

**Nele Haasen**

**Mentoring**

***Persönliches Karriereförderung***

***als Erfolgskonzept***

# Inhalt

Einführung

1. Was ist Mentoring?

Teil I: Mentoring-Projekte aus der Praxis

2. Mentoring für Führungsnachwuchs

3. Mentoring für künftige Managerinnen

4. Offene Mentoring-Programme

5. Mentoring für Mitglieder

6. Mentoring an Universitäten

Teil II: Mentoring (für sich oder andere) organisieren

7. Mentee sein

8. Mentor oder Mentorin sein

9. Mentoring-Gespräche gestalten

10. Mentoring-Programme organisieren

11. Training und Supervision in Mentoring-Programmen

Serviceeteil: Adressen und Ansprechpartner

Literatur

Register

Über die Autorin

# Einführung

Mentoring ist ein winner-game, von dem alle profitieren können, die sich daran beteiligen. Es wird seit Jahrhunderten von Menschen praktiziert. In den letzten Jahren wird es wieder entdeckt, und von immer mehr Menschen, besonders von immer mehr Frauen, bewusst eingesetzt. Das Prinzip ist einfach: Eine erfahrene, meist ältere Person (Mentor oder Mentorin) unterstützt eine Jüngere (Mentee) dabei, ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln und ihre beruflichen Kompetenzen auszubauen. Dabei geht es vor allem um die Weitergabe von Lebens- und Berufserfahrung. Das kann das taktische Vorgehen in Besprechungen sein oder das gezielte Entwickeln von persönlichen Fähigkeiten, um bestimmte berufliche Ziele zu erreichen.

Warum ist es ein winner-game? Dass der oder die Mentee profitiert, liegt auf der Hand. Aber auch Mentoren haben Vorteile von ihrem Engagement: Erfahrungen weiterzugeben, macht Sinn und Spaß. Es hat etwas zutiefst Befriedigendes, wenn Jüngere aus den eigenen Erfahrungen Nutzen ziehen und man zu ihrem Erfolg beigetragen hat. Mentoren berichten außerdem durchwegs, dass sie durch die Fragen ihrer Mentees ihr eigenes Verhalten und Denken verstärkt reflektierten und neue Erkenntnisse über sich gewannen.

Im Mentoring führen Mentor oder Mentorin und Mentee über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßige Gespräche. Sie treffen sich alle vier bis sechs Wochen für etwa zwei Stunden und besprechen, was der oder dem Mentee wichtig ist und wo

er an einer anderen Perspektive interessiert ist: Aktuelles aus dem Beruf, Karriereschritte, Fragen zum eigenen Verhalten, zur Mitarbeiterführung, zu Bewerbungen... Von keiner Lernbeziehung profitierten Sie als Mentee mehr, als vom persönlichen Zweiergespräch und vom direkten Austausch mit jemandem, der Ihnen wohlwollend gesonnen ist und Sie voranbringen möchte.

### **Einführung in Netzwerke**

Mentoring bietet aber noch mehr: Mentoren führen ihre Mentees auch in ihre Kreise und Netzwerke ein – was wichtig ist für alle, die ihre Ideen erfolgreich umsetzen und beruflich vorankommen wollen. Die richtigen Leute zu kennen, Türen geöffnet zu bekommen, jemandem anrufen zu können, der einem aufgrund der Empfehlung des Mentors zuhört, ist oft schon die halbe Miete. Umgekehrt erweitern auch Mentoren und Mentorinnen ihre Kontakte: indem sie an den Netzwerken ihrer Mentees teilhaben und indem sie, in organisierten Mentoring-Programmen, auf andere Mentoren treffen, die für sie anregende neue Begegnungen sein können.

### **Mentoring bietet Mentees, Mentoren und Mentorinnen die Möglichkeit:**

- der Wissensvermittlung
- der Entwicklung der Persönlichkeit
- des Erfahrungsaustauschs
- der Selbst-Reflektion und der Erweiterung der eigenen Fähigkeiten

- der Einsicht in den beruflichen Alltag einer anderen Person
- der gegenseitigen Kontaktvermittlung.

### **Mentoring - ein uraltes Prinzip**

Der Begriff Mentoring leitet sich vom griechischen Namen Mentor ab. In Homers „Odyssee“ ist Mentor ein Freund des Odysseus, der dessen Sohn Telemach betreut, während Odysseus in der Ferne weilt. Der Name wurde zum Synonym für einen väterlichen Freund und Berater.

Das System der gegenseitigen Unterstützung unter Männern hat sich informell über Jahrhunderte erhalten, drückt sich in Begriffen wie „old-boys-network“ aus. Seit einiger Zeit hält es auch in Frauenkreise Einzug. Auch ihnen bietet die Antike ein Vorbild: Als Telemach nämlich auf die Suche nach seinem Vater Odysseus ging, wurde er von der Göttin Athene begleitet, die die Gestalt des Mentor angenommen hatte. Heute müssen (und sollten) sich Frauen, die sich als Mentorinnen betätigen, allerdings nicht mehr verstecken.

### **Von den USA via Nordeuropa nach Deutschland**

In den USA rollte die Mentoring-Welle bereits in den 70er Jahren. Einen Mentor zu haben, ist dort üblich und viele Unternehmen haben Mentoring als Instrument der Personalentwicklung etabliert.

Die Welle schwappte in den 80ern nach Europa über und erreichte zunächst die skandinavischen Länder und England. Dort gehört Mentoring in vielen Unternehmen inzwischen

zum „guten Ton“. Von Führungskräften wird oft bereits erwartet, dass sie sich in ihrer Laufbahn als Mentoren engagieren und damit qualifizieren.

In den letzten Jahren hat die Mentoring-Welle auch Deutschland erfasst. Inzwischen haben etliche Unternehmen, Institutionen, Verbänden und Netzwerke Mentoring-Programme auf die Beine gestellt. Nebenher wächst das Bewusstsein, dass Mentorin nicht nur in einem organisierten Rahmen stattfinden muss: Jeder kann aus eigener Initiative eine informelle Mentoring-Beziehung mit einem älteren oder einem jüngeren Partner eingehen.

### **Was erfahren Sie in diesem Buch?**

Ziel dieses Buches ist, Ihnen zu zeigen, wie Sie von Mentoring profitieren können und in welchen unterschiedlichen Bereichen Mentoring eingesetzt werden kann. Sie erfahren:

- Was ist Mentoring?
- Wie verläuft es in der Praxis? Dazu finden Sie zahlreiche Beispiele von selbst organisierten Mentoring-Beziehungen und formellen Mentoring-Programmen in Unternehmen und Organisationen? Außerdem berichten Mentees und Mentoren aus verschiedenen Bereichen von ihren Erfahrungen.
- Was bringt Ihnen Mentoring, was sind Ihre Rollen und Aufgaben als Mentees oder Mentoren?
- Wie organisieren Sie selbst Mentoring – privat oder in einem Unternehmen, einem Netzwerk, einer Organisation?

- An wen können Sie sich wenden, wenn Sie eine Mentoring-Beziehung haben möchten? Oder wenn Sie Beratung für den Aufbau eines Mentoring-Programms möchten?

### **Profitieren Sie von den Erfahrungen anderer!**

In Teil I des Buches bekommen Sie einen Einblick in die Praxis. Mentoring wird heute für die verschiedensten Zielgruppen eingesetzt:

- Von Unternehmen und Verwaltungen, die ihre jungen Führungskräfte trainieren wollen, beziehungsweise qualifizierte Frauen darin unterstützen wollen, Führungspositionen zu übernehmen..
- Von Institutionen, die offene Mentoring-Programme besonders für junge Frauen anbieten.
- Von Berufsverbänden und Gewerkschaften, die jüngeren Mitgliedern die Erfahrungen älterer Mitglieder zugänglich machen wollen.
- Von Parteien oder Institutionen, die Frauen für Politik interessieren und auf Führungsrollen in diesem Bereich vorbereiten wollen.
- Von Universitäten, die Studenten und Studentinnen für bestimmte Studienrichtungen gewinnen oder ihnen Kontakte zum Berufsleben vermitteln wollen.

Die Berichte über eine Vielzahl solcher Projekte zeigen, wie Mentoring in der Praxis verläuft: Wie die Programme aufgebaut sind, wie Mentoren und Mentees ausgewählt werden, was für begleitende Trainings und Workshops

angeboten werden und welche Schwierigkeiten sich im Verlauf eines Programms ergeben können. Sie erfahren auch, wie Mentees und Mentoren das Mentoring erlebt haben: Über was sie gesprochen haben und was sie voneinander lernen konnten.

### **Tipps und Hinweise für das eigene Mentoring**

Wenn Sie selbst ein Mentoring-Programm organisieren oder sich als Mentor oder Mentee betätigen wollen, dann finden Sie in Teil II wichtige Informationen.

- Wie werden Sie Mentee oder Mentor/Mentorin? Welche Chancen und welche Aufgaben erwarten Sie?
- Wie gestalten Sie Ihre Mentoring-Gespräche? Wie können Sie das Gelingen der Gespräche unterstützen?
- Wie entwickeln Sie ein Mentoring-Konzept für eine Organisation? Welche Faktoren gibt es da zu beachten?
- Welche Trainings unterstützen ein Mentoring-Programm sinnvoll? Warum ist Supervision in diesem Zusammenhang sinnvoll?

### **Netzwerke und Ansprechpartner für Mentoring**

Über Mentoring entstehen neue Netzwerke: Mentees finden zusammen, Mentorinnen und Mentoren lernen sich untereinander kennen. Auch all die Institutionen und Organisationen, die Mentoring umgesetzt haben, bilden inzwischen ein Netzwerk. Wer ein neues Projekt plant, lädt meist andere Projekte ein, um von deren Erfahrungen zu profitieren. Dieses Buch soll deshalb auch bewirken, die einzelnen Projekte miteinan-



der bekannt zu machen. Man kann voneinander lernen oder Partner finden, die an gemeinsamen Cross-Mentoring-Modellen interessiert sind.

Im Serviceteil dieses Buches finden Sie Adressen und Ansprechpartner, die Ihnen für die Organisation eines Mentoring-Programms Tipps geben oder Sie als Beraterinnen und Trainerinnen professionell unterstützen können.

### **Männer und Frauen**

Die immer in Büchern auftauchende Frage, ob man die männliche Form verwendet, wenn man eigentlich Männer und Frauen meint oder das große „Innen“ an die männliche Form anhängt, habe ich durch das Prinzip „variatio“ beantwortet. Mal spreche ich von dem Mentor, mal von der Mentorin, mal von dem Mentee, mal von der Mentee. Wenn es der Kontext nicht anders nahelegt, sind immer beide Geschlechter gemeint.

### **Machen Sie es nach!**

Ich hoffe, dass dieses Buch viele Leserinnen und Leser anregt, selbst Mentoring umzusetzen: als Mentee, als Mentor und Mentorin oder als Organisator oder Organisatorin eines formellen Programms. Der persönliche Nutzen in allen drei Positionen ist sehr hoch!

### **Mentoring aus der Innensicht**

Die Idee zu diesem Buch entstand während der Organisation eines Mentoring-Programms bei den Münchner Bücherfrauen

e.V. Ich war eine der acht Organisatorinnen und habe viel über die Details, aus denen ein solches Programm besteht, gelernt.

Ich habe außerdem selbst als Mentee erfahren, welchen Nutzen Mentoring bringt. In den Gesprächen mit meinem Mentor habe ich viel gelernt und mich und meine Umwelt aus neuen Perspektiven gesehen. Und ich weiss, dass es einem Mentor Spaß machen kann, die Entwicklung einer anderen Person zu begleiten.

Inzwischen berate und trainiere ich in Mentoring-Programmen, wodurch ich weitere Kenntnisse über die Organisation solcher Programme sammeln konnte.

### **Danksagung**

Mein großer Dank gilt allen Mentorinnen, Mentoren und Mentees, die ich für dieses Buch interviewen konnte. Sie haben mit großer Offenheit, oft sehr begeistert, aber auch kritisch reflektierend von ihren Erfahrungen berichtet, um die Idee des Mentoring weiterzutragen und anderen ihre Eindrücke aus der Praxis zugänglich zu machen. Herzlichen Dank! Dank gebührt auch allen Expertinnen, Organisatoren und Organisatorinnen von Mentoring-Programmen, die mir ausführlich Auskunft über ihre Projekte und Arbeit gaben. Viele haben mir darüber hinaus weitere Anregungen für meine Recherche gegeben. Das hat das Buch sehr bereichert.

Vielen Dank an Stefanie Ehenschwendtner vom Heyne Verlag, die sich für die Idee dieses Buches begeisterte.

Sehr herzlich bedanke ich mich bei Gisela Haasen, Isabel Nitzsche und Sonja Martin für viele anregende Tipps, den

kooperativen Austausch über das Thema und das konstruktive Gegenlesen des Manuskripts. Das war ein großer Gewinn für das Buch!

Ganz besonders bedanke ich mich bei Ravi Welch, meinem Mentor seit einigen Jahren, dem ich dieses Buch widme.

# 1. Was ist Mentoring?

Im Mentoring zeigt sich eine positive Einstellung zu Lernen und Entwicklung: Eine erfahrene, kompetente und erfolgreiche Person gibt ihre Erfahrungen an eine Jüngere weiter und hilft ihr, ihr eigenes Potential zu entwickeln. Dazu gehört auch, dass diese aus Fehlern lernt und Schwierigkeiten bewältigt. Es bedeutet nicht, dass ein Mentor einem alle Steine aus dem Weg räumt. Aber es ermöglicht, dass man nicht so leicht ins Stolpern kommt und wenn, dann möglichst wenig Blessuren davonträgt. Damit entspricht Mentoring dem Wesen der gesellschaftlichen Kultur, die darauf basiert, dass Erfahrungen und Wissen weitergegeben, aber nicht ausschließt, dass immer neue Erfahrungen und neues Wissen erworben werden.

((Kasten))

## **Was ist Mentoring? – Eine Definition**

Mentoring ist die Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einem Berater oder Beraterin (dem Mentor) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßig Gespräche. Darin können Fragen aus dem Alltag ebenso besprochen werden wie allgemeinere Themen. Das Ziel ist die Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der oder des Mentee und die Förderung seiner oder ihrer beruflichen Karriere.

Mentoring ist damit eine berufliche, aber auch eine persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen. Deshalb ist gegenseitiges Wohlwollen und Respekt für die Person des Anderen Voraussetzung für das Gelingen. Die Gespräche können nur in einer Atmosphäre des Vertrauens stattfinden, in der beide Seiten sicher sein können, dass persönliche Dinge nicht an Dritte weitererzählt werden. Die Gespräche sollten in einem geschützten Rahmen stattfinden, in dem Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden, akzeptiert wird und ein echtes Interesse besteht, die Person des Mentee voranzubringen. Findet diese Beziehung in einem beruflichen Kontext statt, sollte das deshalb außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung geschehen.

((Kasten Ende))

## **Was beinhaltet Mentoring?**

- Beratung in konkreten Situationen, bei aktuellen Fragen und Schwierigkeiten des Mentee.
- Feedback geben zu Verhaltensweisen des Mentee
- Karriereplanung und Besprechung möglicher Hindernisse
- Gemeinsame Erarbeitung von beruflichen Strategien
- Einführung in Netzwerke und Vermitteln von Kontakten.
- Wiedergabe der eigenen Erfahrungen des Mentors
- Teilnahme am beruflichen Alltag des Mentors, etwa durch Begleitung auf Termine
- Einführung in informelles Wissen über eine Organisation oder Abläufe im Berufsleben

((Kasten))

## **Mentoring boomt – der Beitrag des Deutschen Jugendinstitut in München**

Dass Mentoring in Deutschland immer größere Verbreitung findet, geht auch auf den Einsatz der Forschungsgruppe „Mentoring für Frauen“ am Deutschen Jugendinstitut in München zurück. Dort haben die drei Expertinnen Simone Schönfeld, Nadja Tschirner und Irene Hofmann-Lun von 1996 bis 1997 in einem Forschungsprojekt „Mentoring für Frauen in Europa“ verschiedene Mentoring-Projekte in Deutschland, Finnland und Schweden untersucht. Neben einem Bericht über dessen Ergebnisse gaben sie 1997 eine Broschüre „Mentoring für Frauen“ heraus, die inzwischen ins Englische, Französische, Italienische, Spanische und Griechische übersetzt wurde. Als Referentinnen informierten sie in den letzten Jahren etliche interessierte Projekte über Mentoring. Nach und nach merkt man, so Simone Schönfeld, dass die Informationen greifen: „Seit 1999 ist es ganz extrem. Da boomt es richtig. Das ist ein Prozess: Die Broschüre wird angefordert, die Leute speisen das ins Unternehmen ein, wir bekommen Anfragen nach Hilfestellung und Information und dann dauert es zum Teil ein Jahr, bis intern die Entscheider überzeugt sind. Je mehr Programme entstehen, desto mehr können sich andere Organisatoren darauf berufen. Dadurch steigt die Nachfrage und gerade seit letztem Jahr wurden wir von enorm vielen Organisationen zu Vorträgen eingeladen, die Mentoring umsetzen und jetzt selbst wieder Informationsverbreitung machen.“ Simone Schönfeld und Nadja Tschirner trugen das Konzept des Mentoring auch in viele

Unternehmen hinein, die dann Programme für Frauen umsetzen. „Inzwischen ist es so, dass Unternehmen, die ein Konzept zur Gleichstellung machen, an Mentoring fast nicht mehr vorbeikommen“, meint Simone Schönfeld. Die Broschüre des Deutschen Jugendinstituts kann von jedem Interessenten dort kostenlos angefordert werden.

((Kasten Ende))

## ***An wen richtet sich Mentoring?***

Theoretisch richtet sich Mentoring an jeden und jede. An alle, die bereit sind, Unterstützung zu geben bzw. anzunehmen und sich selbst zu reflektieren. Meist spielt sich Mentoring in einem beruflichen Kontext ab. Eine Mentoring-Beziehung kann sich aber auch in einem privaten Rahmen ergeben.

### **Mentoring – etwas für Aktive**

Mentoring ist etwas für Leute, die aktiv sind. Als Mentee sollten Sie den Ehrgeiz haben, beruflich und persönlich voranzukommen. Sie sollten in der Lage sein, Ziele in Ihrem Leben zu stecken und nach Wegen zu suchen, wie Sie diese erreichen können.

Das bedeutet nicht, dass Sie die große Karriere anstreben müssen. Unter Karriere verstehe ich in diesem Buch die beruflichen Ziele, die sich ein Einzelner bewusst steckt und die mit einer erfolgreichen beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung verbunden sind. Das kann die Teilzeitarbeit ne-

ben der Betreuung zweier Kinder ebenso sein wie die Führungsposition im internationalen Unternehmen. Ein Beispiel: Eine Frau mit zwei Kindern, die nach der Kinderpause wieder beruflich einsteigen wollte, suchte und fand im Mentoring-Projekt der Münchner Bücherfrauen eine Mentorin, die mit ihr die anstehenden Schritte durchsprach und sie auf diesem Weg eine Zeitlang begleitete.

Aber berufliche Karriere ist nicht das einzige Lebensziel, bei dem Mentoring hilft. Eine Frau suchte beispielsweise per Internet eine Mentorin, die sie in ihrer künstlerischen Entwicklung voranbringen und dabei unterstützen könnte, einen Ausstellungsort für ihre Bilder zu finden. Ihr Geld verdient sie in einem anderen Beruf.

Eine Mentoring-Beziehung lebt sehr stark vom Engagement und der Initiative der Mentee. Wer erwartet, dass ein Mentor von sich aus bei ihm an der Tür klopft, wird nie einen finden. Die Mentee stellt Fragen, steckt sich ihre Ziele selbst und behält die Verantwortung für ihre Entscheidungen und ihren Lebensweg. Die Mentorin steuert ihrerseits Erfahrungen, Tipps, Wissen und Kontakte bei. Das wird sie aber nur machen, wenn ihre Anregungen auf fruchtbaren Boden fallen und sie merkt, dass die Mentee davon auch etwas umsetzt. Wer hofft, dass Mentoren einem sagen, wo es lang geht, einem Jobs beschaffen, Probleme lösen oder sonstige Schwierigkeiten aus dem Weg räumen, wird vom Mentoring enttäuscht werden. Von solchen Mentees würden sich Mentoren schnell ausgenutzt fühlen und das Interesse verlieren. Mentoring hat nichts mit „Vettern- oder Cliqueswirtschaft“ zu tun, wo Leute nur gefördert werden, weil man sie eben gut kennt oder weil sie zu einem bestimmten Kreis angehören.



Trotzdem hat Mentoring etwas Elitäres: Es ist eine exklusive Beziehung zwischen zwei Menschen. Und es profitieren vor allem die, deren Lebenshaltung sowieso von Engagement und positiver Grundeinstellung geprägt sind.

### **Zielgruppen institutioneller Mentoring-Programme**

Mentoring kann sich in persönlichen, also informellen Beziehungen abspielen (siehe Kapitel 2) oder innerhalb von institutionalisierten Mentoring-Programmen. Seit einigen Jahren werden Mentoring-Programme von Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und Netzwerken für spezielle Zielgruppen entwickelt. Manche dieser Programme können Sie nur wahrnehmen, wenn Sie in der betreffenden Organisation arbeiten, studieren oder deren Mitglied sind. Solche Programme richten sich beispielsweise an:

- Führungskräftenachwuchs in Unternehmen, einige auch speziell an weiblichen Führungskräftenachwuchs. Sie werden in ihren Führungsqualitäten gestärkt. (siehe Kapitel 3 und 4)
- Mitglieder von Berufsverbänden, Gewerkschaften oder Parteien; diese Programme richten sich im wesentlichen an Frauen. Sie bekommen Orientierung innerhalb der Organisation und werden ermutigt, dort Ämter zu übernehmen. Oder sie können auf die Kompetenz älterer Mitglieder zurückgreifen, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. (siehe Kapitel 4)
- Studentinnen und Studenten, organisiert von Universitäten. Die Mentoring-Programme vermitteln Kontakte

zur Berufswelt; spezielle Programme richten sich an Mädchen, um sie für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge zu interessieren. (Siehe Kapitel 7)

Aber es gibt auch offene Mentoring-Programme, für die Sie sich bewerben können, ohne Mitglied einer Organisation zu sein. (siehe Kapitel 5) Solche Programme richten sich an:

- Berufstätige Frauen, die sich unabhängig von ihrem Unternehmen, einen Mentor oder eine Mentorin wünschen
- Absolventinnen von Universitäten, die im Übergang ins Berufsleben sind
- Arbeitslose Mädchen und Jungen
- Frauen, die in die Politik einsteigen wollen
- Existenzgründer und Existenzgründerinnen

## ***Arten von Mentoring***

Mentoring-Programme richten sich nicht nur an verschiedene Zielgruppen, sondern haben auch verschiedenen Zielsetzungen. In einem unternehmensinternen Mentoring beispielsweise, das sich an künftige Führungskräfte richtet, ist das Ziel die Vermittlung von Führungskompetenzen und die Planung der Karriere. In einem Programm an einer Universität ist angestrebte Ergebnis mit der beruflichen Orientierung der Mentees viel weiter gefasst. Die Zielsetzungen von Mentoring-Programmen hängen also auch davon ab, was für eine Art

von Mentoring angeboten wird. Man unterscheidet folgende Arten von Mentoring:

### **Informelles Mentoring**

Mentor und Mentee bauen auf eigene Initiative eine Mentoring-Beziehung auf, ohne Vermittlung oder Organisation einer Institution. Dauer und Intensität des Mentoring beruhen ausschließlich auf den Vereinbarungen zwischen den beiden. (Beispiele finden Sie in Kapitel 2)

### **Formelles Mentoring**

Die Mentoring-Beziehung wird von einer Institution, einem Netzwerk oder einem Unternehmen in einem formellen Programm vermittelt. Die Dauer und das Rahmenprogramm ergeben sich aus diesem Programm. In formellen Programmen unterscheidet man wiederum:

### **Internes Mentoring**

Die Mentoring-Beziehung findet innerhalb eines Unternehmens oder einer Institution statt. Mentor und Mentee sind beide in diesem angestellt, befinden sich aber nicht in einer direkten abhängigen Arbeitsbeziehung. Ein Vorgesetzter kann nicht gleichzeitig Mentor sein. Eine Faustregel ist, dass der Mentor oder die Mentorin zwei Hierarchiestufen über der Mentee angesiedelt ist. Sie können aus dem gleichen Arbeitsbereich kommen, zum Beispiel beide aus dem Controlling, oder aus verschiedenen Bereichen, etwa die Mentee aus der

Presseabteilung und der Mentor aus dem Vertrieb. (Beispiele für interne Mentoring-Programme finden Sie in den Kapiteln 3 und 4.)

Vorteile interner Mentoring-Programme:

- Die Mentoren können den Mentees spezielle Unternehmens interne Strukturen und Spielregeln erläutern.
- Mentoren können unter Umständen direkten Einfluss auf die Karriere der Mentees nehmen.
- Die Mentee lernt innerhalb des Unternehmens andere Bereiche kennen, unter Umständen kann sie dorthin wechseln.
- Das Vertrauensverhältnis ist unter Umständen durch den gemeinsamen Unternehmenskontext eingeschränkt.
- Die Treffen zwischen Mentoren und Mentees sind räumlich unkompliziert zu organisieren.
- Vorgesetzte können den Mentor als Konkurrenz erleben, wenn sie das Mentoring nicht unterstützen.

### **Externes Mentoring**

Mentor und Mentee arbeiten nicht im selben Unternehmen. Eine externe Einrichtung bringt beide zusammen, organisiert das Mentoring und ein dazugehöriges Rahmenprogramm. Ein externes Mentoring-Programm kann zum Beispiel von einer Institution, einem Berufsverband oder an einer Universität organisiert werden. (Beispiele für externes Mentoring finden Sie in den Kapiteln 5 bis 7.)

Vorteile externer Mentoring-Programme sind:

- Mentor und Mentee können sich offener miteinander austauschen, da sie nicht durch ein gemeinsames Unternehmen verbunden sind.
- Mentoren bringen sich unter Umständen noch mehr ein, da ihre Teilnahme freiwillig ist und nicht indirekt vom Unternehmen erwartet wird.
- Für die Mentee ergeben sich unter Umständen in einem anderen Bereich Karriereperspektiven.
- Die Mentee bekommt neue Inputs, die nichts mit ihrem Unternehmen zu tun haben.
- Die Auswahl an Mentoren ist für die Mentees wahrscheinlich größer.
- Erfahrungsgemäß werden mehr Workshops und Trainings rund um das Mentoring angeboten und wahrgenommen.
- Kleine und mittelständische Unternehmen, die kein internes Mentoring organisieren wollen, können sich an externen Programmen beteiligen.

### **Cross-Mentoring**

Verschiedene Unternehmen schließen sich zusammen und organisieren gemeinsam ein Mentoring-Programm. Eine Mentee erhält immer einen Mentor aus einem anderen Unternehmen. So erhalten Mentees Einblick in eine andere Unternehmenskultur. Außerdem sind die Gespräche unter Umständen unbefangener, als wenn sie mit einem Mentor aus dem gleichen Unternehmen geführt werden. (Ein Beispiel eines Cross-Mentoring finden Sie in Kapitel 4.)

## ***Warum ist Mentoring in den USA so erfolgreich?***

Etwa jedes dritte Unternehmen in den USA setzte Mentoring ein, schätzt Christopher Conway in der Ashridge-Studie zu Mentoring. Gordon F Shea hat in den USA mehrere Bücher zum Thema Mentoring veröffentlicht und berät Unternehmen unter anderem bei der Einführung von Mentoring. Seit Anfang der 80er Jahre wird Mentoring mehr und mehr eingesetzt. Shea in einem Interview mit der Autorin: "Man kann sich Mentoring in den Vereinigten Staaten wie eine kulturelle Welle vorstellen, die sich erst weit entfernt am Horizont bildete und dann an Kraft, Masse, Energie und Größe gewann, je mehr sie sich der Küste näherte." Mehrere Gründe bewirkten seiner Ansicht nach das Anwachsen dieser Welle (Übersetzung aus dem Englischen durch die Autorin):

1. Frauen, die an der „gläsernen Decke“ (siehe Seite XX) scheiterten, bildeten Netzwerke und unterstützten sich gegenseitig, auch durch Mentoring. Sie bewirkten die Organisation vieler formeller Mentoring-Programme.
2. Mentoring-Programme für Minderheiten, die aus rassistischen Gründen benachteiligt waren und in Unternehmen und Organisationen integriert werden sollten, erweiterten das Spektrum der Mentoring-Programmen.
3. Die Erfahrung der Entlassungswelle in den 80er Jahren war, dass mit älteren Mitarbeitern auch viel Insiderwissen über das Unternehmen und seinen Arbeitsbereich verloren ging. Viele Mentoring-Programme sollten dem entgegen wirken.

