

Auf geht's –

Mehr Frauen leiten Schule

Mentoring-Konzept
für den Schulbereich
in Rheinland-Pfalz

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	3
2. Darstellung der Konzeption.....	5
2.1 Mentoring als Instrument der Personalentwicklung.....	5
2.2 Kurzdarstellung des Mentoring-Programmes.....	6
2.3 Projektmodule	9
3. Organisation und Umsetzung.....	12
3.1 Allgemeines.....	12
3.2 Kosten/Finanzierung	12
3.3 Tandembildung	13
3.4 Evaluation	13
4. Beteiligte Ebenen und Personen.....	15
4.1 Projektgruppe.....	15
4.2 Zentrum für Schulleitung und Personalführung.....	16
4.3 Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion.....	17
4.4 Schulleitung.....	17
4.5 Mentorinnen und Mentoren	18
4.6 Mentees	21
5. Referenzprojekt und weitere Angebote (RLP).....	25
6. Anlagen und Materialien.....	27
7. Kontakt / Ansprechpersonen	27

1. Vorwort

Frauen sind in Führungsfunktionen¹ an rheinland-pfälzischen Schulen in fast allen Schularten unterrepräsentiert, wie die umfangreichen statistischen Analysen im Gleichstellungsplan für den Schulbereich und die Studienseminare (2017 - 2023) und die Überprüfung der Daten im Jahr 2020 belegen. Der Anteil an Lehrerinnen, der an allen Schularten mit Ausnahme der berufsbildenden Schulen teilweise deutlich über 50 % beträgt, findet sich in den schulischen Führungspositionen nicht wieder. Lediglich an Grundschulen und Förderschulen sind Frauen sowohl als Leiterinnen als auch in der Funktion der Stellvertreterin deutlich in der Mehrzahl. Das überrascht nicht, da dies diejenigen Schularten sind, an denen bei weitem der höchste Anteil an Frauen (über 80 bzw. 90 %) bei den Lehrkräften zu verzeichnen ist. In allen anderen Schularten sind Frauen in nahezu allen Führungsfunktionen teilweise deutlich unterrepräsentiert.

Die Analyse des Bewerbungsverhaltens von Frauen auf Funktionsstellen hat ergeben, dass der Anteil von Frauen an den Bewerbungen insgesamt – schulart- und funktionsübergreifend – knapp mehr als 50 % beträgt. Bei einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Schularten und der Art der Funktionsstellen ergibt sich jedoch ein völlig anderes Bild. Nur an Grundschulen und Förderschulen sind hohe Bewerbungszahlen von Frauen zu verzeichnen, wobei auch an diesen Schularten der Anteil der Bewerbung von Frauen nicht ihrem Anteil an der Zahl der Lehrkräfte entspricht. In den übrigen Schularten gibt es bei den meisten Führungsfunktionen erheblichen Steigerungsbedarf. Die Ursachen sind vielfältig und häufig durch veraltete Rollenbilder und Hürden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geprägt. Oft sind es die Frauen selbst, die sich eine Führungsposition eher nicht zutrauen oder Zweifel an den eigenen beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen haben. Aus diesem Grund sollen sie mit einer weiteren geeigneten Maßnahme, dem Mentoring-Programm, unterstützt werden.

Bereits seit 2010 gibt es das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ für weibliche Nachwuchsführungskräfte in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

¹ Führungsfunktionen an Schulen sind nicht nur die Schulleiterinnen oder die Schulleiter sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter. Auch andere herausgehobene Funktionen wie beispielsweise Studiendirektorinnen und Studiendirektoren zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben an Gymnasien, Integrierten Gesamtschulen oder berufsbildenden Schulen sowie Konrektorinnen und Konrektoren als pädagogische oder didaktische Koordinatorinnen oder Koordinatoren an Integrierten Gesamtschulen oder Realschulen plus sind Führungsfunktionen in Schulen.

als Instrument der Personalentwicklung. Ziel ist es, die Motivation von Frauen zur Übernahme einer Führungsfunktion in der Verwaltung zu stärken und ihre Potenziale offenzulegen. Langfristig soll dadurch der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden. Tatsächlich hat das Programm mit dazu beitragen können, dass der Anteil an weiblichen Führungskräften in der Landesverwaltung in den letzten Jahren von 25 % auf 34 % gestiegen ist². Von ähnlichen Erfolgen soll auch der Schulbereich profitieren. Daher sind in dem nachfolgenden Konzept einerseits viele Parallelen zum Konzept in der Landesverwaltung zu finden, es wurden aber auch die Besonderheiten des Schulbereichs berücksichtigt. Das Konzept richtet sich an Lehrerinnen, die an ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung arbeiten wollen, mit dem Ziel, sie für die Übernahme einer Führungsfunktion zu motivieren und mit ihnen gemeinsam eine realistische Perspektive für die Übernahme einer solchen Position zu erarbeiten. Bisherige Hemmnisse und Vorbehalte, sich um eine Führungsposition zu bewerben, sollen abgebaut werden. Dabei sollen zunächst Lehrerinnen der allgemeinbildenden Schularten berücksichtigt werden, an denen der Anteil weiblicher Führungskräfte trotz höherer Beschäftigungsquote besonders niedrig ist (Gymnasien, Integrierte Gesamtschulen und Realschulen plus). Der erste Projekt-Durchlauf soll als Pilotphase dienen und damit die Möglichkeit eröffnen, nach einem Jahr ggf. Anpassungen vorzunehmen.

² s. Informationsbroschüre des MFFJIV „Mehr Frauen an die Spitze“, S. 3

2. Darstellung der Konzeption

2.1 Mentoring als Instrument der Personalentwicklung

Mentoring ist als individuelle Arbeitsbeziehung zwischen einem erfahrenen Mentor oder einer Mentorin und einer potentiellen Führungskraft (Mentee) ein wichtiges Instrument moderner Personalentwicklung. Im direkten Erfahrungs- und Wissensaustausch erhält die Mentee in einem zeitlich begrenzten Rahmen Einblicke in das sie interessierende Tätigkeitsfeld. „Man spricht auch von der Vermittlung von ‚implizitem Wissen‘: ein Wissen, das in keinem Lehrbuch steht.“³ Mit implizitem Wissen ist Wissen gemeint, welches eine Person in sich tragen kann, welches sie aber nicht ohne weiteres verbalisieren oder auf direkte Weise vermitteln kann (explizit machen kann).⁴ Inhaltlich geht es vor allem um die Klärung der Motive, der persönlichen Ressourcen, der berufsbezogenen Anforderungen und damit letztlich um eine Selbstvergewisserung auf dem Weg in eine Führungsrolle.

