

Berichtsvorlage

zur Behandlung im: **Ausschuss für Kultur, Integration und Gleichstellung**

Zur Vorberatung im:

Betreff: Mentoring-Programm in der Stadtverwaltung

Bezug: Vorlage 525a/2006 und 554a/2007

Anlagen: 2 Bezeichnung:

Anlage 1: „Informationsflyer“

Anlage 2: „Zeitplan 2010“

Zusammenfassung:

Mentoring¹ ist eine besonders wirksame Maßnahme der Personalentwicklung zur Nachwuchsförderung. Mentoring unterstützt nicht allein die persönliche Klärung über die eigene berufliche Weiterentwicklung. Es macht die Potenziale von Nachwuchskräften – und hier insbesondere von weiblichen Beschäftigten - innerhalb der gesamten Organisation noch stärker sichtbar. Auf diese Weise fällt es leichter, die geeignete Person für eine bestimmte Position zu finden. Denn: nur dort, wo eine Person entsprechend ihrer Stärken eingesetzt ist, arbeitet sie mit hohem Engagement und entwickelt sich und ihre Aufgabe weiter. Zudem wird der Wissenstransfer des informellen Praxis-Know-hows und der ungeschriebenen Regeln erhöht.

Seit Ende des Jahres 2009 setzt die Stadtverwaltung das Programm als ein Pilot in der Personalentwicklung um.

Ziel:

Die Stadtverwaltung Tübingen will mit dem Mentoring einen weiteren Beitrag zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf die Erreichung von Führungspositionen und zur Nachwuchsförderung leisten.

Mentoring ist eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend zur beruflichen Förderung von Nachwuchskräften eingesetzt wurde. Grundbaustein des Mentoring-Konzepts ist die berufliche, direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen den jeweiligen Mentees und ihren Mentoren. Ziel der Mentoring-Beziehung ist es, die Mentees in ihren beruflichen und persönlichen Entwicklungen zu unterstützen und sie in ihrer Karriere voranzubringen.

¹ Mentoring stammt – wenn man der Sage glaubt – aus der Antike. Odysseus übertrug bei seiner Abfahrt nach Troja die Aufsicht über sein Haus und die Erziehung seines Sohnes Telemachos seinem Freund Mentor. In Mentors Gestalt erschien außerdem die Göttin der Klugheit, Pallas Athene, um ratend beizustehen. So ist der Begriff „Mentor“ gleichbedeutend etwa mit Berater oder Betreuer.

Bericht:

1. Anlass / Problemstellung

Auf Antrag der AL/Grüne hat die Gleichstellungsbeauftragte 2008 in zwei Vorlagen darüber berichtet, wie sich das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen in der Verwaltung darstellt und welche Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in leitenden Funktionen ergriffen werden.

Sowohl die Vorlage 525a/2006 „Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern (Chancengleichheitsplan)“ als auch die Vorlage 554a/2007 „Frauen in Führungspositionen“ wiesen darauf hin, dass die vorhandenen Gleichstellungsinstrumente in der Verwaltung bisher noch keine ausreichende gleichberechtigte Teilhabe von Frauen erreichen konnten. Dies gilt insbesondere für Stellen mit Führungsverantwortung. So sind in der Funktion Fachbereichsleitung insgesamt 2 Frauen und 7 Männer beschäftigt. Dagegen sind die 6 Stabsstellen mit 83% überwiegend weiblich besetzt (darunter finden sich drei Teilzeitstellen); nur eine davon ist männlich besetzt. Betrachtet man die einzelnen Dezernate differenziert so stellt sich heraus, dass es im technischen Dezernat mit Ausnahme der Baubürgermeisterin keine Frauen auf der Fachbereichsleitungsebene gibt.

Gerade der öffentliche Dienst ist durch einen überwiegenden Anteil weiblicher Beschäftigter gekennzeichnet, die wiederum zum größten Teil Teilzeitbeschäftigte sind. Es zeigt sich: je höher die Lohngruppe desto geringer der Frauenanteil (siehe auch oben genannte Vorlagen).

Im Stellenbesetzungsverfahren der Personalwirtschaft hat sich gezeigt, dass interne Bewerberinnen und Bewerber aus der Stadtverwaltung im Vergleich zu externen Kandidaten vermehrt Schwierigkeiten haben. Gerade im Zuge von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen wird die eigene Ressource Personal umso wichtiger, da die Beschäftigten aus dem eigenen Bestand rekrutiert werden sollen. Instrumente der Personalentwicklung erlangen daher einen hohen Stellenwert, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt auf die entsprechenden Aufgaben vorzubereiten und zu schulen. Das vorgestellte Instrument Mentoring zielt unter Einbeziehung des Geschlechterverhältnisses darauf ab, den internen Wissenstransfer zur Nachwuchsförderung zu stärken und erhalten.

2. Sachstand

2.1 Definition

Mentoring ist ein Beratungsprozess unter „vier Augen“. Eine erfahrene Führungskraft (Mentorin oder Mentor) unterstützt und fördert die berufliche Entwicklung einer Nachwuchskraft (Mentee) außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung.

Im Vordergrund steht nicht der Arbeitsprozess selbst, sondern die persönliche Entwicklung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters durch Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Analysefähigkeit in Bezug auf Abläufe, Beziehungen und Strukturen sowie die Erweiterung des strategischen Denkens und der kommunikativen Fähigkeiten.

Beide führen im Verlauf eines Jahres regelmäßig Gespräche. Darin geht es um die persönlichen und beruflichen Ziele der Mentee oder des Mentees und die Entwicklung und Begleitung realistischer Möglichkeiten, diese Ziele zu verwirklichen. Darüber hinaus können Fragen aus dem Arbeitsalltag besprochen werden.

2.2 Effekte des Mentorings

Mentoring hat für die Stadtverwaltung, die teilnehmenden Mentees und die Mentorinnen und Mentoren bezogen auf das Wissensmanagement eine Reihe positiver Effekte.

Die Stadtverwaltung trägt mit dem Mentoring-Programm zur Gleichstellung der Geschlechter bei, erhöht den Wissenstransfer zwischen den Hierarchieebenen, verbessert die interne Kommunikation und stellt ein kostengünstiges Instrument der Personalentwicklung dar, da überwiegend interne Ressourcen genutzt werden. Mentoring fördert die Weitervermittlung von verwaltungsrelevantem Wissen und sichert so eine Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Mentoring-Tandems werden Netzwerke geschaffen und ein nachhaltiger Austausch gefördert. Die Förderung des potentiellen Führungsnachwuchses steigert die Chancen, eigenes Personal für Leitungsfunktionen zu gewinnen. Durch die zielorientierte Verbindung von Personalpolitik und Chancengleichheitspolitik ermöglicht die Stadtverwaltung eine individuelle Förderung von Nachwuchskräften und macht sich gleichzeitig deren potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen nutzbar.

Die Mentees gewinnen im Mentoringprozess Klarheit über die eigenen Stärken und Interessen, arbeiten kontinuierlich an der Verwirklichung ihrer Ziele und erhöhen ihre Sichtbarkeit in der Stadtverwaltung. Sie vermehren ihre Kontaktmöglichkeiten, lernen von den Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren und legen eine Basis für eine langfristige berufliche Entwicklung in Richtung einer Führungsposition, in der ihre Stärken zum Einsatz kommen.

Mentorinnen und Mentoren reflektieren durch die Zusammenarbeit mit den Mentees ihre eigene berufliche Entwicklung und ihr Führungsverhalten, erhalten Feedback und entwickeln und trainieren ihre Beratungskompetenz. In der Rolle als Mentorin oder Mentor erhalten sie sowohl einen tieferen Einblick in das Konzept des Work-Life-Balance als auch ungefilterte Informationen über die Wirkung von Führungsentscheidungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2.3 Projektstand

In der Vorbereitungsphase 2009 wurde das Mentoring-Programm analog den Anforderungen der Stadtverwaltung Tübingen zur Förderung des Personals konzipiert und entwickelt. Zur Implementierung des Instrumentes wurde die Führungsebene informiert und mit einbezogen. Die Rahmenbedingungen und das Anforderungsprofil des Programms wurden nachrichtlich im Intranet angekündigt (s. Anlage 1 „Informationsflyer“). Im November 2009 wurde jeweils eine Informationsveranstaltung für potentielle Mentees und für potentielle Mentorinnen und Mentoren angeboten, in denen Ziele und Ablauf des Mentoring-Programms erläutert wurden. Insbesondere die Anforderungen und Aufgaben der Mentees, wie auch der Stellenwert des zu erarbeiteten Projektes im Mentoring-Programm wurden erläutert.

Daran schloss sich die Gewinnung der Mentees an, die sich anhand einer schriftlichen Bewerbung für das Mentoring-Programm melden konnten. Für die aufgenommenen Mentees fanden Anfang Januar 2010 Beratungsgespräche statt. Im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter in Leitungsfunktionen wurden zwei Drittel weibliche und ein Drittel männliche Mentees in das Programm aufgenommen. Die Mentoren und Mentorinnen weisen ein umgekehrt proportionales Verhältnis dazu auf. In der Kontaktphase nahmen die Mentees daraufhin mit den gewünschten Mentorinnen und Mentoren Kontakt auf, schilderten ihren Wunsch und die Gründe, weswegen sie gerade diese Führungskraft gerne für sich als Mentor bzw. Mentorin gewinnen wollen. Erfahrungen anderer Mentoring-Programme haben gezeigt, dass die eigenständige Wahl einer Mentorin oder eines Mentors aus einer anderen Organisationseinheit für den Aufbau des Vertrauensverhältnisses von zentraler Bedeutung ist. Mittlerweile haben sich sechs Tandems gefunden und es ist im Februar zu einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung gekommen. Bei diesem Auftakt hat das Matching mit Vereinbarungen und Rollenklärungen der einzelnen Tandems stattgefunden (s. Anlage 2 „Zeitplan 2010“).

