

## Mentoring

### Konzept zum Pilotprojekt:

### Mentoring für weiblichen Führungsnachwuchs bei der Stadtverwaltung Bochum



#### 1. Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Weges von Führungsnachwuchskräften in Unternehmen und Verwaltungen. Durch eine zeitlich befristete, persönliche Beziehung zwischen einer erfahrenen (hierarchisch höher stehenden) Führungspersönlichkeit (Mentorin oder Mentor) und einer jüngeren Person (Mentee), die am Anfang ihrer Berufs- und Karrierelaufbahn steht, werden berufliches und persönliches Erfahrungswissen weitergegeben, steht die Mentorin bzw. der Mentor als ratgebende Person und sachlich-kritische Diskussionspartnerin bzw. Diskussionspartner zur Verfügung.

Im anglo-amerikanischen und angelsächsischen Raum werden Mentoring-Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses schon seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert. In Deutschland dagegen sind sie als formalisierte Instrumente der Personalentwicklung relativ jung, werden aber seit einigen Jahren zunehmend auch hier etabliert. Vorreiter waren einige Großunternehmen, die Mentoring-Programme entweder unternehmensintern oder in Kooperation mit anderen Unternehmen als sogenannte Cross-Mentoring-Programme, insbesondere auch zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses, aufgelegt haben.

Erste positive Erfahrungen mit Mentoring liegen inzwischen auch in Kommunalverwaltungen vor, z. B. in Dortmund, Essen und den Städten der Emscher-Lippe-Region (Bottrop, Castrop-Rauxel, Datteln, Dorsten, Gelsenkirchen, Gladbeck, Haltern, Marl, Oer-Erkenschwick, Recklinghausen und die Kreisverwaltung Recklinghausen).

Die Teilnahme an einem Mentoring-Projekt bedeutet für die Teilnehmenden keine

automatische Aufstiegsgarantie. Vielmehr dient sie dazu, auf Seiten der Mentees die eigenen beruflichen Entwicklungsperspektiven zu reflektieren, Strategien für deren Realisierung zu erarbeiten und durch Zugang zu neuen Netzwerken die Kontaktmöglichkeiten zu erweitern. Erfahrungsberichte von Mentees heben insbesondere hervor, dass durch das Mentoring das Selbstbewusstsein gestärkt worden und die Selbstgewissheit hinsichtlich der beruflichen Weiterentwicklung gewachsen ist. Die Mentorinnen und Mentoren sind nicht die unmittelbaren Wegbereiter des nächsten Karriere- bzw. Entwicklungsschrittes ihrer Mentees, sondern vielmehr kritische Gesprächs- und Diskussionspartnerinnen bzw. -partner, Türöffner und Ratgeberinnen auf Basis der eigenen beruflichen Erfahrungen.

Die Themen, die innerhalb der Mentoring-Beziehung erörtert werden, richten sich nach dem individuellen Bedarf der Mentee und den Möglichkeiten der Mentorin bzw. des Mentors. Aus den Erfahrungen vergleichbarer Mentoring-Projekte in der öffentlichen Verwaltung lassen sich schwerpunktmäßig drei Hauptthemen unterscheiden:

- Unterstützungsbedarfe bei der Selbstpräsentation von Mentees in Bewerbungsverfahren und/oder bei der Präsentation von Arbeitsergebnissen vor unterschiedlichen Zielgruppen.
- Beratung und Reflexion von Sozialverhalten im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, ggf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Externen z. B. Kundinnen und Kunden, Platzierung eigener Wünsche und Forderungen, Konfliktverhalten und Durchsetzungsstrategien sowie
- Vorbereitung auf bzw. Wahrnehmung von Personalführungsaufgaben, Delegation von Aufgaben, Zeit- und Selbstmanagement, Einforderung und Controlling von Leistungen Dritter, Work-Life-Balance.

