Mentorin Dr. Agnes Klein (Stadt Münster; heute Stadt Köln) mit der Mentee **Michaela Hövelmann** (Stadt Rheine)



Mentorin Dr. Agnes Klein
Stadt Köln

» Das Mentoring-Projekt war eine einmalige Chance für mich, einen anderen Berufsalltag zu erleben und die eigenen beruflichen Zielrichtungen klarer zu erkennen. Trotz des Wechsels meiner Mentorin von Münster nach Köln und der daraus resultierenden Mehrarbeit meiner Mentorin, fanden unsere Treffen regelmäßig einmal im Monat statt. Das gute Matching schaffte eine gute und vertrauensvolle Atmosphäre, in der meine Fragen geklärt werden konnten und in der ich so manch hilfreichen

Hinweis für meinen eigenen beruflichen Alltag erhielt.

Daher können sowohl meine Mentorin als auch ich nur betonen, dass ein solches Projekt ein guter Baustein für die Frauenförderung sein kann, jedoch wären eine stärkere Nachhaltigkeit sowie eine Dokumentation des Projektverlaufs für uns wünschenswert gewesen.«

Hälfte aller Teilnehmerinnen trafen sechs- bis achtmal innerhalb des Mentoring-Jahres zusammen, wohingegen sich 12 Prozent drei- bis fünfmal trafen. Fast 70 Prozent der Frauen gaben an, dass die Meetings jeweils ein bis zwei Stunden in Anspruch nahmen. Etwa ein Viertel der Tandems besprach sich zwei bis drei Stunden lang und etwa acht Prozent der Teilnehmerinnen gaben an, dass die Treffen bis zu einer Stunde dauerten. Zusätzlich zu den Meetings bestand zum Teil Kontakt über Telefon und E-Mails, was allerdings eher der Terminkoordination diene als der inhaltlichen Beratung und Besprechung. Darüber hinaus besuchten 38 Prozent der Mentees ihre Mentorin, um an Sitzungen, Präsentationen oder ähnliche Terminen teilzunehmen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch alle Tandems gute Rahmenbedingungen für den Beratungsprozess geschaffen wurden.

Das Pilotprojekt wurde als Cross-Mentoring angelegt, d. h. dass Mentorin und Mentee in verschiedenen Verwaltungen beschäftigt waren bzw. sind. Auf diese Weise sollte eine vom Alltagsgeschäft oder hierarchischen Verknüpfungen freie Beratung in den Tandems ermöglicht werden. Um zu

Statement der Mentorin Anne Raschdorf (LWL Münster)



» Das Mentoring-Projekt war für mich ein Erfolg, weil ich

- neue Perspektiven kennen lernen,
- meinen eigenen Führungsalltag bewusst reflektieren,
- gute und schlechte Erfahrungen weitergeben sowie
- gemeinsam mit der Mentee Strategien entwickeln konnte ...

und dabei einer liebenswerten und engagierten Frau begegnet bin. «

erfahren, wie die Teilnehmerinnen die Mentoring-Beziehung beurteilten, wurden die Mentees und Mentorinnen nach beziehungsförderlichen Aspekten befragt. Vertraulichkeit, Offenheit und Sympathie wurden von fast allen Teilnehmerinnen als besonders förderlich für eine gute Beziehung innerhalb der Tandems beurteilt. Die interkommunale Tandembildung (Matching) war insbesondere den Mentees wichtig. 85 Prozent beurteilen diese als förderlichen Aspekt für eine positive Mentoring-Beziehung. Nahezu der Hälfte der Mentorinnen erschien es im Gegensatz zu den Mentees (15 Prozent) wichtig, dass beide Seiten ähnliche Erwartungen an das Mentoring stellten.

4.1.2 Kontakte zu anderen Teilnehmerinnen

Ein Anliegen der Mitglieder des Projektbeirates war es, vor allem den Mentees den Auf- und Ausbau von Netzwerken

zu ermöglichen. 92 Prozent (12 Frauen) der Mentees gaben an, Kontakt zu anderen Mentees des Projektes gehabt zu haben. Darüber hinaus gaben 15 Prozent an, auch zu anderen Mentorinnen Verbindungen gehabt zu haben. Etwa ein Drittel der Mentees stand zusätzlich mit Mitgliedern des Projektbeirates in Verbindung.

Statement der Mentee Helga Block (Stadt Münster)



» Es ist ideal, dass meine Mentorin in einer anderen Kommunalverwaltung arbeitet. Ich habe sehr viel unbefangener Fragen gestellt, die mir auch beantwortet worden sind, und ich habe gerne die Möglichkeit genutzt, einiges aus der Unternehmenskultur einer anderen Verwaltung kennen zu lernen. «

Die Mentees haben sich während des Mentoring-Jahres unabhängig von den „Projektvorgaben“ mehrfach getroffen, um Erfahrungen auszutauschen. Dies, aber insbesondere die Tatsache, dass die Mentees auch nach Beendigung des Projektes weitere Treffen planen, macht deutlich, dass das Mentoring zur Netzwerkbildung unter den Mentees beigetragen hat.

Die Mentorinnen wurden ebenfalls zu Kontakten befragt, die über die Tandembeziehung hinaus bestanden. 38 Prozent der Mentorinnen führten an, weitere Kontakte gehabt zu haben, wobei diese größten Teils zu anderen Mentorinnen bestanden. Folglich haben sich auch viele Mentorinnen mit anderen Führungsfrauen ausgetauscht. Allerdings wurden die Vernetzungsmöglichkeiten nicht in dem Ausmaß wie von den Mentees genutzt.

Statement der Mentee Stefanie Wamelink (Stadt Münster)



» Das Mentoring war eine spannende Erfahrung. Die guten Ratschläge meiner Mentorin werden mich in meiner weiteren Verwaltungslaufbahn begleiten und mein Handeln hoffentlich langfristig prägen. Die regelmäßigen offenen Gespräche werden mir sicherlich fehlen. «

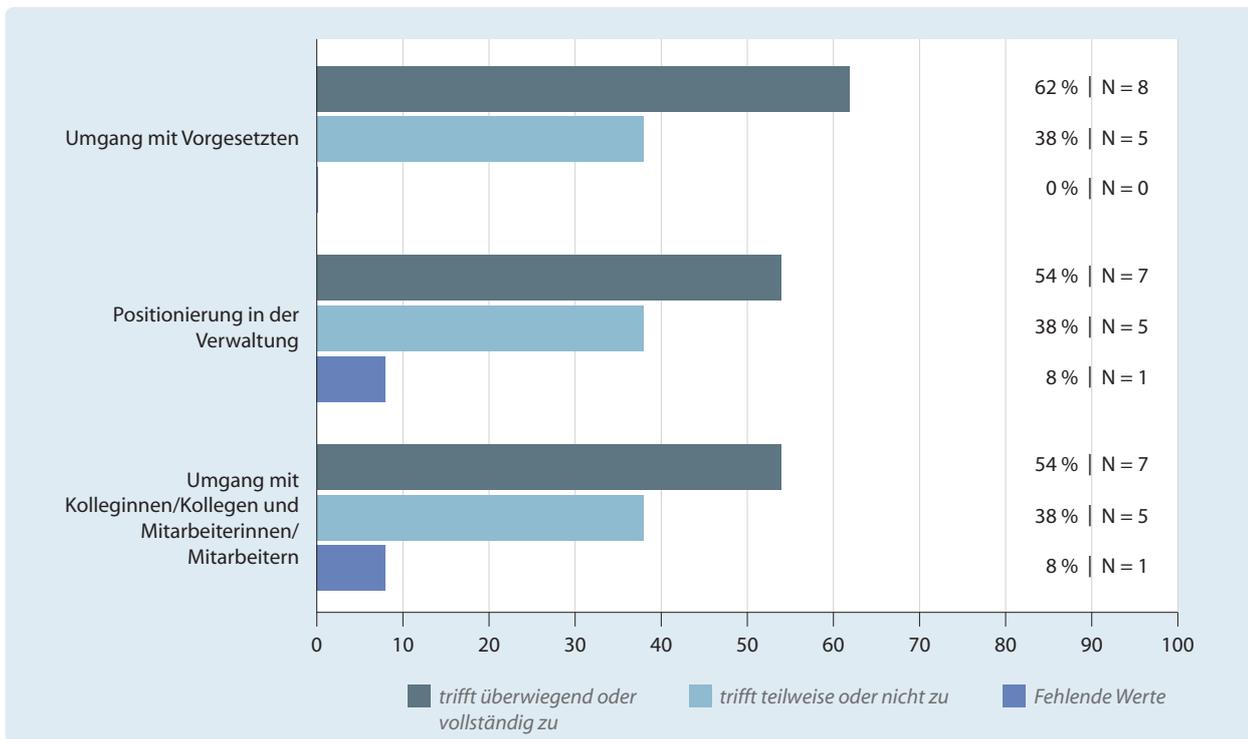


Abbildung 4.1
Häufig bearbeitete Mentoring-Themen (N = 13).

4.2 Zentrale Inhalte des Mentoring-Projektes

Im Folgenden wird darauf eingegangen, mit welchen Inhalten und Themen sich die Teilnehmerinnen in den Tandems auseinandergesetzt haben. Dieser Darstellung liegen die Angaben der Mentees zu den bearbeiteten Themengebieten zugrunde. Sie wurden gefragt, welche Themenbereiche im Rahmen des Mentoring bearbeitet wurden.¹⁾

Im Allgemeinen schätzten die Mentees das Feedback, das sie von ihrer Mentorin erhalten haben. Etwa zwei Drittel aller Mentees gaben an, dass die offene Rückmeldung von Seiten der Mentorin Gegenstand der Gespräche war. **Abbildung 4.1** zeigt weitere häufig bearbeitete Themen.

