

Mit Frauen an die Spitze

Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

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

Was ist Mentoring?

Unter Mentoring versteht man eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentor/in) und einer Nachwuchskraft (Mentee).

Mentoring hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie. Odysseus bat seinen Freund - einen Gelehrten namens Mentor - sich in seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. Seitdem steht der Begriff Mentor als Synonym für einen gebildeten und einflussreichen Menschen, der eine oder einen Mentee wohlwollend und verantwortungsbewusst berät, fördert und begleitet.

Im angloamerikanischen und angelsächsischen Raum werden Mentoring-Programme schon seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert. In Deutschland wird dieses Instrument zunehmend von einigen Großunternehmen eingesetzt, mittlerweile gibt es auch sehr positive Erfahrungen mit Mentoring im Bereich der Kommunalverwaltungen.

Wie läuft der Mentoring-Prozess ab?

Kernelement des Mentoring-Prozesses ist das regelmäßige Gespräch zwischen der Mentorin und der Mentee, das in einem einjährigen Zeitraum (November 2015 bis November 2016) mindestens einmal monatlich stattfinden soll. Die Kontakte können dabei in persönlichen Treffen, Telefonaten oder schriftlichem Gedankenaustausch bestehen.

Dabei kann die Mentorin ihre vielseitigen Erfahrungen einbringen und aus ihrem breiten und komplexen Rollenspektrum schöpfen. Ohne Zurückhaltung oder Konkurrenzdenken kann dieser Erfahrungsschatz zur Förderung der Mentee weiter gegeben werden. Die Palette der möglichen Denkanstöße und konkreten Tipps und Hinweise ist so groß, dass sie hier nur angerissen werden kann: Führungs- und Lebenserfahrung, Menschenkenntnis, Spezialwissen über Managementstrategien, betriebswirtschaftliche oder wirtschaftspolitische Zusammenhänge, mögliche Verhaltensweisen in Konfliktsituationen und, und, und...

Der besondere Vorteil des Mentoring-Prozesses liegt auf der Beziehungsebene: Mentorin und Mentee stehen in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander und kommen bei der gewählten Form des Cross-Mentorings aus unterschiedlichen Verwaltungen. Ihre Begegnungen, ihre Gespräche und das Verhältnis zueinander sind dadurch unbelastet von internen Interessenslagen. Dies schafft ein personenbezogenes Lernfeld, in dem sich beide Beteiligten persönlich weiterentwickeln können.

Während des Mentoringjahrs finden drei jeweils eintägige Workshops statt, die den Mentoring-Prozess begleiten. In diesen Workshops behandeln die Mentorinnen und Mentees getrennt, teilweise aber auch gemeinsam, verschiedene aktuelle Themen bzw. Problemfelder und werden dabei von erfahrenen Referentinnen des Zentrums Frau in Beruf und Technik betreut. Zusätzliche Unterstützung während des Mentoring-Projektes leistet der Projektbeirat, der derzeit aus sieben Gleichstellungsbeauftragten und Personalentwicklerinnen besteht. Bei allgemeinen Fragen oder auftauchenden Problemen können die Mitglieder des Projektbeirats jederzeit um Hilfestellung gebeten werden.

Klare Absprachen

Mentorin und Mentee gestalten ihre Arbeitsbeziehung dabei eigenverantwortlich. Eine gemeinsame Zielvereinbarung zu Beginn legt den von beiden Seiten gewünschten Rahmen und die persönlichen Spielregeln des Mentoring-Prozesses fest. Zu klärende Aspekte sind zum Beispiel:

- Welche fachlichen und welche die Persönlichkeitsentwicklung betreffenden Themen sollen Inhalt der gemeinsamen Gespräche sein, welche nicht?
- Ist die Begleitung (Hospitation) zu wichtigen Sitzungen, Tagungen oder Geschäftsreisen möglich bzw. gewünscht und welche Rolle nimmt die Mentee dort ein?
- Welche Erwartungen gibt es hinsichtlich der gegenseitigen Verschwiegenheit und anderer gegenseitigen Verpflichtungen?
- Wie geht man beim unbedingt erforderlichen ehrlichen und offenen Feedback miteinander um?