## **2. Welche Ziele verfolgt Mentoring?**

Der Frauenförderplan der Stadtverwaltung Bochum, dessen Laufzeit am 31.12.2006 endet, zeigt sowohl bei den Laufbahngruppen des gehobenen und höheren Dienstes als auch bei den Führungsfunktionen eine zum Teil deutliche Unterrepräsentanz von Frauen auf. Die - nicht nur für die Stadtverwaltung Bochum - zu beobachtende Tatsache, dass sich mit der Höhe der Funktionsebene der Anteil von Frauen vermindert, kann nicht durch Qualifikationsdefizite der Frauen erklärt werden. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass insbesondere die als besonders änderungsresistent bekannten Geschlechterrollenstereotype für die „gläserne Decke“ verantwortlich sind, die Frauen trotz guter Qualifikation an einem bestimmten Punkt der Karriere an einem Weiterkommen hindert.

Nur eine aktive und bewusste Gleichstellungsförderung kann dazu beitragen, die Wahrnehmung von Frauen als Leistungsträgerinnen und potenzielle Führungskräfte zu verbessern. Zu den Maßnahmen, die der Frauenförderplan der Stadtverwaltung Bochum für die Laufzeit 2004 - 2006 zur Förderung von weiblichen Beschäftigten vorsieht, gehört das Mentoring für Frauen.

Mit Mentoring wird ein Personalentwicklungsinstrument eingesetzt, das Mitarbeiterinnen

gezielt auf ihrem beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsweg begleiten und unterstützen soll. Beim Mentoring werden daneben auch die oben erwähnten Geschlechterrollenstereotype reflektiert und diskutiert: In Beratungspartnerschaften zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee ist der karrierebezogene zwischen-geschlechtliche Diskurs von Bedeutung, der ein Lernfeld für beide Partnerinnen bzw. Partner absteckt und über das Gelingen der Tandem-Partnerschaft hinaus Bedeutung für die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen gewinnen kann. Bei rein weiblichen Tandems kann die Mentorin der Mentee über die Vermittlung ihres Erfahrungswissens hinaus ganz direkt ein Rollenmodell sein, das der Mentee ein persönliches Vorbild für die Bewältigung geschlechtsspezifischer Stolpersteine auf dem Karriereweg ist.

Mentoring verknüpft Frauenförderung und Personalentwicklung. Mittelfristig - nach Auswertung des Pilotprojekts ausschließlich für Frauen - kann Mentoring in die Personalentwicklung der Stadt Bochum für Männer und Frauen eingebunden werden. Mentoring ergänzt andere Maßnahmen der Personalentwicklung, die auch auf die Übernahme von Führungsfunktionen gerichtet sind, z. B. Fortbildungen im Bereich der Kommunikation.

Die Teilnahme an dem Projekt ist freiwillig und keine Voraussetzung für eine eventuelle, zukünftige Übernahme von Führungsaufgaben<sup>1</sup>.

Die wesentlichen Eckpunkte des städtischen Konzeptes sind in einem extern begleiteten Workshop Ende 2004 erarbeitet worden. Die Auswertung von Berichten über Mentoring-Projekte in vergleichbaren Städten und Gemeinden und die Grundsätze geltender Leitlinien zur Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Bochum sind in das von der Gleichstellungsstelle erarbeitete Konzept eingeflossen.

### **3. Das Pilotprojekt**

Mentoring für den weiblichen Führungsnachwuchs bei der Stadtverwaltung Bochum wird als Pilotprojekt realisiert. Die Laufzeit des Projektes ist auf 12 Monate begrenzt und soll Ende 2005 beginnen. Für das Pilotprojekt sollen 8 sogenannte Tandems gebildet werden.

Die Durchführung des Projektes und die Evaluation nach der Projektlaufzeit wird durch das Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel (ZFBT) unterstützt. Dort liegen Erfahrungen mit Mentoring für Frauen in der öffentlichen Verwaltung vor.

