



Unterstützt in Führung gehen

Erfolgreich: Mentoring für Nachwuchslehrerinnen geht in die zweite Runde

Einfach hineinspringen und es probieren? Das ist ein Weg, sich eine neue berufliche Herausforderung zu erschließen. Ein anderer, einer Führungskraft über die Schulter zu schauen und gemeinsam herauszufinden: Ist diese Arbeit die Richtige für mich? Bin ich den Anforderungen gewachsen? Eine Herangehensweise, die sich als Mentoring schon in vielen Unternehmen und besonders für Frauen bewährt hat. Erstmals konnten Nachwuchslehrerinnen an Hamburger Schulen dies im Rahmen eines Pilotprojektes strukturiert erproben.

»Ich weiß jetzt, was ich will!« – »Ich bin mir über meine Stärken bewusst geworden.« – »Ich will führen!« So bringen drei Nachwuchslehrerinnen nach einem Jahr ihre Erfahrungen als Mentees auf den Punkt. Als Teilnehmerinnen des Pilotprojektes »Mentoring für weiblichen Führungsnachwuchs an Hamburger Schulen« konnten sie wertvolle Einblicke in ungewohnte Arbeitszusammenhänge und Leitungsaufgaben gewinnen. Mentorinnen und Mentoren unterstützten sie dabei. Auch sie schätzten den Austausch mit ihren Mentees: Sei es ihr Blick von außen oder die Notwendigkeit, das eigene Handeln zu hinterfragen, um es zu vermitteln.

Insgesamt 16 Mentoring-Teams nahmen an dem Pilotprojekt teil, zwölf fanden sich im Rahmen eines »Speed-Dating«, vier vermittelte die Projektleitung. Die Chemie zwischen den Team-Partnerinnen und Partnern muss stimmen, um ein Verhältnis aufzubauen, indem sie als »critical friends« offen miteinander

umgehen. Die Teams vereinbarten Ziele und gestalten ihr Mentoring in Eigenregie. Daneben gibt es gemeinsame Seminare und gezielte Fortbildungen für die Mentees beispielsweise in Gesundheitsförderung. Ein Thema, das in Schulen an Bedeutung gewinnt, und für das Führungskräfte von Anfang an sensibilisiert werden sollten. Die Hälfte der Nachwuchslehrerinnen lernte mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor auch eine andere Schulform kennen. Ein wichtiger Aspekt des Mentoring. Denn meist übernimmt eine Lehrerin oder Lehrer in der eigenen Schule eine Leitungsfunktion, selten wechselt sie oder er dabei die Schule oder Schulform.

Förderung nicht notwendig?

Oft kommt der Einwand: Der Frauenanteil in schulischen Führungspositionen liege mit 46,4 Prozent (2009) über dem geforderten und daher sei dort ein Förderbedarf kaum notwendig. Unberücksichtigt bleibt dabei aber, dass je höher

die Bezahlung, desto geringer ihr Anteil ist, und, dass an Schulen bei weitem mehr Frauen angestellt sind als Männer. »Wenn an einer Schule nur zwei Männer arbeiten und einer von ihnen dann zum Schulleiter gewählt wird, dann ist das doch bedenklich!«, betont denn auch Norbert Rosenboom, Amtsleiter für Bildung, bei der Abschlussveranstaltung des Mentoring-Projektes im September. Er gab bekannt, dass das Projekt fortgesetzt wird: »Wir brauchen eine Maßnahme wie Mentoring. Denn: Die Pensionskrise kommt!« Daher plädiert er dafür, zukünftig das Mentoring auszuweiten.