Häufig wird aufgrund der Komplexität der aktuellen Arbeitssituation oder des persönlichen Umfelds eine Abstimmung der Mentoring-Partner im Hinblick auf die möglichen Gesprächsthemen im Sinne einer Prioritätenliste erforderlich sein. Hier gilt es festzulegen, was schwerpunktmäßig Gegenstand der jeweiligen Gespräche sein soll, z.B.:

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

Besonders wichtig für die erfolgreiche Gestaltung der Mentoring-Beziehung ist auf beiden Seiten der Mut in der persönlichen Auseinandersetzung, eine gewisse Lust an der Unterschiedlichkeit der Personen, ihrer Lebensorientierungen, Einstellungen und Handlungsmuster und keine Furcht vor auftauchenden Konflikten.

Die folgende Redensart macht noch einmal deutlich, was den Mentoring-Prozess ausmacht:

***Wenn die Mentee immer nur denkt, was sie immer gedacht hat,
und immer nur tut, was sie bisher getan hat,
wird sie auch nur das bekommen, was sie bisher bekommen hat.***

Die Rollen der Mentoring-Beteiligten

Wenn zwei unbekannte Personen sich entschließen, für einen (mindestens) einjährigen Zeitraum eng und vertrauensvoll zusammen zu arbeiten, ist es zu Beginn der Beziehung enorm wichtig, das jeweilige Rollenverständnis zu klären. Die Erwartungen an die Partnerin und sich selbst müssen geklärt werden, um den gemeinsamen Entwicklungsprozess möglichst störungsfrei zu gestalten.

Da jede Teilnehmerin des Mentoring-Projektes ihre persönlichen Erwartungen selbst klären muss, dienen die nachfolgenden Beispiele lediglich als Vorschlag. In dem bereits oben geschilderten Zielvereinbarungsgespräch zu Beginn der Mentoring-Beziehung sind die konkreten Wünsche und Erwartungen dann auszutauschen und abzustimmen.

Die Rolle der Mentorin

- Die Mentorin dient als Quelle für Information und Motivation. Mit ihrer Hilfe kann die Mentee ihre berufliche und persönliche Entwicklung positiv gestalten.
- Die Mentorin deckt Kompetenzen und Qualifikationen der Mentee für höhere Führungsaufgaben auf.
- Die Mentorin weist auf Erfolgsfaktoren und Risiken bei der Übernahme von Führungsverantwortung hin.
- Die Mentorin ist Vorbild und Sparringspartnerin zugleich. Sie wird zu einer wichtigen Orientierungsperson für die persönliche Entwicklung der Mentee.

Aber:

- Die Mentorin ist keine „Feuerwehr“ bei aktuellen Problemen und Konflikten ihrer Mentee am Arbeitsplatz. Dies kann nur dann der Fall sein, wenn vorab vereinbart wurde, dass die Mentorin sich als Vermittlerin bzw. Konfliktklärerin einbringt und dies von der „Gegenseite“ akzeptiert wird.
- Die Mentorin ist keine Beraterin und Förderin „in allen Lebenslagen“. Sie hat einen vollen Terminkalender und genügend eigene Projekte zu meistern, so dass der vorher abgesprochene Zeitrahmen einzuhalten und zu akzeptieren ist.