Die Steuerung des Projektes folgt den verwaltungsinternen Regelungen aus dem "Leitfaden Projektmanagement für alle 'großen und kleinen Projekte' bei der Stadtverwaltung Bochum". Die Projektlenkungsgruppe, besetzt mit der Gleichstellungsbeauftragten, dem Leiter des Organisations- und Personalamtes und dem Vorsitzenden des Personalrates, ist oberstes Entscheidungsgremium im Projekt. Die Projektgruppe wird geleitet durch die Gleichstellungsstelle. Vertreterinnen und Vertreter

---

<sup>1</sup> Der Leitfaden "Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften bei der Stadtverwaltung Bochum" beschreibt Anforderungsprofil, Auswahlverfahren und Qualifizierungen für Führungskräfte.

unterschiedlicher Bereiche des Organisations- und Personalamtes bringen dort ihre fachliche Kompetenz in das Projekt ein, Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Fachbereichen und aus dem Personalrat sowie die externe Begleitung arbeiten ebenfalls mit. Die externe Begleitung berät die Projektlenkungsgruppe und die Projektgruppe.

Das gesamte Projekt, insbesondere die Auswahl der Mentees, unterliegt der Mitbestimmung des Personalrates.

### **3.1 Die Teilnehmenden: Zielgruppen, Anforderungen und Auswahlverfahren**

#### **3.1.1 Mentorinnen und Mentoren**

Bei den Mentorinnen und Mentoren soll es sich um hierarchisch deutlich höher stehende, erfahrene Frauen und Männer handeln, die als Abteilungsleitung oder Amtsleitung ihre Führungsfunktion im Sinne der Führungsgrundsätze der Stadtverwaltung Bochum ausfüllen.

Für die freiwillige Übernahme der Funktion einer Mentorin bzw. eines Mentors kommen Personen in Betracht, die Freude daran haben, eine jüngere Kollegin bei der Erarbeitung ihrer beruflichen Entwicklungsperspektive zu unterstützen und mit ihr die eigenen Erfahrungen und Auffassungen zu diskutieren. Dem ausgeprägten „Geben“ (Weitergeben von Erfahrungen, Rat geben, Hilfestellung geben) steht auch ein „Nehmen“ gegenüber, denn sie erhalten von ihrer Mentee ebenfalls Rückmeldung z. B. zu ihrem Verhalten als Führungskraft. Offenheit und Toleranz für andere Sichtweisen und Wertmaßstäbe, aber auch für Fehler oder fehlerhafte Einschätzungen der Mentee ist ebenso erforderlich wie ein hohes Maß an sozialer und kommunikativer Kompetenz. Da die Mentoring-Beziehung teilweise auch außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, ist die Bereitschaft zu einem zusätzlichen zeitlichen und persönlichen Engagement unabdingbar.

Der Erfolg des Pilotprojektes steht und fällt mit der Bereitschaft erfahrener Führungskräfte, sich als Mentorin oder Mentor zu engagieren. Für das Pilotprojekt soll aus jedem der 8 Dezernate eine Mentorin bzw. ein Mentor gewonnen werden. Daher wurden Führungskräfte der Amts- und Abteilungsebene von Mitgliedern der Projektlenkungsgruppe bereits in der Vorbereitungsphase zu dem Pilotprojekt gezielt persönlich angesprochen und von einer Mitarbeit in dem Pilotprojekt überzeugt.

Es ist vorgesehen, dass die Mentorinnen und Mentoren vorweg einen vom ZFBT erstellten Mentorinnen- bzw. Mentoren-Profilbogen ausfüllen.

#### **3.1.2 Mentees**

Die Ausschreibung für eine Teilnahme als Mentee geht über den Newsletter des Organisations- und Personalamtes an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Bochum und der Eigenbetriebe. So ist gewährleistet, dass alle Beschäftigten, auch die, für die eine Teilnahme am Pilotprojekt nicht in Frage kommt, über das Pilotprojekt informiert sind.