Kern dieser unabhängigen und vertraulichen Tandem-Beziehung ist bei dem vorliegenden Konzept ein „Shadowing“ („beschatten“), bei dem die Mentee über die gesamte Laufzeit hinweg zu verabredeten Terminen die Gelegenheit erhält, der Mentorin bzw. dem Mentor über die Schulter zu schauen, sie oder ihn in ihrem oder seinem Arbeitsumfeld zu begleiten und mit ihr oder ihm die gesammelten Eindrücke diskursiv zu reflektieren. Durch das Beobachten gewinnt die Mentee einen Eindruck von den Aufgaben der Mentorin oder des Mentors, sieht, welche Herausforderungen damit verbunden sind, ohne aber selbst ins Geschehen einzugreifen oder Verantwortung übernehmen zu müssen. Auch gewinnt die Mentee bereits eine Vorstellung davon, welche besonderen Kompetenzen für die Übernahme der Funktion erforderlich sind und wie Netzwerke entstehen und erfolgreich genutzt werden können. Im Idealfall ist die Mentee am Ende des Durchlaufs zur Übernahme von mehr Verantwortung und zu einer Bewerbung auf eine Führungsposition motiviert.

Im Gegensatz zum „Coaching“ geht es beim „Mentoring“ nicht um das Suchen von Lösungen oder das Erreichen von konkreten Zielen, Mentoring ist vielmehr längerfristig

³ Mallich-Pötz & Gutiérrez-Lobos 2013

⁴ Pierre Tulowitzki & Stephan Gerhard Huber, Jahrbuch Schulleitung 2014, S. 186

– bei diesem Konzept für ein Jahr – angelegt und soll nachhaltig Unterstützung bei der persönlichen und fachlichen Entwicklung bieten.

Mentoring findet immer in einem geschützten Rahmen statt. Die Mentoring-Beziehung ist hierarchiefrei und wechselseitig – beide Seiten profitieren vom gegenseitigen Feedback. Die Mentees erhalten Einblicke in die spezifischen Tätigkeitsbereiche einer Schulleiterin oder eines Schulleiters und/oder einer Funktion in der erweiterten Schulleitung, beobachten, sammeln Eindrücke, lassen sich anregen und erwerben neues Wissen. Die Mentorinnen und Mentoren erhalten außerhalb ihrer eigenen Hierarchieebenen die Möglichkeit, Rückmeldungen zur eigenen Arbeit und zur Wirksamkeit des eigenen Rollenverständnisses von einer unbeteiligten Person zu erhalten. Sie können auf diese Weise ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und Anreize für Innovationen an der eigenen Schule mitnehmen. Mentoring basiert daher vor allem darauf, dass beide Seiten sich offen auf einen vertraulichen Austausch einlassen und voneinander profitieren. Wichtige ergänzende Bestandteile des Programmes sind Begleitseminare sowohl für Mentorinnen und Mentoren als auch für Mentees und andere Veranstaltungen.

2.2 Kurzdarstellung des Mentoring-Programmes

Das Mentoring-Programm für Frauen im Schulbereich ist ein neues Unterstützungsangebot des Pädagogischen Landesinstitutes (PL) in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Bildung (BM) und der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) und soll mittelfristig dazu beitragen, den Frauenanteil in Führungsfunktionen an den Schularten, an denen Frauen hier bislang unterrepräsentiert sind, zu erhöhen. Deswegen richtet sich das Angebot zunächst ausschließlich an Frauen.

Die Erstellung des Konzeptes erfolgte in einer Arbeitsgruppe unter der Leitung der für die Besetzung von Funktionsstellen zuständigen Referentin in der Abteilung 2 des Ministeriums für Bildung (BM), Frau Mehler. Die Gesamtverantwortung bezogen auf die Steuerung und die Weiterentwicklung des Mentoring-Programmes liegt künftig in der Abteilung 3 des BM. Das Projekt hat im Jahr 2021 mit einer zweijährigen Pilotphase in den drei Aufsichtsbezirken der ADD begonnen, für die im ersten Jahr die Mentorinnen und Mentoren und im zweiten Jahr auch die Mentees gezielt durch die ADD bzw. die

Schulleitungen ausgewählt und vorgeschlagen wurden. Dieses Verfahren hat sich bewährt und soll beibehalten werden. Die Vorschlagsphase für jeden weiteren Durchlauf nach der Pilotphase wird mit einem Schreiben des Ministeriums an die ADD (Abteilungsleitung 3 und koordinierende Referentin oder Referent) eröffnet. Die ADD informiert die Schulleitungen in geeigneter Weise, z. B. in Schulleitungsdienstbesprechungen, über den Beginn des nächsten Durchlaufs und bittet diese, geeignete Lehrerinnen vorzuschlagen. Die weiteren Durchläufe finden jeweils nur in einem Aufsichtsbezirk, beginnend mit dem Aufsichtsbezirk Koblenz, statt.

Das Angebot richtet sich zunächst nur an Lehrerinnen der Schularten Gymnasium, Integrierte Gesamtschule und Realschule plus. Berufsbildende Schulen verfügen bereits über besondere Fortbildungsformate vor Übernahme einer Führungsfunktion, die sich auch an Frauen richten. Daher sollen Lehrerinnen an berufsbildenden Schulen zunächst nicht in das Mentoring-Programm einbezogen werden.

Die inhaltliche Ausgestaltung sowie die Durchführung des Programmes obliegt dem Zentrum für Schulleitung und Personalführung (ZfS) des PL. Die fachliche Begleitung erfolgt durch eine Projektgruppe (s. Abschnitt 4.1).

In Verantwortung des ZfS erfolgt eine Programm- und Veranstaltungsevaluation. Eine externe Evaluation bzw. eine wissenschaftliche Begleitung des Programms werden zu einem späteren Zeitpunkt angestrebt.