4. Dem Aderlass an Beschäftigten folgte der Aderlass an Führungskräften. Dadurch wandelte sich auch die Rolle von Führungskräften. Statt dem „Boss“ war der „Job-Coach und Mentor“ gefragt, mit den Fähigkeiten zu reorganisieren, konsolidieren und motivieren.
5. Das schnelle Tempo der technologischen Veränderungen machte es notwendig, die Fähigkeiten der Beschäftigten sowie die Unternehmensstrukturen schneller den technischen Entwicklungen anzupassen. Mentoring wurde eingesetzt, um Mitarbeitern solide Unterstützung im Wandel zu geben und Angst und Unsicherheit vor organisatorischen Änderungen abzubauen. Mitarbeiter konnten in einem Bereich Mentee, in einem anderen Mentor sein. Der Bedarf an in Mentoring trainierten und erfahrenen Mitarbeitern stieg.
6. Mitte der 80er Jahre bis Mitte der 90er Jahre wandelte sich der Begriff des Mentoring. Lebens langes Lernen und Mentoring wurden als selbstverständlich in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt angesehen. Zufriedenheit am Arbeitsplatz wurde ein höherer Wert, zu dem Mentoring beitragen konnte. Mentoring wurde als die Förderung von Fähigkeiten, nicht der Karriere betrachtet, wozu von Seiten des Mentors mehr Kompetenz erwartet wurde.
7. Heute wird Mentoring in den USA als Partnerschaft gesehen. Mentees sind unter Umständen besser ausgebildet als ihre Mentoren, profitieren aber von deren Insiderwissen, Erfahrungen und Begleitung ihres Mentors. Mentees werden als gleichwertig gesehen und als verantwortlich für die Umsetzung des im Mentoring Erfahrenen. Viele

Menschen können Mentoring so besser akzeptieren und wahrnehmen, da es als erwachsene Beziehung unter Gleichen angesehen wird.



## **Teil I**

### **Mentoring-Projekte aus der Praxis**

## 2. Informelles Mentoring

Informelles Mentoring gibt es schon lange. Chefs entdeckten jüngere talentierte Mitarbeiter und unterstützten sie in ihrer Karriere. Professoren berieten und begleiteten Nachwuchswissenschaftler, die sie für qualifiziert hielten, in ihrer angenehmen Hochschulkarriere. Das waren Formen von informellen Mentoring, wenn es auch selten so genannt. Aber das Prinzip ist immer das Gleiche: Eine erfahrene ältere Person führt regelmäßige Gespräche mit einer jüngeren, die sie für förderungswürdig hält. Dieses informelle Mentoring hängt allein von der Initiative und dem Engagement der beiden Beteiligten ab. Solange sie Interesse an der Mentoring-Beziehung haben und sie als etwas Fruchtbare, Sinnvolles empfinden, solange bleibt sie bestehen. Informelles Mentoring beginnt und endet spontan und zufällig. Nur in den wenigsten Fällen werden Sie dazu konkrete Vereinbarungen treffen. Ob ein konkretes Ziel ins Auge genommen wird, etwa die Regelung einer Nachfolge oder das Erreichen bestimmter Fähigkeiten, oder ob sich der Inhalt der Mentoring-Gespräche aus dem Alltag der beiden ergibt, bleibt ihnen selbst überlassen.

### **Vorteile von informellen Mentoring-Beziehungen**

Zusätzlich zu den Vorteilen, die sich aus Mentoring-Beziehungen allgemein ergeben und im vorigen Kapitel auf-

gelistet wurden, haben informelle Mentoring-Beziehungen ganz spezielle Vorteile:

- Die Mentoring-Beziehung steht meist außerhalb hierarchischer Bezüge. Sie bietet daher die Chance zu einem Vertrauensverhältnis, in dem offen über persönliche Fragen oder Konflikte gesprochen werden kann.
- Umgekehrt haben Mentoren, bei allem Wohlwollen, dennoch meist eine größere Distanz zur Mentees als deren Freunde oder Verwandte. Sie haben nicht schon ein bestimmtes, seit langem geprägtes Bild von ihren Mentees, sondern erleben sie unvoreingenommen von außen. Ihr Feedback ist eine wichtige Ergänzung und kann ganz neue Aspekte aufzeigen. Das ermöglicht unter Umständen auch den Mentees aus alten Rollen auszusteigen und mit Unterstützung ihrer Mentoren Neues auszuprobieren.

## **Grenzen von informellem Mentoring**

Keine Seite sollte sich ausgenutzt fühlen: Mentoring beruht auf dem freien Willen, eine solche Beziehung einzugehen. Mentoring ist daher nichts, was Sie mal machen, um jemanden einen Gefallen zu tun: Etwa wenn Eltern Sie bitten, ihren Sohn als Mentor zu begleiten. Finden Sie besagten Sohn nicht förderungswürdig oder unsympathisch, wird Ihnen bald der Wille fehlen, Ihr Engagement intensiv zu betreiben. Bitten Dritte Sie, Mentor oder Mentorin für jemanden zu sein, dann behalten Sie sich vor, auch Nein zu sagen, wenn Sie nicht wirklich wollen.

Umgekehrt können Sie auch ablehnen, Mentee zu werden, wenn ein Mentor aus Eitelkeit oder anderen hintergründigen

Interessen (Macht, Sex) eine Mentoring-Beziehung anstrebt. Wenn Ihnen das Vertrauen fehlt oder Sie die fachliche oder persönliche Kompetenz des Mentors für fraglich halten, macht Mentoring keinen Sinn.

### **Idealisierung und Überforderung**

Mentoren werden von ihren Mentees leicht idealisiert: Sie sind erfolgreich, sitzen auf den Chefsesseln, haben Macht und Einfluss. Besonders in selbst gewählten, informellen Beziehungen kann das Charisma solcher Personen Jüngere in den Bann ziehen. Dabei übersehen sie aber oft die Schattenseiten ihrer idealisierten Vorbilder.

Vergessen Sie deshalb als Mentee nie, dass Ihr Mentor oder Ihre Mentorin auch „nur“ ein Mensch ist, mit Fehlern und vielleicht mancherlei ungelösten inneren Problemen. Wenn Sie sich das immer wieder bewusst machen und auch die Schattenseiten Ihres Mentors erkennen und akzeptieren, mag Ihnen das spätes Erwachen und Enttäuschungen ersparen.

### ***Mentoring in der Praxis***

Wie sehen solche informellen Mentoring-Beziehungen in der Praxis aus? Im Folgenden finden Sie einige Beispiele, in welchem Zusammenhang sich solche Beziehungen ergaben, wie sie von den Beteiligten gestaltet wurden und welchen Nutzen sie daraus zogen. Natürlich gibt es noch weit mehr Gelegenheiten, informell auf Mentoren oder Mentees zu tref-

fen und eine Mentoring-Beziehung zu vereinbaren. Die Beispiele sollen Ihnen Anregungen geben, in Ihrer eigenen Umgebung die Augen offen zu halten und Chancen wahrzunehmen.

## **Eine Mentoring-Beziehung entwickelt sich**

Ausbildung, Studium, Weiterbildung sind Gelegenheiten für Mentees, ihre Talente und Fähigkeiten zu zeigen, beziehungsweise umgekehrt für Mentoren auf talentierte junge Leute zu treffen, die man voranbringen möchte. Wenn Sie die Chance haben, eine Mentoring-Beziehung in diesem Umfeld einzugehen, dann nutzen Sie sie! Ein Beispiel, in dem das glückte, ist das von Fiona Amann.

Mit der Trennung von ihrem Mann begann für Fiona Amann ein neuer Lebensabschnitt: Sie zog mit ihren drei kleinen Kindern aus und überlegte, wie sie jetzt ihr eigenes Geld verdienen sollte. Das Studium hatte sie nach der Geburt des ersten Kindes abgebrochen, später in der kleinen Firma ihres Mannes die komplette kaufmännische Leitung unbezahlt übernommen. Sie hatte nie eine Ausbildung absolviert und musste von Grund auf neu anfangen.

Werbetexterin war ihr Wunschberuf. Also erkundigte sie sich nach den Möglichkeiten eines Fernstudiums, das sie von ihrem Heimatort aus, nahe bei Nürnberg, absolvieren konnte. Schließlich fand sie in Hamburg einen Anbieter, der ihr, damals wichtig für sie, günstige Zahlungsmodalitäten anbot. Sie begann das Studium, befasste sich intensiv mit den Inhalten, füllte ihre Lösungshefte aus - und wunderte sich über die ausführlichen Kommentare, die als Korrektur zurückkamen.

Darüber kam sie mit ihrem Studienleiter per Email in Kontakt. Er gab ihr Tipps, beriet sie bei ihrer Lektüre und unterstützte sie darin, die 15monatige Ausbildung in nur neun Monaten zu absolvieren.

### **Kontakt per Telefon und E-Mail**

Sie telefonierten und bekamen auch einen persönlichen Draht zueinander: „Er fragte mich nach der Herkunft meines Namens. Fiona ist ein gälischer urschottischer Name und da er selbst ein Ferienhaus in Irland hatte, war gleich eine Verbindung zwischen uns da“, erzählt Fiona Amann. Für den Studienleiter sei das sicherlich zunächst auch ein „verbaler Flirt“ gewesen, meint sie. „Aber damit hatte ich Null am Hut, nach meiner Ehe hatte ich die Schnauze voll und das habe ich ihm auch definitiv vermittelt.“ Ihre gradlinige Art hat ihm wohl gefallen. Außerdem, sagt Fiona Amann, fördere er an dem Institut generell gerne Talente und habe den Ehrgeiz, die Besten unter seinen Schülerinnen und Schülern in den Agenturen unterzubringen oder in die Selbständigkeit zu begleiten. „Er hat dann aufgehört, den Gockel zu spielen. Plötzlich hat er via E-Mail zugegeben, dass er bereits über 60 Jahre alt ist, vorher klang das immer nach knapp über vierzig. Er hat mich weiter unterstützt und es wurde eine freundschaftliche Beziehung“, bewertet Fiona Amann das Verhältnis heute.

### **Finanzielle Anerkennung**

Ihr Mentor hat – neben seiner Funktion als Studienleiter – selbst eine Werbeagentur und gab ihr bereits während des

Studiums Aufträge, für die er sie bezahlte. „Endlich, nach all den Jahren unbezahlter Arbeit, eine finanzielle Anerkennung für die Leistung zu bekommen, war riesig“, erinnert sie sich. Nachdem sie ihr Diplom mit Note Eins absolviert hatte, vermittelte der Studienleiter sie an eine Mannheimer Werbeagentur, für die sie von zu Hause aus texten konnte. Sie zog zusätzlich, unter anderem mit Hilfe ihres Mentors eigene Kunden an Land und arbeitete an Projekten ihres Mentors mit, um Erfahrungen zu sammeln. Wiederum über ihren Mentor fand sie zum FFW, dem Fachverband freier Werbetexter, für den sie immer mehr Organisationsarbeit übernahm. So baut sie eine Datenbank für die Mitglieder auf und managt die Außenkontakte des FFW.

### **Eigenständigkeit bewahrt**

Trotz der Einflussnahme ihres Mentors hat sie nicht das Gefühl, fremdbestimmt zu werden. Wenn sie etwas nicht wollte, würde sie es auch nicht machen, meint sie: „Seine Marionette bin ich sicher nicht. Meine Meinung habe ich schon immer gesagt.“ Sie hätten durchaus auch mal Konflikte, und hätten sich offen ihre Meinung gesagt. Aber das hat weder der beruflichen Zusammenarbeit geschadet, noch der Freundschaft Abbruch getan. „Inzwischen kennt jeder die Macken des anderen gut und wir respektieren sie“, meint sie.

Mentoring in Fiona Amanns Fall ist sicherlich mehr auf die berufliche Entwicklung bezogen als auf die Entwicklung ihrer Persönlichkeit. Mit Mitte 30 hatte sie bereits jede Menge Lebenserfahrung, war resolut und entschlossen, auf eigenen Beinen zu stehen. Das Wichtigste war für sie: „Vor allem

seine Unterstützung dabei, dass ich endlich mein eigenes Geld verdient habe, war groß. Das hat dann sicherlich auch meinem Selbstbewusstsein gut getan, obwohl das nie schlecht war.“ Inzwischen investiert sie in ein Haus mit Büroräumen, die 18-jährige Tochter ist schon ausgezogen, die beiden anderen Kinder mit neun und 15 Jahren sind „aus dem Größten raus. Die brauchen mich nicht mehr sonderlich und ich war nie eine Glücke“, meint sie. „Jetzt genieße ich es, endlich Zeit zu haben und mich selbst managen zu können.“ Wobei sie auf die Unterstützung ihres Mentors, der ein Freund wurde, sicherlich auch in Zukunft zählen kann.

## **Vermittlung über das Expertinnen-Beratungsnetz**

Expertinnen-Beratungsnetze für Frauen gibt es in München, Hamburg, Berlin, Dresden und Köln. Sie vermitteln Kontakte zu Expertinnen, mit denen man anstehende berufliche Fragen besprechen kann. Das Expertinnen-Beratungsnetz in München baut gerade als weitere Dienstleistung die Vermittlung von Mentorinnen auf. (Siehe auch Seite XX) Das liegt nahe, denn schon bisher gingen aus manchen Beratungsgesprächen längerfristige Beziehungen hervor, die Mentoring-Beziehungen waren, ohne dass es die Beteiligten so definierten oder es ihnen bewusst war. Ein Beispiel dafür ist die Mentoring-Beziehung von Birgit Riethmüller und Ingrid Böhringer.

Ingrid Böhringer arbeitete als Personalreferentin bei Siemens und war dort als Führungskraft im Bereich Informationstech-



nologie und Organisationsentwicklung tätig. Seit 1996 ist sie im Vorruhestand, aber keineswegs bereit, sich zur Ruhe zu setzen. Schon in ihrer beruflichen Tätigkeit hatte sie sich dafür eingesetzt, junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie angehende weibliche Führungskräfte in gezielten, auf die jeweilige Person abgestimmten Schritten zu fördern. Da sie viele aus einer früheren Tätigkeit für Siemens als Auszubildende kannte, ergaben sich daraus häufig persönliche Kontakte und eine persönliche Betreuung.

Ende der 80er, Anfang der 90er sei Frauenförderung bei Siemens ein großes Thema gewesen, erzählt Ingrid Böhringer. Man habe damals viel machen können. In den 13 Jahren ihrer Tätigkeit dort begleitete und unterstützte sie viele Frauen in ihrer persönlichen Karriereplanung durch auf sie abgestimmte Maßnahmen.

### **Ehrenamtliche Beraterin**

In dieser Richtung wollte sie sich auch im Ruhestand betätigen. Als sie im Frühjahr 1997 vom Expertinnen-Beratungsnetz hörte, führte sie dort bereits eine Woche später ihr erstes Beratungsgespräch. Inzwischen hat sich daraus eine „geregelte Vierteltagsbeschäftigung“ ergeben, ehrenamtlich, versteht sich. Ingrid Böhringers Schwerpunkt ist die Entwicklungs- und Laufbahnplanung, die persönliche berufliche Beratung unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten der Ratsuchenden und das gemeinsame Erarbeiten von Persönlichkeitsprofilen. Außerdem berät sie Wiedereinsteigerinnen bei der Berufsorientierung.

## **Von der Beratung zum informellen Mentoring**

1998 vermittelte ihr das Expertinnen-Beratungsnetz Birgit Riethmüller zu einem Beratungsgespräch. Die damals 31-jährige Betriebswirtin hatte in London und den USA Berufserfahrungen gesammelt und arbeitete seit einem Jahr in einer leitenden Position in einer Unternehmensberatung. Doch sie merkte, dass die Situation dort für sie nicht stimmte. Sie spielte mit dem Gedanken, sich selbständig zu machen und interkulturelle Trainings anzubieten – ein Gebiet, in dem sie sich aufgrund ihrer Auslandserfahrung gut auskannte. Weil sie die Erfolgchancen ihrer Pläne von einer berufserfahrenen Frau einschätzen lassen wollte, wandte sie sich an das Expertinnen-Beratungsnetz.

Nach einem ersten intensiven Beratungsgespräch mit Ingrid Böhringer, in dem beide merkten, dass ihre Wellenlänge stimmte, trafen sie sich zu mehreren Gesprächen: „Sie hat mir Feedback zu meinen Ideen gegeben, mir intensive Fragen gestellt und mir geholfen, meine Gedanken zu ordnen. So bin ich darauf gekommen, dass ich noch mehr Grundlagen und ein klareres Konzept brauche, um mich selbständig zu machen.“ Birgit Riethmüller machte Weiterbildungen in Moderation und Konfliktmanagement, gewann erste Trainingserfahrungen als Sprachtrainerin für Deutsch als Fremdsprache in Unternehmen und merkte durch den Kontakt zu Sprachschulen, dass ihr Produkt, das interkulturelle Training, von diesen für wenig Geld bereits angeboten wird. Aber die Idee, als Trainerin zu arbeiten, verfolgte sie weiter. Wenn sie sie auch zugunsten weiterer Berufserfahrung erst einmal zurückgestellt hat. Inzwischen arbeitet sie als Projektleiterin Markt-

forschung in einem großen Unternehmen und absolviert nebenbei weiterhin Fortbildungen.

Der Kontakt zu Ingrid Böhringer bestand während dieser Zeit fort, war mal mehr, mal weniger intensiv, aber er riss nie ab. Sie habe großen Respekt für die Professionalität Ingrid Böhringers auf der einen Seite und für ihre Warmherzigkeit auf der anderen, meint Birgit Riethmüller. Das Feedback von Ingrid Böhringer, deren Erfahrungen, wie es bei ihr selbst gelaufen sei, haben ihr geholfen, manche Situationen besser einschätzen zu können. Die Treffen hatten dann auch eher den Charakter eines partnerschaftlichen Austausches, wenn auch Ingrid Böhringer mehr Erfahrungen einbringen konnte. Mentoring wurde die Beziehung nie ausdrücklich genannt, - auch wenn beide heute sagen, dass es eine Form des informellen Mentoring ist. Es gab keine Vereinbarungen über Dauer und Spielregeln. Es war klar, meint Birgit Riethmüller, dass beide die Beziehung auch jederzeit beenden können. Jetzt denken sie darüber nach, ob eine Vereinbarung über Spielregeln nötig ist, oder ob das informelle Mentoring-Verhältnis einfach so weiterläuft.

Und Birgit Riethmüller denkt darüber nach, sich eine weitere Mentorin zu organisieren. Ebenfalls über das Expertinnen-Beratungsnetz bekam sie telefonischen Kontakt zu einer Frau, die auch in der Marktforschung arbeitete und jetzt als freiberufliche Trainerin tätig ist. Fachlich eine ideale Mentorin, findet Birgit Riethmüller. Sie ist fest entschlossen, sie um weitere Gespräche zu bitten und bei gegenseitigem Interesse ganz ausdrücklich Mentoring zu vereinbaren.

## **Kontakt zu jungen Leuten**

Auch für Ingrid Böhringer ist Birgit Riethmüller nicht die einzige Mentee. Sie unterstützt noch zwei weitere Frauen. Eine von ihnen lebt in Regensburg und Ingrid Böhringer fährt immer wieder mal hin, um sie zu treffen. Als Belastung empfindet sie das nicht: „Das sind persönliche Kontakte, bei denen die gemeinsame Wellenlänge stimmt. Ich bekomme auch viel zurück.“ Zum Beispiel die Bestätigung, etwas Sinnvolles zu tun und die eigene Erfahrung weitergeben zu können. Zu merken, dass andere sich das nicht nur anhören, sondern es weiterverarbeiten und Konsequenzen für sich ziehen, hat etwas Befriedigendes.

Und der Kontakt zu jungen Frauen macht ihr Spaß, auch weil sie selbst keine Kinder hat. Sie ist neugierig darauf, auf was für Menschen sie trifft: „Meine Freunde sind alle in meinem Alter. Ich nutze die Gelegenheit, als Beraterin auch junge Frauen zu treffen, um ihre Lebenssituation, ihre Interessen und ihre Erfahrungen kennen zu lernen.“ Motivierend ist für sie auch, Frauen zu unterstützen, die dann möglicherweise ihrerseits beruflich erfolgreich sind und wiederum anderen Frauen dazu verhelfen, ihren eigenen Weg zu gehen. Umgekehrt erwartet sie von ihren Mentees „das Bemühen an sich zu arbeiten, auch in persönlicher Hinsicht“. Sie müssen aktiv sein und nicht darauf warten, dass sie angerufen und beraten werden. Es sollte ein Wechselspiel von Geben und Nehmen sein.

Wichtig ist aber auch, sich immer wieder abzugrenzen und sich nicht in das Leben der Mentees zu verstricken. Sie führe prinzipiell keine Gespräche bei sich zu Hause, meint Ingrid Böhringer. „Ich bewahre ganz bewusst Distanz.“ Dazu gehört

auch, vorsichtig mit persönlichen Themen umzugehen und die Entscheidungen der Mentees und Ratsuchenden zu akzeptieren, auch wenn sie sie mal nicht gut fände. Mehr als die eigene Meinung sagen, kann man nicht, findet sie, aber auch bei unterschiedlichen Ansichten kann die Mentoring-Beziehung natürlich fortbestehen. Gegenseitiger Respekt und Toleranz sind die Voraussetzungen.

## **Gezielte Suche nach einem Mentor**

Sie können auch ganz gezielt auf die Suche nach einem Mentor oder einer Mentorin gehen. In Teil II finden Sie Tipps und Hinweise, die Ihnen die Suche erleichtern. (siehe Seite XX) Mit etwas Hartnäckigkeit haben Sie gute Chancen. Wie etwa Ilse Martin, Gründerin und Geschäftsführerin des Managementkollegs in Köln.

Als sie Mitte der 80er Jahre ihr Institut gründete, sei sie ein „No name“ gewesen, wie sie sagt. Von ihrer Idee war sie überzeugt, aber wie könnte sie sie anderen vermitteln und Kunden werben? Schnell kam ihr der Gedanke, dass sie einen Mentor bräuchte, der sie und ihre Idee unterstützte und über die notwendigen Kontakte verfügte. Also setzte sie sich in Ruhe hin und erstellte ein Profil ihres künftigen Mentors. Ein Mann sollte es sein, da ihr klar war, dass sie wohl kaum eine Frau finden würde, die über genügend Einfluss verfügte. Neben den Insider-Kontakten zählte aber beispielsweise auch eine ähnliche Gedankenwelt, damit eine Zusammenarbeit menschlich klappen könnte.

Das Profil des Mentors hatte Ilse Martin immer zur Hand, wenn sie in der Zeitung über einflussreiche Persönlichkeiten

las. Schließlich hatte sie zwei Männer im Visier, die sie für geeignete Mentoren hielt. Sie versuchte per Anruf, Brief und Fax Kontakt mit ihnen aufzunehmen – alles vergeblich. Über die Vorzimmer und die schützenden Sekretärinnen kam sie nicht hinaus. Also machte sie in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis publik, dass sie gerne Kontakt zu einem der beiden haben würde: „An jedem Biertisch habe ich das quasi verbreitet,“ meint sie heute schmunzelnd.

Mit Erfolg. Irgendwann sagte eine Bekannte: „Der ist doch in meinem Tennisclub.“ Sie stellte den Kontakt her und Ilse Martin konnte den Mentor persönlich treffen, ihm von ihrer Idee erzählen und ihn davon überzeugen, dass er sie unterstützte. In der Aufbauphase des Instituts vermittelte er ihr wichtige Kontakte, gab ihr Feedback, beantwortete Fragen und coachte sie. Damals war noch nicht absehbar, dass sie sich etliche Jahre später revanchieren konnte. Ihr Mentor verlor später seine hohe Position, als das Unternehmen, in dem er arbeitete, aufgekauft wurde. Mit Unterstützung von Ilse Martin fand er kurz darauf wieder eine passende Stelle.

## **Informelles Mentoring im Unternehmen**

Informelle Mentoring-Beziehungen können auch innerhalb eines Unternehmens geknüpft werden. Solche Beziehungen mögen den „Ruch“ der Begünstigung haben –. Wer sich bewusst wird, dass er gefördert wird, weil er Talent und Fähigkeiten hat, braucht sich auch nicht „begünstigt“ fühlen, denn seine Gegenleistung in Form von hohem Engagement und

eigener Initiative steht dagegen. Im Zweifel wird das Mentoring aber von anderen gar nicht wahrgenommen.

Wie können sich solche Entwicklungen ergeben? Sie können, wie im Beispiel oben, einfach auf jemanden zugehen und ihn oder sie fragen. Das braucht eine Portion Mut und liegt nicht jedem. Oft ergeben sich solche Beziehungen nach einiger Zeit, wenn bereits beratende Gespräche stattgefunden haben. Dann kann das Thema Mentoring thematisiert werden und regelmäßige Gespräche stattfinden.

Eine Möglichkeit, innerhalb eines Unternehmens zu einem Mentor zu kommen, ist die Vermittlung über Dritte. Der Vorgesetzte kann beispielsweise eine andere Führungskraft bitten, Mentor für eine talentierte Mitarbeiter oder Mitarbeiterin, wie. Für den Mentor ergeben sich unter Umständen ganz neue Perspektiven auf sein Unternehmen, wie das folgende Beispiel zeigt.

## **Wissen um Interna**

Vom „Vorvorgesetzten“ einer neuen Mitarbeiterin aus einem anderen Bereich wurde eine Führungskraft bei der Lufthansa AG angesprochen, ob er nicht Mentor einer jungen Frau werden wolle, die dort neu eingestellt worden war. Diesem informellen Mentoring stimmte er zu und traf sich in etwa vierteljährlichen Abständen über eineinhalb Jahre hinweg mit ihr zu Gesprächen. Ziel war, ihr die Einarbeitung zu erleichtern, sie mit Strukturen innerhalb der Lufthansa vertraut zu machen, sie bei ihren Gehaltsvorstellungen zu beraten und Fragen aus dem beruflichen Alltag zu klären.

Im Unternehmen war das Mentoring nicht weiter bekannt, es sei eher eine „Privatveranstaltung“ gewesen, meint der Mentor. Er habe sich in der Rolle des „unsichtbaren Beraters“ gesehen. Gegenüber anderen Führungskräften habe er sich nicht für seine Mentee eingesetzt. Worüber er sich im Nachhinein ärgert: „Es war unglaublich, was da abging. Das kriegt man sonst nicht mit.“ Heute denkt er, er hätte es den betreffenden Vorgesetzten schwerer machen sollen, sich „so dämlich“ zu verhalten. Die Mentee verließ einige Zeit später das Unternehmen wieder, um sich selbständig zu machen – und ihr Mentor riet ihr zu. Er hielt das für eine gute Lösung in ihrem Interesse: „Ich verstehe Mentoring als persönlichen Service für die Mentee, das muss in ihrem Sinne verlaufen, nicht im Sinne des Unternehmens“, ist seine Einstellung zu Mentoring. „Aus Unternehmenssicht konnte man damals nur mit dem Kopf gegen die Wand schlagen, wie es da zuging.“



### 3. Mentoring für Führungsnachwuchs

In den letzten Jahren entdeckten zahlreiche Unternehmen Mentoring als Möglichkeit, um junge Führungskräfte zu fördern, aufzubauen und in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Der „eklatanten Mangel an berufserfahrenen Jungtalenten hat dazu geführt, dass sich die Unternehmen auf eigene Humanressourcen besinnen“, schreibt Christa van Winsen in ihrem Buch „High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl?“ Und neben anderen Qualifizierungsmaßnahmen auch verstärkt Mentoring einsetzen.

Auch eine sich verändernde Einstellung zum Führungsstil und zu den Qualitäten einer Führungskraft macht Mentoring als Instrument der Personalentwicklung interessant. Kooperative Führung ist gefragt. Das Führen im Team, kommunikative Fähigkeiten, soziale Kompetenzen im Umgang mit anderen spielen dabei eine Rolle. Emotionale Intelligenz ist der Überbegriff. Mentoring hat also den besonderen Vorteil, dass es inhaltliche und fachliche Wissensvermittlung mit dem Training sozialer Kompetenzen vereint:

- Die erfahrene Führungskraft trainiert ihre Beratungskompetenz und wird im Idealfall noch darin geschult. Dazu gehören aktives Zuhören und Anteilnahme ebenso wie das Eingehen auf eine andere Person.
- Der oder die Mentee kann im Idealfall beobachten, wie Führungskräfte mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden

umgehen, sie motivieren, für Projekte gewinnen oder überzeugen.

Außerdem sensibilisieren Mentoring-Programme die Älteren für die Belange der Mentees. Deshalb wird es derzeit besonders häufig im Bereich der Gleichstellung von weiblichen Führungskräften eingesetzt. Mentoren, in höheren Positionen immer noch überwiegend Männer, werden durch die Gespräche mit den Besonderheiten eines weiblichen Karriereweges, mögliche Barrieren, mangelndes Insiderwissen oder Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert. (Über Mentoring-Programme für Frauen informiert das Kapitel 4.)

### **Mentoring in Unternehmen und Verwaltungen**

Das sind Gründe, aus denen sich Unternehmen für internes Mentoring entscheiden, um Führungskräfte zu trainieren. Übrigens nicht nur Unternehmen. Auch in einigen Verwaltungen und Behörden hat Mentoring als Bestandteil von Programmen zur Führungskräfteentwicklung Einzug gehalten. Auch über diese werden Sie in diesem Kapitel informiert.

