

Mentoring im Unternehmensverbund

Unternehmen:	Stadtverwaltung Offenbach a. M. im Verbund mit den Eigenbetrieben und den Gesellschaften des Gesamtkonzerns
Mitarbeiterzahl:	circa 1.000 in der Stadtverwaltung
Personalentwicklungsmaßnahme:	Mentoring zum beruflichen Aufstieg von Frauen und Männern im Konzern Stadt Offenbach, hier: Beschreibung des 3. ‚gedenderten‘ Cross-Mentoring-Programms

Allgemeines zum Mentoring

Das Konzept des Mentoring hat eine lange Tradition und ist bislang vor allem in Amerika, aber auch in Großbritannien und Skandinavien verbreitet. Der Begriff Mentor beschreibt ursprünglich eine Person, die einer (in der Regel) jüngeren Person (Mentee) das Rüstzeug für das berufliche Leben vermittelt oder sie in wichtige gesellschaftliche Bereiche einführt. Der Mentor fungiert als eine Art Coach für die Mentee und steht daher nicht einer direkten hierarchischen Beziehung zu ihr.

Das besondere am Mentoring ist die „one-to-one-Beziehung“ zwischen Mentor und Mentee in einem begleitenden Programm. Beide treffen sich in einem verabredeten Rahmen und besprechen die bisherigen Schritte sowie das weitere Vorgehen auf dem Weg der beruflichen Entwicklung und Karriere. Mentoring-Beziehungen sind somit geschützte Beziehungen, in denen potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können.

Der Gewinn für die teilnehmenden Mentees besteht in der Weiterentwicklung inhaltlicher und strategischer Kompetenzen durch dialogorientiertes Lernen. Sie lernen die Unternehmenspolitik und –ziele sowie die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen zu verstehen und weiterzuentwickeln.

Der Mentor gewinnt ebenso wichtige Lernerfahrungen durch die Reflexion in der Kommunikation mit der Mentee. Dadurch wird auch seine Beratungs- und Führungskompetenz erhöht. In der Auseinandersetzung mit den teilnehmenden Frauen und Männern werden deren Fähigkeiten wahrgenommen, können positiv bewertet und eingesetzt werden.

Damit ein Mentoring-Tandem erfolgreich arbeiten kann, erfordert es von den Beteiligten einige Voraussetzungen. So sollten beide – Mentor und Mentee - motiviert und bereit sein, sich auf diesen Prozess einzulassen und das eigene Verhalten zu reflektieren.

Die Mentoren müssen sich zurücknehmen und auf die Beratungsrolle einlassen können. Die Mentees sollten die Bereitschaft mitbringen zu lernen und Feedback anzunehmen sowie Zeit und Mühe zu investieren.

Zielsetzung des Programms

Zur Stärkung und Fortentwicklung des „Stadtkonzerns“ hat die Stadt Offenbach gemeinsam mit ihren Eigenbetrieben und Gesellschaften erstmals Anfang 2001 ein bereichsübergreifendes Cross-Mentoringprogramm für den beruflichen Aufstieg von Frauen initiiert. Nach zwei erfolgreichen Durchgängen wurde das Programm jetzt um den Aspekt „Gender“ erweitert und damit für die Qualifizierung männlicher Nachwuchskräfte geöffnet.

Beteiligt waren neben der Stadtverwaltung mit ihrem Eigenbetrieb Kindertagesstätten sechs Gesellschaften des Stadtkonzerns.

Die Programmziele:

- Erweiterung der Kompetenz und Stärkung qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Bereicherung der Führungs- und Personalentwicklungskompetenz der Führungskräfte.
- Das Leitbild Chancengleichheit mit Leben füllen.
- Verstärkung der persönlichen Vernetzung im Stadtkonzern.
- Die praktische Verknüpfung von Personalentwicklung, Frauenförderung und Gender Mainstreaming durch den Einsatz von Mentoren aus dem gesamten Konzern.
- Die Vorbereitung von aufstiegsbereiten Frauen und Männern auf eine künftige Führungsbeziehungsweise Projektsteuerungsaufgabe.
- Die konstruktive Auseinandersetzung mit der betrieblichen Kultur im Umgang mit potenziellen Führungskräften, wobei der Einfluss von Geschlechterrollen auf die Führungstätigkeit besonders im Blickpunkt der Beratung steht.

Praktische Umsetzung, Ablauf des Programms

Steuergruppe

Die Steuergruppe ist das „organisatorische Herzstück“ des Programms. Sie besteht aus personalverantwortlichen Führungskräften des Gesamtkonzerns, der Abteilungsleiterin Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung, Vertreterinnen des Frauenbüros der Stadtverwaltung sowie Vertreter/innen der Personal- und Betriebsräte. Die Leitung liegt beim Frauenbüro. Die Steuergruppe entscheidet über die Programminhalte, nimmt das Matching (Zuordnung Mentor und Mentee) vor, begleitet das Programm, informiert die Beteiligten über Ziele und Vorgehensweisen, erarbeitet die Einpassung in die anderen Personalentwicklungs- und Führungsinstrumente und plant den Transfer in die Praxis.