3. Lösungsvarianten

Die Stadtverwaltung Tübingen setzt das Mentoring Programm als Pilotprojekt um. Die Laufzeit des Projektes ist auf 12 Monate begrenzt und wird Anfang 2011 abgeschlossen. Die Konzeption und Durchführung des Programms erfolgt seitens der Stabsstelle Gleichstellung und Integration und der Fachabteilung Personal und Organisation in Kooperation mit dem Organisationsentwicklungsunternehmen Mänz + Rossmann, das seit 1999 unter anderem im Bereich der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst tätig ist. Am Ende des Projektes steht eine Evaluation, die über die Weiterführung und eine mögliche Etablierung eines Mentoring-Programms in der Stadtverwaltung Tübingen Aufschluss gibt. Es werden nach Abschluss des Programms alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren anhand eines anonymen Fragebogens befragt, um den Erfolg des Programms auf systematische Weise zu erfassen und Verbesserungspotenziale in Erfahrung zu bringen. Ein abschließender Bericht wird erfolgen.

4. Vorgehen der Verwaltung

Die Verwaltung setzt das Programm entsprechend der Anlage 2 „Zeitplan 2010“ um.

5. Finanzielle Auswirkungen

Die Kosten der gesamten Personalentwicklungsmaßnahme betragen im Rahmen des Fort- und Weiterbildungsprogramms für die gebildeten sechs Tandems insgesamt 12.460 €. Der Kostenfaktor ist im Vergleich zu anderen Maßnahmen überschaubar und gering, da es sich bei diesem Instrument um eine kollegiale Beratung handelt. Das formelle Mentoring ist im Vergleich zu klassischen Personalentwicklungsinstrumenten kostengünstig und effektiv durch die Nutzung interner Ressourcen.

6. Anlagen

Anlage 1: „Informationsflyer“

Anlage 2: „Zeitplan 2010“

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen,
ist, eine Person zu finden,
die uns dazu bringt,
das zu tun, wozu wir fähig sind“
Ralph Waldo Emerson

Ansprechpartnerinnen für das Mentoring-Programm in der Stadtverwaltung

Dr. Susanne Omran
Stabsstelle Gleichstellung und Integration
E-Mail: susanne.omran@tuebingen.de
Tel.: 07071 – 204-1485

Ulla Speier
FAB Personal und Organisation
E-Mail: ulla.speier@tuebingen.de
Tel.: 07071 – 204-1611

Heike Mänz
Mänz + Rossmann Organisationsentwicklung
E-Mail: maenz@maero.de
Tel.: 0511 – 13 18 825

Impressum

November 2009

Herausgegeben von der Universitätsstadt Tübingen
Stabsstelle Gleichstellung und Integration

Redaktion: Dr. Susanne Omran, Conny Zeitler

Layout: Reprint

Druck: Hausdruckerei

Mentoring in der Stadtverwaltung



Tübingen
Universitätsstadt

Was ist Mentoring?

Mentoring ist eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend zur beruflichen Förderung von Nachwuchskräften eingesetzt wurde. Grundbaustein des Mentoring-Konzepts ist die berufliche, direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen den jeweiligen Mentees und ihren Mentoren bzw. Mentorinnen. Ziel der Mentoring-Beziehung ist es, die Mentees in ihren beruflichen und persönlichen Entwicklungen zu unterstützen und sie in ihrer Karriere voranzubringen.

Die Stadtverwaltung Tübingen will mit dem Mentoring-Programm einen weiteren Beitrag zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf die Erreichung von Führungspositionen und zur Nachwuchsförderung leisten. Das Mentoring-Konzept und die Fortbildungen im Rahmen des Weiterbildungsprogramms der Stadt sind Bausteine, die sich ideal ergänzen.

Wer kann Mentorin oder Mentor werden?

Ein Mentor bzw. eine Mentorin verfügt über mehrjährige Erfahrung in Führungspositionen im öffentlichen Dienst und hat eine Stellung inne, die zwei und mehr Hierarchiestufen über der der Mentee bzw. des Mentees angesiedelt ist, ohne dass ein direktes Unterstellungsverhältnis vorhanden ist.

