studieninstitut westfalen-lippe
mit qualifizierung begeistern...

Lust auf Führung?!

Mentoring für Frauen aus Kommunalverwaltungen in Ostwestfalen-Lippe

Ein regionales Pilotprojekt Dokumentation

Studieninstitut Westfalen-Lippe in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft kommunaler Gleichstellungsstellen OWL und der Personalentwicklung der Stadt Bielefeld

Impressum

Herausgeber: *Studieninstitut Westfalen-Lippe . An den Speichern 10 . 48157 Münster . www.fortbildung@stiwl.de*
Redaktion: *Projektbeirat*
Bearbeitung: *Marianne Bartnik . Stadt Gütersloh*
Umschlaggestaltung, Innenlayout: *ad department . Bielefeld . 0521 8949180*
Abbildungen: *Titel, S. 4, S. 27 . shutterstock*
Auflage: *300 Exemplare . Juni 2007*

Vorwort

Unsere Gesellschaft ist noch weit davon entfernt, Frauen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, die ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechen. Dies gilt auch für die Kommunalverwaltung. Gemessen am Anteil weiblicher Arbeitskräfte insgesamt ist deren Präsenz auf der Führungsebene sehr gering. Es fällt nicht schwer, dafür plausible Gründe zu finden. Viel schwieriger ist es, diesen unbefriedigenden Zustand zu verändern, manifestiert er sich doch als ein Bündel von Interessengegensätzen, die so leicht nicht aufzuheben sind.

Da es aber in erster Linie um die Interessen benachteiligter Frauen geht, ist es nachvollziehbar, sinnvoll und wünschenswert, wenn diese selber die Initiative ergreifen und mit einfachen, aber wirkungsvollen Strategien ihre Chancen bei der Entwicklung ihrer Karrieren verbessern.

Eine solche Strategie kann sein, die eigenen Potentiale besser zu erkennen und auszuschöpfen und sich dabei der Hilfe derer zu bedienen, die sich schon ein Stück nach oben gekämpft haben. Dies ist der Sinn eines Mentoring – Projektes, wie es auf den folgenden Seiten dokumentiert wird.

Wer die Dokumentation aufmerksam liest, wird entdecken, welche Chancen Mentoring bietet, welchen Einsatz es erfordert und wie erfolgreich es sein kann. Herauszulesen ist auch, welcher Einsatz notwendig ist, ein solches großes Projekt erfolgreich zu gestalten. Beteiligt sind immer viele: die betroffenen Mentees und Mentorinnen, die Organisatorinnen und Betreuerinnen, aber auch die Institutionen, die für die notwendigen Rahmenbedingungen sorgen.

Erfolgreich war das hier beschriebene Projekt, weil alle die Idee der Frauen aufgenommen haben, dass nur Gemeinsamkeit stark macht. Unmittelbar haben die Mentees und Mentorinnen davon am meisten profitiert. Aber mittelbar gewinnen auch alle beteiligten Verwaltungen, weil sie einen Prozess gefördert haben, der sie in der Personalentwicklung bedeutsam weiter gebracht hat.

Würden in diesem Sinne viele weitere Mentoring – Projekte entstehen, bedeutete dies einen Fortschritt in der gesellschaftlichen Entwicklung und natürlich auch einen großen Schritt nach vorne in der Kommunalverwaltung.

Dr. Dieter Büter
Studieninstitut Westfalen - Lippe

An dieser Stelle danken wir allen, die dieses Projekt ermöglicht und zu seinem Erfolg beigetragen haben.
Der Projektbeirat

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung Seite 4

2. Projektbeschreibung Seite 5

3. Projektablauf Seite 6

3.1 Informationsveranstaltung und Bewerbungsverfahren Seite 6
3.2 Anforderungsprofile Seite 6
3.3 Gewinn des Mentoring für die Teilnehmerinnen Seite 7
3.4 Tandembildung Seite 8
3.5 Auftaktworkshop Seite 8
3.6 Zwischenbilanzworkshop Seite 10
3.7 Abschlussworkshop Seite 13

4. Ergebnisse der Teilnehmerinnen-Befragung Seite 16

4.1 Vor dem Zwischenbilanzworkshop Seite 16
4.2 Vor dem Abschlussworkshop Seite 24

5. Ausblick Seite 27

6. Anhang Seite 28

6.1 Einladung zur Informationsveranstaltung Seite 28
6.2 Bewerbungsbogen für Mentorinnen Seite 29
6.3 Bewerbungsbogen für Mentees Seite 30
6.4 Fragebogen zur Zwischenbilanz Seite 31
6.5 Fragebögen zum Abschluss Seite 32
6.6 Beiratsmitglieder Seite 36
6.7 Pressestimmen Seite 37

1. Einleitung

Frauen verfügen heute über hervorragende berufliche Qualifikationen und ihnen werden die aktuell geforderten Führungsfähigkeiten zugesprochen. Berufliche Karriere und beruflicher Aufstieg sind selbstverständlicher Bestandteil der Lebensplanung vieler Frauen. Und dennoch sind Frauen in Leitungspositionen eher selten. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Wenig Unterstützung durch Vorgesetzte, wenige persönliche Vorbilder, erschwerter Zugang zu informellen Netzwerken, traditionelle Arbeitsteilung.
Über die Arbeitsbeziehung hinaus gehende Kontakte zu Menschen mit Führungserfahrung, der Zugang zu Netzwerken, individuelle Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung, emotionaler Rückhalt in schwierigen Situationen und Beratung sind wichtige Elemente für die Karriereentwicklung von Frauen. Das Konzept Mentoring beinhaltet diese Elemente. Deshalb entstand die Idee, Mentoring als Instrument zur Frauenförderung in Kommunalverwaltungen zu etablieren und Frauen dabei zu unterstützen, die sogenannte »gläserne Decke«, an die sie im Verlauf ihres Berufslebens stoßen, zu durchbrechen.

Mentoring ist nicht neu. Männer sind schon seit Jahrhunderten in den Genuss dieser Begleitung gekommen. In Zünften, Männerclubs und anderen informellen Zirkeln werden seit jeher männliche Nachwuchskräfte gefördert. Frauen sind in der Regel von diesen »Old-Boys-Networks« ausgeschlossen, müssen sich aber in einem männlich geprägten Arbeitsumfeld mit ungeschriebenen Spielregeln behaupten. Deshalb brauchen Frauen Menschen, die diese Regeln kennen und ihr Wissen und ihre Erfahrung an andere weitergeben.

Seit den 90er Jahren wird nicht nur in Deutschland Mentoring als Personalentwicklungsstrategie angewendet, um Frauen in der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bei der Erreichung ihrer Wünsche und Ziele zu unterstützen. Mentoring-Programme, die sich speziell an Frauen in Kommunalverwaltungen richten, wurden in den vergangenen Jahren mehrfach auf Initiative von Gleichstellungsbeauftragten erprobt und als Bestandteil kommunaler Personalentwicklung fortgeschrieben, z. B. in Kooperation mit den Studieninstituten Niederrhein und Emscher-Lippe.

Diese positiven Erfahrungen haben die Gleichstellungsbeauftragten in Ostwestfalen-Lippe (OWL) zum Anlass genommen, in Kooperation mit dem Studieninstitut Westfalen-Lippe ein Mentoring-Projekt für Frauen aus Verwaltungen zu initiieren. Mit Unterstützung durch das Zentrum Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel) und in Anlehnung an das Mentoring-Konzept der Gleichstellungsbeauftragten und des Studieninstituts Niederrhein wurde das Projekt in 2005/2006 durchgeführt und von einem Projektbeirat – bestehend aus Gleichstellungsbeauftragten, einer Mitarbeiterin des Studieninstituts und einer Personalentwicklerin – begleitet und evaluiert.

2. Projektbeschreibung

Inhalt und Ziel des Mentoring

Mentoring für Frauen hat das Ziel, die persönliche Weiterentwicklung von Frauen im Beruf zu fördern, Kompetenzen sichtbar zu machen und auszubauen, Karrierehindernisse zu identifizieren und zu beseitigen, Frauen zu stärken und zu vernetzen. Erfahrene Führungsfrauen – Mentorinnen – coachen, motivieren und beraten andere Frauen – Mentees – bei ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung in einer Eins-zu-Eins-Beziehung außerhalb einer Vorgesetzten-Mitarbeiterin-Beziehung. Die Mentoring-Beziehung ist auf einen längeren Zeitraum angelegt, in dem regelmäßige Treffen/Gespräche stattfinden. Die Inhalte der Mentoring-Gespräche werden nach den jeweiligen Zielvorstellungen der Mentee und Mentorin gestaltet (Ratschläge, Kontakte, Vernetzung, Erarbeitung von Strategien für den Karriereweg, Weiterentwicklung von Führungskompetenzen etc.).

Projektdauer

Von der Vorbereitungsphase bis zum Abschluss erstreckte sich das Projekt über einen Zeitraum von drei Jahren (2004 - 2006).

Projektverantwortung und -begleitung

Die Projektverantwortung und -begleitung lag beim Studieninstitut Westfalen-Lippe und den Gleichstellungsstellen der Städte Bielefeld, Enger, Gütersloh, Minden, des Kreises Gütersloh sowie der Personalentwicklung der Stadt Bielefeld. Mit der Workshop-Gestaltung und -Durchführung war das Zentrum Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel) beauftragt.

Projektziele

Zentrale Intention des Projekts »Mentoring für Frauen in Verwaltungen« war neben der beruflichen Förderung und Vernetzung von Frauen in Verwaltungen in OWL die Erprobung von Mentoring als Personalentwicklungsinstrument für Verwaltungen.

Projekt-Konzept

Das Projekt wurde als Cross-Mentoring-Programm gestartet, um Mentorinnen und Mentees aus unterschiedlichen Verwaltungen zusammenbringen zu können. Auf diese Weise war auch Frauen aus Verwaltungen ohne oder mit nur geringem weiblichen Führungsanteil eine Teilnahme möglich.

Eckpunkte des Mentoring-Projektes waren die Erarbeitung eines Konzeptes, eine Informationsveranstaltung zur Anwerbung von interessierten Mentees und Mentorinnen und eine einjährige Durchführungsphase, während der sich die Mentoring-Paare (Tandems) trafen und durch drei Fortbildungsveranstaltungen (Workshops) am Anfang, in der Mitte und am Ende begleitet wurden. Zur Evaluation der Mentoring-Prozesse wurden in der Mitte und am Ende des Projektes Befragungen der Teilnehmerinnen durchgeführt.

3. Projektablauf

3.1 Informationsveranstaltung und Bewerbungsverfahren

Nach einer Vorlaufphase, in der die Projektplanung erfolgte, wurde durch das Fortbildungsprogramm und mit einem Info-Flyer des Studieninstituts in 2004 zu einer ersten Informationsveranstaltung zum Mentoring-Projekt eingeladen. Die Informationsveranstaltung fand am 8.10.2004 im Studieninstitut in Bielefeld statt. Es nahmen 54 Interessentinnen aus den Verwaltungen in OWL teil. Die Bewerbungsbögen lagen dort aus und konnten auch beim Studieninstitut im Internet abgerufen werden.
Darüber hinaus fanden in den Kommunen Gesprächsrunden und eine gezielte Ansprache potentieller Mentorinnen und Mentees statt.

3.2 Anforderungsprofile

Um Mentorinnen zu gewinnen und Mentees aussuchen zu können, wurden mit Hilfe des Zentrums Frau in Beruf und Technik folgende Kriterien erarbeitet:

Profil der Mentorin

Die Mentorin

- hat eine Führungsposition inne, die an Vergütung, Personalführung und Aufgabenbereich deutlich wird.
- definiert sich selbst als Führungskraft; dies wird in ihren bisherigen beruflichen Aktivitäten, ggf. auch außerberuflich, sichtbar u.a. auch in der Vergütungsgruppe (z.B. ab A 13 bzw. ab BAT II bzw. EG 12 TVöD-V).
- befindet sich in einer Führungsposition, ist z.B.: Abteilungsleiterin, Amtsleiterin, Bereichsleiterin, Kämmerin, Wirtschaftsförderin, Dezernentin, Direktorin, stellvertretende Abteilungsleiterin, Fachbereichsleiterin, Sachgebietsleiterin.
- besitzt die Fähigkeiten, um eine Mentee begleiten zu können: die Fähigkeit, konstruktiv Kritik zu üben, Rollendistanz und Selbstreflexion und die Unterstützung bei der Klärung von Karrierezielen, bei dem Eigenmarketing der Mentee, der Strategieentwicklung, dem Umgang mit Konflikten und Widerständen.
- ist bereit, die Mentee an ihrem Erfahrungswissen partizipieren zu lassen.
- hat Interesse an der Entwicklung einer jüngeren Frau.
- weiß um den vorgegebenen Zeitrahmen von einem Jahr und die mit dem Mentoring-Programm verbundenen Termine und Aufgaben.
- hat Interesse an Austausch und Vernetzung mit anderen Mentorinnen.
- erklärt sich bereit, an der Evaluation und somit Qualitätsverbesserung des Programms mitzuwirken (Befragungen per Fragebögen).
- informiert den Beirat über Veränderungen am Arbeitsplatz, wie z.B. einen Stellenwechsel.
- hat die Möglichkeit, bei unüberwindbaren Problemen, nachdem eine Klärung durch die das Mentoring betreuende Patin keine positive Veränderung bewirkt hat, die Tandembeziehung vorzeitig zu beenden.

Profil der Mentee

Die Mentee

- ist daran interessiert, Karriere zu machen und hat den Willen, erfolgreich zu sein (Karriere kann auch die Entscheidung für die Leitung eines Projektes, für eine Fachposition, für einen Bereichswechsel und für einen Auslandsaufenthalt sein).
- ist im gehobenen Dienst ab Besoldungsgruppe A 10 bzw. Vergütungsgruppe BAT IV b bzw. EG 9/10 TVöD-V.
- ist möglichst jung.
- hat bereits verschiedene Bereiche kennen gelernt.
- weiß, dass viel Arbeit auf sie zukommt.
- sollte sich als Gestalterin sehen und nicht erwarten, dass die Mentorin die Gestalterin des Prozesses und der Treffen ist.
- kann es wertschätzen, dass eine Führungsfrau – ihre Mentorin – sich trotz eines vollen Terminkalenders Zeit für sie nimmt und kann zuverlässig und pünktlich damit umgehen.
- reserviert sich Zeit für die Treffen im Rahmen des Programms und für individuelle Termine mit ihrer Mentorin sowie die Evaluation des Programms.
- ist an der Vernetzung mit anderen Mentees interessiert.
- informiert den Beirat über Veränderungen am Arbeitsplatz, wie z.B. einen Stellenwechsel.
- hat die Möglichkeit, bei unüberwindbaren Problemen, nachdem eine Klärung durch die das Mentoring betreuende Patin keine positive Veränderung bewirkt hat, die Tandembeziehung vorzeitig zu beenden.