Zeitlicher Ablauf eines Programmdurchlaufes

Dauer:	12 Monate (Herbstferien – Herbstferien)
Offizieller Beginn:	1. Woche nach den Herbstferien
Offizielles Ende:	Woche vor den Herbstferien
Bewerbungszeitraum:	01.01.-15.02.
Auswahl & Benachrichtigung:	bis Ende Osterferien
Kursplatzannahme/ -absage:	bis 31.05.
Zuteilungswünsche:	bis 31.05.
Matching:	bis Schuljahresende
Nachrückverfahren:	bis zum Beginn der Maßnahme

Programmlaufzeit: 12 Monate

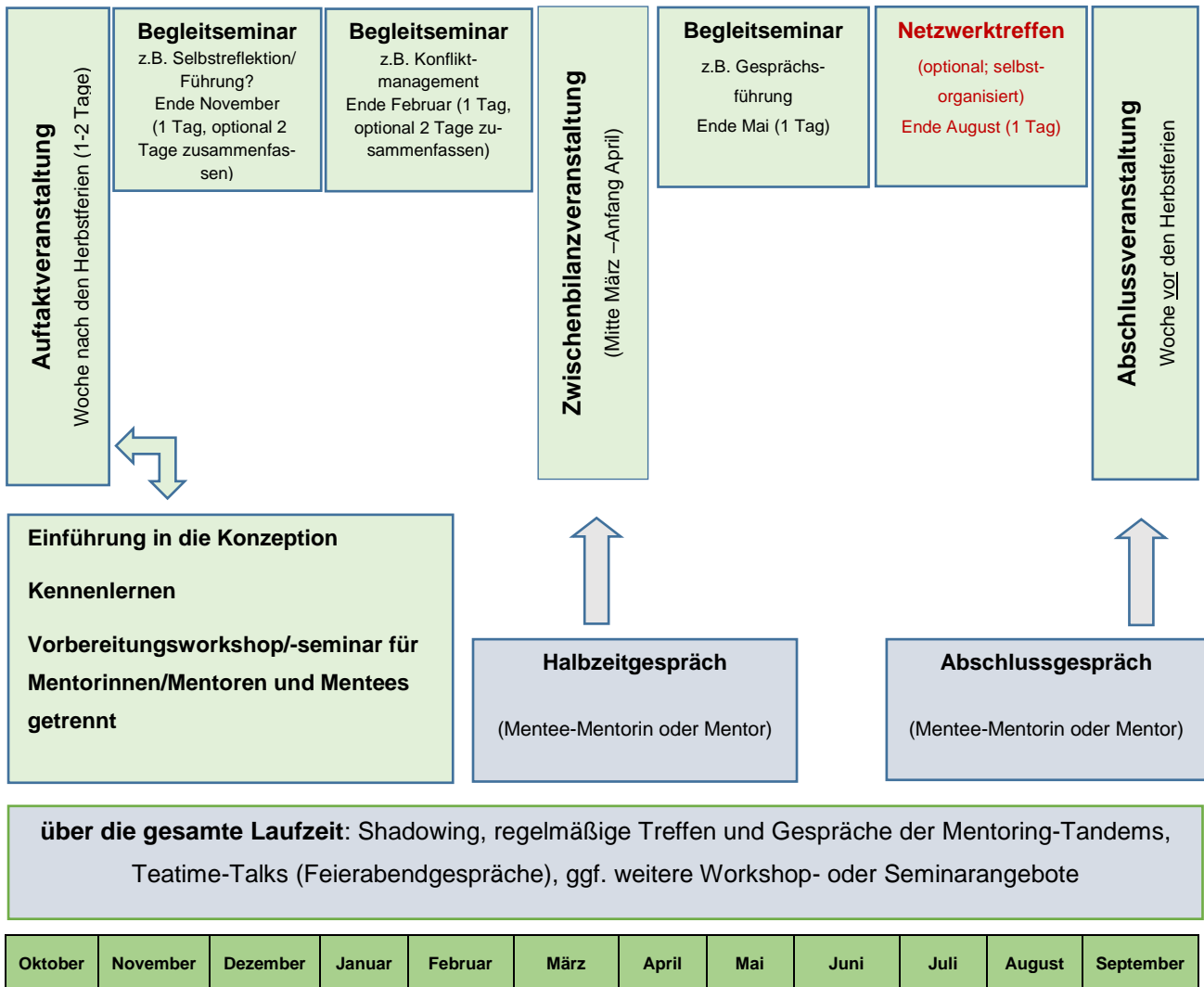


Abb. 1 – Bestandteile und zeitlicher Ablauf des Mentoring-Programms

2.3 Projektmodule

Das Mentoring-Programm ist eingebettet in eine Reihe von gemeinsamen Veranstaltungen und zusätzlichen Angeboten. Jeder Durchlauf erhält mit einer Auftakt- bzw. Einführungsveranstaltung und einer Abschlussveranstaltung einen festen Rahmen.

- Auftaktveranstaltung

Die ein- bis zweitägige Veranstaltung eröffnet den jeweiligen Durchlauf offiziell und gibt allen Teilnehmenden, Programmverantwortlichen und eingeladenen Vertreterinnen und Vertretern der Schulaufsicht und den Personalvertretungen die Gelegenheit des gegenseitigen Kennenlernens. Die Mitglieder der Projektgruppe sowie Programmleitung des ZfS stehen für Gespräche zur Verfügung. Ehemalige Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees können ebenfalls zu der Veranstaltung eingeladen werden.

Durch einen Impulsvortrag am Vormittag erfolgt der Einstieg in die Thematik. Sowohl Mentorinnen und Mentoren als auch die Mentees sollen im Hinblick auf Anforderungen, Erwartungen und mögliche Schwierigkeiten bestmöglich auf ihre Rolle vorbereitet werden. Dies erfolgt durch entsprechende Workshops im Rahmen der Einführungsveranstaltung am Nachmittag.

- Tandembeziehung

Die Tandembeziehung lebt von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung. Sie ist hierarchiefrei und wird durch eine schriftliche Vereinbarung hinsichtlich der Ziele, der Häufigkeit von Treffen, des Shadowings usw. konkretisiert. Ein regelmäßiger Kontakt ist unabdingbar für den Erfolg der Fortbildungsmaßnahme. Damit die Umsetzung von verabredeten/entwickelten Strategien gemeinsam und zeitnah reflektiert werden können, sollten die Abstände zwischen den Treffen nicht zu groß sein. Ein Zeitraum von vier bis sechs Wochen erscheint sinnvoll. Es sollten auf jeden Fall mindestens sechs, aber nicht mehr als zehn Treffen in der gesamten Laufzeit vereinbart werden. Alternative Kommunikationsformen (z. B. Video-, Telefonkonferenzen) sind zur Einsparung zeitlicher und finanzieller Ressourcen ebenfalls zu nutzen.

- Shadowing

„In der Führungskräfteentwicklung bezeichnet Shadowing die systematische Begleitung eines erfahrenen Schulleiters in seinem Arbeitsalltag durch einen in der

Regel weniger erfahrenen Kollegen, der diese Professionalisierungsmöglichkeit nutzen will. Die dabei gesammelten Beobachtungen werden dann gemeinsam von Beobachter und Beobachtetem reflektiert. Durch das Gespräch mit dem erfahrenen Kollegen werden Reflexionen initiiert. Diese Reflexionen erlauben Lernprozesse.⁵ Die Methode des Shadowings, des „Über die Schulter Sehens“, kann demnach dazu beitragen, der Mentee außerhalb der Erfahrungen an der eigenen Schule einen tieferen Eindruck von der Rolle einer Führungskraft im schulischen Alltag und den erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln. Im Mentoring-Prozess kann die Mentee bestenfalls an der Schule der Mentorin oder des Mentors sogar kleinere Aufgaben selbst übernehmen. Für die Mentorin oder den Mentor bietet sich dadurch die Gelegenheit, weitere Eindrücke über die Eignung der Mentee als Führungskraft zu gewinnen.

