

Abschlussevaluation Pilotprojekt 2015-2016 AMELIA Mentoringprojekt – ein Deutschschweizer Angebot für die Sekundarstufe II



Methodisches Vorgehen

Alle Teilnehmenden des Pilotprojekts (17 Mentees und 17 Mentorinnen und Mentoren) wurden mit Hilfe eines teilstandardisierten online Fragebogens nach jeder Veranstaltung und am Schluss des Durchgangs befragt. Während es bei den einzelnen Veranstaltungen vor allem darum ging herauszufinden, ob die jeweiligen Inhalte passend waren und ob sie gut vermittelt wurden, zielte die Schlussbefragung darauf ab, genaueres herauszufinden über das Projekt insgesamt, bzw. über die allgemeinen Zielsetzungen des Projekts. Die Schlussevaluation wurde im Mai 2016, nach Beendigung des ersten Durchlaufs durchgeführt und ausgewertet.

Kontext Projektziele

Gemäss der Studie zur Untervertretung von Frauen in Schulleitungen auf der Sekundarstufe II, welche 2012 von der WBZ CPS und dem Berufs- und Mittelschulamt des Kantons Bern erstellt wurde, gibt es verschiedene Ansatzpunkte, wie das Thema angegangen werden kann. Ungleich der Situation in Hamburg, wo politische Rahmenbedingungen zur Erhöhung von Frauen in schulischen Kaderpositionen vorliegen und eingefordert werden, sieht die Situation in der Schweiz anders aus. Aus diesem Grund konnte das Hauptziel nicht sein, die Teilnehmerinnen des Projekts zu Bewerbungen zu verpflichten, sondern auf offenere Art darauf hin zu arbeiten. Der Fokus musste folglich vor allem auf den Handlungsmöglichkeiten der Lehrerinnen liegen. Wie kann man hier Hand bieten?

Projektziele

Die Studie brachte die untenstehenden Handlungsfelder für interessierte Lehrerinnen zu Tage. Überraschenderweise haben viele Lehrerinnen eine lückenhafte oder unrealistische Vorstellung von der Arbeit einer Schulleitung. Es mangelt oft an Wissen und Informationen bezüglich Leitungsfunktionen und unter anderem auch deshalb an Interesse an dieser Arbeit. Weiter fehlt im Allgemeinen ein karriereorientiertes Bewusstsein gepaart mit mangelndem Zutrauen. Da in manchen Gymnasien und Berufsschulen (noch) wenig Frauen in der Schulleitung tätig sind, ist es auch schwierig, sich an sog. role models zu orientieren.

Folgende Zielsetzungen wurden für das Pilotprojekt gewählt. Die Teilnehmerinnen

- werden in ihrer Absicht, Führungsverantwortung zu übernehmen gestärkt;
- werden dazu motiviert, sich für Führungsaufgaben zu bewerben;
- erhalten vertiefte Einblicke in die Tätigkeitsfelder und Funktionsweise von Schulleitungen;
- erhalten Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten mit anderen Lehrerinnen (interkantonal);
- werden durch erfahrene Schulleitungsmitglieder begleitet und profitieren von deren Fachwissen.

Zudem werden die Schulleitungen auf der Sekundarstufe II sowie die Mittelschul- und Berufsschulämter für dieses Thema sensibilisiert. Da ja 17 Schulleitungspersonen in der Rolle als Mentorin und Mentor mitwirkten, gelang es, das Thema in mehrere Schulen zu bringen. Es war auch möglich, zwei Personen aus kantonalen Ämtern als Referenten oder Gäste bei den fachlichen Modulen zu engagieren.

a) Projektziel Übernahme Führungsverantwortung

Für 10 Teilnehmende kam das Mentoringprojekt zum richtigen Zeitpunkt ihrer beruflichen Laufbahn. Das heisst, dass sich die Mehrheit der Mentees öffnen konnte, Absichten für Führungsverantwortung zu

formulieren und mit ihren Mentorinnen und Mentoren zu thematisieren. Zudem wurden Überlegungen zu einem Karriereschritt intensiviert und / oder Abklärungen dazu getroffen. Das zweite und dritte fachliche Modul zu den Themen Führung und Bewerbung unterstützten das Ziel, sich ernsthaft mit der Frage auseinanderzusetzen, Führungsverantwortung zu übernehmen, sei es in Form einer Teilverantwortung (Konrektorat) oder der Gesamtverantwortung (Rektorat). Eine Mentee möchte gerne ausserhalb des schulischen Kontextes eine Führungsposition anstreben. Eine andere Teilnehmende hat sich unterdessen teilselbstständig gemacht.

Zwei Drittel der Mentees melden zurück, dass sie zufriedenstellende Unterstützung erhielten bezüglich ihres Selbstverständnisses als mögliche, künftige Schulleiterinnen.

b) Bewerbungen für offene Stellen

Während des Mentoringprojekts haben sich verschiedene Teilnehmerinnen insgesamt 9 Mal auf Konrektorats- oder Rektoratsstellen beworben. Obwohl es nur im Kanton Zürich eine Amtszeitbeschränkung von maximal 12 Jahren für Schulkader gibt und deshalb in diesem Kanton die Fluktuation höher ist als in der restlichen Deutschschweiz, bewarben sich erstaunlich viele Mentees für eine Stelle. Die Evaluation zeigt auch, dass sich die Mentorinnen und Mentoren aktiv dafür eingesetzt haben, dass ihre Mentee die möglichen Chancen wahrnimmt und in ihrer Begleitung Bewerbungsversuche unternimmt. Ein Vorgesetzter von einer Mentee hat die Kosten des Mentoringprojektes vollumfänglich übernommen mit der Auflage, dass sich die Mentee bei einer freiwerdenden Stelle ihrer Schule bewirbt. Eine Teilnehmerin hat es geschafft und ist seit Sommer 2016 Rektorin des Gymnasiums Interlaken.

Im Nachgang (Stand November 2016) hat sich noch eine Mentee für eine Konrektoratsstelle beworben, jedoch nicht reüssiert. Es ist erfreulich festzuhalten, dass sich auch ohne politische Vorgaben, Mentoringprojekte eignen, potentielle Kandidatinnen zu fördern. Die Mentees sprechen mehrheitlich von einer positiven Bewerbungserfahrung, auch wenn es mehrheitlich (noch) nicht geklappt hat, die Stelle zu bekommen.

c) Einblicke in die Tätigkeitsfelder von Schulleitungen

Dieses Ziel wurde in hohem Masse erfüllt. Das individuelle Mentoring, in Form von 6 Treffen mit der/dem eigenen Mentorin/Mentoren, erlaubte es den Teilnehmenden, einerseits generell Einblicke in den Schulleitungsaltag zu erhalten, und andererseits spezifische Wünsche einzubringen. Am effektivsten ist die Methode des Jobshadowings zu nennen, bei dem die Mentee einen halben oder ganzen Tag mitläuft und den vielseitigen Tätigkeiten auf diese Weise begegnen kann. Diese Treffen boten auch die Gelegenheit, beispielsweise an Veranstaltungen teilzunehmen, eine Vorstellung zu bekommen, was für Aussenkontakte bestehen und gepflegt werden müssen oder die wichtigsten Themenfelder der Schulführung kennen zu lernen. Weiter wurde zurückgemeldet, dass bei mehr als der Hälfte der Mentees eine Klärung bezüglich der eigenen Karriereziele stattfand und sie wirksame Strategien für ihre berufliche Laufbahn erhielten.

d) Austausch-und Vernetzungsmöglichkeiten

Alle Teilnehmenden des Projekts (Mentorinnen, Mentoren und Mentees) profitierten von den zahlreichen Möglichkeiten, sich auszutauschen und sich zu vernetzen. Das Format von 4 eineinhalb-tägigen Veranstaltungen begünstigte diese Zielsetzung. Es fand ein Austausch statt zwischen allen Mentees und spezifisch zwischen denjenigen Mentees, die schon als Konrektorinnen tätig sind (sie trafen sich in Form einer Intervisionsgruppe). Auch die Mentorinnen und Mentoren schätzten die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen. Hierfür war im Rahmenprogramm Platz reserviert. Insgesamt fanden alle, dass das Mentoringprojekt eine bessere Vernetzung von Frauen auf der Sekundarstufe II initiierte. Indirekt sind folgende Ziele anvisiert und ebenfalls erfüllt worden:

-Austausch zwischen Schulen auf allen Hierarchiestufen in der Deutschschweiz

- Interkantonaler Wissenszuwachs (was läuft wie in welchen Kantonen)
- Anstoss, sich auch ausserhalb des eigenen Kantons für Stellen umzusehen (Blick öffnen)
- Sichtung von Frauen in Führungspositionen (role models)
- Einblicke in verschiedene Führungsstile
- Sensibilisierung von Nachwuchsförderung als Thema an der Sekundarstufe II
- Auftakt zu möglicher Vernetzungsarbeit auch nach dem Projekt
- Verbreiterung des Themas in der Deutschschweiz bei Lehrerinnen und Schulleitungen

e) Begleitung und Know-how durch Schulleitungsmitglieder

Alle Mentees konnten eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit mit ihrer Mentorin/ihrem Mentor aufbauen. Es gab weder nennenswerte Schwierigkeiten noch Abbrüche in der Zusammenarbeit der Arbeitsteams. Die Mentees nahmen nach dem Briefing die aktive Gestaltung des individuellen Mentorings an die Hand und wurden gut begleitet. Trotz des relativ hohen Zeitaufwands und der geographischen Hürden, konnten die Treffen stattfinden und wurden als sehr positiv bewertet–von den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren.

Die Anliegen der Mentees bezüglich der Karriereplanung oder der Unterstützung künftiger Berufspläne wurden adäquat umgesetzt (siehe auch Punkt b, Seite 2). Es gelang den meisten Mentees, ihre wichtigsten persönlichen Ziele anzusprechen und anzugehen. Die Überlegungen zu einem Karriereschritt wurden intensiviert und entweder während des Durchgangs in Handlungsschritte übergeführt oder zumindest für nach dem AMELIA Projekt skizziert. Viele Mentees meldeten auch zurück, sie hätten Karriereziele verifiziert und geklärt. Ausserdem wurde etwa ein Drittel der Mentees in ihrer Wahrnehmung und Absicht gestärkt, Schulleiterin zu werden.