Die Rolle der Mentee:

- Die Teilnahme am Mentoring-Prozess bedeutet, dass die Mentee als Potentialträgerin erkannt wurde. Damit beruhen besondere Erwartungen im Hinblick auf Selbstmotivation und Eigeninitiative auf ihr.
- Die Mentee ist unter anderem Lernende und Erfahrungssammlerin für Verwaltungskulturen und -strukturen, Führungsverständnis, Entscheidungskriterien, Personalverantwortung, Krisenmanagement, Verhandlungsführung, Karrierestrategien, berufliches Umfeld, Kommunikation, Verhaltensstile, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Umgang mit Konkurrenz sowie dem Aufbau von Netzwerken.
- Die Mentee verfügt über ein gutes Selbst- und Zeitmanagement, um die für ihr Mentoring notwendige zusätzliche Zeit und Energie aufzubringen.

- Die Mentee ist selbst verantwortlich für eine lebendige Beziehung zu ihrer Mentorin. Eigeninitiativ stellt sie Fragen, sucht nach Informationen und Erklärungen.

Typische Fragestellungen einer Mentee könnten sein:

- Wie hätten Sie in dieser Situation gehandelt?
- Wie bereiten Sie sich auf eine voraussehbar konfliktreiche Verhandlung vor?
- Welche Strategie bauen Sie auf, um die Zielvorgaben in einem Projekt zeitlich und inhaltlich zu erreichen?
- Wie stellen Sie Ihre Stärken dar?
- Was hat Sie zu dieser Entscheidung veranlasst?

Aber:

- Die Mentee steht nicht automatisch auf der Liste der nächsten Aufstiegskandidaten. Sie erhält kein förmliches Zeugnis, das den künftigen Karriereschritt erleichtert. Mentoring macht den Blick frei, um neue Schritte zu planen und auszuprobieren – es bietet jedoch keine Garantie für den Aufstieg.

Das Gewinner-Gewinner-Prinzip

Mentoring ist eines von vielen Instrumenten einer systematischen Personalentwicklung. Besonders attraktiv wird dieses Instrument dadurch, dass alle Beteiligten von diesem Prozess profitieren und positive Effekte nutzen können:

Die Mentee erfährt eine persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeit, die über das, was andere Personalentwicklungsmaßnahmen bieten, hinaus gehen. Der Lerntransfer wird von bisherigen Teilnehmerinnen bereits durchgeführter Mentoring-Projekte durchweg positiv eingeschätzt. Die Mentee erhält Bestätigung, bekommt Mut zugesprochen, Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein steigen, neue Sichtweisen ermöglichen den Blick über „den Tellerrand“ und das Ausprobieren neuer Techniken und Verhaltensweisen.

Die Mentorin kann ihr umfangreiches Fachwissen und ihre langjährige Erfahrung als Führungskraft sinnvoll an Nachwuchskräfte weitergeben. Gleichzeitig führt der Umgang mit einer fragenden und Erklärungen einfordernden Mentee auch zu einer kritischen Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens. Die Mentorin schärft durch die Kontakte mit der Mentee die Eigen- und Fremdwahrnehmung, hinterfragt die eigene Handlungsweise als Vorgesetzte und wird durch die Diskussion mit der Nachwuchskraft mit „jungen“ Lösungsansätzen und Denkstrukturen konfrontiert, die die eigene Sichtweise erweitern.

Die beteiligten Kommunalverwaltungen können mit dem Mentoring-Projekt auf ein zusätzliches Instrument der Personalentwicklung zurückgreifen, das insbesondere bei kleineren bis mittleren Verwaltungen sonst aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahlen schwer zu realisieren wäre. Die Verwaltungen gewinnen hochmotivierte Nachwuchskräfte, die über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinaus Erfahrungen gesammelt haben und deren Handlungskompetenz dadurch erheblich ausgeweitet wird. Die als Mentorin eingesetzten Führungskräfte professionalisieren ihre Beratungs- und Vermittlungskompetenz. Mentoring trägt somit zu einer „lernenden Verwaltung“ bei.

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an
das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe
(Herr Bak: Tel.: 02362 / 91 91 17; mail: bernd.bak@studieninstitut-emscher-lippe.de,
oder an Ihre Gleichstellungsbeauftragte)