Als Mentees sollen sich Frauen des gehobenen nichttechnischen Dienstes, des

gehobenen technischen Dienstes der Verwaltung, weiterer Berufsgruppen sowie Mitarbeiterinnen der Regie- und Eigenbetriebe (ab A 11 bzw. BAT IV a) bewerben, die noch nicht in einer Führungsposition sind. Die Teilnehmerinnen sollen über einen ausgeprägten Wunsch, ihre berufliche Entwicklung voranzubringen sowie über Eigeninitiative und zeitliche Flexibilität verfügen. Darüber hinaus sind Kooperationsbereitschaft und Offenheit, sich auf die Erfahrungen der Mentorin bzw. des Mentors wie auch der anderen Mentees einzulassen, wichtig. Sie sollten Mentoring als Chance begreifen können, für die sich ein zeitlicher Aufwand teilweise auch außerhalb der Arbeitszeit, z. B. zur intensiven Vorbereitung der Treffen mit den Mentorinnen bzw. Mentoren, lohnt.

Beim Mentoring handelt es sich um eine spezielle Form personenbezogenen Lernens, die nur bedingt mit herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen zu vergleichen ist. Kognitive Fähigkeiten und hohe Intelligenz alleine garantieren nicht, dass eine Mentee vom Mentoring profitiert bzw. die Möglichkeiten voll ausschöpft, die diese besondere Lernform bietet. Mentoring setzt ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Fähigkeiten bei den Mentees voraus, ohne die eine Teilnahme an dem Projekt wenig oder nur geringen Erfolg verspricht.

Eine Teilnahme mit dem Ziel, eigene Chancen und Möglichkeiten zur Übernahme von Führungsfunktionen auszuloten, macht nur dann Sinn, wenn auch die weiteren Voraussetzungen, die die Stadtverwaltung Bochum für Bewerberinnen und Bewerber für Führungsstellen festgelegt hat, erfüllt sind. Daher ist das Konzept zur Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften für Verwaltungsmitarbeiterinnen zu berücksichtigen: Danach kann Führungskraft bei der Stadtverwaltung Bochum nur werden, wer

- S mindestens 6 Jahre Berufserfahrung hat,
- S in mindestens 2 Aufgaben- und Produktbereichen eingesetzt war,
- S "gute" Beurteilungen, in diesem Fall eine Benotung mit mindestens "3",  
und
- S sonstige Fortbildungen zur Sozialkompetenz und Kommunikation vorzuweisen hat.

Grundsätzlich gelten diese Voraussetzungen auch für die Besetzung von Führungsfunktionen im Bereich Fachpersonal und Spezialberufsgruppen. Hier sind ggf. Einschränkungen zu beachten.

Werden zum Zeitpunkt der Bewerbung einzelne Anforderungen noch nicht erfüllt, entscheidet die Projektgruppe, ob eine Zulassung zum Auswahlverfahren erfolgen kann (z. B. weil ein bestimmtes Seminar länger nicht stattfand oder die Bewerberin noch nicht berücksichtigt werden konnte). Damit die Mentees während der Laufzeit nicht zeitlich zu sehr eingebunden sind, werden sie verpflichtet, für die Zeit des Projektes keine anderen allgemeinen Fortbildungen zu besuchen. Fachfortbildungen und Fortbildungen zum Technikeinsatz bleiben davon unberührt. Um die Belastungen in den Fachbereichen so gering wie möglich zu halten, sollte aus jedem Fachbereich möglichst nur eine Mentee teilnehmen.

Interessierte Mitarbeiterinnen bewerben sich schriftlich bis zu einem Stichtag um die Teilnahme. In der Bewerbung sollen sie ihre individuelle Motivation und ihre Erwartung an Mentoring sowie Schwerpunkte, die sie mit der Mentorin bzw. dem Mentor bearbeiten

möchten, benennen. Ein Fragebogen, den die Bewerberinnen ausgefüllt mit der Bewerbung einreichen, hilft bei der Strukturierung der nötigen Informationen. Die Mentees informieren ihre unmittelbaren Vorgesetzten, wenn sie Interesse an dem Projekt haben und sich bewerben wollen. Vorgesetzte werden gebeten, Mitarbeiterinnen, die die o. g. Voraussetzungen erfüllen, zur Bewerbung um eine Teilnahme an dieser Personalentwicklungsmaßnahme zu ermutigen.