Sowohl der Umgang mit Vorgesetzten als auch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren in vielen Tandems Besprechungsinhalte, die sich auch unter der Kategorie Kommunikation am Arbeitsplatz zusammenfassen lassen. Darüber hinaus wurde häufig über die Positionierung in der Verwaltung gesprochen. Über die Hälfte der Mentees gab an, dass dieser Aspekt ein beratungsintensives Thema in den Tandems war. Des Weiteren gab etwa die Hälfte der Mentees im Fragebogen an, sich mit der Positionierung in einer Führungsposition, der Erweiterung der persönlichen Qualifikation sowie der Analyse von Stärken und Schwächen beschäftigt zu haben.

Themen, die das methodische Know-How betreffen, spielten in den meisten Tandems kaum eine Rolle. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Work-Life-Balance sowie das Selbstmanagement waren in den meisten Fällen eher nicht Gegenstand der Beratung.

¹⁾ Im Fragebogen konnten die Teilnehmerinnen zu jeder Frage auf einer vierstufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft teilweise zu, 3 = trifft überwiegend zu, 4 = trifft vollständig zu) ihre Zustimmung bzw. Ablehnung ausdrücken. Die Aussagen „trifft nicht zu“ und „trifft teilweise zu“ sowie die Aussagen „trifft überwiegend zu“ und „trifft vollständig zu“ wurden zur übersichtlichen Ergebnisdarstellung zusammengefasst. In einigen Fällen wurden die Mentorinnen und Mentees nach ihrer Zufriedenheit mit bestimmten Aspekten befragt, die sie ebenfalls auf einer vierstufigen Skala (1 = unzufrieden, 2 = eher unzufrieden, 3 = eher zufrieden, 4 = zufrieden) angeben konnten. Die Aussagen „unzufrieden“ und „eher unzufrieden“ sowie „eher zufrieden“ und „zufrieden“ wurden ebenfalls zusammengefasst.



**Statement der Mentorin
Dr. Angelika Kordfelder**
(Stadt Rheine)

„Das interkommunale Mentoringprojekt kann man sicherlich als erfolgreich bezeichnen, erfolgreich für alle Beteiligten. Die Mentees konnten ihre beruflichen Ziele konkretisieren und an ihren Stärken arbeiten, für sich klären, wie ihr Lebensweg weitergehen soll. Die Mentorinnen konnten für dieses Projekt einmal mehr ihren

eigenen Karriereweg reflektieren und jungen, ambitionierten Frauen Hilfestellung im weiteren beruflichen Planungsprozess geben. Entstanden ist eine typische win-win-Situation. Weitermachen lohnt sich.“

4.3 Weiterentwicklung, Profit und Nutzen der Teilnehmerinnen

4.3.1 Maßnahmen zur Weiterentwicklung

Die Mentees wurden im Fragebogen nach den Maßnahmen zur Weiterentwicklung befragt, die sie während des Mentoring-Jahres ergriffen haben und die sie auf ihre Teilnahme am Projekt zurückführen.

Der Austausch mit anderen Mentees kam mit Abstand am häufigsten zum Einsatz (über 90 Prozent). Dies zeigt erneut, wie wichtig das während des Projektes aufgebaute Netzwerk der Mentees für die Teilnehmerinnen war. Lernen durch Erfahrungen sowie die Anpassung an unveränderliche Rahmenbedingungen wurde von fast der Hälfte der Mentees genannt. Etwa ein Drittel der Mentees gab jeweils an, sich durch eine offensive Positio-



**Statement der Mentee
Stefanie Hille**
(Stadt Rheine)

„Insgesamt war das Mentoring-Projekt für mich eine wertvolle Erfahrung. Ich hatte das Glück, auf eine sehr nette und kompetente Mentorin gestoßen zu sein.“

nierung in der Verwaltung, den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie den Besuch von Fortbildungen und Seminaren weiterentwickelt zu haben. Maßnahmen wie die Stärkung der Frustrationstoleranz (15 Prozent), die Orientierung an einem persönlichen Vorbild (15 Prozent) und ein hoher Arbeitseinsatz (23 Prozent) wurden seltener angewendet.

4.3.2 Profit und Nutzen der Mentees

Die Mentees wurden gefragt, inwiefern sie von ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt profitiert haben und was ihrer Ansicht nach ihr Nutzen und Gewinn war. Die zuvor festgelegten Zielsetzungen für die Mentees betrafen die Reflexion des bisherigen beruflichen Handelns, die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen, das Teilhaben am Praxiswissen der Mentorin, das Erlangen neuer Perspektiven sowie die Option eines Einblicks in andere Verwaltungen. Die **Abbildung 4.2** zeigt Aspekte, von denen die Mentees profitiert haben.



**Statement der Mentorin
Dr. Helga Kreft-Kettermann**
(Stadt Münster)

„Das Mentoring-Projekt hat mich persönlich insbesondere durch den behördenübergreifenden Ansatz überzeugt. Es ist gerade die Heterogenität der Strukturen und auch der Führungsstrukturen in den unterschiedlichen Organisationen, die hier den Mehrwert im Austausch bringt. So war auch die Zusammenstellung der Tandems sehr effektiv. Bei einer Fortführung diesen Ansatz unbedingt beibehalten. Man kann einfach offener und fachlich breiter über unterschiedliche Problemstrukturen diskutieren.“

Zu meinem Tandem kann ich nur sagen, dass sowohl die persönliche wie auch die fachliche Konstellation eine Punktlandung waren und insbesondere das Zeitfenster im beruflichen Werdegang meiner Mentee passgenau war, so dass wir zwischenmenschlich und fachlich von Beginn an ein sehr gutes Team waren. Team auch dahingehend, dass ich für mich den Mehrwert in einer erneuten bewussten Reflektion auch eigener beruflichen Meilensteine empfinden habe. Auch nach Beendigung des Projektes wird der Kontakt sicherlich nicht abbrechen und ich würde mich über eine Fortsetzung des Austausches freuen.“

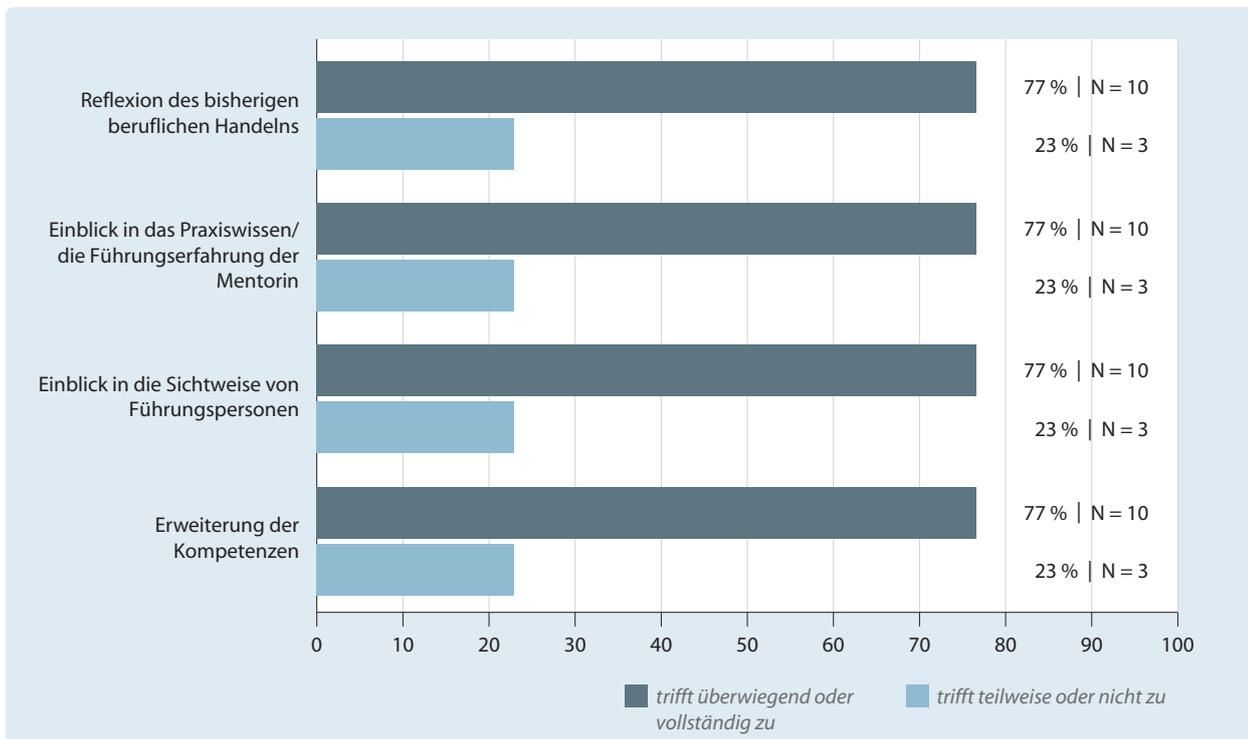


Abbildung 4.2
Profit und Nutzen der Mentees (N=13).

Jeweils 10 Mentees gaben an, durch die Reflexion ihres bisherigen beruflichen Handelns, den Einblick in das Praxiswissen und die Führungserfahrung der Mentorin sowie die Erweiterung der Kompetenzen profitiert zu haben. Darüber hinaus profitierten die Mentees davon, Einblick in die Sichtweise von Führungspersonen bekommen zu haben, sich also besser in die Perspektive dieser hineinversetzen zu können.

Ferner gab mehr als die Hälfte der Mentees an, neue berufliche Perspektiven erkannt (62 Prozent) sowie neue Impulse für ihre Arbeit erhalten zu haben (54 Prozent). Etwa 40 Prozent der Mentees haben durch den interkommunalen Austausch Einblick in andere Arbeitsbereiche bekommen. Knapp die Hälfte der Mentees sah einen Gewinn darin, sich durch den Austausch mit anderen Mentees weiterentwickelt zu haben. Die Weiterentwicklung durch den Austausch mit anderen Mentorinnen hat nicht oder nur teilweise zum Nutzen der Mentees beigetragen.