3.3 Gewinn des Mentoring für die Teilnehmerinnen

Mentoring soll beiden Seiten einen persönlichen Gewinn bringen, der wie folgt zu beschreiben ist:

Für die Mentorin

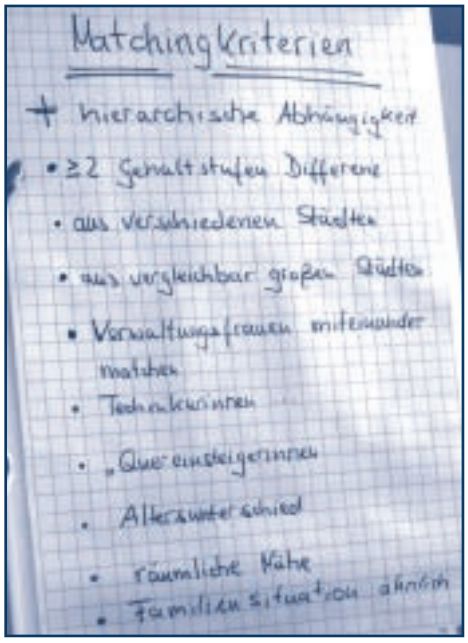
- Anstöße zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens
- Bestätigung des eigenen Weges, der eigenen Strategien
- Freude an der Vermittlung ihres Erfahrungswissens
- Möglichkeit der Netzwerkbildung
- Kennen lernen eines Personalentwicklungsinstruments
- Teilnahme an einem kostengünstigen, modernen Instrument der Personalentwicklung
- Einblicke in einen anderen Fach-/Arbeitsbereich
- Impulse für die eigene Arbeit
- Erfahren der Sichtweise einer jüngeren Frau und Möglichkeit eines Perspektivenwechsels

Für die Mentee

- Teilnahme an einem kostengünstigen, modernen Instrument der Personalentwicklung
- Klärung eigener Ziele
- Stärkung der eigenen Position
- bessere Positionierung
- Netzwerk mit ebenfalls erfolgsorientierten jungen Frauen: Austausch und Kontakt
- Einblick in informelle Spielregeln
- Zeigen von Präsenz und Potential

3.4 Tandembildung (»Matching«)

Aus den eingegangenen Bewerbungen wurden am 14.06.2005 mit Hilfe des Zentrums Frau in Beruf und Technik 14 Tandems gebildet. Es wurden folgende Matchingprinzipien zugrunde gelegt:



Matchingprinzipien

- Partnerinnen aus unterschiedlichen Städten
- Partnerinnen aus vergleichbar großen Städten (war nicht in allen Fällen möglich, da viele Mentorinnen aus der Stadt Bielefeld kamen)
- zwei Hierarchieebenen zwischen Mentee und Mentorin
- Verwaltungsfrauen wurden mit anderen Verwaltungsfrauen »gematcht« und Seiteneinsteigerinnen mit anderen Seiteneinsteigerinnen
- Teilnahmemotive sollten zueinander passen

3.5 Auftaktworkshop

Am 27.09.2005 startete das Mentoring-Projekt offiziell im Rahmen einer Auftaktveranstaltung. Die Teilnehmerinnen wurden in das geplante Mentoring-Programm eingeführt, die Grundlagen für die Tandem-Zusammensetzung erläutert, die Mentoring-Paare bekannt gemacht und Empfehlungen für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung gegeben.

Die Tandems finden sich

Programm der Auftaktveranstaltung am 27. September 2005

9.00 Uhr	♦ Empfangscafé ♦ Begrüßung der Teilnehmerinnen	Dr. Dieter Büter, Studienleiter Helga Neumann, Studieninstitut, Projektleiterin Anne Braszeit, Projektbeirat, Gleichstellungs-beauftragte der Stadt Minden
9.30 Uhr	♦ Vorstellung des Workshop-Programms ♦ Einführung in das Mentoring-Programm	Margret Tewes, Zentrum Frau in Beruf und Technik
10.00 Uhr	♦ Vorstellung der Mentoring-Tandems und der Matchinggründe	Margret Tewes
10.45 Uhr	♦ Pause	
11.00 Uhr	♦ Empfehlungen für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung (Die Besonderheit der Mentoring-Beziehung, Klärung der Rahmen-bedingungen, Arbeitsvereinbarungen und Vertraulichkeit, Zielfindung und Arbeits-themen für das Mentoringjahr, Rollenklärung im Mentoring, die Bedeutung von Feedback) ♦ Was tun bei Konflikten im Mentoring?	Margret Tewes
12.15 Uhr	♦ Pressefoto	Alle
12.30 Uhr	♦ Mittagspause	
14.00 Uhr	♦ Sammlung von Erwartungen, Fragen und Befürchtungen in 2 Arbeitsgruppen, getrennt nach Mentorinnen und Mentees	Margret Tewes/Helga Neumann
14.45 Uhr	♦ Aufgreifen der AG-Fragen im Plenum, Antworten und weiterer Umgang mit offenen Fragen	Margret Tewes
15.30 Uhr	♦ Wie geht's weiter im Programm? Tandemarbeit, Begleitung der Tandems, Netzwerk, Zwischen-Workshop und Abschlusstermin ♦ Abschlussrunde	Margret Tewes
16.00 Uhr	♦ Ende des Workshops	

Wir machen mit

3.6 Zwischenbilanzworkshop

Zur Vorbereitung des Zwischenbilanzworkshops fand eine schriftliche Befragung der Mentorinnen und Mentees statt, deren Ergebnisse in die Planung des Workshops einflossen. Das Programm wurde vom Beirat und vom Zentrum Frau in Beruf und Technik erarbeitet. Im Wesentlichen ging es um die Rollenklärung und Erarbeitung einzelner kleiner Sequenzen zur weiteren Qualifizierung.

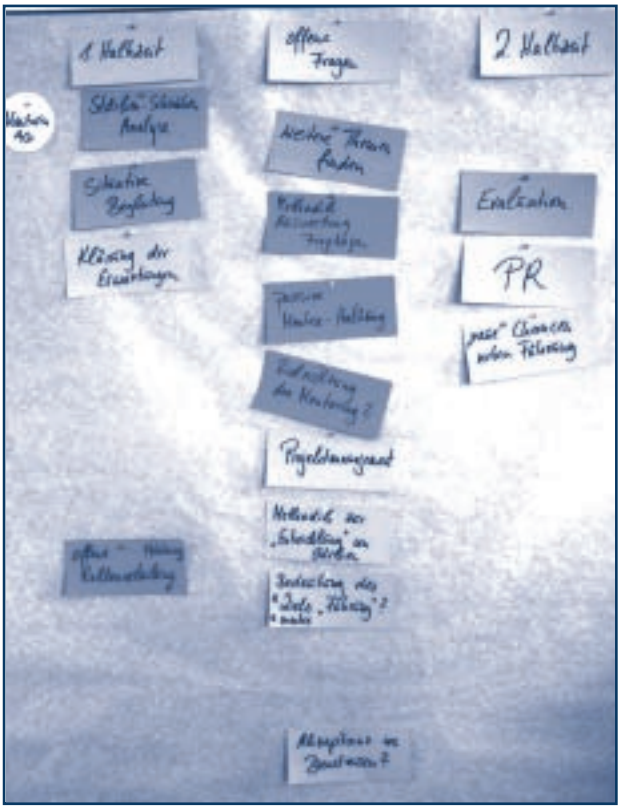
Programm des Zwischenbilanz-Workshops am 22. März 2006

9.00 Uhr	♦ Begrüßung der Teilnehmerinnen	
9.15 Uhr	♦ Vorstellung des Workshop-Programms ♦ Zwischenbilanz: Auswertung der Fragebögen	Margret Tewes, Zentrum Frau in Beruf und Technik
9.45 Uhr	♦ Rollenklärung im Mentoring 2 Arbeitgruppen getrennt nach Mentorinnen und Mentees (45 Min.), anschließend Präsentation der Ergebnisse im Plenum durch 2 AG-Sprecherinnen	Margret Tewes Barbara Richter, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Gladbeck
10.45 Uhr	♦ Pause	
11.00 Uhr	♦ Ziele finden und erreichen: »Smarte Ziele« Input von Barbara Richter, Vorstellung der Methode, Anleitung zur Tandemarbeit, anschließend Austausch im Plenum (20 Min.)	Barbara Richter
12.30 Uhr	♦ Mittagspause	
13.30 Uhr	♦ Einstieg in Kleingruppenarbeit zu verschiedenen Themen, Vorstellung der Themen, Gruppenfindung	Margret Tewes/Barbara Richter
14.00 Uhr	♦ Arbeit in Kleingruppen zu folgenden Themen: 1. Aufbau eines Netzwerks für Führungsfrauen 2. Selbst-PR 3. Von der Kollegin zur Vorgesetzten (Rollenspiele) 4. Was ist ein guter Führungsstil? 5. Themenvorrat für das Mentoring anlegen	Margret Tewes/Barbara Richter
15.15 Uhr	♦ Vorstellung der Ergebnisse im Plenum	Margret Tewes
16.00 Uhr	♦ Feedbackrunde, Wünsche für Abschlussworkshop	Margret Tewes/Barbara Richter

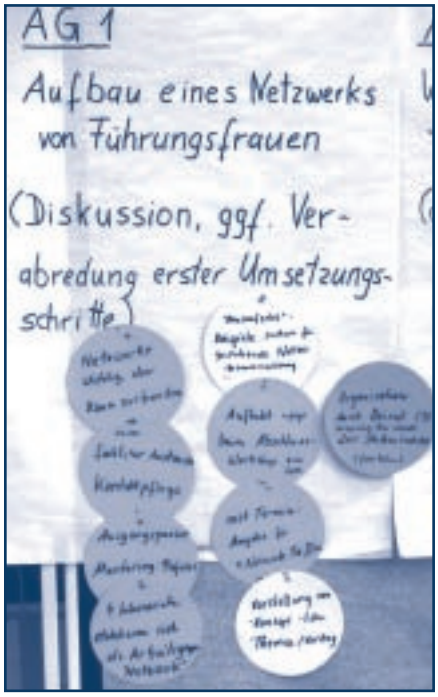
Impressionen vom Zwischenbilanzworkshop am 22.03.2006

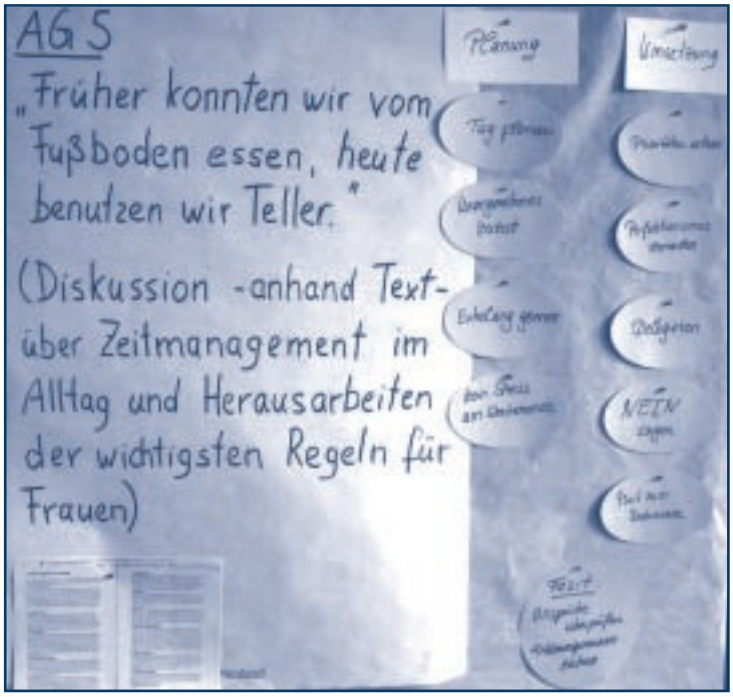
Erwartungen der Mentees an die 2. Halbzeit

Erwartungen der Mentorinnen an die 2. Halbzeit



Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen





3.7 Abschlussworkshop

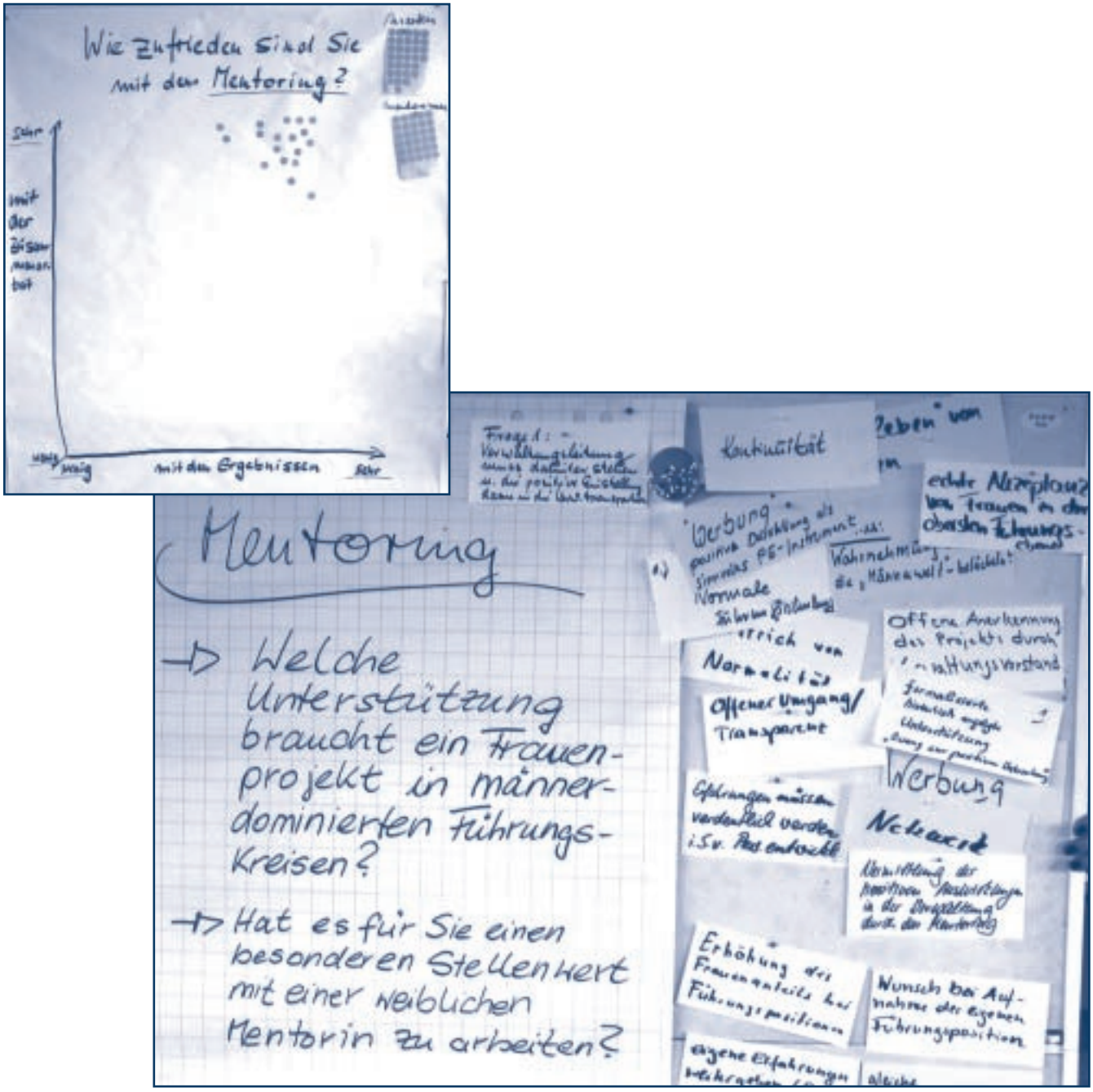
Auch dem Abschlussworkshop ging eine schriftliche Teilnehmerinnenbefragung voraus. Zum Abschluss sollten die Teilnehmerinnen gemeinsam über das Mentoringjahr reflektieren und dann gemeinsam das Mentoring beenden.