Der Erfolg des Pilotprojektes gibt ihm Recht: Über die Hälfte der Mentees hat sich beruflich verändert, einige sind noch in der Bewerbungsphase für eine neue Stelle mit Führungsverantwortung. Zwei Teilnehmerinnen des Projektes wollen warten, bis eine Stelle an ihrer Schule frei wird, um dann in Führung zu gehen. »Alle sind mit dem Verlauf des Projektes zufrieden und bescheinigen einen hohen eigenen Nutzen aus dieser Förderung«, resümiert Katja Frerks, Personalentwicklerin in der Behörde für Schule und Berufsbildung, die Ergebnisse der Evaluation. Besonders die Methode des Über-die-Schulter-Schauens, Shadowing genannt, fand bei den Teams großen Anklang. Doch schätzten sie ebenso, sich auszutauschen und Erfahrungswissen

weiterzugeben, sowie sich gemeinsam zu beraten und zu reflektieren. Positives Feedback gaben die Mentorinnen und Mentoren zur Weiterführung des Projektes: Sie wollen andere Kolleginnen und Kollegen in der Schulleitung dazu motivieren, selbst in diese Rolle zu schlüpfen.

Fasziniert von der Methode des Shadowing schlug Elisabeth Rüssmann, Leiterin der Schulaufsicht, in einer Diskussionsrunde bei der Abschlussveranstaltung spontan vor: »Ich lade Sie ein, auch uns in der Behörde über die Schulter zu schauen.« Drei Mentees nahmen sie direkt beim Wort und bekundeten ihr Interesse, um Einblicke in Behördenstrukturen zu gewinnen. Norbert Rosenboom, der selbst jahrelang Schulleiter war und diese Zeit als »seine schönste« be-

schrieb, gab abschließend den Mentees seine Tipps mit auf den Weg: »Tun Sie, was Sie für richtig halten und überzeugen Sie davon die Behörden. Setzen Sie Ihren KollegInnen und Kollegen in der Schule erreichbare Ziele. Und: Seien Sie mit Leidenschaft und Spannung dabei.«

Der nächste Mentoring-Durchlauf des Kooperationsprojektes der Behörde für Schule und Berufsbildung und dem Landesinstitut für Lehrerbildung startet im Februar 2011. Neben dem Bewährten wird es auch Neuerungen geben. So sollen sich die Mentoren-Teams stärker mischen und auch Schulleiterinnen und -leiter Mentees auf Funktionsstellen sowie Abteilungsleiterinnen und -leiter Mentees auf Beförderungsstellen unterstützen. Bewirbt sich eine Mentee auf eine Stelle, wird sie bei diesem entschei-

denden Schritt intensiver begleitet als dies beim ersten Durchlauf geschehen konnte. Außerdem erhalten die Teilnehmerinnen früher Angebote, sich zu vernetzen und informell auszutauschen. Über das Mentoring-Projekt informiert eine Ausstellung, die man bei der Projektleiterin Bettina Pinske (Telefon 040-42863-6560 oder bettina.pinske@bsb.hamburg.de) anfordern kann. Zusätzlich berichten die Mentorinnen, Mentoren und Mentees des ersten Durchlaufs in Kurzfilmen von ihren Erfahrungen. Diese sowie umfassende Informationen zum Projekt und Bewerbungsunterlagen sind unter www.mentoring.hamburg.de abrufbar.

Silke Häußler
XXXXX

Erfahrungen und Eindrücke – Mentoren und Mentees im Gespräch

HMS: Was haben Sie von der Teilnahme am Mentoring-Projekt erwartet?

Nina Mayer: Ich wollte in erster Linie einen Einblick in das Denken und Arbeiten einer Schulleitung bekommen, also den Blick von der »anderen Seite« kennen lernen. Und ich wollte mir darüber klar werden, ob ich tatsächlich in einer Schulleitung arbeiten möchte, oder vielleicht lieber innerhalb einer Behörde oder eines Instituts. In das Mentoring-Projekt bin ich aber gekommen, weil mich der Personalrat an meiner Schule darauf hingewiesen und mich für geeignet gehalten hat. Ich weiß nicht, ob ich den Schritt auch von mir aus getan hätte, da brauchte ich offenbar jemanden, der mich ein bisschen anschubst.