Abschließend wird auf konkrete Konsequenzen, d. h. eventuelle Stellenwechsel, eingegangen, die sich für die Mentees aus ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt ergeben haben. Die Übernahme anderer Positionen, seien es Fach-, Führungs- oder andere, mit der aktuellen Position vergleichbare Stellen, hat größtenteils nicht stattgefunden. Allerdings gaben 69 Prozent der Mentees an, eine Festigung ih-



Statement der Mentee Elisabeth Greiwe
(Stadt Rheine)

„Das Mentoring-Projekt hat mir ermöglicht, andere Sichtweisen kennen zu lernen und neue Erfahrungen zu machen. Die Gespräche mit meiner Mentorin gaben mir viele Anregungen, zu reflektieren und an mir zu arbeiten. Einen großen Anteil am Erfolg dieses Projektes trägt das ausgezeichnete Matching.“

Dennoch rege ich an, den Inhalt der Workshops auszuweiten. Man kann einen Teil der Zeit für weiterführendes Kompetenztraining für Führungskräfte nutzen.“



Gemeinsames Statement der Mentorin Brigitte Knebel-Richter (Stadt Emsdetten) mit der Mentee Florentine Kühs-Sandmann (Stadt Rheine)

Nicht weil es unerreichbar ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es unerreichbar. (Seneca)

» Wir haben es gewagt, am Mentoringprojekt teilzunehmen und es war für uns beide ein sinnvolles Wagnis! «

rer bisherigen Position bzw. Führungsposition erlebt zu haben. Dieses Ergebnis ist vor allem auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen in den einzelnen Verwaltungen zu sehen, beispielsweise dem Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein freier Stellen. Aussagekräftiger scheint die Einschätzung der Mentees hinsichtlich der empfundenen Stärkung zum Ausüben/Einschlagen einer Führungsposition/Fachkarriere zu sein.

Etwa zwei Drittel der Mentees fühlen sich durch ihre Teilnahme am Mentoring-Projekt gestärkt, Führungsaufgaben auszuüben oder zu übernehmen. Ursächlich für diese Stärkung ist aus Sicht der Mentees die Erweiterung des fachlichen und persönlichen Horizonts, die u. a. durch das Teilhaben an den Erfahrungen sowie das Feedback der Mentorinnen zustande kam. Die Stärkung für das Einschlagen einer Fachkarriere fand für etwa 38 Prozent der Mentees statt. Dieser eher gering anmutende Wert ist darauf zurückzuführen, dass viele Mentees nicht beabsichtigen, eine Fachkarriere einzuschlagen, sondern sich auf die Übernahme einer Führungsposition konzentrieren. Auf Grund die-

ser Ergebnisse kann der Schluss gezogen werden, dass in vielen Fällen eine berufliche und persönliche Weiterentwicklung durch die Teilnahme am Mentoring-Projekt stattgefunden hat, die indes kurzfristig (noch) nicht zur Übernahme neuer Positionen geführt, allerdings zu einer Festigung der bisherigen Position beigetragen hat.

4.3.3 Profit und Nutzen der Mentorinnen

Die Mentorinnen wurden ebenfalls gefragt, inwiefern sie von ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt profitiert haben und was ihrer Ansicht nach ihr Nutzen und Gewinn war.

Die Mitglieder des Beirates haben sich in der Projektplanung Gedanken bezüglich eines möglichen Nutzens für die Mentorinnen gemacht. Diese sollten durch die Reflexion ihres bisherigen Führungsverständnisses und -verhaltens, die Reflexion ihrer Erfahrungen gemeinsam mit der Mentee, das Erhalten anregender Impulse für die Arbeit, das Erlangen eines größeren Verständnisses für die Sichtweise von Nachwuchskräften, den Aufbau von Netzwerken und den Austausch mit anderen Führungsfrauen sowie die individuelle Beratung und Förderung einer Nachwuchskraft von ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt profitieren. Außerdem wurde ihnen durch die Teilnahme an den Work-



Statement der Mentee Sonja Bruns (Kreisverwaltung Steinfurt)

» Mentoring bietet die Chance, über einen längeren Zeitraum die eigenen Stärken und Schwächen in konkreten Alltagssituationen zu reflektieren. Um Fehler zu vermeiden, können besondere Herausforderungen des Berufslebens bereits im Vorfeld besprochen oder trainiert werden. Durch das Vertrauensverhältnis zwischen Mentorin und Mentee können persönlichere Fragen angesprochen werden, als es auf größeren Fortbildungsveranstaltungen möglich wäre.

Alles in allem ist Mentoring eine wichtige Ergänzung zu anderen Fortbildungsmaßnahmen, die sich häufig auf die Vermittlung von „theoretischem“ Wissen beschränken müssen. Das Projekt sollte auf jeden Fall einem erweiterten Personenkreis angeboten werden. «

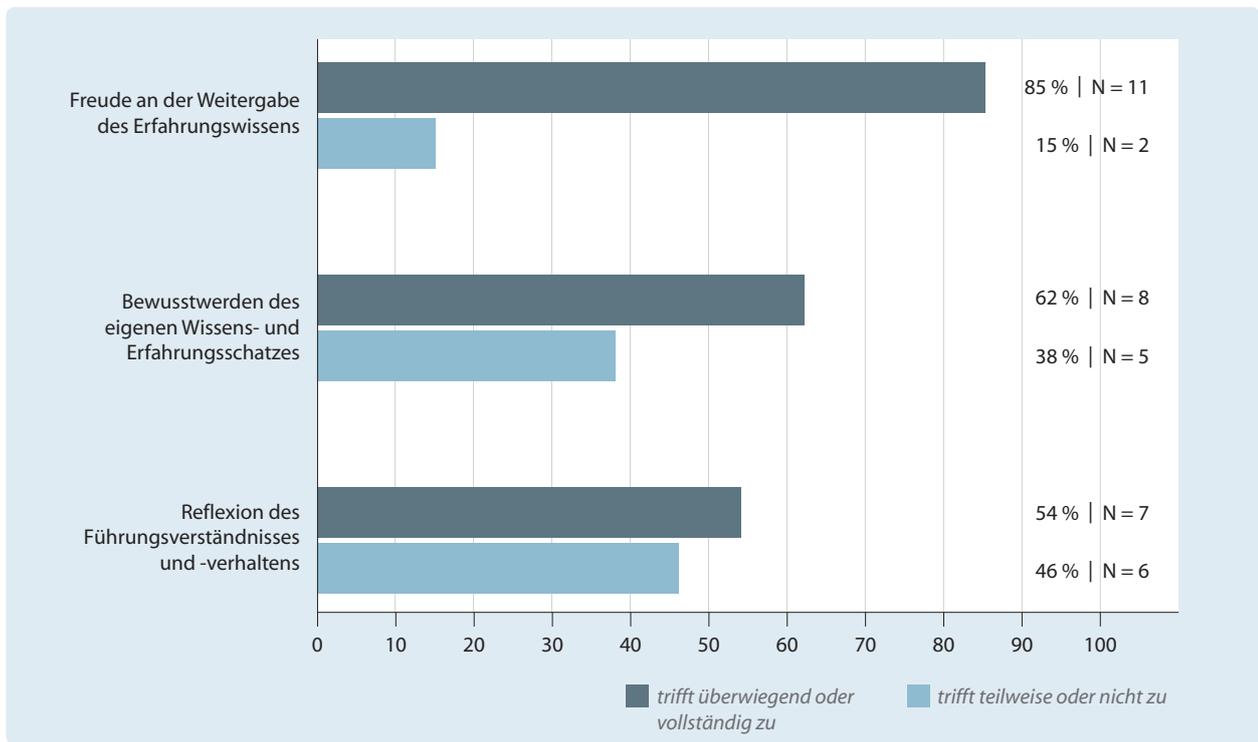


Abbildung 4.3
Profit und Nutzen der Mentorinnen (N = 13).

shops die Möglichkeit geboten, sich mit der neuen Rolle als Mentorin auseinanderzusetzen. Die **Abbildung 4.3** stellt die Angaben der Mentorinnen über den Profit und Nutzen dar, den sie ihrer Ansicht nach aus der Projektteilnahme gezogen haben.

Elf Mentorinnen gaben an, Freude an der Weitergabe ihres Erfahrungswissens gehabt zu haben. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Mentorinnen durch die individuelle Beratung und Förderung einer Nachwuchskraft sowie die Re-

flexion der eigenen Erfahrungen zusammen mit der Mentee profitiert haben. Für die erfolgte Reflexion der eigenen Erfahrungen spricht ebenfalls, dass 62 Prozent der Mentorinnen vom Bewusstwerden des eigenen Erfahrungswissens profitiert haben. Etwa die Hälfte der Mentorinnen sah einen Gewinn in der Reflexion ihres bisherigen Führungsverständnisses und -verhaltens.

Circa ein Drittel der Mentorinnen gab an, sich durch die Teilnahme an den begleitenden Workshops weiterentwickelt bzw. einen Erkenntnisgewinn erlangt zu haben. Dieser eher geringe Wert ist darauf zurückzuführen, dass ein großer Teil der Mentorinnen auf Grund von Zeitmangel nicht an allen Workshops teilnehmen konnte. Außerdem profitierten jeweils etwa ein Drittel der Mentorinnen davon, dass sie neue Impulse für die Arbeit sowie einen Einblick in andere Arbeitsbereiche erhalten haben. Das größere Verständnis für die Sichtweise von Nachwuchskräften sowie der Auf- und Ausbau von Netzwerken gehörte für 15 Prozent der Mentorinnen zu den Gewinnen ihrer Teilnahme.



Statement der Mentorin Nicole Hildebrandt
(Stadt Rheine)

» Mit Mentoringprojekten wird Frauen der Weg in informelle Zirkel und Netzwerke zunehmend geöffnet.«

Einen Hinweis darauf, dass die Mentorinnen diese Gewinne als wichtig erachten, gibt die sehr hohe Bereitschaft von 77 Prozent (10 Frauen) auch an einem zukünftigen Projekt als Mentorin teilzunehmen. Die Mentorinnen haben ihre Aufgabe als unterstützend und wertschätzend erlebt, was u. a. als Begründung angeführt wurde. Auf Grund geringer zeitlicher Ressourcen sind nur 15 Prozent nicht bereit, sich ein weiteres Mal als Mentorin zur Verfügung zu stellen.

