



Zentrum  
Frau  
in Beruf  
und Technik

Einrichtung  
der Stadt  
Castrop-Rauxel



Studieninstitut  
für kommunale Verwaltung  
Emscher-Lippe

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

# Erfolgs- stories

Eine Bilanz nach drei Mentoring-Programmen

**Herausgeber:**

Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe,  
Dorsten

**Redaktion:**

Auswertung der Evaluation:

**Margret Tewes,**

Projektleiterin KIM - Kompetenz im Management,  
Zentrum Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel)

Interviews:

**Andrea Blome,**

Journalistin,  
Chefredakteurin und Herausgeberin  
der Zeitschrift „existenzielle“ (Münster)

Textfassung:

**Barbara Richter,**

Gleichstellungsbeauftragte  
und Projektleiterin „Systematische Personal- und  
Organisationsentwicklung“ (Stadt Gladbeck),

**Bernd Bak,**

Fortbildungsbeauftragter des  
Studieninstitutes für kommunale Verwaltung  
Emscher-Lippe (Dorsten)

**Druck und Layout:**

Sterndruck Medienproduktionen, Castrop-Rauxel

Auflage: 300 / Dezember 2009

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Zielsetzung, Partner und Konzeption</b> .....	<b>4</b>
2. Vom Projekt zum Programm .....	4
2.1. Geschichte und Struktur .....	4
2.2. Zentrale Bausteine - die Workshops .....	5
2.3. Netzwerke .....	6
2.4. Neujahrsempfänge .....	6
<b>3. Mentorinnen und Mentees (Auswertung und Einzelinterviews)</b> .....	<b>7</b>
3.1. Befragung und Rücklaufquote .....	7
3.2. Die wichtigsten Themen im Mentoring .....	8
3.3. Auswirkungen des Mentorings auf die Mentees .....	9
3.4. Geschlechtsspezifische Aspekte des Mentorings .....	12
3.5. Netzwerkkontakte zu Mentorinnen / Kontinuität der Kontakte zur Tandempartnerin	14
3.6. Gesamteinschätzung des Programms, seine Auswirkungen auf die Mentorinnen und auf das Engagement der Mentees .....	16
3.7. Optimierungsvorschläge der Mentorinnen und Mentees .....	18
<b>4. Ausblick</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Anhang</b> .....	<b>19</b>

# Inhaltsverzeichnis

# Mentoring-Erfolgsgeschichten

*„Wer sein Ziel weit steckt, hat viel Raum zum Wachsen“  
(Silvia Schubert, 1936-2008, deutsche Schriftstellerin)*



*Cay Süberkrüb*

Längst ist den meisten Verantwortlichen in der Privatwirtschaft, aber auch im öffentlichen Dienst klar, dass angesichts des demografischen Wandels Fach- und Führungskräfte rar werden. Um die Leistungsfähigkeit der Organisationen zu erhalten, wird dabei selbstverständlich auch das Potential von Frauen gebraucht. Trotz verschiedener Initiativen und Bemühungen sind Frauen in den Kommunalverwaltungen in führenden und gut dotierten Positionen aber immer noch unterrepräsentiert. „Mit Frauen an die Spitze“ ist auch heute, trotz aller öffentlicher Beteuerungen, nach wie vor eine gewagte Behauptung.



*Frank Baranowski*

Um die Forderung „Mit Frauen an die Spitze“ zu unterstreichen, wurde im Jahr 2003 ein Mentoring-Programm für Frauen ins Leben gerufen, das zunächst noch Projektcharakter hatte. Die Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region, das Zentrum Frau in Beruf und Technik (Castrop-Rauxel) sowie das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe mit Sitz in Dorsten bündelten ihre Kompetenzen und Erfahrungen und gaben im November 2003 den Startschuss für dieses ehrgeizige Projekt.



*Bernd Tischler*

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

Das unermüdliche Engagement der Beteiligten, die permanent geleistete Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen und sicher nicht zuletzt die sehr positive qualitative und quantitative Resonanz auf das erste Mentoringprogramm haben dazu geführt, dass aus dem Projekt mittlerweile ein Programm wurde. Im November 2009, sechs Jahre nach der Initialzündung, begann bereits der vierte Mentoring-Durchgang.

*Cay Süberkrüb*  
Landrat  
Kreis Recklinghausen

*Frank Baranowski*  
Oberbürgermeister  
Stadt Gelsenkirchen

*Bernd Tischler*  
Oberbürgermeister  
Stadt Bottrop

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

Die vorliegende Dokumentation blickt auf die ersten drei Mentoring-Programme zurück und verdeutlicht an ausgewählten Beispielen einer umfangreichen Befragung der Teilnehmerinnen der ersten drei Mentoringjahrgänge, welche Erfahrungen die Mentees und Mentorinnen gemacht und welche Veränderungen sich daraus für sie ergeben haben. Der Titel „Erfolgsgeschichten“ weist bereits darauf hin, dass das Resümee der Beteiligten weitestgehend positiv ausgefallen ist.

„Zurück blicken“ bedeutet aber nicht „zurück lehnen“. Noch ist nicht alles Gold, was glänzt. Nach wie vor gilt es, Personalverantwortliche in den Verwaltungen über die Bedeutung des Mentorings zu informieren und sie zu überzeugen, dass es sich dabei um ein wichtiges zukunftsorientiertes und nachhaltiges Personalentwicklungsinstrument handelt.

Insofern soll diese Dokumentation auch die weiteren Bemühungen unterstützen, Mentoring in den Verwaltungen fest zu verankern. Dazu gehört es, Personalverantwortliche und Vorgesetzte als „Verbündete ins Boot zu holen“, erfahrene Führungsfrauen für die Rolle einer Mentorin zu gewinnen und junge weibliche Nachwuchskräfte für die Idee zu begeistern, sich als Mentee für künftige Mentoring-Programme zu bewerben. Wenn dies gelingt, wird der Programmtitel „Mit Frauen an die Spitze“ seiner Zielsetzung gerecht.

Die im Rahmen dieser Dokumentation dargestellten „Erfolgsgeschichten“ sollen alle Beteiligten ermutigen, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Unsere Unterstützung ist Ihnen dabei sicher!



*Bernd Bak*



*Barbara Richter*



*Petra Kersting*

*Bernd Bak*

Studieninstitut für kommunale  
Verwaltung Emscher-Lippe

*Barbara Richter*

Stadt Gladbeck  
für den Projektbeirat

*Petra Kersting*  
Zentrum Frau in  
Beruf und Technik

# 1. Zielsetzung, Partner und Konzeption

Mentoring ist eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft (Mentor/in) und einer Nachwuchskraft (Mentee). Der Begriff hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie. Odysseus bat seinen Freund - einen Gelehrten namens Mentor - sich in seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. Seitdem steht der Begriff Mentor als Synonym für einen gebildeten und einflussreichen Menschen, der eine oder einen Mentee wohlwollend und verantwortungsbewusst berät, fördert und begleitet.

Mentoring kann eingesetzt werden, um das Entwicklungspotenzial einer Nachwuchskraft für die mögliche zukünftige Wahrnehmung einer Führungsposition zu fördern. Es ist Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung und etabliert sich zunehmend als ein gezielter Baustein zur Förderung des Führungskräftenachwuchses.

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

Das Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe ist ein als Zweckverband organisiertes gemeinsames Institut der oben genannten Verwaltungen und sorgt seit fast 90 Jahren für die praxisorientierte, bedarfsgerechte und aktuelle Aus- und Fortbildung der Bediensteten der öffentlichen Verwaltung.

Das Zentrum Frau in Beruf und Technik (ZFBT) in Castrop-Rauxel verfügt durch verschiedene Mentoring-Projekte, insbesondere in der freien Wirtschaft mit KIM, dem vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Mentoring-Programm für mehr weibliche Kompetenz im Management, über weitreichende Erfahrungen mit diesem personalwirtschaftlichen Instrument und bringt sein Know-how ein.

Das hier angebotene Mentoring fördert gezielt ausgewählte weibliche Führungsnachwuchskräfte in Kommunalverwaltungen. Es soll Frauen dabei unterstützen, den eigenen beruflichen Werdegang weiterzuentwickeln und

unter Begleitung bewusst die individuellen beruflichen Ziele zu verfolgen. Anlass ist die nach wie vor im öffentlichen Dienst bestehende geringe Präsenz von Frauen in gehobenen Positionen.

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

## 2. Vom Projekt zum Programm

### 2.1. Geschichte und Struktur

Die Initiative für ein Frauen förderndes Mentoring ging von den Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region aus. In Kooperation mit dem Zentrum Frau in Beruf und Technik und dem Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe wurde der Grundstein für dieses erfolgreiche Instrument der Personalentwicklung im November 2003 mit dem Auftakt des ersten Mentoring-Projektes gelegt.

Durch intensive Vorgespräche und Überzeugungsarbeit konnten 16 erfahrene Führungsfrauen (Dezernentinnen, Leiterinnen von Ämtern und großen Abteilungen) dazu gewonnen werden, die Rolle einer Mentorin zu übernehmen und ein „Tandem“ mit einer Mentee zu bilden. Mit über 50 Bewerbungen stand dem eine überwältigend große Nachfrage an jungen Frauen gegenüber, die sich als Mentee an dem Projekt beteiligen wollten.

Der durch eine entsprechende Evaluation dokumentierte Erfolg des ersten Mentoring-Jahrgangs, die weiterhin zugesagte finanzielle Unterstützung der einzelnen Verwaltungen und die Bereitschaft von Frauen in Führungspositionen, sich auch künftig als



Mentorin zu engagieren, haben dazu geführt, dass aus dem Projekt ein Programm werden konnte. In den ersten drei Jahrgängen haben insgesamt 56 Tandems teilgenommen, der im November 2009 gestartete vierte Durchgang sieht weitere 16 Paare vor.

### Voraussetzungen für die Teilnahme am Mentoring:

#### Mentees:

Mitarbeiterinnen des gehobenen Dienstes ab Bes.-Gr. A 10 bzw. EG 10 TVöD, die in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis stehen.

#### Mentorinnen:

Weibliche Führungskräfte ab Bes.-Gr. A 13 bzw. EG 13 TVöD

Während des Mentorings steht ein sog. Beirat den beteiligten Frauen als Ansprechpartner zur Verfügung, um auftretende Fragen oder Probleme zu behandeln und den gesamten Prozess zu steuern.