Programm des Abschlussworkshops am 27. September 2006

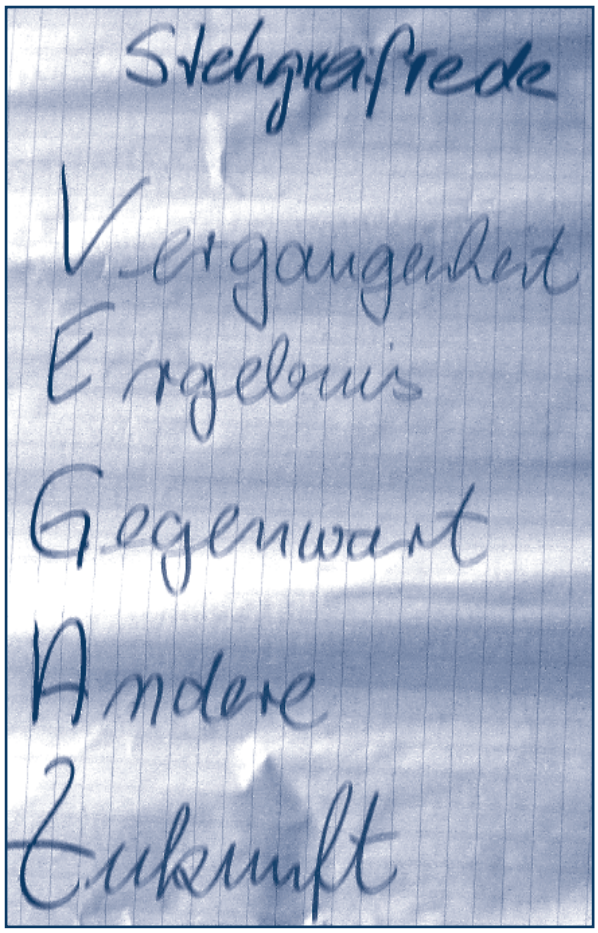
9.00 Uhr	♦ Blitzlicht Anonymisierte Zufriedenheitsabfrage nach Mentorin und Mentee getrennt ♦ Begrüßung und Programmvorstellung	Zentrum Frau in Beruf und Technik (ZFBT) ZFBT/Vertretung Studieninstitut/Projektbeirat
9.15 Uhr	♦ Ergebnisse aus dem Mentoring a) anhand der Fragebogenauswertung b) anhand persönlicher Reflexion (Erfahrungskurve in Kleingruppe = Tandem) c) Welches waren die wichtigsten Impulse? (Austausch der Ergebnisse im Plenum)	Ilse Buddemeier, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Bielefeld ZFBT ZFBT
10.45 Uhr	♦ Pause	
11.00 Uhr	♦ Blick nach vorn: Rückgriff auf »Ziele finden und erreichen« aus Zwischenbilanzworkshop ♦ Vorbereitung der Trennung: (1) Briefe der Mentees an sich selbst (2) Mentorinnen zum Thema Vernetzung ♦ innerhalb der Verwaltung ♦ zwischen den Verwaltungen und ♦ in anderen Dimensionen: - Wirtschaft, - Politik, - Gesellschaft, - Wissenschaft pp.	ZFBT (Plenum) ZFBT/Studieninstitut ZFBT/Projektbeirat: Ellen Wendt zum Projekt »Führungsfrauen in Ostwestfalen-Lippe«
12.00 Uhr	♦ Mittagspause	
13.00 Uhr	♦ Tipps zur Gestaltung des Berufsalltags (1) Sinn von Selbst- und Fremdwahrnehmungstests a) Übertragung der Erkenntnisse auf den Berufsalltag b) Hinweise auf notwendigen Qualifizierungsbedarf (2) Mind Mapping als Brainstorming-Methode a) für individuelle Berufs- und Lebensplanung b) für Arbeits- und Projektplanung im Beruf (4 AG, 2 zeitgleich, Diskussion im Plenum)	ZFBT ZFBT
14.30 Uhr	♦ Pause	
14.45 Uhr	♦ Abschluss des Mentoringjahrgangs ♦ Grußworte a) Eberhard David, Oberbürgermeister, für die Stadt Bielefeld b) Ellen Wendt für den Beirat c) Dr. Dieter Büter für das Studieninstitut Westfalen-Lippe ♦ Übergabe der Zertifikate an die Tandems durch Dr. Büter	

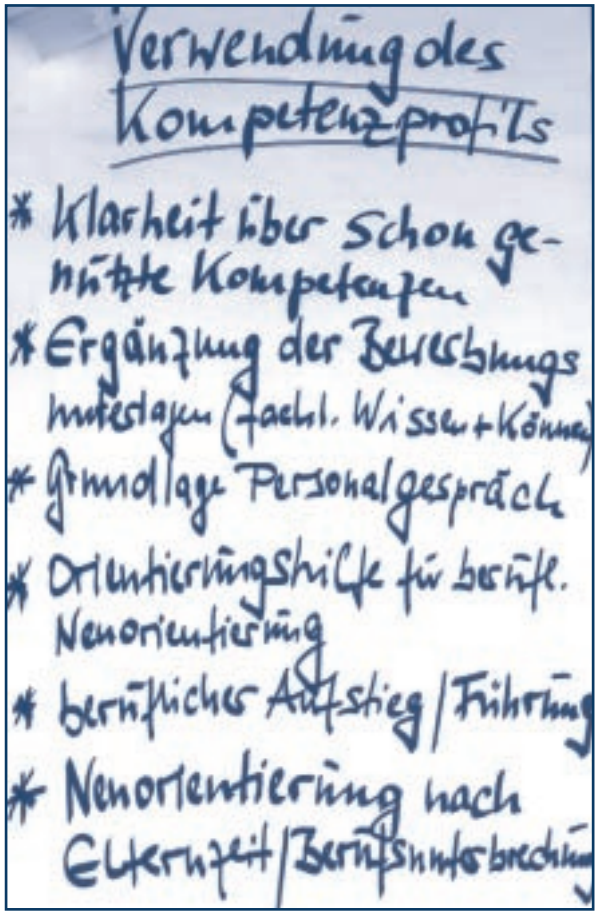
Wir waren dabei

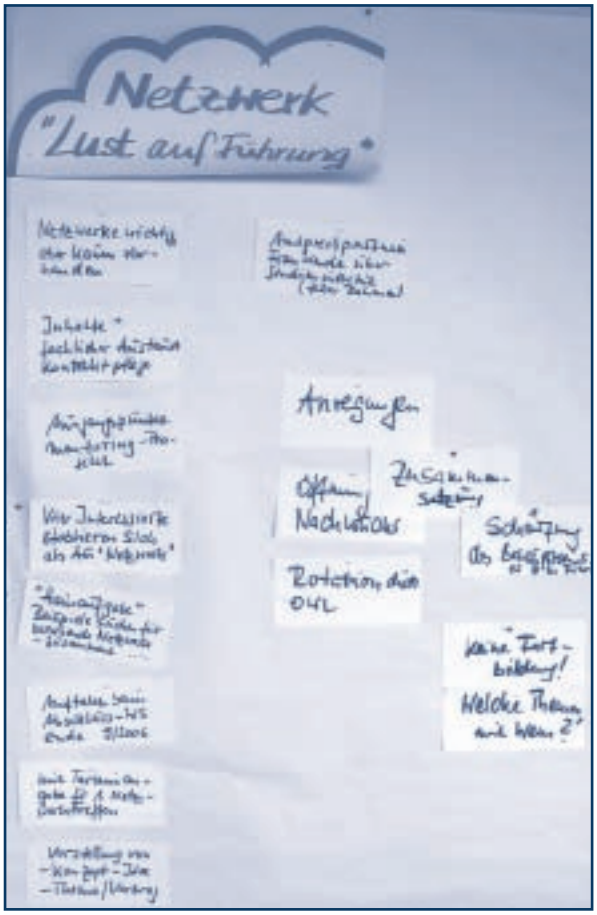
Impressionen vom Abschlussworkshop am 27.09.2006



Themen in den Arbeitsgruppen







4. Ergebnisse der Teilnehmerinnen-Befragung

4.1 Vor dem Zwischenbilanzworkshop

Von insgesamt 13 Tandems haben sich 24 Teilnehmerinnen an der Befragung beteiligt, 12 Mentorinnen und 12 Mentees.

Der Austausch

Die ersten Treffen zwischen den Mentorinnen und Mentees fanden in 11 Tandems innerhalb von 4 Wochen nach der Auftaktveranstaltung statt. Ein Tandem traf sich erstmals im Dezember 2005 und ein anderes Tandem im November 2005.
Die Treffen fanden bei allen Tandems regelmäßig statt. Die Angaben der Tandems zur Häufigkeit der Treffen differieren zwischen fünf und vier Mal.
Einige Tandems gaben an, auch über Telefon und E-Mails ihren Kontakt gehalten zu haben (Telefon: 7 Tandems; E-Mails: 8 Tandems). Eine Mentee bemerkte, sich auch zum Essen mit ihrer Mentorin getroffen zu haben, und ein Tandem gab an, dass ein gemeinsames Essen geplant gewesen sei.

Bis zum Zwischenbilanzworkshop bearbeitete Themen und Probleme

Die Inhalte, mit denen sich die Mentees und Mentorinnen in ihrer Zusammenarbeit hauptsächlich beschäftigten, lassen sich zu folgenden Themenkomplexen zusammenfassen:

- **Standortanalyse**
  Einige Mentorinnen (3) und Mentees (2) gaben an, sich mit einer genauen Standortanalyse der Mentee beschäftigt zu haben.
- **Bewerbungsstrategien**
  Ein anderer Gegenstand war die Entwicklung von Bewerbungsstrategien. Dieses Thema beinhaltete die Besprechung von Bewerbungsunterlagen, konkreten Stellenausschreibungen, die für die Mentees relevant waren, und die Besprechung von möglichen nächsten Karriereschritten. 3 Mentorinnen und 2 Mentees gaben an, dieses Thema besprochen zu haben.
- **Fortbildungsmöglichkeiten und berufliche Weiterentwicklung**
  Fortbildungsmöglichkeiten, wie z. B. Präsentationstechniken und berufliche Weiterentwicklung für die Mentee, waren bei 3 Tandems Thema in der Zusammenarbeit (Mentorinnen: 3; Mentees: 3).
- **Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern**
  Ein wichtiges Thema war der Umgang mit Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern sowie mit Vorgesetzten. Mit 16 Nennungen (8 Mentorinnen; 8 Mentees) war dieses eines der am häufigsten behandelten Themen. Zu diesem Themenkomplex gehörten:
  - Verhältnis zu Vorgesetzten
  - Wahrnehmung durch Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter
  - Kommunikation mit Vorgesetzten/Feedback durch Vorgesetzte/Umgang bei problematischem Verhältnis zu Vorgesetzten
  - Mitarbeiterführung/Loben und Motivation von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern/Feedback an diese/ Zusammenarbeit mit bestimmten Kolleginnen und Kollegen
  - Verteilung der Arbeit/Auslastung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern > Delegation

- Mitarbeitergespräche führen (u. a. Umgang mit Emotionen)
- für und wider »Du« am Arbeitsplatz
- Durchsetzen gegenüber Kolleginnen und Kollegen
- interne Situation der Mentee in ihrer Rolle als Führungskraft
- Umgang mit »Etablierten« (u. a. in Bezug auf Konflikte mit Etablierten etc.)
- Positionierung einer (neuen) Führungskraft
- Gesprächsführung bei aktuellen Führungsproblemen/Kommunikation in der Sandwich-Position
- Verhalten bei Übernahme neuer Verantwortungsbereiche

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

  Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Bereich, der auffallend wenig besprochen wurde. Nur 2 Mentorinnen und 1 Mentee gaben dieses als bearbeitetes Thema an.

- **Feedback**

  Das Thema Feedback war häufiger Gegenstand in der Zusammenarbeit der Tandems. 3 Mentorinnen und 4 Mentees gaben an, diesen Bereich bearbeitet zu haben.

- **Arbeitsorganisation**

  Die Verbesserung der Arbeitssituation und -organisation war ein Themenfeld, das viele Tandems interessierte. Dazu gehörten:

  - Defizitanalyse/Bestandsaufnahme im Arbeitsbereich der Mentee
  - Selbst- und Arbeitsorganisation
  - Gestaltung/Ablauforganisation von Dienstbesprechungen
  - Optimierung von Arbeitsabläufen
  - Managen und Führen – Aufgaben einer Führungskraft, Führungsstile
  - Methodik in Besprechungen
  - Verbesserung des Selbstmanagements/Zeitmanagements und persönliche Organisation
  - Erstellung von Arbeitsplänen

  Mit 17 Nennungen (9 von Mentorinnen und 8 von Mentees) war dieses Thema, knapp vor dem Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, das am häufigsten genannte.

- **Persönliche Weiterentwicklung**

  Auch die persönliche Entwicklung wurde in der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin reflektiert. Zu diesem Bereich gehörten die Themen Präsentationstechniken, Selbstdarstellung, Darstellung der eigenen Leistung sowie persönliche Präsenz, 150% Anspruch an sich selbst und Projektüberhäufung (Belastung). Hier gaben 2 Mentorinnen und 4 Mentees an, diese Themen im Tandem behandelt zu haben.

- **Netzwerke**

  Der Aufbau und die Stabilisierung von Netzwerken war bis zum Zwischenbilanzworkshop bisher nur von wenigen Mentees (1) und Mentorinnen (1) thematisiert worden.

Lösungsvorschläge und Handlungsmöglichkeiten

Alle Mentorinnen und Mentees gaben an, gemeinsam Lösungsvorschläge und Handlungsstrategien entwickelt zu haben. Zu den Lösungsvorschlägen gehörten:

- genaue Zielformulierung entwickeln
- Erarbeitung aktueller Bewerbungsunterlagen mit der Mentorin
- Hinweise von Mentorinnen bezüglich Fort- oder Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zur genauen Klärung möglicher Problemfelder suchen
- Erarbeitung von Strategien zur Gesprächsführung (Loben, Mitarbeitergespräche, Loyalität zusichern, Umgang mit Emotionen, eigenes Ziel im Gespräch nicht aus den Augen verlieren)
- Einhaltung von Regeln einfordern, konsequentes Verhalten an den Tag legen, klarstellen, was von den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern erwartet wird
- Veränderungen im Hinblick auf weitere Entwicklungsmöglichkeiten auch mit anderen Beteiligten (z.B. Vorgesetzte, Personalentwicklung, Personalrat) erörtern
- Strukturierung und Formalisierungen von Besprechungsabläufen
- Aufgaben abgeben, die Eigenverantwortlichkeit jedes Teammitglieds stärken, klare Aufgabenzuordnung treffen, Arbeitspläne erstellen
- im Bereich Mitarbeiterführung: bei Übernahme neuer Verantwortungsbereiche mit den Kolleginnen und Kollegen Einzelgespräche führen und sie von ihrer Arbeit und den bisherigen Standards berichten lassen
- Erarbeitung eines genauen Zeitmanagements
- Verbesserung der Darstellbarkeit der eigenen Arbeitsergebnisse
- Tipps von Mentorinnen, wie man an informelle Infos im eigenen Haus kommen kann, und Aufzeigen von Anknüpfungspunkten zur Netzwerkbildung im eigenen Haus.

Erarbeitung von Lösungsvorschlägen

Alle Mentees gaben an, dass von der Mentorin Lösungsvorschläge eingebracht wurden, und sie auch ihre eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen der Mentorinnen einbringen konnten.
Auch alle Mentorinnen gaben an, dass sie bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen ihre eigenen Erfahrungen einbringen konnten.
Die Resonanz auf ihre Vorschläge bewerteten alle Mentorinnen durchgehend positiv. Sie beschrieben die Mentees als aufnahmebereit, aufgeschlossen, sehr offen und interessiert gegenüber ihren Vorschlägen.
Die Nutzung von weiteren Kontakten und Netzwerken wurde bis zum Zwischenbilanz-Workshop nur in einem Einzelfall umgesetzt. In zwei Fällen gab es weiterreichende Empfehlungen von den Mentorinnen zur Nutzung von Netzwerken. Eine Mentorin plante noch die Nutzung von Netzwerken.

Persönlicher Gewinn durch das Mentoring

Alle Mentees sahen für sich einen Gewinn in dem bisherigen Mentoring-Prozess, jedoch in unterschiedlichen Bereichen.

- Acht Mentees gaben an, dass sie das Feedback und die Fremdwahrnehmung/Einschätzung der Mentorin sowie die Möglichkeit der Selbstreflextion über die eigene berufliche Situation und das eigene Verhalten als bereichernd empfunden haben. Den Mentees eröffneten sich so neue Sichtweisen auf ihren Arbeitsalltag.

- Eine Mentee sah ihren Gewinn aus dem Mentoring in den Anregungen für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.
- Bezüglich des Umgangs mit Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten erhielten die Mentees nützliche Tipps, insbesondere den Bereich der Gesprächsführung und Kommunikation betreffend. Diese Hinweise sahen 3 Mentees als Gewinn an.
- 2 Mentees gaben an, von den Erfahrungen ihrer Mentorin profitiert zu haben. Die Mentorin wurde als jemand eingeschätzt, der praktische Lösungsansätze und konstruktive Kritik anbringt sowie als Führungskraft zum Erfahrungsaustausch zur Verfügung steht.
- 2 Mentees betonten, ihre Selbstsicherheit sei durch das Mentoring gewachsen. Es gelang ihnen, Dinge anzusprechen und sich oder ein Thema vor einer größeren Gruppe zu präsentieren.

Auch alle Mentorinnen haben durch das Mentoring etwas für sich gewinnen können. Dazu gehören:

- Freude, die eigenen Erfahrungen weitergeben und weiterhelfen zu können (3) und dadurch Stärkung des eigenen Selbstbewusstseins (2)
- Reflexion über eigene Verhaltensweisen und eigenes Führungsverhalten (4)
- Möglichkeit, die eigene berufliche Entwicklung Revue passieren zu lassen (2)
- Beitrag zur Förderung der weiblichen Nachwuchskräfte (1)
- Neue Impulse für die eigene Arbeit und Weiterentwicklung der eigenen Führungs- und Beratungskompetenz (1)
- Auffrischung der theoretischen Grundlagen (1)
- Einblicke in fremde Arbeitsgebiete (1)
- Erkenntnis, dass eigene Strategien vermittelbar sind (1)
- Erkennen der Schwierigkeiten, »Erfahrungen« so zu vermitteln, dass Andere davon profitieren (1)

Eine Mentorin bemerkte, dass sie durch das Mentoring die Arbeitswelt wieder einmal aus der Sicht einer Mitarbeiterin sah; doch außer dem Perspektivwechsel sah sie für sich selbst »wenig Gewinn« durch das Mentoring.

Umsetzung der erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten

Insgesamt gaben 10 Mentees an, dass sie bisher erarbeitete Lösungsmöglichkeiten schon in ihrem beruflichen Alltag umsetzen konnten. Nach den Angaben einer Mentee hatte sie bereits alle Lösungsvorschläge umgesetzt, beschrieb diese jedoch nicht im Einzelnen. Eine Mentee sah in ihrem derzeitigen beruflichen Bereich keine Möglichkeiten, die Lösungsvorschläge umzusetzen. Eine andere Mentee konnte in bestimmten Situationen Erkenntnisse aus dem Mentoring umsetzen, wollte jedoch keine Einzelfälle nennen.
Folgende Lösungsmöglichkeiten haben die Mentees realisieren können:

- Teilnahme an Besprechungen und Veränderungen in der eigenen Arbeitsorganisation (1)
- Andere Wahrnehmung und Überlegungen von Veränderungen im Umgang mit Vorgesetzten und praktische Erprobung von Tipps der Mentorin zum Thema »Selbstpräsentation«. Hinweise zum Thema »Feedback« wollte diese Mentee in der Personalentwicklung als Thema aufgreifen (1)
- verändertes Verhalten (1)
- Einführung von Dienstbesprechungen und andere Vorbereitung von Sitzungsterminen (1)
- Verändertes Verhalten in Konfliktgesprächen, im Bereich Projekt- und Zeitmanagement und bei Protokollerstellungen (1)
- Gesprächsführung mit Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten (3)

- Vermittlung des eigenen Standpunktes bezüglich der Karriereplanung gegenüber Vorgesetzten, eine gelassenere Einstellung, Mitarbeiterinnen stärker zur Verantwortung ziehen bezüglich ihrer eigenen Problemlösung (1)
- Das Loben von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und das Thematisieren von Mitarbeitergesprächen (1)

Insgesamt berichteten 9 Mentorinnen, dass sie auf gemeinsam erarbeitete Lösungsvorschläge von ihren Mentees eine Rückmeldung erhielten (8 »ja«; 1 »teilweise«). Davon beschrieben 2 Mentorinnen die Rückmeldungen ausdrücklich als positiv. Eine Mentorin stellte fest, dass aufgrund der wenigen Treffen noch keine konkreten Umsetzungen erfolgt waren.

Welchen Stellenwert hat es, mit einer weiblichen Mentorin/weiblichen Mentee zu arbeiten?

Auf die Frage, welchen Stellenwert es für sie hatte, mit einer weiblichen Mentorin gearbeitet zu haben, antworteten die Mentees unterschiedlich.
Für den Großteil der Mentees (8) hatte es einen höheren Stellenwert, mit einer Mentorin zu arbeiten. Die Begründungen sind alle ähnlich: Frauen machen ähnliche Erfahrungen und können sich besser in die Perspektive der Mentees hineinversetzen.
Eine Frau als Mentorin steht bestimmten Problemen wie zum Beispiel »Reden und Präsentieren vor einer größeren Gruppe«, oder dem Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verständnisvoller gegenüber. Auch die Sprache und Gesprächsführung zwischen Frauen ist eine andere als bei Männern. Eine Mentee beschreibt die Gespräche zwischen Mentee und Mentorin als offener und weniger distanziert.
Für einige Mentees hingegen (2) hatte es keine besondere Bedeutung, dass sie im Mentoring mit einer weiblichen Mentorin zusammenarbeiteten. Für sie war die Grundidee des Mentoring-Programms ausschlaggebend. Wichtiger als das Geschlecht sei die Qualifikation und die Erfahrung des Mentors/der Mentorin.
2 Mentees betonten, dass sowohl die Arbeit mit einem Mentor als auch die Arbeit mit einer Mentorin gewinnbringend sein könne. Die Mentorin möge zwar andere Erfahrungen gemacht haben, doch auch von dem Erfahrungsschatz eines Mentors könne eine weibliche Mentee profitieren.

Auch die Mentorinnen wurden danach gefragt, welchen Stellenwert es für sie hatte, mit einer weiblichen Mentee zusammen gearbeitet zu haben.
Für eine Mentorin hatte die Zusammenarbeit mit einer weiblichen Mentee »tendenziell eher einen nicht so hohen Stellenwert«. Doch für den Großteil der Mentorinnen (10) hatte die Zusammenarbeit mit einer weiblichen Mentee eindeutig einen anderen Stellenwert als die Arbeit mit einem männlichen Mentee.
Sie betonten, dass sie schneller Zugang zu einer weiblichen Mentee fänden, da Frauen untereinander »die gleiche Sprache sprechen«, Frauen anders führten und arbeiteten als Männer, Frauen im Berufsalltag mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hätten und ähnliche Ansichten verträten im Hinblick auf das Auftreten von Männern und Frauen in Führungspositionen und den Berufsalltag im Allgemeinen. Eine gewisse Grundsolidarität, so eine Mentorin, sei vorhanden.
Obwohl sie sich positiv zu der Zusammenarbeit mit einer weiblichen Mentee äußerten, hätten 2 Mentorinnen es dennoch reizvoll gefunden, auch mit männlichen Nachwuchskräften zu arbeiten, da sich bei einer gemischtgeschlechtlichen Mentoring-Beziehung die Chance eröffne, mehr Verständnis für die andere Seite zu wecken. Außerdem könne sich die Arbeit mit männlichen Mentees künftig positiv auf die Chancen von Frauen in der öffentlichen Verwaltung auswirken.

Erfahrungen aus dem Workshop und ggf. den Meetings
Auftaktveranstaltung

Einige Erkenntnisse aus der Auftaktveranstaltung waren für Mentorinnen und Mentees sehr hilfreich. Dazu gehörten folgende Themen und Anregungen:

- Anregungen und Vorschläge zu den (ersten) Mentoring-Themen und zur Gestaltung der Gesprächsinhalte (7)
- Informationen zu den Rahmenbedingungen und Klärung von formalen Fragen; Grundsätzliches zum Projekt (5)
- Die Wichtigkeit einer genauen Ziel- und Problemdefinition; Klärung der eigenen Erwartungshaltung (4)
- Mentee als treibende Kraft: klare Terminabsprachen und Themenbenennung durch die Mentee; Klarheit über Rollenverteilung Mentee/Mentorin (4)
- Bogen zur Selbst- u. Fremdeinschätzung (1)
- Beschreibung und Charakterisierung (1)
- Wunsch nach Austauschtreffen wurde sofort aufgenommen und zwischenzeitlich auch umgesetzt (1)

Optimierung des Mentoring-Programms

Zur Optimierung des Mentoring-Programms machten einige Mentorinnen und Mentees Verbesserungsvorschläge.

- weitere Mentoring-Themenbeispiele, z. B. Planspiele, damit die Mentee das Verhalten in einer zukünftigen Führungsposition üben kann (1)
- gesondertes Schulungsangebot für Mentorinnen in Gesprächsführung und Beratung zur Unterstützung der Mentorinnen und zur allgemeinen Qualitätssicherung des Mentorings (1)
- Kürzen des Powerpoint-Vortrag im ersten Teil der Auftaktveranstaltung; mehr Zeit für die Erarbeitung der Wünsche und Erwartungen und die Möglichkeit, seine Tandem-Partnerin kennen zu lernen ist sinnvoller (1)
- separates Treffen aller Mentees zu Beginn des Mentoring-Projektes (1)
- die Mentorinnen schon vorher den Mentees bekannt geben, da das Kennen lernen als zu krampfhaft empfunden wird (2)
- Verbesserung der Tandembildung (1)
- Liste mit möglichen Themen zum eigentlichen Thema der Veranstaltung machen und nicht erst am Schluss der Veranstaltung verteilen (1)
- gemeinsame Gruppen von Mentees und Mentorinnen (1)
- straffere Moderation in den Workshops und in der Auftaktveranstaltung, damit die Debatte über einzelne Fragen und Probleme nicht zuviel Zeit in Anspruch nimmt (1)
- Kleingruppen, die probehalber mit den Paaren stattfinden sollten (1)

Mentorinnen-Meetings

Insgesamt 8 der befragten Mentorinnen gaben an, bereits an gemeinsamen Mentorinnen-Treffen (Meetings) teilgenommen zu haben. Drei weitere Mentorinnen hatten aus terminlichen oder krankheitsbedingten Gründen noch nicht daran teilnehmen können.

Die Mentorinnen, die an den Treffen teilgenommen haben, äußerten sich überwiegend positiv zu dem erbrachten Nutzen dieser Meetings. Sie sahen den Nutzen vor allem in einem Erfahrungsaustausch mit den anderen Mentorinnen. Dadurch werde das eigene Vorgehen bestätigt und könne noch einmal reflektiert und überdacht werden. Außerdem bekämen die Mentorinnen durch den Erfahrungsaustausch hilfreiche Anregungen für die weitere Arbeit und lernten andere Fragestellungen und Sichtweisen kennen.

Positive und negative Erfahrungen im Mentoring-Prozess

Die Mentees und Mentorinnen wurden im Fragebogen auch dazu aufgefordert, das Mentoring-Projekt bisher zu bewerten. Sowohl Mentees als auch Mentorinnen sollten über ihre positiven und negativen Erfahrungen im Mentoring-Prozess berichten und Vorschläge zur Optimierung des Mentoring-Prozesses machen.
Alle Mentees haben positive Erfahrungen im Mentoring gemacht (11). Dazu gehörte das Lernen und Profitieren von der Qualifikation und den Erfahrungen der Mentorin als Führungskraft (4). Auch die intensiven Gespräche mit ihrer Mentorin und ihr Feedback aus einer neutralen Außenperspektive empfanden die Mentees als gewinnbringend (3). So konnten die Mentees ihre Verhaltensweisen reflektieren und gegebenenfalls verbessern, bekamen Tipps, die sie in ihrem beruflichen Alltag anwenden konnten und wurden so auch auf andere Lösungswege aufmerksam.
Dabei betonten viele Mentees die offene und angenehme Atmosphäre in den Gesprächen und wussten es sehr zu schätzen, dass sich die Mentorinnen Zeit für sie nahmen, obwohl diese selbst beruflich stark in Anspruch genommen waren.
Einige Mentees brachten trotz ihrer positiven Erfahrungen auch Kritikpunkte an. Als erschwerend für die Zusammenarbeit sah eine Mentee die große räumliche Entfernung zwischen sich und der Mentorin und die starke berufliche Einbindung von Mentorin und Mentee.
Eine andere Mentee stellte fest, dass wenig junge Mentees an dem Projekt teilnahmen, und sie bemerkte, dass doch gerade junge Frauen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen, die meiste Hilfe benötigten. Eine andere Mentee stellte Schwierigkeiten bei den Mentoring-Themen fest, da sich diese nur abstrakt besprechen ließen und keine unmittelbare Möglichkeit der Umsetzung bestünde. Außerdem sei es schwierig, durch die nicht vorhandene Erfahrung als Führungskraft die Themen im Vorfeld ausreichend zu definieren. Eine Mentee bemerkte, das Mentoring-Projekt sei für sie als schon eingesetzte Führungskraft sehr sinnvoll, um aktuelle Probleme besprechen zu können. Für eine Person jedoch, die noch keine Führungskraft sei, sei dies ihrer Einschätzung nach problematisch.

Auch die meisten Mentorinnen haben im Mentoring-Prozess positive Erfahrungen machen können (11). Als positiv empfanden die Mentorinnen, dass sie ihre Erfahrungen an die Mentees weitergeben konnten und diese davon profitierten (3).
Die Mentorinnen bekamen im Mentoring die Möglichkeit, ihre eigene Situation zu reflektieren und sich über die Führungsrolle und den Führungsalltag konstruktiv auszutauschen (2). Auch das Kennenlernen der Gegebenheiten in anderen Kommunen wurde als bereichernd empfunden (1). Wie die Mentees erlebten auch die Mentorinnen die Zusammenarbeit als offen, zielorientiert und harmonisch.
Doch auch die Mentorinnen brachten trotz überwiegend positiver Erfahrungen Kritikpunkte an. Als negativ erachteten einige Mentorinnen den Zeitaufwand, den man für das Mentoring aufbringen musste. Dies war besonders schwierig, wenn die Mentorin zu diesem Zeitpunkt gerade selbst beruflich stark belastet war (2).
Eine andere Mentorin sah alle Themen bereits als abgearbeitet an und konnte aus ihrer Sicht zum Zeitpunkt der Befragung das Projekt bereits beenden (1).
Eine Mentorin hatte im Vorfeld die Befürchtung, der Altersunterschied zwischen jüngerer Mentorin und älterer Mentee könnte sich als Problem herausstellen. Diese Befürchtung erwies sich jedoch als unbegründet.
Eine Mentorin beanstandete, dass im Laufe der Veranstaltung bei den Mentorinnen vorübergehend der Eindruck entstand, dass von ihnen ein professionelles Coaching erwartet wird (1).

»Kurskorrekturen«

Die Mentees und Mentorinnen wurden auch danach gefragt, ob für die Zukunft Veränderungen zur Verbesserung der Konzeption des Mentorings vorgenommen werden müssten. Insgesamt 8 Mentees und Mentorinnen haben Verbesserungsvorschläge gemacht. Zu den Vorschlägen gehörten:

- monatliche Treffen
- vermehrt junge Mentees ansprechen und zu einer Teilnahme bewegen bzw. diese dann auch zulassen
- Die Zielgruppe der Mentees sollte ggfs. überdacht werden. Es wäre vorteilhafter, wenn die Mentee sich bereits in einer Führungsposition befindet
- Treffen der Mentees zwecks Erfahrungsaustauschs organisieren
- Die Notwendigkeit des Prozesses sollte für einige Mentees individuell noch stärker herausgearbeitet werden
- mehr Inputs und Anregungen zu weiteren möglichen Gesprächsthemen für die zweite Hälfte des Mentorings (2)
- Eine Mentee machte darauf aufmerksam, dass ein Mentoring-Programm gerade jüngeren Personen weiterhelfen würde (u35), da diese gerade dabei seien, ihre Karriere und weitere Entwicklung aktiv zu planen und dabei selbst noch Gestaltungsmöglichkeiten hätten. Die Mentee plädierte überdies dafür, Kolleginnen mit Führungserfahrung nicht als Mentee in das Programm aufzunehmen, sondern höchstens als Mentorin

Weiterempfehlung

Auf die Frage, ob sie das Projekt an künftige Mentorinnen und Mentees weiterempfehlen würden, gaben 9 der Mentorinnen und 12 der Mentees an, sie würden das Projekt weiter empfehlen. Eine Mentee bemerkte, dass die Kommission zukünftig ein genaueres Augenmerk auf die Vorerfahrungen und den beruflichen Hintergrund der Mentees legen sollte, damit mehr jüngere Kolleginnen Chancen hätten, an dem Projekt teilzunehmen. Die Mentee schlug zudem vor, das Projekt sollte breiter kommuniziert werden und es sollte vielleicht über die Personalentwicklungsstellen der Verwaltungsbehörden nach Mentorinnen und Mentees gesucht werden.

Weitere Anmerkungen (an künftige Mentorinnen/Mentees)

Die letzte Frage bot den Mentees und Mentorinnen die Möglichkeit, ihrerseits noch weitere Anmerkungen anzubringen.
Eine Mentorin bemerkte, dass im ersten Gespräch die Erwartungen der Mentee an die Mentorin bezüglich der Erfolge des Projektes für den eigenen beruflichen Werdegang konkret angesprochen werden sollten. Für sie als Mentorin sei es wichtig zu wissen, ob die Mentee ganz konkret eine Stelle im Auge habe, sich ganz allgemein auf einen Aufstieg vorbereiten wolle oder Hilfe für die eigene Zielfindung erhoffe.
Eine Mentee beschrieb das Mentoring als eine Bereicherung für beide Seiten, die »man ergreifen sollte«.
Eine Mentorin bedauerte es, dass aufgrund der Entfernung mit ihrer Mentee keine kurzfristigen Treffen unabhängig vom Projekt hätten stattfinden können. Eine andere Mentorin betonte den Zeitaufwand, der mit dem Mentoring verbunden sei.
Eine Mentee hob die wichtige Funktion der Lenkungsgruppe hervor und machte deutlich, dass der Blick über den Tellerrand sehr hilfreich für sie gewesen sei.
Die Zusammenführung von Tandems aus verschiedenen Städten hat, nach Meinung einer Mentorin, einen »Mehrwert«, und sie stellte die Frage, wie diese Möglichkeit über das Projekt hinaus sichergestellt werden könne.

Eine andere Mentorin reflektierte ihre bisherigen Erfahrungen im Mentoring dahingehend, dass die Mentees sich im Vorfeld darüber im Klaren sein müssten, was sie sich selbst von der Teilnahme an einem derartigen Projekt versprächen, d.h. sie sollten klare Fragestellungen und Zielsetzungen für sich formulieren. Mentorinnen könnten keinen beruflichen Aufstieg garantieren. Sie könnten auf Grund ihrer eigenen Erfahrungen Hilfestellung geben. Bezüglich der Coaching-Möglichkeiten einer Mentorin stellte sie fest, dass Mentorinnen zwar ihre Erfahrungen in die Beratung einfließen lassen sollten, jedoch ohne den Anspruch gegen sich selbst zu erheben, auf alles eine Antwort zu wissen. Mentorinnen sollten sich nicht überlegen fühlen, sondern die Zusammentreffen als Chance empfinden, über eigenes Vorgehen und Handeln zu reflektieren.

4.2 Vor dem Abschlussworkshop

Von den verbliebenen 13 Tandems haben 12 Mentees und 11 Mentorinnen an der Befragung vor dem Abschluss-Workshop teilgenommen. Bei dieser Befragung ging es schwerpunktmäßig um die im Mentoring behandelten Themen sowie die Einschätzung der Teilnehmerinnen zu den positiven Wirkungen des Mentoring und deren Ursachen. Außerdem sollte festgestellt werden, welche Strategien von den Mentees im Hinblick auf die Wahrnehmung einer Führungsfunktion entwickelt wurden und inwieweit Optimierungen des Projekts erforderlich sein könnten. Die Fragebögen sind als Anlage beigefügt.

Was war im Einzelnen Inhalt der Mentoring-Treffen?

Insgesamt wiesen die zwischen Mentorin und Mentee behandelten Themen eine große Bandbreite auf. Sie reichten von einer Stärken-Schwächen-Analyse über die strategische Karriereberatung, ein offenes Feedback, Hinweise zur Erweiterung der fachlichen und persönlichen Qualifikation, die Entwicklung von Bewerbungsstrategien und die Verbesserung des Selbstmanagements, die Strukturierung und Erweiterung des Aufgabenbereichs, die Positionierung in einer Führungsrolle und in der Organisation bis hin zum Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten, der Formulierung und Durchsetzung berechtigter Ansprüche und der Stärkung der Konfliktbereitschaft. Weitere Themen waren u.a. die Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Netzwerkbildung sowie die Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht.

Was hat das Mentoring gebracht?

Die ganz überwiegende Mehrheit der Mentees (11) fühlt sich durch das Mentoring besser in die Lage versetzt, Führungsaufgaben zu übernehmen bzw. wahrzunehmen.
Für diesen Personenkreis hatte das Mentoring positive Auswirkungen sowohl auf die Persönlichkeitsentwicklung wie auch auf die berufliche Entwicklung.
11 Mentees gaben an, dass durch das Mentoring ihre persönliche Qualifikation erweitert worden sei, und jeweils 10 Mentees wurden sicherer in der Bewältigung ihres Arbeitsalltags sowie im Umgang mit Vorgesetzten. 5 Mentees gaben Aufstieg oder Fortschritt in der beruflichen Entwicklung als positive Wirkung des Mentoring an. Und jeweils 4 Mentees waren zum Aufstieg ermutigt bzw. in ihrer fachlichen Qualifikation gestärkt worden.
Ganz überwiegend (10) sahen auch die beteiligten Mentorinnen ein positives Ergebnis des Mentoring für sich selbst und fühlten sich durch das Mentoring vor allem in ihrer eigenen Führungsposition gefestigt (8).

Was hat diese positiven Veränderungen bewirkt?

Eindeutig waren die positiven Veränderungen auf die regelmäßigen Treffen der einzelnen Tandems zurückzuführen, die – mindestens – etwa alle 2 Monate mit einer durchschnittlichen Dauer von 2 Stunden stattfanden. Neben diesen Treffen gab es Kontakte über E-Mails und das Telefon, und 3 Tandems verabredeten sich auch zum Essen. In einem Fall nahm eine Mentorin an einer Sitzung oder Präsentation ihrer Mentee teil, um sich selbst ein Bild von deren Auftreten zu verschaffen. Über die Tandembeziehung hinaus gab es in einigen Fällen (4 bzw. 5) auch Kontakte zu anderen Teilnehmerinnen des Projekts, die sich vornehmlich auf die eigene Verwaltung bezogen.

Einen wesentlichen Einfluss auf die positiven Veränderungen durch das Mentoring hatte für die Teilnehmerinnen auch die Verabredung von Zielen, und zwar in Bezug auf die Erweiterung der persönlichen und fachlichen Qualifikation (von 17 Teilnehmerinnen genannt), die Positionierung in der Organisation (16) sowie in der Führungsrolle (15). Diese Ziele wurden überwiegend erreicht, oder es wurden zumindest wesentliche Etappen für die Zielerreichung in der Zukunft definiert.

Darüber hinaus wurde von insgesamt 21 Teilnehmerinnen des Mentoring-Projektes die gemeinsame Entwicklung von Lösungsvorschlägen, Handlungsmöglichkeiten und Strategien als Grund für die positiven Veränderungen angegeben. Diese Lösungsvorschläge, Handlungsmöglichkeiten und Strategien beziehen sich im Einzelnen auf die Übernahme von Aufgaben, den Wechsel in ein anderes Amt, die Leitung und Vorbereitung von Sitzungen, den Aufbau eines Netzwerkes, das Verhalten in Konfliktsituationen (einschließlich Gesprächsführung), die Entwicklung und Darlegung eines eigenen Profils und die Verbesserung des Selbstmanagements. U.a. wurde gemeinsam erarbeitet, dass eigene Ergebnisse tatsächlich als eigene präsentiert werden sollten. Ausdrücklich betont wurde von den 12 Mentees die Praxisnähe der verabredeten Ziele und entwickelten Lösungsvorschläge, Handlungsmöglichkeiten und Strategien.

Das Einbringen der Erfahrungen der Mentorinnen (11) sowie die Berücksichtigung der Vorstellungen und Bedürfnisse der Mentees (12) wurden ebenfalls als erfolgsbestimmende Faktoren für das Mentoring-Projekt genannt, wobei letztlich die Tandembeziehung immer von dem – guten – Verhältnis zwischen Mentorin und Mentee lebte. Eine gute Tandembeziehung war insbesondere geprägt durch Offenheit (9 Nennungen), eine stimmende »Chemie« (9), das Crossing (5), gleiche Aufgabengebiete bzw. eine analoge berufliche Position (5) sowie Vertraulichkeit (4). Für die meisten Teilnehmerinnen war auch die Zusammenarbeit mit einer weiblichen Mentorin bzw. Mentee von Vorteil, da durch die gleiche Sprache und ähnlich gelagerte Probleme die Gespräche erleichtert wurden.

Welche Strategien wurden von den Mentees als Weg zum Erfolg entwickelt?

Um den Anforderungen als (potentielle) Führungskraft gerecht zu werden, haben die Mentees verschiedene Strategien entwickelt, nämlich das Lernen durch Erfahrung (10 Nennungen), einen hohen Arbeitseinsatz (10), die offensive Positionierung (9), den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (8), die Anpassung an bestehende Gegebenheiten (8) sowie letztlich auch die Stärkung der Frustrationstoleranz (5) und die Erweiterung der fachlichen Qualifikation (4).

Wie könnte das Mentoring-Projekt optimiert werden?

Alle Mentorinnen und Mentees würden das Projekt weiterempfehlen. Bei keiner der Teilnehmerinnen ergab sich eine negative Resonanz in der jeweiligen Verwaltung auf ihre Teilnahme am Mentoringprojekt. Überwiegend (6 von 10 Tandems) wollen die Teilnehmerinnen ihre Mentoring-Beziehung fortsetzen. Auch die begleitenden Veranstaltungen (Auftakt- und Zwischenbilanzworkshop) wurden grundsätzlich als hilfreich beurteilt.

16 Teilnehmerinnen hätten sich allerdings eine begleitende Supervision bzw. ein Coaching gewünscht. Der Kontakt zu Expertinnen und ein vermehrter Austausch mit anderen Mentees wurden von jeweils 9 Teilnehmerinnen als Optimierungsvorschläge genannt. 8 Teilnehmerinnen hätten gerne auf Unterlagen zum Mentoring zurückgegriffen, und 7 Teilnehmerinnen hätten sich eine – weitere – Begleitung während des Projektverlaufs gewünscht.
Angeregt wurde auch, das Projekt umzubenennen und den Fokus nicht nur auf das Thema »Führung« zu richten, sondern insgesamt die berufliche Karriereentwicklung von Frauen in den Blick zu nehmen und zu bearbeiten.

5. Ausblick

Die Mentorinnen des Projekts haben sich zu einem Führungsfrauennetzwerk zusammengeschlossen mit folgenden Zielen:

- Frauen in Führungspositionen sichtbar machen
- Wissen, Ideen, Erfahrungen, Kontakte durch fachlichen Austausch für die Netzwerkerinnen nutzbar machen und berufliche Perspektiven eröffnen
- Führungsfrauen in unterschiedlichen Berufsbereichen der Verwaltung und deren Sichtweisen kennen lernen (über den Tellerrand schauen)
- Frauen den Weg in Führungspositionen erleichtern

Das Netzwerk ist offen für Führungsfrauen aus Verwaltungen in OWL, die

- sich von der FrauenNetzwerk-Idee angesprochen fühlen und mitwirken wollen
- den Austausch und Kontakt zu anderen Frauen in vergleichbaren Positionen suchen
- die eigene Kompetenz, Wissen, Ideen, Erfahrungen und Anregungen in das Netzwerk einbringen möchten

Der Beirat ist sich einig, zunächst kein Folgeprojekt einzurichten. Stattdessen soll der Gedanke des Mentoring in Form einer interkommunalen Zusammenarbeit weiterentwickelt werden. Mit Hilfe eines noch zu entwickelnden Leitfadens könnten zum Beispiel die Gleichstellungsbeauftragten und die Personalentwicklung gezielt Führungsnachwuchsfrauen ein Mentoring vermitteln. Die entsprechende Mentorin könnte aus den am Projekt beteiligten Frauen rekrutiert werden oder mit Hilfe der Gleichstellungsbeauftragen anderer Kommunen gesucht werden.
Die Personalentwicklung der Stadt Bielefeld hat das Mentoring in ihr Personalentwicklungskonzept aufgenommen und in die Führungskräfteentwicklung integriert.

6. Anhang

6.1 Einladung zur Informationsveranstaltung

Anmeldung **C140-03473**

Absender/genaue Angabe des Kostenträgers:

Thema:
Informationsveranstaltung

Termin:
08.10.2004, 09:00-13:00 Uhr

Ich melde folgende Interessierte an:

Name/Vorname	Funktion	Telefon

Die Teilnahmebedingungen der Studieninstitute Bielefeld-Münster erkenne ich an.

Ort / Datum Unterschrift

Diese Daten sind wichtig für Sie ...

Veranstaltung:	C140-03473
Termin:	8. Oktober 2004
Zeit:	09:00 bis ca. 13:00 Uhr
Ort:	Studieninstitut Bielefeld Rohrteichstraße 71 33602 Bielefeld
Entgelt:	kostenfrei
Anmeldeschluss:	27. August 2004

So melden Sie sich an ...

Schicken Sie uns Ihre Anmeldung formlos als Brief oder Fax. Nennen Sie uns die Veranstaltungsnummer, Vor- und Nachnamen der Interessenten sowie den Kostenträger. Selbstverständlich nehmen wir Ihre Anmeldungen auch gerne telefonisch unter ☎ 0251 26597-0 oder per Mail an seminar@studieninstitut-muenster.de entgegen.

Studieninstitute für kommunale Verwaltung Bielefeld - Münster
Fortbildung

An den Speichern 10

48157 Münster

☎ 0251 26597-0
Fax: 0251 26597-77
E-Mail: fortbildung@studieninstitut-muenster.de
www.studieninstitut-muenster.de

www.stiwf.de

studieninstitut westfalen · lippe

Lust auf Führung?!

Informationsveranstaltung zum

Mentoring für Frauen

in der Kommunalverwaltung

8. Oktober 2004

Ein Pilotprojekt der Studieninstitute Bielefeld-Münster in Kooperation mit den Gleichstellungsbeauftragten Ostwestfalen-Lippe

„Um klar zu sehen genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung" (A. de Saint-Exupéry)

Was ist Mentoring?

„Eine erfahrene Führungskraft (Mentorin) berät über einen längeren Zeitraum eine jüngere qualifizierte Mitarbeiterin (Mentee) in beruflichen Fragen und unterstützt ihre persönliche Weiterentwicklung.

Welchen Vorteil hat die Verwaltung davon, Mentoring für Frauen durchzuführen?

Effiziente Personalentwicklung

Mentoring ist On-the-Job-Training: An konkreten beruflichen Fragen und Themen entwickeln Mentees ihre persönlichen Fähigkeiten weiter. So können sie bereits während des Mentoring-Prozesses ihre aktuellen Tätigkeiten qualifizierter, zielgerichteter und effizienter erfüllen. Die persönlichen Gespräche mit der Mentorin ergänzen optimal die externen Seminare.

Human-Resources werden optimal genutzt

Die Verwaltung nutzt ihre personellen Ressourcen effizienter: Qualifizierte Frauen, die Führungspositionen besetzen könnten, werden der Verwaltung bekannt. Umgekehrt nutzt die Verwaltung die Erfahrung und das Wissen ihrer Führungskräfte für das Training der Nachwuchskräfte.

- **Mehr qualifizierte Frauen in Führungspositionen**

Führungspositionen können mit Frauen besetzt werden, die bereits mit den inneren Strukturen der Verwaltung vertraut sind. Die Unabhängigkeit der Verwaltung vom externen Stellenmarkt wird größer.

Wer sind die Mentorinnen?

Führungskräfte, die

- einflussreich und mit Personalverantwortung in der Verwaltung tätig sind
- über mehrjährige berufliche Erfahrung verfügen
- gern ihre Erfahrungen weitergeben
- in den Dialog und Austausch mit Nachwuchskräften gehen, um ihren Blick für deren Sichtweise zu schärfen
- Frauen dabei unterstützen wollen, in höhere Positionen zu gelangen
- die notwendigen sozialen Kompetenzen zur Beratung besitzen
- über die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens auch Impulse für die persönliche Weiterentwicklung bekommen möchten

Wer sind die Mentees?

Frauen, die

- beruflich weiterkommen und Karriere machen wollen
- das Potential dafür haben
- bereit sind, sich für ihre Karriere stark zu engagieren

Weitere Informationen zum Thema „Mentoring" finden Sie auf unseren Internetseiten www.studieninstitut-muenster.de.

mit qualifizierung begeistern

studieninstitut westfalen · lippe

Zeitplan

- 08.10.2004 kostenfreie Informationsveranstaltung (C140) für interessierte Mentorinnen, Mentees und Personalverantwortliche durch das Leitungsteam, Christine Weinbörner (Gleichstellungsbeauftragte Stadt Krefeld) und Margret Tewes (Zentrum Frau in Beruf und Technik)
  Anmeldeschluss 27.08.2004
- bis Ende Januar 2005 Bewerbung als Mentorin oder Mentee
- danach Bildung des Tandems durch das Leitungsteam
- 11.04.2005 Auftaktworkshop Moderation Margret Tewes
- 27.09.2005 Zwischenbilanzworkshop Moderation Margret Tewes
- 22.03.2006 Abschluss-Workshop Moderation Margret Tewes
  Überreichung des Zertifikates des Studieninstituts

Zwischen dem Auftakt- und dem Abschluss-Workshop finden monatliche Gespräche zwischen Mentee und Mentorin statt.

Entgelt: 490,00 € für die Mentees, kostenfrei für die Mentorinnen

6.2 Bewerbungsbogen für Mentorinnen

Lust auf Führung?!
Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

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

Bewerbungsbogen für Mentorinnen*

* alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der Vermittlung der geeigneten Mentee, dies gilt auch für den Lebenslauf mit Foto, den Sie bitte dem Bewerbungsbogen beifügen

I. Persönliche Daten:

Name *Vorname* *Geburtsdatum*

Verwaltung / Fachbereich (Amt) / Abteilung bzw. Sachgebiet / Arbeitgeber

Straße / Hausnummer / Postleitzahl / Stadt

Dienstbezeichnung / Besoldungsgruppe bzw. Vergütungsgruppe

Befristetes Arbeitsverhältnis nein ☐ ja, ☐ bis zum _____
Wöchentlicher Stundenumfang _____
meine dienstliche

Telefonnummer *Telefaxnummer* *eMail-Adresse*
meine private Kontaktadresse:

Straße/ Hausnummer / Postleitzahl / Wohnort

Telefonnummer *Handy-Nummer*

Telefonnummer *eMail-Adresse*

II. Mein beruflicher Werdegang

Ich habe folgende/n berufliche Ausbildung, Abschluss bzw. weitere Qualifikationen (z.B. Fachhochschul- oder Hochschulstudium, Angestelltenlehrgang II):

Die wichtigsten Stationen meines beruflichen Werdegangs:

Mein derzeitiger Aufgaben- und Leitungsbereich (Schwerpunkte):

Ich übe in meinem derzeitigen Aufgabengebiet Führungs- und Personalverantwortung aus
ja ☐ nein ☐ Ich bin verantwortlich für _____ Mitarbeiter/innen

Ich verfüge bereits über Erfahrungen mit Mentoring
als Mentorin ja ☐ nein ☐ als Mentee ja ☐ nein ☐

Ich habe dabei folgende - positiven bzw. negativen - Erfahrungen gemacht*:

ggfs. bitte auf einem separaten Blatt näher erläutern

III. Meine Erwartungen an die Mentee

Von meiner Mentee erwarte ich, dass sie sich folgendermaßen in die Mentoring-Beziehung einbringt (ich erwarte folgende Eigenschaften):

IV. Meine Angebote an die Mentee

Ich kann meine Mentee in folgenden Bereichen besonders unterstützen (Mehrfachnennungen möglich):

- ☐ Laufbahnplanung / Karrierestrategie
- ☐ Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ☐ Führungsverhalten / -qualifikation
- ☐ Selbstpräsentation / Durchsetzungsfähigkeit
- ☐ Konfliktbewältigung
- ☐ Arbeits(zeit)organisation
- ☐ Kontakte / Aufbau eines Netzwerks

Sonstiges: ☐ _____
☐ _____
☐ _____

Meine Mentee kann in meiner Verwaltung hospitieren: nein ☐
ja, ☐ und zwar ein bis zwei Tage ☐ bis zu einer Woche ☐ öfter ☐

V. Meine persönliche Erwartungshaltung

Ich erwarte von meiner Mitwirkung an dem Mentoring-Projekt für mich persönlich
- ☐ eine Reflexion meines eigenen beruflichen Werdegangs und Verhaltens
- ☐ einen Einblick in andere Arbeitssituationen
- ☐ einen hierarchiefreien Umgang mit Nachwuchskräften
- ☐ einen Einblick in die Situation des Führungsnachwuchses

Weitere Erwartungen:

Für die im Rahmen des Mentoring-Projektes geplanten drei Workshops wünsche ich mir Informationen zu folgenden Themen:

VI. Sonstiges

Folgende Dinge sind für mich von großer Bedeutung (z.B. persönliche Lebenssituation, besonders ausgeprägte Interessen), die für das Mentoring-Projekt relevant sein könnten:

Folgende ehrenamtlichen bzw. nebenamtlichen Tätigkeiten von mir könnten von Interesse für das Mentoring-Programm sein (z.B. Dozentinnentätigkeit, Kommunalpolitik usw.):

Ich bin darüber informiert, dass das Mentoring-Programm neben den regelmäßigen Treffen mit der Mentee auch begleitende Veranstaltungen (Auftaktveranstaltung, Zwischenworkshop, Mentorinnentreffen und Abschlussveranstaltung) umfasst.

Datum *Unterschrift*

6.3 Bewerbungsbogen für Mentees

Lust auf Führung?!
Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

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

*Bewerbungsbogen für Mentees**

* alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der Vermittlung der geeigneten Mentorin, dies gilt auch für den Lebenslauf mit Foto, den Sie bitte dem Bewerbungsbogen beifügen

I. Persönlichen Daten:

Name *Vorname* *Geburtsdatum*

Verwaltung / Fachbereich (Amt) / Abteilung bzw. Sachgebiet / Arbeitgeber

Straße / Hausnummer / Postleitzahl / Ort

Dienstbezeichnung / Besoldungsgruppe bzw. Vergütungsgruppe

Befristetes Arbeitsverhältnis nein ☐ ja, ☐ bis zum _____
Wöchentlicher Stundenumfang _____

meine dienstliche

Telefonnummer *Telefonnummer* *eMail-Adresse*

meine private Kontaktadresse:

Straße / Hausnummer / Postleitzahl / Wohnort

Telefonnummer *Handy-Nummer*

Telefaxnummer *eMail-Adresse*

II. Mein beruflicher Werdegang

Ich habe folgende/n berufliche Ausbildung, Abschluss bzw. weitere Qualifikation Fachhochschul- oder Hochschulstudium, Angestelltenlehrgang II):

Die wichtigsten Stationen meines beruflichen Werdegangs:

Meine derzeitigen beruflichen Schwerpunkte:

Ich übe in meinem derzeitigen Aufgabengebiet Führungs- und Personalverantwortung aus
ja ☐ nein ☐ Ich bin verantwortlich für _____ Mitarbeiter/innen

Ich verfüge bereits über Erfahrungen mit Mentoring ja ☐ nein ☐

Ich habe dabei folgende - positiven bzw. negativen - Erfahrungen gemacht*:

ggfs. bitte auf einem separaten Blatt näher erläutern

III. Meine Wünsche an die Mentorin

Von meiner Mentorin wünsche ich mir, dass sie sich folgendermaßen in die Mentoring-Beziehung einbringt (ich wünsche mir folgende Eigenschaften):

Ich erhoffe mir von meiner Mentorin in folgenden Bereichen besondere Unterstützung:
(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Laufbahnplanung / Karrierestrategie
- ☐ Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ☐ Führungsverhalten / -qualifikation
- ☐ Selbstpräsentation / Durchsetzungsfähigkeit
- ☐ Konfliktbewältigung
- ☐ Arbeits(zeit)organisation
- ☐ Kontakte / Aufbau eines Netzwerks
- Sonstiges: ☐ _____
  ☐ _____
  ☐ _____

Ich würde gerne in der Verwaltung meiner Mentorin hospitieren: nein ☐
ja ☐ und zwar ein bis zwei Tage ☐ bis zu einer Woche ☐ öfter ☐

Für die im Rahmen des Mentoring-Programms geplanten drei Workshops wünsche ich mir Informationen zu folgenden Themen:

IV. Meine Motivation und Erwartungen

Ich möchte am Mentoring-Programm aus folgenden Gründen teilnehmen (z.B. eine besondere berufliche Situation, eine spezielle Fragestellung, bestimmte Ziele):

Ich knüpfe folgende Erwartungen an das Mentoring-Programm:

V. Sonstiges

Folgende Dinge sind für mich von großer Bedeutung (z.B. persönliche Lebenssituation, besonders ausgeprägte Interessen), die für das Mentoring-Programm relevant sein könnten:

Folgende ehrenamtlichen bzw. nebenamtlichen Tätigkeiten von mir könnten für das Mentoring-Programm von Interesse sein (z.B. Dozentenmitarbeit, Kommunalpolitik usw.):

Ich bin darüber informiert, dass das Mentoring-Programm neben den regelmäßigen Treffen mit der Mentorin auch begleitende Veranstaltungen (Auftaktveranstaltung, Zwischenworkshop, Mentoretreffen und Abschlussveranstaltung) umfasst.

Datum *Unterschrift*

6.4 Fragebogen zur Zwischenbilanz

Fragebogen für Mentorinnen und Mentees

1. Angaben zum ersten Treffen

1.1 Wann und wo hat das erste Treffen stattgefunden?

1.2 Von wem ging die Initiative aus?

1.3 Wie verlief das erste Treffen (Zeitumfang, Inhalte, Themen, Gesprächsklima)?

2. Bisher stattgefundene Kontakte zwischen Mentee und Mentorin

2.1 Wie viele persönliche Treffen haben bisher stattgefunden?

2.2 Gab es noch andere Formen der Kontakte (Telefon, Hospitation, Essen gehen)?

2.3 Von welcher Seite gingen Kontaktaufnahmen überwiegend aus?

2.4 Welchen Themen/Probleme wurden bisher bearbeitet?

2.5 Wurden Lösungsvorschläge/ Handlungsmöglichkeiten/ Verarbeitungsstrategien entwickelt? Wenn ja, welche (Stichworte)?

2.6 **Für Mentees:**
2.6.1 Wurden Lösungsvorschläge von der Mentorin eingebracht?

2.6.2 Konnten die eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen mit eingebracht werden?

2.7 **Für Mentorinnen:**
2.7.1 Konnten Sie bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen Ihre eigenen Erfahrungen mit einbringen?

2.7.2 Wie war die Resonanz auf Ihre Vorschläge?

2.8 Wurden weitere Kontakte/Unterstützungen/Netzwerke aufgebaut/genutzt? Wenn ja, welche?

3. Bisherige Lernerfahrungen und Umsetzungsmöglichkeiten

3.1 **Für Mentees:**
3.1.1 Haben Sie durch den bisherigen Mentoring-Prozess etwas für sich gewonnen? Wenn ja, was?

3.1.2 Haben Sie bisher erarbeitete Lösungsmöglichkeiten schon umsetzen können? Wenn ja, bitte benennen Sie diese. Wenn nein, bitte geben Sie Hintergründe an.

3.1.3 Welchen Stellenwert hat es für Sie, mit einer weiblichen Mentorin zu arbeiten?

3.2 Für Mentorinnen:
3.2.1 Gibt es Rückmeldungen über die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge?

3.2.2 Haben Sie durch die gemeinsame Arbeit mit der Mentee möglicherweise auch für sich etwas gewonnen, und wenn ja, was?

3.2.3 Welchen Stellenwert hat es für Sie, mit einer weiblichen Mentee zu arbeiten?

4. Erfahrungen aus dem Workshop und ggf. den Meetings

4.1 Konnten Sie Erkenntnisse aus der Auftaktveranstaltung nutzen? Wenn ja, welche?

4.2 Was könnte bei einem nächsten Mal optimiert werden?

4.3 Haben Sie an den Meetings teilgenommen? Wenn ja, was hat es Ihnen gebracht?

5. Bisherige Bewertung des Mentoring-Projektes

5.1 Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen haben Sie während des Mentoring-Prozesses gemacht?

5.2 Gibt es "Kurskorrekturen", die vorgenommen werden müssten?

5.3 Würden Sie das Projekt (nach dem bisherigen Beurteilungsstand) an künftige Mentorinnen und Mentees weiter empfehlen?

5.4 Würden Sie das Projekt (nach dem bisherigen Beurteilungsstand) an künftige Mentorinnen und Mentees weiter empfehlen?

6. Weitere Anmerkungen (an künftige Mentorinnen/Mentees)

6.5 Fragebögen zum Abschluss für Mentorinnen

Abschlussfragebogen für Mentorinnen
„Lust auf Führung?!"

Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippe

Name _____
Alter ____
Position _____
Personalverantwortung (Anzahl) _____

Führungskraft seit _____

Name Ihrer Mentee _____

Hinweis: Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Sie dienen dazu:

1. den Organisatorinnen einen Überblick zu verschaffen, wie das Mentoring gelaufen ist
2. Hinweise für künftige Mentoring-Projekte zu erhalten (z.B. für die Weiterentwicklung von Matching-Kriterien)

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

2. Wie lange dauerten die Treffen durchschnittlich?

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

3. Gab es weitere Kontakte darüber hinaus?

☐ E-Mails
☐ Telefon
☐ Essen gehen
☐ Sonstiges, und zwar:
_____

4. Haben Sie an Sitzungen, Präsentationen o.ä. Ihrer Mentee teilgenommen?

☐ ja, Anzahl: ____
☐ nein

5. Gab es über die Tandem-Beziehung hinaus auch Kontakte zu anderen Teilnehmer Projekts?

☐ ja, und zwar: _____
☐ nein

6. Welche Themen/Problemstellungen wurden im Rahmen des Mentoring bearbeitet?

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Strategische Karrieberatung	☐	☐	☐	☐
Offenes Feedback	☐	☐	☐	☐
Stärken-/Schwächenanalyse	☐	☐	☐	☐
Positionierung in einer Führungsrolle	☐	☐	☐	☐
Positionierung in der Organisation	☐	☐	☐	☐
Hinweise zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Hinweise zur Erweiterung der persönlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Realistische Einschätzung von Gehaltsansprüchen	☐	☐	☐	☐
Entwicklung von Bewerbungsstrategien	☐	☐	☐	☐
Strukturierung und Erweiterung des Aufgabenbereiches	☐	☐	☐	☐
Verbesserung des Selbstmanagements	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Mitarbeiterinnen	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐
Formulierung und Durchsetzung berechtigter Ansprüche	☐	☐	☐	☐
Stärkung der Konfliktbereitschaft	☐	☐	☐	☐
Work-Life-Balance	☐	☐	☐	☐
☐ Sonstiges:				

7. Welche Ziele haben Sie für die Arbeit im Rahmen des Mentoring definiert?

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Positionierung in der Führungsrolle	☐	☐	☐	☐
Positionierung in der Organisation	☐	☐	☐	☐
Erweiterung der fachlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Erweiterung der persönlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Mehr Personalverantwortung	☐	☐	☐	☐
Erweiterung des Aufgabenbereiches	☐	☐	☐	☐
Erweiterung des Verantwortungsbereiches	☐	☐	☐	☐
Aufstieg in der Hierarchie	☐	☐	☐	☐
Stellenwechsel	☐	☐	☐	☐
Gezielte Erweiterung des beruflichen Netzwerkes	☐	☐	☐	☐
Selbstständigkeit	☐	☐	☐	☐

8. Die gesteckten Ziele wurden erreicht.

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

15. Die ursprünglichen Ziele wurden zwar nicht erreicht, aber es wurden wesentliche Etappen für die Zukunft definiert.

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

16. Es wurden Lösungsvorschläge/Handlungsmöglichkeiten/Strategien entwickelt.

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

Wenn es zutrifft, welche? (Stichworte)

11. Bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen konnten Sie Ihre eigenen Erfahrungen mit einbringen.

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

12. Wie war die Resonanz auf Ihre Vorschläge?

Sehr gut	Gut	Weniger gut	Schlecht
☐	☐	☐	☐

13. Gibt es von Ihrer Mentee Rückmeldungen über die Umsetzbarkeit der gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge?

Immer	Häufig	Selten	Nie
☐	☐	☐	☐

14. In welcher Weise hat sich Ihre Mentee beruflich weiterentwickelt?

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Ihre Führungsposition hat sich gefestigt	☐	☐	☐	☐
Sie konnte sich entscheiden, ob Sie eine Führungsposition anstreben will	☐	☐	☐	☐
Sie hat einen erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereich	☐	☐	☐	☐
Sie ist in der Hierarchie aufgestiegen	☐	☐	☐	☐
Sie strebt einen Stellenwechsel (höherwertig) an	☐	☐	☐	☐
Sie strebt einen Stellenwechsel (gleichwertig) an	☐	☐	☐	☐

15. Was war aus Ihrer Sicht förderlich für Ihre Mentoring-Beziehung?

16. Sie haben durch die gemeinsame Arbeit mit Ihrer Mentee auch etwas für sich selbst gewonnen.

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

Wenn es zutrifft, was?

17. An welcher Stelle haben Sie davon profitiert, mit einer weiblichen Mentee zu arbeiten?

18. Wie können zukünftige Mentoring-Projekte optimiert werden?

- ☐ Weitere Kontakte zu Expertinnen
- ☐ Weitere fachliche Hinweise
- ☐ Mehr Kontakte zu anderen Mentees
- ☐ Mehr Kontakte zu anderen Mentorinnen
- ☐ Supervision/Coaching
- ☐ Unterlagen zu Mentoring
- ☐ Auftaktveranstaltung
- ☐ Zwischenworkshop
- ☐ Begleitung während des Mentoringjahres
- ☐ Sonstiges:

19. Würden Sie das Projekt weiterempfehlen?
- ☐ ja
- ☐ nein, weil _____

20. Wären Sie bereit, in einem weiteren Projekt als Mentorin zur Verfügung zu stehen?
- ☐ ja
- ☐ nein, weil _____

21. Wie ist die Resonanz auf Ihre Teilnahme am Mentoringprojekt in der Verwaltung?

	positiv	negativ	indifferent
Bei Vorgesetzten	☐	☐	☐
Bei Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐

22. Gab es während des letzten Jahres Veränderungen der Resonanz in der Verwaltung?

	Negativ zu positiv	Positiv zu negativ	Anderes
Bei Vorgesetzten	☐	☐	☐
Bei Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐

23. Werden Sie Ihre Mentoringbeziehung fortsetzen?
- ☐ Wir werden das Mentoring beenden
- ☐ Wir werden das Mentoring fortsetzen

24. Wie beurteilen Sie die begleitenden Veranstaltungen?

	Hilfreich	Weniger hilfreich
Auftaktworkshop	☐	☐
Zwischenworkshop	☐	☐

Platz für weitere Anmerkungen:

für Mentees

Abschlussfragebogen für Mentees
„Lust auf Führung?!"

Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippe

Name: _____
Alter: _____
Position: _____
Personalverantwortung (Anzahl): _____
Führungskraft seit: _____
Name Ihrer Mentorin: _____

Hinweis: Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Sie dienen dazu:

1. **den Organisatorinnen einen Überblick zu verschaffen, wie das Mentoring gelaufen ist**
2. **Hinweise für künftige Mentoring-Projekte zu erhalten (z.B. für die Weiterentwicklung von Matching-Kriterien)**

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

2. **Wie lange dauerten die Treffen durchschnittlich?**
   - ☐ bis 1 Stunde
   - ☐ 1-2 Stunden
   - ☐ 2-3 Stunden
   - ☐ mehr als 3 Stunden

3. **Gab es weitere Kontakte darüber hinaus?**
   - ☐ E-Mails
   - ☐ Telefon
   - ☐ Essen gehen
   - ☐ Sonstiges, und zwar:

4. **Haben Sie an Sitzungen, Präsentationen o.ä. Ihrer Mentorin teilgenommen?**
   - ☐ ja, Anzahl: ____
   - ☐ nein

5. **Gab es über die Tandem-Beziehung hinaus auch Kontakte zu anderen Teilnehmerinnen des Projekts?**
   - ☐ ja, und zwar: _____
   - ☐ nein

6. **Welche Themen/Problemstellungen wurden im Rahmen des Mentoring bearbeitet?**

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Strategische Karriereberatung	☐	☐	☐	☐
Offenes Feedback	☐	☐	☐	☐
Stärken-Schwächenanalyse	☐	☐	☐	☐
Positionierung in einer Führungsrolle	☐	☐	☐	☐
Positionierung in der Organisation	☐	☐	☐	☐
Hinweise zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Hinweise zur Erweiterung der persönlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Realistische Einschätzung von Gehaltsansprüchen	☐	☐	☐	☐

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Entwicklung von Bewerbungsstrategien	☐	☐	☐	☐
Strukturierung und Erweiterung des Aufgabenbereiches	☐	☐	☐	☐
Verbesserung des Selbstmanagements	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Mitarbeiterinnen	☐	☐	☐	☐
Umgang mit Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐
Formulierung und Durchsetzung berechtigter Ansprüche	☐	☐	☐	☐
Stärkung der Konfliktbereitschaft	☐	☐	☐	☐
Work-Life-Balance	☐	☐	☐	☐

☐ **Sonstiges:**

7. **Welche Ziele haben Sie für die Arbeit im Rahmen des Mentoring definiert?**

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Positionierung in der Führungsrolle	☐	☐	☐	☐
Positionierung in der Organisation	☐	☐	☐	☐
Erweiterung der fachlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Erweiterung der persönlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Mehr Personalverantwortung	☐	☐	☐	☐
Erweiterung des Aufgabenbereiches	☐	☐	☐	☐
Erweiterung des Verantwortungsbereiches	☐	☐	☐	☐
Aufstieg in der Hierarchie	☐	☐	☐	☐
Stellenwechsel	☐	☐	☐	☐
Gezielte Erweiterung des beruflichen Netzwerkes	☐	☐	☐	☐
Selbstständigkeit	☐	☐	☐	☐

8. **Die gesetzten Ziele wurden erreicht.**

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

9. **Die ursprünglichen Ziele wurden zwar nicht erreicht, aber es wurden wesentliche Etappen für die Zukunft definiert.**

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

10. **Es wurden Lösungsvorschläge/Handlungsmöglichkeiten/Strategien entwickelt.**

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

Wenn es zutrifft, welche? (Stichworte)

11. **Die gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge ließen sich in die Praxis umsetzen.**

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

Wenn es nicht zutrifft, worin lagen die Hindernisse?

12. Wurden bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen Ihre eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse berücksichtigt?

Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
☐	☐	☐	☐

13. Wurden über Ihre Mentorin weitere Kontakte/Unterstützungen/Netzwerke vermittelt/aufgebaut? Wenn ja, welche?

14. Welche Bedeutung hatten diese für Sie?

15. Welche Entwicklungen gab es für Sie durch das Mentoring?

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Meine Führungsposition hat sich gefestigt	☐	☐	☐	☐
Ich kann entscheiden, ob ich eine Führungsposition anstreben will	☐	☐	☐	☐
Meine fachliche Qualifikation hat sich erweitert	☐	☐	☐	☐
Meine persönliche Qualifikation hat sich erweitert	☐	☐	☐	☐
Ich habe einen erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereich	☐	☐	☐	☐
Ich bin sicherer im Umgang mit Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐
Ich bin in der Hierarchie aufgestiegen	☐	☐	☐	☐
Ich strebe einen Stellenwechsel (höherwertig) an	☐	☐	☐	☐
Ich strebe einen Stellenwechsel (gleichwertig) an	☐	☐	☐	☐
Ich konnte mein berufliches Netzwerk gezielt erweitern	☐	☐	☐	☐
Ich bin sicherer in meinem Verhalten im Arbeitsalltag	☐	☐	☐	☐

16. Was war aus Ihrer Sicht förderlich für Ihre Mentoring-Beziehung?

17. Welche Strategien haben Sie angewendet, um den Anforderungen als (potenzielle) Führungskraft gerecht zu werden?

	Trifft vollständig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Lernen durch Erfahrung	☐	☐	☐	☐
Anpassung an die Gegebenheiten	☐	☐	☐	☐
Offensive Positionierung	☐	☐	☐	☐
Erweiterung der fachlichen Qualifikation	☐	☐	☐	☐
Austausch mit Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐	☐
Austausch im Netzwerk	☐	☐	☐	☐
Hoher Arbeitseinsatz	☐	☐	☐	☐
Stärkung der Frustrationstoleranz	☐	☐	☐	☐
Orientierung an einem persönlichen Vorbild	☐	☐	☐	☐

☐ Sonstiges:

18. Fühlen Sie sich durch das Mentoring besser in der Lage, Führungsaufgaben zu übernehmen oder auszuüben?

☐ ja, weil _____
☐ nein, weil _____

19. Welchen Stellenwert hatte es für Sie, mit einer weiblichen Mentorin zu arbeiten?

20. Wie können zukünftige Mentoring-Projekte optimiert werden?

☐ Weitere Kontakte zu Expertinnen
☐ Weitere fachliche Hinweise
☐ Mehr Kontakte zu anderen Mentees
☐ Mehr Kontakte zu anderen Mentorinnen
☐ Supervision/Coaching
☐ Unterlagen zu Mentoring
☐ Auftaktveranstaltung
☐ Zwischenworkshop
☐ Begleitung während des Mentoringjahres
☐ Sonstiges:

21. Würden Sie das Projekt weiterempfehlen?

☐ ja
☐ nein, weil _____

22. Wie ist die Resonanz auf Ihre Teilnahme am Mentoringprojekt in der Verwaltung?

	positiv	negativ	indifferent
Bei Vorgesetzten	☐	☐	☐
Bei Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐

23. Gab es während des letzten Jahres Veränderungen der Resonanz in der Verwaltung?

	Negativ zu positiv	Positiv zu negativ	Anderes
Bei Vorgesetzten	☐	☐	☐
Bei Kolleginnen und Kollegen	☐	☐	☐

24. Werden Sie Ihre Mentoringbeziehung fortsetzen?

☐ Wir werden das Mentoring beenden
☐ Wir werden das Mentoring fortsetzen

25. Wie beurteilen Sie die begleitenden Veranstaltungen?

	Hilfreich	Weniger hilfreich
Auftaktworkshop	☐	☐
Zwischenworkshop	☐	☐

Platz für weitere Anmerkungen:

6.6 Beiratsmitglieder Gleichstellungsstellen

- Anne Braszeit
  Kleiner Domhof 6 | 32423 Minden
  Tel. 0571 89-303
  a.braszeit@minden.de

- Monika Budde bis Juni 2005
  Kreis Herford | Postfach | 32045 Herford
  Tel. 05221 1313-12
  M.Budde@kreis-herford.de

- Ulrike Harder-Möller
  Postfach 120 | 32121 Enger
  Tel. 05224 9800-40
  U.Harder-Moeller@enger.de

- Inge Trame
  Postfach 2955 | 33326 Gütersloh
  Tel. 05241 82-2080
  Inge.Trame@gt-net.de

- Gabriele Sonnenberg bis Oktober 2005, Ilse Buddemeier
  Stadt Bielefeld | 33597 Bielefeld
  Tel. 0521 51-2016
  Ilse.Buddemeier@bielefeld.de

- Ellen Wendt
  Kreis Gütersloh | 33324 Gütersloh
  Tel. 05241 851-090
  Ellen.Wendt@gt-net.de

Personalentwicklung

- Doris Schürmann
  Stadt Bielefeld | 33597 Bielefeld
  Tel. 0521 51-6224
  Doris.Schuermann@bielefeld.de

Projektleitung

- Helga Neumann
  Studieninstitut Westfalen-Lippe
  An den Speichern 10 | 48157 Münster
  Tel. 0251 92807-17
  neumann@stiwl.de

6.7 Pressestimmen

Familienbewusste Personalpolitik

Gütersloh (gl). Mit dem Pilot-Projekt „Mentoren-Ausbildung für familienfreundliche Arbeitsplätze" wollen die Bertelsmann Stiftung und das NRW-Familienministerium kleine und mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik unterstützen. Angestellte Väter und Mütter sollen zu Mentoren für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgebildet werden, teilte die Stiftung mit. Sie sollen die Firmenleitung bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen beraten. In der Pilotphase werden zunächst zehn Unternehmen teilnehmen. Interessierte Firmen können sich noch melden. Eine Broschüre zur Mentoren-Ausbildung ist bereits erschienen.

Infos bei Anja Hülsken, ☎ 05241 / 81571

Lust auf Führung: *Elke-Kornelia Adam-Gueffrey, Ute Hannemann, Manuela Walter, Petra Kersting, Barbara Richter, Britta Günther, Birgit Brockhoff, Andrea Linnemann und Sabine Hauptmeier (v.l.) haben gelernt und gelehrt.* FOTO: THORSTEN PIFAN

Frauen auf dem Weg nach oben

■ **Bielefeld** (pif). „Frauen auf Erfolgskurs" lautete der Titel eines einjährigen Mentoring-Projektes, das jetzt zu Ende ging. Die Stadt Bielefeld hat dafür zehn Führungskräfte aus ihren Reihen abgestellt, um Frauen aus der ganzen Region auf künftige Führungsrollen in der Kommunalverwaltung vorzubereiten. Organisiert wurde der Workshop als Pilotprojekt vom Studieninstitut Westfalen-Lippe. Nach Ansicht von Kursleiterin Barbara Richter haben es Frauen in Verwaltungen heute immer noch schwer, Führungspositionen zu besetzten. Das bestätigte Oberbürgermeister Eberhard David: Zwar liege der Frauenanteil bei der Stadt bei 52 Prozent, doch die weiblichen Kräfte arbeiten überwiegend in Bereichen mit wenig Verantwortung und geringem Gehalt.

Frauen auf Erfolgskurs

Mentorinnen fördern Frauen bei Führungsaufgaben / Einjähriger Kurs endet heute mit einem Workshop

■ **Enger.** Heute endet in Bielefeld ein einjähriges Pilotprojekt mit einem Workshop: Frauen in Kommunalverwaltungen wurden auf ihre Führungsrolle vorbereitet. Frauen in Führungspositionen sind in Deutschland immer noch eine Seltenheit. Zwar sind 47 Prozent aller abhängig Beschäftigten Frauen, unter Führungskräften sind sie aber nur mit 33 Prozent vertreten. Unter den „Top-Führungskräften", zu denen z.B. Direktorinnen und Direktoren und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer zählen, sind Frauen mit einem Anteil von nur 21 Prozent vertreten. Bei der Einkommensstruktur zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Frauen und Männern. So liegt das Einkommen von Frauen in Deutschland im Durchschnitt rund 20 Prozent unter dem von Männern. Um Frauen in ihrer Führungsposition zu stärken oder Frauen zur Annahme einer Führungsposition zu ermutigen entstand das Projekt „Lust auf Führung?! - Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen".