4.4 Beurteilung und Bewertung des Mentoring-Projektes

4.4.1. Begleitende Veranstaltungen

Die Mentees und Mentorinnen wurden gefragt, wie zufrieden sie mit den begleitenden Veranstaltungen hinsichtlich der Vorbereitung auf ihre jeweilige Rolle (Mentee oder Mentorin) in diesem Projekt und der Begleitung des Mentoring-Prozesses waren. Darüber hinaus wurden die Teilnehmerinnen nach ihrer Gesamtzufriedenheit mit den einzelnen Veranstaltungen befragt.

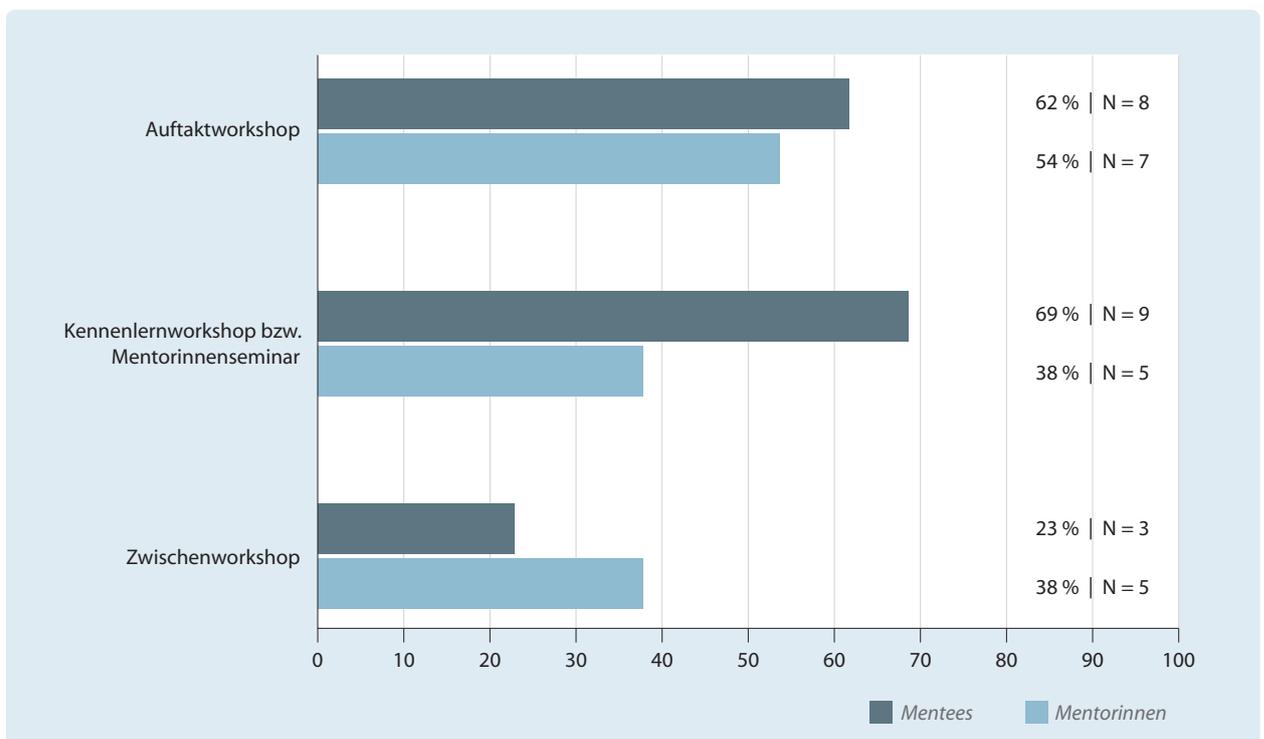
Statement der Mentee Jutta Schriewer (Stadt Emsdetten)

» Das schwierige Matching ist dem Beirat gut gelungen. Der Mentoring-Prozess ist eine hervorragende Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, verschiedenste Probleme zu bearbeiten und sich auf eine mögliche, zukünftige Führungsposition vorzubereiten. Ich bin sehr froh, an diesem Projekt teilgenommen zu haben. «

Die Workshops sollten den Mentoring-Prozess begleiten und die Teilnehmerinnen im Kennenlernworkshop und Mentorinnenseminar sowie im Auftaktworkshop auf das Projekt vorbereiten. Durch die Zusammenkunft aller Teilnehmerinnen im Zwischenworkshop, etwa vier Monate nach Beginn des Mentorings, sollte der bisherige Projektverlauf reflektiert und ggf. angepasst werden²⁾. Die **Abbildung 4.4** zeigt die Angaben der Teilnehmerinnen, die mit den Veranstaltungen zufrieden oder eher zufrieden waren.

²⁾ Die Evaluationsfragebögen wurden vor Beendigung des Projektes an die Teilnehmerinnen verschickt, so dass die Beurteilung des Abschlussworkshops in diesem Rahmen nicht erfolgen konnte.

Abbildung 4.4
Zufriedenheit der Mentorinnen (N = 13) und Mentees (N = 13) mit den begleitenden Veranstaltungen.





**Statement der Mentorin
Helga Schuhmann-Wessolek**
(LWL Münster)

» Der Mentoring-Ansatz hat sich (erwartungsgemäß) bewährt, um gemeinsam definierte Ziele „gemeinsam erfolgreich“ zu verwirklichen. Diese Arbeit trägt zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft bei.«

„Es ist nicht genug zu wissen, man muß auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muß auch tun.“
(J.W. v. Goethe)

Der Auftaktworkshop wurde relativ positiv beurteilt, sieben Mentorinnen und acht Mentees waren mit diesem zufrieden oder eher zufrieden. Das Mentorinnenseminar erhielt einen eher geringen Zufriedenheitswert von 38 Prozent. Ursächlich ist die Tatsache, dass einige Mentorinnen aus Zeitgründen nicht an der Veranstaltung teilnehmen konnten. Fast 70 Prozent der Mentees waren mit der Kennenlernveranstaltung zufrieden. Mit dem Zwischenworkshop war allerdings nur noch etwa ein Drittel der Mentorinnen und 23 Prozent der Mentees zufrieden oder eher zufrieden.

Die allgemeine Gestaltung der Workshops (Dauer, Häufigkeit und zeitlicher Abstand zwischen den Veranstaltungen sowie die Rahmenbedingungen) wurde von den Teilnehmerinnen insgesamt positiv beurteilt. Auch die Auswahl der Inhalte wurde von fast 60 Prozent der Mentees und Mentorinnen als zufrieden stellend oder eher zufrieden stellend bewertet. Die Zufriedenheit mit der methodischen Durchführung und den Seminarunterlagen bzw. dem Handout ist allerdings geringer, was im Endeffekt dazu führt, dass die generelle Effektivität der Veranstaltungen im Hinblick auf die Intensität der Vorbereitung auf die Mentorinnen- bzw. Menteeerolle und die Prozessbegleitung von der Hälfte der Mentorinnen und 67 Prozent der Mentees als nicht mehr zufrieden stellend beurteilt wurde.

4.4.2 Gesamtzufriedenheiten

Die Gesamtzufriedenheiten mit der Begleitung, Beratung und Information durch die Mitglieder des Projektbeirates, der Zusammenstellung der Tandems sowie dem Mentoring-Projekt im Allgemeinen wurde erfragt, um einen Überblick über die generelle Bewertung des Projektes durch die Teilnehmerinnen zu erhalten. **Abbildung 4.5** stellt die Angaben der Teilnehmerinnen dar, die zufrieden oder eher zufrieden waren.

Es wird deutlich, dass die Tandembildung durch den Projektbeirat für große Zufriedenheit gesorgt hat. 12 Mentorinnen und alle befragten Mentees waren mit dem Matching zufrieden oder eher zufrieden. Mit dem Mentoring-Projekt insgesamt waren 84 Prozent der Mentorinnen und 92 Prozent der Mentees zufrieden oder eher zufrieden. Darüber hinaus waren mit der Begleitung, Beratung und Information durch die Mitglieder des Projektbeirates jeweils knapp zwei Drittel der Mentorinnen und Mentees zufrieden oder eher zufrieden. Für die vergleichsweise geringen Zufriedenheitswerte könnte die evt. nicht ausreichend



**Statement der Mentee
Birgit Beckermann**
(LWL Münster)

Rückblick – Ausblick

» Das einjährige Pilotprojekt Mentoring hat für mich neue Erkenntnisse zum Thema „Zusammenarbeit und Führung“ gebracht. Einer erfahrenen Führungskraft „über die Schulter“ zu schauen, gemeinsam mit ihr konzeptionell

Handlungsalternativen zu entwickeln und fortzuführen, war und ist sehr hilfreich.

Besonders das Cross-Matching erwies sich für beide Beteiligten als den Blick weitend und neue Perspektiven schaffend.

Als Mentee habe ich zusammen mit den Mentee-Kolleginnen die thematische und inhaltliche Arbeit in weiteren Treffen vertieft.