- Veranstaltung als Zwischenbilanz

Hier können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über den bisherigen Verlauf des Mentorings berichten, Erfahrungen austauschen und insbesondere auch den Verantwortlichen Rückmeldungen geben, aus denen ggf. Anpassungsbedarfe abgeleitet werden können. Voraussetzung dafür ist, dass Mentorin bzw. Mentor und Mentee in einem Halbzeitgespräch vor der Veranstaltung eine erste Bilanz ziehen und sich über bisher erreichte Ziele verständigen.

- Begleitseminare

Ein Seminarprogramm zu verschiedenen Themen soll das Mentoring-Programm fachlich begleiten und auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zugeschnitten werden. Optional können die Begleitseminare auch zweitägig mit einer Übernachtung angeboten werden.

- Netzwerkveranstaltungen, Workshop-Angebote, Teatime-Talks (oder Feierabendgespräche)

Diese Veranstaltungen dienen in erster Linie der Begegnung. Sie sollen den Austausch aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander intensivieren und ihre Vernetzung fördern. Von den gegenseitigen Erfahrungsberichten kann profitiert werden, sie können Impulse für das eigene Verhalten und die eigene Mentoring-Beziehung geben. Hierzu können auch ehemalige Mentees eingeladen werden, um die Veranstaltung mit ihren Erfahrungen zu bereichern.

⁵ Pierre Tulowitzki & Stephan Gerhard Huber, Jahrbuch Schulleitung 2014, S. 180

Zu bestimmten Schwerpunktthemen, z. B. Führungsverantwortung, Kommunikation und Konfliktverhalten, Selbstmarketing, Netzwerkbildung, sollen während eines Durchlaufs mehrere Workshop-Angebote gegeben werden.

Teatime-Talks sind gemeinsame Nachmittagstreffen oder Abendessen, die von einem Kurzvortrag durch eine Mentorin oder einen Mentor oder auch einer externen Referentin oder eines externen Referenten zu einem interessanten beruflichen Thema begleitet werden.

- Abschlussveranstaltung

Die Abschlussveranstaltung gibt die Gelegenheit, sich über die jeweilige Entwicklung während des Mentoring-Prozesses auszutauschen und eine abschließende Rückmeldung zum Programm zu geben. Sie bietet den feierlichen Rahmen für die Überreichung der Zertifikate.

3. Organisation und Umsetzung

3.1 Allgemeines

- Beim Mentoring-Programm handelt es sich um ein dienstliches Fort- und Weiterbildungsangebot. Die gemeinsamen Veranstaltungen im Rahmen des Mentoring-Programmes werden zum „Dienst am anderen Ort“ erklärt. Es erfolgt insoweit keine Anrechnung auf die zur Verfügung stehenden Fort- und Weiterbildungskontingente. Die zeitlich nicht festgelegten Treffen innerhalb des Tandems sollen nach Möglichkeit außerhalb der eigenen Unterrichtszeit (s. auch § 7 Abs. 4 IKFWBLehrG) stattfinden.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird berücksichtigt. Mentoring ist besonders geeignet für Lehrerinnen mit Familien- und Betreuungspflichten, da die zeitliche Inanspruchnahme innerhalb der Tandembeziehung besonders flexibel gestaltbar und größtenteils nicht an konkrete Termine gebunden ist.
- Die teilnehmenden Mentees erhalten am Ende des Durchlaufs ein beurteilungsfreies Zertifikat, die Mentorinnen und Mentoren ein Dankschreiben der Ministerin und eine Bescheinigung über ihre Tätigkeit.
- Die Teilnahme an dem Mentoring-Programm ist nicht Voraussetzung für die Bewerbung auf eine Funktionsstelle.
- Als begleitende Lernumgebung wird die Lernplattform moodle@rlp (<https://lernen-online.bildung-rp.de/>) als Austauschinstanz, Learning Community und Informationsplattform für das Mentoring-Programm genutzt.

3.2 Kosten/Finanzierung

- Für die dem Pädagogischen Landesinstitut entstehenden Aufwendungen (Erstellung von Broschüren, Flyern und weiteren Informationsmaterialien, Honorare für Referentinnen und Referenten, ggf. Miete für Veranstaltungsräume, Reisekosten etc.) werden jährlich zusätzliche Haushaltsmittel in Höhe von 30.000,00 € sowie schuljahresweise vier Lehrerwochenstunden zur Verfügung gestellt.
- Die Teilnahme am Mentoring-Programm ist für die Mentees kostenfrei. Seminargebühren oder Gebühren für die Teilnahme an zentralen Veranstaltungen werden nicht erhoben.

- Die notwendigen Dienstreisen zu den jeweiligen zentralen Veranstaltungsorten sowie zu den Treffen in den Tandems und im Rahmen des Shadowings sind nach den hierfür geltenden Bestimmungen zu beantragen und abzurechnen.

3.3 Tandembildung

Über die Bildung der Tandems aus Mentorin oder Mentor und Mentee entscheidet die Projektgruppe in Zusammenarbeit mit der ADD und dem ZfS auf der Basis der eingegangenen und zugelassenen Vorschläge bzw. Bewerbungen (s. Abschnitt 4). Pro Durchlauf können nicht mehr als 20 Tandems zugelassen werden.

Mentorinnen und Mentoren können eine ihnen bekannte Mentee, die teilnehmenden Lehrerinnen eine Mentorin oder einen Mentor im Bewerbungsformular selbst vorschlagen und dies begründen. In diesen Fällen ist eine vorherige Absprache zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor erwünscht, wobei die Mentorin bzw. der Mentor während der Maßnahme nicht direkte Vorgesetzte oder direkter Vorgesetzter der Mentee sein soll. Ebenso können Wünsche zum bevorzugten Einsatzgebiet geäußert werden.

Die Bekanntgabe der gebildeten Tandems erfolgt zum Schuljahresende.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein Tandem auch schulartübergreifend gebildet werden kann. Wegen der schulartspezifischen Besonderheiten erscheint es jedoch im Hinblick auf den Wissenstransfer, die Netzwerkbildung und den Nutzen für die Mentee sinnvoll, Tandems möglichst innerhalb der jeweiligen Schulart zu bilden.