Externe Begleitung

Das 3. Offenbacher Mentoringprogramm wurde – wie die beiden ersten auch - von einer Organisationsberatung umgesetzt, begleitet und unterstützt.

Auswahl der Mentees

Nachdem in der Steuergruppe die Entscheidung gefallen war, mit einem externen Organisationsberater ein 3. gegendertes Programm durchzuführen, die Inhalte überarbeitet und angepasst und die Verträge unterzeichnet waren, begann die Suche nach geeigneten Frauen und Männern in der Stadtverwaltung.

Der Stadtverwaltung Offenbach standen insgesamt fünf Menteeplätze zur Verfügung, bei einer max. Teilnehmerzahl von 16 Mentees. Da Frauen in den oberen Gehaltsgruppen bei der Stadtverwaltung nach wie vor unterrepräsentiert sind, entschieden wir uns, drei Frauen und max. zwei Männer zuzulassen. Es erfolgte eine interne Ausschreibung mit genauen Angaben zu Inhalten und Ablauf des Programms. Bewerben konnten sich Frauen und Männer der Stadtverwaltung, wenn sie folgendes Anforderungsprofil mitbrachten:

- als Beamter oder Beamtin des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes mussten sie mindestens der Besoldungsgruppe A10 BBO angehören,
- als Verwaltungsangestellter/ -angestellte sich mindestens in der Vergütungsgruppe BAT IVb befinden,
- aus anderen Berufen (sozialen, wissenschaftlichen und technischen) kommend, mindestens in BAT Vb eingruppiert sein und
- bereits über fünf Jahre Berufserfahrung innerhalb oder außerhalb des öffentlichen Dienstes verfügen.

Bewerber konnten sich sowohl Teilzeit- als auch Vollzeitkräfte sowie beurlaubte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Berufsrückkehr sollte bei letzteren bis spätestens 2007 erfolgen.

Nach Eingang der Bewerbungen bei der Abteilung Personalentwicklung/Organisationsentwicklung wurde bei der jeweiligen Amtsleitung eine Beurteilung mit Prognose der weiteren beruflichen Entwicklung angefordert. Ein Auswahlgremium unter Beteiligung des Frauenbüros, des Personalamtes, des Personalrates und der Abteilung PE/OE entschied nach den Bewerbungsgesprächen über die Vergabe der Plätze.

Von den fünf ausgeschriebenen Plätzen bei der Stadtverwaltung konnten drei Plätze belegt werden – mit Frauen. Es hatte sich – trotz individueller Ansprachen und Gespräche mit Vorgesetzten - kein Mann beworben. Dies lag sicherlich unter anderem auch daran, dass das Programm ursprünglich Frauen vorbehalten war. Andererseits erfordert dieses Programm eine besonders hohe Einsatzbereitschaft, die über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgehen kann. Konzernweit wurden fünfzehn Mentees ausgewählt, davon 5 Männer.

Auswahl der Mentoren

Aufgrund der beiden vorangegangenen Programme verfügten wir bereits über einige sehr engagierte und kompetente Führungskräfte, die gern bereit waren, auch ein weiteres Mal als Mentor zu fungieren. Zudem haben wir auch gezielt Führungskräfte angesprochen, von denen wir wussten, dass sie reinen Frauenförderprogrammen kritisch gegenüberstehen, aber durchaus ein starkes Interesse an der Förderung von Nachwuchskräften haben. So konnten wir für die Stadtverwaltung einen neuen Mentor gewinnen. Insgesamt stellte die Stadtverwaltung sechs Mentoren und Mentorinnen.

Matching

Vor der Startveranstaltung fanden bereits jeweils getrennt voneinander mit den Mentees, deren Vorgesetzten und den zukünftigen Mentoren sogenannte Basisworkshops statt, die der Vorbereitung auf das Mentoringprogramm dienten.

Hier hatten die Mentees die Möglichkeit, anhand vorher von den Mentoren ausgefüllten Bögen, eine Auswahl zu treffen und vier mögliche Führungskräfte zu benennen, die sie sich als Mentor vorstellen konnten.

Das Matching, das heißt die Zuordnung einer Mentee zu einem Mentor, erfolgte durch ein Auswahlgremium der Steuergruppe. Dies ist ein sehr sensibler Schritt, und wir haben hierbei besonders darauf geachtet, dass der Mentor und die Mentee jeweils aus unterschiedlichen Gesellschaften des Stadtkonzerns kommen und

kein direkter Arbeitszusammenhang besteht (Cross-Mentoring). Der Verlauf des Programms und die Zufriedenheit der Mentees und der Mentoren zeigten, dass das Matching erfolgreich war.