Informell wurde mir seitens der Mentees vermehrt mitgeteilt, dass sie nun eine Ansprechperson gefunden hätten, für ihre Fragen, die an ihrer Schule offen bleiben. Sie bekamen Feedback und wurden tatkräftig bei ihren Bewerbungen unterstützt.

Rückmeldungen der Mentorinnen und Mentoren

Da es sich um ein Pilotprojekt handelt, wurden auch die Mentorinnen und Mentoren nach Abschluss des Durchgangs nach ihrer Einschätzung befragt. Alle fanden es interessant, ein Nachwuchsförderungsinstrument kennen zu lernen und schätzten insbesondere auch die Aussensicht ihrer Mentees. Oft fehlt im Alltag die Möglichkeit zum direkten Handeln und Wirken ein Feedback zu erhalten. Sicherlich war es auch hilfreich, externe Wertschätzung für ihre Tätigkeiten zu erhalten. Einzelne Mentorinnen und Mentoren fanden auch Interesse und Zeit, die Schule der Mentee zu besuchen. Viele von ihnen fanden es bereichernd, einen Beitrag zur Nachwuchsförderung zu leisten. Einige betonten explizit, dass es ihnen Spass gemacht hat, Frauen kennen zu lernen und zu fördern. Sich in einem niederschweligen Rahmen auch unter Schulleitenden auszutauschen wurde ebenfalls positiv bewertet.

Als schwierig wurde mehrfach der Zeitaufwand genannt.

War das AMELIA Mentoringprojekt erfolgreich?

Diese Frage kann uneingeschränkt positiv beantwortet werden. Die Teilnehmenden haben eine sehr gute Rückmeldung über die Teilnahme und Leitung des Projekts gegeben und sind der Meinung, dass es weitere Durchläufe geben sollte. Auch die Kooperation mit dem jeweiligen Teampartner, bzw. der

Teampartnerin ist jeweils sehr positiv bewertet worden, die selbstgestellten Ziele sind in hohem Ausmass umgesetzt worden.

Das Klima, die Atmosphäre unter den Beteiligten sowie die hohe Professionalität haben wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Bei der Schlussbefragung kamen auch verschiedenste Anregungen und konstruktive Rückmeldungen zusammen, die beim zweiten Durchgang aufgegriffen werden konnten.

Von Andrea Iseli, ehemalige Mentee, die seit Sommer 2016 neu Rektorin des Gymnasiums Interlaken wurde, kam folgende Antwort auf die einleitende Frage oben:

"Das AMELIA-Mentoringprojekt ist ein Weg, wie man sich auf das Thema Führung auf der Sekundarstufe II gut vorbereiten kann. Ich fand den Austausch mit anderen Frauen auf dem Sprung in Führungspositionen ebenso wertvoll wie das persönliche Mentoring."

Ausblick: Wie geht es weiter?

Der zweite Durchgang AMELIA Mentoringprojekt ist seit ende November 2016 unterwegs, mit dabei sind 9 Mentees sowie 9 Mentorinnen und Mentoren. Zudem haben zwei frauenspezifische Kaderkurse in diesem Jahr stattgefunden.

Das Echo aus dem Feld (Lehrerinnen, Teilnehmende des AMELIA Mentoringprojekts, Rektorinnen, Rektoren), Befragte zum Thema vor, während und nach der Durchführung des Pilotprojektes machen klar, wie wichtig Nachwuchsförderung auf der Sekundarstufe II ist. Einblicke in den Schulleitungsalldag, Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten sowie spezifische fachliche Themen sind dabei ebenso von zentraler Bedeutung wie das individuelle Mentoring.

Die WBZ CPS hat ab 2017 einen neuen Leistungsauftrag und Namen, der nicht mehr vorsieht, selber Angebote für die Sekundarstufe II zu konzipieren und anzubieten. Es wird geprüft, ob das Angebot an eine Hochschule überführt werden kann. Als ZEM CES sind wir nichtsdestotrotz mitverantwortlich für die Qualität an der Sekundarstufe II bezüglich Unterricht, Schulentwicklung und Schulführung. Es ist mitunter unsere Aufgabe, Themen anzustossen und dafür zu sorgen, dass sie bei den involvierten Stellen und Institutionen Gehör finden, bzw. geprüft und angegangen werden.

Aus diesem Grund wird das Thema AMELIA unter der neuen Flagge ZEM CES weitergeführt werden, allerdings mit einem anderen Fokus. Wie gelingt es, dass sich Schulleitungen und Ämter mit dem Thema befassen, bzw. aktiver ihre Rollen gestalten? Das Thema ist nicht auf Frauenförderung zu beschränken, sondern muss im Zusammenhang mit Nachwuchsförderung allgemein und Attraktivität der Schulleitungstätigkeit – und in weiterem Rahmen als Stärkung der Gymnasien schweizweit – wahrgenommen werden.

Rebekka Marti
WBZ CPS, 12. Dezember 2016