3.4 Evaluation

Intern wird jede Veranstaltung des ZfS durch die Referentinnen bzw. Referenten evaluiert. Das ZfS führt darüber hinaus gemeinsam mit der Projektgruppe nach Beendigung eines Durchlaufes im Zeitraum von November bis Januar eine interne Evaluation durch. Eine ggf. organisatorische, konzeptionelle oder inhaltliche Anpassung erfolgt zeitnah in Abstimmung mit dem BM und nach Möglichkeit bereits zum nachfolgenden Kurs. Des Weiteren sollen die Mentees mindestens ein Jahr nach der Teilnahme am Mentoring-Programm und nach ca. drei Jahren ein weiteres Mal durch das ZfS um eine Rückmeldung gebeten werden, ob sie sich um eine Funktionsstelle beworben haben. Freiwillig kann zusätzlich die Frage beantwortet werden, ob die Bewerbung

erfolgreich war. Falls keine Bewerbung erfolgt ist, soll um die Angabe von Gründen gebeten werden.

Über eine externe Evaluation wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden.

4. Beteiligte Ebenen und Personen

4.1 Projektgruppe

Die Projektgruppe ist für die konzeptionelle Entwicklung und Steuerung des Mentoring-Programms sowie für die entsprechenden administrativen Belange verantwortlich. Ihr gehören in der Pilotphase die folgenden Mitglieder an:

- Frau Katja Mehler, Referentin im Bildungsministerium, Referat 9214 (Projektleiterin)
- Frau Nadja Nikolaus, Gleichstellungsbeauftragte für den Schulbereich
- Frau Gudrun Paul, ADD Koblenz, Koordinierende Referentin
- Frau Beate Voigtländer, ADD Koblenz, Referat 35
- Frau Andrea Becker, ADD Koblenz, Referat 37
- Herr Florian Zickwolf, ADD Neustadt, Referat 37
- Herr Peter Epp, ADD Trier, Referat 37
- Herr Oliver Klauk, Referent beim ZfS

sowie in beratender Funktion während der Projektphase

- Frau Groh-Peter, Projektleiterin des Landesprogrammes „Mehr Frauen an die Spitze“
- Frau Yasmin Leibenath, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz

Die Zusammensetzung der Projektgruppe kann entsprechend des administrativen Bedarfs geändert bzw. erweitert werden.

Der Projektgruppe kommen die nachfolgenden Aufgaben zu:

- Konzeptionelle und strukturelle Erarbeitung sowie ggf. Anpassung des Programms
- ggf. Mittelbeschaffung, sofern die zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel nicht ausreichen, Kontaktaufnahme mit möglichen Kooperationspartnerinnen und -partnern, die das Programm finanziell unterstützen möchten
- Auswahl der Mentorinnen und Mentoren, Aufbau einer Datenbank/eines Pools
- Auswahl und Zulassung der Mentees
- Matching der Tandems

- Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Informationsveranstaltungen zur Gewinnung der Mentorinnen und Mentoren sowie der Rahmenveranstaltungen
- Ansprechstelle für das Zentrum für Schulleitung und Personalführung und die ADD
- Unterstützung beim inhaltlichen Aufbau der Internetpräsenz des Projektes beim ZfS und der Moodle-Instanz
- Einbindung der Personalvertretung (HPR), der Schwerbehindertenvertretung (HSBV) und der Gleichstellungsbeauftragten beim BM für den Schulbereich
- ggf. Kooperation mit der Universität Mainz (ZfQ) zwecks späterer externer Evaluation

4.2 Zentrum für Schulleitung und Personalführung

Das ZfS ist für die Durchführung des Mentoring-Programmes verantwortlich. Dies umfasst im Wesentlichen die nachfolgenden Aufgaben:

- Inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Veranstaltungen, z. B.:
 - Seminare für schulische Führungskräfte, die für eine Tätigkeit als Mentorin oder Mentor zugelassen wurden
 - Auftakt- und Einführungsveranstaltungen
 - Begleitseminare; Workshops; Teatime-Talks
 - Netzwerktreffen
 - Zwischenbilanzveranstaltungen
 - Abschlussveranstaltungen
- Gewinnung von Referentinnen und Referenten für die o.g. Veranstaltungen
- Ausarbeitung von Handreichungen, Formblättern, Materialien und Tools zur Verwendung in den Veranstaltungen und für das Shadowing
- Interne Evaluation nach Abschluss eines Programm-Durchlaufs
- Anlaufstelle für Mentees, Mentorinnen und Mentoren bei Problemen in der Mentoring-Beziehung
- Aufbau und Pflege von Internetpräsenz und Moodle-Instanz

4.3 Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion

Die Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten der ADD unterstützen und begleiten das Mentoring-Programm im Rahmen ihrer Zuständigkeiten. Hierzu gehören u. a. die folgenden Aufgaben:

- Benennung von Personen zur Unterstützung der Projektgruppe bei der Wahrnehmung der dort beschriebenen Aufgaben
- Durchführung von regionalen Informationsveranstaltungen zur Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren
- Unterstützung bei der Auswahl von Mentorinnen und Mentoren, Sichtung und Weiterleitung der eingegangenen Interessensbekundungen, Bestätigung der Eignung
- Unterstützung bei der Auswahl der Mentees, Sichtung, Bewertung und kommentierte Weiterleitung der eingegangenen Vorschläge/Bewerbungen durch die jeweilige Referatsleitung. Bei Überschreitung der doppelten Anzahl von Bewerbungen im Verhältnis zu der Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätzen muss eine an den Auswahlkriterien (siehe 4.6) orientierte Vorauswahl getroffen werden.

4.4 Schulleitung

Zu den wichtigen Aufgaben von Schulleitung gehört die Personalentwicklung an ihren Schulen, so regelt es die Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen vom 22.06.2019. Auch der Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt, dass die Schulleitung Lehrerinnen und Lehrer und sonstiges pädagogisches Personal in Fragen der kontinuierlichen Erweiterung ihrer professionellen Kompetenzen unter Berücksichtigung der schulischen Fortbildungsplanung berät, Eigeninitiative bei der professionellen Weiterentwicklung fördert und die Berufs- und Karriereplanung des schulischen Personals unterstützt. Insoweit müssen die Schulleitungen auch das Mentoring-Programm aktiv unterstützen, u. a. durch die Übernahme der nachfolgenden Aufgaben:

- Information des Kollegiums über das Fortbildungsangebot Mentoring und Weitergabe entsprechender Informationsmaterialien
- Beratung geeigneter Lehrerinnen, Klärung der beruflichen Ziele und der Motivation für eine Teilnahme am Mentoring-Projekt

- Klärung der zeitlichen Ressourcen im Einzelfall
- ggf. Benennung eines Vorschlages je Schule (aufgrund der begrenzten Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätze muss nicht jede Schule einen Vorschlag einreichen) unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragten und ggf. Schwerbehindertenvertretung
- Weiterleitung der Bewerbung mit einem Kurzgutachten über die Eignung der Bewerberin an die ADD (Fachreferat und Referat 31)