Mentoring heißt soviel wie „Lernen am erfolgreichen Vorbild" und beschreibt somit das Prinzip, dass eine berufserfahrene Person (Mentorin) ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch weniger erfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. Schwerpunkte sind u. a. Selbstmanagement-Strategien, der Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen und die Positionierung in der Führungsrolle. 26 Mentorinnen und Mentees aus den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippe haben an dem Projekt teilgenommen. Sie haben sich im Laufe des Jahres regelmäßig zu Einzelgesprächen getroffen.

Mitglied des Beirates war u. a. Ulrike Harder-Möller, Gleichstellungsbeauftragte Stadt Enger für den Kreis Herford.

Führen lernen: (v. l.) Inge Trame (Gleichstellungsbeauftragte Stadt Gütersloh), Britta Günther (Stadt Herford), Birgit Brockhoff (Kreis Gütersloh), Dezernentin Christine Lang, Ellen Wendt (Gleichstellungsbeauftragte Kreis Gütersloh) und Christiane Venne-Pollmeier (Fachbereich Recht) freuten sich über das gelungene Mentoring-Projekt.

Frauen mit Lust auf Führung

Gütersloh (gl). Frauen in Führungspositionen sind in Deutschland immer noch selten – das gilt auch für die kommunalen Verwaltungen. Um so wichtiger ist es, dass Frauen sich Netzwerke schaffen und dass Frauen in Führungspositionen anderen Frauen den Aufstieg im Job schmackhaft machen, sie beraten und ihnen zeigen, welche Klippen es auf dem Weg nach oben zu umschiffen gilt.

„Lust auf Führung?! – Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippe" hat jetzt einen weiteren Schritt in diese Richtung getan. Das einjährige Pilotprojekt war eine Kooperation des Studieninstituts Westfalen-Lippe mit den kommunalen Gleichstellungsbeauftragten Ostwestfalen-Lippe und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik Castrop-Rauxel. Das Projekt brachte jeweils zwei Frauen aus verschiedenen Verwaltungen zusammen. Diese bildeten ein Gespann aus Mentorin und Mentee.

Zwei der 28 Teilnehmerinnen kamen aus der Gütersloher Stadtverwaltung: Dezernentin Christine Lang und Christiane Venne-Pollmeier vom Fachbereich Recht. In einem Team mit Britta Günther, Mitarbeiterin des Bauamts der Stadt Herford, nahm Lang die Rolle der Mentorin ein. Bei regelmäßigen Treffen war es für beide Frauen möglich, die Perspektive zu wechseln und berufliche Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Die Gütersloher Beigeordnete konnte der Mentee ganz praktisches Rüstzeug mit auf den Weg geben, zum Beispiel: Wie trete ich in Ausschüssen auf? Wie bereite ich mich auf Sitzungen vor? „Kleine Tipps können einen enorm weiterbringen", sagt Günther und freut sich darüber, dass sie einen Einblick in den Verhaltenskodex der Führungsebene erhalten hat. Christine Lang gab diese Tipps gern. „Ich wollte einen Beitrag leisten, dass sich Frauen vermehrt um Führungspositionen bemühen", sagt sie. Christiane Venne-Pollmeier lernte im vergangenen Jahr eine Menge von ihrer Mentorin, der Bielefelder Stadtoberamtsrätin Georgia Schönemann.

Bei der Abschlussveranstaltung im Bielefelder Rathaus erhielt die Gleichstellungsbeauftragte Inge Trame positive Rückmeldung. Alle Frauen empfehlen das Mentorin weiter und würden auch noch einmal daran teilnehmen. Inge Trame ist der Meinung: „Das Projekt sollte voran getrieben und fester Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts werden."

Mentoring

Lust auf Führung? Im Tandem an der Karriere arbeiten

Ohne Mentor ist Karriere oft schwer zu machen. Um den Frauen in den Kommunalverwaltungen Strategien aufzuzeigen, hat das Studieninstitut Westfalen –Lippe jetzt eine Fortbildung mit einem Mentoring-Programm verknüpft. Dabei vernetzen sich die Verwaltungen und unterstützen sich gegenseitig beim Mentoring. Im Gütersloher Rathaus fungiert Dezernentin Christine Lang als Mentorin für ihr Mentee Britta Günther, die bei der Stadt Herford in der Bauverwaltung tätig ist. Umgekehrt profitiert Christiane Venne-Pollmeier vom Fachbereich Recht der Stadt Gütersloh von den Ratschlägen ihrer Mentorin Georgia Schönemann, Stadtoberamtsrätin bei der Stadt Bielefeld. Als Mentee wird Christiane Venne-Pollmeier ein Jahr lang von der Führungskraft aus Bielefeld begleitet. Christine Lang fördert ihr Mentee aus Herford durch monatliche Treffen, in denen eine Stärken/Schwächen Analyse und die Positionierung in einer Führungsrolle im Vordergrund stehen. Im Laufe des Jahres setzen sich die Tandems mit vielen Fragen einer leitenden Position auseinander, wie auch die realistische Auseinandersetzung mit Gehaltsansprüchen, die Stärkung zur Konfliktbereitschaft, das Lernen vom Vorbild und die Verbesserung des Selbstmanagements. Lang schätzt dieses Projekt, weil ein solcher Kontakt aus dem Zufall heraus kaum zustande käme. Wichtig für den Austausch sei auch die Distanz, ein Kontakt, der die Stadtverwaltungen übergreife. Gestartet ist das Projekt mit einer Auftaktveranstaltung in Bielefeld im September. Der Abschlussworkshop mit der Auswertung der Erfahrungen der Tandems ist für September 2006 vorgesehen.

Nehmen am Mentoring-Programm teil: Dezernentin Christine Lang als Mentorin und Mentee Britta Günther von der Stadtverwaltung Herford

Pilotprojekt „Mentoring" zieht nach einem Jahr positive Bilanz

Mit einer Abschlussveranstaltung im Bielefelder Neuen Rathaus endete das einjährige Pilotprojekt „Lust auf Führung – Mentoring für Frauen in den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippe".

Das Foto zeigt (v.l.n.r.): Dr. Dieter Bürc, Studienleiter des Studieninstituts Westfalen-Lippe; Oberbürgermeister Eberhard David und Ellen Wendt, Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Gütersloh

In dem Projekt wurden Frauen in Kommunalverwaltungen auf ihre Führungsrolle vorbereitet. Mentoring heißt soviel wie „Lernen am erfolgreichen Vorbild" und beschreibt das Prinzip, dass eine berufserfahrene Person (Mentorin) ihr Wissen und ihre Fähigkeit an eine noch weniger erfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. Dabei liegen die Schwerpunkte unter anderem auf Selbstmanagement-Strategien, dem Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten, der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie der Positionierung in der Führungsrolle.

26 Mentees und Mentorinnen aus Kommunalverwaltungen trafen sich zum Projektabschluss im Neuen Rathaus

Insgesamt 26 Mentorinnen und Mentees aus den Kommunalverwaltungen Ostwestfalen-Lippes haben an diesem Projekt teilgenommen und sich im Laufe eines Jahres regelmäßig zu Einzelgesprächen getroffen, in denen die Mentorin ihr Wissen und ihre Erfahrungen an ihre Mentee weitergegeben hat. Unterstützt wurde die Zusammenarbeit durch drei Workshops zur Reflexion der Fortschritte und Auswertung von Zwischenergebnissen. Vor dem Hintergrund, Frauen in ihrer Führungsposition zu stärken oder Frauen zur Annahme einer Führungsposition zu ermutigen, entstand das Projekt durch eine Kooperation des Studieninstitutes Westfalen-Lippe mit den Kommunalen Gleichstellungsbeauftragten Ostwestfalen-Lippe und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik Castrop-Rauxel. Im Projektbeirat war neben Studieninstitut und Gleichstellungsbeauftragten auch die Personalentwicklung der Stadt Bielefeld vertreten.

„Das Projekt war ein voller Erfolg", zieht Ilse Buddemeier, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Bielefeld, Bilanz. Die Abschlussbefragung habe ergeben, dass nicht nur Mentees, sondern auch Mentorinnen beruflich und persönlich von dem Projekt profitiert hätten.

Auch Oberbürgermeister Eberhard David ist überzeugt von dem Konzept einer Zusammenarbeit von mehreren Kreisen und der Stadt Bielefeld, das Frauenförderung und regionale Vernetzung kombiniert. Eberhard David bei der Abschlussveranstaltung: „Ich kann mir durchaus vorstellen, dass wir Mentoring auch zukünftig als Instrument der Personalentwicklung für die Stadt Bielefeld nutzen werden. Ich bin mir ganz sicher, dass Sie mit Ihrer persönlichen Entwicklung in den letzten zwölf Monaten für ihre Verwaltung eine noch wertvollere Mitarbeiterin geworden sind. Sie haben als Mentee oder als Mentorin dazu beigetragen, dem Ziel der Gleichberechtigung in den Führungsebenen der Kommunalverwaltung einen Schritt näher zu kommen."

„Frauen auf Erfolgskurs"

Premiere für ein neues Mentoring-Programm des Studieninstituts Westfalen-Lippe

Nach zweijähriger Vorbereitung war es soweit. Mentees und Mentorinnen aus Kommunalverwaltungen, die für ein Jahr ein so genanntes Tandem bilden, um gemeinsam ein „Women-Network" zu gründen, trafen sich zu einer Auftaktveranstaltung im Studieninstitut Westfalen-Lippe in Bielefeld. Bei dieser Veranstaltung legten 14 Mentorinnen, von denen zehn Frauen Führungskräfte bei der Stadt Bielefeld sind, mit ihren Mentees die Rahmenbedingungen für ihre Zusammenarbeit fest. Sie werden sich für ein Jahr einmal im Monat zu Einzelgesprächen treffen, in denen die Mentorin ihr Wissen und ihre Erfahrungen an ihre Mentee weitergeben wird. Die Mentees sind junge Frauen, die Führungspositionen anstreben und sich weiterqualifizieren wollen. Die Mentorinnen sind erfahrene Führungsfrauen, die ihr Wissen an die jungen Frauen weitergeben wollen.
Das Projekt ist entstanden durch eine Kooperation des Studieninstituts Westfalen-Lippe mit den Kommunalen Gleichstellungsbeauftragen Ostwestfalen-Lippe und dem Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel. Das Zentrum Frau in Beruf und Technik betreut seit langem Mentoring-Programme in der Wirtschaft und öffnet sich jetzt auch den Kommunalverwaltungen.
Zur Begleitung des Projekts wurde aus Vertreterinnen der beteiligten Kommunalverwaltungen ein Beirat gebildet, in dem auch die Stadt Bielefeld vertreten ist. Denn die meisten an dem Projekt beteiligten Mentorinnen sind Führungskräfte der Stadt Bielefeld. Darüber hinaus ist die Stadt sehr daran interessiert, Erfahrungen mit dem Mentoring zu sammeln, da sie dieses Instrument gegebenenfalls zukünftig auch in ihre seit langem praktizierte Führungskräfteentwicklung integrieren will.

Weitere Informationen zum Mentoringprogramm unter:
www.stiwl.de/seminare/d11505.html

Nehmen am Mentoring-Programm teil: *Die Gütersloher Umwelt- und Rechtsdezernentin Christine Lang (rechts) als Mentorin und Mentee Britta Günther von der Stadtverwaltung Herford.* FOTO: NW

Lust auf Führung

Frauen können im Tandem an der Karriere arbeiten

■ Gütersloh (NW). Ohne Mentor ist Karriere oft schwer zu machen. Um den Frauen in den Kommunalverwaltungen Strategien aufzuzeigen, hat das Studieninstitut Westfalen-Lippe jetzt eine Fortbildung mit einem Mentoring-Programm verknüpft. Dabei vernetzen sich die Verwaltungen und unterstützen sich gegenseitig beim Mentoring.

Im Gütersloher Rathaus fungiert Dezernentin Christine Lang als Mentorin für ihr Mentee Britta Günther, die bei der Stadt Herford in der Bauverwaltung tätig ist. Umgekehrt profitiert Christiane Venne-Pollmeier vom Fachbereich Recht der Stadt Gütersloh von den Ratschlägen ihrer Mentorin Georgia Schönemann, Stadtoberamtsrätin bei der Stadt Bielefeld. Als Mentee wird Christiane Venne-Pollmeier ein Jahr lang von der Führungskraft aus Bielefeld begleitet.

Christine Lang fördert ihr Mentee aus Herford durch monatliche Treffen, in denen eine Stärken/Schwächen Analyse und die Positionierung in einer Führungsrolle im Vordergrund stehen. Im Laufe des Jahres setzen sich die Tandems mit vielen Fragen einer leitenden Position auseinander, wie auch die realistische Auseinandersetzung mit Gehaltsansprüchen, die Stärkung zur Konfliktbereitschaft, das Lernen vom Vorbild und die Verbesserung des Selbstmanagements. Lang schätzt dieses Projekt, weil ein solcher Kontakt aus dem Zufall heraus kaum zustande käme. Wichtig für den Austausch sei auch die Distanz, möglich durch den Kontakt, der die Stadtverwaltungen übergreife. Gestartet ist das Projekt mit einer Auftaktveranstaltung in Bielefeld im September.

Regionaler Workshop wertet die Ergebnisse aus

Über den Tellerrand schauen möchte Christiane Venne-Pollmeier, die in der Schadensfallberatung im Fachbereich Recht tätig ist, und sich für die Teilnahme am Mentoring-Projekt entschlossen hat. Schon nach dem ersten Treffen hat sie mit ihrer Mentorin aus Bielefeld eine gute Basis gefunden und kann von den Erfahrungen in einer anderen Kommune profitieren. Das Tandem sei keineswegs einseitig zu verstehen, sagt Venne-Pollmeier. Die Mentorin könne auch vom Feed Back des Mentee profitieren. Für die Tandem-Gespräche sei außerdem Vertraulichkeit vereinbart worden, um einen offenen Austausch zu ermöglichen.

Der Abschlussworkshop mit der Auswertung der Erfahrungen der Tandems ist für September 2006 vorgesehen. Weitere Informationen über das Mentoring-Projekt gibt es bei der Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh unter der Telefonnummer 822080.

Frauen nutzen Trainingskurs

Enger (EA). Mentorinnen fördern Frauen bei Führungsaufgaben. Am Mittwoch, 27. September, endet in Bielefeld ein Pilotprojekt, bei dem Frauen aus Verwaltungen ostwestfälischer Städte auf eine Führungsrolle vorbereitet wurden. Als Mitglied des organisierenden Beirates vertritt Ulrike Harder-Möller, Gleichstellungsbeauftragte im Rathaus in Enger, dabei den Kreis Herford. Mentorinnen hatte die Aufgabe, das »Lernen am erfolgreichen Vorbild« mit den Frauen durchzuführen.

Mentoring Infos

Informationen zum Mentoring gibt es bei der Gleichstellungsstelle, die dieses Förderprogramm unterstützt. Telefon: 2080

Mentee

Mentee Christiane Venne-Pollmeier

Über den Tellerrand schauen möchte Christiane Venne-Pollmeier, die in der Schadensfallberatung im Fachbereich Recht tätig ist, und sich für die Teilnahme am Mentoring-Projekt entschlossen hat. Schon nach dem ersten Treffen hat sie mit ihrer Mentorin aus Bielefeld eine gute Basis gefunden und kann von den Erfahrungen in einer anderen Kommune profitieren. Das Tandem sei keineswegs einseitig zu verstehen, sagt Venne-Pollmeier. Die Mentorin könne auch vom Feed Back des Mentee profitieren. Für die Tandem-Gespräche sei außerdem Vertraulichkeit vereinbart worden, um einen offenen Austausch zu ermöglichen. ■