### **Begleiterscheinung oder eigenes Programm?**

Zur Förderung des Führungskräftenachwuchs werden verschiedenen Formen des Mentoring praktiziert. Mal ist es Begleiterscheinung im Rahmen anderer Fördermaßnahmen, mal ist es explizites Programm:

- In manchen Qualifizierungsprogrammen werden Mentoren als Ansprechpartner und Begleiter den Nachwuchs-

kräften an die Seite gestellt. Es werden aber keine Vorgaben gemacht, wie das Mentoring laufen soll. Für die Beteiligten besteht die Möglichkeit, daraus eine kontinuierliche Mentoring-Beziehung zu machen: Oder aber sie treffen sich lediglich ab und zu für ein Gespräch über offene Fragen.

- In anderen Programmen ist Mentoring ein fester, strukturierter Bestandteil innerhalb von Führungskräftenachwuchs-Programmen. Mentoring wird erklärt, Mentoren und Mentees in Workshops mit Rollen und Möglichkeiten des Mentoring vertraut gemacht. Wie es dann tatsächlich genutzt wird, liegt bei den Mentoring-Tandems.

((Kasten))

### **Mentoring, Shadowing und Patenschaften**

- **Mentoring** ist, wie eingangs erläutert, die kontinuierliche regelmäßige Eins-zu-Eins-Gesprächs-Beziehung zwischen Mentor und Mentee mit dem Ziel der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung des Mentee.
- **Shadowing** ist die Begleitung eines Managers durch eine Nachwuchskraft auf Termine, Besprechungen, Sitzungen, mit der Möglichkeit, anschließend das Beobachtete gemeinsam zu besprechen. Solche Programme dauern meistens ein oder mehrere Wochen. Sie sollen den Nachwuchsmanager in Kontakt mit Personen aus oberen Hierarchiestufen bringen und vermitteln, wie dort gearbeitet und verhandelt wird.

- **Patenschaften:** Kann ein Synonym für Mentoring sein. Meist ist der Pate aber mehr ein Ansprechpartner für neue Mitarbeiter, mit dem sie Fragen zur Einarbeitung klären können und der ihnen Kontakte im Unternehmen herstellen kann. Länger andauernde Gesprächskontakte mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung sind damit meist nicht gemeint.  
(Kasten Ende))

## Vorteile von internem Mentoring

Welche Vorteile haben Unternehmen und Verwaltungen, wenn sie Mentoring als Mittel der Entwicklung von künftigen Führungskräften einsetzen?

- **Knowledge-Management:** Fachliches, internes Wissen wird relativ schnell und aktuell weitergegeben.
- **On-The-Job-Training:** Neue Erkenntnisse können vom Mentees am Arbeitsplatz sofort umgesetzt werden und die Umsetzung anschließend mit dem Mentor wieder besprochen werden. Der Lerneffekt ist kontinuierlich und direkt auf die Arbeit bezogen.
- **Orientierung:** Neue oder junge Mitarbeiter werden schneller in formelle und informelle Strukturen eines Unternehmens eingeführt.
- **Netzwerke:** Jüngere Mitarbeiter werden in beruflich wichtige interne und externe Netzwerke eingeführt.
- **Beitrag zur „lernenden Organisation“:** Mentees und Mentoren schulen ihre sozialen Kompetenzen und ihre Fähigkeiten als Führungskräfte. Mentoring kann damit

beitragen, dass ein Unternehmen sich zu einer „lernenden Organisation“ entwickelt.

- **Erweiterung der Führungsrolle:** Führungskräfte können in ihrer Rolle als Mentoren einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von ihnen nicht direkt unterstelltem Management-Nachwuchs leisten.
- **Verbesserte Kommunikation:** Mentoring fördert die Kommunikation und den Austausch zwischen verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen.
- **Motivation:** Mentees und eventuell auch Mentoren werden durch die persönliche, individuelle Maßnahme für ihre Arbeit motiviert.
- **Exponiertheit:** Junge Führungskräfte werden als Mentees im Unternehmen sichtbar.
- **Geringe Kosten:** Mentoring ist eine kostengünstige Variante der Personalentwicklung. Selbst unter Hinzuziehung von externen Beratern bei der Umsetzung eines Pilotprojekts, lässt es sich später von eigenen Mitarbeitern in Eigenregie fortführen.

### **Mehr Mitwirkende an der Personalentwicklung**

Beim Mentoring ist es nicht nur die Personalabteilung, die sich Fördermaßnahmen für Potenzialträger ausdenkt. Nimmt ein Mentor die Beziehung ernst und engagiert sich, dann will er auch Erfolge sehen: Eben die oder den Mentee in einer Führungsposition. Er kann ihn weiterempfehlen oder er kann sich dafür einsetzen, dass ihm noch bestimmte zusätzliche Qualifizierungen zugute kommen. Er kann dafür sorgen, dass der Mentee an bestimmten Projekten teilnimmt oder einen

Auslandsaufenthalt anregen. Es besteht also die Wahrscheinlichkeit, dass er sich einmischt und dass Personalabteilung, Mentor, Mentee und der oder die Vorgesetzte der Mentee in einen Dialog treten. Die Mentoring-Beraterin Gabriele Hofmeister-Schönfelder meint dazu: „Die Entwicklung der Mentee bleibt nicht in der Personalabteilung hängen, sondern wird ins Unternehmen hinein getragen. Das ist auch ein Interesse des Unternehmens an diesem Programm.“ Bei kaum einem anderen Instrument der Personalentwicklung besteht so unmittelbarer Kontakt zwischen verschiedenen Beteiligten im Unternehmen.

## ***Beispiele aus der Praxis***

Im Folgenden finden Sie Beispiele aus der Praxis, wie Mentoring in verschiedenen Unternehmen für die unterschiedlichen Zielgruppen eingesetzt wird.

- **Mentoring für Management-Nachwuchs:**
  - Vorstände betätigen sich als Mentoren
  - Begleitung durch Fachmentoren
  - Mentoring als Bestandteil in Förderkreisen,
  - Mentoring als Begleitung für Fach- und Führungskräfte
  - Mentoring als eigener Baustein in einem Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchs
- **Spezielle Mentoring-Programme:**
  - als Wissenstransfer von hochspezialisierten Kräften,
  - für Mitarbeiter, die ins Ausland gehen

→ Mentoring für die Chefs

Adressen und Ansprechpartner für diese Programme finden Sie im Serviceteil.

## ***Mentoring für Management-Nachwuchs***

Viele, meist große Unternehmen, haben spezielle Programme für ihren künftigen Management-Nachwuchs. Sie richten sich an zukünftige Fach- und Führungskräfte, in der Regel Hochschulabgänger, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums, meist eineinhalb oder zwei Jahren, mehrere Stationen im Unternehmen durchlaufen. Dadurch bekommen sie Einblick in die Arbeit verschiedener Abteilungen, in Unternehmenszusammenhänge, knüpfen Kontakte und sammeln Erfahrungen und Wissen. Diese Zeit gilt allgemein als Lernphase, in der sich die Trainees in verschiedenen Unternehmensbereichen einarbeiten. Umgekehrt können sie herausfinden, in welchem Bereich sie später arbeiten möchten.

Die Unterstützung durch Mentoren ist hier naheliegend: Die Nachwuchskräfte müssen sich ja in dem Unternehmen erst einmal orientieren, Strukturen verstehen, in Netzwerke eingeführt werden, informelle Spielregeln begreifen - und dieses Wissen wird am besten durch langjährige erfahrene Mitarbeiter weitergegeben. Mentoring-Programme, wie im Folgenden beschrieben, gibt es in einigen Unternehmen. Hier sind Bei-

spiele ausgewählt, an denen der Einsatz von Mentoring in diesem Bereich deutlich wird.

## **Vorstände als Mentoren**

Die mg technologies AG, die ehemalige Frankfurter Metallgesellschaft, hat 1996 das Managementnachwuchs-Programm „Performance“ eingerichtet. Jährlich werden etwa sechs bis zehn junge Leute als mögliche künftige Führungskräfte eingestellt. Sie können sich für einen von fünf Schwerpunkten bewerben, wie Controlling, Kommunikation, recht, Personal, Unternehmensentwicklung und Finanzen. In diesem verbringen sie dann ein Jahr. Während dieser Zeit wird ihnen ein Mentor zur Seite gestellt – der immer ein Mitglied des Vorstands ist: Er kommt entweder aus dem Vorstand des Mutterkonzern - Vorstandsvorsitzender Dr. Kajo Neukirchen betätigt sich selbst als Mentor – oder aus den Vorständen von Teilgesellschaften.

Ziel des Mentoring ist es, den Entwicklungsprozess der Performance-Teilnehmer zu fördern und ihre Orientierung im Unternehmen zu unterstützen. Außerdem soll ein direkter Kontakt zwischen Vorstand und Nachwuchskräften entstehen.

Katja Baldauf, verantwortlich für „Performance“, stellt im Matching die Mentoring-Paare zusammen und steht im Austausch mit Mentees und Mentoren über deren Erfahrungen. Themen der Mentoring-Gespräche seien oft die Projekte der Mentees, die sie innerhalb des Jahres bearbeiten, sowie anstehende Karriereschritte auf dem Weg nach oben. „Es gibt



Mentoren, die sich sehr für ihre Mentees einsetzen, auch mal bei Kollegen anrufen und Dinge in Bewegung setzten“, ist Katja Baldaufs Erfahrung.

Innerhalb des einjährigen Programms besuchen die künftigen Manager außerdem Workshops und Seminare zu Themen wie Projektmanagement, Persönlichkeits- und Teamentwicklung oder strategisches Management. Das gesamte Programm, vom selbst gewählten Schwerpunkt, bis zu einzelnen Stationen im Unternehmen und deren Dauer wird im Gespräch gemeinsam mit den Teilnehmern entwickelt.

## **Fachmentoren**

Zwischen Mentoren, die für die fachliche Betreuung der Mentees zuständig sind und der Personalabteilung, die die persönliche Betreuung der Trainees übernimmt, unterscheidet die debitel AG. Seit 1998 gibt es das System des fachlichen Mentoring für Trainees. Während der 18 Monate, in denen die Trainees verschiedene Stationen im Unternehmen durchlaufen, sind die fachlichen Mentoren ihre Ansprechpartner für inhaltliche Fragen, die sie zu ihrer Arbeit oder und zu den Projekten haben, die sie während dieser Zeit erarbeiten. Die Mentoren sind allerdings nicht nur wohlwollende oder neutrale Begleiter, sondern auch diejenigen, die das Projekte beurteilen.

Bessere Einarbeitung und Orientierung sind die Ziele des Mentoring. Die Trainees haben in dem Fachmentor einen Ansprechpartner, der sie mit anderen bekannt machen und ihnen Strukturen erklären kann. In manchen Stationen ver-

bringen sie nur einige Wochen, in anderen ein paar Monate, so dass die Vorgesetzten häufig wechseln. Die Fachmentoren dagegen bleiben immer die gleichen und sollen Kontinuität in den häufigen Wechsel bringen. Ziel für das Unternehmen ist, dass die Fachmentoren schließlich beurteilen können, ob der oder die Mentee nach Beendigung des Trainee-Programms in die eigene oder eine andere Abteilung passt. Mentoren nehmen in diesem Programm also sowohl die Interessen des Unternehmens wahr als auch die des Mentee.

Grundsätzlich werden die Trainees von der Personalabteilung betreut. Barbara Griese ist zuständig für die Weiterbildung in der Personalentwicklung und Potentialanalyse für Führungskräfte und für das Traineeprogramm. Sie betreut zusammen mit ihrem Vorgesetzten die Mentees bei einem monatlichen jour fix: An jedem vierten Freitag im Monat kommen sie mit den Trainees zusammen und besprechen deren Fragen und Themen.

## ***Förderung von Führungskräftenachwuchs***

### **Förderkreise mit Mentorenbegleitung**

Einige große Unternehmen haben seit einigen Jahren für ihren hochqualifizierten Führungsnachwuchs Förderkreise eingerichtet. Sie bieten den ausgewählten Teilnehmern die Möglichkeit zu regelmäßigen gemeinsamen Treffen und speziel-

len Entwicklungsmaßnahmen ihrer Führungskompetenz und -persönlichkeit.

In den großen Unternehmen gibt es meist nicht nur einen, sondern mehrere Förderkreise auf verschiedenen Ebenen: Sie können vertikal untergliedert sein und sich an Potentialträger richten, die für das Topmanagement in Betracht kommen. Andere wenden sie an Nachwuchskräfte für untere Führungsebenen. Förderkreise können auch horizontal untergliedert sein und in den regionalen Niederlassungen oder Tochterunternehmen der Großkonzerne den Führungsnachwuchs sammeln.

### **Qualifizierung in Förderkreisen**

Mentoring ist eine von mehreren Maßnahmen, die Potentialträgern in diesen Förderkreisen angeboten wird. Nicht bei allen Unternehmen, die Förderkreise haben, existieren auch Mentoring-Programme. Die geläufigsten Instrumente in Förderkreisen sind Führungskrafttrainings, Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, Coaching, Projektarbeit, Einsätze als stellvertretende Führungskräfte oder Vertretungen. Durch die gemeinsamen Veranstaltungen werden die Mitglieder der Förderkreise untereinander vernetzt, was letztlich auch die Unternehmenskommunikation verbessert.

### **Vorteile für Unternehmen**

Die Unternehmen haben von Förderkreisen folgende Vorteile:

- Führungspositionen können aus diesem Pool besetzt und müssen nicht von außen geholt werden.
- Die Nachwuchskräfte können in den Förderkreisen gezielt auf bestimmte Positionen vorbereitet werden.
- Sie motivieren junge hochtalentierte Führungskräfte, indem sie ihnen besondere Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Damit zollen sie ihnen Anerkennung für ihre Kompetenz und bieten ihnen eine Perspektive auf künftige Führungspositionen.
- Die Nachwuchskräfte werden aufgrund der deutlichen Perspektiven auf Führungspositionen enger an das Unternehmen gebunden.

Unternehmen wie die Volkswagen AG, die DaimlerChrysler AG oder die Deutsche Bank AG haben solche Förderkreise installiert. Christa van Winsen geht auf einige von ihnen in ihrem Buch „High Potentials“ ein. Hier wird das Förderkreis-Programm der Deutschen Telekom AG beschrieben, in dem Mentoring als begleitende Maßnahme eingesetzt wird.

### **Mentor als „Sparringpartner“**

Ziel der Deutschen Telekom ist es, durch die Förderkreise das Potential aus den eigenen Reihen deutlicher ans Licht zu bringen. Es gebe genug eigenen Nachwuchs im Unternehmen, meint Leo Wennmacher, der die Förderkreise maßgeblich entwickelte. Sie sollen eine Art Katalysatorwirkung haben: Qualifizierter Nachwuchs wird sichtbar und kann in einem schnelleren Tempo weiterentwickelt und gefördert werden. Die einzelnen Bausteine und Instrumente zur Personal-

entwicklung können direkt aufeinander aufbauen und werden miteinander vernetzt. Welche Maßnahmen ein High Potential durchläuft, kann so besser aufeinander abgestimmt werden. Es gibt mehrere Förderkreise bei der Telekom: Ein Förderkreis auf dem Toplevel richtet sich an Personen, die bereits einige Führungserfahrung gesammelt haben und für eine Topposition im Unternehmen in Frage kommen. Förderkreise auf zwei weiteren Ebenen richten sich an jüngere Führungskräfte. Wer in einen Förderkreis aufgenommen werden will, durchläuft ein aufwendiges Auswahlverfahren, in dem sein Potential ermittelt wird. Die Teilnahme ist freiwillig. Mentoring ist fester Bestandteil dieser Förderkreise. Jeder Teilnehmer kann sich einen Mentor aussuchen, der ihn über die zwei Jahre, in denen er Mitglied im Förderkreis ist, begleitet. Die Mentoren wirken von Anfang an an der Weiterentwicklung ihrer Mentees mit: Zu Beginn eines Förderkreises werden für den Teilnehmer persönliche Entwicklungsziele festgelegt. Sie ergeben sich anhand der Informationen, die in einer Potentialanalyse gewonnen wurden. Für jedes Mitglied wird dann ein spezieller Mix an Maßnahmen zur Entwicklung der Potentiale festgelegt. Mentor und Mentee treffen sich neben den Veranstaltungen des Förderkreises zu regelmäßigen Zweiergesprächen. Aufgabe der Mentoren ist es, Türen zu öffnen, andere Bereiche zugänglich machen und eine Art „Sparringpartner“ für den Mentee zu sein, mit dem er seine Pläne und Projekte im voraus besprechen kann, ehe er sie umsetzt. Noch mehr als einzelne Mentoring-Programme kann ein Förderkreis plus Mentoring den oder die Mentee im Unternehmen bekannt machen. „Mentees werden exponiert und wie

durch eine Art „Schaufenster“ wahrgenommen“, so Wennmacher. Durch ihre Mentoren werden sie bekannt und bekommen neue Kontakte. Die Förderkreise sind im Intranet für alle Mitarbeiter beschrieben. Die Mitglieder selbst können sich über das Intranet mit Hilfe eines Schlüsselwortes untereinander verständigen.

Natürlich bieten die Förderkreise keine Garantie für eine umgehende Beförderung. Immer wieder käme es vor, meint Leo Wennmacher, dass Leute mit der Erwartung Mitglied werden, dass ihnen anschließend die Personalabteilung fünf Jobangebote macht. So ist es aber nicht. Gefördert wird immer noch nach Leistung. Mitarbeiter, die nicht Mitglied eines Förderkreises sind, sollen nicht demotiviert werden. Führungspositionen werden auch außerhalb der Förderkreise besetzt werden. Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft.

## **Mentoring für Fach- und Führungskräfte**

Mentoring muss nicht nur für die sogenannten High Potentials eingesetzt werden. Es kann auch zur Förderung von Fach- und Führungskräften auf verschiedenen Ebenen verwendet werden.

Die Allianz Gruppe beispielsweise setzt in diesem Sinne seit etwa fünf Jahren Mentoring:

1. **Mentoring für High Potentials:** Künftige Führungskräfte, die für die höchsten Ebenen in Frage kommen, werden zunächst als Assistenten eines Vorstands-, beziehungsweise Geschäftsleitungsmitglieds eingesetzt. Dieser Vorstand wird dann sein Mentor, wenn der High Po-

tential quer durch das Unternehmen geschickt wird, um möglichst viel Erfahrung zu bekommen. Der Mentee hat die Möglichkeit, sich immer wieder an das Vorstandsmitglied zu wenden und seine Eindrücke und Fragen mit ihm zu besprechen.

Wie intensiv sich die Mentoring-Beziehung gestaltet, hängt von den beiden ab. Der Mentee hatte keine Möglichkeit, seinen Mentor persönlich auszuwählen. Ob die Chemie stimmt und sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt, kommt auf den Einzelfall an.

Im Jahr durchlaufen bei der Allianz in München etwa 20 High Potentials dieses Programm, das auch bei verschiedenen Töchtern der Allianz praktiziert wird.

2. **Mentoring für ehemalige Auszubildende:** Azubis, die sowohl während ihrer Ausbildungszeit als auch bei den Abschlussprüfungen und im unternehmensinternen Auswahlverfahren ihr hohes Potential gezeigt haben, werden von der Allianz durch ein spezielles Programm weiter gefördert. Sie werden ein bis zwei Jahre, je nach individueller Situation, ganz aus ihren Funktionen herausgenommen und in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt: In Projektarbeiten, verschiedenen Abteilungen, auch im Ausland, je nach ihrer individuellen Zielsetzung.

Während dieser Zeit haben sie einen Mentor als kontinuierlichen Begleiter. Er rekrutiert sich aus der Personalabteilung oder aus der Linie, meist auf der Ebene der Abteilungsleiter, und war meistens schon als Beobachter beim Auswahlverfahren dabei. Wie Mentor und Mentee ihre Beziehung gestalten, hängt von den Einzelpersönlichkeiten ab. Im Schnitt nehmen allein in München etwa

zehn bis fünfzehn Ex-Azubis pro Jahr an diesem Programm teil.

3. **Mentoring für Sachbearbeiter:** Auch Sachbearbeiter, die in Personalentwicklungs-Seminaren ein hohes Potential zeigen, werden unter anderem durch einen Mentor gefördert. Dieser kommt in der Regel aus der Abteilungsleiterenebene. Er nimmt Anteil an der weiteren Entwicklung des Sachbearbeiters, steht für diesen als Ansprechpartner bereit und hält mit der Personalabteilung Kontakt über absolvierte oder anliegende Schritte. Solche Mentoring-Beziehungen werden mit unterschiedlicher Intensität gehandhabt. Viele bestünden aber jahrelang, so die Erfahrung von Johanna Aichmüller, die für die Weiterqualifizierung und Ausbildung der Münchner Allianz Gesellschaften verantwortlich ist. Im Jahr wird dieses Programm in München etwa 60 Sachbearbeitern angeboten.

## **Skills-Mentoring**

Auch bei IBM Global Services wird Mentoring eingesetzt, um verschiedene Zielgruppen zu fördern. Nicht nur neu eingestellte Mitarbeiter (New Hired-Mentoring) und künftige Führungskräfte (Career-Mentoring) erhalten Mentoren. Im so genannten Skills-Mentoring können Mitarbeiter, die bestimmtes Wissen aneignen wollen, einen Mentor wählen. Ab einer bestimmten Hierarchieebene ist die Karriere bei IBM GS an eine so genannte Zertifizierung gebunden. Wer aufsteigen will, muss beispielsweise eine Zertifizierung als IT-Architekt, IT-Spezialist, Projektleiter oder Consultant vor-



weisen können. Während dieser Lernphase, meist ein bis zwei Jahre, kann ein Mentor aus dem jeweiligen Bereich unterstützen, dem man Fragen stellen und mit dessen Hilfe man den Lernstoff vertiefen kann.

Von einem Mentoring Advisor werden Mentees und Mentoren bei IBM GS in das Mentoring eingeführt. Sie schließen eine Vereinbarung über Ziele und Checkpunkte und füllen am Ende Evaluierungsbögen aus, die vom Advisor ausgewertet werden. Seit 1997 gibt es die drei erwähnten Mentoring-Formen bei IBM Global Services, bis Ende 2000 sollen sie auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden.

## **Mentoring als eigener Baustein**

Die Landespolizei Niedersachsen wandte sich 1998 mit der Anfrage an das niedersächsische Innenministerium, das geplante Mentoring-Programm zu finanzieren. Das Ministerium gab nicht nur Zustimmung und Geld für das Projekt der Landespolizei (über das Sie auf Seite XX Näheres nachlesen können). Es griff die Idee parallel dazu auf, und baute Mentoring in ein Programm zur Qualifizierung junger Nachwuchskräfte ein, das gerade neu entwickelt wurde.

Seit 1998 werden im Innenministerium Niedersachsens nach einem Einstellungsstopp wieder junge Führungskräfte eingestellt. In Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut des Landes Niedersachsen arbeitet das Innenministerium für sie eine neue Qualifizierungsreihe aus. Verschiedene Bausteine betreffen die Fortbildung in Betriebswirtschaft, Europarecht

und Organisation der Landesverwaltung, andere Themen sind Führung, Management oder Kommunikation.

### **Der Baustein Mentoring**

Weiterer Bestandteil des Programms ist das Mentoring: Drei Jahre lang werden die Nachwuchskräfte von einem erfahrenen Mentor in regelmäßigen Treffen und Gesprächen begleitet. 1999 startete die erste Gruppe von 14 Mentees: Elf Frauen und fünf Männer werden von vier Mentorinnen und acht Mentoren betreut. Zwei der zwölf Mentoren kümmern sich also um je zwei Mentees. Der hohe Frauenanteil ergab sich zufällig, die Aufnahme in das Führungskräftenachwuchsprogramm erfolgte nach Qualifikation. In der zweiten Runde des Mentoring-Programms, die Anfang 2000 startete, sind neun der Mentees Frauen und sieben Männer. Sie werden von 16 Mentoren begleitet, unter denen zwei Frauen sind. Die Mentoren, erfahrene Führungskräfte der jeweiligen Behörde, dürfen nicht die Vorgesetzten der Mentees sein.

Das Mentoring soll den jungen Führungskräfte die Einarbeitung in die Verwaltung optimal ermöglichen. Da sie in den ersten Jahren verschiedenen Dienstposten einnehmen, um ein breites Spektrum der Verwaltung kennenzulernen, wechseln damit zwangsläufig ihre Vorgesetzten häufig. Der Mentor oder die Mentorin soll als Gegenpol dazu Kontinuität bieten und ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner sein. Der Mentor hat, wie in allen Mentoring-Programmen, keine Weisungsbefugnis, sondern ist Partner im Erfahrungsaustausch, für Diskussionen oder kann als „Kontaktbörse“ wirken.

## **Qualifizierung der Führungskräfte**

Mentoring soll im Programm des niedersächsischen Innenministeriums auch der Qualifizierung von höheren Führungskräften dienen. „Mentoring weist eine neue zusätzliche Rolle für den Manager der Zukunft auf. Es stellt eine Bereicherung der Führungskompetenzen dar, weil eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten stattfindet“, heisst es im Mentoring-Konzept des Innenministeriums.

Seit der zweiten Runde des Mentoring wird ein spezielles Mentoren-Grundlagen-Training angeboten. Es soll die Mentoren darin unterstützen, das Mentoring für sich optimal zu gestalten und ihre Beratungskompetenzen stärken. Das Seminar wurde im Rahmen des Fortbildungsprogramms vom Studieninstitut des Landes Niedersachsen konzipiert und wird von der Supervisorin Christiane Rumpeltes geleitet.

Mentoring misst Christiane Rumpeltes, die auch für andere Unternehmen und Verwaltungen Mentoren coacht, einen sehr hohen Wert zu: „Es ist ein sehr verantwortungsvolles Instrument der Personalentwicklung. Aber Mentor und Mentorin müssen sich dessen bewusst sein und ihre Arbeitsbeziehung reflektieren.“

## **Workshop für Mentoren**

Dem dient ein zweitägiger Workshop, den sie in drei Schwerpunkte untergliedert hat:

1. **Reflektion der Rolle:** Mentor sein ist eine andere Rolle als Vorgesetzter sein. Aufgrund seiner größeren Erfahrung und anderen Aufgabe übernimmt der Mentor eine führende Rolle im Mentoring. Er ist derjeni-

ge, der überlegt, wie er den Mentoring-Prozess über drei Jahre hinweg gestalten und fruchtbar machen kann. Und er ist Berater bei möglichen Konflikten, die der oder die Mentee im Laufe der Zeit in ihrem beruflichen Umfeld hat.

2. **Strategie/Struktur/Kultur:** Mentor und Mentee sollten Spielregeln und Vereinbarungen darüber treffen, wie sie das Mentoring gestaltet wollen. Jedes Tandem entwickelt so seine spezielle „Mentoring-Kultur“, die bestimmt, wie verbindlich und intensiv das Mentoring gehandhabt wird. Auch mögliche Abhängigkeiten, die im Mentoring entstehen können, die Gestaltung der Arbeitsbeziehung sowie deren Beendigung nach drei Jahren, oder welche (un)bewussten Wünsche Mentoren und Mentees in die Mentoring-Beziehung hineintragen, sind Themen dieses Teils des Mentoren-Trainings.
3. **Coaching:** Ziel dieses dritten Teil ist es, den Mentoren bewusst zu machen, dass sie in der Ausübung dieser Rolle für sich sorgen können: Indem sie sich einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch organisieren oder Coaching wahrnehmen. Ihnen soll bewusst werden, dass die Reflektion der eigenen Rolle Bestandteil ihrer Führungsrolle ist (oder sein sollte) und dass es Mittel und Wege gibt, sich für diese Reflektion Unterstützung von außen zu holen.

„Eine gute Führungskraft muss ihre Rolle ständig reflektieren“, findet Christiane Rumpeltes, die in Unternehmen und Behörden auch Führungskräfte trainings abhält. Diese Reflek-

tion der verschiedenen Rollen als Mentor, Vorgesetzter und Führungskraft ist deshalb auch das, was die Mentoren für ihren eigenen beruflichen Weg aus dem Training mitnehmen können.

Ein anspruchsvoller Workshop, darüber ist sich Christiane Rumpeltes im Klaren. Der erste Teil, in dem die Mentoren ihre Rolle reflektieren, wird ihrer Erfahrung nach meist gut angenommen. Die anderen beiden Bausteine sind für die Teilnehmer in der Regel neue Erfahrungen, weil es um die Neuorganisation einer weiteren Arbeitsbeziehung geht, für die verbindliche Strukturen erst entwickelt werden müssen. „Es braucht Zeit, bis das angenommen und umgesetzt wird“, weiss Christiane Rumpeltes.

Da ein einmaliges Training den Reflektionsprozess nur anregen kann, haben die Mentoren darüber hinaus die Gelegenheit, die Themen in jährlichen Prozessbegleitungstagen „Mentoring“ zu vertiefen. Zur Halbzeit des Mentoring-Programmes findet eine Zwischenbilanz für Mentees und Mentoren statt. Darin können sie ihre Erfahrungen über das Mentoring austauschen und eigene berufliche Fragen oder Probleme unter der professionellen Begleitung von Christiane Rumpeltes bearbeiten.