Wie geht es weiter? Wir Mentees haben beschlossen, nach Beendigung des Projektes in unserer Freizeit den regelmäßigen Austausch und die gezielte Auseinandersetzung mit für uns relevanten Themen fortzusetzen. Das nächste Treffen ist bereits terminiert. Ich freue mich auf ein weiterhin produktives Miteinander.«

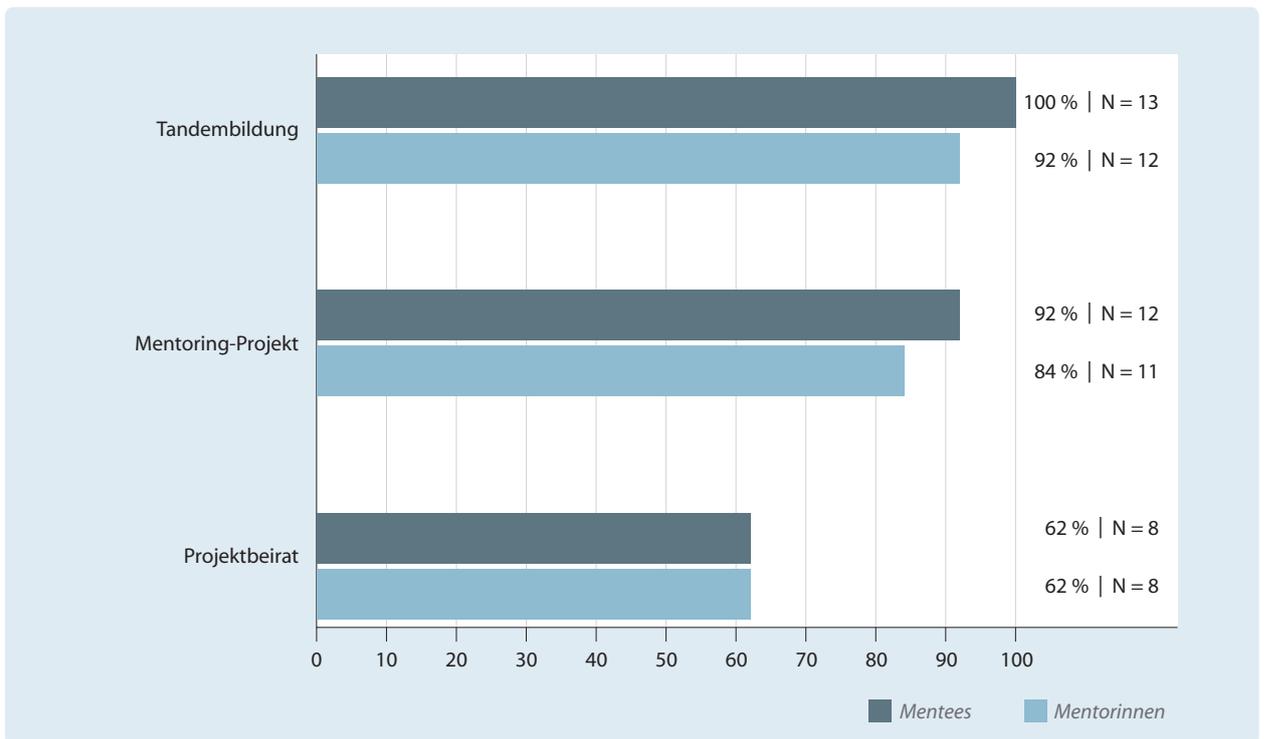


Abbildung 4.5 Gesamtzufriedenheiten der Mentees (N = 13) und Mentorinnen (N = 13).

Gemeinsames Statement der Mentorin Ulrike Otto (Stadt Münster) mit der Mentee Margit Krupka (Stadt Emsdetten)

» Unser Tandem funktioniert und harmoniert hervorragend! Wir passen zusammen, die Chemie stimmt, aber auch unsere Zielrichtung für die Aufgabenwahrnehmung ist deckungsgleich, denn wir wollen durch ein gutes Management/durch eine gute Führung vor allem eine aus Kundensicht optimale Aufgabenwahrnehmung gewährleisten.

Die inhaltlich an den Mentee Bedarfen orientierten Themen werden in aller Offenheit und gewinnbringend für beide Seiten (Mentee und Mentorin) diskutiert. Die Mentorin lernt auf diese Weise ein (funktionierendes!) Management einer kleinen Verwaltung kennen; die Mentee kann durch gezieltes Nachfragen der Mentorin die ein oder andere Einschätzung bzw. Weichenstellung in ihrem Arbeitsbereich aus einem objektiveren Blickwinkel überdenken. «

stattgefundenen Klärung der Rolle des Beirates im Projektverlauf verantwortlich sein (siehe dazu Abschnitt 4.5.1).

Diese Zufriedenheit spiegelt sich auch in der Bereitschaft wider, das Projekt weiterzuempfehlen. 92 Prozent der Mentees und 85 Prozent der Mentorinnen würden das Projekt weiterempfehlen. Die Mentorinnen begründeten dies haupt-

sächlich damit, dass das Mentoring eine „Win-Win-Situation“ erzeugt und beide Seiten von der Projektteilnahme profitieren können. Die Mentees betonten als Grund für die Weiterempfehlung vor allem die Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, die durch das Teilhaben am Erfahrungswissen der Mentorin und durch ein reflektiertes „Learning-by-doing“ unterstützt wurde.



Statement der Mentee Sabine Ruffer (LWL Münster)

» Das Reflektieren meines Führungsverhaltens durch eine erfahrene erfolgreiche Führungskraft hat mir neue Perspektiven und mehr Sicherheit für meinen Arbeitsalltag und den Umgang mit meinen Mitarbeitern gegeben. Neue Sichtweisen haben mich in meinem Verhalten gestärkt und damit zu einer Weiterentwicklung meines Führungsverhaltens beigetragen. Ich glaube, Mentoring ist ein sehr geeignetes Instrument, insbesondere junge motivierte Mitarbeiter bei ihrem beruflichen Werdegang konstruktiv zu unterstützen. «

Ich glaube, Mentoring ist ein sehr geeignetes Instrument, insbesondere junge motivierte Mitarbeiter bei ihrem beruflichen Werdegang konstruktiv zu unterstützen. «



**Statement der Mentorin
Claudia Kurzinsky
(Stadt Rheine)**

» Der Vorteil des Mentorings als Personalentwicklungs-Instrument liegt darin, dass durch den Abstand zum Arbeitsbereich der Mentee angesprochene Situationen objektiver „von außen beobachtet“, bearbeitet und bewertet werden können.

Das Projekt Mentoring hat mir als Mentorin sehr deutlich auch das

eigene Verhalten in bestimmten Situationen vor Augen geführt, so dass durch diese Reflexion Anregungen für den eigenen Arbeitsbereich entstehen konnten.“

4.5 Verbesserung zukünftiger Mentoring-Projekte

4.5.1 Optimierung und Erweiterung

Die Evaluation dieses Pilotprojektes ist besonders im Hinblick auf seine Verbesserungsmöglichkeiten interessant. Die Mentees und Mentorinnen wurden daher im Fragebogen gebeten anzugeben, wie aus ihrer Sicht zukünftige Projekte optimiert und erweitert werden können.

Die in **Abbildung 4.6** angegebenen Punkte lassen sich nach Optimierungswünschen, die die Zielsetzungen dieses Projektes direkt betreffen, und Erweiterungswünschen, die über die Zielsetzungen dieses Projektes hinausgehen, unterscheiden.

Zu den Optimierungswünschen zählt die Unterstützung bei der Netzworkebildung von Seiten des Projektbeirates, die aus Sicht von etwa der Hälfte der Mentorinnen und 38 Prozent der Mentees noch intensiviert werden könnte. Mehr Literaturhinweise wurden von keiner Mentorin und etwa einem Drittel der Mentees als Optimierungsmöglichkeit in Betracht gezogen. Außerdem gehört der Wunsch nach ausführlicheren Unterlagen zum Mentoring-Prozess zu den Aspekten, die die Zielsetzungen dieses Projektes betreffen. Allerdings gaben nur 23 Prozent der Mentees und acht Prozent der Mentorinnen an, dass hier noch Verbesserungsbedarf bestehe, was für eine gute Qualität hinsichtlich der Genauigkeit der in diesem Projekt eingesetzten Unterlagen spricht.

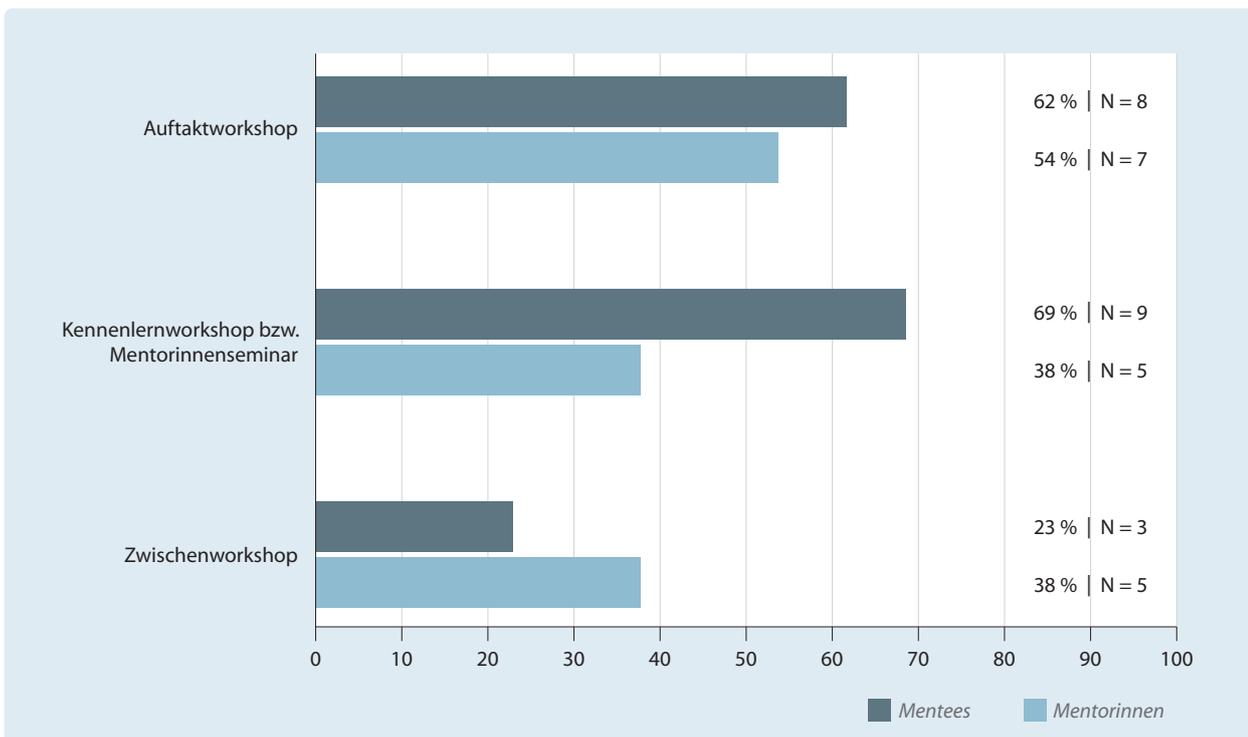


Abbildung 4.6
Verbesserungswünsche der Mentorinnen (N = 13) und Mentees (N = 13).



