

In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus
Wissenschaft und Praxis -
Personalentwicklung als Aufgabe von
Führungskräften
Fachtagung am 23. November 2016 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHÖVPR M-V

Prof. Dr. Nils Schulenburg, Hochschule für Oekonomie &
Management gGmbH, Essen

Sebastian Schütt, Landespolizei M-V

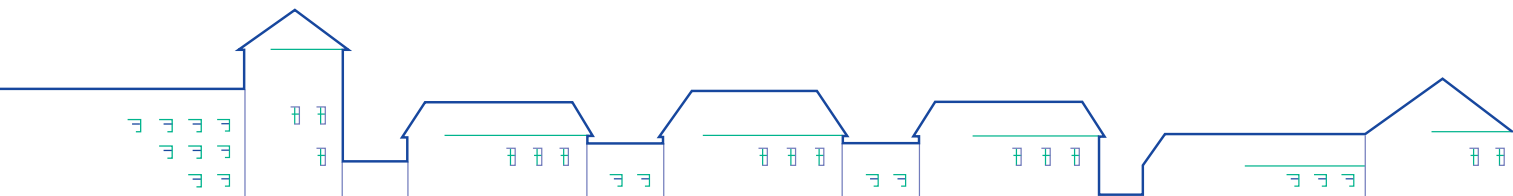
Dr. Birgit Gabler, Ministerium für Soziales, Integration und
Gleichstellung M-V

Norbert Jochens, FHÖVPR M-V

Zeitschrift der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

fho:pr

Sonderausgabe 2017



Im Tandem stark – Mentoring in der Landesverwaltung

Eine Prozessbeschreibung

Ein Schwerpunkt für die Arbeit der Landesregierung in den letzten Jahren war gemäß Nummer 17 der Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2011 - 2016, den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung deutlich zu erhöhen. Zur Umsetzung dieses Ziels wurden verschiedene Instrumente entwickelt. So verpflichteten sich die Ministerien und die Staatskanzlei im Rahmen von Zielvereinbarungen, eine bestimmte Anzahl von freien oder planbar freiwerdenden Stellen unter Berücksichtigung von Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz vorrangig mit Frauen zu besetzen. Um mehr Frauen zu gewinnen, die bereit sind, Führungspositionen zu übernehmen, und Vorgesetzte und Dienststellenleitungen für dieses Thema zu sensibilisieren, wurden begleitende Maßnahmen entwickelt. Diese sind z. B. Fortbildungen für Frauen in Führungspositionen und deren Vorgesetzte, Fachtagungen oder Netzwerkveranstaltungen. Auch in der neuen Legislatur bleibt der Auftrag gemäß Nummer 285 der Koalitionsvereinbarung 2016-2021 bestehen. Die entwickelten Instrumente zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen wurden im Gesetz zur Reform des Gleichstellungsrechts festgeschrieben, das am 30. Juli 2016 in Kraft getreten ist.

Eine der begleitenden Maßnahmen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen ist die modulare Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern. Die Konzeption wurde vom Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege erarbeitet. Das Pilotverfahren startete am 15. September 2014 mit zwölf Teilnehmerinnen der Besoldungsgruppen A 14/A 15 bzw. vergleichbar entlohnten Arbeitnehmerinnen aus den obersten Landesbehörden, der Landtagsverwaltung, dem Landesrechnungshof und der Landespolizei. Das Konzept empfahl, parallel zu den Modulen der Fortbildungsreihe ein einjähriges Mentoringprogramm anzubieten.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, bei dem eine erfahrene, grundsätzlich in einer höheren Funktionsebene stehende Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung einer anderen Person (Mentee) durch Beratung, Förderung und Eröffnung formeller und informeller Kontakte unterstützt. Ziel des Mentoring ist der Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee. Diese Beziehung versteht sich als Kontakt auf Augenhöhe und zeichnet sich durch Unabhängigkeit und Freiwilligkeit aus.

Im Rahmen des Pilotprojektes wurden lediglich vier Tandems gebildet, unterstützt durch die Dienststellenleitung. Auch wurde deutlich, dass die Umsetzung des Mentorings begleitet werden muss und eines entsprechenden Rahmens bedarf, in dem die Abläufe, die Zeitdauer, das Matching, die Zielsetzung usw.