### **Ergebnisse für die Verwaltung**

Da das Mentoring-Programm relativ jung ist, gibt es noch kein endgültiges Fazit. Am Ende der ersten Runde, also 2002, soll es evaluiert werden. „Das Programm scheint akzeptiert zu werden“, meint Udo Winzek-Ohlsen vorsichtig, der im Innenministerium verantwortlich für das Programm ist. „Es

gab keinen Aufschrei, keinen deutlichen Widerstand bei den Vorgesetzten der Mentees.“ Und: „Die Ergebnisse hängen sehr stark von der Erwartungshaltung der Mentees und Mentoren ab. Manche nehmen das sehr ernst und haben einen intensiven Austausch. Andere haben eine eher lose Verbindung.“

## **Mentoring in der Praxis: Befragung von Mentees**

Von den 16 Mentees der zweiten Runde beteiligten sich neun an einer freiwilligen anonymen Frageaktion für dieses Buch – was selbstverständlich nur als Eindruck vom Programm, nicht als Auswertung verstanden werden kann.

Von den meisten Teilnehmern wurde das Programm überwiegend positiv bewertet. Nur zwei betrachteten Mentoring skeptisch: Einer hielt es für „nicht nötig, auch wenn es im Einzelfall hilfreich sein kann. Aufgaben des Mentors wären an sich Aufgaben des Vorgesetzten“. Ein anderer meinte, dass „einige der gesetzten Ziele wie etwa Karriereförderung oftmals zu hoch gegriffen sind“. Es sei Glückssache, ob der Mentor helfen könne. Fragen zur Organisation und Struktur des Innenministeriums müssten auch von Kollegen zu beantworten sein.

Positive Stimmen zu dem Programm urteilten: „In jedem Fall sinnvoll – Voraussetzung ist allerdings, dass der Mentor seinen Job ernst nimmt.“ „Wirkungsvoll - aber bitte nicht überbewerten.“ „Auf jeden Fall wirkungsvoll.“ „Wirkungsvoll, Voraussetzung: der Mentor meldet sich freiwillig.“

Welchen Nutzen zogen die neun Teilnehmer aus dem Programm?

- **Themen aus dem beruflichen Alltag:** „Fachlich viel gelernt.“ - „Tätigkeiten in behördenübergreifenden Arbeitsgruppen eingebracht, dadurch in der Tätigkeit bestärkt gefühlt.“ - „Aktuelle Situation besprochen, wie ich eine Besprechung organisiere, wen ich über was informiere. Ich bin an Gespräche anders herangegangen.“ - „Berufliche Alltagsfragen mit Vorgesetzten und Kollegen eingebracht.“ - „Tägliche Arbeitsbelastung und deren Bewältigung besprochen. Wie kann Zeiteinteilung bei Stoßgeschäft funktionieren.“
- **Informelle Regeln/Netzwerk:** „Strukturen und Regeln werden schneller deutlich.“ - „Informationsbeschaffung und interne Netzwerke besprochen.“ - „Ich wurde von meinem Mentor dazu angehalten, mir mein eigenes Netzwerk zu schaffen, das ist mir bisher nur bedingt gelungen.“ - „Wissen über Organisation erweitert.“ - „Unterstützte mich bei anderen in einem Anliegen.“ - „Wir besprachen, wen mein Mentor mir vorstellen und wo er mich einführen kann.“ - „Bedeutung von Netzwerken und Seilschaften erkannt.“ - „Behördenbesichtigung, Strukturen kennen gelernt.“
- **Weitere Kompetenzen:** „Konfliktgespräche besprochen.“ - „Die Art meines Mentors, mit Kollegen umzugehen, hat mich beeindruckt, insofern ist er ein Vorbild, an dem ich mich orientieren kann.“ - „Gelernt, Situationen vorweg oder im Nachhinein stärker zu reflektieren.“ - „Die Gespräche stellten eine Absicherung für mich dar, in Bereichen, in denen ich hinsichtlich meines Verhal-

tens unsicher war.“ - „Ansprechpartner neben dem eigenen Vorgesetzten.“

- **Karriere:** „Ratschläge zur Karriere in der Organisation.“

Bemängelt wurde von einigen Teilnehmern, dass Karriereberatung kaum stattgefunden habe.

In zwei Fällen war der Mentor zugleich auch der Vorgesetzte, was von den betreffenden Mentees nicht als expliziter Nachteil, aber als Einschränkung empfunden wurde: „Einige Themen brachte ich daher nicht zur Sprache – wäre der Zusammenarbeit nicht zuträglich.“

Eine Begleitung auf Meetings fand in drei Fällen statt. In zweien davon war allerdings der Mentor der Vorgesetzte und der oder die Mentee hätte ihn sowieso auf diesen Termin begleitet. In einem Fall konnte eine Mentee ihren Mentor auf eine Sitzung begleiten und sich informieren, wie das Tagesgeschäft in anderen Behörden aussieht.

### **Die Chemie muss stimmen**

Die Auswertung dieser Antworten bestätigen die Erfahrung aus anderen Programmen: Der Erfolg von Mentoring hängt weitgehend von den Beteiligten selbst ab. Wenn die Chemie stimmt, Mentor und Mentee darin einen Sinn sehen und sich engagieren, dann kann der Erfahrungsaustausch viel bringen. Wichtig ist aber, welche und wie viele Informationen die Teilnehmer vorab über die Möglichkeiten bekommen, die Mentoring bietet. Notwendige Voraussetzung ist weiterhin, dass mit der Einführung solcher Mentoring-Programme ein



neues Bewusstsein bei den Führungskräften entsteht und im Rahmen einer „sich wandelnden Verwaltungskultur“ eine XX für dieses Personalentwicklungsinstrument gefördert wird, so Udo Winzek-Ohlsen.

## **Unterschiede zwischen Unternehmen und Verwaltungen**

Vor allem beim Thema Karriereförderung gibt es Unterschiede zwischen Mentoring-Programmen in Verwaltungen/Behörden und in Unternehmen. In Behörden sind Karriereschritte sehr viel stärker durch Regelungen und Vorgaben der Hierarchie gesteuert als in Unternehmen. In der Wirtschaft sind schnelle Karriereverläufe durchaus üblich, in der Verwaltung eher die Ausnahme.

Auch das Engagement der Mentoren in der Verwaltung schätzt Udo Winzek-Ohlsen anders ein: Der Erfolg der Mentee ist in Unternehmen auch ein eigener Erfolg und hat eine Bedeutung für das Image der Mentoren. Das muss sich in der Verwaltung seiner Erfahrung nach erst langsam entwickeln.

((Evtl. Extra Doppelseite))

## **Mentoring in der Praxis – Aus der Sicht von Mentoren**

Im Landkreis Goslar wurde im Rahmen des EU-geförderten Mentoring-Programms des Stephansstift in Hannover (siehe Seite XX) ein halbjähriges Mentoring-Programm für 15 angehende Führungskräfte angeboten. Es richtete sich sowohl

an Männer als auch an Frauen. Wolfgang Weber, Kreisamtsrat und Leiter des Rechnungsprüfungsamtes des Landkreises Goslar, und Michael Deike, stellvertretender Amtsleiter Finanzwesen, nahmen als Mentoren an diesem Programm im Landkreis Goslar teil.

### **Was war Ihre Motivation als Mentoren an dem Programm teilzunehmen?**

**Wolfgang Weber:** „Die Mentees wurden gefragt, wen sie als Mentor haben wollten und einer hat mich genannt. Dass da jemand war, der von mir lernen wollte, hat mich bewogen mitzumachen.“

**Michael Deike:** „Während der Ausbildungszeit habe ich mich oft geärgert, dass bestimmte Dinge zu kurz kamen. Die Personalentwicklung war nicht so ausgeprägt, es kümmerte sich niemand darum. Erst danach wurde das systematisch aufgebaut. Ich habe deshalb sofort zugesagt, als ich gefragt wurde. Ich dachte mir auch, dass mir die Workshops und Seminare was bringen.“

### **Über welche Themen habe Sie mit Ihren Mentees gesprochen?**

**Wolfgang Weber:** „Ich kannte meinen Mentee bereits aus früheren Zeiten, er hatte während seiner Ausbildung eine Zeitlang bei mir gearbeitet. Mittlerweile bekleidet er eine Führungsposition im Straßenverkehrsamt, die ich selbst vor Jahren inne hatte – und deren Aufgabenstellung und Probleme mir natürlich noch gut bekannt sind.“

Wir haben viel über Führung gesprochen, wie der Job eines Vorgesetzten ausgefüllt werden kann. Es war interessant, wie wenig sich in den Jahren verändert hat. Wichtig war mir, dass mein Mentee sich nicht genötigt fühlte, in meine Fustapfen treten zu müssen. Natürlich besteht eine gewisse Verführung, ihn zu beeinflussen. Ich kenne ja die Abteilung und ihre Mitarbeiter mit all ihren Besonderheiten noch gut. Aber ich habe mir auch immer wieder auf die Zunge gebissen und manche Bemerkungen verkniffen, vor allem, wenn es um die Mitarbeiter ging. Er muss seine eigenen Erfahrungen mit den Leuten machen.

Thema war außerdem das Projekt meines Mentees. Er hatte sich vorgenommen, die Mitarbeitergespräche in seinem Bereich zu institutionalisieren. Es war dafür gut, dass wir nicht in einem hierarchischen Bezug zueinander stehen. Man berät als Mentor schon viel freier und losgelöst von anderen Überlegungen. Wenn man Vorgesetzter ist, überlegt man natürlich: Was hat das Projekt für Auswirkungen auf meine Arbeit, was kommt da an Arbeitsaufwand auf mich zu?“

**Michael Deike:** „Ich kannte meine Mentee bereits. Sie ist eine erfahrene Mitarbeiterin, die schon selbst weiss, wo es lang geht. Wir sprachen über ihren Berufsalltag und das Projekt, das sie auszuführen hatte. Ihre Karriereplanung war weniger das Thema, da hatte sie bereits ziemlich klare Vorstellungen. Sie strebt eine Führungsposition an. Wie sprachen aber darüber, wie man eine Führungsposition mit Teilzeitarbeit vereinbaren kann. Ich habe sie darin bestärkt, dass das möglich ist, dass man das in Unternehmen sehen kann. Die Umsetzung braucht aber noch viel Überzeugungsarbeit.“

Bezüglich des Netzwerks konnte ich nicht viel für sie tun, da sie länger beim Landkreis arbeitet als ich und bekannt ist in der Behörde. Man kennt sich hier sowieso, der Netzwerkgedanke stand nicht im Vordergrund.“

### **Wie zeitaufwendig war das Mentoring für Sie?**

**Wolfgang Weber:** „Wir haben uns in dem halben Jahr insgesamt drei Mal zu einem ‚eentlichen‘ Mentoring-Gespräch getroffen und dann intensiv etwa zwei Stunden lang miteinander geredet. Ansonsten waren die Begegnungen spontan. Man trifft sich in der Verwaltung, bei rund 600 Mitarbeitern kennt jeder jeden. Wir sind nach Sitzungen Kaffeetrinken gegangen oder haben telefoniert. Ich habe meinem Mentee gesagt, dass ich jederzeit ansprechbar bin und er steuern soll, wie oft wir uns sehen.

Der Kontakt besteht auch jetzt noch fort. Ich will weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wenn es Probleme oder Fragen für meinen Mentee gibt. Mentoring ist eine langfristige Angelegenheit. Das hört ja nicht plötzlich wieder auf. Für den Rest meiner beruflichen Laufbahn wird er mein Schützling bleiben. Deshalb halte ich auch nur eine begrenzte Anzahl von Mentees pro Mentor für verkraftbar. Wenn in ein paar Jahren wieder Führungskräfte in Landkreis Goslar qualifiziert werden sollen, kann ich mir vorstellen, wieder Mentor zu werden. Mentoring ist eine gute Sache, aber man muss Zeit investieren.“

**Michael Deike:** „Wir haben uns fünf oder sechs Mal in dem halben Jahr getroffen, zwischendurch auch miteinander telefoniert. Ich habe es nicht als zeitaufwendig empfunden. Die

zusätzliche Belastung war viel geringer als erwartet. Ich habe mir meine Arbeit so organisiert, dass ich Freiräume dafür habe. Der Kontakt zur Mentee besteht übrigens immer noch.“

### **Haben Sie selbst etwas dazugelernt?**

**Wolfgang Weber:** „Aktives Zuhören war keine neue Erkenntnis oder Kompetenz, aber das Mentoring war eine gute Übung dafür. Neu waren für mich Kenntnisse über das Coaching, die in Workshops im Stephansstift vermittelt wurden. Die waren interessant und hilfreich. Außerdem traf man da die anderen Mentoren und konnte sich austauschen. Erst saß man da und fragte sich, was das Ganze bringen soll. Aber durch geschickte Moderation kamen dann doch immer wieder Fragen auf, die interessant waren. Ein häufig diskutiertes Thema war, wie sehr einzelne Mentees mit ihren Projekten ins Rampenlicht treten dürfen. Meine Ansicht ist: Wer sich ein besonderes Projekt sucht, mit dem er dann auch später stärker wahrgenommen wird, der soll dann auch den Erfolg ernten dürfen. Andere Mentoren fanden, das Projekt sollte eher Übungscharakter haben und alle Mentees in gleicher Weise präsentiert werden. Trotzdem können sich immer einige besser präsentieren als andere.“

**Michael Deike:** „Interessant waren die Workshops, in denen die Managementtechniken, kollegiale Führungsmethoden und Coaching Themen waren. Wie kann man Mitarbeiter motivieren, wie kann man partnerschaftlich führen? Vieles davon konnte ich dann im Mentoring umsetzen und ausprobieren. Die Gespräche haben sicherlich auch mein Bewusstsein für Frauenthemen geschärft. In meiner Abteilung habe ich an-

schließlich selbst so eine Art Mentoring für Frauen gemacht, die nach fünf beziehungsweise zehn Jahren Familienpause wieder in den Beruf eingestiegen sind. Ich habe mir mehr Zeit genommen für Gespräche und sie bei der Einarbeitung unterstützt. Ohne das Mentoring und die Workshops hätte ich sicher insgesamt den einen oder anderen Fehler mehr gemacht.

Als Sprecher der Mentoren dieses Programms kann ich sagen, dass es auch bei den anderen Tandems durchwegs positiv verlaufen ist. Wir hatten sogar manchmal den Eindruck, dass es den Mentoren mehr gebracht hat als den Mentees.  
((Ende Extra Doppelseite))

## ***Spezielle Mentoring-Programme***

Einige Unternehmen haben spezielle Mentoring-Programme eingerichtet, die sie bei besonderen Zielsetzungen und bei der Betreuung bestimmter Zielgruppen unterstützen sollen. Dabei geht es in erster Linie nicht um die Persönlichkeitsentwicklung des Mentee. Oft wäre der Begriff Patenschaft angebrachter. Der Mentor unterstützt den oder die Mentee in einer bestimmten Angelegenheit, die im Interesse des Unternehmens liegt und auch, aber nicht vorrangig, im Interesses des Mitarbeiters.

Bei diesen Mentoring-Programmen stehen folgende Zielgruppen im Vordergrund:

- Mitarbeiter, deren spezielles Wissen für das Unternehmen von großer Bedeutung ist und das nicht durch den Ruhe-

stand dieser Mitarbeiter verloren gehen soll, übermitteln ihr Wissen in einer systematisch geplanten Mentoring-Beziehung an einen jüngeren Kollegen.

- Mitarbeiter, die für einige Zeit ins Ausland gegangen sind, sollen bei ihrer Rückkehr unterstützt und in das Unternehmen wieder eingegliedert werden.
- Topmanager, die sich mit der Nutzung des Internets nicht gut auskennen, werden durch jüngere Mentoren darin eingeführt.

Im Folgenden werden beispielhaft eine Reihe solcher speziellen Mentoring-Programme vorgestellt:

### **Wissenstransfer per Kompetenz-Tandems**

Die Dornier GmbH, eine Tochtergesellschaft der EADS Deutschland in Friedrichshafen, stellt militärische und zivile Systeme her. Das Unternehmen gehört zu einer Branche, in der gute Kontakte zu Regierungskreisen, Kenntnisse, wie und mit wem man im In- und Ausland Geschäfte abwickelt und das ganz spezielle Expertenwissen von immenser Bedeutung sind.

Die Dornier GmbH hat deshalb die Idee des Kompetenz-Tandems kreiert: In einem Pilotversuch gab 1999 ein älterer, besonders erfahrener Mitarbeiter sein exklusives Wissen, das der Firma nicht verlorengehen sollte, an eine jüngere Nachwuchs-Führungskraft weiter. Der Ablauf des Projekts wurde genau geplant: In vorher definierten einzelnen Schritten wurde das Know-how übermittelt.

Als großen Erfolg bewertet Personalleiter Michael Suchan das Pilotprojekt: „Die beiden bildeten ein tolles Team. Auch der Ältere hat viel vom jüngeren Mitarbeiter gelernt. Nicht nur hard facts wurden ausgetauscht, auch soft facts, wie soziale Kompetenzen, trainiert.“ Die Zusammenarbeit habe beide Mitarbeiter motiviert: den Jüngeren, weil er sich exklusives Wissen aneignen konnte. Und auch den Älteren, dem es Spass gemacht habe, sein Wissen strukturiert weiterzugeben: „Der hat Nächte damit verbracht, sein Wissen aufzubereiten und weiterzugeben. Und das mit Begeisterung“, meint Suchan.

Das Tandem wurde von einem externen Berater begleitet.

„Das Projekt ist sehr fokussiert auf die beiden Personen, so etwas kann man nicht flächendeckend anbieten“, so Suchan.

„Das ist eine sehr aufwendige Variante und kann nur in speziellen Fällen organisiert werden.“ Deshalb wird es ausschließlich in Bereichen installiert, in denen der Erfolg in hohem Maß vom Wissen der Führungskräfte abhängt. „Wo ein riesiges Problem entstände, wenn diese Mitarbeiter plötzlich weg wären.“

Weil sich das erste Kompetenz-Tandem bewährte, hat Dornier inzwischen zwei weitere Tandems installiert. „Wir bauen das Stück für Stück auf und sehen, wieviel wir verkraften können“, ist Suchans behutsamer Plan. Diese beiden Tandems werden von einem internen Berater gecoacht. Wenn sich die Tandems auch in Zukunft als erfolgreich erweisen, will Suchan diese Art des Wissensmanagements weiter ausbauen. Das Interesse der Mitarbeiter daran bestünde durchaus.



## **Mentee im Ausland - Mentor in der Heimat**

Mitarbeiter ins Ausland zu schicken, ist für Unternehmen oft leichter planbar, als sie nach einem Auslandsaufenthalt wieder einzugliedern. Der Mitarbeiter muss sich erst im Unternehmen orientieren, unter Umständen neue Strukturen durchschauen und seine Netzwerke und „Verbündeten“ reaktivieren. Der Prozess lässt sich erleichtern, wenn man in der Heimat auch während der Auslandszeit einen Ansprechpartner hat, der einen auf dem Laufenden hält, seine Interessen vertritt und dann bei der Wiedereingliederung hilft. Deshalb unterstützen manche Unternehmen diesen Eingliederungsprozess durch ein langfristiges Mentoring-Modell.

Die Robert-Bosch GmbH beispielsweise legt großen Wert auf einen zeitlich begrenzten Auslandseinsatz ihrer Führungskräfte. Weltweit befanden sich im Jahr 2000 etwa 1400 sogenannte Expatriots im Ausland im Einsatz. Davon kamen 800 aus Deutschland, erläutert Wolfgang Neumeier, Leiter des Referats Internationale Versetzungen in der Zentralabteilung Mitarbeiter. Wird der Auslandseinsatz einer Führungskraft geplant, dann kann sie sich einen Mentor aussuchen, der mindestens zwei Hierarchiestufen über ihr angesiedelt ist und möglichst selbst Auslandserfahrung hat. Der Mentor wird dann bereits in die Auswahl des Einsatzortes und der dortigen Funktion der Führungskraft mit einbezogen. Anschließend wirkt er daran mit, die Vertragsbedingungen für den betreffenden Mitarbeiter zu fixieren und hilft, dessen Auslandsgehalt zu berechnen. Neben dem Vorgesetzten des Mitarbeiters und der Personalabteilung stellt er quasi eine weitere Instanz

dar, die zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen vermitteln kann.

Ist der Mitarbeiter dann im Ausland, hält er mit seinem Mentor per Telefon oder E-Mail regelmäßig Kontakt und kann Themen besprechen, die bei seinem dortigen Vorgesetzten nicht vorbringen will. Der Mentor hält sich auf dem Laufenden, wie sich der Mentee entwickelt, was er bearbeitet, erreicht und durchsetzt.

Seine Einschätzung des Mentee ist gewünscht bei der so genannten „Entwicklungs-Durchsprache“, die einmal im Jahr bei Bosch stattfindet. Dabei wird besprochen, welche Potentiale die Expatriots haben, wie sie sich entwickeln und wie und wo sie künftig eingesetzt werden können. Dazu gibt natürlich der Vorgesetzte des Mentee im Ausland sein Urteil ab. Aber auch der Mentor redet dabei mit, der die Entwicklung quasi von außen verfolgt hat und vom Mentee weiss, wie der selbst seine Situation und Entwicklung einschätzt. Auch bei der jährlichen Einkommensanpassung wird der Mentor um seine Meinung befragt.

Die größte Rolle spielt der Mentor, wenn der oder die Mentee nach einigen Jahren aus dem Ausland zurückkehrt und wieder im Unternehmen eingegliedert werden soll. Während Mitarbeiter vor dem Auslandseinsatz durch ein umfangreiches Programm inhaltlich und sprachlich vorbereitet werden, sei es jedesmal „der spannende Moment, wie die Wiedereingliederung erfolgt“, so Wolfgang Neumeier. Der Mentor habe dabei eine Art Vorrecht auf den Mentee. Wenn er ihn oder sie in seiner Abteilung haben wolle, dann habe er Vorrang. Ansonsten unterstützt er den Mentee dabei, im Unternehmen

wieder eine adäquate Stellung zu finden und sich nach den Jahren im Ausland in die Strukturen und Abläufe einzuleben. „Dieses Mentoring-Konzept hat sich sehr bewährt“, meint Wolfgang Neumeier. Seit 19XX wird es gehandhabt, der Ablauf ist in allen Ländern, in denen Bosch vertreten ist und Mitarbeiter ins jeweilige Ausland schickt, der gleiche. „Es gibt zwar keine Kriterien, anhand derer man den Erfolg des Mentoring messen kann. Aber es wird von allen Seiten, besonders auch von den Mitarbeitern, positiv bewertet, dass Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilt sind.“

Die persönliche Entwicklung der Mentees wird in diesem Mentoring-Prozess absichtlich nicht hochgehängt, meint Wolfgang Neumeier: „Die Zeit im Ausland ist sowieso für die meisten Führungskräfte ein riesiger Entwicklungsprozess, in dem sie sehr viel lernen und die sie im Nachhinein oft als ihre wichtigste Etappe betrachten. Der Mentor ist der Begleiter in der Ferne, der je nach Wunsch der Mentees häufiger oder seltener konsultiert werden kann.“

## **Mentoring für die Chefs**

Jack Welch, Boss von General Electric, erzählte in einem Interview in der Zeitschrift Fortune im Mai 2000, der Vorsitzende eines Versicherungsunternehmens habe immer wieder von seinem „Mentor“ gesprochen. „Wofür brauchen Sie einen Mentor?“ habe er ihn gefragt. Die Antwort fand er so einleuchtend, dass er die Idee sofort bei GE umsetzte: Etwa 1000 älteren Führungskräften stellte man junge Mentoren an die Seite, von denen sie in die höheren Weihen des Internet

eingeführt werden. Was für junge Leute selbstverständlich ist, die Arbeit mit und im Internet, ist für die Älteren oft noch ein Buch mit sieben Siegeln. Mentoring einmal anders herum: „Jung“ lehrt „Alt“.

Jack Welch selbst hatte eine junge Mentorin, die anschließend die GE Corporate Website verantwortete. Mentorenamt mit Karrierepush. Der Nutzen für das Unternehmen liegt darin, dass beide Seiten profitieren: Die Älteren lernen, sich auf neuen Kommunikationswegen zu orientieren. Die Jüngeren erweitern ihr Netzwerk und können Anerkennung gewinnen, was unter Umständen ihren eigenen Karriere beschleunigt.

((Kasten, auf eine Extra Seite))

Nach Erfahrung des amerikanischen Mentoring-Experte Gordon F Shea, der Unternehmen bei der Einführung von Mentoring-Programmen berät, haben viele Firmen in den USA Mentoring längst in ihr soziales Gefüge integriert und zu einem festen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur gemacht. Seiner Ansicht nach wird Mentoring dort auch in Zukunft für Firmen hohe Priorität haben. In einem Interview für dieses Buch begründete er seine Ansicht:

1. Mentoring ist für Leute, die guten Kontakt zu sich und anderen haben, völlig natürlich.
2. Ein gut konzipiertes Programm in einem Unternehmen belastet weder die Teilnehmer noch das Management besonders.
3. Geübte Mentoren werden viele Gelegenheiten und Situationen erkennen, in denen sie über das Mentoring hinaus Mitarbeiter unterstützen können.

4. Geübte Mentees suchen von sich aus nach Mentoren, wo sie sie brauchen.
5. Die Wirkung des Mentoring endet für den Mentee nicht mit Abschluss der Mentoring-Beziehung. Manche Lernerfahrungen entfalten unter Umständen erst Jahre später ihre volle Wirkung.
6. Training innerhalb von Mentoring-Programmen unterstützt ganz allgemein Kooperation und Wissensaustausch im Unternehmen und trägt dazu bei, geistiges Kapital zu bewahren.
7. Mentoring unterstützt viele andere Aktivitäten, wie etwa Teambuilding, die Orientierung neuer Mitarbeiter, die Suche nach Mitarbeitern in einem knappen Arbeitsmarkt usw.

((Kasten Ende))

## 4. Mentoring für künftige Managerinnen

Viele Unternehmen setzen Mentoring dazu ein, um die Gleichstellung von Frauen voranzubringen, besonders in Führungspositionen. Dass dort Frauen immer noch eine Ausnahmeerscheinung sind, ist seit Jahrzehnten Thema – und wird es wohl auch noch einige Zeit bleiben. Die Zahlen (siehe Kasten) belegen, dass Frauen nicht gerade dabei sind, massenweise in die Führungsetagen zu wechseln – wie es manchem angesichts der hier vorgestellten Programme vielleicht erscheinen mag. Trotz gleicher, oft nach Noten besserer Ausbildung gelingt es den Frauen erst ganz allmählich, den Weg nach oben zu machen.

((Kasten))

### Frauen auf dem Vormarsch?

Eine Vergleichsanalyse des Hoppenstedt Verlages vom Anfang 2000 zeigte, dass der Anteil weiblicher Manager bei Großunternehmen in der Zeit von 1995 bis 1999 von 4,8 Prozent auf 6,4 Prozent gestiegen ist. Verbände und Behörden haben mit 12,5 Prozent den höchsten Frauenanteil in der Managerebene. Bei mittelständischen Unternehmen dagegen sank der Anteil von Managerinnen von 11 Prozent 1995 auf 10,8 Prozent 1999. Insgesamt, alle 150 000 bei Hoppenstedt registrierten deutschen Unternehmen, Verbände und Behör-

den zusammengenommen, stieg der Frauenanteil um geringfügige ein Prozent, ganz genau von 8,17 Prozent 1995 auf 9,20 Prozent.

((Kasten))

## ***Warum sind so wenig Frauen in Führungspositionen?***

Frauen haben ein anderes Karrieremuster als Männer – trotz aller rechtlichen Gleichstellung und zahlenmäßig gleicher Berufseinstiege sind sie in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert und bleiben irgendwo auf dem Weg dorthin stecken. Das hat verschiedene Gründe:

1. **Fehlende Netzwerke:** Frauen fehlt aufgrund ihrer meist zuarbeitenden Tätigkeiten oder ihrer Positionen in unteren Führungsebenen der Zugang zu entscheidenden Netzwerken, innerhalb derer höhere Posten besetzt werden. Seit einigen Jahren haben Frauen das erkannt und intensiv Frauennetzwerke auf die Beine gestellt. Dennoch fehlt ihnen meist noch der Link in männlich dominierte Netzwerke der Chefetagen.
2. **Die gläserne Decke:** Unter diesem Begriff werden unausgesprochene Rollenzuschreibungen, Werte, Rituale und Normen zusammengefasst, die als unsichtbare Barriere verhindert, dass Frauen in hohe Führungsebenen, quasi durch die gläserne Decke hindurch, in hohe Führungspositionen aufsteigen. Das können bewusste, aber unausgesprochene Vorurteile gegenüber Frauen sein, aber auch unbewusste Einstellungen gegenüber den Fähigkeiten oder Karrieremöglichkeiten von Frauen. Aus-

bleibende Karriereschritte werden an anderen scheinbar offensichtlichen Fakten festgemacht, die aber tatsächlich von diesen unausgesprochenen, oft unbewussten Faktoren beeinflusst werden. Die Ebene, in der weibliche Karrieren stecken bleiben, wird deshalb auch als „Lähmschicht“ bezeichnet.

