

## Cross-Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen

# "MIT FRAUEN an die Spitze!"

Eine Kooperation der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten der Emscher-Lippe-Region und des Studieninstituts für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

### WAS IST CROSS-MENTORING?

Mentoring ist ein modernes Personalentwicklungsinstrument.

Junge Nachwuchskräfte (Mentees) werden im Rahmen einer systematischen und kontinuierlichen Begleitung durch eine erfahrene Führungspersönlichkeit (Mentor:in) an Führungsaufgaben herangeführt. Die Mentor:innen stehen den Mentees bei Entscheidungen zur Seite und begleiten sie auf ihrem Weg. Damit ist ein Wissenstransfer möglich, der auf Vertrauen, Kommunikation und Ideenaustausch beruht. Das Cross-Mentoring erfolgt verwaltungsübergreifend.

Die Beziehung zwischen Mentor:in und Mentee ist eine Beratungs- und Unterstützungsinstitution zur optimalen Vorbereitung auf die künftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben.

### WIE LÄUFT DAS MENTORING AB?

Wichtigstes Element des Mentoring ist der regelmäßige monatliche Austausch zwischen Mentor:in und Mentee (Mentoring-Tandem) für die Dauer von einem Jahr.

Dem Tandem obliegt die eigenverantwortliche Gestaltung des Mentoring hinsichtlich der Art der Kommunikation, der Häufigkeit des Gedankenaustauschs und der Themen.

Die erfolgreiche Gestaltung der Mentoring-Beziehung erfordert auf beiden Seiten Selbstreflexion sowie die Bereitschaft zur intensiven persönlichen Auseinandersetzung mit anderen Orientierungen, Meinungen und Handlungsmustern.

Kennengelernt wird sich bei der Auftaktveranstaltung. Danach folgen drei je eintägige Workshops, die den Prozess begleiten. In den Workshops werden aktuelle Themen und Entwicklungsfelder gemeinsam mit erfahrenen Referentinnen sowohl als Tandem als auch getrennt - erörtert. Die Workshops finden in der Regel im Gemeinschaftshaus in Wulfen (Dorsten) statt.

Eine zusätzliche Unterstützung im Hinblick auf allgemeine Fragen bietet der Mentoringbeirat, bestehend aus den Gleichstellungsbeauftragten der Kommunalverwaltungen aus der Emscher-Lippe-Region.

### ZIELVEREINBARUNG

Eine gemeinsame Zielvereinbarung legt den von beiden Seiten gewünschten Rahmen und die persönlichen Spielregeln von Beginn an fest.

Zum Beispiel kann die Verschwiegenheit schriftlich vereinbart und bei Bedarf Themen ausgeschlossen werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte können sich z.B. auf folgende Themenfelder erstrecken:

- Karriereplanung
- Strategieentwicklung
- Führungsverhalten und Selbstmarketing
- Konfliktbewältigung
- Arbeitszeitmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Networking

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

## ROLLENVERTEILUNG

### Der/Die Mentor:in ...

- dient als wichtige Orientierungsperson sowie als Informations- und Motivationsquelle zur positiven beruflichen und persönlichen Entwicklung der Mentee.
- erkennt Kompetenzen und Qualifikationen der Mentee für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Gemeinsam werden Entwicklungsfelder erschlossen.
- ist aber – sofern nicht anders vereinbart – keine „Feuerwehr“ bei aktuellen Problemen und Konflikten der Mentee am Arbeitsplatz.

*Weitere Erwartungen konkrete Wünsche sollten für den Zeitraum des Mentoring von beiden Parteien abgestimmt werden.*

### Die Mentee ...

- wird durch das Auswahlverfahren und die Zulassung zum Mentoring als Potenzialträgerin erkannt. Es bestehen besondere Erwartungen hinsichtlich ihrer Selbstmotivation und Eigeninitiative.
- ist Erfahrungssammlerin in Bereichen wie z.B. Verwaltungskulturen und -strukturen, Führungsverständnis und -verhalten, Entscheidungskriterien, Personalverantwortung, Verhandlungsführung, Umgang mit Konkurrenz sowie Netzwerkaufbau.
- ist verantwortlich für eine lebendige Tandem-Beziehung. Eigeninitiativ sucht sie nach Antworten, Informationen und Erklärungen.
- erhält kein förmliches Zeugnis, das mögliche künftige Karriereschritte erleichtert. Mentoring erweitert den Horizont, um neue Schritte zu planen und auszuprobieren – es bietet jedoch keine Garantie für den Aufstieg.

**ZIEL DIESES PROJEKTES IST ES, JUNGE WEIBLICHE NACHWUCHSKRÄFTE ZU MOTIVIEREN, FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZU ÜBERNEHMEN UND SIE DURCH ERFAHRENE FÜHRUNGSKRÄFTE GUT VORZUBEREITEN.**

## WIN-WIN-SITUATION

Ein Vorteil des externen Cross-Mentoring besteht darin, dass der Austausch im Tandem durch die unterschiedliche Verwaltungszugehörigkeit unbelastet von internen Interessenslagen ist. Es ergeben sich für beide Parteien positive Synergien:

**Die Mentee** erfährt eine besondere persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeit. Sie wird praxisnah dabei unterstützt, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und auszubauen. Neu erlernte Techniken und Arbeitsweisen können unmittelbar umgesetzt werden, das eigene Handlungs- und Denkspektrum wird erweitert. Die Orientierung in einer anderen Hierarchieebene wird durch das Mentoring enorm erleichtert. Das Feedback im Rahmen des Mentoring ermöglicht der Mentee eine bessere Selbsteinschätzung. Das Mentoring orientiert sich an den individuellen Bedarfen, Fragestellungen und Karrierezielen der einzelnen Mentee. Dadurch können passgenaue Karriere-, Beratungs- und Unterstützungsstrategien entwickelt werden.

Ein weiterer entscheidender Vorteil des Mentoring ist das Netzwerk. Die Mentee erhält die Möglichkeit, von diesen Kontakten zu profitieren und gleich selbst aktiv Networking zu betreiben. So ist der/die Mentor:in eine entscheidende Schlüsselfigur für die Umsetzung der Karriereplanung der Mentee.

Mentoring ist keine einseitige Angelegenheit. **Der/Die Mentor:in** kann auf verschiedene Weise von seiner wichtigen Aufgabe profitieren. Sowohl Fachwissen als auch langjährige Erfahrung als Führungskraft werden sinnvoll an Nachwuchskräfte weitergegeben. Die Beratungs- und Vermittlungskompetenz wird dabei gestärkt. Gleichzeitig führt der Umgang mit einer fragenden Mentee zu einer kritischen Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens. Durch den Austausch mit der Mentee werden die Eigen- und Fremdwahrnehmung geschärft, die Konfrontation mit neuen Impulsen und frischen Ideen erweitert die eigene Sichtweise, regt zum Nachdenken an. Sie gibt Einblicke in Prozesse und Arbeitsweisen einer anderen Verwaltung und anderer Abteilungen. Oft entsteht beim Mentoring auch ein neues Netzwerk mit Verbindungen zu anderen Mentoren und Mentorinnen.