Das Engagement als Mentorin oder Mentor bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- Sie reflektieren durch die Zusammenarbeit mit den Mentees ihre eigene berufliche Entwicklung und ihr Führungsverhalten.
- Sie erhalten Feedback.
- Sie gewinnen einen tieferen Einblick in das Managen der Work-Life-Balance von Frauen und Männern.
- Sie entwickeln und trainieren ihre Beratungskompetenz durch Coaching.
- Sie erhalten ungefilterte Informationen über die Wirkung von Führungsentscheidungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wer kann als Mentee teilnehmen?

Die interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in der Stadtverwaltung Tübingen mindestens drei Jahre nach Abschluss ihrer Berufsausbildung tätig sein und Interesse an einer Führungsposition haben. Sie

- gewinnen Klarheit über die eigenen Stärken und Interessen,
- arbeiten kontinuierlich an der Verwirklichung ihrer Ziele,
- erhöhen ihre Präsenz in der Organisation,
- vermehren ihre Kontakte und erweitern ihr Netzwerk,
- lernen anhand der Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren,
- legen eine gute Basis für eine langfristige berufliche Entwicklung für eine Führungsposition, in der die Stärken optimal zum Einsatz kommen.

Projekt im Mentoring

Während der Dauer der Tandembeziehung bearbeitet die oder der Mentee ein Projekt oder arbeitet in einer Projektgruppe mit. Das Projektthema soll sowohl das persönliche Interesse der oder des Mentee als auch den Nutzen für die Dienststelle berücksichtigen. Es gibt Gelegenheit, sich in Projektleitung zu üben oder eine Aufgabe zu beschreiben, sie zu strukturieren und zu organisieren.

Das Projekt ermöglicht die Kontaktaufnahme zu und Kooperation mit mehreren anderen Personen. Denn es soll Kontakte zu Dritten verschaffen, insbesondere zu Entscheidungsträgern und -trägerinnen und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und zum Sammeln von Erfahrungen eröffnen. Das Projekt im Mentoring ist stets Gegenstand der begleitenden Veranstaltungen (Informations-, Auftakt- und Abschlussveranstaltung, Einführungsworkshops, Prozessbegleitungen und Kurzseminaren).

Zeitschiene zum Mentoring-Programm der Stadtverwaltung 2010

Datum	Zeit	Thema	Zielgruppe	Ort
Do., 18. Februar 2010	10:00 - 12:00 Uhr	Auftaktveranstaltung für die Mentoring-Tandems	Mentorinnen und Mentoren Mentees	Kleiner Sitzungssaal
Mi., 03. März 2010	09:00 - 16:00 Uhr	Einführungsworkshop für Mentees	Mentees	Lamm, Club-Raum, 2. Stock
Do., 04. März 2010	09:00 - 13:00 Uhr	Einführungsworkshop für Mentorinnen/Mentoren	Mentorinnen und Mentoren	Lamm, Club-Raum
Mi., 05. Mai 2010	13:30 - 17:00 Uhr	1. Prozessbegleitung	Mentees	Lamm, Club-Raum
Do., 06. Mai 2010	09:00 - 12:30 Uhr	1. Kurzseminar	Mentorinnen und Mentoren	Lamm, Club-Raum
Do., 06. Mai 2010	14:00 - 16:00 Uhr	Informationsveranstaltung	Direkte Vorgesetzte der Mentees	Kleiner Sitzungssaal
Mi., 30. Juni 2010	13:30 - 17:00 Uhr	2. Prozessbegleitung	Mentees	Lamm, Club-Raum
Do., 01. Juli 2010	13:30 - 17:00 Uhr	2. Kurzseminar	Mentorinnen und Mentoren	Lamm, Club-Raum
Mi., 15. September 2010	13:30 - 17:00 Uhr	3. Prozessbegleitung	Mentees	Lamm, Club-Raum
Do., 16. September 2010	09:00 - 12:30 Uhr	3. Kurzseminar	Mentorinnen und Mentoren	Lamm, Club-Raum
Mi., 24. November 2010	13:30 - 17:00 Uhr	1. Vorbereitung der Abschlussveranstaltung	Mentees	Kleiner Sitzungssaal
Mi., 19. Januar 2011	13:30 - 17:00 Uhr	2. Vorbereitung der Abschlussveranstaltung	Mentees	Kleiner Sitzungssaal
Fr. 28. Januar 2011	10:00- 12:00 Uhr	Abschlussveranstaltung	Mentees, Mentorinnen und Mentoren, Vorgesetzte und andere Interessierte	Kleiner Sitzungssaal plus Foyer

Stand: 20.12.2009

Bei Rückfragen können Sie sich gerne an Dr. Susanne Omran, Stabsstelle Gleichstellung und Integration, Tel. 1485 wenden.