3. **Karriereverläufe:** Frauen sind oft in zuarbeitenden Positionen beschäftigt. Karrieren ergeben sich aber vor allem aus Positionen, die im Tagesgeschäft angesiedelt sind. Führungsnachwuchs wird im Unternehmen meist systematisch in wechselnden Aufgaben von unten aufgebaut, Verantwortung und Mitarbeiterzahl wächst von Stufe zu Stufe. Wer nicht in dieser Führungskräfteauswahl drin ist, hat geringere Chancen auf Aufstieg. Frauen streben diese Startposition weniger bewusst an als Männer, legen mehr Wert auf Inhalte und sind an Macht nicht so stark interessiert. Für sie sind interessante Inhalte und Macht eher Widersprüche.
4. **Kindererziehung:** Mütter kümmern sich mehr als Väter um die Kindererziehung. Die Familiengründung erweist sich deshalb für sie oft als berufliche Sackgasse. Wegen der Geburt ihres Kindes unterbrechen viele Frauen ihren beruf für mehrere Jahre Erziehungszeit. Sie fällt meist genau in die berufliche Phase, in der entscheidende Weichen gestellt werden. Männer dagegen stehen meist ohne zeitliche Unterbrechung für ihren Beruf zur Verfügung, auch, wenn sie privat eine Familie gründen.
5. **Gesellschaftliche Rollenverteilung:** Die gängige Rollenverteilung – Frau erzieht Kinder, Mann verdient das Geld - wird unterstützt von der Tatsache, dass Frauen



häufig in schlecht bezahlten Berufen tätig sind, mit denen sie das Familieneinkommen nicht erwirtschaften können. Eine Rolle spielt auch, dass viele Frauen immer noch glauben, sie würden ihr Kind vernachlässigen, wenn sie es in den ersten Jahren nicht rund um die Uhr selbst betreuen. Umgekehrt sehen Frauen die Zeit mit Kindern eher als Männer als eine wertvolle Phase, die sie nicht vermissen wollen und stecken freiwillig beruflich zurück.

6. **Fehlende Rahmenbedingungen:** Kindergartenplätze sind in der Regel Halbtagsplätze. Ganztagsbetreuung oder Hausaufgabenbetreuung nach der Schule ist in Deutschland nicht üblich. Private Kinderbetreuung ist teuer, allerdings für Frauen in Führungspositionen immerhin erschwinglich. Nicht familienfreundlich ist auch, dass anspruchsvolle Führungspositionen nur selten in Teilzeitjobs ausgeübt werden können.

Einige Unternehmen erkennen diese schwierigere Ausgangsposition, die Frauen auf dem Weg in die Chefetagen haben. Beauftragte für Chancengleichheit oder Personalabteilungen suchen nach Wegen, die Frauen verstärkt in Führungspositionen bringen, bzw. eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. In dem Zusammenhang wurde Mentoring als spezielle Maßnahme zur Entwicklung von Frauen als Führungskräfte entdeckt.

## **Warum gerade Mentoring?**

Es gibt mehrere Gründe, aus denen gerade Mentoring sehr geeignet ist, Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen anzustreben:

### **Weg vom „defizitären Ansatz“**

Viele Maßnahmen für Frauen wirken nach außen so, als „fehle“ den Frauen etwas, weshalb sie noch nicht in Führungspositionen gelangt sind. Deshalb wurden in den letzten Jahren spezielle Frauen-Trainings angeboten, um angebliche Defizite auszugleichen. Oft werden sie von den Frauen aber nicht angenommen: Sie wollen nicht gefördert werden, weil sie Frauen sind, sondern weil sie gut sind.

Mentoring bietet da einen neuen Ansatz, so Nadja Tschirner vom Deutschen Jugendinstitut „Die Kompetenz von Frauen wird sichtbar gemacht. Damit lassen sich auch die jungen Frauen gewinnen. Ihnen wird nicht mehr gesagt: ‘Euch fehlt noch was, ihr müsst jetzt gefördert werden!’ Sondern: ‚Ihr seid gut und andere sollen das sehen‘. Das kommt gut an.“ Und wie Männer auch, müssen sie eben bestimmte Dinge lernen, wenn sie Führungskräfte werden wollen. Kommen Frauen dann in Führungspositionen, so wissen sie, dass sie diese Position erreicht haben, weil sie gut sind und nicht weil sie zufällig als „Quotenfrau“ ausgewählt wurden..

### **Männer werden einbezogen**

Der zweite neue Aspekt am Mentoring ist, dass Männer mit einbezogen werden und Mentoring in Unternehmen kein ex-

klusives Frauenprogramm ist. Mentoren in Unternehmens internen Programmen sind meist Männer – eben weil es in Führungspositionen noch nicht besonders viele Frauen gibt. Nadja Tschirner sieht das als weiteren großen Vorteil von Mentoring: „Zum ersten Mal greift ein Konzept zur Chancengleichheit von Frauen, bei dem Männer mitmachen können und das in einer positiven Rolle. Man kann sie dafür gewinnen, weil sie auch ein Stück weit geschmeichelt sind, dass sie daran beteiligt werden.“

### **Mentoren lernen am Beispiel der Mentee**

Umgekehrt können männliche Mentoren am Beispiel ihrer Mentees über die Besonderheiten von weiblichen Karrieren lernen. Nun mögen Mentoren, die bereits sind, an Gleichstellungsprogrammen mitzuwirken, bereits aufgeschlossen sein. Aber auch sie werden in der direkten Begegnung unter Umständen mit eignen unbewussten Einstellungen und Werten konfrontiert. Außerdem bekommen sie aus der Nähe mit, welchen Benachteiligungen Frauen möglicherweise begegnen.

Durch ihr Beispiel tragen Männer selbst den Gedanken der Chancengleichheit weiter. Männliche Führungskräfte, bei denen Appelle und Erklärungen aus Frauenmund auf taube Ohren stoßen mögen, können durch das Vorbild eines gleichrangigen Kollegen durchaus ins Nachdenken kommen oder zur Diskussion angeregt werden.

## **Netzwerke von Männern für Frauen öffnen**

Mentoring ist außerdem ein gutes Instrument, um männliche Netzwerke für Frauen zugänglich zu machen. Der Mentor kann seine Mentee mit Strukturen und Spielregeln vertraut machen und ihr Kontakte vermitteln. Einer einzelnen Frau, die man für gut hält, ist man eher bereit, Türen zu öffnen. Diese persönliche Kontaktvermittlung ist auch für alle Seiten leichter akzeptabel: Frauen werden von Männern in deren Kreisen eher akzeptiert, wenn sie von anderen Männern dort eingeführt wurden.

Unmittelbare Karriereeffekte dürfen von Mentoring-Programmen nicht erwartet werden. Es mag durchaus vorkommen, dass Mentees den Bereich im Unternehmen wechseln oder über Vermittlung ihres Mentors eine höhere Position bekommen. Das sind Ausnahmefälle. Die Mentoring-Beraterin Christa van Winsen warnt vor zu viel Euphorie: „Bei Frauen sind oft sehr viel Hoffnungen mit solchen Programmen verbunden. Sie sind so oft an ihrem Vorgesetzten oder am Klima gescheitert und haben jetzt die Hoffnung, dass sich mit dem Mentor und dessen Macht und Einfluss alles ändert und sie endlich die Glasdecke durchstoßen. So ist es aber nicht. Der Aufstieg hängt auch vom Vorgesetzten und anderen Faktoren ab.“ Ziel des Mentoring ist es, die Kompetenz und das Selbstbewusstsein von Frauen zu stärken, sie in Führungskreise einzuführen und im Unternehmen zu exponieren und sie so in die Lage zu versetzen, Führungspositionen auszufüllen und Chancen wahrzunehmen.

## Vorteile für Unternehmen

Unternehmen erkennen immer mehr, dass Mentoring nicht nur positive Effekte für die Mentees haben, sondern auch für das Unternehmen insgesamt von Vorteil sind. Neben den bereits auf Seite XX erwähnten Vorteilen von Mentoring für Unternehmen, ergeben sich noch folgende zusätzlichen Effekte:

- **Nutzung aller personellen Ressourcen im Unternehmen:** Führungspositionen können intern an versierte Frauen vergeben werden, Bewerber müssen nicht von außen gesucht werden.
- **Motivation für qualifizierte Frauen:** Erkennbare Perspektiven auf Führungsaufgaben spornen Mitarbeiterinnen zu mehr Leistung an.
- **Diversity in Führungsteams:** Frauen können neben ihren fachlichen Kompetenzen ihre meist ausgeprägten sozialen Kompetenzen und möglicherweise andere Blickwinkel aus der weiblichen Perspektive einbringen.
- **Imagegewinn:** Das Unternehmen gibt nach außen das Signal: „frauenfreundlich“. Das kann bewirken, dass sich mehr qualifizierte Frauen bewerben, die dort eine Karriereperspektive sehen. Es kann sich auch auf ein generell positiveres Image des Unternehmens auswirken.
- **Umfassendere Netzwerke im Unternehmen:** Netzwerke von Männern werden für Frauen zugänglich und durch sie bereichert. Das kommt auch dem Unternehmen zugute. Kommen Frauen in Führungsposi-

tionen, haben sie bereits Kontakte und Verbündete, auch unter den Männern.

- **Möglichkeit für flexible Wege:** Für den Einzelfall finden sich mit Hilfe eines einflussreichen Mentors eher Möglichaktien und Wege, nicht nur die Karriere zu fördern, sondern auch zunächst vielleicht unkonventionell anmutende Lösungen für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu finden und im Unternehmen durchzusetzen..

((Kasten))

### **Frauenförderung, Gleichstellung, Chancengleichheit, Diversity – meinen alle Begriffe dasselbe?**

Von Frauenförderung zu sprechen ist „out“. Denn der Begriff wird oft dahingehend missverstanden, dass Frauen eine spezielle Förderung bräuchten, um Karriere zu machen. So, als seien sie nicht schon gut genug. Gut sind sie, aber es gilt, diese Kompetenz auch sichtbar zu machen. Und Barrieren aus dem Weg zu schaffen, die nach wie vor verhindern, dass Frauen nicht eine ihrer Leistung und Kompetenz entsprechende Karriere machen.

Deshalb werden heute die Begriffe Gleichstellung oder Chancengleichheit verwendet. Sie zeigen, dass es um gleiche Chancen für Männer und Frauen geht, die eben nach wie vor nicht bestehen. Die Benachteiligung ist nur subtiler als früher, wie oben dargelegt.

Diversity ist noch umfassender und schließt die Gleichstellung von Frauen mit ein: das englische Wort für „Vielfalt“ meint, dass alle verschiedenen Gruppen in einer Organisati-

on, also alle Nationalitäten, Hautfarben, Geschlechter, toleriert und gleich behandelt werden. Ihre oft unterschiedlichen Perspektiven tragen im Unternehmen zu Flexibilität, kreativen Lösungen, Toleranz und Weltoffenheit bei.

((Kasten Ende))

Natürlich herrscht nicht nur eitel Sonnenschein bei der Umsetzung von Mentoring-Programmen für weiblichen Führungsnachwuchs. Zwar stoßen sie bei vielen Männern auf positive Resonanz. Vielfach aber auch auf Neid und Abwehr bei männlichen Kollegen, die sich ihrerseits dadurch benachteiligt fühlen. Das mag im Einzelfall zutreffen, in der Gesamtschau nicht.

## **Welche Programme finden Sie hier?**

Hier wird exemplarisch dargestellt, wie sich einzelne Frauen-Mentoring-Programme in den letzten Jahren entwickelt haben. Dabei wurden Unternehmen, Verwaltungen oder Behörden ausgewählt, anhand deren Mentoring-Programme folgende Fragen beleuchtet werden können:

- Welche Erfahrungen machen Unternehmen mit Pilotprojekten, wie entwickeln sie sie weiter?
- Wie setzen Unternehmen Mentoring auch als Qualifizierung für Mentoren um?
- Wie verbreiten Großunternehmen Mentoring in ihren Niederlassungen?
- Wie ist es für Mentees, zusätzlich zum Mentoring an einem Projekt arbeiten?

- Wie laufen Mentoring-Programme in Verwaltungen/Behörden?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen internem und Cross-Mentoring-Programme?

Außerdem wird anhand von Beispielen gezeigt, wie Mentoring in der Praxis von Mentees und Mentoren gestaltet werden und welche Erfahrungen sie dabei machen.

Ziel ist nicht, einen umfassenden Überblick über existierende Mentoring-Programme zu geben, sondern einige Programme ausführlicher zu beschreiben. Adressen und Ansprechpartner finden Sie im Serviceteil.

## ***Weiterentwicklung von Pilotprojekten***

### **Pionierin des Mentoring**

Das Pilotprojekt der Bosch GmbH startete bereits 1997 am Standort Reutlingen. Es entwickelte sich seitdem von einem sporadischen Mentoring, in dem Gespräche in großem zeitlichem Abstand geführt wurden zu einem Programm, in dem die Mentoring-Gespräche in regelmäßigen Abständen abgehalten werden. Das Mentoring-Programm richtet sich an Frauen, die mittelfristig für Führungspositionen in Frage kommen oder bereits Führungsaufgaben wahrnehmen.

Mentoring war keine neue Idee bei Bosch, sondern bereits ein Bestandteil der Personalpolitik. Alle Angestellten, die einen



längeren Auslandsaufenthalt absolvieren, bekommen, wie in Kapitel 3 erwähnt, in Deutschland einen Mentor. (siehe Seite XX). Außerdem werden schon seit längerem den Trainees Mentoren zur Seite gestellt.

### **Mentees und Mentoren**

Die Zielgruppe des Pilotprojekts wurde anhand des Einkommens definiert: Die erste außertarifliche Gruppe und die obersten zwei Tarifgruppen nach dem geltenden Tarifvertrag wurden angeschrieben, über das Projekt informiert und eingeladen, am Mentoring-Programm teilzunehmen. Die Teilnahme war freiwillig, nicht alle Frauen, die angeschrieben wurden, wollten sich beteiligen. Inzwischen haben rund 50 Frauen teilgenommen.

In der ersten Runde des Programms fand das Mentoring-Gespräch mit einer Führungskraft nur einmal im Jahr statt. Der Workshop mit den Mentees nach der ersten Mentorin hatten ergab, dass dieser zeitliche Abstand dem Wunsch der Mentees entsprach, so Annette Rude vom Projekt Frauenförderung in der Zentralabteilung Mitarbeiter der Bosch GmbH. Die Mentees wollten genügend Zeit haben, die Ergebnisse auch umzusetzen, bzw. vermittelte Kontakte zu nutzen. Der relativ lange Zeitraum zwischen den Gesprächen wurde ausgeglichen durch die Unbegrenztheit des Projekts: Mentor und Mentee können ihren Kontakt so lange aufrecht erhalten, wie sie wollen. Viele Mentoring-Beziehungen bestehen auch nach drei Jahren noch. „Viele Mentoren haben signalisiert, dass ihre Türen offen stehen und sie mit der Mentee auf Wunsch Gespräche führen würden“, meint Annette Rude.

Das Matching der Paare ergab sich aus dem Anspruch, dass der oder die Mentor(in) mindestens zwei Hierarchiestufen höher gestellt sein sollte als die Mentee. Außerdem wurde versucht, fachliche Zusammenhänge und auch Wünsche der Mentees zu berücksichtigen.

Die Vorbereitung der Mentees bestand in einem ausführlichen Gespräch mit einem Mitarbeiter der Personalabteilung, in dem die Mentees über das Mentoring informiert und ihre Ziele und Erwartungen der Mentee besprochen wurden. Diese Gespräche, so Annette Rüde, hätten sich als sehr wichtig erwiesen, um den zukünftigen Mentees die Möglichkeiten des Mentoring deutlich zu machen. Zusätzlich wurde ihnen noch ein Gesprächsleitfaden an die Hand gegeben, um ihnen eine Orientierung zu geben, wie sie das Gespräch mit dem Mentor gestalten könnten.

Die Mentoren, unter ihnen auch zwei Frauen, wurden in einem Workshop auf das Mentoring vorbereitet. Der sei vor allem wichtig gewesen, damit ein einheitliches Verständnis darüber entstehen konnte, was man mit Mentoring bewirken könne und was nicht. Dadurch wurde auch nach außen eine einheitliche inhaltliche Vermittlung des Projekts gewährleistet. Außerdem konnten die Mentoren gemeinsam erarbeiten, wie sie ihre Rolle definieren wollten.

### **Das Pilotprojekt**

Das Reutlinger Pilotprojekt wurde von Anfang an von höchster Führungsebene am Standort unterstützt: Die oberste Geschäftsleitung in Reutlingen sei Gleichstellungsprojekten sehr aufgeschlossen gegenüber, betont Annette Rüde, und habe

sich selbst als Mentoren engagiert. Einige betreuten sogar mehrere Mentees, und investierten damit viel Zeit und Engagement in das Projekt.

Dieser Unterstützung von ganz oben sei es wohl auch mit zu verdanken, so Annette Rüde, dass das Mentoring-Projekt auch von Vorgesetzten und Mitarbeitern positiv aufgenommen worden sei. Die Frauen selbst kommunizierten das Projekt an ihrem Arbeitsumfeld, unterstützt von ihren Mentoren. Außerdem wurden Information über das Programm sowie der Gesprächsleitfaden in das firmeninterne Intranet gestellt, so dass jeder Mitarbeiter sich darüber informieren konnte.

### **Ergebnisse**

Welche konkreten Ergebnisse das Mentoring hat, sei schwer objektivierbar, so Annette Rüde. Es habe aber keinen gegeben, der sich negativ über das Mentoring-Programm geäußert habe. Das Organisationsteam erhielt viel positive Rückmeldung von beiden Seiten. In einem Fragebogen wurden die Mentees über ihre Einschätzung des Mentoring-Projekts befragt und bewerteten es durch die Bank positiv und hilfreich.

### **Fortsetzung mit überarbeitetem Konzept**

Aufgrund der positiven Resonanz und des allgemeinen Wunsches, das Mentoring-Programm fortzusetzen, wurde das Mentoring-Konzept überarbeitet und ausgeweitet.

Dieses Konzept wird den einzelnen Standorten des Unternehmens angeboten. Jedes Werk entscheidet selbst, ob es Mentoring für weiblichen Führungskräftenachwuchs einführt.

ren möchte oder nicht. In der inhaltlichen Ausgestaltung des Konzepts haben die Werke noch großen Gestaltungsspielraum, die Vorlage wird als Empfehlung gesehen, nicht als umzusetzendes Konzept. Auch in welchem Umfang Mentoring umgesetzt wird, entscheiden die Werke selbst.

Neu an diesem Konzept ist vor allem, dass eine engere Mentoring-Beziehung zwischen Mentee und Mentor(in) empfohlen wird. Die Gespräche sollen etwa alle sechs bis acht Wochen stattfinden. Da die Mentees bereits selbst Führungskräfte sind, bedeutet das bei zwei Hierarchiestufen Abstand, dass, je nach Größe des Standorts, Abteilungsleiter und Werksleiter als Mentoren in Frage kommen. Empfohlen wird den Werken, die Auswahl der nicht nur auf Angestellte zu beschränken, sondern zum Beispiel auch junge Meisterinnen einzubeziehen.

## **Mentoring – kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Weil Mentoring noch ein relativ neues Instrument der Personalentwicklung ist, ist es notwendig, dass Unternehmen, die es umsetzen, den Prozess begleiten und kontinuierlich verbessern. Das bedeutet nicht, dass das Pilotprojekt nicht gut lief – aber alle Dinge, die man zum ersten Mal tut, bedürfen aller Erfahrung nach der Verbesserung. Es dient der Akzeptanz des Mentoring im Unternehmen ebenso wie den Teilnehmern und Teilnehmerinnen am Programm, wenn das Organisationsteam Anregungen aufnimmt, und das Unternehmen Änderungen am Programm als positive Entwicklung

ansieht. Bei der Deutschen Telekom AG wird das beispielhaft umgesetzt.

1998 stieg die Telekom in Sachen Mentoring ein und gehört inzwischen zu den Unternehmen, die sich am stärksten auf diesem Gebiet engagieren:

- Mit einem internen, bundesweit angelegten Mentoring-Programm, das als Pilotprojekt 1998 startete und 2001 in die dritte Runde gehen wird.
- Mit der Teilnahme an einem Cross-Mentoring-Programm, das 1998 begann und 2000 in die zweite Runde ging (siehe Seite XX)
- Einige Niederlassungen, zum Beispiel Essen, Flensburg und München, haben regionale Mentoring-Programme in eigener Regie gestartet, manchmal auch unter der Bezeichnung Patenschaft. Die Niederlassung München will sich auch an einem geplanten regionalen Cross-Mentoring Münchner Unternehmen beteiligen.

1992 verabschiedete die Deutsche Telekom ihr Frauenförderkonzept. Der Frauenanteil in Führungspositionen lag damals bei knapp sechs Prozent, bis 1998 ist er nach Angaben des Unternehmens auf 17 Prozent gestiegen. Etwa ein Drittel der Beschäftigten des Unternehmens sind Frauen. Insgesamt setzen sich 31 hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte in den Organisationseinheiten des Unternehmen für die Belange von Frauen ein.

## **Das Pilotprojekt**

Im Oktober 1998 startete das Pilotprojekt für internes Mentoring. Es war bundesweit angelegt, das heisst Frauen aus allen Telekom-Niederlassungen konnten daran teilnehmen. Zehn Mentoring-Tandems wurden gebildet, die sich zwei Jahre lang regelmäßig treffen sollen. 1999 startete eine weitere auf zwei Jahre angelegte Runde von zwölf Tandems. Mit diesen beiden Gruppen wollte die Telekom Erfahrung mit Mentoring gewinnen, um anschließend zu entscheiden, ob Mentoring für Frauen erfolgreich ist und fortgesetzt wird. Die Chancen auf eine Fortführung stehen gut.

Nicht zuletzt deshalb, weil beide Runden genutzt wurden, um am Programm kontinuierlich zu feilen, den Bedürfnissen von Mentees und Mentoren anzupassen und im Unternehmen Akzeptanz zu verschaffen. Fünf Kernbereiche trugen dazu bei.

### **1. Mentees**

In den ersten beiden Runden konnten sich die Mentees für das Programm bewerben oder wurden von ihren Vorgesetzten und den Geschäftsleitungen ihres Betriebes vorgeschlagen, führten Interviews mit der Steuerungsgruppe und wurden nach Qualifikation, Motivation und Potenzial ausgewählt. Neu in der zweiten Runde ist, dass die Zielgruppe erweitert wurde: Da bemängelt wurde, dass das Programm recht elitär wirke, kommt in der zweiten Runde ein Drittel der Frauen aus dem unteren Führungsbereich. Und nicht nur zukünftige Führungskräfte konnten sich für das Programm bewerben, sondern auch Expertinnen im fachlichen Bereich.

Auch das Auswahlverfahren wurde in der zweiten Runde wesentlich differenzierter: Alle Niederlassungen wurden angeschrieben. Die Frauen konnten sich von sich aus bewerben, aber auch von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen werden. 46 Betriebe schickten eine Bewerbung für die zwölf Plätze. Vor Ort gab es sogar noch mehr Interessentinnen, aber die Regelung war, dass jeder Betrieb eine Frau auswählen und für das Programm anmelden konnte.

## **2. Mentoren**

Bei der Auswahl der Mentoren musste nichts verändert werden. Die Mitarbeiterinnen der Projektsteuerungsgruppe sprachen Führungskräfte der Telekom an, um sie zu einer Teilnahme als Mentoren und Mentorinnen zu gewinnen. „Diejenigen, die letztlich mitgemacht haben, waren schnell überzeugt“, meint Gunna Santjohanser, Gleichstellungsbeauftragte für Bayern und Baden-Württemberg und seit der zweiten Runde verantwortlich für das Mentoring-Programm. Die Mentees können Wünsche hinsichtlich ihrer Mentoren äußern, die dann gezielt angesprochen werden.

Die Mentoren der ersten Runde äußerten den Wunsch nach Instrumenten, mit denen sie die Stärken der Mentee besser erkennen und diese noch nachhaltiger unterstützen könnten. Das hat die Telekom als Anregung genommen, eine Potentialanalyse in Auftrag zu geben, mit der die Mentees ihre Stärken feststellen können, ohne gleich ein Assessment-Center zu durchlaufen. Die Mentoren bekommen damit quasi eine „Unterlage“ in die Hand, mit der sie ihre Mentee gezielter unterstützen können.

### **3. Einbeziehung der Vorgesetzten**

Die jeweiligen Vorgesetzten der Mentees wurden in das Mentoring der ersten Runde kaum mit einbezogen. Im Verlauf stellte sich das dann als Mangel heraus: „Es gab Probleme, die Vorgesetzten waren nicht immer kooperativ“, erklärt Gunna Santjohanser. „Sie waren in dem Programm zu wenig im Blickfeld. Das haben wir als Versäumnis erkannt. Es ist sehr wichtig, dass auch der Vorgesetzte das Programm voll akzeptiert. Er soll die Mentee auch stützen, soll davon überzeugt sein, warum sie eigentlich Mentee ist und muss akzeptieren, dass sie öfters mal nicht da ist. Sie soll dadurch nicht zusätzlich Probleme bekommen.“

Deshalb wurden die Vorgesetzten in der zweiten Runde in die Auswahl der Mentees von Anfang an mit einbezogen und informiert. Sie werden zu den Auftakt-, Halbzeit und Abschlussveranstaltungen eingeladen. „Auch wenn dann nicht alle kommen könnten, die Geste zählt“, ist Gunna Santjohansers Erfahrung.

### **4. Trainings und Supervision**

Bei der ersten Runde wurde den Mentoren nach einiger Zeit ein Workshop angeboten, in dem sie im Interviewstil Fragen klären konnte. Dabei ging es hauptsächlich um Verfahrensfragen. Bei der Halbzeltauswertung kam dann heraus, dass noch viele tiefergehende Fragen offen waren. „Das war zu verbessern“, meint Gunna Santjohanser. „Außerdem sollten auch die Mentoren ein Gruppengefühl bekommen.“



Bei der zweiten Runde wurde auch den Mentoren eine Gruppensupervision unter professioneller Leitung angeboten, was sehr gut aufgenommen wurde. Die Mentoren hätten miteinander ihre Rolle reflektiert und überlegt, welche Werkzeuge sie noch gebrauchen könnten. Dabei standen vor allem Fragen zur Rolle und zur Abgrenzung im Vordergrund. Zweifel gab es etwa hinsichtlich der Grenze zwischen persönlichen Informationen und beruflichen Fragen, und wie weit man in persönliche Themen einsteigen könne und solle.

Bei Bedarf wird den Mentoren auch ein spezielles Coaching angeboten. Zweimal im Jahr ist ein Mentoren-Treffen vorgesehen, soviel würden sie schaffen, hatten die Mentoren signalisiert. Damit ist auch bei den Mentoren ein eigener Gruppenprozess entstanden.

Den Mentees wurden außer dem Einführungs-Workshop regelmäßige Supervisionstermine angeboten. Das gab Gelegenheit, mögliche Konflikte in der Beziehung zu erkennen und zu bearbeiten und auch an persönlichen Fragen weiterzuarbeiten, die durch das Mentoring angeregt wurden.

## **5. Einbeziehung der Personalentwicklung**

Das Programm Mentoring für Frauen wurden in der Telekom von den Gleichstellungsbeauftragten initiiert. Eine Projektsteuerungsgruppe, mit externer Unterstützung durch das Managerinnen Kolleg Köln, koordiniert die Umsetzung. Da die Gleichstellungsbeauftragten fachlich nicht Teil der Personalentwicklung sind, gab es dort zunächst Informations- und Abstimmungsbedarf. Bedenken gegen ein reines Frauenprogramm hätten sich gelegt, meint Gunna Santjohanser. Chan-

cengleichheit sei ein Teil der Unternehmensstrategie geworden. „Wir arbeiten mittlerweile sehr konstruktiv zusammen“, bewertet sie das heutige Verhältnis.

((Einschieben als Block, wenn es geht auf eine Seite, eventuell auch früher))

## ***Mentoring in der Praxis - Aus der Sicht einer Mentee***

### **Kick für die Persönlichkeit**

Jutta Bauer von der Telekom Nürnberg kam aus dem Urlaub zurück und war für sie etwas überraschend von ihrem Vorgesetzten bei der ersten Runde des Mentoring-Programms angemeldet worden. Sie hatte zuvor bei ihm Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation und den Wunsch nach Veränderung geäußert. Das Mentoring-Programm bot sich als gute Möglichkeit an, berufsbezogen etwas Neues zu lernen und das mit der aktuellen Tätigkeit zu verbinden.