Dr. Birgit Gabler, Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung des Landes Mecklenburg-Vorpommern

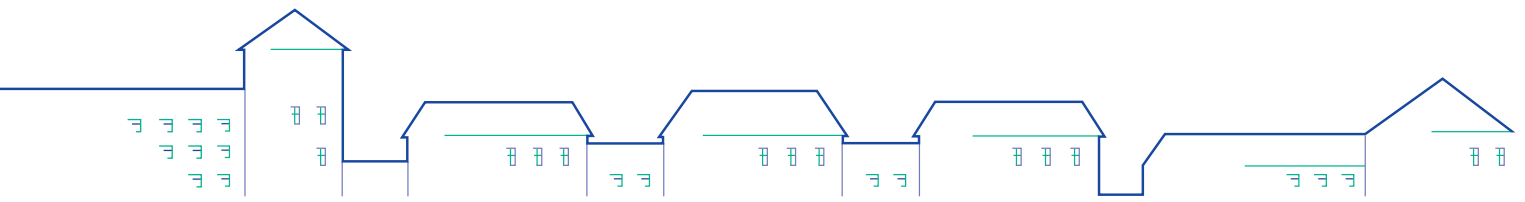
festgelegt werden. Das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung erstellte ein entsprechendes Konzept für die Umsetzung des Mentorings begleitend zur Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in der Landesregierung. Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen hat am 15. Oktober 2015 den „Entwurf eines Konzepts zur Einführung von Mentoring in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern“ zustimmend zur Kenntnis genommen und die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung und das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung mit der Umsetzung beauftragt. Nunmehr war das Mentoring bei der zweiten Durchführung der Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen verbindlicher Bestandteil. Mentees sind die Frauen, die an der zweiten Fortbildungsreihe teilnehmen. Auch für die Frauen des ersten Durchgangs bestand die Möglichkeit, am Mentoringprogramm teilzunehmen. Insgesamt nahmen 16 Tandems ihre Arbeit auf.

Als Kriterien für die Tandembildung sah das Konzept vor, dass die Mentees sich grundsätzlich ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst wählen. Unterstützung sollten sie bei Bedarf durch die Personalabteilung ihres Ministeriums bekommen. Mentee und Mentorin oder Mentor durften in keiner hierarchischen Beziehung stehen und eine ressort- oder behördenübergreifende Tandembildung wurde empfohlen. Zu Beginn sollten beide eine schriftliche Vereinbarung treffen. Die Tandembildung begann im November 2015. Es wurde deutlich, dass der Matchingprozess eng begleitet werden musste und dass zum Teil auch den Mentorinnen und Mentoren Informationen zu ihrer Rolle fehlten. Um ressortübergreifend Tandems zu bilden, hatten die Mentees oft nicht den notwendigen Einblick in andere Ressorts.

Die Auftaktveranstaltung hat am 22. Januar 2016 – zeitlich versetzt zur Fortbildungsreihe - an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege stattgefunden. Im Ergebnis verabredeten sich die Teilnehmenden auch auf einen gemeinsamen Abschluss Anfang 2017. Den Mentorinnen und Mentoren war es wichtig, nach drei Monaten die Möglichkeit zu haben, sich über erste Erfahrungen auszutauschen. Außerdem wünschten sie sich Transparenz über ihre Mentorentätigkeit in ihrer Einrichtung sowie ein Angebot zur persönlichen Weiterentwicklung. Der Erfahrungsaustausch fand im April 2016 statt. Vorgestellt wurde das Coaching als eine individuelle Beratungsmethode. Im Rahmen des Programms konnten die Mentoren oder Mentorinnen nach einem Erstgespräch zwei Sitzungen in Anspruch nehmen. Nachfolgend nutzten fünf Mentorinnen das Angebot und bewerteten es als äußerst gewinnbringend für ihre persönliche Entwicklung.

Die Mentees reflektierten im Oktober 2016 ihre bisherigen überwiegend positiven Erfahrungen im Mentoringprogramm. Rückblickend wurde insbesondere die eigene Zielbestimmung im Rahmen des Programms als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tandembeziehung hervorgehoben, so dass zukünftig hierfür im Programm mehr Zeit eingeräumt wird.

Die Erfahrungen sind in das Mentoringkonzept eingearbeitet worden. Der Matchingprozess wird nunmehr eng begleitet. Für die Teilnehmerinnen der dritten Fortbildungsreihe, die im Februar 2017 beginnt, wurde eine Informationsver-



anstellung im November 2016 vorgeschaltet, auf der sie ihre Ziele bezüglich des Mentorings herausgearbeitet und die Kriterien für die Auswahl der Mentorinnen und Mentoren festlegt haben. Zwischenzeitlich wurde ein Mentorenpool mit 24 Führungskräften der Landesregierung, elf Männer und 13 Frauen, aufgebaut. Im August 2016 fand für diesen Kreis eine Informationsveranstaltung zum Mentoringprogramm statt. Die Mentees der dritten Fortbildungsreihe haben ihre Mentorinnen und Mentoren ausschließlich aus dem Pool ausgewählt, so dass es sich als großer Vorteil erwiesen hat, den Pool vorzuhalten. Zukünftig ist dieser zu erweitern, insbesondere über den Dienort Schwerin hinaus.