Mathias Morgenroth-Marwedel: Mich hat am Mentoring-Projekt gereizt, dass man als Mentor ein ganzes Jahr lang eine Begleitung anbieten kann. Ich gebe ja bereits so genannte Klärungsseminare, in denen sich Kolleginnen und Kollegen darüber klar werden können, ob sie den Schritt in die Schulleitung gehen möchten. Diese Seminare sind aber zeitlich sehr eingeschränkt und gewissermaßen ein Angebot »von der Stange«. Solche Professionalisierungsfragen reifen ja

in den Menschen, auch mit den Erfahrungen, die sie machen. Und diesen Prozess kann man im Mentoring begleiten, und das nicht mit 20 Teilnehmern, wie in den Seminaren, sondern eins zu eins.

Ich war übrigens zuerst auch der Auffassung, dass Frauen am besten von Frauen gecoacht werden. Aber dann habe ich festgestellt, dass im gegenschlechtlichen Coaching auch die Chance steckt, sich das Denken, das da jeweils eine Rolle spielt, zu vermitteln.

HMS: Was haben Sie, Frau Mayer, im Mentoring gelernt?

Nina Mayer: Ich habe das Denken einer Schulleitung mitbekommen, das ist ja eine ganz andere Perspektive als die, die man als Lehrkraft hat. Das hat mein Denken sehr verändert. Und ich habe gelernt, meine Stärken zu erkennen bzw. zu sehen, woran ich auch noch arbeiten muss.

HMS: Sie haben zwei Kinder, wie wichtig ist die Familie bei Ihren Überlegungen, sich beruflich weiter zu entwickeln?

Nina Mayer: Meine Kinder sind neun und elf Jahre alt, und ich weiß, dass ich zu diesem Zeitpunkt noch nicht als Schulleitung einsteigen möchte. Die Verantwortung und der zeitliche Aufwand



Nina Mayer, Lehrerin an der Stadtteilschule Eppendorf und Mathias Morgenroth-Marwedel, Schulleiter Stadtteilschule Blankenese

sind zu groß in Bezug auf meine Familie. Ich möchte erst mal in die Abteilungsleitung gehen. Auch wenn ich dort viel Zeit investieren muss, ist die Verantwortung noch nicht ganz so groß. Ich möchte auch Spaß und Freude an einer neuen Position haben und mit ganzem Herzen dabei sein – und nicht das verlieren, was ich zuhause mit meinen Kindern aufgebaut habe.

Mathias Morgenroth-Marwedel: Ich habe schon vielen jungen Kollegen, mit denen ich über solche beruflichen Entscheidungen gesprochen habe, gesagt: Das muss immer auch biografisch zum richtigen Zeitpunkt kommen. Es ist in der Regel ein Irrtum, dass die Chance zur beruflichen Veränderung nur einmal kommt. Und ich weiß auch aus eigener Erfahrung, dass so eine Entscheidung immer gut abgestimmt sein muss. Wenn ich einen verantwortungsvollen und zeitaufwendigen Job nicht im Einklang mit den anderen Aspekten meines Lebens gestalten kann, dann bin ich nicht so frei und habe nicht die gleiche Energie für meine Arbeit, kurz gesagt: Dann fühle ich mich schlecht.

HMS: Wie gehen Sie aus dem Mentoring heraus, Frau Mayer? Würden Sie sagen,

Sie sind jetzt bereit für eine Leitungsposition?

Nina Mayer: Ich bin bereit und merke auch, dass ich das möchte. Im Mentoring habe ich meine Fähigkeiten kennen gelernt und möchte die jetzt auch einsetzen. Und ich habe Ideen entwickelt, die ich gerne umsetzen würde: Projekte an der Schule zu initiieren, oder Prozesse zu verbessern, die man als Lehrkraft erkennt, aber eben in dieser Position nicht angehen kann.

HMS: Haben Sie sich schon auf eine Stelle beworben?

Nina Mayer: Ja, ich habe mich einmal beworben, war aber nicht bis zum Schluss erfolgreich in dem Bewerbungsprozess und habe meine Bewerbung dann zurückgezogen.