**Statement der Mentee
Renate Schulte**
(Kreisverwaltung Steinfurt)

» Es hat mich sehr gefreut, dass ich an diesem Pilotprojekt teilnehmen konnte. Für mich war der Austausch mit meiner Mentorin sehr bereichernd. Ich konnte Vieles klarer sehen und besser einschätzen. Mein Wunsch wäre, dass das Projekt weitergeführt wird.«

Erweiterungswünsche, die über die Zielsetzungen dieses Projektes hinausgehen, betreffen u. a. Informationen zu Fortbildungen im Hinblick auf die Entwicklung persönlicher, sozialer und / oder methodischer Kompetenzen, was aus Sicht aller Mentees eine sinnvolle Erweiterungsmöglichkeit zukünftiger Projekte darstellt, wohingegen nur 38 Prozent der Mentorinnen derselben Auffassung waren. 77 Prozent der Mentees und etwa die Hälfte der Mentorinnen sind der Ansicht, dass Angebote wie Supervision und Coaching³⁾ bei der Planung weiterer Projekte berücksichtigt werden sollten. Diese Ergebnisse müssen im Zusammenhang mit dem folgenden Aspekt gesehen und interpretiert werden. In der intensiven Nachbesprechung, Reflexion sowie Bewertung des Mentoring-Projektes im Projektbeirat aber auch in der Abschlussveranstaltung, die am 12. September 2007 stattfand, wurde deutlich, dass bezüglich der Vermittlung der Zielsetzungen eines Mentoring-Projektes und der Rollenklärung aller Beteiligten Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Das betrifft hinsichtlich des Projektbeirates sowohl die Erläuterung der Aufgaben der Beiratsmitglieder als auch der Frage, wer Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für welche Anliegen, Probleme und Fragen ist. Die Rollen der Mentees und Mentorinnen sollten in Bezug auf die Aufgaben und Erwartungen beider

³⁾ Coaching ist ein interaktiver und personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Gegensatz zum Mentoring ist für die Durchführung eines Coachings eine psychologische Beratungsausbildung Voraussetzung. Ein professioneller Coach hat allerdings, anders als eine Mentorin bzw. ein Mentor, in der Regel keine oder wenig Berufserfahrung in dem Arbeitsfeld der zu coachenden Person.

Seiten genauer geklärt werden, was sich vor allem die Mentorinnen gewünscht hätten. Durch das Schaffen von Transparenz bezüglich der jeweiligen Aufgaben aller Beteiligten, aber auch hinsichtlich der Zielsetzungen des Projektes und deren konkreten Umsetzung, könnten realistische Erwartungen geweckt und Missverständnisse vermieden werden. Ein Coaching im Rahmen eines Mentoring-Projektes durchzuführen ist beispielsweise nicht Teil der Zielsetzungen von Mentoring und kann nur parallel und unabhängig zum bzw. vom Mentoring-Prozess stattfinden. Durch ihre Projektteilnahme sollten sich die Mentees gestärkt und motiviert fühlen, über das Mentoring hinaus Fortbildungen zu besuchen oder an einem Coaching-Programm teilzunehmen. Um die Mentees hierbei zu unterstützen, können ihnen beispielsweise Hinweise zu professionellen Coaching-Anbietern oder Fortbildungsangeboten gegeben werden, was von vielen Mentees als Erweiterungswunsch angegeben wurde.

4.5.2 Weitere Aspekte

Verbesserungsmöglichkeiten bestehen ebenfalls hinsichtlich der begleitenden Veranstaltungen. Die Mentorinnen und Mentees haben vorgeschlagen den Start-Workshop effizienter zu gestalten, indem die Inhalte auf die Fixierung der Zielsetzungen und die Grundsätze der Zusammenar-



**Statement der Mentee
Gisela Stockamp**
(LWL Münster)

» Erstaunlich war für mich das passgenaue Zusammenstellen der Teams – die Zusammenarbeit mit meiner Mentorin war vom ersten Tag an sowohl von einer effektiven Arbeitsweise als auch von einem hohen Grad an Sympathie geprägt. Wir haben also nicht nur gut sondern auch sehr gerne miteinander gearbeitet. Als besonders positiv bewerte ich die überkommunale Zusammenarbeit. Dieser Aspekt sollte bei zukünftigen Projekten unbedingt beibehalten werden.«



**Statement der Mentorin
Rita Feldmann**
(Stadt Münster)

» Vorausgeschickt: Ich musste zunächst zur Teilnahme an dem Mentorenprojekt quasi überredet werden. Einmal dabei, hat es mir sehr viel Spaß gemacht, neue Einblicke in ein anderes Berufsfeld gegeben mit durchaus differenzierten Arbeits- und Lebenserfahrungen. Mit meiner Mentee war

ich sehr schnell auf einer Wellenlänge. Ich könnte mir sogar eine erneute Teilnahme an einem Mentorenprojekt vorstellen.«

beit beschränkt werden. Die Veranstaltung bietet ebenfalls eine geeignete Plattform für die zuvor erwähnte Rollen- und Aufgabenklärung der Beteiligten.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Einschätzung der Teilnehmerinnen bezüglich der Außenwirkung des Mentoring-Projektes. Viele Mentees und Mentorinnen erhielten wenig oder gar keine Resonanz von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher wurde vorgeschlagen, das Projekt in den einzelnen Verwaltungen mehr in das Bewusstsein zu rücken, indem zum Beispiel Artikel in den jeweiligen Hauszeitungen veröffentlicht werden oder das Projekt sowohl von Mentees als auch von Mentorinnen im Verwaltungsvorstand vorgestellt wird. Erfreulich ist, dass dies nach Abschluss des Projektes in einigen beteiligten Verwaltungen genau so stattgefunden hat.



**Statement der Mentorin
Gerda Kaumanns**
(Kreisverwaltung Steinfurt)

» Ich bin reicher geworden an Erfahrungen, Einsichten, Aussichten, Begegnungen ...«

Abschließend soll erwähnt werden, dass dieses Projekt im Rahmen von Frauenförderplänen angeboten wurde, da im Hinblick auf die Anzahl von Frauen in Führungspositionen in vielen Verwaltungen Nachholbedarf besteht. Geschlechtsspezifische Veranstaltungen könnten auch zukünftig durchaus sinnvoll sein, unter der Prämisse, dass derartiger Nachholbedarf erkannt und festgestellt wird. Von verschiedenen Stellen wurde allerdings angeregt, in zukünftige Projekte auch Männer einzubinden. In gemischtgeschlechtlichen Tandems könnten beide Seiten von der unterschiedlichen Perspektive profitieren, indem beispielsweise mehr Verständnis für die jeweilige Sichtweise entstehen könnte. Der Vorteil gleichgeschlechtlicher Tandems könnte indes darin liegen, dass Frauen bzw. Männer im Berufsleben ähnliche Erfahrungen machen und so leichter einen Zugang zueinander finden könnten. Die jeweiligen Vor- und Nachteile müssen unter Berücksichtigung der Zielsetzungen zukünftiger Projekte abgewogen und an diese angepasst werden.

5. Ausblick

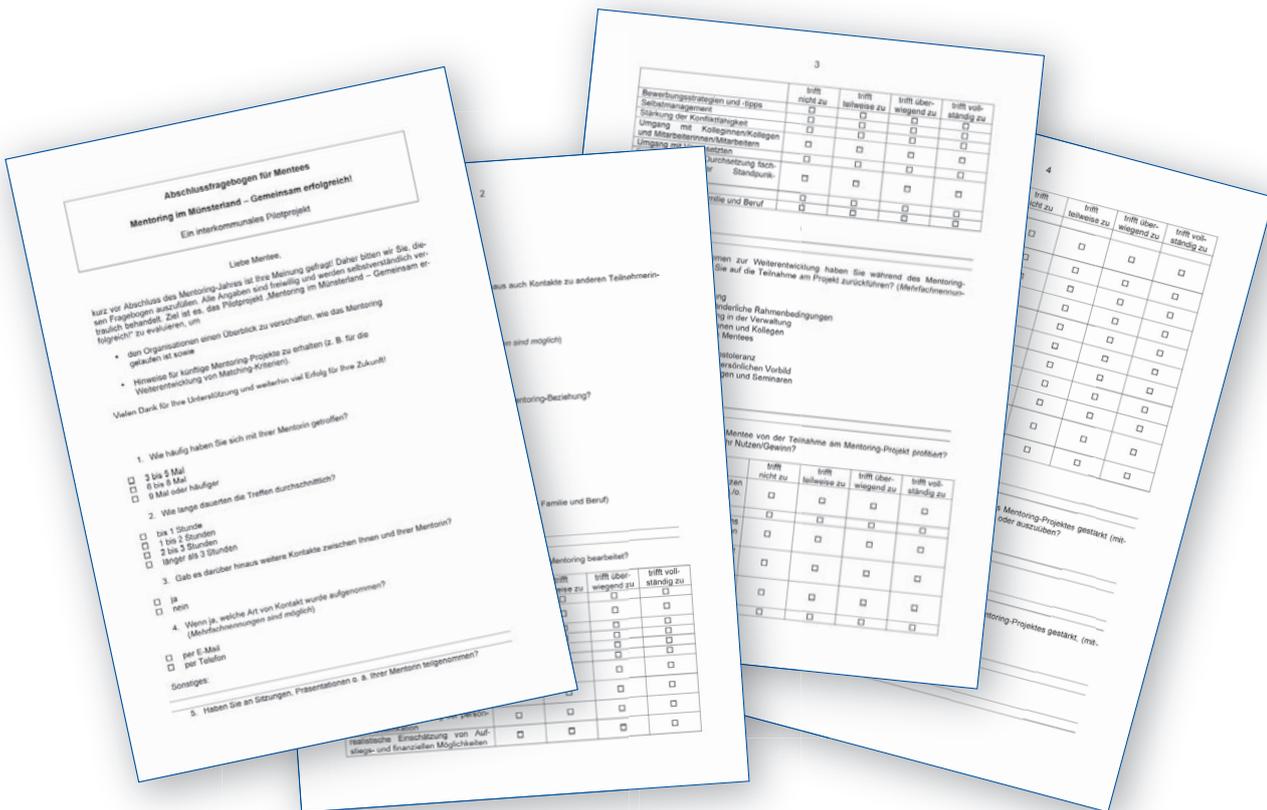
Das interkommunale Pilotprojekt war erfolgreich. Die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Verwaltungen hat sich bewährt.

Mentees und Mentorinnen haben einen individuellen Gewinn aus der Teilnahme am Projekt gezogen; aber auch entstehende Kontakte und entwickelte Netzwerke sind ein Mehrwert des Projektes.

Es gibt bereits Hinweise darauf, dass einzelne der beteiligten Kommunen das Instrument in ihre jeweiligen Personalentwicklungskonzepte aufnehmen werden.

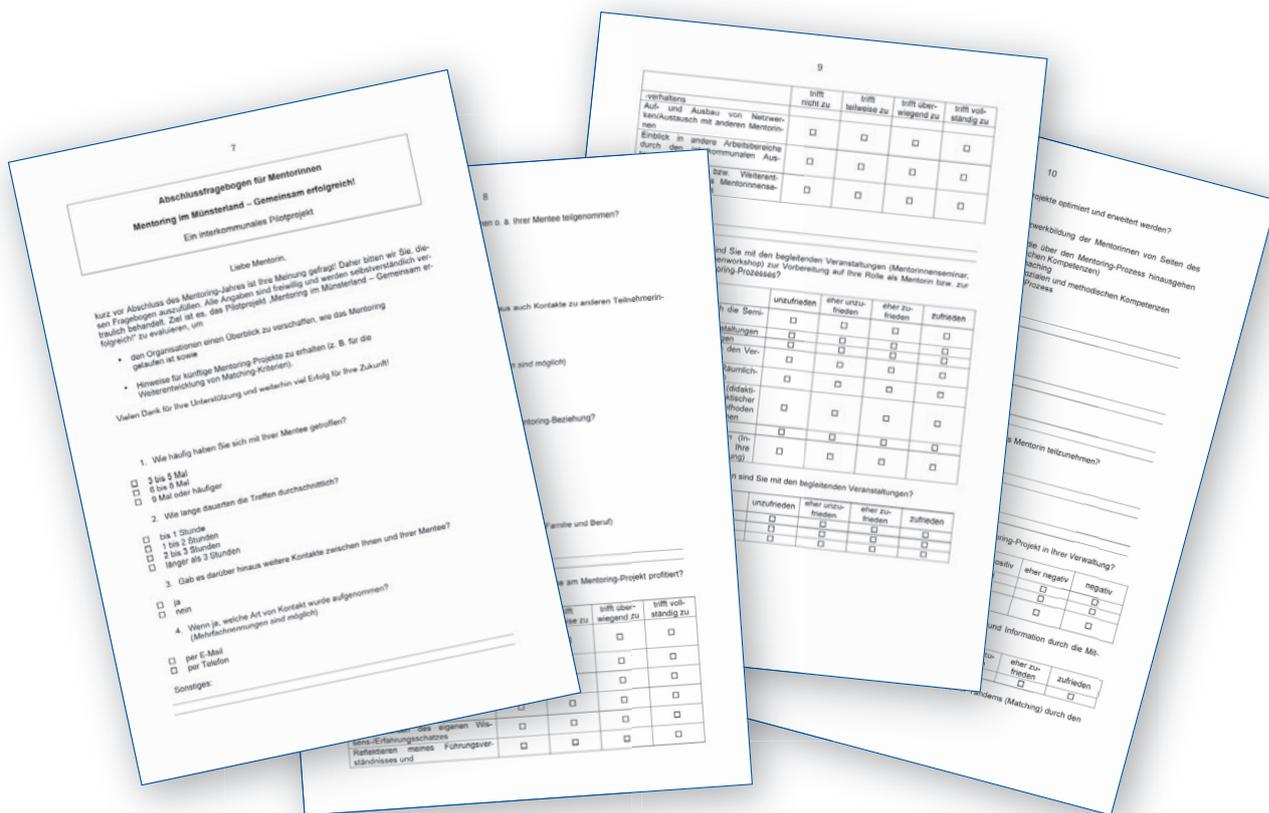
Aus Sicht der Initiatorinnen wurde dadurch ein Weg aufgezeigt, wie Entwicklungschancen für Frauen gefördert werden können. Deshalb werden sie alle dazu beitragen, entsprechende Mentoring-Programme in den Kommunen des Münsterlandes dauerhaft zu implementieren.

Abschlussfragebogen für Mentees



Der Fragebogen steht im Internet unter www.kreis-steinfurt.de,
Verwaltung + Politik, Gleichstellung, Arbeitsschwerpunkte/Themen
zum Download bereit

Abschlussfragebogen für Mentorinnen



Der Fragebogen steht im Internet unter www.kreis-steinfurt.de, Verwaltung + Politik, Gleichstellung, Arbeitsschwerpunkte/Themen zum Download bereit

Verwaltungskulturen im Dialog

Projekt „Mentoring im Münsterland“ im Kreishaus angestoßen

Kreis Steinfurt. „Mentoring im Münsterland – gemeinsam erfolgreich!“ Unter diesem Projekttitel lernten sich jetzt 32 Mitarbeiterinnen aus fünf Verwaltungen kennen – 16 weibliche Führungskräfte und 16 Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Bereichen der Kommunalverwaltung.

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung, bei dem es um das „Lernen am erfolgreichen Vorbild“ geht und das sich auch für die Frauenförderung anbietet. „Bislang war das Münsterland in dieser Hinsicht ein weißer Fleck“, hob Dr. Dieter Büter, Leiter des Studieninstitutes Westfalen-Lippe, in seiner Begrüßung hervor. Das Instrument werde noch nicht systematisch und strukturiert genutzt.

Die Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwickler des Kreises Steinfurt und des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, der Städte Rheine, Münster und Emsdetten planten dieses Pilotprojekt in Kooperation mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe. Für die Kreisverwaltung nehmen drei Mitarbeiterinnen sowie zwei Führungskräfte, die Leiterin des



Sie machen mit bei dem interkommunalen Pilotprojekt „Mentoring im Münsterland – gemeinsam erfolgreich!“ Dabei steht eine berufserfahrene Frau in Führungsposition einer jüngeren Mitarbeiterin für ein Jahr als Ratgeberin zur Seite.

Kreisordnungsamtes, Gerda Kaumanns, und des Kreisjugendamtes, Barbara Thomas-Klosterkamp, teil.

Wie funktioniert nun das Mentoring? Eine berufserfah-

rene Frau in Führungsposition (Mentorin) steht einer jüngeren, interessierten Mitarbeiterin (Mentee) für ein Jahr als eine Art Ratgeberin zur Seite. Sie unterstützt sie in ihrer be-

ruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Dabei müssen beide in unterschiedlichen Verwaltungen arbeiten. „Der Vorteil einer interkommunalen Paarbildung“, so Birgit Kösters vom Projektbeirat der Initiatorinnen, „liegt im Dialog der unterschiedlichen Verwaltungskulturen. Vom Blick über den Tellerrand profitieren beide Beteiligten.“ Neu und besonders erfreulich sei zudem, dass neben den Kommunalverwaltungen auch die Verwaltung des Landschaftsverbandes teilnehme.

Das jetzt beginnende Pilotprojekt wird professionell begleitet von Dorothea Herrmann und Ulrike Knipping von der Beratungsfirma synexa consult aus Essen. In einem gesonderten Workshop hatte das Expertenteam die Mentorinnen auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Die Dokumentation und Evaluation am Ende des Projektes werden zeigen, wie erfolgreich die Zusammenarbeit war. Jede Verwaltung muss dann für sich entscheiden, in welcher Form und für welche Zielgruppen das Mentoring in Zukunft eingesetzt werden kann und soll.

WN 13.10.2006

Fünf öffentliche Verwaltungen im Münsterland wollen bei der Förderung von Frauen ein Jahr lang eng zusammenarbeiten. Dabei werden jüngere Mitarbeiterinnen gezielt von berufserfahrenen Führungskräften unterstützt.

Am Pilotprojekt „Mentoring im Münsterland“ beteiligen sich 32 Frauen aus den Stadtverwaltungen Münster, Rheine und Emsdetten, dem Kreis Steinfurt und vom Landschaftsverband in Münster. „Es geht um das Lernen am erfolgreichen Vorbild“, so Helga Neumann vom Studieninstitut Westfalen-Lippe in Münster, das die Zusammenarbeit koordiniert. Eine berufserfahrene Verwaltungsfachfrau steht einer Nachwuchs-Mitarbeiterin regelmäßig als Ratgeberin zur Seite. Beide arbeiten in unterschiedlichen Verwaltungen und Fachbereichen. „Ein Vorteil dieser interkommunalen Kooperation ist es auch, dass die Frauen dabei einmal über den Tellerrand blicken“, erklärt Helga Neumann. Die erfahrene soll die jüngere Verwaltungsmitarbeiterin bei ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützen.