Bestätigt wurde, dass Mentee und Mentorin oder Mentor in keiner hierarchischen Beziehung stehen dürfen. Als äußerst gewinnbringend wurde die ressortübergreifende Tandembildung gesehen, denn nur so ist es möglich, frei und auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung wurde nicht unbedingt als notwendig erachtet.

Beispielhaft für die Arbeit der Tandems bis November 2016 stehen im Folgenden die Einschätzungen von Jana Sommerfeld, Leiterin des Dezernates Straßenplanung, Straßenbau und Umweltschutz in Rostock (Mentee), und ihres Mentors Dr. Heiko Will, Erster Direktor des Landesamtes für Gesundheit und Soziales, sowie von Antje Finner, Leiterin der Kriminalpolizeiinspektion Anklam (Mentee), und ihrer Mentorin, Ines Reimers, Regierungsdirektorin im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Jana Sommerfeld: „Ich habe einen Mentor mit langjähriger Führungserfahrung, zwischen uns besteht eine vertrauensvolle Beziehung. Das ist wichtig. Für mich ist es ein Gewinn, dass ich mir bewusst Zeit nehme im Alltagsstress. Das Mentoring ist ein Baustein in meiner Weiterentwicklung, und ich habe schon gelernt, mehr zu delegieren und Verantwortung auf Mitarbeiter zu übertragen.“

Dr. Heiko Will: „Es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Als Mentor ziehe ich ebenfalls großen Nutzen, da die eigenen Vorstellungen gespiegelt werden und sehr unterschiedlich gelagerte Führungssettings (Behördenleiter - Dezernatsleiterin) aufeinander treffen. Ich bin überzeugt, dass es zu einer Zusammenarbeit über den eigentlichen Zeitraum hinaus führen wird.“

Antje Finner: „Ich fühle mich gestärkt. Obwohl ich eigentlich keinen ‚Türöffner‘ gesucht habe, habe ich mir durch das Bewusstmachen meiner Potentiale neue Türen geöffnet. Geholfen hat mir dabei, dass mir meine Mentorin wichtige Rückmeldungen zu meinem Verhalten in schwierigen Problemlagen gegeben hat, die mir wiederum geholfen haben, mich neu zu orientieren. Sie hat mir darüber hinaus Empfehlungen gegeben für die Stabsarbeit und meinen Blick auf Feinheiten in bestimmten Bereichen geschärft. Ich bin sicherer, aber auch entspannter geworden im Umgang mit mir selbst.“

Ines Reimers: „Ich war mir sicher, selbst sehr viel lernen zu können. Sehr schnell hat sich gezeigt, dass wir ein gutes Tandem bilden und dass eine wechselseitig fruchtbare Beziehung auf Augenhöhe zwischen uns entstanden ist, die über die Dauer des Mentoringprogramms hinaus Bestand haben wird.“

Zwischenzeitlich wurde das Mentorenprogramm evaluiert und die Ergebnisse auf der Abschlussveranstaltung am 20.01.2017 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege vorgestellt. Gleichzeitig startete an diesem Tag das Mentoring für die Teilnehmerinnen des dritten Durchgangs der Fortbildungsreihe.

Abschließend ist festzustellen, dass Erfahrungen mit einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung für den weiteren Einsatz in der Landesverwaltung vorliegen. Es ist ein Mentorenpool aufgebaut worden mit engagierten Führungskräften der Landesregierung, die sich darauf freuen, ihre Erfahrungen ressortübergreifend einzubringen. Im Rahmen der Tandembildung erfolgte eine generations- und ressortübergreifende Vernetzung, die zu neuen Impulsen in den Organisationen führen kann. Nicht zuletzt leistet das Mentoringprogramm einen Beitrag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Arbeit im Tandem bietet sowohl der Mentee als auch dem Mentor oder der Mentorin die Möglichkeit der Reflexion und des Austausches in Bezug auf die eigene Führungskompetenz und das Führungsverhalten. Instrumente wie die kollegiale Beratung, die im Rahmen des Programms vorgestellt werden, sowie das Coachingangebot für Mentoren und Mentorinnen tragen zur persönlichen Entwicklung als auch der Führungskompetenz bei.

Zur Autorin

Gabler, Birgit, Diplomlehrerin, Dr. phil., Leiterin der Leitstelle für Frauen und Gleichstellung im Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung des Landes M-V



Antje Finner, Leiterin der Kriminalpolizeiinspektion Anklam (Mentee)
Ines Reimers, Regierungsdirektorin im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Mentorin, im Bild links)



Jana Sommerfeld, Leiterin des Dezernates Straßenplanung, Straßenbau und Umweltschutz in Rostock (Mentee),
Dr. Heiko Will, Erster Direktor des Landesamtes für Gesundheit und Soziales (Mentor)