Mathias Morgenroth-Marwedel: Und so wie ich Nina kennengelernt habe,

muss ich sagen, dass diese Schule mit ihr auf Qualität verzichtet.

HMS: Aber es ist doch auch sehr wichtig zu erkennen, wo man hin möchte, und dass man auch nein sagen kann?

Mathias Morgenroth-Marwedel: Ja, und es ist auch wichtig, die Prozeduren so eines Bewerbungsprozesses kennen zu lernen.

Nina Mayer: Ich bereue das auch auf keinen Fall. Ich bin froh, dass ich meine Entscheidung getroffen habe, und auch dankbar, dass ich diesen Bewerbungsprozess einmal durchlaufen habe. Es war auch gut, mit einer Ablehnung konfrontiert zu werden, und das anzunehmen, aber auch eine professionelle Distanz zu wahren und das nicht zu persönlich zu nehmen. Und ich hätte mich wohl ohne meinen Mentor nicht beworben (lacht), da war er wieder, dieser kleine Schubser.



Stephanie Dekker, Standortleitung Sinstorf, Lessing-Stadtteilschule und Gerhard Albrecht, Schulleiter Gymnasium Bornbrook

HMS: Frau Dekker, Sie sind Standortleiterin einer Stadtteilschule – ist diese Position bereits das Ergebnis Ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt?

Stephanie Dekker: Ich habe hier in der Schule schon in der Steuergruppe und in der erweiterten Schulleitung mitgearbeitet. Bei der Zeit-Stiftung hatte ich das »Leiten lernen«-Seminar mitgemacht und wurde dadurch noch in meinem

Willen bestärkt, etwas zu bewegen und Neues zu initiieren. Ich war aber noch unsicher, ob ich mir Leitung zutraue. Das Mentoring-Projekt war für mich die Chance, jemandem über die Schulter zu schauen, der in dem Job drin steckt und mit dem ich ganz offen sprechen kann. Das Projekt hatte im September 2009 angefangen, als Ende Januar 2010 dann der Schulleiter hier in Pension ging, habe ich gesagt: Wann, wenn nicht jetzt? Und kommissarisch für ein halbes Jahr die Schulleitung übernommen.

HMS: War das Mentoring ausschlaggebend dafür, dass Sie diese Entscheidung getroffen haben?

Stephanie Dekker: Ich glaube, dass ich die Entscheidung auch ohne das Mentoring getroffen hätte, aber das Mentoring hat mir viel Stärke und Kraft gegeben. Und ich wusste, dass ich meinen Mentor anrufen kann, wenn ich Fragen oder Probleme habe. Oft hat allein dieses Wissen schon gereicht.

HMS: Was haben Sie konkret im Mentoring gelernt?

Stephanie Dekker: Ich habe, mal ganz einfach gesagt, gelernt, wie man den Alltag in einer Führungsposition überlebt. Ich war u. a. mit meinem Mentor bei ei-

ner Konferenz an seiner Schule und es war so gut, einfach mal zu sehen, wie jemand anders das macht. Außerdem hat mein Mentor mir sehr viele Fragen gestellt und mich auch dazu gebracht, mich selbst noch mal zu hinterfragen: Ist die Führungsposition wirklich das, was ich will? Ist das der Weg, den ich gehen will oder gibt es noch eine Alternative?

HMS: Wie kann man solche Fragen beantworten, bevor man in der Position schon arbeitet?

Stephanie Dekker: Indem man sich Fragen stellt: Was würde mir besonderen Spaß machen? Wovor habe ich Angst? Im Gespräch mit meinem Mentor habe ich dann Antworten auf solche Fragen in Worte gefasst. Dadurch ist für mich Vieles noch deutlicher geworden.

Gerhard Albrecht: Das Gespräch war eigentlich unsere wichtigste Methode. Stephanie hat sich ein-, zweimal bei mir und meiner konkreten Arbeit umgesehen. Wir haben uns vor allem lange unterhalten, vor allem sehr viel und lange telefoniert. Bei Bedarf hätten wir aber zum Beispiel auch ein Bewerbungstraining machen können.