Ihr Mentor wurde der Niederlassungsleiter der Telekom Nürnberg. In den folgenden Monaten begleitete sie ihn immer wieder zu verschiedenen Meetings. Sie konnte sein Verhalten beobachten und danach mit ihm darüber reden und ihre Eindrücke austauschen. Interessant fand sie, zu sehen, wie sich Informationen auf dem Weg von der obersten Ebene nach unten verändern. Sie erkannte Zusammenhänge innerhalb der Niederlassung und hatte auf einmal einen ganz anderen Blick auf das Unternehmen. Sie erlebte auch, wie anders sich Mit-

arbeiter plötzlich dem Neiderlassungsleiter gegenüber verhielten.

In dieser Zeit übernahm Jutta Bauer aufgrund einer Neuorganisation eine leitende Funktion im Marketingbereich. Auch da unterstützten sie die Mentoring-Gespräche, in die sie aktuelle Fragen einbringen konnte.

Ebenso hilfreich wie das Mentoring empfand sie die Gruppensupervision der Mentees. Bei diesen Terminen hatten die Mentees die Möglichkeit, Fragen oder Probleme mit einer professionellen Supervisorin zu lösen. „Durch die Themen und Erfahrungen der anderen Mentees kann man viel lernen“, meint Jutta Bauer. Psychologische Themen wie das „innere Team“ oder ganz praktische Fragen, wie man sich in bestimmten Kreisen bewegt, trugen ihrer Einschätzung nach zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung bei.

In persönlicher Hinsicht profitierte sie am meisten von dem Mentoring-Programm. Ihr ist aufgefallen, dass sich ihre Mitmenschen ihr gegenüber plötzlich anders verhielten, auch im privaten Kreis. Sie werde mehr respektiert und mehr gehört und merke selbst, dass sie deutlicher einen Führungsanspruch erhebe. An Fasching, erzählt sie, war sie mit Freunden in einer Kneipe, als plötzlich Streit ausbrach. Sie griff ein und schlichtete: „Die Leute haben das ganz selbstverständlich akzeptiert. Das hätte ich früher nicht gemacht. Ich merke selbst, dass ich ein ganz anderes Auftreten habe.“

((Ende Abschnitt))

## **Ergebnisse**

Vier Mentees der ersten Runde können inzwischen konkrete Karriereschritte vorweisen: Eine wechselte zu einer Tochtergesellschaft und übernahm dort eine Leitungsposition, drei wechselten die Bereiche. Alle hätten sich durch diesen Prozess persönlich verändert, findet Gunna Santjohanser.. Am Anfang wurde von vielen bemängelt, beim Mentoring zu sehr auf sich selbst gestellt zu sein. Im Nachhinein fanden sie es sehr gut, dass sie selbst die Themen für das Mentoring bestimmen und zu entscheiden mussten, was wichtig für sie ist. Die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen, die neuen Netzwerke und der Austausch unterschiedlicher Erfahrungshorizonte wurden als positive Ergebnisse des Mentoring bewertet.

## ***Mentoring in der Praxis - Aus der Sicht einer Mentee und ihres Mentors***

### **Mentoring mit Karriereeffekt**

Auch in München sollte sich ein Mentoring-Paar an dem internen Mentoring-Programm der Telekom AG beteiligen. Der Leiter der Kundenniederlassung München, Dr. Eberhard Beck, hatte sich als Mentor zur Verfügung gestellt.

## **Mentee – verzweifelt gesucht!**

Aber es fand sich keine Mentee. Trotz eines Appells von der Gleichstellungsbeauftragten Gunna Santjohanser vor den Münchner Führungskräften, wurde keine Mentee vorgeschlagen. Schließlich ergriff Beck die Initiative und sprach einige seiner Mitarbeiterinnen an, unter anderem auch die damalige Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit Gabriele Holzapfel. Sie war zunächst überrascht. Da sie in unmittelbarer Umgebung zu Beck arbeitete, war sie selbst nicht auf den Gedanken gekommen, sich als Mentee zu bewerben. Unschlüssig war sie sich auch, wie das auf ihr Umfeld wirken und ob es nicht als Klüngerlei ausgelegt würde. Doch sie sah auch die Chance, viel zu lernen und war von der Führungspersönlichkeit Becks überzeugt. Auch die Chemie zwischen beiden stimmte. Also nahm sie das Angebot an – ohne es bis heute bereut zu haben.

## **Karrieresprünge**

Becks erklärtes Ziel war es, seine Mentee auf jeden Fall eine Karrierestufe höher zu bringen. Natürlich bestehe Mentoring aus verschiedenen Aspekten, meint Beck, aber letztlich sei das Ziel Frauen in höhere Führungspositionen zu bekommen und das habe er explizit umsetzen wollen.

Gabriele Holzapfel hat nach einem guten Jahr sogar zwei Stufen geschafft: Im Zuge einer Umstrukturierung wurde sie zunächst Marketing-Managerin. Beck reichte das aber noch nicht - und brachte sie durch seine Initiativen in die Situation, selbst das Karrieretempo drosseln zu müssen. „Die Supervision für die Mentees hat mir dabei geholfen“, meint Gabriele Holzapfel rückblickend. „Ich habe dieses Thema ein-

gebracht und für mich geklärt. Dann bin ich zu Dr. Beck und wir haben ein offenes Gespräch darüber geführt.“ Daraus ergab sich, dass Gabriele Holzapfel wieder an einen neuen Arbeitsplatz umzog und Leiterin der Stabstelle Becks wurde. Sie ist verantwortlich für die öffentliche und internen Kommunikation der Niederlassung und arbeitet an der Strategieplanung mit. Beck ist ihr unmittelbarer Vorgesetzter.

„Natürlich gibt das Anlass zu Gerede“, räumt Gabriele Holzapfel ein. „Nur die wenigsten Leute wissen, was Mentoring eigentlich ist.“ Beck sieht das unproblematisch: „Sicher wurden wir am Anfang beäugt, aber wir haben den Weg bereitet. Inzwischen haben sich auch andere Führungskräfte bereit erklärt, Mentoren zu werden.“ Trotzdem sei die Wirkung nach außen wichtig: „Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass sich Mentoring nur lohnt, wenn es im direkten Umfeld des Leiters der Kundenniederlassung geschieht.“

Positiv für die Wirkung nach außen waren direkte Gespräche mit Kollegen, die von dem Mentoring betroffen waren. So sprach Beck den Marketingleiter, den damaligen Vorgesetzten von Gabriele Holzapfel, an. Natürlich hatte der nichts gegen das Mentoring einzuwenden. Dennoch ergab sich ein klärendes Gespräch über die generelle Zielsetzung von Mentoring und was in den Mentoring-Gesprächen besprochen werde. „Es darf nicht so wirken, als würde ich zu Dr. Beck gehen und ihm erzählen, was alles in der Marketing-Abteilung geschieht. So läuft es nicht und das muss allen Beteiligten klar sein“, meint Gabriele Holzapfel.

## **Kompetenzen erweitert**

Die ihren konnte Gabriele Holzapfel während des Mentoring noch erweitern. Anfangs traf sie sich zweimal im Monat mit Beck zu Gesprächen, meist auf ihre Initiative hin. Außerdem nahm Beck sie auf Meetings mit: Egal ob es Treffen der regionalen oder bundesweiten Managementmeetings waren oder Kundenbesuche, sie konnte überall mitgehen. Auch bei heiklen Meetings, etwa einem Deeskalationsgespräch mit Großkunden, bei dem es darum ging, tiefgreifende Probleme zu klären, war sie dabei. „Zur gleichen Zeit habe ich Trainings in Verhandlungstechnik mitgemacht und dann gesehen, wie er das alles umsetzt. Das war sehr spannend“, erzählt Gabriele Holzapfel. Auch zu gesellschaftlichen Ereignissen, wie einem Thanksgiving Dinner der American Chamber of Commerce nahm Beck sie mit. Der amerikanische Botschafter war dort und der bayerische Wirtschaftsminister, an dessen Tisch sie dann auch gebeten wurden. „Das ist ein völlig anderes Parkett, das war interessant, die Unterschiede zu sehen“, erinnert sich Gabriele Holzapfel. Und zu beobachten, wie man Kontakte knüpft, Visitenkarten austauscht, am nächsten Tag Mails schickt: „Dr. Beck beherrscht das Netzwerken sehr gut, da konnte ich mir viel anschauen.“

Aber der Austausch verlief auch umgekehrt. Über Gabriele Holzapfels Netzwerk wurde Beck Mitglied im Marketing Club München – und sorgte dann seinerseits dafür, dass die Telekom die Mitgliedschaft seiner Mentee bezahlte. Außerdem gab Holzapfel klares Feedback: Sowohl über Dinge, die sie gut fand, als auch, wenn sie Becks Verhalten oder Vorgehen kritisch sah. So zieht auch Beck für sich eine positive Bilanz des Mentoring, trotz des Zeitaufwands: „Natürlich ist

das eine zeitliche Belastung, es sind zusätzliche Meetings und man muss es sich wirklich vornehmen. Aber die Zeit ist sinnvoll investiert.“

### **Vorgesetzter als Mentor?**

Jetzt sind beide in anderen Rollen als direkter Vorgesetzter und Mitarbeiterin. Wichtig sei es, diese Rollen immer wieder zu klären, meint Gabriele Holzapfel. Durch die enge Zusammenarbeit würden sie jetzt nicht mehr so viele Mentoring-Gespräche führen. Aber wenn, dann müsste das vorher angekündigt sein. „In meiner Rolle als Mentee kann ich Beck andere Dinge sagen als in meiner Rolle als Mitarbeiterin und manchmal stelle ich das auch explizit klar: ‚Jetzt spreche ich als Mentee!‘“ Beide wollen sich den Prozess anschauen. Ihre Mentoring-Beziehung dauert, da sie später als die anderen der ersten Runde starteten, noch bis Mai 2001. Erfolgreich war sie allemal. Und Gabriele Holzapfel ist mittlerweile eher in einer Position, in der sie selbst Mentorin sein könnte – wozu sie auch sofort bereit wäre.

### ***Projektarbeit für Mentees***

Manche Unternehmen lassen ihre Mentees während der Mentoring-Zeit noch an einem Projekt arbeiten. Die Projekte werden bei Abschluss des Mentoring präsentiert. So kann die Mentee innerhalb des Unternehmens stärker sichtbar werden, was ihre Chancen langfristig erhöht, bei der Besetzung von



Führungspositionen berücksichtigt zu werden. Macht sie diese Projektarbeit außerhalb ihres eigentlichen Arbeitsbereichs, so hat sie die Gelegenheit, einen anderen Unternehmensbereich noch intensiver kennen zu lernen und dort auf ihre Kompetenz aufmerksam zu machen. Die Volkswagen AG ist eines der Unternehmen, in denen die Mentees Projekt während ihrer Mentoring-Zeit bearbeiten.

Im Jahr 2000 ist bei der Volkswagen AG die dritte Mentoring-Gruppe gestartet. Die vierte wird mit 18 Tandems Anfang 2001 beginnen. Im Herbst 2000 bestanden insgesamt 53 Mentoring-Beziehungen.

Die erste Gruppe startete bei VW im April 1998. Damals beteiligte sich der Wolfsburger Autokonzern an dem 1997 initiierten EU-Programm StepUpNOW, das vom Stephansstift in Hannover wissenschaftlich begleitet wurde. (Siehe Seite XX) Die anschließende zweite Gruppe führte der Konzern dann in Eigenregie aus. Inzwischen gibt es eine eigene Projektleitung, von der aus das Mentoring in den verschiedenen Werken koordiniert und in Zusammenarbeit mit den dortigen Führungskräften und Frauenbeauftragten realisiert wird: Martina Kreimeyer ist die zuständige Projektleiterin in der Wolfsburger Zentrale und Mitarbeiterin der Leiterin der Frauenförderung, Traudel Klitzke.

Gleichstellung ist bei VW in das Zentrale

~~Mit Mentoring/Coaching/Shadowing hat~~ VW bereits vorher Erfahrung gewonnen. 1996 hatte sich das Unternehmen an einem europäischen Cross-Mentoring beteiligt, an dem Partner aus Schweden, Italien und Großbritannien beteiligt waren. Vier schwedische Jungmanagerinnen konnten vier Top-Manager von VW als Shadows eine Zeitlang begleiten. Da

diese erste Erfahrung mit Mentoring von allen Beteiligten positiv bewertet wurde, wurde die Entscheidung sich am Mentoring-Konzept des Stephansstift zu beteiligen, schnell gefällt.

## **Ziele**

Derzeit liegt der Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen bei rund acht Prozent. Ziel des Unternehmens ist es, den Anteil auf 30 Prozent anzuheben. Mentoring richtet sich an qualifizierte Frauen, die später Fach- und Führungspositionen übernehmen wollen. Darüber hinaus sieht VW in Mentoring auch die Chance, Führungskräfte weiter zu qualifizieren. Sie werden als Coach trainiert und werden in Seminaren darin geschult, Barrieren zu erkennen, die Frauen in ihrem Karriereweg zu überwinden haben.

## **Organisation**

Die Vorgesetzten schlagen Mitarbeiterinnen für die Teilnahme am Mentoring vor. Voraussetzungen sind hohes berufliches Engagement der Mentee, ein Fach- oder Hochschulabschluss und eine längere Zugehörigkeit zu VW (etwa ein Jahr). Widerstand gegen „Frauenförderung“ gab es bei den beteiligten Mentees nicht. Wohl auch, vermutet Martina Kreimeyer, weil allein die fachliche Qualifikation für die Auswahl der Frauen durch ihre Vorgesetzten ausschlaggebend war. Ein Assessment-Center als Voraussetzung für die Teilnahme kam für VW nicht in Betracht. Man wollte keine neue Hürde für Frauen aufbauen.

Eine Leitlinie bei VW ist die aktive Mitwirkung der Vorgesetzten der Mentees. Sie sollen sich eingebunden fühlen und in Mentoring ein weiteres Instrument der Personalentwicklung sehen, mit dem sie geeignete Mitarbeiterinnen fördern können.

Mentoren und Mentorinnen müssen aus dem Management und dem Topmanagement kommen, das heisst mindestens Abteilungsleiter sein. Sie sollten schon einen gewissen Weg durchlaufen haben, im Ausland gewesen sein, verschiedene VW-Werke gesehen haben, die Strukturen des Konzerns kennen, Zusatzqualifikationen erworben haben und sowohl fachlich als auch als Führungskraft schon über einige Erfahrungen verfügen. Inzwischen, erzählt Martina Kreimeyer, fragen Führungskräfte direkt an, weil sie sich als Mentoren betätigen wollen.

Beim Matching wird darauf geachtet, dass Mentor und Mentee nach Möglichkeit aus unterschiedlichen Bereichen des Werkes kommen. Martina Kreimeyer versucht auch, Wünsche bei der Zusammenstellung der Tandems zu berücksichtigen.

In jedem Werk, in dem Mentoring umgesetzt wird, finden zum Auftakt dezentrale Veranstaltungen für jede Gruppe statt. Dabei werden alle Beteiligten, von Mentees, Mentoren, Vorgesetzte über Betriebsrat und Management über das Programm informiert. Mentoren und Mentee können sich gegenseitig kennenlernen, über das Mentoring austauschen und Fragen zu Organisation und Ablauf stellen

Vor Beginn des Mentoring werden Mentees und Mentoren außerdem in zweitägigen Workshops auf das Mentoring vorbereitet. Darin werden Aufgaben und Rollenverteilungen

geklärt. Die Mentees können ihre persönlichen Ziele bestimmen und ihre Erwartungen abklären, aber auch Ideen für ihre Projekte entwickeln. Während des Mentoring-Prozesses haben sie in regelmäßigen Gruppensupervisionen Gelegenheit, Unsicherheiten oder auftauchende Probleme in der Mentoring-Beziehung oder bei der Projektarbeit zu klären.

### **Projektarbeit**

Während des Mentorings bearbeiten die Mentees zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit ein Projekt, mit dem sie die Möglichkeit haben, im Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Sie wählen es in Absprache mit ihrem Vorgesetzten selbst aus. Vorgabe ist, dass es sowohl der Mentee Entwicklungsmöglichkeiten bietet, als auch den Interessen des Unternehmens dient. Mentees sollen damit die Chance erhalten, ihre Kompetenzen auch mal in einem anderen Bereich oder einem völlig eigenständigen Projekt zu zeigen.

Bei der Abschlussveranstaltung am Ende des Mentoring-Jahres wird das Projekt vor höchster Stelle präsentiert: ein Mitglied des Vorstands, Personalleiter und Betriebsrat, die Vorgesetzten der Mentees sowie Mentoren und Mentees nehmen an dieser Präsentation der Projekte teil. Für jede Gruppe übernimmt bei der VW AG nämlich ein Vorstandsmitglied des Konzerns die Patenschaft über ein Jahr. So fungierte der Personalvorstand von VW, Dr. Peter Hartz, als Pate der ersten Gruppe, der für Produktion zuständige Vorstand Dr. Folker Weißgerber für die zweite Gruppe, Dr. Jens Neumann, Konzernvorstand für Konzernstrategie, Treasury, Recht und Organisation, übernahm die Patenschaft für die

dritte Gruppe, Bruno Adelt, Vorstand für Finanzen, wird Pate für die vierte Gruppe sein. Die Patenschaft trägt zur Akzeptanz des Programms und dessen Bekanntheit im Unternehmen entscheidend bei, meint Martina Kreimeyer.

Die Erfahrungen mit der Arbeit an Projekten wird vom Unternehmen positiv bewertet. Eigentlich soll das Projekt von Mentees, Vorgesetzten und Mentoren so ausgewählt werden, dass daraus keine zu große Belastung für die Mentees wird. Dennoch ist es durchaus üblich, dass Mentees an dem Projekt auch in der Freizeit arbeiten. „Keine Frage, das Projekt ist eine Zusatzbelastung. Aber es liegt auch an der Mentee, das Projekt so zu planen, dass es rechtzeitig fertig wird. Bis jetzt hat das jede Mentee geschafft“, so Martina Kreimeyer.

## ***Mentoring in der Praxis – Aus der Sicht einer Mentee***

### **Bewusstsein für die eigenen Kompetenzen**

Ulrike Kok war Mentee in der ersten Mentoring-Runde bei VW. Sie war sofort einverstanden mitzumachen. Als diplomierte technische Übersetzerin fand sie es spannend, mit dem Mentoring die Möglichkeit zu haben, in andere Bereiche einzuschauen. Außerdem wollte sie die Möglichkeit nutzen, mehr über sich selbst und über ihre Potentiale als Führungsnachwuchskraft zu erfahren.

## Das Projekt

Die Idee, nebenher ein konkretes Projekt zu bearbeiten, fand Ulrike Kok reizvoll. Absichtlich wählte sie, mit Zustimmung ihres Vorgesetzten, ein Projekt aus dem Bereich des Mentors. „Gewichtsmanagement“ war das Thema. Was wie ein Alltagsproblem klingt, ist bei VW eine sensible Sache: Jedes Fahrzeug soll ein bestimmtes Höchstgewicht haben. Dieses Ziel kollidiert aber unter Umständen mit anderen Zielen, etwa Sicherheitsmaßnahmen, die zusätzliches Gewicht auf die Waage bringen. Ulrike Kok arbeitete in einem Team mit, das den Prozess analysierte und optimierte, der zur Abstimmung der verschiedenen Ziele notwendig ist.

Sie fand es interessant, etwas völlig Anderes zu machen und Neues dazuzulernen. „Natürlich ist das eine Zusatzbelastung, aber es war zeitlich abzusehen. Außerdem war klar, dass es nicht darum ging, ein fantastisches Ergebnis vorzuweisen, sondern um den Lerneffekt für mich.“ Ihre Arbeitsleistung war aber so überzeugend, dass ihr Mentor sie anschließend in seinen Bereich holen wollte. Sie hätte gewechselt, aber der Plan scheiterte an den Kapazitätsgrenzen der Abteilungen. Trotzdem zog sie eine wichtige Erkenntnis aus der Projektarbeit: Dass sie ihre Kompetenzen auch in einem anderen Bereich einsetzen kann und dass sie dort ebenso anerkannt werden. „Wenn ich in einen anderen Bereich wechseln will, läuft das nicht über eine normale Bewerbung. Mit meiner Ausbildung bin ich hier Exotin. Ein Wechsel muss über Netzwerke und Beziehungen laufen. Wenn man bekannt ist, und einem was zugetraut wird, dann bekommt man auch eine Chance.“ Auf die wartet sie zwar noch. Aber die Voraussetzung dafür,

das Selbstbewusstsein und die Erfahrung, in einem neuen Bereich bestehen zu können, hat sie im Mentoring gewonnen.

### **Weitere Ergebnisse**

Anfangs fanden die Treffen mit ihrem Mentor in unregelmäßigen Abständen statt, dann im Zwei-Wochen-Rhythmus. Sie besprach mit ihm auch berufliche Alltagsthemen: „Die Möglichkeit, auch persönliche Sachen unter dem Siegel der Vertraulichkeit anzusprechen, ist sehr gut“, findet Ulrike Kok. Gelernt hat sie auch, dass sie eigentlich bereits einige andere Mentoren hat. Leute, die sie bei bestimmten Themen um Rat fragen kann, und die jederzeit ansprechbar sind. „Ich habe gemerkt, dass es auch an mir liegt, das noch mehr und bewusst zu nutzen. Das kann auch eine andere Mentee sein oder jemand aus einem Netzwerk.“

Ihre Kollegen waren über ihre Teilnahme am Mentoring informiert. Daraus hätte sie gar kein Geheimnis machen können, meint sie. Sie war viel unterwegs und das fiel den anderen natürlich auf. Direkte Kollegen hätten sich für sie gefreut, ihr Vorgesetzter sie dabei unterstützt. Natürlich seien von männlichen Kollegen auch mal Sprüche gekommen, was denn das wieder für ein Frauenprogramm sei. Ulrike Kok macht das nichts aus. Sie hatte flapsige Antworten parat: „Dann macht doch einfach was nur für Männer, ist doch kein Problem!“ oder ließ sich auf ernsthafte Diskussionen ein: „Das hat einigen die Augen geöffnet.“

## **Der Mentor – wichtigster Faktor im Mentoring**

„Äußerst gelungen“ findet sie ihre Mentoring-Zeit. Dazu trug wesentlich die Zufallskombination mit ihrem Mentor bei. Er war ihr nicht nur sympathisch, sondern erwies sich auch als sehr unterstützend.

Was bei weitem nicht bei all ihren Kolleginnen der Fall war. Denn die Mentees hatten im Pilotprojekt noch keinen Einfluss auf die Auswahl ihrer Mentoren. Bei einigen Tandems stimmte ganz einfach die Wellenlänge nicht, bei anderen nahm sich der Mentor nicht genügend Zeit, kam nicht auf die gemeinsamen Veranstaltungen oder wurde von der Mentee nicht als Führungs-Persönlichkeit akzeptiert.

In wenigen Fällen war der direkte Vorgesetzte der Mentor.

Am krassesten war ein Fall, in dem ein Vorgesetzter gleich zwei seiner Mitarbeiterinnen als Mentee hatte – was offene Gespräche über den Arbeitsplatz quasi unmöglich machte.

„Manche Mentees waren damals nicht zufrieden“, meint Ulrike Kok. „Aber man muss auch bedenken, dass es ein Pilotprojekt gewesen ist. Da kann nicht sofort alles gut laufen.“

Zwei Drittel der Mentoring-Beziehungen, schätzt sie, seien genauso positiv verlaufen wie ihre eigene.

## **Erfolge des VW-Mentoring**

An drei Aspekten wird der Erfolg des Mentoring-Programms

Insgesamt gemessen:

- Anmeldung/Bestehen des internen Assessment-Centers für Managementnachwuchs



- Wechsel in einen anderen Bereich, der der Mentee bessere Aufstiegschancen bietet
- Höheres Gehalt

Das Fazit bisher: Mentoring ist in allen drei Bereichen erfolgreich – auch wenn die drei Runden erst eine kurze Laufzeit sind. Einige Mentees haben das firmeninterne Assessment-Center für Managementnachwuchs erfolgreich durchlaufen. Wer bei VW Führungskraft in Top-Position werden will, muss für dieses Assessment-Center vorgeschlagen werden und es erfolgreich absolvieren. Danach landet er oder sie in einem Pool, aus dem künftige Führungskräfte rekrutiert werden. „Der Anteil der Frauen in diesem Pool hat sich bereits erhöht“, meint Martina Kreimeyer. Auch beim Gehalt haben viele Mentees auch ohne Aufstieg höhere Forderungen gestellt und bewilligt bekommen. Außerdem laufen einige Mentoring-Beziehungen auch nach offiziellem Ende weiter.

((Kasten, in dieser Gegend einschieben))

### **Vereinbarkeit Beruf, Familie - und Mentoring**

Während des Mentoring-Programmes bei VW wurden mehrere Mentees schwanger oder brachten Kinder zur Welt. Daran konnte getestet werden, ob Mentoring bei diesem oft als Karriereknick erlebten Ereignis, hilfreich war, sofern die Mentee ihre beruflichen Ziele weiterverfolgen wollte. Eine Mentee von VW schildert in der Broschüre des Stephansstift, wie sie Beruf, Familie und Mentoring unter einen Hut brachte:

„Für mich begann das Programm mit meiner Schwangerschaft. Es bedeutete zusätzlichen Aufwand zum normalen Job. Ich hatte in dieser Zeit die Projektleitung für die Sanierung der Schlammdeponie, die Projektarbeit (für das Mentoring) und das Preview zu absolvieren. Ich habe viel gearbeitet und es hat beruflich alles geklappt. Die Projekte waren bis Anfang November nahezu erledigt, und zum Assessment bin ich nach meinem Erziehungsurlaub angemeldet. Im Dezember ist mein Sohn zur Welt gekommen und im März 2000 möchte ich meine Berufstätigkeit wieder aufnehmen. Das NOW-Programm hat mich insofern unterstützt, als ich viele Frauen hatte, mit denen ich mich austauschen konnte. Die Mütter unter uns signalisierten, dass Beruf und Familie sehr gut zu vereinbaren sind. Gegenteiliges hörte ich ständig von anderen. (...) Das Netzwerk funktioniert und ist auch im Erziehungsurlaub nicht abgebrochen. Es stellt eine Verbindung zu VW her, die ich genieße.“

((Kasten Ende))

### ***Das EU-Projekt StepUpNOW***

StepUpNOW steht für Mentoring-Programme innerhalb des europäischen Aktionsprogramms „New Opportunities of Women“, kurz NOW (siehe Kasten). Die Projektleiterin, Petra-Johanna Regner von der Heimvolkshochschule Stephansstift in Hannover hat es in Kooperation mit Monika Wolff von der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung entwickelt. Ziel des Projekts war, die Chancen von Frauen für einen beruflichen Aufstieg zu vergrößern so-

wie Personalverantwortliche und Führungskräfte für eine aktive Förderung von Frauen zu motivieren. Acht Unternehmen und Verwaltungen haben dabei interne Mentoring-Programme eingeführt: die Volkswagen AG, die Stadt Göttingen, die Landeshauptstadt Hannover, der Landkreis Goslar, das Niedersächsische Landesamt für Bodenforschung, die Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG und die Stadtwerke Hannover. Ein ähnliches Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Polizei des Landes Niedersachsen durchgeführt. (siehe Seite XX)

Erste Überlegungen zum Programm begannen im Frühjahr 1997. Für die genannten acht Unternehmen entwickelten die beiden Kooperationspartnerinnen individuelle Mentoring-Programme und begleitete deren Umsetzung ab Januar 1998 durch Workshops, Schulungen, Supervision und Informationsveranstaltungen. Durch den Austausch mit Mentoring-Projekten in Nordirland, Irland und mit weiteren Projekten in Italien und Finnland konnten auch deren Erfahrungen in die Konzeption der Programme einfließen.

Bis Ende 2000 setzten alle acht Unternehmen die Mentoring-Programme um. Das geschah absichtlich nicht zeitgleich. Erfahrungen aus den ersten Projekten sollten den nachfolgenden noch zugute kommen. 1998 startete die Volkswagen AG mit ihrem Programm, als letztes setzten der Landkreis Goslar und die Landeshauptstadt Hannover ihre Programme um. Insgesamt wurden in den acht Unternehmen im Rahmen von StepUpNOW 98 Tandems gebildet.

## **Umfangreiches Workshop-Programm**

Das Besondere am Mentoring-Programm des Stephansstift war sicherlich, dass es nicht nur die Organisationen bei der Umsetzung der Programme beratend begleitete, sondern auch Workshops für unterschiedliche Beteiligte aus den Unternehmen und Verwaltungen organisierte. Sie wurden nicht nur den Mentees und Mentoren angeboten, sondern auch den Vorgesetzten der Mentees und sogenannten „key influence persons“ in den Organisationen. In letzteren wurden Einflusspersonen, die als Multiplikatoren für Mentoring gesehen wurden, über die Inhalte und die Vorgehensweise des Programms informiert. Anschließend wurden Transfer-Möglichkeiten des Mentoring-Programms in deren Personalentwicklung überlegt, Leitbilder für Chancengleichheit entwickelt oder Veränderungsprozesse im Geschlechterverhältnis angeregt.