Da die verfügbaren Plätze im Pilotprojekt begrenzt sind, wird für die Bewerberinnen, die die o. g. Voraussetzungen erfüllen bzw. bei denen die Projektgruppe positiv über eine Zulassung entschieden hat, ein qualifiziertes Auswahlverfahren durchgeführt. Dabei wird zum einen die grundsätzliche Eignung der Bewerberin festgestellt (siehe o. g. Anforderungen), zum anderen werden ergänzend zu den schriftlichen Bewerbungen Informationen über Ziele und Erwartungen an das Mentoring gewonnen, die für eine Zusammenstellung der Tandems, das sogenannte Matching, wichtig sind.

Das Auswahlverfahren für die Mentees wird durch die Projektgruppe organisiert. Das im Organisations- und Personalamt vorhandene Expertenwissen für qualifizierte Auswahlverfahren wird durch die Projektgruppe eingebunden. Das ZFBT berät die Auswahlkommission (Experte für qualifizierte Auswahlverfahren, Gleichstellungsstelle, Personalrat) bei der Festlegung des Verfahrens. Als Ergebnis des Auswahlverfahrens steht fest, wer von den Bewerberinnen sich für eine Teilnahme am Mentoring eignet und welche Vorstellungen zum Mentoring bei den geeigneten Bewerberinnen bestehen.

### **3.2 Das Matching: Bildung der Tandems**

Die Projektgruppe führt gemeinsam mit dem ZFBT das sogenannte Matching durch. Die Matching-Prinzipien lauten im Idealfall: die Partnerinnen und Partner in den sogenannten Tandems kommen aus unterschiedlichen Dezernaten, Personen aus dem nichttechnischen Dienst werden mit einer ebensolchen Partnerin bzw. einem ebensolchen Partner "gematcht". Desgleichen werden Personen aus dem technischen Dienst einander zugeordnet. In der Regel sollte ein Altersunterschied zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee bestehen sowie eine Differenz von mindestens 2 Gehaltsstufen. Als Mentorin bzw. Mentor kommen keine Vorgesetzten der Mentee in Betracht, da dies zu Rollenkonflikten auf beiden Seiten führen könnte. Inhaltlich sollte eine möglichst große Schnittmenge von Beratungsbedarf der Mentee und Beratungskompetenz der Mentorin bzw. des Mentors vorliegen, dabei wird die Suchrichtung vom konkreten Beratungsbedarf der Mentees bestimmt.

Erfahrungen aus verschiedenen Mentoring-Projekten zeigen, dass der Erfolg entscheidend davon bestimmt wird, dass zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee die „Chemie“ stimmt, d. h. die Tandems werden nicht nur nach fachlichen, sondern möglichst auch nach Persönlichkeitsgesichtspunkten zusammengestellt.

Es wird nicht immer gelingen, "Idealkonstellationen" zu finden, d. h. eine Mentorin bzw. einen Mentor, die bzw. der alle Beratungsbedarfe einer Mentee abdeckt. Das muss kein Hinderungsgrund für eine Tandembildung sein. Die "Lücken" im Angebot einer Mentorin bzw. eines Mentors können z. B. durch die Hinzuziehung von Dritten, u. U. auch von

anderen Mentorinnen oder Mentoren im Projekt, für bestimmte Themengebiete geschlossen werden oder das Tandem kann übereinkommen, bestimmte Themenbereiche aus seiner Mentoring-Beziehung auszuklammern.

Auf Grundlage aller vorliegenden Informationen (qualifizierte Bewerbungen der interessierten Mitarbeiterinnen, Profilbögen der Mentorinnen und Mentoren) und unter Berücksichtigung der Matching-Prinzipien wird ein Vorschlag für die Zusammenstellung der sogenannten Tandems erarbeitet. Die endgültige Entscheidung liegt bei der Projektleitungsgruppe.

Je nach Bewerbungslage der Mentees einerseits und der Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren andererseits kann es vorkommen, dass für eine gute Mentee-Bewerberin aktuell keine passende Mentorin bzw. kein passender Mentor zur Verfügung steht oder auch umgekehrt. In diesem Fall kann die Kandidatin oder auch der Kandidat an dem Pilotprojekt nicht teilnehmen. Bei einer Fortführung nach 2006 ergibt sich evtl. eine passendere Konstellation.