HMS: Was hat Sie an der Rolle des Mentors gereizt?

Gerhard Albrecht: In meiner Position als Schulleiter fördere ich ohnehin schon junge Kolleginnen und Kollegen, in denen ich ein Potential sehe. Da fand ich es sehr interessant, dies auch mal unabhängig von dieser Vorgesetzten-Position zu tun. Für mich als Leiter eines Gymnasiums bot dies auch den Einblick in eine andere Schulform zu einer sehr spannenden Zeit: Der Entstehung der neuen Stadtteilschulen durch Fusionen.

HMS: Haben Sie eine Erklärung dafür, warum immer noch unterdurchschnittlich viele Frauen an Hamburger Schulen in Leitungspositionen sind?

Gerhard Albrecht: In bestimmten Phasen nimmt der Beruf so viel Zeit in Anspruch, dass das Privatleben darunter leidet. Und ich glaube, wir leben in einer

Gesellschaft, in der Frauen mehr darauf aufpassen, dass sie nicht in solche Situationen kommen. Bei Männern wird Erfolg häufig daran gemessen, dass sie sich genau diesen Anforderungen aussetzen. Das ist ein Kulturbild vom Mann, das wir möglicherweise auch überwinden müssen.

Stephanie Dekker: Wir haben unter uns Mentees auch häufiger über das Thema gesprochen. Man will sich ja auch nicht mehr so auf die vermeintlich typischen Geschlechterrollen fokussieren. Trotzdem haben wir festgestellt, dass es Frauen oft noch schwer fällt, laut und offensiv nach Außen zu tragen, was sie Tolles leisten.

Gerhard Albrecht: Du meinst also, zur Rolle der Schulleitung gehört es auch, zu

trommeln und mit dem Erreichten publikumswirksam nach Außen zu gehen?

Stephanie Dekker: Zur Schulleitung sicher auch – aber auf dem Weg dorthin ist das wichtig.

HMS: Mussten Sie, Frau Dekker, auch so öffentlichkeitswirksam auftreten, um Ihren jetzigen Job als Standortleitung zu bekommen?

Stephanie Dekker: Sagen wir so: Je selbstbewusster ich wurde, je sicherer ich war, dass ich in eine Leitungsposition möchte, desto leichter ist es mir gefallen, offensiver aufzutreten – ohne mich verstellen zu müssen. Und ich finde, dass der Weg seitdem auch viel leichter geworden ist. Das Mentoring hat mich sehr dabei unterstützt.

Frau Hammer, Frau Stolzenburg, wie haben Sie als Mentorin und Mentee zusammen gearbeitet?

Stefanie Hammer: Wir haben unseren Berufsalltag und unsere Projekte besprochen und den anderen bei seiner Arbeit begleitet. Das war für mich eigentlich die beste Erfahrung: Den Alltag einer stellvertretenden Schulleiterin mit zu erleben, die Hektik, und auch die Spontantät, die da gefordert ist. Aber auch ein anderes Kollegium zu erleben war sehr spannend für mich. Und natürlich, von Dorothee eine Rückmeldung auf meine Arbeit zu bekommen. Das erweitert den Horizont enorm, eine Fremdeinschätzung des eigenen Umfelds mitzubekommen.

HMS: Wie haben Sie sich als Mentorin-Mentee-Paar gefunden?

Stefanie Hammer: Man hat uns aufgrund der Bewerbungsunterlagen zusammen gebracht. Das fand ich auch die beste Auswahlmethode, weil wir ähnlich denken und ähnliche Erwartungen hatten. Ich hätte von mir aus keine Mentorin gesucht, die an einer Gewerbeschule ist. Da hätte ich erst mal gesagt: Damit habe ich doch nichts zu tun. Und dabei war es dann gerade spannend, über den Tellerrand zu schauen.