4.5 Mentorinnen und Mentoren

Der Gewinnung von geeigneten Mentorinnen und Mentoren kommt bei diesem Projekt eine besondere Bedeutung zu, da sie mit der Betreuung einer Mentee und als deren Vorbild für die Dauer eines Mentoring-Durchlaufs eine wichtige Rolle einnehmen. Die Tätigkeit als Mentorin oder Mentor ist sicher auch ein Gewinn für die eigene weitere Entwicklung und Professionalisierung in der Führungsrolle, insbesondere im Hinblick auf die Beratungskompetenz. Die eigene Arbeit und eigene Verhaltensweisen können reflektiert und durch den Input und das Feedback der Mentee bestätigt oder hinterfragt werden. Von der Mentoring-Beziehung kann insoweit auch die Führungskraft selbst profitieren. Durch den Kontakt mit anderen Mentorinnen und Mentoren entstehen des Weiteren neue Netzwerke, die in der Folge genutzt werden können.

4.5.1 Personenkreis

Als Mentorinnen und Mentoren können erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter sowie – wenn nicht genügend Interessierte gewonnen werden können – auch Stellvertreterinnen und Stellvertreter eingesetzt werden, wobei grundsätzlich keine Mentee betreut werden soll, die an der eigenen Schule eingesetzt ist.

4.5.2 Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren

Für die Pilotphase wurden die Mentorinnen und Mentoren über eine gezielte Auswahl und Ansprache durch die Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten gewonnen und um Abgabe eines Profilbogens für Mentorinnen und Mentoren (s. Anlage 1) gebeten werden. Dieses Verfahren hat sich bewährt und soll fortgeführt werden. Regionale Informationsveranstaltungen der Schulaufsicht für interessierte Schulleiterinnen und Schulleiter sollen vertiefte Informationen über das Projekt zu vermitteln. Darüber hinaus soll

bei Schulleitungsdienstbesprechungen und anderen geeigneten Veranstaltungen für das Mentoring-Programm geworben werden. Für Interessierte wird eine Checkliste zur Selbstprüfung der Eignung als Mentorin oder Mentor zur Verfügung gestellt (s. Anlage 3). Mittelfristig soll ein Pool an geeigneten Mentorinnen und Mentoren aufgebaut werden.

4.5.3 Verfahren

Eine Initiativbewerbung ist zwar grundsätzlich möglich, aber nicht erforderlich, da die Mentorinnen und Mentoren derzeit gezielt durch die Schulaufsicht angesprochen und der Projektgruppe vorgeschlagen werden. Der Zeitraum für die Gewinnung neuer Mentorinnen und Mentoren und die Abgabe von Interessensbekundungen ist jeweils vom 01.01. bis zum 15.02. Die Schulaufsicht wird gebeten, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig anzusprechen und für das Vorhaben zu werben.

Ihr Interesse für eine Tätigkeit als Mentorin oder Mentor können i.d.R. Schulleiterinnen und Schulleiter (ggf. bei Bedarf auch stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter) der Gymnasien, Integrierten Gesamtschulen und Realschulen plus, die an einer staatlichen Schule in Rheinland-Pfalz tätig sind, durch Abgabe eines Motivationsschreibens und des Profilbogens für Mentorinnen und Mentoren auf dem Dienstweg anmelden.

Die Schulaufsicht leitet die Unterlagen mit einer kurzen fachlichen Stellungnahme – unter Bezugnahme auf nachstehende Kriterien (4.5.4) – über die Eignung als Mentorin oder Mentor an das Auswahlgremium (Projektgruppe) weiter.

4.5.4 Auswahlverfahren

Über die Aufnahme als Mentorin oder Mentor in das Mentoring-Programm entscheidet die Projektgruppe nach den folgenden Kriterien:

- mehrjährige Berufserfahrung als Schulleiterin oder Schulleiter bzw. in Ausnahmefällen als Stellvertreterin oder Stellvertreter
- Nachweis herausragender Führungskompetenzen und besonderer Problemlösungsstrategien
- Fähigkeit zum effektiven Verwaltungshandeln
- hohes Maß an Kompetenzen in Bezug auf pädagogische Schwerpunktsetzungen

- Erfahrung nach Möglichkeit auch in anderen schulischen Funktionen
- herausragende Sozial-, Beratungs- und Kommunikationskompetenzen
- hohe Bereitschaft, Führungsnachwuchskräfte durch gezielte Personalentwicklung zu fördern

Die Auswahl und Benachrichtigung der Mentorinnen und Mentoren erfolgt jeweils bis zu den Osterferien, wobei zunächst mehr Interessierte berücksichtigt werden können als Plätze zur Verfügung stehen. Nachbesetzungen in den Tandems können ggf. bis zum letzten Werktag vor der Auftaktveranstaltung erfolgen. Die zugelassenen Mentorinnen und Mentoren geben über eine formalisierte Rückmeldung eine verbindliche Teilnahmezusage bis zum 31.05. eines Kalenderjahres ab.

Die Anzahl der zu einer Teilnahme an einem Mentoring-Kurs letztlich zugelassenen Mentorinnen und Mentoren ist flexibel und sollte bestenfalls sogar die Zahl der zur Verfügung stehenden Plätze (höchstens 20) überschreiten, damit bei der Bildung der Tandems ein gewisser Spielraum besteht. Die tatsächliche Teilnahme am jeweiligen Durchlauf hängt von der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Bewerbungseingänge auf einen Platz als Mentee ab.

4.5.5 Vorbereitung

Neue Mentorinnen und Mentoren werden mit Beginn der Maßnahme durch das ZfS für ihre Tätigkeit vorbereitet. Das Angebot wird in die Auftaktveranstaltung jedes Durchlaufs integriert. Veranstaltungsinhalte sind vor allem Konkretisierungen zu der Rolle als Mentorin bzw. Mentor sowie die Initiierung von (über)regionalen Vernetzungen der Mentorinnen und Mentoren.

4.5.6 Aufgabenbeschreibung

Die Mentorin bzw. der Mentor

- schließt mit der Mentee eine „Mentoring-Vereinbarung“ (s. Anlage 5) u.a. zur Häufigkeit von Treffen, zur vertraulichen Behandlung von Inhalten etc.,
- ermöglicht ein regelmäßiges Shadowing und gibt dadurch Einblicke in Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse in der eigenen Schule,

- kann kleinere geeignete Aufgaben an die Mentee delegieren, wenn der zeitliche Umfang leistbar ist und ein direktes fachliches Feedback erfolgt,
- unterstützt durch Ratschläge auf persönlicher, inhaltlich-systemischer und sozialer Ebene in der Kompetenzentwicklung,
- bietet Einblicke in die eigenen Netzwerke an,
- gibt Feedback zu den gewünschten Themen der Mentee,
- erörtert gemeinsame strategische Planungen über den weiteren Berufsweg und mögliche Karriereschritte,
- führt und dokumentiert ein Halbzeitgespräch sowie ein Abschlussgespräch und übermittelt formal die Gesprächsdokumentationen an die Projektgruppe.