Bausteine des Programms

Die Bausteine des Programms waren:

- Seminare und Workshops für die Mentees – insbesondere mit dem Ziel der Qualifikation zum Projektmanagement und dem Erwerb von Genderkompetenz – sowie eine Projektarbeit;
- Stärkung und Unterstützung der Mentoren durch Coaching und Beratung;
- Einbindung und Sensibilisierung der unmittelbaren Vorgesetzten der Mentees durch einen Workshop;
- Werkstattgespräche als gemeinsames Forum für alle Mentoren und Mentees;
- Beratungsgespräche zwischen den Mentees und ihren Mentoren.

Insgesamt fielen für die Mentees während der Gesamtlaufzeit des Programms jeweils 17 Seminartage, für die Mentoren 7 Tage und für die Vorgesetzten der Mentees 3,5 Tage an. Die Arbeit an den Projekten sowie die Beratungsgespräche sind hier nicht mit eingerechnet. Alle Beteiligten des Programms, d. h. die Mentees und deren Vorgesetzte, Mentoren und die Mitglieder der Steuergruppe kamen während des Programms bei der Startveranstaltung, der Zwischenbilanz und der Abschlussveranstaltung zusammen.

Der Startschuss für das Programm mit allen Beteiligten fiel am 01.02.2006 mit der gemeinsamen Auftaktveranstaltung, an der neben dem Oberbürgermeister auch die Geschäftsführer der Gesellschaften teilnahmen.

Die feierliche Abschlussveranstaltung fand nach dreizehn Monaten am 26.02.07 statt. Hier stellten die teilnehmenden Mentees ihre erarbeiteten Projekte vor und zeigten, welches Potenzial in ihnen steckt. Alle teilnehmenden Gesellschaften profitierten von den abgeschlossenen Projekten der Mentees, da diese entweder organisatorische Abläufe neu regeln, die öffentliche Wahrnehmung verbessern oder neue Dienstleistungen entwickeln.

Stolpersteine und Schwierigkeiten

Auch wenn das Programm erfolgreich abgeschlossen werden konnte, möchte ich an dieser Stelle noch auf einige Stolpersteine und Schwierigkeiten eingehen, die aufgetreten sind.

Die Heterogenität der Gruppe der Mentees, sowohl im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Motivation, Position im Unternehmen und Vorerfahrungen brachte eine Dynamik und Konflikte mit sich, die eine stärkere Intervention der Steuergruppe notwendig machte als das in den beiden vorangegangenen Programmen der Fall war.

So haben wir in der zweiten Hälfte des Programms verstärkt mit einem Trainerteam gearbeitet, bestehend aus Frau und Mann, um die individuellen Entwicklungsinteressen der teilnehmenden Mentees besser berücksichtigen zu können. Dadurch erhöhten sich die Kosten pro Menteeplatz.

Ein Teilnehmer verließ nach Ablauf der halben Laufzeit das Programm, weil klar wurde, dass das Mentoring nicht die richtige Personalentwicklungsmaßnahme für ihn war. Die teilnehmenden Mentees mussten sich immer wieder mit den Vergleichen zu den beiden ersten Frauengruppen auseinandersetzen und ihre eigene Identität als Gruppe finden.

Fazit und Ausblick

Die Auswertung des Programms hat begonnen und ist noch nicht abgeschlossen. Auch die Evaluation im Hinblick darauf, ob und wie sich die erworbene Genderkompetenz im zukünftigen beruflichen Handeln auswirken wird, wird voraussichtlich erst Ende Juli 2007 abgeschlossen sein. Für die Zukunft werden wir uns Gedanken darüber machen müssen, wie die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mentees noch systematischer als bisher im Fokus bleiben, wenn es darum geht, Führungsfunktionen oder Projektleitungsaufgaben zu vergeben.

Wir werden in der Steuergruppe auch darüber diskutieren müssen, ob es zukünftig ein konzernweites Anforderungsprofil für potenzielle Mentees geben soll, um der großen Heterogenität der Gruppe entgegen zu wirken. Für die Entscheidung, ob und wann es eine Neuauflage des Programms geben wird, müssen wir die Auswertungen abwarten. Auf der Liste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für eine Teilnahme an einem neuen Programm interessieren, stehen bei der Stadtverwaltung bereits zwei Personen, beide Männer, die auch unser internes Anforderungsprofil erfüllen.

Autorin und Ansprechpartnerin

Beate Röschmann, Stadtverwaltung Offenbach (Abteilungsleiterin PE/OE)

(Beate.Roeschmann@offenbach.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenzzentrum