

Für mehr Frauen an der Führungsspitze

Ein Mentoring-Konzept der
Kolpingstadt Kerpen

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	3
2 Rahmenbedingungen-Zeitraum/-verlauf, Projektsteuerung, Plattform	5
2.1 Zeitraum und -Verlauf	5
2.2 Übersicht Zeitverlauf	7
2.3 Die Projektsteuerungsgruppe	8
2.4 Plattform	10
3 Bewerbung, Auswahlverfahren und Matching	11
3.1 Wie wird über das Mentoring informiert?	11
3.2 Wer kann sich bewerben?	13
3.3 Bewerbungsverfahren	17
3.4 Auswahlverfahren	19
3.5 Matching	20
3.6 Hinzuziehung eines Expertenteams bzw. eines Experten/einer Expertin	23
3.7 Praktische Zusammenführung der Tandems	25
4 Das Mentoring	27
5 Auftaktveranstaltung	27
6 Individuelles Mentoring	29
6.1 One-to-one Mentoring	29
6.2 Ziele im Tandem	30
6.3 Mentoring mit mehreren Mentoren/Mentorinnen	31
7 Peer-Mentoring	33
8 Fortbildungen	37
9 Halbzeittreffen	39
9.1 Feedbackgespräche	40
10 Abschlussveranstaltung	41
11 Evaluierung	42
12 Literaturverzeichnis	45
13 Abbildungsverzeichnis	51
14 Anlagen	52
14.1 Bewerbungsformular Mentees	52
14.2 Bewerbungsformular Mentoren	57
14.3 Profilbogen	64
14.4 Mentoring Vereinbarung	66
14.5 Teilnahme Zertifikat	67
14.6 Evaluationsbogen Mentees	68
14.7 Evaluationsbogen Mentoren/Mentorinnen	72

1 Einleitung

Immer weniger junge Nachwuchskräfte haben Interesse daran, sich beruflich weiterzubilden und letztlich in eine Führungsposition aufzusteigen. Sei es zu viel Stress, Druck oder Verantwortung. Es gibt viele Ursachen, die junge Angestellte davon abhalten ihre Kompetenzen zu nutzen und eine beruflich höhere Position anzustreben (vgl. Jegers 2017: 1). Vor allem für die Frauen in unserer Gesellschaft ist es aber immer noch problematisch in die Führungsriege aufzusteigen. Sie müssen neben ihrer Arbeit auch familiären Verpflichtungen nachkommen, was sich negativ auf ihre Karriereplanung auswirkt (vgl. Schneider 2000). Dieses Problem äußert sich auch aktuell noch in der Unterrepräsentanz von Frauen an der Führungsspitze. Im Jahre 2019 lag der weibliche Anteil an Führungspositionen in Deutschland bei etwa 29,5 % und in ganz Europa bei 34,7 % (vgl. Statista 2019). Um dem entgegenzuwirken, konzipieren immer mehr Unternehmen, Hochschulen aber auch kommunale Verwaltungen interne Mentoring-Programme, Weiterbildungsmaßnahmen und Seminare und rufen vor allem die Frauen dazu auf, sich zu bewerben. Diese Methoden sollen auch den Frauen unserer Gesellschaft die Möglichkeit bieten trotz der Familie einen angestrebten Berufsaufstieg zu erreichen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Infolgedessen hat sich auch die Kolpingstadt Kerpen dazu entschlossen weitere Maßnahmen zu ergreifen. Zwar sind die weiblichen Mitarbeiter mit 60,63% bei der Stadtverwaltung generell sehr gut aufgestellt. Schaut man sich jedoch die Führungspositionen und die höchste Entgeltgruppe an, so fällt auf, dass die Frauen mit etwa einem Drittel immer noch deutlich unterrepräsentiert sind (siehe Abbildung 1). In klassischen von Männern dominierten Berufen (Hausmeister, Wachabteilung und Vorarbeiter) liegt der Frauenanteil in Führungspositionen des Weiteren bei 0,00%. (vgl. Gleichstellungsplan Kerpen 2018-2022: 9). Um die Gleichstellung weiter zu fördern und der Benachteiligung entgegenzuwirken, wird ein erneutes Mentoring für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Kerpen stattfinden, da sich das letzte Mentoring-Programm als äußerst positiv und erfolgreich herausgestellt hat (vgl. Gleichstellungsplan Kerpen 2018-2022: 13).

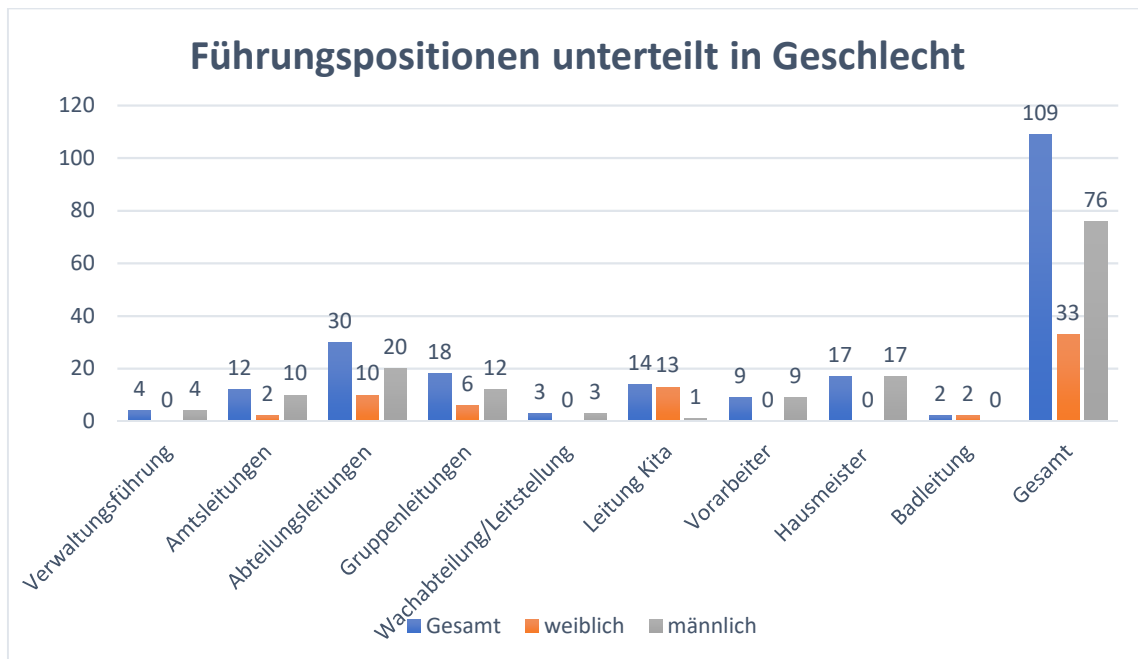


Abbildung 1(vgl. Gleichstellungsplan Kerpen 2018-2022: 9)

Das Mentoring beschreibt dabei einen Prozess der Wissensvermittlung zwischen dem Mentor/der Mentorin, meistens einer erfahrenen Führungskraft und der/dem Mentee, einer/einem vielversprechenden und lernwilligen Mitarbeiter/in. Als Personalentwicklungsinstrument zielt es darauf ab, die persönlichen und beruflichen Ziele des Mentees zu unterstützen (vgl. Rheinland-Pfalz Ministerium für Familie, Frauen Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 3). Zwischen dem Mentor/der Mentorin und dem Mentee/der Mentee entsteht eine Art „Patenschaft“ in der der Mentor/die Mentorin die Rolle des Vorbilds, Ratgebers/Ratgeberin, Coach, Förderers/Förderin aber auch Kritikers/Kritikerin übernimmt. Der/Die Mentor/in vermittelt dem/der Mentee Werte, Arbeitsweisen und Führungsstile unterstützt ihn/sie aber auch bei dessen Arbeit durch Problemlösungen, Rückmeldungen und Kritik. Auch der Austausch von Erfahrungen aus dem Berufsleben des Mentors/der Mentorin können für den/die Mentee von größter Bedeutung sein und können ihr/ihm bei eigenen Karrierefragen hilfreich sein (vgl. Mai 2018). Mit seinen/ihren Kontakten kann der Mentor/die Mentorin dem/der Mentee zudem auch andere möglicherweise erfolgversprechendere berufliche Möglichkeiten anbieten, die mehr zu den Stärken des Mentees passen. Der/Die Mentee kann viel neues über sich selbst erfahren, Stärken und Schwächen erkennen. Das kann zu Neuorientierungen führen, wobei der Mentor/die Mentorin bei diesem Prozess unterstützend wirken kann. (vgl. Frau und Beruf 2019).

2 Rahmenbedingungen- Zeitraum/- verlauf, Projektsteuerung, Plattform

2.1 Zeitraum und -Verlauf

Auf Grundlage von Erfahrungen mit dem letzten Mentoring-Projekt der Stadt Kerpen und der Problematik, dass sich viele Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus zeitlichen Gründen nicht als Mentor/Mentorin einsetzen lassen konnten, sollte ein halbes bis höchstens ein Jahr als Zeitraum angesetzt werden (vgl. Gleichstellungsplan Kerpen 2018-2022: 13). Dieses eine Jahr des Mentorings beginnt ab der Auftaktveranstaltung. Die organisatorische Phase (Bewerbungs-, Auswahlverfahren und Matching) sollte vor dem offiziellen Start des Mentoring-Prozesses stattfinden (vgl. Pilotphase 2009: 5).

Phase 1: Organisation

- **Bewerbungsverfahren:** Das Mentoring-Programm wird verbreitet und die Mitarbeiter können sich als Mentoren/Mentorinnen und Mentees bewerben
- **Auswahlverfahren:** Die Auswahlkommission geht die Bewerbungen durch und entscheidet, wer am Programm teilnehmen darf

- **Matching:** Mentor/Mentorin und Mentee werden zusammengeführt, Peer-Gruppen werden zusammengeführt

Phase 2: Durchführung

- **Auftaktveranstaltung:** Die erste Einführung ins Mentoring-Programm mit den wichtigsten Informationen über die Erwartungen an das Projekt und welche Ziele damit erreicht werden sollen. Nach der ersten Auftaktveranstaltung beginnen auch das Individuelle Mentoring, das Peer-Mentoring und die Fortbildungen.
- **Individuelles Mentoring:** Der Mentor/Die Mentorin unterstützt den/die Mentee während gemeinsamer Treffen bei dessen Karriereplanung und Zielumsetzung.
- **Fortbildungen:** Seminare und Fortbildungen mit thematischen Schwerpunkten. Hier sollen die Fähigkeiten der Mentees und Mentoren bezüglich Führungs- und Coachingqualitäten geschult werden.
- **Peer-Mentoring:** Im Anschluss an die Fortbildungen treffen sich Mentees und Mentoren/Mentorinnen in ihren jeweiligen Gruppen, um gemeinsam zu reflektieren, Probleme und Ziele zu diskutieren und sich gegenseitig zu unterstützen.
- **Halbzeittreffen:** Veranstaltung zur Halbzeit, um über das Programm zu reflektieren und wenn nötig noch Änderungen einzuführen.
- **Abschlussveranstaltung:** Bei dieser Veranstaltung wird das Mentoring gemeinsam reflektiert und diskutiert.

Phase 3: Nachbereitung

- **Evaluation:** Nach der Abschlussveranstaltung am Ende des Mentorings sollte die Projektsteuerungsgruppe die Ergebnisse aus Fragebögen, Berichten, Protokollen und Gesprächen auswerten, Probleme identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen für zukünftige Projekte ausschreiben.

2.2 Übersicht Zeitverlauf

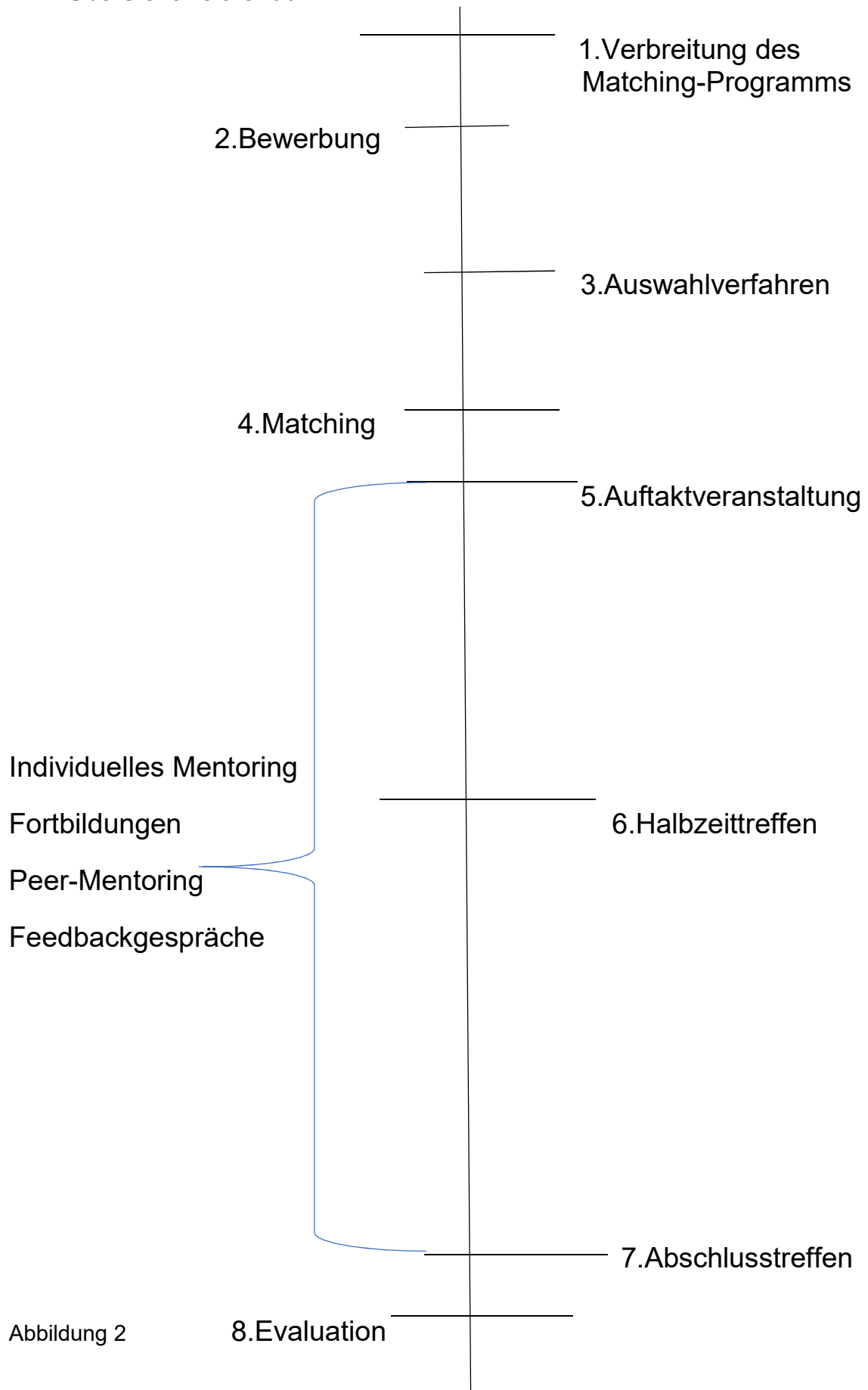


Abbildung 2

2.3 Die Projektsteuerungsgruppe

Das Mentoring sollte während seiner Laufzeit von einer Projektsteuerungsgruppe verfolgt, begleitet, gesteuert und organisiert werden. Die Projektsteuerung erfolgt durch eine Gruppe aus Mitarbeitern des Personalrats, der Personalabteilung und der Gleichstellungsbeauftragten bzw. ihren Vertreterinnen, die sich freiwillig für die Mitgliedschaft in der Steuerungsgruppe gemeldet haben. Diese Gruppe beschäftigt sich von Anfang an mit der Erstellung des Konzepts bis hin zum letzten Schritt der Evaluation. Für jedes Mitglied der Projektsteuerungsgruppe ist ein Vertreter/eine Vertreterin zu benennen. Zudem sollte jede Entscheidung einstimmig getroffen werden (vgl. Mentoring-Programm für Frauen in der Stadtverwaltung Kerpen 2010: 3). Die Projektsteuerungsgruppe übernimmt die Rollen: Ermöglicher, Begleiter, Treiber, Netzwerker, Verkäufer, Controller, Mediator (vgl. Edelkraut & Graf 2017: 73).

Aufgaben der Projektsteuerungsgruppen

- Konzepterstellung
- Genügend Ressourcen, wie Budget und Personal zur Verfügung stellen bzw. dafür sorgen, dass sie von der Stadtverwaltung Kerpen zur Verfügung gestellt werden
- Tandems zusammenführen und unterstützen
- Aufmerksamkeit für das Programm aufrechterhalten und neue Mentoren/Mentorinnen anwerben (Öffentlichkeitsarbeit) (vgl. Edelkraut & Graf 2017: 73).
- Veranstaltungen, wie die Auftaktbesprechung, das Halbezeittreffen und die Abschlussbesprechung organisieren
- Begleitung der Mentees während des ganzen Prozesses (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010)

- Als Ansprechpartner bei Problemen zwischen Mentees und Mentoren/Mentorinnen agieren (vgl. Rheinland-Pfalz. Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 14)
- Steuerung und Evaluierung der einzelnen Schritte des Mentoring-Programms während seiner Gesamtdauer

2.4 Plattform

Zunächst sollte beachtet werden, dass das Mentoring in unserem Fall aufgrund der aktuellen Lage (Corona-Pandemie) überwiegend online über Plattformen, wie Zoom stattfinden muss. Daher kommen nur Mentoring Programme in Frage, die mit digitalen Hilfsmitteln arbeiten.

- E-Mentoring: Beim E-Mentoring wird ausschließlich auf digitale Organisationsformen zugegriffen. Die Mentor/in-Mentee Beziehung wird mit Hilfe technischer Werkzeuge aufgebaut und aufrechterhalten.

Zoom als favorisierte Online-Plattform bietet viele Tools und Vorteile gegenüber anderen Plattformen:

- Möglichkeit sich mit bis zu 300 Personen gleichzeitig per Videochat zu unterhalten (je nach Lizenz)
- Freigabe des eigenen Bildschirms, sodass alle anderen Teilnehmer auch visuell miteinbezogen werden können
- Gemeinsames Erstellen und Bearbeiten von Dokumenten
- Zugang über Smartphones, Laptops, Tablets und Computer möglich (besitzt in der Regel jeder/jede Berufstätige)
- Einfache Handhabung der Plattform (zahlreiche Erklär Videos oder Gebrauchsanweisungen im Internet, die wenn nötig noch vor Beginn des Mentoring Programms an die Teilnehmer weitergeleitet werden könnten)

3 Bewerbung

,

Auswahlve

rfahren

und

Matching

3.1 Wie wird über das Mentoring informiert?

Mündliche Kommunikation

Verbreitung des Mentoring-Angebots durch die Abteilungsleitungen, die von der Projektsteuerungsgruppe dazu angewiesen wurden diesbezügliche Informationen an das jeweilige Personal weiterzuleiten. (vgl. Rögner)

Und/oder

Gezieltes Ansprechen von potenziellen und ehemaligen Mentoren/ Mentorinnen, die dem definierten Anforderungsprofil entsprechen (vgl. Edelkraut & Graf 2014:115).

- Die Projektsteuerungsgruppe erstellt eine Liste von ehemaligen Mentoren/Mentorinnen, die das Mentoring erfolgreich absolviert haben. „Erfolgreich“ in dem Sinne, dass das erste Mentoring sehr gut verlaufen ist und auch zu positiven Resultaten geführt hat.
- Die potenziellen Mentoren und Mentorinnen werden von der Projektsteuerungsgruppe per Anruf oder E-Mail kontaktiert und zu einem Gespräch (persönlich/telefonische) eingeladen. In diesem werden sie über das Mentoring Programm informiert.

Schriftliche und Digitale Kommunikation

Zudem: Die Digitale bzw. Schriftliche Verbreitung vom Mentoring-Angebot inklusive der Anforderungsprofile zu Mentor/Mentorin und Mentee über:

→ E-Mail

→ das Intranet

→ „schwarze Bretter“ (vgl. Rögner)

Mit den umfassenden Informationen:

- An wen richtet sich das Mentoring?
- Welche Ziele verfolgt das Programm?
- Dauer des Programms
- Ablauf des Mentorings
- Nach wem wird gesucht? – Anforderungsprofile

Informationsveranstaltung

Ansonsten besteht noch die Möglichkeit einer Informationsveranstaltung über Zoom. Hier sollte das Projekt und der weitere Ablauf im Detail vorgestellt werden.

- Vorstellung der Projektsteuerungsgruppe (wenn vorhanden Expertenteam oder Experte/Expertin)
- Vorstellung und Ablauf des Programms (Dauer, zeitlicher Aufwand, begleitende Seminare)
- Anforderungen an die Teilnehmer (Voraussetzungen)
- Chancen (persönliche Entwicklung, Karriereplanung, Vernetzung)
- Grenzen (keine Karrieregarantie)
- Weitere Vorgehensweise (Bewerbung, Auswahlkriterien und -verfahren)

Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass alle potenziellen Teilnehmer/innen zum Zeitpunkt der Bewerbungsphase über den gleichen Wissenstand verfügen. Im weiteren Verlauf erleichtert dies die Vergleichbarkeit und macht ein Ranking der Bewerbungen möglich (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 67)

3.2 Wer kann sich bewerben?

Mentor/Mentorin

Als Mentor/Mentorin kann sich jede Führungskraft ab der Position „Gruppenleitung“ mit mindestens 2 Jahren Erfahrung bewerben, die sich in einem oder mehreren Fachbereichen sehr gut auskennt. Er/Sie sollte sich vom veröffentlichten Anforderungsprofil der Rolle „Mentor/in“ angesprochen fühlen:

- Führungsposition bzw. Erfahrung in der Führungsleitung (seit mindestens 2 Jahren)
- Zugang zu berufsrelevanten Netzwerken innerhalb des Fachbereichs
- Bereitschaft sich auf Augenhöhe auszutauschen
- Bereitschaft zu lehren und zu lernen
- Bereitschaft Zeit und Energie zu investieren
- Bereitschaft auf die individuellen Bedürfnisse vom Mentee einzugehen und Empathie aufzubringen (vgl. ISM: 2)
- Grundsätzliches Interesse an der Frauenförderung und Chancengleichheit (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010)

- Erfahrung in der Förderung von Mitarbeitern (Ist zwar keine Voraussetzung aber ein Vorteil)

→ Aus den Meldungen sollte ein „Pool“ an Mentoren/Mentorinnen geschaffen werden der auch bei zukünftigen Mentoring-Programmen Verwendung findet (vgl. Edelkraut & Graf 2014: 115).

Die Leistung als Mentor/Mentorin sollte in erster Linie freiwillig stattfinden. Die Mentoren/Mentorinnen sollten für ihre Tätigkeit nicht bezahlt werden, da das die falsche Motivation wäre, um beim Mentoring mitzuwirken. Die Zeit, die man für das Mentoring aufwendet, sollte aber als generelle Arbeitszeit für Mentor/Mentorin und Mentee angerechnet werden (vgl. Rheinland-Pfalz Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 12).

Mentee

Als Mentee können sich diejenigen Mitarbeiter bewerben, die Potenzial und Motivation mitbringen, zukünftige Führungsaufgaben zu übernehmen. Als qualifiziert werden vorliegend die Mitarbeitenden angesehen, die folgendem Anforderungsprofil entsprechen:

- Mindestens 2 Jahre in der Laufbahngruppe 2,1. Einstiegsamt (gehobener Dienst) der Stadtverwaltung Kerpen (vgl. Rheinland-Pfalz Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 6).
- Bereitschaft Initiative zu ergreifen
- engagiert, offen, professionell, kommunikativ und selbstständig
- Fähigkeit, Ziele zu entwickeln, zu vertreten und zu verfolgen (vgl. Havenith 2003: 39)

- Bereitschaft eng mit dem Mentor/in zusammen zu arbeiten, aktiv zu zuhören und Ratschläge oder Kritik vom Mentor/ von der Mentorin anzunehmen (vgl. ZFBT Zentrum Frau in Beruf und Technik).
- Wunsch sich beruflich weiterzuentwickeln und neue Qualifikationen zu erwerben

Leistungsbewertungen

Alternativ könnten zudem auch die letzten jährlichen Leistungsbewertungen der Bewerber/Bewerberinnen in die Anforderungsprofile integriert werden. Für die Mentees sollte die Punktzahl im Leistungsbereich bei mindestens 12 liegen und jeder einzelne Bereich mit mindestens 4 Punkten bewertet worden sein. Zudem sollte die Bewertung der einzelnen Kategorien im Eignungsbereich nicht schlechter als bei D liegen. Denn ab 12 Punkten und mit der Bewertung D und höher, weisen die Bewerber und Bewerberinnen schon gut entwickelte Fähigkeiten und ein hohes Arbeitsniveau auf, welches durch das Mentoring weiterentwickelt werden kann. Zudem können die wenigen Defizite, die mit der Bewertung einhergehen durch das Programm aufgelöst werden.

Damit lässt sich gewährleisten, dass die potenziellen zukünftigen Mentees dazu im Stande sind:

- ein vorgegebenes Arbeitspensum in einer angemessenen Bearbeitungszeit zu erreichen
- Termine einzuhalten
- überwiegend fachlich richtige Arbeitsergebnisse zu liefern, die weniger Korrekturen benötigen
- wiederkehrende Arbeitsabläufe zu erkennen und umzusetzen

- Arbeiten auch in Kooperation mit Dritten überwiegend rationell und zielgerichtet zu erledigen
- Problemstellungen zu erfassen und diesbezügliche Lösungsansätze zu entwickeln
- Arbeitsabläufe zu planen und zu koordinieren
- fachliches Wissen zu erweitern
- gesetzte Ziele zu verfolgen
- anfallende Arbeiten zu erkennen und diese genau/gründlich zu erledigen
- rechtzeitig Entscheidungen zu treffen und diese zu verantworten
- Wechselnde Arbeitssituationen zu erfassen, sich auf diese einzustellen und damit einhergehenden Belastungen standzuhalten
- Kollegiales und kooperatives Verhalten aufzuzeigen
- Kritik dritter anzunehmen
- Sicher aufzutreten, sich auf verschiedene Gesprächspartner einzustellen und zielorientiert zu argumentieren

Bei den Leistungsbewertungen potenzieller zukünftiger Mentoren/Mentorinnen sollte auf den Führungsbereich geachtet werden. Die Bewertungen sollten bei den einzelnen Kriterien auch hier nicht schlechter als mit D bewertet worden sein. Denn so weisen die Mentoren und Mentorinnen gute Führungsfähigkeiten auf, die für das Mentoring essenziell sind. Diese können durch das Programm weiter ausgebaut und ausgeweitet werden.

Diese Bewertungen stellen sicher, dass die zukünftigen Mentoren/Mentorinnen dazu im Stande sind:

- Mitarbeiter durch Anerkennung ihrer Leistungen zu motivieren
- Entwicklungsmöglichkeiten/-interessen zu erkennen und zu unterstützen
- Vertrauensverhältnisse im Arbeitsumfeld zu schaffen

- Konflikte zu erkennen und diesbezügliche Lösungen anzubieten
- Hilfestellungen unter anderem auch durch konstruktive Kritik zu leisten
- Verantwortung aufgabengerecht zu verteilen
- Arbeitsabläufe und -ergebnisse durch umfassende Informationen zu steuern (vgl. Leistungsbewertung Kolpingstadt Kerpen)

Das hat den Vorteil, dass ersichtlich wird, welche Bewerber/innen die nötigen Grundlagen mitbringen, die während des Mentorings noch weiter ausgebaut werden sollen. Die Leistungsbewertungen bieten zudem Ansätze dafür, welche Bewerber/innen das Potenzial mitbringen, Führungsqualitäten zu entwickeln. Die Bewertungen der potenziellen zukünftigen Mentoren/Mentorinnen, machen es der Projektsteuerungsgruppe im Vorfeld zudem einfacher zu entscheiden, wer sich als Führungsperson bewiesen hat und daraus lässt sich schließen welche Bewerber/innen eher dafür geeignet sind Einzelperson zu beraten.

3.3 Bewerbungsverfahren

Potenzielle Mentoren/Mentorinnen und Mentees sollten im Rahmen des Auswahlverfahrens die jeweiligen Bewerbungsformulare ausfüllen. Diese können bei der Projektsteuerungsgruppe angefordert werden und sollten innerhalb eines definierten Zeitraums bei der Projektsteuerungsgruppe abgegeben werden. Die Bewerbungsformulare werden digital per E-Mail oder über das Intranet eingereicht und von der Projektsteuerungsgruppe für das Auswahlverfahren verwahrt.

Durch die Bewerbungsformulare der Mentees erhält die Auswahlkommission folgende Informationen:

- Persönliche Angaben (Name, Familienstand, Dienststelle)
- Angaben zur Teilnahme am Mentoring-Programm (berufliche Ziele, Erwartungen an das Mentoring-Programm, wobei kann die/der Mentee bei der Karriereplanung unterstützt werden, zeitliche Verfügbarkeit)
- Einschätzung der eigenen Person und der individuellen Fähigkeiten (→siehe 1. Anlage)

Der Bewerberbogen der Mentoren/Mentorinnen enthält ähnliche Informationen:

- Persönliche Angaben
- Angaben zur Teilnahme am Mentoring teilzunehmen (Welche Erfahrungen/Fähigkeiten können weitergegeben werden, Eigene Erfahrungen im Bereich Mentoring, zeitliche Verfügbarkeit)
- Einschätzung der eigenen Person und den persönlichen Fähigkeiten (→ siehe 2.Anlage)

Andere Informationen, wie etwa zum derzeitigen Beschäftigungsstatus oder zum beruflichen Werdegang liegen der Projektsteuerungsgruppe vor und können bei Bedarf eingesehen werden. Neben dem müssen die Mentees noch ein Motivationsschreiben erstellen. In diesem erläutern sie ihre Ziele und Erwartungen, die sie an das Mentoring stellen und wie das Mentoring ihnen bei der Zielumsetzung eines möglichen beruflichen Aufstiegs helfen kann. (vgl. Rheinland-Pfalz. Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 14).

3.4 Auswahlverfahren

Das Auswahlverfahren kann innerhalb eines Tages oder über mehrere Tage durchlaufen werden. Dafür findet sich die Auswahlkommission, bestehend aus Mitgliedern der Projektsteuerungsgruppe entweder über Zoom (oder in Präsenz) zusammen. Die Bewerbungsformulare und Motivationsschreiben sollten dann von der Auswahlkommission unabhängig voneinander durchgelesen werden.

Anhand von den hier aufgeführten möglichen Kriterien wird ein Ranking der Motivationsschreiben der Mentees erstellt:

- Erfüllung des Anforderungsprofils
- Klar formulierte Ziele für das Mentoring
- Wie man diese Ziele erreichen möchte
- Maß an Eigeninitiative
- Motivation für die Teilnahme am Mentoring-Programm

Für jedes Kriterium kann die Auswahlkommission 1-6 Punkte verteilen, wobei 6 die bestmögliche Punktzahl darstellt. Auf dieser Grundlage sollen die zukünftigen Mentees ausgewählt werden, die die meiste Motivation aufweisen. (vgl. DPG). Auch die Bewerbungsformulare potenzieller Mentoren/Mentorinnen sollten darauf geprüft werden, ob sie dem Anforderungsprofil (inklusive Leistungsbewertung) entsprechen. Sollten Sie das nicht tun und laut ihren Leistungsbewertungen unzureichende Führungsqualitäten aufweisen, sollten diese Bewerber nicht mehr als potenzielle Mentoren/Mentorinnen in diesem Programm berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter, die sich als Mentee oder Mentor/in bewerben aber nicht ins Programm aufgenommen werden, sollten am Ende des Auswahlverfahrens und Matching-Prozesses ein schriftliches oder mündliches Feedback von der Kommission darüber erhalten, wieso sie keinen Platz erhalten haben (Graf & Edelkraut 2014: 125).

3.5 Matching

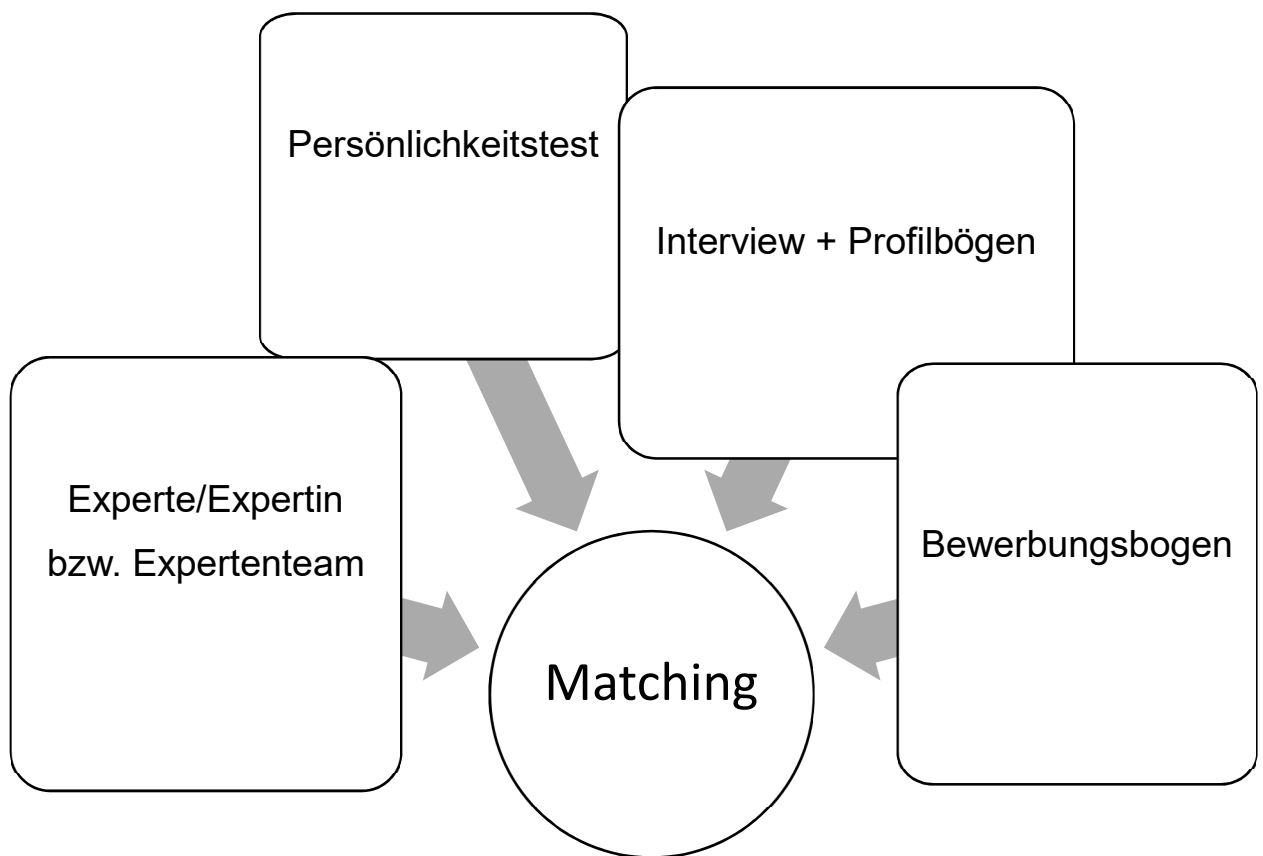


Abbildung 3: Bestandteile des Matching-Prozesses

Interviews

Nach der Auswahl der Mentees und Mentoren/Mentoren sollten zunächst Interviews (über Zoom) stattfinden. Diese Interviews sollen zunächst einen persönlichen Eindruck der Bewerber/der Bewerberinnen vermitteln, welchen die schriftlichen Dokumente nicht auffassen können. Die Auswahlkommission erhält so Informationen zum Charakter von den potenziellen Mentees und Mentoren/Mentorinnen. Diese Informationen sollten in Profilbögen festgehalten werden, wo sie im weiteren Verlauf des Matching Verwendung finden sollen. (siehe 3. Anlage) (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 80).

Persönlichkeitstest

Neben dem könnten die ausgewählten Teilnehmer/Teilnehmerinnen einen schriftlichen Persönlichkeitstest durchführen, welcher vorhandene Ausprägungen anhand definierter Skalen beurteilt (vgl. Liebhart & Stein 2016: 175). Dafür eignet sich zum Beispiel das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (kurz BIP). Dieser Test wurde bei der Stadtverwaltung Kerpen während anderer Auswahlprozesse angewendet und hat sich dementsprechend bewiesen. Auch hier muss schon im Vorfeld entschieden werden, welche Kriterien angeschaut werden sollen und welche Werte zu bestimmten Zusammenstellungen der Tandems führen.

Der BIP:

- Ist Online durchführbar mit anschließendem Ergebnis-Report
- erfasst die soziale Kompetenz, die berufliche Orientierung, die psychische Konstitution und das Arbeitsverhalten
- speziell für unter anderem Coaching Maßnahmen, Personalauswahl und Karriereplanung entwickelt
- angemessene Bearbeitungsdauer (30 - 40 Minuten) (vgl. Career-Test.de)

Nachdem alle Interviews geführt und alle Persönlichkeitstests ausgewertet wurden sollen im nächsten Schritt aus den daraus resultierenden Ergebnissen und Eindrücken die Tandems zusammengeführt werden. Dafür sollte die Projektsteuerungsgruppe schon im Vorfeld klare Kriterien definieren mit deren Hilfe aus Mentee und Mentor/in ein passendes Tandem zusammengestellt werden kann. Dazu muss zunächst entschieden werden welche Kriterien sich ähneln und welche sich unterscheiden sollen. So zeigen Ähnlichkeiten in den Aspekten Werte, Persönlichkeit und Arbeitsstil eine höhere Beziehungsqualität in den Tandems auf, als wenn sich die Kriterien unterscheiden. Zudem sollte auch darüber entschieden werden welche demografischen Kriterien in die Tandemzusammenstellung miteinfließen sollen (vgl. Liebhart & Stein 2016: 175).

So enthalten die Fragebögen beispielsweise Angaben zur/zu:

- Dienststelle
- Favorisierten Tagen die man für das Mentoring aufbringen könnte
- Familienstand
- Erwartungen an Mentor/in und Mentee
- Was möchte der/die Mentee lernen? / Was kann der Mentor/die Mentorin an Wissen mitbringen?
- Ziele (vgl. DPG)

→können nach Ähnlichkeiten verglichen werden.

Aus den Interviews, Persönlichkeitstests und Selbsteinschätzungen gehen individuelle Eigenschaften, Charakterzüge und Werte hervor, die man nach Ähnlichkeiten oder Unterschieden untersuchen könnte. So kann ein/e ruhige/r Mentee durch eine/n extrovertierte/n Mentor/in dazu ermuntert werden, sich aus seiner/ihrer Komfortzone zu bewegen. Ähnliche Familienwerte oder -verhältnisse können zudem zu einem besseren gegenseitigem Verständnis führen und die Tandembeziehung stärken (vgl. Liebhart & Stein 2016: 181). Auch ein unterschiedlicher Arbeitsstil kann für die Entwicklung beruflicher Fähigkeiten des Mentees/der Mentee förderlich sein. Auf Grundlage solcher Faktoren bildet die Projektsteuerungsgruppe die Tandems. Zu beachten ist aber, dass der Mentor/die Mentorin in keinem direkten Vorgesetztenverhältnis zum Mentee stehen darf (vgl. Mentoring-Programm für Frauen in der Stadtverwaltung Kerpen 2010: 1). Zudem sollte der Mentor/die Mentorin in keiner allzu engen Verbindung zum Vorgesetzten des Mentees stehen (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016).

3.6 Hinzuziehung eines Expertenteams bzw. eines Experten/einer Expertin

Dem entgegengesetzt besteht die Option die Organisationsphase (Bewerbungs- und Auswahlverfahren, Matching) durch Experten/Expertinnen durchführen zu lassen oder als Unterstützung miteinzubeziehen. Diese sind kein Bestandteil der Verwaltung und besitzen spezifisches Wissen zum Thema Mentoring. Das Expertenteam behält einen Blick über das große Ganze und sollte die Projektsteuerungsgruppe bei den einzelnen Schritten unterstützen. Das Verfahren würde dadurch objektiver gestaltet werden und mögliche Hemmungen seitens der Bewerber/Bewerberinnen könnten so aufgelöst werden (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 69).

Vorteile einen Experten/eine Expertin herbeizuziehen:

- Expertenwissen und Erfahrungen im Mentoring-Prozess
- Klare Verfolgung der Programmziele
- Strukturierte Vorgehensweise
- Delegation des Mentorings (vgl. Liebhart & Stein 2016: 174).
- Unvoreingenommene Meinung und Außensicht des Experten/der Expertin
- Experten/Expertinnen könnten während des Interviews wichtige Informationen erhalten, die der Projektsteuerungsgruppe verwehrt bleiben würden
- Durch Expertise höherer Stellenwert des Programms (vgl. Liebhart & Stein 2016: 248)

Nachteile:

- Informationen werden überwiegend durch die Interviews eingeholt
- Kenntnisse über die Unternehmenskultur und Machtverhältnisse fehlen
- Kosten (vgl. Liebhart & Stein 2016: 174).

Das Expertenteam oder ein einzelner Experte/eine einzelne Expertin sollte der Projektsteuerungsgruppe Vorschläge für die Tandemzusammenstellung unterbreiten. Diese können von der Projektsteuerungsprozess wahrgenommen aber auch abgelehnt werden. (vgl. Liebhart & Stein 2016: 174). Das erleichtert den Prozess, bringt Professionalität in das Programm und erhöht damit auch das Ansehen der Tandemzusammenstellung

3.7 Praktische Zusammenführung der Tandems

Im nächsten Schritt sollten die Mentoren/Mentorinnen und Mentees darüber informiert werden, mit wem sie ein Tandem bilden werden. Per E-Mail schickt die Projektsteuerungsgruppe den Mentoren/den Mentorinnen und den Mentees die Zusage für das Mentoring-Programm zu. In dieser Zusage enthalten ist auch ein Vertrag, mit den wichtigsten Vereinbarungen bezüglich der Verschwiegenheit, des Datenschutzes und der Ausstiegsmöglichkeit, welcher unterschrieben zurückgesendet werden muss (siehe Anlage 3) (vgl. Mentoring-Programm für Frauen in der Stadtverwaltung Kerpen 2010: 3). Zudem informiert der Vertrag die Teilnehmer darüber, dass persönlichen Daten, wie die Bewerbungsformulare im Rahmen des Programms an die anderen Teilnehmer des Programms weitergeleitet werden dürfen. Wer das nicht möchte, kann dies im Vertrag vermerken. Nach dem Eintreffen der unterschriebenen Verträge bei der Projektsteuerungsgruppe, werden die zuvor erwähnten jeweiligen Bewerbungsformulare an Mentor/in und Mentee weitergeleitet, um so die wichtigsten Informationen übereinander zu erhalten und sich vorzubereiten. Darauf basierend kann sich der Mentor/die Mentorin über die genauen Ziele vom Mentee informieren und später spezieller auf den Mentee eingehen und andersherum genauso. Die Bewerbungsformulare derjenigen, die kein Einverständnis für die Weiterleitung persönlicher Daten erteilt haben, werden nicht an die Tandem-Partner gesendet. Auch die zuständigen Übergeordneten der Mentees und der Mentoren/ Mentorinnen sollten über die Teilnahme ihrer Mitarbeiter an dem Mentoringprogramm informiert werden, da das Programm mit viel Aufwand verbunden ist und somit keine Nachteile für die Mentees und Mentoren/Mentorinnen entstehen sollen (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010). Der Mentee sollte dann den ersten Kontakt zum Mentor/zur Mentorin suchen, um den ersten Termin zu vereinbaren. Dieses Treffen sollte jedoch nach der Auftaktveranstaltung stattfinden. Die Auftaktveranstaltung sollte daher zeitnah, etwa eine Woche nach dem Erhalt der unterschriebenen Verträge stattfinden (vgl. Einsatz des Mentoring im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bei der Stadt Bielefeld 2008). Mentor/in und Mentee werden vor Beginn der Durchführungsphase dazu angewiesen, alle offiziellen (Verträge, Vereinbarungen, Berichte) aber wenn

möglich auch inoffiziellen (Protokolle, Notizen) Dokumente an die Projektsteuerungsgruppe weiterzuleiten.

4 Das Mentoring

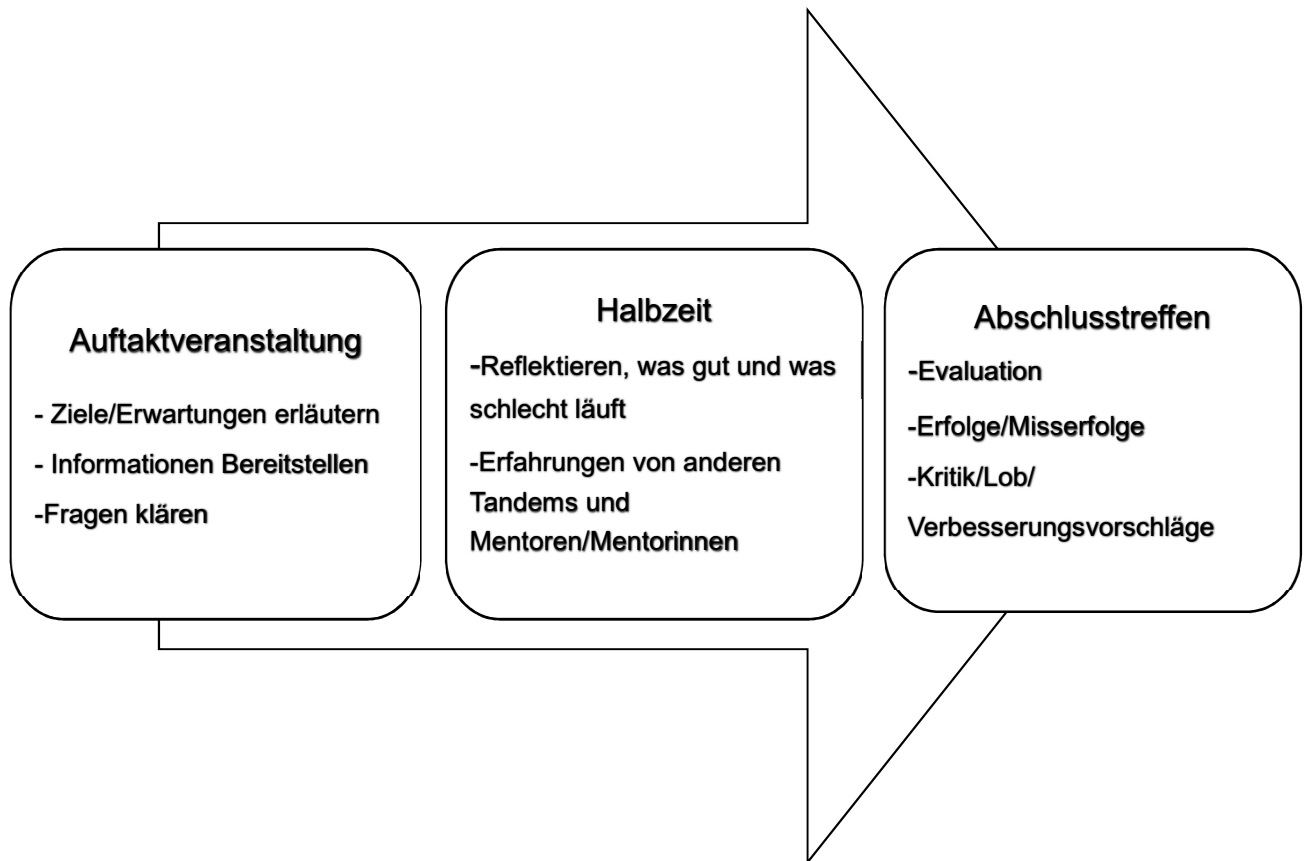


Abbildung 4: Veranstaltungen

5 Auftaktvera nstaltung

Wenn die Tandems feststehen und darüber informiert wurden, sollte zunächst eine Auftaktveranstaltung über Zoom stattfinden. Hier sollten alle Tandems teilnehmen, um einen ersten Eindruck über die anderen Mentoren/Mentorinnen und Mentees zu erhalten. In dieser ersten Veranstaltung geht es nochmal darum, die Ziele des Programms und die Erwartungen an das Programm zu erläutern.

Zudem sollen hier nochmal auf die Rolle Mentor/in und die Rolle Mentee eingegangen werden. Diesen Part könnte die Gleichstellungsbeauftragte übernehmen, da das Projekt auf die Gleichstellung von Frauen und Männern abzielt und sie die Leitfigur des Programms darstellt. Daraufgehend sollte die Projektsteuerungsgruppe Infomaterial bereitstellen über Themen wie, die Verwendung von Zoom, was Mentor/in und Mentee in der Tandembeziehung zu beachten haben und welche Termine noch anstehen werden (vgl. Helene Weber Kolleg). Außerdem sollten Mentor/in und Mentee an dieser Stelle daraufhin gewiesen werden alle offiziellen (Verträge, Vereinbarungen, Berichte) aber wenn möglich auch inoffizielle (Protokolle, Notizen) Dokumente an die Projektsteuerungsgruppe weiterzuleiten. Diese sind später ein notwendiger Bestandteil der Evaluation.

Die Auftaktveranstaltung gliedert sich in verschiedene Phasen:

1. Offizielle Begrüßung der Tandems, darauffolgend ein themenbezogener Impulsvortrag
2. Programmeinführung, organisatorische Informationen und praktische Anregungen zum Ablauf und zur Gestaltung des Mentorings
3. Möglichkeit des ersten Kennenlernens von Mentor/in und Mentee (private Räume auf Zoom) (vgl. Brocke et al. 2017: 121)
4. Gelegenheit zur Vernetzung durch vertrauensbildende Maßnahmen:

→Alle Mentoren/Mentorinnen und Mentees stellen sich der Reihe nach vor und erzählen etwas über die eigene Person

→gemeinsames Formulieren von ersten Zielen, Erwartungen und Regeln für die gemeinsame Zusammenarbeit in Form eines Posters. Dieses Poster wird gemeinsam über Zoom erstellt und kann von jedem Teilnehmer bearbeitet werden. In das Poster kann gezeichnet werden oder es könnten Bilder eingefügt werden.

6 Individuelle

s

Mentoring

6.1 One-to-one Mentoring

Das One-to-one Mentoring soll exklusiv zwischen Mentor/Mentorin und Mentee stattfinden. Um ein Meeting abzuhalten erhält der Mentor/de Mentorin zuvor eine E-Mail mit einem Termin (Tag und Zeit) von der/dem Mentee. Der Mentor/Die Mentorin hat dann die Möglichkeit den Termin zu verschieben, sollte es zu dieser Zeit nicht passen. Einen Tag vorher schickt der/die Mentee dem Mentor/der Mentorin eine E-Mail mit dem Zoom-link, wo sie sich dann austauschen können. Mentor/in und Mentee sollten sich mindestens einmal im Monat für ein bis zwei Stunden treffen, um sich über die aktuelle Situation vom Mentee auszutauschen und um das weitere Vorgehen zu besprechen. Wie oft sich das Tandem aber letztendlich trifft, liegt an Mentor/in und Mentee selbst.

Beim ersten Gespräch, welches am besten in den ersten zwei Wochen nach der Auftaktveranstaltung stattfindet, legen Mentor/in und Mentee fest:

- Wann und wie oft sie sich austauschen wollen
- Wie zukünftige Termine vereinbart werden
- Wann man am besten erreichbar ist
- Wie die Mentoring-Treffen vorbereitet werden sollen und durch wen (vgl. ISM: 3).

Alles was während des Mentorings zwischen Mentor/in und Mentee besprochen wird, sollte beiderseitig mit Vertraulichkeit behandelt werden (vgl. ISM: 3). Aus diesem Grund sollte der schon zuvor erwähnte Vertrag noch vor Beginn der Zusammenarbeit von beiden Parteien unterschrieben werden, sodass sich

sowohl Mentor/in als auch Mentee darüber sicher sein können, dass keine internen Informationen, an Personen außerhalb der Projektsteuerungsgruppe dringen (siehe 4d. Anlage) (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010).

6.2 Ziele im Tandem

Der/Die Mentee soll:

- Die eigenen Potenziale erkennen und entwickeln
- Vom Mentor/Von der Mentorin bei der Ermittlung seiner/ihrer Ziele unterstützt werden
- Mit dem Mentor/der Mentorin gemeinsam Strategien zum Erreichen der Ziele entwickeln
- Informationen zu Qualifikationen von seinem/ihrer Mentor oder seiner/ihrer Mentorin erhalten, die für die Übernahme einer Führungsposition erforderlich sind (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010)

Der Mentor/ Die Mentorin:

- Kommt durch die Zusammenarbeit mit der Mentee/ der Mentee auf neue Ideen und Denkweisen, wodurch der Mentor/ die Mentorin seine/ ihre bisherige Position hinterfragt.
- soll die Mentee/ den Mentee nach Absprache zu möglichst vielen Anlässen (hier per Zoom) mitnehmen und als Zuschauer an Leitungs- und Abstimmungsgesprächen teilnehmen lassen.

- Entwickelt seine/ ihre Führungs- und Coaching Fähigkeiten weiter (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010)

Bei Problemen, wie Zeitmanagement, fehlender Sympathie zwischen Mentee und Mentor/Mentorin etc. in der Tandembeziehung können sich Mentor/in und Mentee bei einem Mitglied der Projektsteuerungsgruppe melden. Bei einem Gespräch wird dann versucht Lösungen für das Problem zu finden. Sollte dies nicht möglich sein und der/die Mentee oder der Mentor/ die Mentoren möchte dennoch aus dem Programm ausscheiden, sollte die Projektsteuerungsgruppe je nach Programmfortschritt einen anderen Mentor/eine andere Mentorin bzw. einen anderen Mentee aus den Bewerbern auswählen und als Ersatz vorschlagen, damit eine Teilnahme des Partners vom Ausgeschiedenen doch noch möglich ist (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010).

6.3 Mentoring mit mehreren Mentoren/Mentorinnen

Sollte sich in der Bewerbungsphase zeigen, dass die Bewerberanzahl der Mentoren/Mentorinnen, die der Mentees weit übersteigt, bestände die Möglichkeit alternativ eine/n Mentee mit mehreren Mentoren und Mentorinnen zu paaren. So erhält der/die Mentee die Möglichkeit verschiedene Bereiche spezifischer zu durchlaufen. Das erweitert zum einen den Horizont der/des Mentee, da er/sie so Erfahrungen, Handlungsempfehlungen und Ratschläge von nicht mehr nur einem, sondern gleich mehreren erfolgreichen Führungspersonen erhält. Zum anderen nimmt das Mentoring mit mehreren Führungskräften den Mentoren/Mentorinnen auch die alleinige Verantwortung für das Gelingen des Mentoring Prozesses ab, da sich die Arbeit unter den Mentoren/Mentorinnen aufteilt aber auch ergänzt (vgl. Zakavec et al. 2021). Diese Form des Mentorings hat den Vorteil, dass die Mentees sich durch den Austausch und den individuellen Beziehungen mit mehreren Mentoren/Mentorinnen ein starkes Netzwerk

innerhalb der Behörde aufbauen können und dort auch sichtbarer für andere Kollegen und Vorgesetzte werden (vgl. IBM Female Mentoring Program 2021).

Mentoring mit mehreren Mentees und einem Mentor/einer Mentorin:

Sollten sich mehr Mentees als Mentoren/Mentorinnen für das Programm bewerben, besteht die Möglichkeit einen Mentor/eine Mentorin auf zwei Mentees zu zuteilen. Dies könnte sich jedoch negativ auf das Mentoring auswirken, da sich der Aufwand für die Mentoren/Mentorinnen verdoppeln würde. Daher gibt es zu Beginn bei der Auswahl das Ranking. Das macht es möglich die potenziell erfolgversprechendsten Mentees für das Mentoring-Programm auszuwählen. Die letztliche Tandemanzahl sollte an der Auswahl der Mentoren/Mentorinnen bestimmt werden.

7 Peer-Mentoring

„Beim Peer-Mentoring gibt es keine vorgegebenen hierarchischen Unterschiede. Es handelt sich um Mentoring unter Gleichgestellten/Gleichrangigen und findet häufig in Gruppen statt. Peer Mentoring kann auch sehr gut mithilfe einer Online-Plattform stattfinden, zu der eine Gruppe von Mitarbeitern oder sogar alle Mitarbeiter einer Organisation Zugriff haben, Beiträge in Text-, Audio oder Video-Format veröffentlichen können und so die gesamte Organisation am Wissen einzelner teilhaben kann. Der Vorteil dieser Art von Wissenstransfer ist, dass er dauerhaft erfolgt und bei Einrichtung einer guten digitalen Plattform wieder auffindbar ist. Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter zu bestärken, dass sie die Plattform auch nutzen“ (Lange).

Zusätzlich zum Individuellen Mentoring, sollte zudem das Peer-Mentoring sowohl für Mentoren/Mentorinnen als auch für Mentees als Ergänzung angeboten werden. Im Gegensatz zum Individuellen Mentoring treffen sich hier alle Mentees bzw. Mentoren/Mentorinnen gemeinsam nach den Fortbildungen um sich über berufs-, karriere- und alltagsbezogenen Inhalte auszutauschen. Durch den konkurrenzfreien Umgang miteinander und den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen in der Arbeitswelt und während des Mentorings sollen viele neue Erkenntnisse aber auch ein unterstützendes Netzwerk geschaffen werden. Da die Mehrheit der Mentees bzw. Mentoren/Mentorinnen eine ähnliche berufliche Position haben und somit in ähnliche Rahmenbedingungen eingebettet sind, können sich die Mentees und Mentoren/Mentorinnen gut in die Situation ihres Gegenübers innerhalb der Peer-Gruppe hineinversetzen. Beim Peer-Mentoring geht es darum durch den Austausch von Erfahrungen, Herausforderungen und Situationen gemeinsam als „Gleiche“ zu reflektieren. (vgl. Brocke et al. 2017: 92). Die Treffen werden durch ein Mitglied der Projektsteuerungsgruppe organisiert und moderiert. Dieses Mitglied aus der Projektsteuerung dient dabei als Ansprechpartner/in und achtet darauf, dass sich die Peer-Mentoring Sitzungen nicht zu Befindlichkeitstreffen entwickeln. Dazu sollte diese Ansprechperson ein gewisses Maß an Themenzentriertheit, Lösungsorientierung und Effizienz gewährleisten, weshalb vor jedem Treffen ein

grober Ablauf des Treffens geplant sein sollte. Neben dem dient das Peer-Mentoring dazu, der Projektsteuerungsgruppe aufzuzeigen an welchen Stellen noch Schulungsbedarf notwendig ist. Auf dieser Grundlage sollen dementsprechend auch die Themen der Fortbildungen organisiert werden.

Matching der Peer-Gruppen

Je nachdem, wie viele Mentees bzw. Mentoren/Mentorinnen es gibt, müssen die Personen in verschiedene Gruppen eingeteilt werden. Dies geschieht durch die Projektsteuerungsgruppe während des generellen Matching-Prozesses der Tandems. Die Gruppen werden per E-Mail oder auf der Auftaktveranstaltung bekanntgegeben. Es empfiehlt sich den Gruppen zudem einen Leitfaden für das Peer-Mentoring zur Verfügung zu stellen. Das Matching sollte anhand verschiedener Kriterien stattfinden:

- Aktuelle Qualifikationsstufe
- Dienststelle
- Bedürfnisse und Wünsche der Mentees oder der Mentoren/Mentorinnen

Beim ersten Treffen, welches im Anschluss an die erste Fortbildung stattfinden sollte, könnten gemeinsam „Regeln der Zusammenarbeit“ getroffen und in einer Vereinbarung festgehalten werden. Auch hier sollten wieder eine Vertraulichkeitsklausel und die Ziele des Programmverlaufs miteingebracht werden. Zudem sollten Treffen aufgrund von einzelnen Verhinderungen nicht verschoben oder abgesagt werden, um nicht aus der Routine zu fallen. Jedes Treffen sollte von einem Mentee bzw. Mentor/Mentorin protokolliert werden. Der Protokollant rotiert jede Woche und wird von dem zuständigen Ansprechpartner darüber informiert. Der Protokollant sollte den anderen Mentees bzw. Mentoren/Mentorinnen und dem Ansprechpartner einen Abzug seines Protokolls zuschicken, sodass alle über denselben Wissensstand verfügen (vgl. Brocke et al 2017: 92-94).

1.1 Verlauf und Inhalte des Peer-Mentorings

2 Methoden der Zusammenarbeit im Peer-Mentoring:

Die Kollegiale Beratung: Hier liegt der Fokus auf der gegenseitigen Unterstützung. Jeder/Jede Mentee und Jede/r Mentor/in hat hier die Möglichkeit aktuelle Fragen oder Herausforderungen zu besprechen und Beratung von den anderen Mentees bzw. Mentoren/Mentorinnen einzuholen. Diese Methode unterteilt die Treffen in vier Phasen:

1. Ankommen
2. Situationsberichte der Einzelnen
3. Gegenseitige bedarfs- und anlassbezogene Unterstützung
4. Abschlussphase

Die Aufstellung einer Agenda: Hier liegt der Schwerpunkt in der Setzung von Zwischenzielen, die dann beim nächsten Treffen reflektiert werden sollen. Das dient zur Motivation und Selbstkontrolle bei der Zielerreichung und nächster Handlungsschritte. Sollten geplante Ziele bis zum nächsten Treffen nicht erreicht werden, kann in der Gruppe reflektiert werden, welche Faktoren dafür verantwortlich waren und wie es danach weitergehen sollte. Auch hier durchläuft das Treffen verschiedene Phasen:

1. Situationsberichte
2. Bericht zum Ziel vom letzten Treffen
3. Gegenseitige Unterstützung durch die Bearbeitung von der Gruppe zuvor festgelegter Themen

4. Formulierung eines neuen individuellen Ziels für das nächste Treffen
 5. Abschlussphase und Festlegung der nächsten zwei Termine
- Es empfiehlt sich eine Kombination der beiden Methoden anzuwenden.

Mögliche Inhalte des Peer-Mentorings könnten sein:

Für Mentees:

- Strategische Karriereplanung
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Delegation von Aufgaben
- Austausch von informellem Knowhow etc.

(vgl. Brocke et al. 2017: 94-96)

Für Mentoren/Mentorinnen:

- Unterstützungsmöglichkeiten für Mentees
- Gestaltung des Mentorings
- Wie kann der/die Mentee am besten unterstützt werden
- Austausch von informellem Knowhow

8 Fortbildungen

Im Anschluss an die Treffen in den Peer-Gruppen finden zudem immer einzelne Fortbildungen statt, die einen thematischen Schwerpunkt aufweisen. Die Fortbildungen sollen sowohl die Mentoren/Mentorinnen als auch die Mentees in ihrer Zusammenarbeit und in ihren Fähigkeiten unterstützen.

Fortbildungen Mentees:

- Zeit- und Konfliktmanagement (vgl. Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010)
- Leitlinien der Führung
- Kommunikation
- Arbeiten und Organisieren im Team
- Grundlagen des Personalwesen → Tarif- und Beamtenrecht
- Haushaltsrecht und Ressourcenverwaltung
- Verhandlungsführung (vgl. Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2017/ 2018: 2).

→ Die Fortbildungen für die Mentees sollen die Grundlagen und die Fähigkeiten vermitteln, die es braucht, um als erfolgreiche Führungskraft zu bestehen.

Fortbildungen für die Mentoren/Mentorinnen:

- Schulungs-/Informationsveranstaltung zu Beginn: Erwartungen an die Rolle Mentor/in und daran, was sie leisten soll
- Personal- und Teamentwicklung
- Förderung von Potenzialen und Fähigkeiten
- Wie coacht man Einzelpersonen
- Rolle des Feedbacks als Steuerungsinstrument
(vgl. Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2017/ 2018: 3).

Es ist ein Unterschied, ob ein Team geleitet oder eine Einzelperson auf Führungsaufgaben von einem selbst vorbereitet werden soll. Daher braucht auch eine langjährige Führungsperson eine Einweisung darin, wie Nachwuchskräfte gefördert und zu Führungspersonen geschult werden sollen. Zudem dienen die Fortbildungen dazu, problematische Themen oder Defizite, die in den Peer-Mentoring Treffen erkannt und besprochen wurden, aufzuarbeiten.

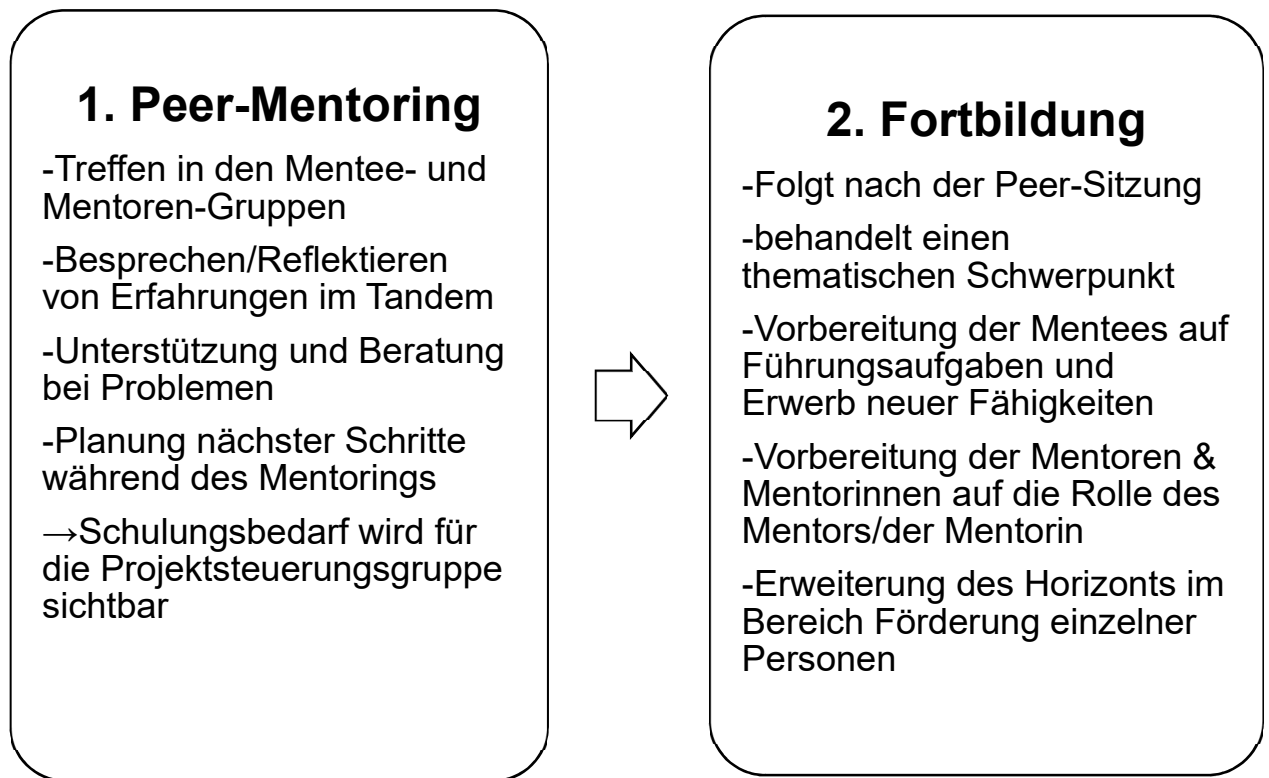


Abbildung 5: Peer-Mentoring mit anschließenden Fortbildungen

9 Halbzeittreffen

Zur Halbzeit sollte eine weitere verpflichtende Veranstaltung stattfinden. Bei diesem Treffen geht es darum zu reflektieren, was gut läuft und was verbessert werden sollte, um das Programm zu optimieren. Für das Halbzeittreffen werden Mentoren/Mentorinnen und Mentees getrennt, sodass die Teilnehmer alle offen sprechen können und sich nicht gehemmt fühlen müssen. Zu dieser Veranstaltung könnte die Projektsteuerungsgruppe auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus anderen Kommunen einladen, die schon seit längerer Zeit erfolgreich als Mentoren/Mentorinnen tätig sind. Diese könnten von ihren eigenen Erfahrungen erzählen, Tipps geben und offene Fragen beantworten. Auf dieser Grundlage können sich die Tandems in ihrer Zusammenarbeit weiterentwickeln aber auch von den anderen Tandems lernen und neue Erfahrungen sammeln (vgl. Rheinland-Pfalz Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz 2017: 8).

Ablauf einer Halbzeitveranstaltung

1. Bericht und Austausch über aktuelle Mentoring-Beziehung
2. Reflexion und Feedback über den ersten Teil des Mentorings
3. Ausblick auf geplante Vorhaben und Verbesserungen im zweiten Teil des Mentoringprogramms

→Kritik und Verbesserungsvorschläge bezüglich Fortbildungen oder dem weiteren Verlauf des Mentorings sollten von der Projektsteuerungsgruppe bei der weiteren Planung berücksichtigt werden (vgl. Brocke et al. 2017: 121).

9.1 Feedbackgespräche

Alternativ könnten zudem Feedback-Gespräche zwischen den Mentees und der Projektsteuerungsgruppe geplant werden. Das erste Gespräch sollte etwa vier bis sechs Wochen nach der Auftaktveranstaltung stattfinden. Somit kann sichergestellt werden, dass sich Mentor/Mentorin und Mentee wenigstens schon einmal außerhalb des offiziellen Rahmens getroffen haben. In diesem ersten Gespräch sollte es zunächst darum gehen, ob die „Chemie“ zwischen Mentor/Mentorin und Mentee stimmt. Zudem soll über die weitere Vorgehensweise des Tandems gesprochen werden. Bei der Absprache des ersten Feedback-Gesprächs sollten von der Projektsteuerungsgruppe auch weitere Themen genannt werden, die dann im Gespräch besprochen werden sollen. So erhält die Projektsteuerungsgruppe auch die Informationen, die sie braucht bzw. haben möchte. Auch diese Gespräche sind vertraulich und der Mentee selbst entscheidet, wie viel Inhaltliches aus dem individuellen Mentoring

er/sie erzählen möchte. Relevant sind Angaben zu messbaren Faktoren, wie Sympathie, regelmäßige Treffen, Vereinbarungen zur Zielerreichung usw. Diese Faktoren sind für die spätere Evaluation von enormer Wichtigkeit. Der/Die Mentee hat hier zudem die Möglichkeit Fragen zu stellen und über Konflikte und Herausforderungen zu sprechen. Die Feedback-Gespräche sollten über Telefon oder Zoom stattfinden und vorher per E-Mail verbindlich abgesprochen werden (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 96-99). Auch für die Mentoren/Mentorinnen könnten Feedback-Gespräche unter ähnlichen Rahmenbedingungen stattfinden. Hier geht es darum herauszufinden, welchen Eindruck die Mentoren/Mentorinnen von ihren Mentees haben und wie sie sich in ihrer neuen Position zurechtfinden. Zudem soll ein Eindruck von der weiteren Zusammenarbeit zwischen Mentor/Mentorin und Mentee ermittelt werden (vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 99).

10 Abschluss veranstaltu ng

Zum Abschluss treffen sich die Tandems im letzten Schritt des Programms noch ein letztes Mal bei Zoom. Dieses Treffen wird von der Projektsteuerungsgruppe zur Evaluation des Programms genutzt. Jedem steht es frei sich über den Verlauf des Mentoring-Programms zu äußern, Kritik auszuüben, Probleme zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Die Mentoren/Mentorinnen und Mentees könnten zudem einen digitalen Fragebogen ausfüllen, der sie über den Verlauf des Programms befragt. Zudem könnte der Fragebogen darauf eingehen, ob und inwieweit die Ziele der Mentees durch das Mentoring erreicht werden konnten (siehe 5. Anlage und 6. Anlage). Durch die Auswertung der Fragebogen lassen sich Schwächen in der Organisation und Durchführung des Mentorings

erkennen. Die Beteiligten haben die Möglichkeit zu beschreiben, was als störend und dysfunktional empfunden wurde. Auf dieser Basis können neue Methoden für zukünftige Mentoring-Programme diskutiert werden. Wenn sich viele Beteiligte über ihr Tandem beschwerten, dann sollte an einer anderen Matching-Methode gearbeitet werden, um eine passendere Tandembildung gewährleisten zu können, sodass das Mentoring die bestmöglichen Ziele erreicht. Zum Schluss erhalten alle Mentees und Mentoren/Mentorinnen ein Teilnahme-Zertifikat und eine offizielle Verabschiedung durch die Projektsteuerungsgruppe (vgl. Brocke et al. 2017: 121). In diesem Zertifikat sind neben der Teilnahme am Mentoring-Programm auch die verschiedenen Fortbildungen aufgeführt, die während des Mentorings durchlaufen wurden (siehe 5. Anlage)

11 Evaluierung

9

Die Evaluierung sollte in die Zusammenarbeit des Tandems integriert werden. Dafür könnten die Mentoren/Mentorinnen und Mentees während des Mentorings immer mal wieder mit Checklisten bzw. Befragungen und der Bitte diese auszufüllen ausgestattet werden. Diese sollen bei der Projektsteuerungsgruppe eingereicht werden (vgl. Edelkraut & Graf 2014; 156).

Nutzen der Evaluation

- Leistung des Mentors/der Mentorin und der Mentee erfassen
- Überprüfen, ob und Inwieweit die Tandems zusammenpassen
- Organisation des Mentoring-Prozesses
- Erfolge des Mentorings sichtbar machen
- Erfahrungen auswerten, um zukünftige Mentoring-Programme zu verbessern
- Fehlentwicklungen identifizieren (Organisation, Themen)
- Unterstützungsleistungen der Projektsteuerungsgruppe für zukünftige Projekte anpassen (vgl. Edelkraut 2014)

Ziel soll es sein die Wirkung des Mentoring-Programms auf die Teilnehmer nachzuweisen und zu untersuchen. Mentor/in und Mentee sollen die Möglichkeit eines individuellen Feedbacks zu ihrer Leistung erhalten und zudem sollen Verbesserungspotenziale für zukünftige Mentoringprogramme festgestellt werden.

Die vier Phasen der Evaluierung

1. Festlegung der zu evaluierenden Faktoren
2. Erhebung der Informationen
3. Interpretation der Ergebnisse
4. Nutzung der Ergebnisse

Phase 1: Festlegung der zu evaluierenden Faktoren

Hier stellt sich die Frage, was erfasst werden soll. Dazu sollen schon zu Beginn Faktoren definiert werden, die aufzeigen, wie wirksam das Mentoring war. Die Wirksamkeit wird anhand der Zielerreichung des Mentorings bestimmt. Dazu sollen Indikatoren definiert werden, an denen die Erreichung der Ziele aufgezeigt werden kann. Wenn es also um das Ziel Frauenförderung in der Führungsebene geht, sollte zum Beispiel analysiert werden, wie viele Führungspositionen während aber vor allem auch nach dem Mentoring mit Frauen besetzt wurden (vgl. Edelkraut und Graf 2014: 153).

Es sollen Aussagen über die Wirkungen des Programms getroffen werden:

- Effekt auf Beförderungen
- Veränderungen der Leistungsbeurteilungen der Mentees

Auch generelle Daten sollen zum Verständnis des Programms erhoben werden:

- Teilnehmer: Hierarchielevel
- Wie oft treffen sich die Tandems
- Inanspruchnahme der Beratung durch die Projektsteuerungsgruppe
- Zufriedenheit der Teilnehmer (vgl. Edelkraut & Graf 2014: 154).

Phase 2: Erhebung der Informationen

Hier geht's um die Frage, wie soll die Evaluation erhoben werden. Wichtig ist dabei, wer Informationen liefern kann, welche Instrumente zur Evaluation verwendet werden, wie Daten dokumentiert werden und wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll.

Beispiele der Evaluationsmethoden:

- Berichtspflicht für Mentees: Mentees könnten einen Bericht schreiben, in dem sie ihren Mentoring-Prozess festhalten. Diese sollten für die Evaluation eingesammelt werden.
- Fragebögen an alle Beteiligten
- Vertrauliche Befragungen durch die Projektsteuerungsgruppe
- Auswerterunden mit dem Tandem
- Austausch am Ende des Programms

Phase 3/ Phase 4: Interpretation und Nutzung der Ergebnisse

Erst mit der Auswertung der Ergebnisse und derer Interpretation werden Verbesserungspotenziale erkennbar. Mit den Verbesserungspotenzialen lassen sich Handlungsempfehlungen für die Konzeption und den Verlauf zukünftiger Programme ableiten. Die Methode des Mentorings wirkungsvoller zu gestalten und den Erfahrungsschatz zu heben sind die Kernziele der Evaluation (vgl. Edelkraut & Graf 2014: 157). Als letzten Schritt des gesamten Projekts sollte die Projektsteuerungsgruppe einen Abschlussbericht erstellen, der sowohl den Ablauf als auch die Ergebnisse der Evaluierung zusammenfasst und Handlungsempfehlungen für zukünftige Projekte ausspricht (vgl. Edelkraut & Graf 2014: 160).

12 Literaturverzeichnis

Beller, T. & G. Hoffmeister-Schönfelder, 2016: Mentoring-im Tandem zum Erfolg: Das Standardwerk für Mentoren, Mentees und Personalentwickler. Gabal.

[07. März 2021]

Brocke, S.P., G. V. Brüscke, Y. O. Müller & I. Gaede, 2017: Mentoring-Formate: Peer- und Gruppenmentoring. Gemeinsam statt einsam durch den Wissenschaftsalltag. S. 91- 97 in: R. Peterson, M. Metchild, S.P.Brocke, G. Doeber, H. Rudack & H. Wolf (Hrsg.), Praxishandbuch in der Wissenschaft. Wiesbaden. Springer.

[01. März 2021]

Career-Test.de. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).

<https://career-test.de/einstellungstest/bip-bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoenlichkeitsbeschreibung.html>.

[18. März 2021]

DPG. Auswahlverfahren und Matching.

<https://www.dpg-physik.de/aktivitaeten-und-programme/programme/mentoring/auswahlverfahren-und-matching>.

[17. Februar 2021]

Edelkraut, F. & N. Graf, 2014: Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden. Springer Verlag.

<https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-02170-2>.

[06. März 2021]

Edelkraut, F. & N. Graf, 2017 (2. Auflage): Edelkraut, F. & N. Graf, 2014: Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden. Springer Verlag.

Edelkraut, F., 2014: Evaluierung im Mentoring. HRM.DE.

<https://www.hrm.de/evaluierung-im-mentoring/#:~:text=%20Evaluierung%20im%20Mentoring%20%201%20%E2%80%A2%20Fehlentwicklungen,machen%207%20%E2%80%A2%20Anpassung%20der%20Unterst%C3%BCtzungsleistungen...%20More>.

[27. Februar 2021]

Einsatz des Mentoring im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bei der Stadt Bielefeld 2008.

<https://www.bielefeld.de/ftp/dokumente/Anlage7-Mentoringkonzept.pdf>.

[28. Februar 2021]

Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen. Seminare für Nachwuchs-Führungskräfte 2017/2018.

https://fah.nrw.de/sites/default/files/asset/document/2017-08-04_pflchtfortbildung_flyer_0.pdf.

[28. Februar 2021]

Frau und Beruf. Kontaktstellen Baden-Württemberg. 2019: Erfolgsgeschichten.

<https://www.frauundberuf-bw.de/frau-beruf/ueber-das-landesprogramm/erfolgsgeschichten/valentina-miglio/>.

[26. Februar 2021]

Gleichstellungsplan Kerpen 2018-2022.

https://www.stadt-kerpen.de/media/custom/1708_3370_1.PDF?1544537832.

[26. Februar 2021]

Havenith, E., I. Martin & U. Petersen, 2003: Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung.

Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung.

https://www.femtech.at/sites/default/files/Handbuch_Mentoring-Programme_erfolgreich_implementieren.pdf.

[16. Februar 2021]

Helene Weber Kolleg, 2019: Frauen Macht Politik. Unterstützung und Vernetzung von Frauen in der Politik.

<https://www.frauen-macht-politik.de/httpswwwfrauen-macht-politikdeveranstaltungen/mentoring-programm-vielfalt/>.

[27. Februar 2021]

IBM Female Mentoring Program 2021. Deine Möglichkeit, Einblicke in die IBM zu bekommen.

<https://www.ibm.com/blogs/corporate-social-responsibility/2021/01/lets-celebrate-mentorship/>.

[21. März 2021]

IHK-Industrie- und Handelskammer Kassel 2012. Zertifikat: Fachkraft für Gesundheits- und Sozialdienstleistungen.

<https://th.bing.com/th/id/R42cac519f5ea1c4342a7dc554718f3d7?rik=imXwes5HhZoblw&riu=http%3a%2f%2fwww.senioren-assistenz-bittner.de%2fimages%2fQualifikationen%2fSenioren-Assistenz-Koenigstein-IHK-Zertifikat.jpg&ehk=02LtDyC5gJBsZd7fBEgX85mKUeLucqfz1e3UWowfNdg%3d&risl=&pid=ImgRaw>.

[27. März 2021]

ISM. Mentoring-Leitfaden für das Mentoring von Studierenden und Jungabsolventen der International School of Management (ISM).

<https://ism-alumni.de/attachments/55/1571229152/>.

[10. Februar 2021]

Jegers, A., 2017: Geld oder Leben? Zeit Online Arbeit.

<https://www.zeit.de/arbeit/2017-11/karriere-chef-fuehrungsposition-nachwuchs-lebensqualitaet>.

[25. Februar 2021]

Lange, U.: Mentoring: Konzepte, Ziele und Vorgehensweise/ 2 Verschiedene Konzepte und Formen des Mentoring. Haufe.

https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mentoring-konzeptziele-und-vorgehensweise-2-verschiedene-konzepte-und-formen-desmentoring_idesk_PL42323_HI10964528.html.

[4. Februar 2021]

Leistungsbewertung Kolpingstadt Kerpen

Liebhart, U. & D. Stein, 2016: Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis: Entscheidungsgrundlagen und Erfolgsfaktoren. Freiburg. Haufe

Mentoring-Konzept für Frauen in obersten Landesbehörden in Niedersachsen 2010.

file:///C:/Users/erlin/Desktop/Praktikum/Mentoring_Konzept%20Niedersachsen.pdf.

[28. Februar 2021]

Mentoring-Programm für Frauen in der Stadtverwaltung Kerpen 2010.

[01. März 2021]

Pilotphase: Mentoring-Konzept für Nachwuchskräfte des gehobenen Dienstes der Behörde für Inneres 2009.

<https://www.hamburg.de/contentblob/2339536/ccd37c90755d6ff62f2699a9286683e3/data/download-mentoring.pdf#:~:text=Das%20Mentoring-Konzept%20erm%C3%B6glicht%20Mentorinnen%20und%20Mentoren%20:%20%E2%80%A2,und%20Ideen%20zu%20erhalten%20%E2%80%A2%20sowie%20%E2%80%9Egemeinsames%20Wachsen%E2%80%9C>.

[4. Februar 2021]

Rheinland-Pfalz, 2017: Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz: Mehr Frauen an die Spitze!

https://mffjiv.rlp.de/fileadmin/MFFJIV/Frauen/Frauen_in_der_Wirtschaft_und_dem_Oeffentlichen_Dienst/Mentoring-Programm_Mehr_Frauen_an_die_Spitze/Mehr_Frauen_an_die_Spitze_-_Handreichung_fuer_Personalreferate.pdf.

[18. Februar 2021]

Rögner, S.: Personalmanagement Online. Interne Kommunikation-Information und Kommunikation im Unternehmen verbessern. Perwiss.de.

<https://www.perwiss.de/mitarbeiterkommunikation-und-information-thema.html#kanaele>.

[14. März 2021]

Schneider, F., 2000: Frauen in Führungspositionen. Grinn.

<https://www.grin.com/document/100424>.

[25. Februar 2021]

Statista 2019: Europäische Union: Anteil von Frauen in Führungspositionen, aufgeschlüsselt nach Mitgliedstaat im Jahr 2019.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098311/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-der-eu/>.

[25. Februar 2021]

VWA Mainz. Mentoring Anmeldeformular: Profilbogen Mentor/in.

https://vwa-mainz.de/sites/default/files/Profilbogen_Mentor.pdf.

[18. März 2021]

Zakavec, T., A. Hsieh & M. Madrigal, 2021: Lasst uns Mentorship feiern. IBM

<https://www.ibm.com/blogs/corporate-social-responsibility/2021/01/lets-celebrate-mentorship/>.

[21. März 2021]

ZFBT. Zentrum Frau in Beruf und Technik. Mit Chancengleichheit zum Erfolg.

https://www.zfbt.de/erweiterung_beruflicher_chancen/neue_wege_in_den_beruf/wer-kann-mentee-werden.htm.

[10. Februar 2021]

13 Abbildungs verzeichnis

Abbildung 1: Führungspositionen unterteilt in Geschlecht.....	4
Abbildung 2: Übersicht Zeitverlauf.....	8
Abbildung 3: Bestandteile des Matchings.....	21
Abbildung 4: Veranstaltungen.....	27
Abbildung 5: Peer-Mentoring mit anschließenden Fortbildungen.....	38

14.1 Bewerbungsformular Mentees

Bewerbungsbogen für Mentees

Allgemeine Angaben

1. Name/Vorname:

2. Alter:

3. Familienstand/Kinder (Freiwillige Angabe):

4. Berufliche Telefonnummer:

5. Mobiltelefonnummer (privat/beruflich):

6. Berufliche E-Mail-Adresse:

7. Führungsverantwortung im Beruf:

☐ Ja ☐ Nein

8. Wenn Ja, für wie viele Mitarbeiter/innen:

Fragen zum Mentoring

9. Ich möchte gerne am Mentoring-Programm teilnehmen, weil:

10. Derzeitige berufliche Situation kurz beschreiben und eventuelle Schwierigkeiten nennen:

11. Welches Ziel und welche Veränderungen möchten Sie mit dem Mentoring erreichen:

12. Von Ihrem Mentor/Ihrer Mentorin wollen Sie lernen:

13. Verfügbare bzw. favorisierte Wochentage für die Mentoring-Partnerschaft:

14. Wie viele Stunden in der Woche könnten Sie für das Mentoring aufwenden?

Selbsteinschätzung

1= stimmt nicht, 2= stimmt weniger, 3= stimmt eher, 4= stimmt genau

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Neuen Situationen stehe ich etwas skeptisch gegenüber: ☐ ☐ ☐ ☐

16. Ich engagiere mich für soziale/gesellschaftliche Themen: ☐ ☐ ☐ ☐

17. Ich hinterfrage stets, das Bild das ich mir von anderen Menschen gemacht habe: ☐ ☐ ☐ ☐

18. Wenn ich mit anderen zusammenarbeite, übernehme ich gewöhnlich die Initiative: ☐ ☐ ☐ ☐

19. Vor neuen Aufgaben, war ich immer zuversichtlich sie zu schaffen: ☐ ☐ ☐ ☐

20. Es bereitet mir Freude mich ganz in eine Aufgabe zu Vertiefen: ☐ ☐ ☐ ☐

21. Schwierige Herausforderungen reizen mich: ☐ ☐ ☐ ☐

22. Es ist mir wichtig eine verantwortungsvolle Position zu erreichen: ☐ ☐ ☐ ☐

23. Ich weiß genau, welche berufliche Position ich in Fünf Jahren erreicht haben möchte: ☐ ☐ ☐ ☐

24. Wenn etwas auf Anhieb nicht funktioniert, probiere ich es Nochmal: ☐ ☐ ☐ ☐

Ich bin einverstanden, dass meine Kontaktdaten ausschließlich zum internen Netzwerken innerhalb der Mentoring-Runde an die anderen beteiligten Mentoren/Mentorinnen und Mentees weitergegeben.

☐ Ja ☐ Nein

Ich bin bereit zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit während der Mentoring-Partnerschaft.

☐ bereit
☐ Von Fall zu Fall
☐ Nicht bereit

Datum:

Bitte zurück an die Projektsteuerungsgruppe!
(vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfelder 2016: 70-73)

Bewerbungsbogen für Mentoren/Mentorinnen

Allgemeine Angaben

1. Name/Vorname:

2. Alter:

3. Familienstand/Kinder (Freiwillige Angabe):

4. Berufliche Telefonnummer:

5. Mobiltelefonnummer (privat/beruflich):

6. Berufliche E-Mail-Adresse:

7. Führungsverantwortung im Beruf:

☐ Ja ☐ Nein

8. Wenn Ja, für wie viele Mitarbeiter/innen:

Fragen zum Mentoring

9. Gibt es eine Person, die ihren beruflichen Werdegang beeinflusst hat?

☐ Ja ☐ Nein

10. Wenn ja, wer?

11. Gibt es ein Ereignis, das Ihren beruflichen Werdegang beeinflusst hat?

12. hatten sie früher einen Mentor/eine Mentorin?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Informell

13. Wenn ja, was hat es Ihnen gebracht?

14. Ich erwarte von meinem künftigen Mentee:

15. Ich kann Erfahrungen weitergeben in:

(Mehrfachnennung möglich)

1. Unterstützung/Hilfestellung in organisatorischen Fragen ☐
2. Fachlicher Austausch ☐
3. Unterstützung bei der Vorbereitung von Führungsaufgaben ☐
4. Gegenseitige Motivierung ☐
5. Kontakte und Aufbau von Netzwerken ☐
6. Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung ☐
7. Laufbahn- und Karriereplanung ☐
8. Einblick in Strukturen, Prozesse und Spielregeln in
meiner Branche (formelle und informelle Regeln) ☐
9. Einblick in Arbeitsorganisation und Zeitmanagement ☐
10. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ☐
(vgl. VWA Mainz)
11. Sonstiges:

16. Verfügbare bzw. favorisierte Wochentage für die Mentoring-Partnerschaft:

17. Wie viele Stunden in der Woche könnten Sie für das Mentoring aufwenden?

Selbsteinschätzung

1= stimmt nicht, 2= stimmt weniger, 3= stimmt eher, 4= stimmt genau

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Neuen Situationen stehe ich etwas skeptisch gegenüber: ☐ ☐ ☐ ☐

16. Ich engagiere mich für soziale/gesellschaftliche Themen: ☐ ☐ ☐ ☐

17. Ich hinterfrage stets, das Bild das ich mir von anderen Menschen gemacht habe: ☐ ☐ ☐ ☐

18. Wenn ich mit anderen zusammenarbeite, übernehme ich gewöhnlich die Initiative: ☐ ☐ ☐ ☐

19. Vor neuen Aufgaben, war ich immer zuversichtlich sie zu schaffen: ☐ ☐ ☐ ☐

20. Es bereitet mir Freude mich ganz in eine Aufgabe zu Vertiefen: ☐ ☐ ☐ ☐

21. Schwierige Herausforderungen reizen mich: ☐ ☐ ☐ ☐

22. Es ist mir wichtig eine verantwortungsvolle Position zu erreichen: ☐ ☐ ☐ ☐

23. Ich weiß genau, welche berufliche Position ich in Fünf Jahren erreicht haben möchte: ☐ ☐ ☐ ☐

24. Wenn etwas auf Anhieb nicht klappt, probiere ich es Nochmal: ☐ ☐ ☐ ☐

Ich bin einverstanden, dass meine Kontaktdaten ausschließlich zum internen Netzwerken innerhalb der Mentoring-Runde an die anderen beteiligten Mentoren/Mentorinnen und Mentees weitergegeben.

☐ Ja ☐ Nein

Ich bin bereit zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit während der Mentoring-Partnerschaft.

☐ bereit
☐ Von Fall zu Fall
☐ Nicht bereit

Datum:

Bitte zurück an die Projektsteuerungsgruppe!
(vgl. Beller & Hoffmeister-Schönfeder 2016: 83-85)

14.3 Profilbogen

Persönlicher Eindruck während des Interviews

Name/Vorname:

Ausdruck:

Persönlichkeit:

Persönliche und Berufliche Ziele für die Zukunft:

Problemfelder im Beruf:

Schwächen und Stärken:

Erwartungen an das Programm und an den Mentor/die Mentorin:

Vorstellungen wie das Programm bei der beruflichen Weiterbildung
helfen könnte

Zertifikat

Name

geboren am Tag/Monat/Jahr in Ort
hat in der Zeit vom Beginn bis zum Ende am Mentoring-
Programm

„Für mehr Frauen an der
Führungsspitze“

der Kolpingstadt Kerpen teilgenommen.

Das Programm umfasste neben den Mentoring-Sitzungen auch
die Teilnahme an den auf hier aufgeführten Fortbildungen:

1. Fortbildung: Thema und Datum
 2. Fortbildung: Thema und Datum
 3. Fortbildung: Thema und Datum
 4. Fortbildung: Thema und Datum
- Etc.

Ort, Datum der Ausstellung des Zertifikats

Stadtverwaltung
Kolpingstadt Kerpen

Unterschrift der initiiierenden Person

Evaluationsbogen-Mentees

1. Name/Vorname:

2. Wie hat sich ihre Position durch die Mentoring-Partnerschaft verändert?

3. Welche beruflichen Ziele konnten Sie konkret durch das Mentoring realisieren?

4. Was hat Ihnen besonders gut am Mentoring gefallen?

5. Gibt es etwas, dass Sie verbessern würden?

☐ Ja ☐ Nein

Wenn Ja, haben Sie noch Anregungen für uns?

1= stimmt nicht, 2= stimmt weniger, 3= stimmt eher, 4= stimmt genau

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Das Mentoring hat mir nachhaltig positive Impulse für
mein Selbstbewusstsein gegeben:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Das Mentoring hat meine Motivation zur beruflichen
Weiterentwicklung und Karriere gesteigert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Ich bin jetzt sichtbarer im Unternehmen als ich vor
Teilnahme am Mentoring-Programm war:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Durch das Mentoring habe ich (weibliche) Vorbilder
Für meine weitere berufliche Karriere gefunden:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Meine Fähigkeit zur Selbsteinschätzung meiner eigenen
Kompetenzen hat sich durch das Mentoring gebessert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Ich blicke dank des Mentorings mit hoher Zuversicht
in meine berufliche Zukunft:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. Die Mentoring-Partnerschaft hat mir den Zutritt zu
beruflichen Netzwerken erleichtert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. Durch die Teilnahme am Mentoring-Programm hat
sich meine Leistungsmotivation erhöht:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Durch die Mentoring-Partnerschaft wurde ich nachhaltig
in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestärkt:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Ich kann die Teilnahme am Mentoring weiterempfehlen:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

16. Ich habe noch Kontakt zu meiner/meinem Mentor/in: ☐ ☐ ☐ ☐

17. Ich kann mir vorstellen, auch einmal Mentor/in zu sein: ☐ ☐ ☐ ☐

Datum:

Bitte zurück an die Projektsteuerungsgruppe!

Quelle: Beller & Hoffmeister - Schönfelder 2016: 149-150

Evaluationsbogen Mentoren/Mentorinnen

1. Name/Vorname:

2. Ich würde in meiner Mentoren-Rolle heute alles genauso machen wie damals:

☐ Ja ☐ Nein

Wenn nein, was würden Sie ändern?

3. Folgendes hat sich seit der Teilnahme am Mentoring-Programm nachhaltig an meiner Arbeitsweise geändert:

4. Folgendes hat mir besonders gut am Mentoring gefallen:

5. Folgendes würde ich am Mentoring-Programm verbessern, hier habe ich noch Anregungen:

1= stimmt nicht, 2= stimmt weniger, 3= stimmt eher, 4= stimmt genau

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Ich habe stark vom Austausch mit meiner/meinem

Mentee profitiert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Ich habe das Gefühl, einen positiven Mehrwert für die berufliche Entwicklung

meines /meiner Mentee/s geschaffen zu haben:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Durch die Mentoring-Partnerschaft habe ich die Gelegenheit erhalten,

meinen eigenen Lebenslauf zu reflektieren:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Durch das Mentoring habe ich die Gelegenheit erhalten, meinen eigenen

Führungsstil nachhaltig zu reflektieren:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Durch die Mentoring-Partnerschaft hat sich meine

Beratungskompetenz stark verbessert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Ich habe nach Abschluss des Mentoring-Programms auch

inoffizielle Mentoring-Partnerschaften übernommen:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. Durch die Teilnahme am Mentoring-Programm haben

sich meine Führungskompetenzen stark verbessert:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. Ich bin durch die Tätigkeit als Mentor/in viel empathischer

geworden:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Ich habe durch die Mentoren-Tätigkeit positive Impulse

für mein Selbstbewusstsein erhalten:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Ich kann die Teilnahme am Mentoring weiterempfehlen:

☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

16. Ich habe noch Kontakt zu meiner/meinem Mentor/in:

☐ ☐ ☐ ☐

17. Ich könnte mir vorstellen, mich weiterhin als Mentor/in

zur Verfügung zu stellen:

☐ ☐ ☐ ☐

Datum:

Bitte zurück an die Projektsteuerungsgruppe!

Quelle: Beller & Hoffmeister – Schönfelder 2016: 142-143