Mentoring-Beirat 2009

Foto: Maresa Hilleringmann

### Aktueller Beirat: (von links nach rechts)

Heike Joswig-Kleinhöfer,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Marl

Ulla Simon,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Recklinghausen

Barbara Richter,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Gladbeck

Ingegard Pier,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Castrop-Rauxel

Gabriela Schäfer,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Gelsenkirchen

Christiane Rohde,

Gleichstellungsbeauftragte Stadt Herten

Ingrid Teichert,

Personalreferentin Stadt Gelsenkirchen

Eine wesentliche Aufgabe des Beirats ist das Zusammenführen der Tandems im sog. „**Matching**“. Dabei wird den zur Verfügung stehenden Mentorinnen eine Mentee zugeordnet. Unter Berücksichtigung verschiedener Auswahlkriterien geht es darum, Paare zu bilden, die aller Voraussicht nach gut zu einander „passen“. Diese Aufgabe hat der Beirat bisher mit Bravour gelöst.

### Einige Auswahlkriterien für das Matching:

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



Teilnehmerinnen des aktuellen 4. Mentoring-Programms

Foto: Maresa Hilleringmann

## 2.2. Zentrale Bausteine - die Workshops

Während des einjährigen Mentorings finden drei jeweils eintägige Workshops statt. Im Auftaktworkshop werden grundsätzliche Informationen über das Mentoring präsentiert und Erwartungen an das Mentoringjahr, die jeweilige Partnerin sowie deren Rolle im Prozess abgeklärt. Im Zwischenworkshop werden aktuelle Themen aus dem beruflichen Alltag des öffentlichen Dienstes aufgegriffen, die vom Trainingsteam als hilfreich angesehen werden. Die Teilnehmerinnen bekommen aber auch genügend Raum, sich mit individuellen Fragen und Themen zu befassen. Im Rahmen des Abschlussworkshops erhalten die Mentees und Mentorinnen ihre Zertifikate und reflektieren den Mentoringprozess abschließend.

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

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

Bei jedem Workshop haben die Teilnehmerinnen ausreichend Zeit für den (gelenkten) Erfahrungsaustausch. Mentees und Mentorinnen diskutieren dabei in getrennten Gruppen, weil es unterschiedliche Interessen zu fachlichen Themen, methodischen und sozialen Kompetenzen sowie beruflichem Know-how gibt.

Bei den Mentees steht z.B. die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft im Mittelpunkt. Sie wünschen eher noch Tipps und Anregungen für den eigenen Entwicklungsprozess und die Ausgestaltung der Mentoringbeziehung.

Die Mentorinnen reflektieren dagegen intensiv ihre Erfahrungen mit den Mentees, mit ihrem eigenen Führungsstil und der Entwicklung, die sie selbst durch das Mentoring gemacht haben. Sofern sie Mitglied im Mentorinnen-Netzwerk sind, spielt auch der Austausch mit anderen Führungsfrauen aus der Emscher-Lippe-Region eine große Rolle.

Für beide Gruppen gemeinsam hält in der Regel eine externe Fachreferentin einen Vortrag, der anschließend diskutiert wird, um den Blick über den kommunalen und regionalen Tellerrand hinaus zu richten.

Im ersten Workshop wird vom Beirat die Gründung eines Mentee-Stammtisches angeregt, um die informelle Vernetzung zu unterstützen. Dies ist bei den verschiedenen Mentoring-Jahrgängen mal mehr, mal weniger intensiv gelebt worden, wurde aber jedoch immer als anregend und hilfreich empfunden.

### 2.3. Netzwerke

Gleich im ersten Mentoring-Jahrgang hat der Beirat beschlossen, den Mentorinnen die Organisation eines gemeinsamen Netzwerkes anzubieten. Das erste Treffen fand in Gelsenkirchen statt und wurde noch ausschließlich vom Beirat organisiert. Nachdem die Rahmenbedingungen (wie z.B. Häufigkeit der Treffen, zeitliche Dauer, wechselnde Veranstaltungsorte, Ablauf, Inhalte) abgestimmt waren, sind die Mentorinnen dazu übergegangen, diese Treffen halbjährlich abwechselnd selbst zu organisieren.

Die jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten und einzelne Beiratsmitglieder nehmen als gesetzte Mitglieder teil und beteiligen sich aktiv am Netzwerk. Es werden Gastreferentinnen eingeladen, Kontakte zu anderen Netzwerken aufgebaut und aktuelle Themen aus dem Mentoringprozess besprochen. Das Netzwerk hat sich etabliert und verzeichnet steigende Mitgliederzahlen.

Insbesondere der Erfahrungsaustausch über die kommunalen Grenzen hinweg wird von allen Mentorinnen als hilfreich und interessant angesehen. Die im Netzwerk aktiven Führungsfrauen verstehen sich mittlerweile als Botschafterinnen für eine gezielte, systematische Frauenförderung und sensibilisieren in ihrem beruflichen, aber auch privaten Umfeld für das Mentoringprogramm.

### 2.4. Neujahrsempfänge

„Potentiale von Frauen nutzen – wir schaffen die richtigen Verbindungen“ ist der Titel der seit 2005 jährlich im Januar des Jahres stattfindenden Neujahrsempfänge für Frauen aus Spitzenpositionen von Verwaltungen, Verbänden, Institutionen und der Privatwirtschaft.

Als Ergebnis der gelungenen Vernetzung der Mentorinnen richtet die Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL) alljährlich diesen Empfang aus. Er findet jedes Jahr an einem anderen Ort mit weit über 150 Frauen statt und folgt einem festen Programm.

[www.zfbt.de/frauen\\_in\\_fuehrung/mentoring.htm](http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/mentoring.htm)

Die örtliche Gleichstellungsbeauftragte moderiert die Veranstaltung, die von der Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister der gastgebenden Stadt eröffnet wird. Danach richtet die Schirmherrin der Neujahrsempfänge, Frau Birgit Wieseahn-Haas, Geschäftsführerin der IBK Wieseahn-Haas GmbH in Bottrop, Vizepräsidentin der IHK Nord Westfalen, ihre Grußworte an die Gäste.

Im Anschluss daran hält eine namhafte Spitzenfrau aus Wissenschaft und Forschung, der Privatwirtschaft oder dem Kunst- und Kulturbereich einen Festvortrag zu einem aktuellen bzw. der jeweiligen Örtlichkeit angepassten Thema.

#### Top-Referentinnen im Rahmen der Neujahrsempfänge:

2005 *Birgit Fischer*, Ministerin für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen

2006 *Dr. Bettina Böhm*, Kanzlerin der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

2007 *Sibille Proll-Pape*, Geschäftsführerin und künstlerische Leiterin des prinz regent theaters Bochum

2008 *Dr. Anne Seidensticker-Hergrüter*, Leiterin der Unternehmensentwicklung Evonik Services GmbH, Essen

2009 *Annette Bohland*, Marketingleiterin GLS Gemeinschaftsbank eG, Bochum

Ein kulinarisch passendes Angebot und ein künstlerisches Rahmenprogramm lockern die einzelnen Redebeiträge auf. Auf diesen Empfängen entsteht eine ausgesprochen angenehme, entspannte konzentrierte Stimmung, die sich positiv auf den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung auswirkt. Die steigende Zahl an interessierten Fachfrauen aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen belegt diese Qualität, die für sich spricht. Die Neujahrsempfänge gehören mittlerweile zum Standard der Netzwerkarbeit der Gleichstellungsbeauftragten, die hier gemeinsam mit Frauen aus der Privatwirtschaft, den Verbänden pp. erfolgreich kooperieren und den Fortschritt in der Entwicklung der Gleichstellungsarbeit unterstreichen.

Der Neujahrsempfang 2010 wird im ZFBT in Castrop-Rauxel stattfinden. Den Festvortrag hält Frau Dr. Ilona Lange, Hauptgeschäftsführerin der IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland.



Organisiert in jedem Jahr den Neujahrsempfang: die Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL)

Foto: Nicole Kaiser

## 3. Erfahrungen der Mentorinnen und Mentees

### 3.1. Befragung und Rücklaufquote

Bisher haben insgesamt 56 Mentees, verteilt auf drei Jahrgänge, gemeinsam mit ihren Mentorinnen das Mentoring-Programm „Mit Frauen an die Spitze!“ durchlaufen. Die Gesamtzahl der Mentorinnen beträgt 42. Die Differenz erklärt sich durch das mehrfache Engagement einiger Mentorinnen; mit Susanne Gobrecht, Dezernentin bei der Kreisverwaltung Recklinghausen, betreut eine von ihnen im aktuellen Jahrgang bereits zum viertel Mal eine Mentee.

Alle ehemaligen Teilnehmerinnen, deren Anschriften noch bekannt waren, sind vom Studieninstitut Emscher-Lippe angeschrieben und um die Beantwortung des

Fragebogens gebeten worden. 19 Mentees (34 %) und 26 Mentorinnen (62 %) haben den Bogen ausgefüllt und zurückgesandt. Die Rücklaufquoten unterscheiden sich auffällig stark.

Aus dem am längsten abgeschlossenen ersten Jahrgang (2003 - 2004) haben sich 44 % der Mentees an der Befragung beteiligt, in beiden folgenden Jahrgängen waren es knapp unter bzw. knapp über 30 %. Eine größere zeitliche Distanz zum Programm hat die Teilnahmebereitschaft an der Befragung offenbar eher erhöht. Möglicherweise haben die Teilnehmerinnen des ersten Jahrgangs im Bewusstsein, „Pionierinnen“ zu sein, sich auch in besonderem Maße mit dem Programm identifiziert. Bei den Mentorinnen ist der letzte Jahrgang mit 74 % antwortenden Führungsfrauen am stärksten repräsentiert.

Die Fragebögen der Mentorinnen und Mentees hatten etwas unterschiedliche Schwerpunkte. Die Mentorinnen wurden neben einer Gesamtschätzung des Programms um eine Bewertung der wichtigsten Mentoringthemen und -ergebnisse, um Angaben über die Kontinuität der Kontakte, eine Einschätzung zu geschlechtsspezifischen Aspekten und um Optimierungsvorschläge für das Programm gebeten. Die Fragen an die Mentees bezogen sich neben einer Gesamtschätzung besonders auf die Langzeitwirkung des Mentorings für ihr berufliches Handeln.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Befragung zusammenfassend dargestellt. Dabei geht es nicht um eine exakte wissenschaftliche Analyse, sondern vielmehr darum, erkennbare Trends und Schwerpunkte wiederzugeben. Im Mittelpunkt dieser Dokumentation stehen aber die Interviews mit zahlreichen Mentorinnen und Mentees, die aus ihrer persönlichen Sicht über ihre Erfahrungen als Frau in einer Verwaltung auf dem Weg an die Spitze und mit dem Mentoringprozess berichten.

*W*ahnsinn ist,  
wenn man immer wieder das Gleiche tut,  
aber andere Resultate erwartet.

*Rita Mae Brown \* 1944,  
amerikanische Schriftstellerin*

**Petra Glöb**, Mentorin  
Erste Beigeordnete  
Dezernentin für Personal, Schule,  
Soziales und Jugend  
der Stadt Castrop-Rauxel



**„Mir macht es Spaß,  
Erfahrung weiterzugeben“**

„Der öffentliche Dienst ist nicht der beste Platz für Frauen, um Karriere zu machen.“ Was ernüchternd klingt, hat Petra Glöb oft erlebt. „Frauen werden häufig in eine Sackgasse geschickt und landen damit inhaltlich und fachlich auf einem Abstellgleis.“ Für die Personaldezernentin der Stadt Castrop-Rauxel nicht nur ein persönliches, sondern vor allem ein strukturelles Thema. „Es gibt Potenziale von Frauen in den Verwaltungen, die geradezu verschwendet werden.“

Die Position und die Handlungsmöglichkeiten von Frauen in der Verwaltung beschäftigen Petra Glöb, die von sich sagt: „Ich habe einen relativ differenziert langen Berufsweg“, schon lange. Die diplomierte Sozialwirtin begann ihre berufliche Laufbahn in der Dortmunder Sozialforschungsstelle und entwickelte dort Ausbildungs- und die ersten Frauenprojekte. Nach sieben Jahren in der Forschung wurde sie Leiterin des Wuppertaler Frauenbüros und war 1985 damit eine der ersten in NRW. Bewusst verließ sie den Frauenbereich und wechselte auf die Position der Beigeordneten für Soziales, Jugend und Kultur in Schwerte. Zehn Jahre später folgte die jetzige Position in Castrop-Rauxel.

Bis heute bezeichnet Petra Glöb sich als „Quereinsteigerin“ und fragte sich auch als Mentorin zuweilen, ob sie als solche die richtigen Einschätzungen und Empfehlungen geben kann.

Wie komme ich aus meinem kleinen Büro raus? Wie kann ich zeigen, was ich kann? Das seien für Frauen in der Hierarchie die entscheidenden Fragen. Bei Petra Glöb war die Entscheidung, das Frauenbüro zu verlassen, eine bewusst strategische, die ebenfalls viel mit der öffentlichen Wahrnehmung von Kompetenz zu tun hatte. „Mit der Frauenforschung als Schwerpunkt werden sie ständig mit ihrer Aufgabe identifiziert. Frausein als Beruf ist aber auf Dauer schwierig.“ Und so traf sie die persönliche Entscheidung, ihre Professionalität mit den Erfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit an einem anderen Ort in der Verwaltung einzusetzen. Auch, um „nicht zu verbrennen“.

„Ich bin Experte in Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Beschäftigungsförderung und Stadtentwicklung.“ Mit dieser Identifikation ging die berufliche Laufbahn weiter. „Mir macht es Spaß, diese Erfahrung weiterzugeben“, sagt Petra Glöb über das Mentoring. Auf Augenhöhe zu kommunizieren, mit einer Kollegin aus

einer anderen Stadtverwaltung ins Gespräch zu kommen, das sei nicht nur erfrischend und eine persönliche Bereicherung, sondern auch ein Erkenntnisgewinn. „Ich habe eine andere Organisationsentwicklung kennen gelernt und die Perspektive einer Kollegin im mittleren Bereich. Das hilft mir wiederum zu verstehen, was gut funktioniert und was nicht.“ In den monatlichen Gesprächen mit der Mentee, der Mischung aus persönlichen und beruflichen Fragen, reflektierte auch die Mentorin immer wieder, wo ihr eigener Standort ist.

„Ich bin zum Beispiel in der Führung sehr offen“, erzählt Petra Glöb. „Meine Bürotür war immer offen. Aber in der Position der Personalverantwortlichen kann eine offene Bürotür auch zur Belastung werden. Solche Fragen reflektiert man durch den Mentoring-Prozess besser.“ Auch wo Grenzen zu setzen sind und wo die Belastungsgrenzen der anderen verlaufen. „Im Mentoring, das ja viele persönliche Fragen berührt, muss man immer wieder aufpassen, die andere nicht zu überfordern.“

### 3.2. Die wichtigsten Themen im Mentoring

Unter 18 vorgegebenen Themen sollten diejenigen ausgewählt werden, die für die Mentorinnen bzw. Mentees in ihrem Mentoring eine besonders wichtige Rolle gespielt haben, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Das nachfolgende Schaubild gibt die Verteilung der am häufigsten und der am wenigsten genannten Antworten wieder.

Mentorinnen	Thema	Mentees
69%	Stärken-/Schwächenanalyse	53%
69%	Umgang mit Vorgesetzten	74%
62%	Verbesserung der persönlichen Präsentation	58%
62%	Umgang mit Konflikten	42%
42%	Offenes Feedback	68%
54%	Positionierung in einer Führungsrolle	47%
12%	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	16%
19%	Work-Life-Balance/Stressbewältigung	16%
15%	Realisierung von Gehaltsansprüchen	11%
15%	Bewerbungsstrategien	11%

**Christine Neuhaus**, Mentee  
Vermessungsassessorin,  
Sachgebietsleiterin im Vermessungs-  
und Katasteramt der Stadt Hamm



**„Bin ich hier noch  
am richtigen Platz?“**

Christine Neuhaus ist seit Anfang April im neuen Job. „Ich war in dieser Warteschleife gelandet“, sagt sie rückblickend zu ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn. Als kommissarische Abteilungsleiterin hatte die Vermessungsassessorin zuletzt im Referat Vermessung und Kataster der Stadt Gelsenkirchen gearbeitet, allerdings ohne Aussicht, aus dem kommissarischen Wartestand erlöst zu werden.

„Wie kann ich mich in dieser Position zurechtfinden und Unterstützung bekommen?“ Das war ihre konkrete Frage zu Beginn des Mentoring-Projektes. Heute sagt sie: „Ja, geholfen hat mir das Mentoring auf jeden Fall!“ Mit gerade einmal 30 war sie zur Vorgesetzten von überwiegend männlichen Mitarbeitern, die vorher Kollegen waren, geworden. „Der Austausch mit meiner Mentorin hat mir geholfen, die Perspektive zu wechseln und mich klarer zu positionieren.“

Und auch ganz praktische Fragen konnte sie mit der älteren Ratgeberin erörtern. „Ich habe in meiner Abteilung zwei Leute eingestellt und konnte sie ganz unkompliziert fragen, was ich tun muss, welche Aufgaben zu lösen sind.“ Wäre die Mentorin nicht gewesen, „hätte ich mir ein Buch gekauft“, lacht Christine Neuhaus. „Ohne ihre Hilfe hätte ich es nicht so gut geschafft.“

Gespräche mit der Mentorin können Konflikte innerhalb eines Teams entschärfen, das hat Christine Neuhaus mehrfach erlebt. „Sie muss die handelnden Personen nicht kennen, sie muss nicht dabei sein, aber sie hat die Erfahrung.“ Als erfahrene Führungskraft könne sie Wege aufzeigen und formale Hinweise geben, wie man sich in den Strukturen der Verwaltung am besten bewege.

Das Mentoring hat in Christine Neuhaus' Fall auch zu der Frage geführt: „Bin ich hier noch am richtigen Platz?“ Dass sie inzwischen einen neuen Arbeitsplatz hat und Sachgebietsleiterin im Vermessungs- und Katasteramt der Stadt Hamm ist, führt sie nicht unmittelbar auf das Mentoring zurück. „Aber ich habe gelernt mich zu fragen: Komme ich hier weiter?“ Was sie am neuen Arbeitsplatz auf jeden Fall erfahren hat: Dass es eine gute Erfahrung ist, von außen zu kommen und nicht aus der Sachbearbeitung aufgestiegen zu sein. „Das macht es mir als Frau in einem Team, in dem hauptsächlich Männer arbeiten, viel leichter.“

So wie die anfängliche Begegnung mit einer Mentorin Zeit braucht, damit Vertrauen wachsen kann, so hat Christine Neuhaus auch erlebt, dass das Ende einer Mentoring-Beziehung Aufmerksamkeit braucht. „Man muss aufpassen, sich nicht zu sehr auf die Mentorin zu verlassen“, sagt sie. „Es gab Zeiten, da habe ich lieber und gerne bei ihr gefragt, heute brauche ich sie und ihren Rat nicht mehr so dringend.“ Und auch dazu kann das Mentoring verhelfen: Neue Wege zu finden, um kollegial um Rat zu bitten, neue Netzwerke aufzubauen, anderen Frauen Wege zu ebnet und dann, wie Christine Neuhaus, überzeugt zu sagen: „Jetzt würde ich auch gern mal als Mentorin arbeiten.“

### 3.3. Auswirkungen des Mentorings auf die Mentees

Alle Mentorinnen stimmen der Aussage zu, dass positive Auswirkungen des Mentorings auf ihre Mentees deutlich spürbar sind. Acht finden dies „vollständig zutreffend“, 18 Mentorinnen halten dies für immerhin „teilweise zutreffend“.

Sehr viel differenzierter wurden die Mentees um Angaben hierzu gebeten. Zunächst einmal wurden sie nach der Entwicklung ihrer Karriere seit Abschluss des Mentorings befragt. Deutlich mehr als die Hälfte der Mentees (11) gaben an, dass sich seit dem Abschluss des Mentoringjahres Veränderungen in ihrer beruflichen Situation ereignet haben!

Neun Mentees haben einen internen Stellenwechsel vollzogen. Vier Mentees machten seit dem Abschluss des Programms einen oder sogar mehrere Karriereschritte und fünf haben mehr Führungsverantwortung übernommen. Bezogen auf die Gesamtzahl der Mentees, die bisher am Programm teilgenommen haben, heißt das, dass bisher 16% einen echten Karriereschritt gemacht haben. Angesichts der oft beklagten geringen Dynamik in öffentlichen Verwaltungen kann sich diese Quote durchaus sehen lassen.

**Susanne Gobrecht**, Mentorin  
Dezernentin für  
Umwelt und Bauen  
des Kreises Recklinghausen



**„Glatt läuft es für Frauen selten“**

„Wäre das eine Stelle für Sie?“ Auf diese Frage, so die Erfahrung von Susanne Gobrecht, antwortet ein Mann in der Regel ohne zu zögern mit Ja. „Frauen muss ich dahin tragen. Bei der Bewertung ihrer eigenen Fähigkeiten zögern sie so lange, bis sie Wochen später ein Nein bekommen.“ An Selbstbewusstsein mangle es Frauen nicht, wohl aber an Selbstvertrauen in die eigenen Potenziale.

Eine Mentorin wie Susanne Gobrecht macht Frauen Mut zum Aufstieg in der Hierarchie und will auch mit ihrer eigenen Karriere ein Vorbild sein. Selbst wenn diese auf den ersten Blick stringent daherkommt, hat auch sie erlebt: „Glatt läuft es für Frauen selten.“ Nach einer Ausbildung zum gehobenen Beamtenamt arbeitete sie sechs Jahre lang als Sachbearbeiterin und stellte schnell fest, dass ihr das nicht reichte. Also packte sie ein Jurastudium drauf, spezialisierte sich auf das Umweltrecht und kehrte wie geplant in die Verwaltung zurück. Zunächst als Justitiarin im Rechtsamt, dann auf ihre damalige „Traumstelle“, in die Leitung des Umweltamtes. Seit 2003 ist sie Dezernentin

für Umwelt und Bauen des Kreises Recklinghausen und steht damit an der Spitze eines Dezernates mit ca. 200 Beschäftigten. „Ich wollte das erreichen“, sagt sie im Rückblick. „Aber das war keine reibungslose Karriere.“

Susanne Gobrecht hat bislang alle drei Jahrgänge des Mentoring-Programmes begleitet. Weil ihr die Förderung von Frauen in Führungspositionen ein Anliegen ist, aber auch, „weil ich mir selbst jemanden gewünscht hätte, die ich fragen kann“. Denn auf ihrem eigenen beruflichen Weg hatte sie keine Mentorin an ihrer Seite. Dass sie heute an der Spitze des Baudezernats steht und damit eine für eine Frau ungewöhnliche Position in einer klassischen Männerdomäne erreicht hat, führt die Juristin eben auch auf ihre Zielstrebigkeit zurück. Denn neben der selbstverständlichen fachlichen und sozialen Kompetenz, neben Stehvermögen und Durchsetzungsfähigkeit, gehe es insbesondere darum, „als potenzielle Führungskraft wahrgenommen zu werden, mit seinen Fähigkeiten erkannt zu werden“.

Ihren Mentees sei das gelungen, erzählt sie. Eine von ihnen habe sogar einen „erheblichen Aufstieg“ hingelegt. Das macht die Mentorin stolz und bestätigt sie zudem in der Gestaltung der Mentoringbeziehung. Einmal monatlich kam sie jeweils mit ihrer Mentee „ungestört in meinem Büro“ zusammen. Die Themen gleichen sich bei allen Nachwuchsführungskräften: Strategische Planung, Analyse der Stärken und Schwächen sowie die allgemeine Positionierung. Im Gespräch sei die Mentorin Rat- und Beispielgeberin. „Ich kann in einem Konflikt nicht dabei sein, den muss die Mentee selbst lösen. Aber sie profitiert von der gemeinsamen Reflexion, von meinem Blick von außen.“ Ihr ist es wichtig, Frauen zu vermitteln, wie sie ihre Kompetenzen präsentieren und einsetzen. „Wer eine Führungsposition erreichen will, muss vorangehen, muss große Projekte steuern können, sich im Konfliktmanagement bewähren und das im Alltag unter Beweis stellen.“

Für Susanne Gobrecht ist die Erfahrung im Mentoring eine Bereicherung, zugleich ist die Mentee eine unter vielen Frauen, die sie in ihrer Position fördern will. Schließlich betrachtet sie es als Verpflichtung, „als Frau in einer exotischen Position andere Frauen mitzunehmen“.

Was aus den Mentees wird, das verfolgt sie aufmerksam und freundschaftlich weiter. „Es ist herausragend, wenn ich sehe, wie sich die Frauen entwickeln und was daraus wird.“

*Je klarer die Zielvorstellung,  
desto klarer der Erfolg.*

Vera F. Birkenbihl \*1946,  
deutsche Autorin  
und Managementtrainerin

In einem Effekt sind sich fast alle Mentees einig: durch das Mentoring hat sich ihre persönliche Qualifikation gesteigert. Das bestätigten 18 Mentees und 17 gaben an, dass sich ihr berufliches Netzwerk erweitert hat. Das dürfte eine gute Basis für künftige berufliche Weiterentwicklung sein.

Noch ohne Auswirkungen in der hierarchischen Position, aber dennoch von den Mentees selber und auch von ihren Vorgesetzten deutlich wahrnehmbar, haben sich weitere Entwicklungen vollzogen. Vier Mentees berichteten, dass sie sich in einer schon ausgeübten Führungsrolle besser positioniert haben, in neun weiteren Fällen bezog sich die bessere Positionierung der Mentee auf ihr berufliches Standing in der Verwaltung.

Zehn Mentees haben ihre fachliche Qualifikation ausgebaut, in sieben Fällen ging dies mit einer Erweiterung des Aufgabengebietes einher. Eine Gehaltssteigerung war damit jedoch nur in wenigen Fällen verbunden.

Fast 80% der Mentees (15) unterstrichen, dass ihre Teilnahme am Mentoring aus heutiger Sicht für ihre weitere berufliche Entwicklung ziemlich (9) oder sogar sehr (6) wichtig war. Die Bedeutung des Mentorings für die Unterstützung ihrer Persönlichkeitsentwicklung erreicht, im Durchschnitt betrachtet, eine noch etwas bessere Bewertung.

Neun Mentees machten nähere Angaben dazu, welche Erkenntnisse aus dem Mentoring sie im beruflichen Alltag bisher schon umsetzen konnten. Das Spektrum reicht vom aktiven Networking, über diverse soziale Kompetenzen wie geduldigerer respektvoller Umgang mit Älteren, verbesserte Fähigkeiten Konflikte zu lösen, Umgang mit Vorgesetzten, selbstbewussteres Auftreten und Präsentieren der eigenen Arbeitsergebnisse, Verantwortungsübernahme für klarer definierte Aufgaben bis zu Personalführung.

Zu den Hintergründen, warum einige Mentees ihre beruflichen Ziele bisher noch nicht erreichen konnten, wurden folgende Faktoren aufgeführt:

- Einsparung bei Führungsstellen, folglich keine Ausschreibungen, auf die sie sich hätten bewerben können
- fehlende Unterstützung des Vorgesetzten, u. a. um eine leistungsadäquate Stellenbewertung durchzuführen
- bisherige Bewerbungen waren noch nicht erfolgreich, was u. U. mit der Teilzeittätigkeit zu tun hat
- Krankheit
- geänderte Lebensplanung

Die Antworten auf die Frage nach den nächsten beruflichen Zielen machen deutlich, dass die Mehrheit der Mentees weiterhin bzw. weitere Karriereziele anstreben. Sieben Mentees nannten konkrete Positionen wie Fach-

bereichsleitung, Leitung des Controllings, Leitung einer noch größeren Abteilung als bisher, die Projektsteuerung für einen bestimmten Aufgabenbereich, weiter zunehmende Personalverantwortung sowie höher dotierte Stellen. Sechs Mentees planen für ihr Weiterkommen die Abteilung bzw. das Referat zu wechseln. Teilweise sind diese Personen z. Tt. noch mit dem Abschluss einer zusätzlichen Qualifikation beschäftigt.

**Stefanie Hugot**, Mentee  
Stabstelle Nachhaltiges  
Projektmanagement  
im Umweltamt der  
Stadt Bottrop



### **Erfolg zeigen und nutzen**

„Als ich mich um eine Teilnahme am Mentoring-Projekt beworben habe, war ich teilzeitbeschäftigt. Ich dachte darüber nach, wie es für mich beruflich weitergehen kann, wenn meine drei Kinder älter sind. Meine konkrete Frage war: Wie positioniere ich mich in den Verwaltungsstrukturen, um mir die Türen für einen beruflichen Aufstieg offen zu halten? Anders als meine Mentorin, die eine klassische Verwaltungskarriere gemacht hat, bin ich eher eine Quereinsteigerin mit einer starken fachlichen Orientierung.“

Mir ist bewusst geworden, dass ich in einer Verwaltung nicht gegen Windmühlen anarbeiten kann, aber ich sehe die Stabsstelle, auf der ich jetzt beschäftigt bin, als Chance. Das muss kein Abstellgleis sein, ich kann hier viel mehr gestalten – und auch zeigen – als in der Sachbearbeitung, weil viel Querbezug zu den anderen Ämtern vorhanden ist.

Meine Erfahrungen in Zukunft als Mentorin weiterzugeben, kann ich mir gut vorstellen. Ich möchte Frauen in ihrer Zielorientierung unterstützen, darin, dass es sich lohnt, sich für eine Sache einzusetzen und den eigenen Erfolg für die Positionierung zu nutzen. Das mache ich, wenn die Kinder größer sind.“

**F**rauen, die nichts fordern,  
werden beim Wort genommen -  
sie bekommen nichts!

Simone de Beauvoir, 1908-1986,  
französische Schriftstellerin,  
Philosophin und Feministin

**Marion Penquitt**, Mentorin  
Leiterin des Büros  
des Vorstandes für  
Personal und Organisation,  
Wirtschaftsförderung, Recht,  
Ordnung und Bürgerservice  
der Stadt Gelsenkirchen



### **Um Rat fragen – auch dafür ist Mentoring eine gute Übung**

Ein Aufstieg in der Hierarchie ist immer mit einem Rollenwechsel verbunden: Von der Kollegin zur Vorgesetzten. Was auf weibliche Führungskräfte mit einem solchen Rollenwechsel zukommt, wie sie sich vorbereiten und positionieren können und wie sie als jüngere Vorgesetzte gut mit älteren Mitarbeitern kommunizieren, all das kann Marion Penquitt weitergeben – aus Erfahrung.

Die Büroleiterin im Vorstandsbereich für Personal und Organisation, Wirtschaftsförderung, Recht, Ordnung und Bürgerservice der Stadt Gelsenkirchen bekleidet heute eine exponierte Position. Und sie weiß, dass manche in der Verwaltung sie noch als „die Kleine aus dem mittleren Dienst kennen“. 2004, als sie die neue Aufgabe übernahm, war Marion Penquitt selbst Mentee. Und schon im darauf folgenden Jahr engagierte sie sich als Mentorin mit dem Ziel: „Das möchte ich weitergeben!“

Mit zwei Fragen kam ihre Mentee in das Projekt: Wie positioniere ich mich in meinem Team – gegenüber meinem Vorgesetzten und gegenüber den Mitarbeitern, die oft älter sind? Und: Wie kann ich meinen Kinderwunsch mit der Karriereplanung in Einklang bringen?

Marion Penquitt ist sicher, dass ihr eigener Weg auch ein Beispiel sein kann: Für eine Karriereplanung, die mit Kindern möglich, wenn auch nicht immer leicht ist. Und für einen zielstrebigem Aufstieg, der nur mit einer konsequenten Fort- und Weiterbildung gelingen kann. Dabei sagt auch sie, dass ihr Weg in der Verwaltung alles andere als geradlinig war. 1980 trat Marion Penquitt in den mittleren Verwaltungsdienst ein, bekam 1986 ihre Tochter und kehrte 1989 in den Beruf zurück. Weil ihr die Arbeit dort bald langweilig wurde und ihr die Entscheidungsmöglichkeiten fehlten, bewarb sie sich als Aufstiegsbeamtin, wurde freigestellt und studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule für öffentliche Wirtschaft und Verwaltung. So qualifiziert landete sie dann im Vorstandsbereich. Zwei Jahre lang war sie in der Organisationsabteilung zuständig für Sonderaufgaben, danach als Teil eines kleinen Teams für die Entwicklung gesamtstädtischer Rahmenregelungen und zog als betriebswirtschaftliche Beraterin „in der Verwaltung durch die Lande“. In der Übergangsphase zur Büroleitung hat schließlich auch das Mentoring geholfen, ist Marion Penquitt sicher.

„Diese Funktion kann man nicht ohne den Rat anderer machen“, sagt sie. „Um Rat zu fragen, Rückmeldungen zu erbitten, das konnte ich im Mentoring einüben.“

Denn auch sie erlebt, dass es schwieriger wird, sich über Probleme auszutauschen, je höher die Position wird. Als Büroleiterin berät sie den Vorstand bei Steuerungsaufgaben und in der Sitzungsvorbereitung, sie leitet ein kleines Team, erteilt heute im Namen ihres Vorstandes ihren früheren Vorgesetzten Weisungen, auch gegenüber den Haushaltssachbearbeitern in „ihrem“ Vorstandsbereich hat sie Weisungsbefugnis und erlebt in ihrer Position, dass sie durchaus Einfluss nehmen kann.

Sich der eigenen Spielräume bewusst zu werden, sich zu positionieren, „ohne mit der Brechstange zu kommen“, das sei ihr wichtig und das gebe sie auch als Mentorin weiter.

Dass ihre Mentee seit einem Jahr in Elternzeit ist, freut Marion Penquitt nicht nur persönlich, sondern bestätigt sie auch in ihrem Rat: Kind und Karriere, das geht! „Auch wenn man manchmal ein bisschen hinten dran ist.“

### 3.4. Geschlechtsspezifische Aspekte des Mentorings

**Anke Nitsche**, Mentorin  
Sachgebietsleiterin für  
Abfallwirtschaft und  
Stadterneuerung des  
Kreises Recklinghausen



**„Zuhören und sich Zeit nehmen, das ist das Entscheidende“**

„In den 27 Jahren, die ich bei der Stadtverwaltung Recklinghausen beschäftigt bin, habe ich viele Ämter kennen gelernt. Ich selbst brauchte Jahre, um zu lernen, wann welche Botschaften - in dieser männlich geprägten Struktur - ankommen. Das lässt sich durch das Mentoring sicherlich beschleunigen.“

Mentoring braucht Sympathie und die beiderseitige Bereitschaft, sich zu öffnen. Die Mentee muss sicher sein können, dass wir auf einer Vertrauensbasis zusammenarbeiten.

Ich habe ein anderes Verständnis für Eltern im Beruf gewonnen. Durch den Kontakt zu meiner Mentee, die Mutter ist, kann ich mich heute besser in den durch die familiäre Situation geprägten täglichen Dienstbetrieb meiner Mitarbeiter eindenken. Auch versuche ich, Mitarbeitergespräche anders zu führen. Insofern hat sich das Mento-

ring schon auf mein Führungsverhalten ausgewirkt. Ich versuche viel stärker, den privaten Hintergrund zu berücksichtigen. Zuhören und sich Zeit nehmen, das ist das Entscheidende - im Mentoring und im beruflichen Alltag.“

Von 26 Mentorinnen gaben 18 an, dass es aus ihrer Sicht keine frauenspezifischen Hindernisse in der beruflichen Entwicklung ihrer Mentee gab. Gleichwohl war es den meisten Mentorinnen (22) sehr wichtig, sich in einem Frauenprojekt zu engagieren und eine weibliche Mentee zu begleiten. Acht Mentorinnen berichteten dagegen doch über Erfahrungen von Benachteiligungen, die sie an unterschiedlichen Dingen festmachten, von denen keines durch besonders häufige Nennung hervorstach. Je zweibis dreimal wurden fehlende Akzeptanz, geringere Förderung als männliche Kollegen, geringeres Gehalt, Schwierigkeiten mit der Vereinbarung von Familie und Beruf sowie Mehreinsatz im Vergleich zu männlichen Kollegen als geschlechtsspezifische Nachteile betrachtet.

**Sabine Terboven**, Mentorin  
Stadtoberrechtsrätin,  
Leiterin des Rechtsamtes  
der Stadt Marl



**„Wir brauchen mehr Mentorinnen“**

„In einer Verwaltung befördert zu werden, ist heute sicherlich nicht mehr so einfach. Früher ‚war man irgendwann dran‘. Ich hatte selbst einen sehr guten Mentor, der sich für mich eingesetzt hat und auch mal die Hand über mich gehalten hat. Aber dass er ein Mentor war, wurde mir erst im Rückblick klar. Bei meinem ersten Einsatz als Mentorin dachte ich: Was kann sie denn von mir lernen? Mit beiden Mentees habe ich viel an deren Stärken und Schwächen gearbeitet und an der Positionierung. Ich selbst habe durch das Mentoring auch meine eigene Position noch mal reflektiert: Wo und wie könnte ich mich verändern? Will ich noch mal etwas anderes versuchen? Und bin dann zu dem Schluss gekommen, dass ich im öffentlichen Dienst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit zwei Kindern besser organisieren kann. Mit meiner Lebenssituation kann ich einer Mentee auch zeigen, dass es geht, beruflich erfolgreich und Mutter zu sein.“

Ich glaube, dass viele Frauen mehr Selbstbewusstsein brauchen und manchmal auch einen Tritt in den Hintern: ‚Du kannst doch mehr!‘ Ich sehe so viel Potenzial bei den Frauen ... Wir brauchen mehr Mentorinnen in öffentlichen Verwaltungen!“

Mehrere Mentorinnen weisen in diesem Zusammenhang explizit auf die nicht durchgängig als vollwertig akzeptierte Teilzeitbeschäftigung vornehmlich von berufstätigen Müttern hin. Dass diese Beschäftigtengruppe Karriereziele und Weiterbildungswünsche haben könnte, gerät Vorgesetzten leicht aus dem Blickfeld. Umso wichtiger sei es, dass Frauen sich auch in dieser Lebensphase entsprechend klar äußern, um für (künftige) Stellenbesetzungen überhaupt in Betracht zu kommen und nicht unter Wert eingesetzt zu werden.

Der Anteil der Mentees, die frauenspezifische Hindernisse in ihrer Karriere wahrnehmen, ist höher als bei den Mentorinnen, er liegt bei 42% gegenüber 31%. Hierbei spielt der Aspekt, sich nicht leistungsgerecht entlohnt zu fühlen, die größte Rolle, gefolgt von dem Eindruck, als Frau mehr leisten zu müssen und Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleben. Immerhin ein Viertel der Mentees nahm wahr, dass sie weniger als männliche Kollegen gefördert werden.

**Annegret Sickers**, Mentorin  
Fachbereichsleiterin  
Bürgerservice, Ordnung,  
Feuerschutz der Stadt Herten

**Frauen warten darauf,  
entdeckt zu werden**



„Werden Sie mal aktiv! Sprechen Sie mit der Personalverwaltung und stellen Sie sich dort vor. Vermutlich kennt man Sie dort gar nicht.“ Wenn Annegret Sickers beschreibt, wie eine Mentorin helfen kann, dann klingt sie energisch. Schließlich beobachtet sie immer wieder, „dass viele Frauen darauf warten, entdeckt zu werden“.

Zwei Mentees hat die Hertener Fachbereichsleiterin bislang begleitet und eine von ihnen war in genau dieser Situation: Sie wollte weiterkommen, sich weiterentwickeln und fand in ihrem Vorgesetzten keinen Förderer. In dieser Situation kann eine Mentorin neue und andere Kontaktmöglichkeiten aufzeigen, sie kann Mut machen und ein bisschen anschieben. Dass sich die Mentee zum Ende des Projektes in zwei Bewerbungsverfahren befand, ist für Annegret Sickers ein großer Erfolg.

Ihre eigene Karriere verlief scheinbar unkompliziert. So beschreibt die Juristin selbst ihren beruflichen Weg vom Rechtsamt in die Abteilungsleitung und schließlich in die Fachbereichsleitung mit einer Verantwortung für 150 Beschäftigte. Dabei hat sie offenbar das beherzigt, was sie

auch ihren Mentees mitgibt: Sich engagiert zeigen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Familie und Beruf so zu vereinbaren, dass mehr als eine Teilzeitarbeit möglich ist. Teilzeit, davon ist Annegret Sickers überzeugt, und das hat sie zeitweise selbst erlebt, ist eine Karrierebremse – in Großbetrieben wie in Verwaltungen. „Viele Frauen kommen in Teilzeit und haben dann natürlich keine Zeit, intern zu netzwerken, sie sind nicht präsent. Aber gerade beim Mittagessen oder bei einer Tasse Kaffee entstehen andere Strukturen.“

Erfahrungen wie diese gibt Annegret Sickers gerne weiter. Schließlich weiß die Mutter zweier Kinder, wovon sie spricht. Auch wenn sie die Betreuung ihrer Kinder partnerschaftlich und unterstützt durch eine verlässliche Kinderfrau vielleicht privilegiert lösen konnte. „Frauen fühlen sich viel schneller für die Familie verantwortlich als Männer“, so ihre Erfahrung. „Das ist leider immer noch so.“ Und in diesem Maße sei ihr das vor dem Mentoring gar nicht bewusst gewesen.

Zugleich habe das Projekt sie dazu angeregt, intensiver über Führungsrolle und -qualität nachzudenken. „Ich habe einen perfektionistischen Anspruch“, sagt sie über sich, „mein Ziel ist es, kein Potenzial kaputt zu machen, sondern die Menschen optimal einzusetzen.“ Bedenkenswert ist aus ihrer Sicht, dass viele der Mentees über die Kommunikation mit Vorgesetzten klagten, die Mentorinnen ihre Führungsrolle allesamt sehr positiv einschätzen. „Das ist ein guter Anlass zur Selbstreflexion“, findet Annegret Sickers. „Mentoring verhilft auch zu einem Perspektivwechsel.“

Als Annegret Sickers vor Jahren gefragt wurde, sich als Mentorin zu engagieren, hatte sie zunächst abgelehnt. „Ich dachte, ich habe dafür keine Zeit“, lacht sie. Beim zweiten Mal war sie dann dabei und hat in der folgenden Runde direkt ihre zweite Mentee „ein Stückchen Weges“ begleitet.

Für die vielen unentdeckten fleißigen weiblichen Talente in den Hierarchien, die sich mit ihren Sorgen oftmals sehr allein fühlen, hat sie einen wohlgemeinten Rat: „Sprechen Sie jemanden an!“ Und mit der Mut machenden Aufforderung kommt – für eine Mentorin ganz typisch – noch ein guter Tipp aus Erfahrung dazu: „Aber sagen Sie nicht, dass Sie Schwierigkeiten mit Ihrem Chef haben, das hört man nicht gerne.“

### 3.5. Netzwerkkontakte zu Mentorinnen/ Kontinuität der Kontakte zur Tandempartnerin

Viele Mentorinnen pflegen den Kontakt untereinander, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Etwa die Hälfte (12) gab zwar an, dies eher selten zu tun, die andere Hälfte (13) jedoch regelmäßig und eine sogar häufig. Ein geteiltes Bild lieferte auch die Einschätzung, ob das Netzwerk hilfreich sei. Neun Mentorinnen finden das „z.Zt. noch nicht“, acht halten es für „sehr hilfreich“. Eine Mentorin gab sogar an, schon erste Erfolge bzw. Vorteile durch dieses Netzwerk gehabt zu haben und setzt auf weitere positive Nutzeffekte, wenn die Beteiligten einander noch besser kennen gelernt haben.

Die halbjährlichen Netzwerktreffen, die die Mentorinnen reihum in den Kommunen der Emscher-Lippe-Region organisieren, besuchen 16 regelmäßig und 6 gelegentlich. Nur drei nehmen dieses Angebot bisher nicht in Anspruch.

Die Beziehung zu ihrer Mentee wurde von 12 Mentorinnen programmgemäß mit dem Abschluss des Mentoringjahres beendet. Mehr als die Hälfte der Mentorinnen (14) setzt den Austausch mit ihrer Mentee aber auch darüber hinaus fort. Dass dies stark von den beteiligten Personen abhängt, wird besonders bei den mehrfach engagierten Mentorinnen deutlich. Dort besteht u.U. noch Kontakt zur Mentee aus dem ersten Jahrgang, während die Beziehung zur Mentee aus dem jüngsten Jahrgang beendet ist. In den über das Ende des Jahrgangsprogramms hinaus fortbestehenden Tandembeziehungen treffen sich sechs noch sehr regelmäßig und zwei sogar häufig, die übrigen sechs eher selten.

In verhältnismäßig wenigen Fällen (4) wurden Tandembeziehungen vor Ablauf des Mentoringjahres beendet. Manchmal spielten Verständigungsprobleme im Tandem dabei eine Rolle, in anderen Fällen gaben praktische Rahmenbedingungen, wie Umzüge in andere Regionen Deutschlands, den Ausschlag.

Die Mentees pflegen den Kontakt zu anderen Mentees aus dem Programm eher selten. 12 Mentees gaben an, sich selten zu treffen, sechs treffen sich gar nicht mit anderen Teilnehmerinnen. Nur eine Mentee hat häufig Kontakt zu anderen Mentees. Die Intensität und Häufigkeit der Kontakte hängt dabei offenbar stark von der Initiative der teilnehmenden Mentees in den jeweiligen Mentoring-Jahrgängen ab.

Die Kontaktdichte zu ihren früheren Mentorinnen ist etwas positiver. Während eine knappe Hälfte der Mentees (8) keinen Kontakt mehr zur Mentorin hat, sehen sieben sie immerhin noch einmal, wenn auch selten. Jeweils zwei Mentees treffen sich noch „regelmäßig“ oder sogar „häufig“ mit ihrer Mentorin.

Nach den Angaben der antwortenden Mentees wurde in acht Fällen direkt am Ende des Mentoringjahres die Tandemzusammenarbeit beendet. Eine Mentee berichtete vom vorzeitigen Ende ihres Tandems. Zehn Tandems haben die Zusammenarbeit eine Zeit lang fortgesetzt, einige treffen sich, wenn auch mit größeren zeitlichen Abständen immer noch, teilweise auch privat.

**Birgit Becker, Mentee**  
*Dipl.-Verwaltungswirtin,  
Abteilungsleiterin  
Betriebliches  
Gesundheitsmanagement  
im Fachbereich Personal  
und Organisation,  
Stadt Recklinghausen*



#### „Unser Netzwerk lebt weiter“

„Als ich von einer Teilzeit- auf eine Vollzeitstelle gewechselt bin, war eine berufliche Entwicklung möglich. Bis dahin war ich jahrelang auf derselben Stelle gewesen, ohne mich weiterzuentwickeln. Meine Erwartung an das Mentoring war, mit einer versierten Verwaltungsfrau und durch deren persönliche Unterstützung, weiterzukommen. Zwar hat man durch eine externe Mentorin keine Fürsprecherin in der eigenen Verwaltung, und das Mentoring ist auch kein ‚Persilschein‘ für den Aufstieg, aber ich konnte viel von ihren Erfahrungen profitieren. Viel gelernt habe ich von ihren Kommunikationsbeispielen. Das eigentlich Wichtige, was ich aus dem Mentoring mitgenommen habe, ist das Netzwerk. Ich habe Einblick in eine andere Verwaltung bekommen und kompetente Kolleginnen kennen gelernt, die ich heute noch fragen kann. Unser Mentee-Netzwerk lebt über das Projekt hinaus weiter.“

**Agnes Stappert**, Mentorin  
Abteilungsleiterin  
„Hilfen zur Erziehung“  
im Amt für Familie,  
Jugend und Soziales  
der Stadt Gladbeck



### **Wir sind die Feuerwehr**

„Jain“, antwortet Agnes Stappert auf die Frage, ob sie Karriere gemacht hat. „Karriere stellt man sich leichter vor“, sagt die Abteilungsleiterin im Gladbecker Jugendamt. „Ich habe mir das hart erarbeitet.“

Seit knapp 35 Jahren ist die Diplom-Sozialarbeiterin bei der Stadt Gladbeck beschäftigt. „Im zarten Alter von 22 Jahren“ kam sie als Verwaltungspraktikantin, war positiv überrascht – „das war ganz anders als ich mir Verwaltung vorgestellt hatte“ – und blieb. Zunächst 15 Jahre bei den Allgemeinen Sozialen Diensten, nach einer kurzen Elternzeit ging es in Teilzeit in der Gleichstellungsstelle als Mitarbeiterin von Barbara Richter weiter, Ende 1999 kehrte Agnes Stappert ins Amt für Familie, Jugend und Soziales zurück und ist dort seit 2005 Abteilungsleiterin „Hilfen zur Erziehung“.

Auf die Frage, welche ihrer beruflichen Erfahrungen sie als Mentorin weitergeben kann, antwortet sie ebenfalls rückblickend: „Ich habe anfangs den Fehler gemacht, nur auf Qualität und zu wenig auf Netzwerke und Öffentlichkeit zu setzen.“ Heute formuliert sie ihr berufliches Ziel so: „Ich will, dass die soziale Arbeit denselben Stellenwert hat wie die der Feuerwehr. Die wird schließlich auch nicht daran gemessen, wie viele Brände sie löscht, sondern daran, dass sie im Krisenfall präsent ist.“ Dass die Leistung der sozialen Arbeit öffentlich so wenig wertgeschätzt werden, sei ein ureigenes Problem des sozialen Bereichs – und der Frauen. Und dann ist der Weg zum Mentoring nicht mehr weit.

Für Agnes Stappert ist Mentoring ein hervorragendes Instrument der Personalentwicklung und zugleich eines, das Frauen dazu verhilft, sich persönlich und fachlich zu positionieren. So war es nahe liegend, dass die Sozialarbeiterin, die sich zudem als systemische Beraterin und als Coach mit dem Schwerpunkt NLP qualifiziert hat, in den vergangenen Jahren zwei Mentees aus dem sozialen Bereich begleitete. „Beide kamen mit dem Ziel: Ich will weiterkommen“, erzählt Agnes Stappert und beiden sei dies auch gelungen. Als Coach konnte sie die jungen Frauen gut bei ihren Fragen zur Rollenklärung begleiten. Was

heißt Führung? Wie nehme ich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit? Wie finde ich meine Rolle, wenn ich von der Kollegin zur Vorgesetzten werde? Wie handle ich Positionen aus? Und wie finde ich den Mut, Entscheidungen zu treffen und nicht immer alle in einem Boot zu haben? Viele dieser Fragen wurden im persönlichen Gespräch erörtert, manches theoretisch untermauert oder auch ganz praktisch angegangen, von der Rhetorik bis zur Körpersprache.

Agnes Stappert hat ihre Mentees nicht nur gecoacht, sie hat sie auch „abgucken lassen“. So hat sie sie zum Beispiel zu Sitzungen mitgenommen, die von ihr geleitet wurden und davon auch selbst profitiert. „Von meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bekomme ich kein so direktes Feedback auf meinen Führungsstil, von einer Mentee schon.“ Für sie selbst sei es selbstverständlich, Führungswissen, „das wir uns über Jahre erarbeitet haben“, weiterzugeben und schließlich sei es auch ein schönes Gefühl, von einer jungen Kollegin nachgefragt zu werden.

Profitiert habe sie als Mentorin auch von dem Blick über den Tellerrand der eigenen Kommune – im Kontakt mit den Mentees, aber auch im Gespräch mit anderen Mentorinnen des Projektes. „Das hat den internen Blick total erweitert und zugleich die informellen Wege in andere Kommunen verkürzt.“ So zufrieden wie Agnes Stappert mit der Entwicklung ihrer Mentees ist, so unzufrieden ist sie beim Blick auf die Besetzung leitender Positionen in den Kommunen. „Frauenförderung im Rathaus endet noch allzu häufig mit der Abteilungsleitung“, sagt sie. „Damit können wir nicht zufrieden sein.“ Ob Mentoring da helfen kann? „Mentoring kann ein Ansatz sein, Dinge früher bewusst zu machen und Frauen zu ermutigen, sich diese Aufgaben zuzutrauen und Führungswillen früh in die Lebensplanung einzubinden.“

Und dann spricht wieder die Sozialarbeiterin: „Wir müssen in der frühen Bildung und Erziehung ansetzen“ und die Qualitäten von Mädchen und von Jungen bewusst anders fördern.“

*Echte Leader schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter.*

*Monique R. Siegel, \*1939,  
schweizerische Unternehmensberaterin  
und Autorin*

### 3.6. Gesamteinschätzung des Programms, seine Auswirkungen auf die Mentorinnen und auf das Engagement von Mentees

Eine weitere Frage der Evaluation hat sich damit befasst, wie die Teilnehmerinnen das Mentoringprogramm im Hinblick auf verschiedene Auswirkungen auf die Mentees einschätzen. Die Resultate sind zwar unterschiedlich, zeigen aber den hohen Nutzen des Programms für die Mentees auf.

Mentorinnen	Mentoring hat für die Auswirkung auf	Mentees
70%	die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung	90%
70%	die berufliche Netzwerkbildung	90%
89%	die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung	58%
89%	die Entwicklung von Führungspotentialen	79%

Die positive Einschätzung findet ihren Niederschlag auch darin, dass **alle** Mentorinnen das Programm weiterempfehlen werden und die große Mehrheit der Mentorinnen (19) auch erneut für diese Aufgabe zur Verfügung steht. Diejenigen, die das verneinen, begründen dies mit einer derzeit großen Arbeitsbelastung oder anderweitigen Engagements für Führungsnachwuchskräfte in der eigenen Kommune.

Die Bereitschaft, sich selber als Mentorin zu engagieren, ist bei den Mentees noch verhalten. Jeweils drei bejahen bzw. verneinen die Frage. Die Mehrheit der Mentees gibt an, dies zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht zu wollen, da sie sich noch zu wenig erfahren fühlen, um die Aufgaben einer Mentorin wahrnehmen zu können. Auch familiäre Verpflichtungen und eine kritische Sicht der eigenen Verwaltung auf das Programm spielen in zwei Fällen eine bremsende Rolle.

Fast alle Mentees (18 von 19) werden das Programm weiterempfehlen, d.h. man kann von einer grundsätzlich sehr positiven Gesamteinschätzung des Programms auch auf Seiten der Mentees ausgehen. Drei Mentees haben in anderen Kontexten inzwischen selber eine Mentorinnenrolle übernommen und zwar für einen Azubi, eine Praktikantin und ehrenamtlich im Rahmen eines Ausbildungsprojektes.

**Gabriele Grollmann**, Mentee  
Sachgebietsleiterin im Amt  
für öffentliche Ordnung  
bei der Stadt Gladbeck



#### **Mentoring verdoppelt das Potenzial**

„Meine Mentorin hat mich in einer sehr schwierigen Phase persönlich gestärkt. Ich war damals schon als Sachgebietsleiterin – zunächst halbtags – in einer Führungsposition. Mein Kind wurde größer, ich war in Aufbruchstimmung und hatte das Gefühl: „Jetzt kannst du mal wieder etwas für dich tun.“

Ich wollte damals weiter Karriere machen, habe daher viele Fortbildungen besucht und mich in meinem Schwerpunktthema „Führen und Leiten“ weitergebildet. Heute bin ich öffentlich ganz anders präsent.

Man schätzt mein Fachwissen und zieht mich sehr oft zu Fachgesprächen hinzu.

Auch wenn ich bisher nicht in der Verwaltungshierarchie weitergekommen bin, so hat mich doch das Mentoring in meiner methodischen und sozialen Kompetenz gestärkt und nachhaltig gefestigt.“

**Ursula Metz**, Mentee  
Dipl.-Verwaltungswirtin (FH)  
im Fachbereich  
Wirtschaftsförderung  
und Liegenschaften  
Sachgebiet  
Flächenmanagement  
der Stadt Recklinghausen



#### **„Ich habe von ihrem Weg viel gelernt“**

„Ich hatte eine erfahrene Mentorin an meiner Seite. Dass sie mir viel von ihrem Werdegang erzählt hat, war sehr hilfreich für mich. Natürlich hat Karriere auch mit Glück zu tun, aber es gibt immer Möglichkeiten, sich zu entwickeln. Meine Mentorin hat mich dabei unterstützt, aktiv zu werden, Perspektiven zu entwickeln und mich weiter fortzubilden. Anschieben musste sie mich nicht, ich habe immer viel Eigeninitiative gezeigt. Aber ich habe von ihrem Weg einiges aufnehmen können.“

Die Mentorinnen wurden auch danach befragt, ob die Erfahrungen im Mentoring ihren eigenen Führungsstil verändert habe. Elf Mentorinnen verneinten dies, darunter mehrere, die dafür keinen Anlass sahen, weil sie unabhängig vom Mentoring einen kooperativen Führungsstil pflegen.

Aber noch mehr Mentorinnen, nämlich ein ganzes Dutzend, bejahten diese Frage! Die individuellen Angaben differierten, folgende Aspekte werden hier hervorgehoben: Das Mentoring hat das Verständnis für weibliche Mitarbeiter erweitert, aber auch das für junge bzw. neue Kolleginnen und Kollegen. Die Beschäftigung mit den Fragen der Mentees hat mehrere Mentorinnen zu häufigerem Perspektivwechsel und mehr Reflexion im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeregt. Einige gaben an, systematischer Feedback eingeführt zu haben oder mehr zu loben als früher.

In eine ähnliche Richtung gehen die Angaben von 12 Mentorinnen dazu, welche Erkenntnisse aus dem Mentoring sie in ihrem Berufsalltag umgesetzt haben. Die bewusstere Wahrnehmung der Verantwortung für die Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Facette ihrer Führungsaufgabe steht hier an oberster Stelle.

**Andrea Wittenborg**, Mentee  
Diplom-Betriebswirtin (FH),  
seit 2005 im Zentralen  
Betriebshof der Stadt Herten



### „Das Gespräch hilft“

„Eine persönliche Ansprechpartnerin für berufliche Zwickmühlen.“ Ja, das könnte die richtige Umschreibung für ihre Mentorin sein, findet Andrea Wittenborg. Eine persönliche Beraterin vielleicht? „Aber das hört sich so spießig an.“ Und als spießig hat die Betriebswirtin weder ihre Mentorin noch die damit verbundenen Begegnungen erlebt.

„Ich wollte mehr Klarheit gewinnen, beruflich und persönlich“, beschreibt Andrea Wittenborg die Erwartungen zu Beginn des Mentorings. Seit 2005 ist sie im Baukostencontrolling des Zentralen Betriebshofs der Stadt Herten beschäftigt und begleitet dort unter anderem die Tiefbaumaßnahmen. Die gelernte Hotelfachfrau kam direkt nach dem BWL-Studium in den öffentlichen Dienst und fand

dort ganz neue Strukturen vor. „Es gibt hier ganz andere Vorgaben, von mir wurde eine andere Rolle erwartet als die, die ich bis dahin kannte.“ Auch fachlich musste sie sich umstellen. „Ich war plötzlich im Bereich der Verwaltung mit einer anderen Buchführung konfrontiert, auch das war zunächst ein Buch mit sieben Siegeln.“

In ihrer Mentorin hatte sie eine Gesprächspartnerin, der sowohl der Fachbereich vertraut ist als auch die überwiegend männliche Chefetage. „Ich habe von ihr gelernt, die Strukturen besser zu verstehen“, sagt sie, „und herausgefunden, was ich in meinem Bereich beeinflussen und auch optimieren kann.“ Sie sagt, dass sie mit der Zeit gelassener wurde und sich arrangiert hat mit Abläufen, „die in einer Kommune nun mal so sind“. Auch im Privaten spürt sie eine Veränderung. „Ich bilde mir schneller eine Meinung und vertrete auch hier einen klaren Standpunkt.“

Die Mentoring-Beziehung selbst hat sie sehr strukturiert gestaltet. Zur Vorbereitung auf die insgesamt 10 Treffen hat sie vier Wochen lang jeweils schriftlich Themen und Fragen für das Gespräch mit ihrer Mentorin gesammelt, sie hat Protokolle von jedem Treffen verfasst und sich jeweils für die kommenden vier Wochen eine Aufgabe gestellt.

„Um Rat zu fragen, offen und ehrlich auch seine Gedanken zu formulieren, das war am Anfang gar nicht so leicht“, erinnert sich Andrea Wittenborg. „Ein bisschen musste ich mich auch dazu überwinden, aber wir haben von Anfang an geklärt, dass Vertrauen und Offenheit wichtig sind, wenn wir gemeinsam weiterkommen wollen.“

Ihr Ziel, beruflich weiterzukommen, hat sie fest im Blick und weiß, dass das Mentoring einen wichtigen Punkt gesetzt hat. „Ich habe gelernt, dass man auch im öffentlichen Dienst seine Karriere selbst in der Hand hat und nicht darauf warten muss.“ Per E-Learning absolviert sie nebenberuflich und eigenverantwortlich einen Masterstudiengang „Internationales Infrastrukturmanagement“. Ein konkretes Karriereziel zu formulieren, fällt ihr schwer. „Mir ist wichtig, beruflich weiterzukommen, ich will mit meinem Fachwissen einen roten Faden behalten.“

Wie eine Mentorin da helfen kann? „Das Gespräch hilft“, sagt Andrea Wittenborg, „und die Lösungsalternativen, die wir gemeinsam diskutieren. Es hilft einfach, sich diesen Raum für die Reflexion der eigenen Situation und die Zeit zu nehmen.“ Natürlich sei sie nicht vom Gesprächstermin gekommen und habe direkt etwas verändert. „Das ist ein Prozess und der hat mich positiv überrascht.“

### Empfehlungen von Mentorinnen an neue Mentorinnen:

- ein klarer zeitlicher Rahmen und regelmäßige Treffen, um eine überhaupt eine Vertrauensbeziehung aufbauen zu können,
- eine offene Haltung der Mentee gegenüber, die nicht sofort wertet,
- sich bewusst machen, dass in den Augen der Mentorin Selbstverständliches für die Mentees absolutes Neuland sein kann,
- Geduld mit den Mentees, ihr Tempo akzeptieren, sich klar machen, dass sie teilweise sehr unsicher sind,
- keine Lösungen vorgeben, vielmehr Fragen stellen und Möglichkeiten aufzeigen.

### 3. 7. Optimierungsvorschläge der Mentorinnen und Mentees

Unter den Optimierungsvorschlägen der Mentorinnen zum Programm nimmt der Wunsch nach weiteren Kontakten zu Expertinnen mit 13 Nennungen die Spitzenposition ein. Dieser Punkt hat auch bei den Mentees hohes Gewicht, er wird mit acht Angaben am zweithäufigsten genannt. Diesem Feld lässt sich auch das Bedürfnis von sechs Mentorinnen nach weiteren fachlichen Hinweisen zuordnen, das mit fünf Nennungen bei den Mentees auch noch eine gewisse Rolle spielt.

Auf die bessere Unterstützung der eigenen Beratungstätigkeit als Mentorin beziehen sich die Wünsche von neun Mentorinnen nach Supervision, fünf wünschen sich mehr oder bessere Unterlagen zum Mentoring. Der Wunsch nach Supervision ist bei den Mentees verhältnismäßig noch stärker ausgeprägt, knapp 50% (9) geben dies an, während die Unterlagen zum Mentoring bei den Mentees nur eine geringe Aufmerksamkeit erhalten.

Nur ganz vereinzelt werden von beiden Seiten Veränderungswünsche zu den bisherigen Veranstaltungen des Begleitprogramms geäußert: mehr Zeit für den ersten Kontakt mit der Mentee im Rahmen des Auftakts, mehr themenbezogene Angebote im Zwischenworkshop, wodurch der Arbeitskontakt der Mentorinnen sich verdichten könnte, mehr gemeinsame Treffen oder Workshops wünschen sich die Mentees.

Den Schlusspunkt sollen hier zwei - ziemlich gegensätzliche - Statements bilden: Während eine Mentee das Programm etwas zu „emanzipationslastig“ erlebt hat, schrieb eine andere: „Alles prima. Danke!“

## 4. Ausblick

In den kommenden Jahren werden, bedingt durch den demografischen Wandel,

viele Führungspositionen, die bislang fast ausschließlich von Männern besetzt sind, frei. Vor allen Dingen die jüngeren Frauen unter dem Führungsnachwuchs zeigen sich für die Übernahme von Fach- und Führungspositionen bereit. Das Mentoring „Mit Frauen an die Spitze“ wird an Bedeutung gewinnen.

Die Befragung und die Erfahrungen aus den Workshops haben gezeigt, dass Frauen sich positionieren und das Mentoringprogramm mittragen. Mehrere Mentorinnen bringen sich wiederholt in das Programm ein, mit der Dezernentin Susanne Gobrecht von der Kreisverwaltung Recklinghausen hat sich eine Führungskraft gleich in allen vier Jahrgängen als Mentorin engagiert.

Mit der Vernetzung der Mentorinnen und den Neujahrsempfängen in der Emscher-Lippe-Region ist ein breites Forum für Spitzenfrauen in der Region entstanden, eine Plattform für innovative und zukunftssträchtige Veränderungen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst.

Frauen haben erkannt, dass nicht nur Fachwissen zählt, sondern dass sie sich „aufstellen“ müssen, um die Arbeitswelt so zu gestalten, dass mehr Frauen als bisher Chancen haben, eine führende Rolle in ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld zu übernehmen. Das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ muss anders als bisher diskutiert und organisiert werden.

Die Initiatorinnen sind außerordentlich zufrieden mit dem Erfolg des Programms und können stolz darauf sein, was sie in den zurückliegenden Jahren seit dem ersten Mentoring-Projekt bewegt und auf die Beine gestellt haben. Der Blick in die Zukunft ist optimistisch. Die Nachfrage durch Nachwuchsführungsfrauen aus den Verwaltungen der Emscher-Lippe-Region ist nach wie vor ungebrochen. Mit dem starken Engagement der bisherigen - und hoffentlich noch neu zu gewinnenden - Mentorinnen im Rücken wird es auch künftig möglich sein, das Mentoringprogramm in der bewährten Form mit den zuverlässigen Kooperationspartnern anzubieten.

# 5. Anhang

## Kontaktadressen

### Beiratsmitglieder

#### Stadt Castrop-Rauxel

##### Ingegard Pier

Europaplatz 1  
44575 Castrop-Rauxel  
Telfon 023 05/106-2107  
Telefax 023 05/106-2198  
E-Mail: [gleichstellung@castrop-rauxel.de](mailto:gleichstellung@castrop-rauxel.de)

#### Stadt Herten

##### Christiane Rohde

Kurt-Schumacher-Straße 1  
45699 Herten  
Telefon 023 66/303-487  
Telefax 023 66/303-234  
E-Mail: [C.Rohde@herten.de](mailto:C.Rohde@herten.de)

#### Stadt Gelsenkirchen

##### Gabriela Schäfer

Bochumer Straße 12-16  
45879 Gelsenkirchen  
Telefon 02 09/169-27 12  
Telefax 02 09/169-35 40  
E-Mail: [frauenbuero@gelsenkirche.de](mailto:frauenbuero@gelsenkirche.de)

#### Stadt Marl

##### Heike Joswig-Kleinhöfer

Creiler Platz 1  
45768 Marl  
Telefon 023 65/99-2444  
Telefax 023 65/99-96 24 44  
E-Mail: [He\\_joswig-kleinhoefer@stadt-marl.de](mailto:He_joswig-kleinhoefer@stadt-marl.de)

#### Stadt Gelsenkirchen

##### Ingrid Teichert

Gabelsberger Straße 17  
45879 Gelsenkirchen  
Telefon 02 09/169-21 10  
Telefax 02 09/169-37 76  
E-Mail: [ingrid.teichert@gelsenkirchen.de](mailto:ingrid.teichert@gelsenkirchen.de)

#### Stadt Recklinghausen

##### Ulla Simon

Rathausplatz 3-4  
45657 Recklinghausen  
Telefon 023 61/50-11 93  
Telefax 023 61/50-9 11 92  
E-Mail: [frauenbuero@recklinghausen.de](mailto:frauenbuero@recklinghausen.de)

#### Stadt Gladbeck

##### Barbara Richter

Willy-Brandt-Platz 2  
45964 Gladbeck  
Telefon 020 43/99-26 99  
Telefax 020 43/99-11 51  
E-Mail: [barbara.richter@stadt-gladbeck.de](mailto:barbara.richter@stadt-gladbeck.de)

# 5. Anhang

## Kontaktadressen

### Zentrum Frau in Beruf und Technik

#### Petra Kersting

Erinstraße 6  
44575 Castrop-Rauxel  
Telefon 023 05/921-50 10  
Telefax 023 05-921-5049  
E-Mail:kersting@zfbt.de

#### Margret Tewes

Erinstraße 6  
44575 Castrop-Rauxel  
Telefon 023 05/921-50 16  
Telefax 023 05/921-5049  
E-Mail: tewes@zfbt.de

### Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

#### Bernd Bak

Schillerstraße 26  
46282 Dorsten  
Telefon 023 62/91 91 17  
Telefax 023 62/91 91 25  
E-Mail:bernd.bak@studieninstitut-emscher-lippe.de



## Sterndruck Medienproduktionen

Wittener Straße 160 · 44575 Castrop-Rauxel  
Telefon (023 05) 92135-0 · Telefax 92135-1  
info@sterndruck.de · www.sterndruck.de

Individuelle Ideen rund um Druck, Papier & Werbung



## Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

### Ihre Vorteile auf einen Blick:

- aktuelle, praxisrelevante Seminarangebote
- kompetente Dozenten
- günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis
- moderne Ausstattung
- angenehme Lernatmosphäre
- gute Verkehrsanbindung
- Qualitätsmanagement zur Sicherung Ihrer Vorteile

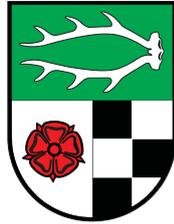
STADT HALTERN



STADT BOTTRUP



STADT HERTEN



STADT CASTROP-RAUXEL



STADT MARL



STADT DATTELN



STADT OER-ERKENSCHWICK



STADT DORSTEN



STADT RECKLINGHAUSEN



STADT GELSENKIRCHEN



KREIS RECKLINGHAUSEN



STADT GLADBECK



STADT WALTROP