Die Entscheidung der Unternehmen und Verwaltungen, sich an dem Programm zu beteiligen, wurde sicherlich dadurch erleichtert, dass erhebliche Teile davon über das NOW-Programm aus dem Sozialfonds der EU finanziert wurden.

(Kasten)

## **NOW - “New Opportunities of Women“**

Das EU-Programm NOW ist innerhalb der EU-Gemeinschaftsinitiative „Beschäftigung“ des europäischen Sozialfonds angesiedelt. Es unterstützt Frauen darin, ihren beruflichen Handlungsspielraum zu erweitern und verstärkt in Zukunftsberufen zu arbeiten.

Im Zeitraum von 1995 bis 1999 gab es 1750 NOW-Projekte in Europa, davon 189 in Deutschland. Sie bieten Frauen berufliche Fortbildungen, fördern beruflichen Aufstieg von Frauen oder unterstützen sie in ihrer Selbständigkeit. Andere Projekte richten sich an Frauen, die nach einer Familienphase wieder Anschluss an das Berufsleben suchen oder Familie und Beruf vereinbaren wollen. Ziel aller NOW-Projekte ist es, der Aufteilung in einen männlichen und einen weiblichen Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Alle NOW-Projekte haben grundsätzlich mindestens zwei Partner in Europa, damit die Effekte des Wissenstransfers zwischen den Ländern der Europäischen Union genutzt werden.

In Deutschland koordiniert das Europabüro für Projektbegleitung (efp) alle NOW-Projekte. Seit 1991 ist es im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung für europäische Förderprogramme in Deutschland zuständig.

((Kasten Ende))

## ***Günstige Rahmenbedingungen für Mentoring-Programme***

Der Erfolg von Mentoring-Programmen hängt sehr stark davon ab, in welchem Umfeld sie eingerichtet werden. Wird das Programm von Vorgesetzten und Führungskräften akzeptiert? Oder lehnen sie es ab, beziehungsweise kennen es überhaupt nicht? Mentoring, gerade für Frauen, muss innerhalb von Rahmenbedingungen ablaufen, die das Programm positiv verstärken und nicht Widerstand erzeugen. Am Beispiel der

Deutschen Bank lässt sich nachvollziehen, in welchem Umfeld Mentoring in einem Unternehmen fruchtbar werden kann.

## **Wie Mentoring entsteht**

Über 50 Prozent der Mitarbeiter der Deutschen Bank sind Frauen; der Anteil von Frauen am Führungsnachwuchs liegt bei 35 Prozent; 80 Prozent der Frauen arbeiten aufgrund ihrer hohen Qualifikation nach einer meist kurzen Familienpause weiter. Trotzdem schlug sich das nicht in den Führungspositionen wieder: Nur 19 Prozent der außertariflich bezahlten Mitarbeiter sind Frauen.

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, rief der Bereichsvorstand Personal Heinz Fischer mit Unterstützung des Personalvorstands Dr. Tessen von Heydebreck im Mai 1997 einen Workshop "Frauen in der Deutschen Bank" ins Leben, an dem 40 Frauen aus der Zentrale und den Regionen teilnahmen. Ziel war, gemeinsam mit den Frauen den Gründen für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen nachzugehen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Vier Hauptgründe wurden erkannt:

- Weniger gute Netzwerke der Frauen: Sonderrolle aufgrund ihres „Minderheitenstatus“
- Tendenz zur Förderung von Ebenbildern (da Männer stärker in Führungspositionen vertreten sind, wählen sie eher Männer aus)
- Weniger ausgeprägtes Karriere-, Macht- und Statusbewusstsein bei Frauen als bei Männern

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie, männliche Arbeitszeitkultur

Der Workshop „Frauen in der Deutschen Bank“ findet seit 1997 jedes Jahr statt. Die Teilnehmerinnen entwickeln seitdem regelmäßig Ideen, wie das Thema Diversity umgesetzt werden kann.

### **Neue Führungspersönlichkeiten gefragt**

Als Ergebnis des Workshops beschloss der Vorstand 1997, sich das Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen in der Deutschen Bank“ offen auf die Fahnen zu schreiben und Frauen gezielt zu ermutigen, mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. „Es geht dabei nicht um ein verbessertes Image, sondern um handfeste wirtschaftliche Interessen“, so Cordula Reimann, Vice President Compensation & Benefits, Arbeitsgestaltung und verantwortlich für das Mentoring-Programm. Erwiesenermaßen sind besonders solche Führungsteams innovativ und effizient, die möglichst viele verschiedene Persönlichkeiten aufwiesen und sich in ihrer Vielfältigkeit ergänzen. Frauen sollen dabei vor allem ihre ausgeprägte soziale Intelligenz einbringen.

### **Umsetzung**

Zur Umsetzung des Konzepts von Diversity im Unternehmen wurden mehrere Maßnahmen verabschiedet. Ziel ist, den Frauenanteil in den beiden höchsten Führungsebenen unter dem Vorstand zu erhöhen.

- Alle Besetzungen, Personalentwicklungsmaßnahmen und –instrumente werden dahingehend überprüft, ob Frauen in ausreichendem Maße berücksichtigt werden.
- Eine Stelle “Global Diversity“ wurde eingerichtet, die dem Bereichsvorstand Personal direkt verantwortlich, also auf der gleichen Ebene wie die oberen Führungskräfte der Personalentwicklung ist. In Zusammenarbeit mit einer im Personalbereich angesiedelten „Evidenzstelle für weibliche Führungskräfte“ und der im Bereich „Personalservices Deutschland“ angesiedelten Abteilung „Diversity Deutschland“ konzipiert sie Diversity-Maßnahmen. Management für Diversity bedeutet für die Deutsche Bank AG, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Nationalitäten und Kulturen unabhängig von Geschlecht, Sprache, sexueller Orientierung oder Religion die Möglichkeit zu geben, effektiv zusammenzuarbeiten und ihre spezifischen Fähigkeiten zu entwickeln und einzubringen.
- Als Entwicklungskonzepte für Frauen wurde die Einführung von internem Mentoring und die Beteiligung am Cross-Mentoring beschlossen.
- Spezielle Seminare für Frauen werden derzeit eingeführt: Rhetorik für Frauen und Selbst-PR.
- Mit potentialstarken Frauen aus allen Ebenen werden umfassende Gespräche geführt und Karriereperspektiven erarbeitet.
- Die Leistungen der Frauen sollen auf allen Ebenen sichtbarer gemacht werden, um so ihre Beförderung zu unterstützen. In diesem Zusammenhang werden mit den Vorgesetzten langfristige Perspektiven entwickelt.



- Interne und externe Veranstaltungen, Workshops, Messeauftritte sensibilisieren und klären über das Thema auf.
- Netzwerke von Frauen, auch auf regionaler Ebene, wurden stärker aufgebaut.
- Forschungsprojekte im Bereich Diversity werden begleitet.

## **Die Mentoring-Programme**

In diesem Rahmen ist das interne Mentoring-Programm der Deutschen Bank eingebettet. 20 Tandems wurden gebildet, die im April 1999 das Mentoring starteten. Im Juli 2000 wurde die erste Runde nach 15 Monaten abgeschlossen. Die Entscheidung, dass das interne Mentoring fortgesetzt wird, ist bereits gefallen.

Es wurde erwogen, die Mentees auch mit einem Projekt zu beauftragen, mit dem sie sich im Unternehmen präsentieren können. Wegen der zusätzlichen Arbeitsbelastung entschied man sich aber dagegen.

Cordula Reimann ist für die Organisation des internen Mentoring, wie auch für das Cross-Mentoring-Programmes auf Seiten der Deutsche Bank verantwortlich. Sie ist Ansprechpartnerin für Mentees und Mentoren und hat zusammen mit ihrem Projektteam Mentoren und Mentees im Matching zusammengebracht. Mentoren und Mentees konnten innerhalb von drei Monaten das Tandem wechseln, falls sie nicht gut zusammen paßten. Das wurde jedoch noch nicht wahrgenommen. Cordula Reimann sieht ihre Rolle während des Prozesses darin, im Hintergrund zu wirken, Ansprechpartnerin zu sein und mögliche Konflikte früh abwenden zu helfen.

Die Teilnahme am Cross-Mentoring ging dem internen Mentoring-Programm zeitlich etwas voraus. Ein halbes Jahr früher, im Oktober 1998, starteten drei Mentees der Deutschen Bank in die erste Runde des Cross-Mentoring. In der zweiten Runde, die im April 2000 startete, kommen von der Deutschen Bank sechs Mentees und sieben Mentoren. (siehe Cross-Mentoring, Seite XX und Mentoring in der Praxis, Seite XX)

### **Ergebnisse**

Mentees und Mentoren wurden zum Abschluss des Projekts über ihre Erfahrungen befragt. Aufstieg in eine höhere Position, Gehaltssteigerungen, mehr Führungsverantwortung im gleichen Posten oder der Wechsel in einen anderen Bereich – all das wurde von Mentees als Ergebnis des internen Mentoring angegeben. Den größten Profit sahen sie außerdem in dem Erfahrungsaustausch, der Netzwerkerweiterung und der Entscheidungshilfe in schwierigen Situationen. Sie hätten neue Ideen und Anregungen für ihre Führungsrolle gewonnen, seien bei der Karriereplanung unterstützt worden und hätten insgesamt an Selbstvertrauen gewonnen, gaben die Mentees an. Als besonders hilfreich fanden viele die Möglichkeit, beim Mentor zu hospitieren, bzw. an Sitzungen in seinem Bereich teilzunehmen.

Umgekehrt gaben die Mentoren an, dass sie am meisten davon profitierten, dass sie Einblick in die Arbeitssituation junger Mitarbeiter gewonnen hätten. Auch den Erfahrungsaustausch und die Reflektion des eigenen Werdegangs bewerteten sie hoch, ebenso wie die Tatsache, dass sie andere Unter-

nehmensbereiche besser kennen lernen und ihre eigenen Feedback- und Coachingfähigkeiten verbessern konnten. Als wichtigste Erfahrung nannte ein Mentor: „Mit Frauen wird immer noch anders umgegangen als mit Männern. Frauen taktieren weniger und sind dadurch verletzlicher.“

## **Netzwerke**

Neue Netzwerke zu bilden und Frauen in bestehende einzubinden, ist explizites Anliegen der Deutschen Bank. Während letzteres im Prinzip über die Mentoren geschieht, gibt es für die Mentees zwei weitere Möglichkeiten, ihre Netzwerke im Unternehmen zu erweitern. Zum einen mit den anderen Mentoren und Mentees des Programms, mit denen regelmäßige offizielle Treffen stattfinden. Die Mentoren hatten anfangs signalisiert, dass mehr als drei Veranstaltungen pro Mentoring-Runde für sie nicht realisierbar seien. Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung fanden deshalb für alle gemeinsam statt. Die Mentees trafen sich zwischendurch noch zweimal. Da aus jeder der acht Regionen, in die die Deutsche Bank Deutschland intern geteilt hat, zwei Mentees kommen, ist der Erfahrungsaustausch nicht nur auf das Mentoring bezogen, sondern dient auch dem Kennenlernen anderer Mitarbeiterinnen und dem Austausch von Informationen über die Arbeit im Unternehmen.

Darüber hinaus haben Frauen in den einzelnen Regionen selbst Netzwerke aufgebaut, die sich speziell an Frauen wenden. Die Themen, die in den Netzwerken bearbeitet werden, sind sehr unterschiedlich: zum Beispiel Karriere und Familie, regionales Mentoring, Frauenseminare oder Veranstaltungen

für Kundinnen. Zu diesen Themen werden Vorträge, informelle Treffen, fachliche Workshops oder Arbeitsgruppen angeboten. Daneben haben einige der regionalen Netzwerke bereits Unternehmens übergreifende Netzwerke gegründet. Die größte zentrale Aktion war die ehrenamtliche Organisation eines Kongresses von dem Netzwerk WEB “Women in European Business“ im März 2000 durch ein 20-köpfiges Frauenteam der Deutschen Bank. Über 1000 Frauen aus über 500 Unternehmen nahmen daran teil.

## ***Mentoring in der Praxis- Aus der Sicht eines Mentors und einer Mentee***

### **Bestärkung, Chancen wahrzunehmen**

Die Aussicht, ihre Netzwerke erweitern zu können, war auch für Stefanie Zabel ein Grund, am Mentoring-Programm teilzunehmen. Außerdem hatte sie bereits als Auszubildende bei einer anderen großen Bank einen Mentor gehabt und war damals schon sehr angetan davon, einen Gesprächspartner zu haben, dem man „Fragen stellen kann, die man sonst nicht stellt“.

Ihr Mentor, Dr. Thomas Veit, Personalvorstand der Eurohypo AG, wurde ihr zugeteilt. „Wir waren inhaltlich und persönlich eine gute Kombination“, findet Stefanie Zabel. Das Mentoring kam ihr auch deshalb gerade recht, weil sie das Gefühl hatte, dass ein Wechsel und eine neue Herausforderung anstünden. Damals war sie Leiterin der Gruppe Bonitäts-

Risiko-Management innerhalb der Unternehmensanalyse Region Mitte der Deutschen Bank AG und Vorgesetzte von fünf Mitarbeitern. Mit Thomas Veit konnte sie besprechen, was die nächsten Schritte sein könnten und wie sie am besten vorgehen sollte. Dabei hatte sie ziemlich klare eigene Vorstellungen, aber „es war gut, ihn im Rücken zu haben, weil er mich bestärkte und beurteilen konnte, dass es so richtig läuft.“

So sah auch Thomas Veit seine Rolle: „Stefanie Zabel hat ihre eigenen Initiativen entwickelt. Ich habe sie darin bestärkt, die Chancen wahrzunehmen und ihren Weg zu gehen.“ Die Chance bestand in einem einjährigen Aufenthalt in New York im Investment Banking Bereich, zu dem Stefanie Zabel im August 2000 aufbrach.

In den 15 Monaten des Mentoring konnte Stefanie Zabel außerdem eine Woche lang in einer Abteilung seines Bereiches hospitieren, ihren Mentor begleiten, seinen Arbeitsalltag beobachten, zu Vorstandssitzungen mitgehen, Fragen stellen und Einblick gewinnen, wie Veit arbeitet. Wobei sich auch ganz neue Felder auftaten, die sie bereichernd fand: Da Veit sehr kunstbewandert ist, ergab sich die Möglichkeit, ihn auf eine Vernissage zu begleiten, auf der er eine Rede hielt.

### **Mentoring als Führungsaufgabe**

Umgekehrt fand Thomas Veit es interessant, sein eigenes Netzwerk über das Mentoring auszubauen „In einem so großen Konglomerat wie der Deutschen Bank ist es wichtig, auch Informationen über die Bereichsgrenzen hinaus zu bekommen. Das war ein anderer Kreis als in meinem normalen

Tagesgeschäft.“ Zeitaufwendig war das Mentoring sicherlich, resümiert er, „aber keine Belastung. Andere Führungsaufgaben kosten auch Zeit.“ Wie etwa die Betreuung der Trainees, um die sich Veit in seinem Unternehmen intensiv kümmert und denen seine Tür offen steht. Für Azubis gibt es auch ein Mentoring-Programm.

Mentoring als Instrument der Personalentwicklung sieht Thomas Veit positiv: „Die Idee, von erfahrenen Leuten Rat zu bekommen, bei denen man sich sonst vielleicht schwer tut, ist absolut im Sinne der Organisation. Als Führungskraft bekommt man ein Gefühl für die jungen Leute.“ Bei Kollegen erregte es deshalb auch nicht weiter Aufsehen, dass Stefanie Zabel als Mentee auftauchte und an Sitzungen teilnahm. Auch in deren Umfeld gab es kaum negative Reaktionen. Die Frauen seien interessiert gewesen, von den Männern gab es gemischte Reaktionen. „Da wurde schon mal gefragt, was denn das schon wieder für ein Frauenprogramm sei. Aber dann muss man das eben erklären, auch, dass da Nachholbedarf besteht.“ Langfristig findet sie, könnte diese Maßnahme auch für Männer geöffnet werden, da die Effekte natürlich für beide positiv seien.

### **Chance oder Belastung?**

Druck, die Chance auch für einen Karrieresprung zu nutzen, hat sie selbst nie empfunden. Aber das sei ein Thema unter den Mentees gewesen, erzählt sie. Manche hätten sich durchaus selbst unter Druck gesetzt, in der Zeit des Mentoring höher zu kommen. Darüber wurde auf Mentee-Treffen öfters diskutiert. Ihrer Ansicht nach sollte man aber keinen meßba-

ren Erfolg vom Mentoring erwarten: „Führungskräfte der Bank werden auch auf Management-Seminare geschickt, die ein Heidengeld kosten und kein Mensch erwartet sichtbare Erfolge von ihnen danach.“ Die Effekte des Mentoring seien nicht messbar, wie etwa das Netzwerk und die persönlichen Lernschritte.

Von den USA aus will sie den Kontakt zu ihrem Mentor auch in der Zeit nach dem Mentoring halten. Ihr ist klar, dass die Initiative von ihr ausgehen muss, das war auch schon im Mentoring so. Es ist in ihrem Interesse, den Kontakt zu Deutschland zu halten und aus Erfahrung weiss sie, dass Thomas Veit immer ein offenes Ohr hat.

## ***Cross-Mentoring***

Cross-Mentoring bedeutet: Mentee und Mentor kommen aus verschiedenen Unternehmen. Zwei oder mehr Unternehmen schließen sich zusammen und bilden untereinander Mentoring-Tandems: Ein Mentor aus Unternehmen A bekommt eine Mentee aus Unternehmen B, und so weiter. Das ist für die Mentees interessant und bietet auch den Unternehmen viele Vorteile.

### **Vorteile eines Cross-Mentoring-Programms**

- Die Mentees lernen die Unternehmenskultur, Strategien und Führungsstile eines anderen Unternehmens kennen.

- Die Gespräche sind unter Umständen offener und vertrauensvoller, da gar kein hierarchischer Bezug besteht. Mentoren könnten eher bereit sein, über versteckte Spielregeln oder strategische Vorgehensweise zu erzählen.
- Mentoren erfahren über ihre Mentee etwas über andere Unternehmenskulturen. Der Lerneffekt ist gegenseitig und kommt auch den Unternehmen zugute.
- Der Mentor kann losgelöst vom Unternehmen beraten und unterliegt keinen eventuellen internen Zwängen.
- Organisationsaufwand und Kosten sind meist geringer als bei einem internen Programm.
- Mentoring kann erst einmal auf seine Wirksamkeit getestet werden, bevor es in einem internen Programm umgesetzt wird.
- Unternehmen können ein Cross-Mentoring mit ausländischen Unternehmen oder Tochtergesellschaften eingehen und so einen internationalen Austausch pflegen.
- Kleinere und mittelständische Unternehmen können auf diese Weise Mentoring für ihren Führungskräfte-nachwuchs realisieren. Ihre eigenen Führungsebenen sind unter Umständen für interne Programme zu klein, so dass es zu hierarchischen Überschneidungen käme.
- Bedenken, die gegen Gleichstellungsprogramme für Frauen innerhalb eines Unternehmens bestehen, können damit leichter umgangen werden..



## Das Pilotprojekt

1998 haben sich vier Unternehmen, die Mitglieder des Forums Frauen in der Wirtschaft waren, zu einem solchen Cross-Mentoring zusammengeschlossen. Auf Initiative der Deutschen Lufthansa AG beschlossen die Deutsche Telekom AG, die Deutsche Bank AG und die Commerzbank AG, ein Pilotprojekt zu starten.

Ein Projektteam, das aus den verantwortlichen Personalentwicklern und den Beauftragten für Chancengleichheit bestand organisierte und koordinierte das Projekt. Insgesamt wurden also 12 Tandems gebildet, aus jedem Unternehmen kamen drei Mentees und drei Mentoren.

Die Mentoren, alles Männer bis auf eine Frau von der Telekom, sollten möglichst aus dem Topmanagement kommen, „möglichst weit oben in der Hierarchie“ war der gemeinsame Nenner.

Die Mentees wurden von ihren Unternehmen selbst ausgewählt. Faktoren, auf die man sich bei der Auswahl einigte, waren:

- Hohes Potential für Fach- oder Führungsaufgabe
- In oder dicht vor der ersten Führungsverantwortung oder Projektleitung
- Alter bis 35 Jahre
- Einzugsbereich Frankfurt

Das Matching der Paare war insofern schwierig, weil niemand aus dem Organisationsteam alle Mentees und Mentoren gut kannte. Anhand der Lebensläufe und persönlicher Wünsche der Mentees wurden Tandems zusammengestellt – mit

„Umtauschrecht“ innerhalb von drei Monaten, falls die Chemie nicht stimmte. In zwei Fällen mussten neue Mentoren gefunden werden, allerdings nicht wegen Unstimmigkeiten, sondern weil die Mentoren aufgrund beruflicher Veränderungen nicht mehr zur Verfügung standen.

Da Deutsche Bank und Commerzbank direkte Wettbewerber sind, wurden Spielregeln festgelegt: Es muss Offenheit herrschen sowie Vertraulichkeit über den Inhalt der Gespräche. Und es besteht ein Abwerbverbot für zwei Jahre nach Beginn des einjährigen Pilotprojekts. Cordula Reimann, verantwortlich für das Projekt bei der Deutschen Bank sieht die mögliche Konkurrenz aber unproblematisch: Die Mentees der Deutschen Bank würden sich sowieso für andere Unternehmen als wieder eine Bank interessieren, Lufthansa zum Beispiel sei sehr begehrt. Und wer gehen wolle, den könne man sowieso nicht halten.

Start des Cross-Mentoring war im Oktober 1998. Mit Informationen zum Programm und einer zu schließenden Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee sowie Referaten über Chancengleichheit wurden die Tandems in ihre einjährige Mentoring-Beziehung geschickt. Empfohlen wurde, dass man sich alle vier bis sechs Wochen zu Gesprächen trifft. Möglich ist auch das „Shadowing“ des Mentors, also die Begleitung des Mentors „als Schatten“ zu Meetings, Besprechungen etc. Dafür muss die Mentee allerdings Urlaubszeit verwenden.

### **Zweite Runde mit acht Unternehmen**

Die Erfolge waren Anlass, das Cross-Mentoring nicht nur fortzusetzen, sondern auch um andere interessierte Unter-

nehmen zu erweitern. In der im März 2000 gestarteten zweiten Runde beteiligten sich außer den vier Unternehmen der ersten Runde auch die Robert-Bosch GmbH, die Flughafen Frankfurt/Main AG, Merck KgaA und Procter & Gamble GmbH.

Insgesamt wurden jetzt 32 Tandems gebildet, mit unterschiedlicher zahlenmäßiger Beteiligung der Unternehmen. Unter den 32 Mentoren sind acht Frauen. Die meisten Tandems sind im Frankfurter Raum angesiedelt, aber auch in Reutlingen, Köln, Hamburg, Stuttgart und Darmstadt wurden Mentoring-Paare gebildet. Die Auswahl richtete sich wiederum teils danach, welche Unternehmen die Mentees kennen lernen wollten, teils nach den räumlichen Gegebenheiten, um Fahrtwege zwischen Mentee und Mentor oder Mentorin zu vermeiden. Bis April 2001 bleiben die 32 Tandems zusammen.

## ***Mentoring in der Praxis- Aus der Sicht eines Mentors und seiner Mentee***

### **Vom Nutzen überzeugt**

Als man sie angesprochen habe, an dem Cross-Mentoring-Programm teilzunehmen, sei sie zunächst etwas irritiert gewesen, meint Sabine Friedewald, Gruppenleiterin im Investmentbanking bei der Deutschen Bank AG: Ein feministisch angehauchtes Programm wollte sie nicht mitmachen, in dem Frauen nur aufgrund ihres Geschlechts, nicht aufgrund

ihrer Qualifikation gefördert werden. Die Sorge wurde ihr von den Organisatorinnen genommen, und nach vier Monaten Mentoring mit Dr. Christoph Klingenberg, Bereichsleiter „Operational Excellence“ und Vorstandsbeauftragter bei der Deutschen Lufthansa AG, ist sie von dieser Art, Führungskräfte zu fördern, sehr überzeugt: Zum einen, weil es ihr die Gelegenheit bietet, Themen, die sich ihr als Führungskraft mit neun Mitarbeitern stellen, mit einem erfahrenen Profi zu besprechen. Aber auch, weil sie im Mentoring den eigenen Karriereweg hinterfragen und gemeinsam mit ihrem Mentor überlegen kann, wie es weiter gehen könnte. Als Karriereziel hat die 33-Jährige einen anspruchsvollen, inhaltlich interessanten Job in leitender Funktion vor Augen.

### **Neue Netzwerke und neue Blickwinkel**

Das Mentoring hatte aber auch Effekte, mit denen Sabine Friedewald anfangs überhaupt nicht gerechnet hatte: Etwa mit dem Netzwerk an Mentees, das sich mit der Zeit aus dem Kreis der insgesamt 44 Mentees aus dem Cross-Mentoring zweier Runden sowie der 20 Mentees aus dem internen Mentoring-Programm der Deutschen Bank aufbaut. Sie treffen sich nicht nur bei den offiziellen Veranstaltungen der Mentoring-Programme, sondern verabreden sich inzwischen auch auf eigene Initiative. Erst kürzlich hätten sich alle „Frankfurter Mentees“ in einem Lokal getroffen, erzählt Sabine Friedewald. Da werden unternehmensübergreifend Kontakte geknüpft, die interessant sind und eventuell auch einmal beruflich hilfreich sein können.

Ihre Netzwerke besser zu nutzen, war eine weitere Erkenntnis, die ihr das Mentoring gebracht hat. Ihr wurde bewusst, was es für beide Seiten bringen kann, wenn man sich beruflich austauscht, weiss, was der andere macht, und Einblicke bekommt, wie es in anderen Unternehmen läuft. „Ich habe angefangen, meine privaten Netzwerke auch als berufliche Netzwerke zu erschließen“, meint sie.

Dass sie sich mit den anderen Mentees der Deutschen Bank auch mal zum Mittagessen in der Kantine verabreden kann, hat auch den Vorteil, sich neue Einblicke in das eigene Unternehmen verschaffen zu können. Das war ein weiterer Lerneffekt des Mentoring: „Früher habe ich eher meine eigene kleine Einheit gesehen und kannte mich da prima aus. Jetzt habe ich mehr den Blick für das ganze Unternehmen gewonnen, schon damit ich meinem Mentor erzählen kann, was die Deutsche Bank sonst noch so macht.“

Der Blick hat sich aber nicht nur für das eigene Unternehmen geöffnet. Auch das Geschehen in der Wirtschaft verfolgt sie mit neuem Interesse und dem Bewusstsein, dass es wichtig ist zu wissen, was um den eigenen Bereich herum noch passiert.

### **Themen des Mentoring**

Dr. Christoph Klingenberg wollte ganz genau wissen und verstehen, was Sabine Friedewald inhaltlich eigentlich macht und besuchte sie bei ihrem ersten Mentoring-Treffen an ihrem Arbeitsplatz. Hinterher fragten die Mitarbeiter sie natürlich, wer denn das gewesen sei. Damals gab sie nicht gerne Auskunft über das Mentoring-Programm, da sie Neid fürchte-

te. Inzwischen nimmt sie jedoch gerne und offen Stellung zum Mentoring-Programm.

Genauere Themen für ihre Gespräche haben sich die beiden noch nicht vorgegeben. „Das Mentoring ist im positiven Sinne sehr offen und unstrukturiert, man braucht keinen Leitfaden dazu“, beurteilt Christoph Klingenberg den Ablauf der Gespräche. Allgemeines Ziel ist die Karriereentwicklung von Sabine Friedewald. Sie besprechen, welche Schritte anstehen, wie sie angegangen werden können, was im Weg steht. Sicherlich würden sie im Zusammenhang mit Karriere auch darüber reden, wie Familie eingeplant werden könnte, in welchem Bereich im Unternehmen sie in dieser Zeit am besten einzusetzen wäre und was das für die Karriere hieße, meint Klingenberg.

### **Zeitaufwand und Nutzen**

„Mentoring ist sinnvoll“, findet Klingenberg. Er hatte schon vorher eine Mentee in der Lufthansa und empfindet den zusätzlichen Zeitaufwand nicht als Belastung. Beide Seiten erfahren Dinge, die sie, wenn überhaupt, nur in gelegentlichen informellen Gesprächen mitkriegen: „Aber in die Kantine geht man ja meist mit Kollegen und nicht mit Leuten aus anderen Bereichen oder Führungsebenen.“ Internes Mentoring hält er für noch sinnvoller, da man sich über die gemeinsame Unternehmenskultur austauschen kann, die beruflichen Entwicklungen in dem Unternehmen kennt und Tipps geben kann, wie man sich am besten verhalten soll, auch bestimmten Personen gegenüber. Das geht beim Cross-Mentoring nicht. Aber auch da findet er die Gespräche sehr interessant:

“Man lernt eine andere Unternehmenskultur kennen, das ist ein schönes Nebenprodukt.“

## **Mentoring-Programme für Frauen in Verwaltungen und Behörden**

Mentoring-Programme für Frauen werden auch in Verwaltungen und Behörden umgesetzt. Teilweise laufen sie dort etwas anders als bei Unternehmen. Das wird im Folgenden am Beispiel der Niedersächsischen Landespolizei dargestellt.