WDR 07.11.2006

Wertvolle Einblicke

Pilotprojekt „Mentoring“ erfolgreich beendet: Berufliche Förderung von Frauen

KREIS STEINFURT • Frauen in verantwortungsvollen Führungspositionen – diese Perspektive reizte 16 Damen aus unterschiedlichen behördlichen Fachbereichen und ließ sie am interkommunalen Pilotprojekt „Mentoring im Münsterland – gemeinsam erfolgreich“ teilnehmen.

Am Mittwochmittag bekamen sie im „DA – Kunsthaus Kloster Gravenhorst“ ihre Zertifikate überreicht.

Gestärkte Kompetenz

Nahezu 90 Prozent der so genannten „Mentees“ waren insgesamt mit dem Verlauf des im September 2006 gestarteten Projektes zufrieden. Für die Teilnehmerinnen bedeutete es, ihren erfahrenen Mentorinnen – zum Beispiel Amtsleiterinnen, Personalchefinnen oder auch einer Bürgermeisterin – bei der täglichen Arbeit über die Schulter zu schauen.

So konnte „eine stärkere Reflexion des eigenen Werdegangs angeregt“ sowie „Kommunikations- und Beratungs-

kompetenz gestärkt werden“, betonte Anni Lütke Brinkhaus, die das Pilotprojekt seit Januar leitete. Es werde „heute mit den besten Noten beendet“, hob sie hervor.

Beteiligt hatten sich der Landschaftsverband, die Städte Münster, Emsdetten und Rheine sowie der Kreis Steinfurt. Wer von den Kandidatinnen mitmachen wollte, musste aus dem gehobenen Dienst kommen, also bereits eine Fachhochschulabschließung absolviert haben.

Die Projektverantwortung lag bei den Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwicklern der entsprechenden Verwaltungen. Die Koordination lag beim Studieninstitut Westfalen-Lippe.

Für die Mentees steht fest, dass diese Maßnahme ihnen vor allem eine Erweiterung ihrer Kompetenz gebracht hat. An zweiter Stelle des positiven Resümees, so laut Auswertung eines entsprechenden Fragebogens, habe die Reflexion ihrer bisherigen beruflichen Handlungen gestanden und nicht zuletzt



16 Damen aus den Behörden schauten ihren Mentorinnen beim Projekt „Mentoring“ über die Schulter.

MZ-Foto nix

hätten sie wertvolle Einblicke in das Praxiswissen ihrer Mentorinnen gewonnen.

Letztere hatten unter ande-

rem besonders viel Freude daran empfunden, ihr Erfahrungswissen weiter zu geben.

▪ nix

MZ 13.09.2007

Frauen halten zusammen

„Mentoring“-Projekt

-gir- Kreis Steinfurt.
Die – immer noch – eher schlechten Aufstiegschancen von Frauen in leitende Funktionen in den öffentlichen Verwaltungen zu verbessern: Das war das Ziel eines Pilotprojekts „Mentoring im Münsterland – gemeinsam erfolgreich“. Im Kloster Gravenhorst trafen sich jetzt die Teilnehmerinnen aus den Verwaltungen des Kreises Steinfurt, des Landschaftsverbandes sowie der Städte Rheine, Emsdetten und Münster, um ihre Abschlusszertifikate entgegenzunehmen. 16 Frauen, die so genannten „Mentees“ hatten seit Januar den bereits erfolgreichen Mentorinnen, darunter auch Rheines Bürgermeisterin Dr. Angelika



„Mentees“ und Mentorinnen beim Abschlussbild: Für beide Gruppen war das Projekt ein Gewinn.

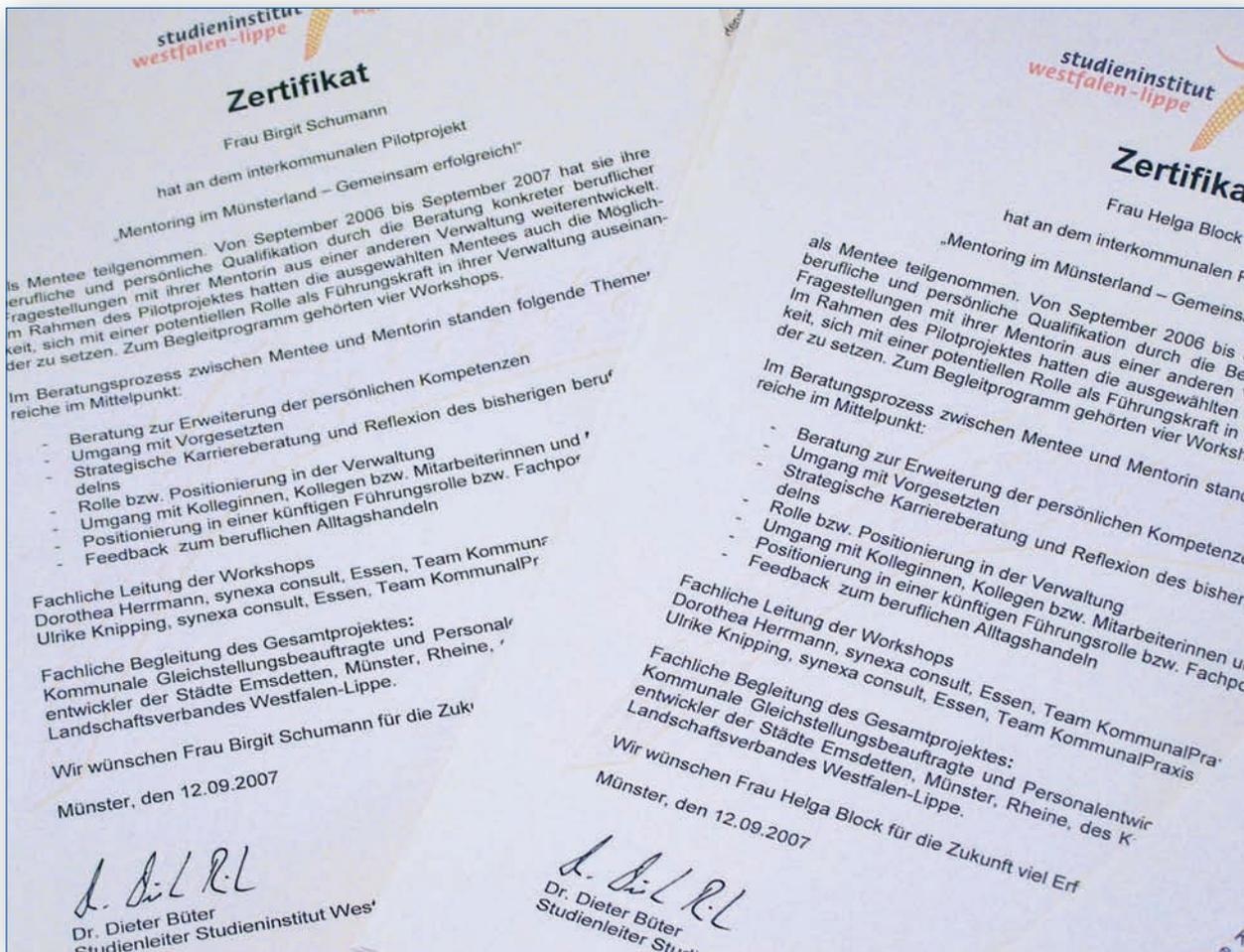
Kordfelder, über die Schulter gucken dürfen und dabei so manchen Tipp für das eigene berufliche Weiterkommen erhalten. Projektleiterin Anni Lütke Brinkaus, Gleichstellungsbeauftragte beim Kreis, verwies auf eine „echte Gemeinschaftsleistung“ und auf

entstandene Netzwerke, die alle Beteiligten zum weiteren Erfahrungsaustausch nutzen sollten. Das Instrument „Mentoring“, so ihre Empfehlung, sei generell ein geeigneter Weg, die Chancen von Frauen auf eine Führungsposition zu verbessern.

B-ST01-1

WN 14.09.2007

Zertifikate



Beiratsmitglieder



*Mitglieder des Projektbeirates
bei einer Beiratssitzung in der Volkshochschule
in Rheine*

Gleichstellungsstellen

Martina Arndts-Haupt

Stadt Münster
Tel.: 02 51 / 4 92-17 00
arndtshm@stadt-muenster.de

Monika Hoelzel

Stadt Rheine
ab Januar 2007
Tel.: 0 59 71 / 9 39-2 68
monika.hoelzel@rheine.de

Ute Junker

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
Tel.: 02 51 / 5 91-34 34
ute.junker@lwl.org

Birgit Kösters

Stadt Rheine
bis Dezember 2006
jetzt Leiterin der Volkshochschule
und Musikschule
Tel.: 0 58 71 / 9 39-1 10
birgit.koesters@rheine.de

Erika Leuteritz

Stadt Emsdetten
Tel.: 0 25 72 / 9 22-2 61
leuteritz@emsdetten.de

Anni Lütke Brinkhaus

Kreis Steinfurt
Tel.: 0 25 51 / 69-21 16
anni.luetke.brinkhaus@kreis-steinfurt.de

Claudia Welp

Stadt Münster
Tel.: 02 51 / 4 92-17 00
welpc@stadt-muenster.de

Personalentwicklung

Annette Hallmann

Kreis Steinfurt
Tel.: 0 25 51 / 69-21 95
annette.hallmann@kreis-steinfurt.de

Elke Ohlwein

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
bis Juni 2006
Tel.: 02 51 / 5 91 - 0
elke.ohlwein@lwl.org

Manuela Walter

Stadt Rheine
Tel.: 0 59 71 / 9 39-2 13
manuela.walter@rheine.de

Kooperationspartnerin

Helga Neumann

Studieninstitut Westfalen-Lippe
Tel.: 02 51 / 9 28 07-17
neumann@stiwil.de

Projektleitung

Birgit Kösters bis Ende 2006

Anni Lütke Brinkhaus ab Januar 2007

Download unter

www-kreis-steinfurt.de, Verwaltung + Politik,
Gleichstellung, Arbeitsschwerpunkte/Themen