Die Zusammenführung der „Tandems“ erfolgt zunächst informell und später offiziell im Rahmen der Auftaktveranstaltung für das Projekt (s. u.) mit externer Begleitung.

### **3.3 Der Mentoring-Prozess**

„Herzstück“ des Mentoring ist natürlich der direkte Austausch zwischen der Mentorin bzw. dem Mentor und der Mentee. Ein erfolgreiches Mentoring ist dabei nur möglich auf Grundlage einer Vertrauensbeziehung. Die Beziehung ist – obwohl es sich um Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen handelt – nicht hierarchisch, sondern partnerschaftlich geprägt. Mentorin bzw. Mentor und Mentee verpflichten sich im Mentoring-Vertrag, mit allen Informationen vertraulich umzugehen.

In vergleichbaren Projekten haben sich die Tandems ca. einmal monatlich persönlich getroffen. Hinzu kommen telefonische Kontakte und der Austausch über E-mail. Letzendlich entscheidet jedes Tandem für sich über Art und Umfang der Kontakte.

Veranstaltungen für die Mentorinnen bzw. Mentoren, Veranstaltungen für die Mentees und gemeinsame Aktivitäten sind Bestandteil des Mentoring-Projektes. Bei auftretenden Fragen oder Problemen können sich alle Beteiligten an die Leitung der Projektgruppe wenden. Antworten und Lösungen werden ggf. in der Projektgruppe gemeinsam erarbeitet. Dabei wird die Vertraulichkeit gewährleistet.

#### **3.3.1 Getrennte Vorbereitungsworkshops**

Die ausgewählten Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren werden im Rahmen von getrennten, halbtägigen Vorbereitungsworkshops auf ihre Rolle im Projekt vorbereitet und stellen u. a. Themenfelder zusammen, die sie im Verlauf des Projektes bearbeiten möchten.

In dem Vorbereitungsworkshop für Mentorinnen und Mentoren geht es darum, sie auf die Besonderheiten des Mentorings aufmerksam zu machen und ihnen eine praktische Vorstellung davon zu vermitteln, was in der Laufzeit des Projektes voraussichtlich auf sie zukommt. Der inhaltliche Input wird auf die möglichen Rollen einer Mentorin bzw. eines Mentors eingehen und auf die Notwendigkeit, eine möglichst große Übereinstimmung mit der Mentee (immer wieder neu) herzustellen.

Er wird außerdem auf die Ziele der Mentee, die das Mentoring steuern, eingehen und Möglichkeiten aufzeigen, diese Ziele der Mentee zu präzisieren und zu operationalisieren. Weiterhin wird die Bedeutung der Rahmenvereinbarungen für die Zusammenarbeit mit der Mentee thematisiert, ebenso wie die Vertraulichkeit der Gespräche sowie die Anwendung grundlegender Feedback-Regeln.

Schließlich wird im Workshop Zeit eingeplant für die Äußerung von Erwartungen, die Behandlung offener Fragen und eventuell auch von Befürchtungen, die vor Beginn des Mentorings möglichst geklärt bzw. ausgeräumt werden sollten.

Die Inhalte des Vorbereitungsworkshops für Mentees sind thematisch weitgehend parallel zu der Veranstaltung für die Mentorinnen und Mentoren angelegt, fokussieren jedoch auf die Spezifika der Mentee-Rolle. Die Mentee ist mit der Formulierung ihrer Ziele, ihrer Fragen, mit der Vorbereitung der einzelnen Sitzungen die Aktive in dem Prozess. Diese Botschaft gilt es zu vermitteln. Den Mentees wird Rüstzeug an die Hand gegeben, mit dem sie ihre Ziele präzisieren, operationalisieren und damit messbar machen können und sie erhalten Hinweise, wie sie den Prozess durch Feedback an die Mentorin bzw. den Mentor steuern und für sich selbst dokumentieren können. Auch in diesem Workshop wird Zeit für praktische Tipps, offene Fragen, Erwartungen und Befürchtungen eingeplant.

### **3.3.2 Gemeinsame Auftaktveranstaltung**

Die Auftaktveranstaltung wird von einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der Verwaltungsspitze eröffnet. Eingeladen sind neben den Tandems auch die Vorgesetzten der Mentees. Neben der offiziellen Vorstellung der Tandems wird in der Auftaktveranstaltung allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Intention des Projektes sowie die Programmstruktur verdeutlicht und insbesondere mit Blick auf die anwesenden Vorgesetzten in komprimierter Form erläutert, was Mentoring ist, wie es funktioniert und wie es für alle Beteiligten zu einer win-win-Situation beitragen kann. Nach der Zusammenführung der Paare und den inhaltlichen Erläuterungen bleibt Gelegenheit, sich näher kennen zu lernen und einen ersten Termin für ein Treffen zu vereinbaren. Der Mentoring-Vertrag wird besprochen und unterzeichnet an die Projektgruppe weitergegeben.

### **3.3.3 Getrennte Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch**

Mentoring basiert auf vertraulicher Zusammenarbeit, die erfahrungsgemäß in der überwiegenden Zahl der Fälle gelingt, wenngleich auch erfolgreiche Partnerschaften gelegentlich Störungen erleben. Ein Erfahrungsaustausch der Mentorinnen bzw. Mentoren und der Mentees jeweils untereinander (selbstverständlich ohne Verletzung der

zugesicherten Vertraulichkeit) ist eine sinnvolle Ergänzung der Mentoring-Beziehung. In diesem Rahmen lassen sich Fragen und Irritationen im jeweiligen Rollenverständnis aufgreifen und coachen, neue Impulse für die Arbeit in den Tandems können entstehen. Die Treffen werden einmal im Halbjahr für jede Gruppe als Abendveranstaltung außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt.

### **3.3.4 Gemeinsamer Zwischenworkshop**

Zum Halbjahreszeitpunkt des Mentoring wird ein eintägiger Workshop durchgeführt, in dem der Austausch von Erfahrungen im Mittelpunkt steht, der den verschiedenen Tandems weitere Impulse für die Fortsetzung ihrer Zusammenarbeit in der zweiten Halbzeit ihres Mentoring-Jahres geben soll. Außerdem ist Zeit für die Diskussion von möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten, Irritationen, Rollendivergenzen und offenen Fragen eingeplant. Die Ergebnisse der Halbzeitevaluation werden als Diskussionsgrundlage vorgestellt. In Abstimmung mit den Interessen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird ein thematisches Angebot gemacht, das z. B. Input zu Verbesserung der Selbstpräsentation, Kreativitäts- und Kommunikationsübungen o. ä. anbietet.

### **3.3.5 Gemeinsame Abschlussveranstaltung**

Zum Abschluss des Mentoring-Jahres bilanzieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem feierlichen Rahmen mit einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der Verwaltungsspitze die Ergebnisse der Zusammenarbeit. Die Auswertung der Abschlussbefragung wird vorgestellt und bewertet und - wenn zu dem Zeitpunkt schon möglich - wird ein Ausblick auf die Fortsetzung des Programms gegeben.

## **S Evaluation des Projektes**

Das ZFBT unterstützt die Evaluierung des Projektes mit den von dort entwickelten Erhebungsinstrumenten für Mentoring im öffentlichen Dienst.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zur Halbzeit und zum Abschluss des Mentorings befragt, die Auswertung und Bewertung der Befragungen wird u. a. bei dem gemeinsamen Zwischenworkshop und bei der Abschlussveranstaltung vorgestellt. Gegenstand der Befragungen ist die Messung der Zufriedenheit der Mentorinnen, Mentoren und Mentees mit dem Mentoring-Prozess, mit der Begleitung der Zusammenarbeit im Tandem sowie die Messung des Mentoring-Erfolgs.

(Stand: August 2005)