4.6 Mentees

Bei der Auswahl der Mentees werden die jeweils zuständige Personalvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Schwerbehindertenvertretung im Rahmen ihrer Mitwirkungsrechte beteiligt.

4.6.1 Personenkreis

Da das Mentoring-Programm zum Ziel hat, die Zahl der Frauen in schulischen Führungsfunktionen zu erhöhen, können nur Lehrerinnen zugelassen werden, die seit mindestens vier Jahren in einem Beamtenverhältnis oder einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis an einer staatlichen Schule in Rheinland-Pfalz tätig sind und noch keine Funktionsstelle haben. Voraussetzung ist, dass die Lehrerin tatsächlich eine Führungsfunktion anstrebt, bereits besondere Aufgaben in der Schule übernommen hat und die grundsätzliche Eignung für eine Führungsfunktion durch die Schulleiterin oder den Schulleiter durch ein formloses Kurzgutachten bestätigt wird (zu den Kriterien s. 4.6.4). Es ist Aufgabe der Führungskräfte (hier: Schulleiterinnen und Schulleiter), im Rahmen ihrer Zuständigkeit auf die Ziele des LGG hinzuwirken (§ 5 Abs. 2 LGG). Dazu gehört es auch, im Rahmen der Personalentwicklung geeignete Frauen entsprechend zu fördern, wenn diese in den Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Für interessierte Lehrerinnen wird darüber hinaus eine Checkliste zur Selbstprüfung (s. Anlage 4) zur Verfügung gestellt.

4.6.2 Bewerbungsverfahren

Für die Pilotphase wurden die Mentees zunächst über eine gezielte Auswahl und Ansprache durch die Schulleitungen gewonnen. Dieses Verfahren hat sich bewährt und soll fortgeführt werden. Die jeweiligen Schulleitungen werden durch die Schulaufsicht in geeigneter Weise, z. B. in Schulleitungsdienstbesprechungen, über die Struktur des Programmes und die Erfahrungen aus der Pilotphase sowie den weiteren Durchläufen informiert. Die Schulleitungen können geeignete Lehrerinnen (Auswahlkriterien siehe 4.6.4) aus ihrem Kollegium zur Teilnahme am Projekt vorschlagen und um Abgabe einer Bewerbung bitten.

Der Bewerbungszeitraum ist jeweils vom 01.01. bis zum 15.02. eines Kalenderjahres.

Die Bewerbung erfolgt onlinebasiert auf dem Dienstweg. Der Bewerbung sind Lebenslauf, letzte dienstliche Beurteilung sowie der Profildbogen für Mentees (Anlage 2) beizufügen. Die ADD trifft ggf. eine Vorauswahl und leitet nicht mehr als 40 Vorschläge an die Projektgruppe weiter.

4.6.3 Auswahlverfahren

Über die Aufnahme in das Mentoring-Programm entscheidet die Projektgruppe unter Berücksichtigung der Auswahlkriterien (4.6.4) auf der Basis der eingegangenen Bewerbungsunterlagen.

Die Auswahl und Benachrichtigung der Mentees erfolgt jeweils bis zu den Osterferien. Nachbesetzungen können ggf. bis zum letzten Werktag vor der Auftaktveranstaltung berücksichtigt werden. Die zugelassenen Mentees geben über eine formalisierte Rückmeldung eine verbindliche Teilnahmezusage bis zum 31.05. eines Kalenderjahres ab.

Die Anzahl der zu einer Teilnahme an einem Mentoring-Kurs zugelassenen Lehrerinnen ist flexibel. Sie orientiert sich an der Anzahl der zur Verfügung stehenden Mentorinnen und Mentoren sowie an der Anzahl der berücksichtigungsfähigen Bewerbungseingänge. Eine Gruppengröße von 15 Teilnehmerinnen soll dauerhaft nicht unterschritten werden; es können maximal 20 Teilnehmerinnen in einem Durchlauf berücksichtigt werden (s. auch 3.3).

4.6.4 Auswahlkriterien:

Bei der Auswahl der Mentees wird die letzte dienstliche Beurteilung nicht als hartes Auswahlkriterium zugrunde gelegt. Sie soll aber Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit die Lehrkraft bereits besondere Aufgaben übernommen hat und die nachfolgenden Kriterien erfüllt. Das Erstellen einer aktuellen dienstlichen Beurteilung ist nicht erforderlich. Wenn sich das Aufgabenspektrum der Lehrkraft seit der letzten dienstlichen Beurteilung erheblich geändert hat, können hierzu ergänzende Ausführungen im Kurzgutachten durch die Schulleitung gemacht werden. Die nachfolgenden Kriterien werden zur Auswahl herangezogen:

Die Lehrerin

- ist seit mindestens vier Jahren unbefristet im rheinland-pfälzischen Schuldienst beschäftigt und hat noch keine Funktionsstelle.
- zeigt sich besonders interessiert an Führungsaufgaben und hat in der Schule bereits besondere Aufgaben, z. B. als Fachkonferenzvorsitzende, übernommen.
- zeigt eine hohe Bereitschaft, die weitere berufliche Entwicklung aktiv in die Hand zu nehmen und in der Rolle der Mentee zu lernen.
- verfügt in hohem Maße über die Fähigkeit des Selbstmanagements, der Selbststrukturierung und der Selbstkritik.
- ist besonders interessiert an digitaler Weiterbildung.
- zeigt ein hohes Engagement bei der Schulentwicklung, bei Projekten oder der Bewältigung besonderer Problemlagen in der Schule, z. B. auch während der Corona-Pandemie.
- Die Schulleitung bescheinigt der Lehrerin eine besondere Eignung für die Übernahme von Führungsaufgaben.