HMS: Was war Ihre Motivation, Frau Stolzenburg, als Mentorin am Projekt teilzunehmen?

Dorothee Stolzenburg: Erst einmal war ich sehr neugierig wie jemand Externes und auch Jüngerer mich in meinen Arbeitsstrukturen erlebt. Ich habe mir ein Feedback gewünscht, aus dem ich auch etwas lernen kann. Dann war es mir wichtig, wesentliche Elemente von Führung und Schule erlebbar zu machen und Beispiele aus dem Leitungsalltag zu besprechen. Und ich wollte vermitteln, dass eine Führungsposition auch mit Familienaufgaben vereinbar ist.

HMS: Ist es nicht schwierig, sich im Mentoring ganz offen und ehrlich Feedback zu geben?

Stefanie Hammer: Dieses »critical friend«-Sein fing ja nicht beim ersten Treffen an. Man baut ein Vertrauen auf. Man spricht aber schon sehr bald über Probleme, und dann fragt man auch mal: Warum hast du das jetzt so und so gemacht? Das ist ja keine Kritik. Man löst durch Nachfragen einen Prozess aus, der den anderen zum Nachdenken bringt. Auch für mich war diese Frage ganz wichtig: Wie wirke ich?

Dorothee Stolzenburg: Wenn da jemand von außen kommt und ein bisschen die Sozialstruktur durchleuchtet, mal ein



Stefanie Hammer, Lehrerin Stadtteilschule Kirchdorf und Dorothee Stolzenburg, stellvertretende Schulleiterin G 20

paar Fragen dazu stellt, ist das ja keine Kritik, sondern es dient der Klärung. Ich habe Stefanies Feedback meinen Kollegen weitergegeben, und das war für die ganze Leitungsgruppe eine sehr fruchtbare Rückmeldung, die man sonst so nicht bekommt.

HMS: Was nehmen Sie aus dem Mentoring mit?

Stefanie Hammer: Ich habe an Selbstbewusstsein gewonnen, weil ich meine Fähigkeiten objektiver einschätzen kann.

Wir sind sehr gezielt fortgebildet worden, auf einem ganz anderen Niveau, als ich das bisher erlebt habe. Und im Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen konnte man sich abgleichen und vergewissern, ob man auf dem richtigen Weg ist. Zudem habe ich auch einen guten Überblick über Möglichkeiten der Förderung bekommen. Hier bin ich jetzt auch selbstbewusst genug, mir da Unterstützung zu holen, wo ich sie brauche, und das nicht als Schwäche anzusehen.

HMS: Hat sich auch Ihr Bild von der Führungsposition verändert?

Stefanie Hammer: Ich bin jetzt auf jeden Fall an einem Punkt, an dem ich mir einen solchen Schritt zutraue. Auch weil ich weiß, wo ich Hilfe bekommen kann. Früher habe ich mich immer gefragt, wie man das bloß alles unter einen Hut kriegt, ohne erst um zehn Uhr aus der Schule zu kommen. Mein Bild von einer Führungsposition ist einfach realistischer geworden.

HMS: Haben Sie schon nächste Schritte unternommen?

Stefanie Hammer: Ich habe mich auf eine Stelle beworben. Das hat nicht geklappt, aber aufgrund dieser Bewerbung haben sich andere Perspektiven aufgetan.

Glauben Sie, dass Sie sich auch ohne das Mentoring beworben hätten?

Stefanie Hammer: Ja, aber ich glaube, dass ich bei der Bewerbung wesentlich nervöser gewesen wäre, ich bin so sehr viel sicherer aufgetreten.

Dorothee Stolzenburg: Wenn Stefanie sich ohne das Mentoring beworben hätte, hätte sie das sicher genauso gut gemacht. Aber vielleicht hätte sie die Ablehnung anders interpretiert und dann gedacht: Vielleicht ist das ja doch nichts für mich. Aber gerade im System Schule bewirken ja Strukturen einiges, was oft nicht in der Fachlichkeit und der Fähigkeit der Kandidaten begründet ist.