4.6.5 Rollenbeschreibung

Die Mentee

- schließt mit der Mentorin bzw. dem Mentor eine „Mentoring-Vereinbarung“; u.a. zur Häufigkeit von Treffen, zur vertraulichen Behandlung von Inhalten etc.,

- ist die Hauptakteurin in der Mentoring-Beziehung, hält aktiv den Kontakt zur Mentorin oder dem Mentor und bereitet die gemeinsamen Termine vor,
- nimmt das angebotene Shadowing wahr und kann in diesem Zusammenhang Verhaltensübungen in abgestimmten Situationen ausprobieren,
- ist für die eigene berufliche Entwicklung selbst verantwortlich,
- benennt Zielvorstellungen und Themenvorschläge,
- setzt Vereinbarungen um und gibt Rückmeldungen an die Mentorin oder den Mentor
- holt sich die benötigten Informationen entsprechend eigenverantwortlich ein,
- erprobt Verhaltensübungen zum schulischen Führungshandeln unter Anleitung der Mentorin bzw. des Mentors und in den Begleitseminaren/Netzwerktreffen,
- führt mit der Mentorin bzw. dem Mentor ein Halbzeit- sowie ein Abschlussgespräch,
- hält Kontakt zu den Mentees des Durchlaufs und beteiligt sich aktiv an der Organisation von Veranstaltungen, die durch die Mentees verantwortet werden.

5. Referenzprojekt und weitere Angebote (RLP)

In der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung gibt es bereits seit 2010 das Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte „Mehr Frauen an die Spitze“ des Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz.

- „Mehr Frauen an die Spitze!“

<https://mffjiv.rlp.de/de/themen/frauen/frauen-in-der-wirtschaft-und-dem-oeffentlichen-dienst/mentoring-programm-mehr-frauen-an-die-spitze/>

Beim Pädagogischen Landesinstitut gibt es weitere Angebote zum Thema Führung, die sich teilweise nur an Frauen, im Übrigen aber an alle Lehrkräfte richten.

- „FRAUEN. FOKUS. FÜHRUNG. Die Bewerbung auf Leitungs- und Funktionsstellen“

<https://zfs.bildung-rp.de/angebotsspektrum/frauen-und-fuehrung.html>

Das Zentrum für Schulleitung und Personalführung bietet jährlich zweimal für Lehrerinnen die Fortbildung „FRAUEN. FOKUS. FÜHRUNG. Die Bewerbung auf Leitungs- und Funktionsstellen“ an. Die Teilnehmerinnen erhalten in dieser zweitägigen Veranstaltung Informationen über das Bewerbungsverfahren durch eine Vertreterin der ADD und haben Gelegenheit, sich inhaltlich mit den Bestandteilen des Verfahrens vertraut zu machen. Dazu gehören auch praktische Übungen zum Kolloquium und zur Durchführung einer Bewerbungskonferenz. Auf dieser Basis können individuelle Stärken und Entwicklungsfelder identifiziert werden. Weiterhin erhalten die Teilnehmerinnen Tipps zum Selbstmarketing, zum selbstbewussten Auftreten und zur Präsentation eines wirkungsvollen Kurzvortrags. Zudem besteht die Möglichkeit einer Vernetzung und zum Austausch mit Kolleginnen, die auch an Leitungsaufgaben interessiert sind.

- „Netzwerk für Frauen, die sich für eine Führungsposition interessieren“

<https://evewa.bildung-rp.de/veranstaltungsdetail/?id=37860&m=M001&r=8092>

Das Zentrum für Schulleitung und Personalführung wendet sich in dieser E-Session an Lehrerinnen, die gerne mehr Verantwortung in Schule übernehmen möchten. Dabei

geht es um diverse Themen aus dem Schulleitungsalltag oder auch um eine angestrebte Bewerbung. Gleichzeitig soll eine Basis geboten werden für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, so dass langfristig daraus ein hilfreiches Netzwerk entstehen kann. Diese Veranstaltung wird zweimal im Jahr digital angeboten.

- „Orientierung und Vorbereitung auf Führungsaufgaben“

Das Zentrum für Schulleitung und Personalführung bietet allen Lehrkräften, die an Leitungsfunktionen interessiert sind, zwei Fortbildungsmöglichkeiten an:

a) *„Interesse an Schulleitung? Führungsaufgaben an einer Schule übernehmen“*

<https://zfs.bildung-rp.de/angebotsspektrum/orientierung-und-vorbereitung-fuer-an-schulleitung-interessierte-lehrkraefte.html>

Die zweitägige Veranstaltung dient einer Orientierung, wird jeweils für Lehrkräfte der Primar- sowie der Sekundarstufe angeboten und thematisiert die Aufgaben der Schulleitung sowie die dafür notwendigen Kompetenzen. Die Reflexion der eigenen Motivation und die Bereitschaft zum Rollenwechsel sind ebenso Bestandteile der inhaltlichen Arbeit. Im Zentrum steht dabei die bewusste individuelle Auseinandersetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Themen und Konsequenzen, die mit einem Wechsel in eine Schulleitungsposition verbunden sind.

b) *„Vorbereitung auf Führungsaufgaben“*

<https://zfs.bildung-rp.de/angebotsspektrum/vorbereitung-auf-fuehrungsaufgaben.html>

Die Veranstaltungsreihe thematisiert – jeweils für Primar- bzw. Sekundarstufe – Kernbereiche des Schulleitungshandelns und entsprechende Anforderungen und besteht aus drei Modulen von jeweils zwei bis drei Tagen Dauer. Ergänzend kann selbstorganisiert eine Hospitation bei der Schulleitung einer anderen Schule durchgeführt werden. Eine Teilnahmezertifizierung erfolgt nur, wenn an allen Modulen und an der Hospitation teilgenommen wurde.

Themen der Module:

- Grundlagen professioneller Kommunikation in typischen Führungssituationen
- Wirksam als Führungskraft in der Schule: Rollengestaltung, Mitarbeiterführung, Prozesssteuerung - Möglichkeiten und Grenzen
- Unterrichtsentwicklung

6. Anlagen und Materialien

- Profilbogen für Mentorinnen und Mentoren (Anlage 1)
- Profilbogen für Mentees (Anlage 2)
- Selbstcheckbogen für Mentorinnen und Mentoren (Anlage 3)
- Selbstcheckbogen für Mentees (Anlage 4)
- Formblatt für eine Mentoring-Vereinbarung (Anlage 5)
- Rückmeldebogen, Gesprächsdokumentation (Anlage 6)
- Kurzinformation zum Programm (Flyer)

7. Kontakt / Ansprechpersonen

Leitung der Projektgruppe:

Katja Mehler
Ministerium für Bildung
Mittlere Bleiche 61
55116 Mainz
Tel.: 06131/162850
E-Mail: katja.mehler@bm.rlp.de

Verantwortlicher Referent beim ZfS:

Oliver Klauk
Zentrum für Schulleitung und Personalführung
In der Steinkaut 3
55543 Bad Kreuznach
Tel.: 0671/9701-1825
E-Mail: oliver.klauk@pl.rlp.de

Gleichstellungsbeauftragte für den Schulbereich beim Ministerium für Bildung

Nadja Nikolaus
Ministerium für Bildung
Mittlere Bleiche 61
55116 Mainz
Tel.: 06131/164529
E-Mail: nadja.nikolaus@bm.rlp.de