### **Pilotprojekt bei der Polizei**

„Die Polizei – Dein Freund und Helfer!“ Was die Förderung weiblicher Führungskräfte in den eigenen Reihen angeht, trifft der Slogan nicht zu, hat die Landespolizei in Niedersachsen erkannt. Qualifizierte Frauen machen dort nicht selbstverständlich Karriere. „Stellen Sie sich vor“, erklärt Uwe Binias, Organisator des Mentoring-Projekts bei der Landespolizei Niedersachsen mit Sitz in Braunschweig, „da ist eine Frau zum Beispiel im Streifendienst, Schicht B, mit Abi, Fachhochschule, guten Noten, gute Kollegin, macht ihre Sache prima. Aber das heißt noch lange nicht, dass sie deshalb automatisch gefördert wird. Der Vorgesetzte wird versuchen, sie zu halten, wenn er eine gute Kraft hat. Und sie selbst kennt niemanden und niemand kennt sie. Fortbildung-

gen außerhalb des unmittelbaren fachlichen Bezugs sind absolut unüblich.“

Genau hier setzt das Mentoring-Programm an. Ziel ist es, Frauen mit Führungsqualitäten aus der Masse herauszuheben, sie sichtbar zu machen und ihnen Kontakte und Erfahrungen zu vermitteln, die sie ermutigen und befähigen, sich auf höhere Stellen zu bewerben. Sie sieht, was es sonst noch für Aufgaben gibt, was die Anforderungen dazu sind und bekommt Ideen und „Kicks“ für ihre eigene Karriere.

Und sie wird selbst bekannt in anderen Dienststellen. Dem dient auch das Erarbeiten eines Projekts, das die Mentees in Absprache mit ihrer Dienststelle oder ihrem Mentor bearbeitet. Das sollen praktisch anwendbare Projekte sein, mit denen sich die Mentee zusätzlich einen Namen in ihrer Dienststelle und, wegen der Bekanntheit des Mentoring-Projekts, darüber hinaus verschaffen kann.

Ziel des Programms ist also nicht, dass die Mentee im Anschluss daran unmittelbare Karriereschritte macht. Im Unterschied zu Unternehmen, meint Uwe Binias, erfolgt Karriere bei der Landespolizei nach den stärker reglementierten Vorgaben der Verwaltung, und eine schnelle Beförderung, nur weil eine Mentee ein tolles Projekt gemacht habe, sei nicht möglich.

## **Organisation**

Die Idee zum Mentoring-Projekt der Landespolizei Niedersachsen entstand im Sommer 1998. Eine Reihe von glücklichen Umständen verhalfen dem Projekt zum Erfolg.



Umstand Nummer 1: Kriminaldirektor Uwe Binias absolvierte eine Fortbildung zum Personalentwickler und sollte innerhalb seiner Ausbildung ein Projekt organisieren. Eine Kollegin machte ihn auf das Thema Mentoring aufmerksam und je mehr er sich damit befasste, desto mehr begeisterte er sich dafür. Da er früher im Innenministerium gearbeitet hatte, verfügte er über eine große Anzahl von Kontakten innerhalb der Landespolizei und zum Innenministerium, die es ihm wesentlich erleichterten, das Projekt auf die Beine zu stellen.

Umstand Nummer 2: Das in Hannover vom Stephansstift gestartete EU-Projekt zum Thema Mentoring (siehe Seite XX) war bereits „ausgebucht“ – die EU-Mittel an die anderen Teilnehmer des Projekts vergeben. Aber Binias konnte erreichen, dass das Mentoring-Projekt im Innenministerium von höchster Stelle unterstützt wurde: Ministerialdirigent Andreas Bruns, als Abteilungsleiter zweit höchster Dienstherr der Polizei nach dem Minister, gab grünes Licht und das Innenministerium vor allem die finanziellen Mittel.

Umstand Nummer 3: Das EU-Projekt war zwar finanziell schon ausgeschöpft, aber beim verantwortlichen Stephansstift in Hannover saßen eine Reihe von Expertinnen, die – gegen entsprechendes Honorar - ein spezielles Mentoring-Konzept für die Landespolizei erarbeiteten. Spezielle Qualifikationsmaßnahmen wurden für die Landespolizei organisiert. Das erzeugte allerdings einen enormen Zeitdruck, da dort die Planungen schon weiter vorangeschritten waren als bei der Polizei.

## **Legendäres Losverfahren**

Also wurde mit Volldampf gearbeitet und so mancher Kompromiss eingegangen, wie bei Pilotprojekten üblich. Insgesamt 4000 Frauen wurden als potenzielle Mentees angeschrieben und über das Mentoring-Projekt informiert. Kriterium für eine Teilnahme war, dass die Frau im gehobenen Dienst war, beziehungsweise eine vergleichbare Ausbildung als Angestellte oder in der Verwaltung hatte.

129 Frauen interessierten sich, 16 wurden schließlich ausgewählt: zehn aus dem Polizeivollzug, vier Angestellte und zwei aus der Verwaltung. Wer teilnehmen durfte, entschied letztlich das Los – ein Verfahren, für das das Organisations-team viel kritisiert worden wurde, gibt Binias zu. „Aber es ist aus der Not geboren.“ Eigentlich hätten die Behörden vor Ort entscheiden sollen, wer teilnimmt. Die hätten die ihnen zugesandten Unterlagen aber umgehend wieder an die Steuerungsgruppe um Binias zurückgeschickt, weil sie sich nicht in der Lage sahen, eine Auswahl zu treffen. Da die Zeit drängte, entschied man sich schließlich für das Losverfahren. In einem Nachfolgeprogramm soll das anders gemacht werden und die Mentees in Personalauswahlverfahren ausgewählt werden. Die Mentoren wurden in den Reihen des höheren Dienstes gesucht. Insgesamt 300 Führungskräfte aus dem höheren Dienst wurden per Brief informiert, von 27, die Interesse zeigten und bereit waren, als Mentoren mitzumachen, wurden 16 ausgewählt. Alles Männer. Zwar gibt es durchaus Frauen im höheren Dienst, aber keine wollte als Mentorin wirken. Das Matching der Paare orientierte sich weitgehend an regionalen Gegebenheiten – die Fahrwege sollten nicht zu lang sein. Von den 16 Mentoring-Paaren kamen 15 nach dem ver-

einbarten halben Jahr „ins Ziel“. Nur ein Paar gab das Mentoring auf. Nicht, weil sie sich nicht verstanden hätten, so Binias, sondern aus persönlichen Gründen der Mentee, die außerhalb des Mentoring lagen.

## **Workshops**

Den Vorgesetzten der Mentees wurde ein eintägiges Gender-Training im Stephansstift angeboten. Ziel sei es gewesen, so Binias, ihnen Wissen und Kenntnisse über geschlechtsspezifische Maßnahmen an die Hand zu geben, um so die Akzeptanz für das frauenspezifische Mentoring-Programm zu erhöhen. In der abschließenden schriftlichen Evaluation des Programms hätten sie sich durchwegs positiv dazu geäußert. Viele Vorgesetzte hätten sich noch mehr eigenen Kontakt zu dem Mentor gewünscht, um seine Einschätzungen und Meinungen bezüglich der Mentees zu erfahren.

Insgesamt sei das Mentoring bei den Vorgesetzten gut aufgenommen worden. Wohl auch, weil es von höchster Stelle unterstützt wurde. Neben der erwähnten Auftragserteilung und Finanzierung von „ganz oben“, übernahm der Staatssekretär im Innenministerium, Werner Lichtenberg, die Schirmherrschaft. Das trug zur Bekanntheit des Projektes bei, konnte aber nicht verhindern, dass diese frauenspezifische Maßnahme oft neidvoll von Kollegen betrachtet wurde. Man habe aber den Frauen absichtlich in diesem Punkt keine Hilfestellung gegeben, erklärt Binias. „Wer in Führungspositionen aufsteigen will, muss auch lernen, sich gegen Neid und Missgunst zu behaupten.“

Auch die Mentoren wurden für ihre Tätigkeit geschult. Wer bei der Polizei Führungskraft sei, meint Binias selbstkritisch schmunzelnd, sei immer schnell geneigt, für andere Lösungen zu finden. Das bringe der Beruf mit sich. Aber als Mentor sei genau das nicht gefragt. Der Mentor ist ein Ratgeber, der in erster Linie zuhört, nur erfragten Rat gibt und die Mentee hauptsächlich dabei unterstützt, ihre eigenen Lösungen zu finden. Deshalb besuchten die Führungskräfte freiwillig Workshops, in denen sie sich mit ihrer Rolle als Mentoren auseinandersetzen.

### **Umsetzung**

Im Mai 1999 war die Auftaktveranstaltung des Mentoring-Programms. Ein halbes Jahr trafen sich dann Mentee und Mentor zu regelmäßigen Gesprächen. Nebenher arbeiteten die Mentees an ihren Projekten – in der Freizeit, denn extra freigestellt wurden sie dafür nicht. Wer am Mentoring teilnehmen wolle, müsse auch bereit sein, sich über das normale Maß hinaus zu engagieren. Ziel der Projektarbeiten, oder „Arbeitsaufträge“, wie Binias sie lieber nennt, sei es nicht nur, damit in der Dienststelle bekannt zu werden. Die Mentee lernt mittels dieses Auftrags auch, wie man überhaupt an so ein Projekt herangeht, wie man sich die dafür notwendigen Kontakte verschafft und wie man es schließlich präsentiert. Unterstützend waren auch begleitenden Trainings. In einem Workshop erarbeiteten die Mentees ihre eigene Einstellung zu ihrem Beruf und Karriere, welche Erwartungen sie gegenüber der Polizei und ihrer Stellung dort hätten, ob sie über-

haupt Karriere machen wollten und was sie selbst dazu beitragen könnten.

### **Fazit und Fortsetzung: Mentoring flächendeckend einführen**

Im Februar 2000 war die Abschlussveranstaltung des Mentoring-Projekts. „Die Begeisterung war einhellig“, so Binias. Die meisten Mentoring-Paare wollten den Kontakt aufrecht erhalten und die Beratung auf eigene Initiative fortsetzen. Damit ist das Thema Mentoring aber nicht offiziell vom Tisch. Es gibt zwar kein unmittelbares Nachfolgeprogramm, aber die Fortsetzung ist geplant. Nur im Jahr 2000, in dem in Hannover die Weltausstellung Expo stattfindet, hat man in Niedersachsen genug zu tun und nicht den Kopf frei für viele andere Projekte. Aber Binias' Ziel ist es, dass Mentoring für Frauen ein fester Bestandteil der Personalentwicklung in der Landespolizei wird. Er möchte, dass es in das derzeit entstehende Personalentwicklungs-Konzept des niedersächsischen Innenministeriums aufgenommen wird. Seiner Vorstellung nach könnte eine zentrale Servicestelle den einzelnen Dienststellen anbieten, maßgeschneiderte Konzepte zu entwerfen, die diese dann relativ unkompliziert umsetzen können.

### ***Mentoring in der Praxis: Aus der Sicht einer Mentee und ihres Mentors***

## **„Dieses Programm ist bei der Polizei richtig und notwendig!“**

Anne Kortleben war eine der 16 Mentees im Mentoring-Programm der Landespolizei Niedersachsen. Die 42-jährige kriminalpolizeiliche Sachbearbeiterin der Polizeiinspektion Göttingen ist dort in der Fachabteilung für Todesermittlungen und Sexualdelikte zuständig. Ein Job, für den man gefestigt sein muss und ein stabiles Umfeld braucht. Das hat sie: Sie ist verheiratet und hat XX ((**wieviele**)) Kinder, für die sie XX ((**wieviele**)) Jahre Erziehungsurlaub nahm. Bevor sie sich für Kinder entschied, wäre sie für eine „normale“ Karriere mit Ziel gehobener Dienst durchaus in Betracht gekommen. Jetzt, nach der Auszeit für die Erziehung, ist das schwierig. Es fehlen ein paar Jahre berufliche „Erfahrungen“ - Mutterschaft als Karriereknick.

Diese wieder anzukurbeln, war der eine Grund für Anne Kortleben, sich für das Mentoring-Programm zu bewerben. Sie möchte eine Position erreichen, in der sie mehr Einfluss hat auf Arbeitsabläufe, Fachkommissariatsleiterin zum Beispiel. Der andere Grund sei prinzipieller Natur gewesen, sagt sie: „Dieses Programm kommt in der Polizei gerade richtig und ist absolut notwendig. Die Kompetenz von Frauen muss mehr Anerkennung finden. Hauptsächlich aus dem Grund habe ich spontan beschlossen, mich dafür zu bewerben.“

Frauen in Führungspositionen gebe es bei der Polizei viel zu selten, und wenn, dann mit der Leitung über zwei, drei Personen. „Ein Lehrgangskollege von mir leitet jetzt eine Polizeiinspektion mit 400 Mitarbeitern“, meint Anne Kortleben.

Eine Frau mit Erziehungs-Auszeit braucht daran gar nicht zu denken.

### **Mentoring ist „Outing“ in Sachen Karriere**

In der Vorstellung vieler männlicher Polizisten kommen selbst weniger anspruchsvolle Ziele für Frauen nicht in Betracht. „Durch das Mentoring bin ich natürlich ins Licht gerückt und von Kollegen und Vorgesetzten ganz anders gesehen worden. Plötzlich wurde denen bewusst: Die will mehr, die will Karriere machen“, erzählt Anne Kortleben. Völlig ungewöhnlich sei es gewesen, dass eine Frau sich in Sachen Karriere „outet“. Bei vielen stieß es auf Unverständnis. Fragen wurden laut: „Kann die denn das überhaupt?“- „Warum will die das? Die ist verheiratet, der Mann verdient doch genug.“ Fragen, die sie indirekt mitbekam, die ihr aber nie offen gestellt wurden. „Die Reaktion auf meine Teilnahme am Mentoring war zum größten Teil Sprachlosigkeit. Nur sehr wenige haben sich erkundigt, was da wirklich läuft oder was Mentoring überhaupt ist.“ Eine Kollegin fragte sie, als sie sich zufällig über den Weg liefen: „Was machst Du denn noch hier? Du bist doch jetzt bei diesem Mentoring?“ Man muss ein gutes Selbstbewußtsein haben, um die Reaktionen von Unverständnis bis Neid zu ertragen. Auch, um sich zu wehren. Die zynisch formulierte Frage eines Kollegen, was ihr denn das ganze Mentoring eigentlich bringen solle, kommentierte Anne Kortleben trocken: „Ich will Polizeipräsidentin werden.“ Aber natürlich war das Schweigen, das Beobachtet-Werden und die spürbare Konkurrenzsituation auch immer wieder belastend. „Im Nachhinein“, sagt Anne

Kortleben, „hatte ich nicht die geringste Vorstellung davon gehabt, auf was ich mich mit dem Mentoring einließ.

## **Themen**

Aufgrund der Reaktionen in ihrem beruflichen Umfeld waren die Themen für die Mentoring-Gespräche vorgegeben. Es habe ihr ungemein gut getan, meint Anne Kortleben, von ihrem Mentor Klaus Germer, leitender Regierungsdirektor in Braunschweig, immer wieder die Bestätigung zu hören: Gleichstellung von Frauen ist richtig und wichtig. „Wir wollen weibliche Kompetenzen! Sie sind wichtig“, war seine Botschaft. „Frauen haben eine andere Situation und was wir hier machen, ist notwendig.“

Klaus Germer ist Dezernatsleiter Personal in der Bezirksregierung Braunschweig. Das Thema Chancengleichheit war für ihn nicht neu. Seine Lebensgefährtin ist Beraterin in der Personalentwicklung bei der Bezirksregierung. Auch privat würden sie die Situation von Frauen in der Polizei öfters diskutieren, erzählt er. Trotzdem hat auch er vom Gender-Training im Stephansstift profitiert: „Man glaubt ja immer, dass man schon alles weiss. Aber es war dann doch interessant, sich noch mal die unterschiedlichen Sichtweisen, und das verschiedene soziale Verhalten von Frauen und Männern bewusst zu machen.“

Durch diese Workshops, aber besonders auch durch die Gespräche mit Germer über frauenspezifische Karrierebarrieren, wurde Anne Kortleben so richtig klar, dass ihre beruflichen Ziele ohne den Anschlag des Mentoring wahrscheinlich nicht zu realisieren wären. Und dass die individuelle Kompetenz



von Frauen oft überhaupt nicht bemerkt wird: „Die Stereotypen über weibliche Fähigkeiten wirken wie ein Filter, durch den Frauen und ihre Leistungen wahrgenommen werden.“ Personalentscheider haben sehr oft noch ein unreflektiertes traditionelles Rollenbild. Gelangen Frauen dennoch in Führungspositionen, werden vor allem die Negativbeispiele wahrgenommen: Frauen, die frustriert und bitter wurden, vielleicht weil der Verzicht auf Familie ein zu hoher Preis war. Oder Frauen, die mit der Verantwortung nicht klar kamen – was bei Männern durchaus auch vorkommt, aber eben bei der Anzahl männlicher Führungskräfte nicht so auffällt. „Solche Erkenntnisse, von einem Mann vermittelt, haben mir sehr geholfen, Mentoring als eine berechtigte Maßnahme der Gleichstellung anzusehen“, meint Anne Kortleben.

Zu diesen Erkenntnissen trugen auch die Workshops für Mentees und Mentoren bei, in denen, teils unter Einbeziehung der Vorgesetzten, frauenspezifische Karrierefragen diskutiert wurden. Eine Chance auch für die Vorgesetzten der Mentees, sich Gedanken über die Hintergründe des Mentoring zu machen. Wie sehr sie genutzt wurden, hing von der persönlichen Offenheit der Betroffenen ab. Wer es nicht hören will, hört es nicht, ist Anne Kortleben Erfahrung.

Etwa alle vier Wochen trafen sich Germer und Kortleben für zirka eineinhalb bis zwei Stunden. Die eineinhalb Stunden Fahrzeit zwischen Göttingen und Braunschweig absolvierten sie abwechselnd. Zwischendurch telefonierten sie, wenn es sich ergab oder Themen, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Projekt, erörtert werden mussten. „Klaus Germer hat es mir leicht gemacht, den Kontakt zu halten und war sehr aufgeschlossen. Sonst hätte ich mich wohl nicht getraut, ihn

häufiger zu kontaktieren“, meint Anne Kortleben im Nachhinein.

### **Sonderauftrag als Mittel bekannt zu werden**

Anderes zentrales Thema des Mentoring war der Sonderauftrag, den Anne Kortleben wie alle Mentees in dem halben Jahr zu bearbeiten hatte. Sie nahm ihn von Anfang an sehr ernst, da ihr klar war: Daran messen Außenstehende den Erfolg des Programms „Wenn das gute Projekte sind, dann wird das Mentoring auch als etwas ‚Sinnvolles‘ wahrgenommen.“ Die Ergebnisse aus den persönlichen Gesprächen sind dagegen für andere nicht nachvollziehbar und auch etwas Vertrauliches.

Anne Kortleben erstellte ein Anforderungsprofil für polizeiliche Sachbearbeiter, die mit Sexualdelikten befasst sind. Damit kennt sie sich aus und ein solches Stellenprofil existierte bisher nicht: „Das brannte mir unter den Nägeln. Es war mir sehr wichtig, darin auch Themen anzusprechen, die man sonst verschweigt.“

Nicht jeder Sachbearbeiter weiß von vornherein, was ihn dort erwartet und nicht jeder ist den besonderen Anforderungen einer solchen Stelle gewachsen. Um genaue Daten zu gewinnen, hat Anne Kortleben eine Umfrage gemacht und die Konflikte herausgearbeitet, die durch eine falsche Besetzung entstehen können. Außerdem hat sie Tabuthemen, wie die Auswirkungen der beruflichen Arbeit auf die private Sexualität, angesprochen.

Germer fand ihre Arbeit gut und trug dazu bei, dass sie als Studie veröffentlicht wurde. Sie ist jetzt allen Regierungsbe-

zirken, großen Polizeidirektionen und Schulungseinrichtungen der Polizei zugänglich. Germer möchte, dass sie in die Personalentwicklung der Polizei Eingang findet und für die Besetzung von Sachbearbeiterpositionen, die sich um Spezialthemen, wie etwas Sexualdelikte befassen, herangezogen wird.

Um das Projekt innerhalb der knappen Zeit fertig zu stellen, musste Anne Kortleben ihren Urlaub und viel Freizeit dafür verwenden. „Aber es hat sich gelohnt“, meint sie. Sie und die anderen Mentees seien auch wegen dieser Projekte sehr viel stärker innerhalb der Landespolizei wahrgenommen worden.

### **Mehr Kompetenz – auf beiden Seiten**

Was ist das Fazit nach dem halben Jahr? „Mein Selbstbewußtsein wurde gestärkt. Es war nie schlecht, aber ich bin noch kämpferischer geworden“, resümiert Anne Kortleben. Sie hat erkannt, dass Karriere nichts Zufälliges ist, sondern gezielt angegangen werden kann. Ihr wurde bewusst, wie wichtig es für das berufliche Fortkommen ist, Leute zu kennen: „Gut sein, ist das eine, Leute kennen, die es merken, das andere!“

Sie hat, vor allem durch ihre Projektarbeit, viele Kontakte zu anderen Dienststellen bekommen. Auch die anderen Mentoren und Mentees sind Teil ihres Netzwerks geworden. Und sie nimmt ihre eigenen Kompetenzen deutlicher wahr: „Einige der Mentees waren besonders nach den Workshops geradezu euphorisch und haben sich vielleicht zu gut gesehen. Aber das hat sich wieder gelegt, insgesamt sehen alle ihre Stärken realistischer.“

Germers Fazit ist ähnlich positiv: Seine Erwartung, dass er mit den Workshops des Stephansstifts seine Kompetenzen als Führungskraft weiter ausbauen könne, wurden erfüllt. Er lernte vieles zum Thema Coaching hinzu und konnte es dann direkt „am lebenden Objekt“ umsetzen. „Das hat auch meine Tätigkeit als Führungskraft beeinflusst“, meint er, „etwa die Art, wie ich jetzt Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche führe.“ Positives Ergebnis des Mentoring sei auch, dass die 16 Mentoren jetzt eine „verschworene Gemeinschaft“ seien, erzählt Germer schmunzelnd. Man wolle sich auch für andere Reformprojekte in der Landespolizei einsetzen. Die Netzwerkbildung durch das Mentoring hat funktioniert.

Germer und Kortleben sind sich einig, dass Mentoring hilfreich ist, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu erleichtern. „Die Öffnung für Frauen muss aber auch von oben erfolgen“, meint Kortleben, „sonst ist der Druck für die Frauen zu groß. Frauen müssen zwar selbst aktiv werden, aber die Führungsverantwortlichen müssen umgekehrt auch um die besondere Situation von Frauen wissen. Beides wird beim Mentoring optimal vereint.“ Als persönliche Konsequenz des Mentoring hat sie sich vorgenommen: „Ich werde andere Frauen ebenfalls darin unterstützen voranzukommen. Wenn sich das als System installiert, dann kann sich was verändern.“

Auch Germer ist von Mentoring als Instrument der Personalentwicklung überzeugt: „Es geht so richtig an die Ressourcen ran. Mentees können sehr intensiv gefördert werden. Und unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit ist Mentoring optimal: Mit wenig Einsatz wird sehr viel erreicht. In Zeiten knapper finanzieller Mittel kann man mit Mentoring eine sehr

gute Bilanz von Einsatz und Ergebnis erreichen.“ Deshalb beteiligt er sich auch an den Bemühungen, Mentoring als flächendeckendes Instrument der Personalentwicklung bei der Polizei in Niedersachsen einzuführen.

### **Mentoring hört nicht nach Programmende auf**

Auch nach Beendigung des Mentoring hält der Kontakt noch an. Nicht mehr so intensiv, aber die Möglichkeit zur Gesprächen besteht jederzeit. „So ist es bei allen 15 Paaren, die zusammen geblieben sind“, sagt Germer, der die Aufgabe des Sprechers der Mentoren übernommen hat. Den Mentoren sei im Verlauf bewusst geworden, dass Mentoring Verantwortung mit sich bringe und nicht nach einem Jahr schlagartig zu Ende sei: „Man kann die Frauen nicht ins Licht rücken und sie dann da stehen lassen.“ Eben weil sie durch das Mentoring oft auch kritischer von Kollegen gesehen werden, bräuchten sie die Unterstützung ihrer Mentoren auch über das offizielle Ende des Mentoring-Programms hinaus. „Da kann man nicht plötzlich sagen, jetzt ist Schluss und sie alleine lassen.“

### **Weitere Mentoring-Programme**

Mentoring-Programme gibt es auch in anderen Unternehmen. So haben Daimler Chrysler, Lufthansa, Commerzbank oder Schering interne Mentoring-Programme. Auch wissenschaftliche Institutionen nutzen Mentoring als Instrument der

Chancengleichheit, wie etwa die Fraunhofer Gesellschaft.

(Adressen zur Information siehe Serviceteil)

## 5. Offene Mentoring-Programme

Mentoring-Programme in Unternehmen richten sich an spezielle Zielgruppen und sind nicht für jedermann zugänglich. Wie also können Sie zu einer Mentoring-Beziehung kommen, auch wenn Sie nicht von einem unternehmensinternen Programm profitieren?

Es gibt verschiedene für jeden offene Mentoring-Initiativen von Institutionen und Netzwerken. Für jeden offen, muss man allerdings einschränken: Viele Projekte richten sich nur an Frauen.

Sie können sich bei diesen Programmen bewerben, ohne Mitglied zu sein. Alle Programme sind bislang kostenlos für die Teilnehmerinnen und werden meist durch EU oder Bundesmittel gefördert. Manche Programme sind zunächst einmalige Initiativen, die aber unter Umständen neu aufgelegt werden. Die meisten Programme sind für längere Zeit angelegt und stehen für Ihre Bewerbung offen.

An folgende Zielgruppen richten sich die Mentoring-Programme:

- Berufstätige Frauen und junge Frauen in Führungspositionen
- Absolventinnen von Universitäten
- Ein E-mail-Mentoring Projekt richtet sich an arbeitslose Jugendliche (Jungen und Mädchen). Der Kontakt zwischen Mentee und Mentor/Mentorin findet per E-Mail statt.
- Frauen, die in die Politik einsteigen wollen.

- Existenzgründer und -gründerinnen

Die hier dargestellten Programme haben, sofern es sich um von der Europäischen Union geförderte Projekt handelt, meist eine bestimmte Laufzeit. Wenn Sie eine Mentorin suchen, sollten Sie sich aber auch, wenn das Programm in der Zwischenzeit bereits ausgelaufen ist, an die Träger wenden. Meistens gibt es Nachfolgeprojekte. Und selbst wenn nicht, Sie wissen ja: Wer Mentee werden will, muss Initiative zeigen! Über die Kontakte zu Mentorinnen verfügen die Institutionen ja nach wie vor und vielleicht ergibt sich eine ganz informelle Vermittlung.

## ***Mentoring für junge berufstätige Frauen***

### **Die erste Initiative**

Eine der ersten Mentoring-Initiativen kam 1996 von der Zeitschrift *Cosmopolitan*. Sabine Asgodom, damals Ressortleiterin „Karriere“ las damals das Buch „Frauen fördern Frauen“ von Lily Segerman-Peck, in dem ein kurzes Kapitel über Mentoring informiert. Ihre spontane Reaktion: „Das ist es einfach! Warum machen wir das nicht? Es gibt doch inzwischen schon so viele Frauen in Führungspositionen, da könnten wir doch langsam mit Mentoring anfangen!“

Gesagt, getan. Ab Juli 1996 veröffentlichte die *Cosmopolitan* über drei Jahre hinweg fast jeden Monat das Porträt einer



erfolgreichen Frau in der Wirtschaft. Das waren Vorstandsfrauen oder Abteilungsleiterinnen in Unternehmen oder Cheffinnen eigener Betriebe. Kriterium war nicht das hierarchische Ranking, sondern ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen als Mentorinnen weiterzugeben.

((Kasten))

Begonnen wurde die Serie mit der Jungunternehmerin Susanne Kalb von der gleichnamigen Modefirma, die versprach, sich ein halbes Jahr um eine Mentee zu kümmern. Isabella Huber, Mitarbeiterin der *Cosmopolitan*, beschreibt in einem Beitrag für eine Broschüre des Stephanstift Lerneffekte auch für die Organisatorinnen: „Es hatte sich u.a. eine junge Frau aus Sibirien beworben, die auch eingeladen wurde, ein bisschen auch aus Mitleid – nach dem Motto: Das arme Kind, die ist wahrscheinlich noch nie aus Russland herausgekommen, der tun wir mal etwas Gutes. Es war die Tochter eines großen russischen Unternehmers. Sie reiste im eigenen Jet an.

((Kasten Ende))

*Cosmo*-Leserinnen, die sich dafür interessierten, Mentee zu werden, bewarben sich bei der Redaktion mit Lebenslauf und Begründung. Die Mentorin suchte sich ihre künftige Mentee dann selbst aus, je nach Interesse und Gefühl, dass es „klappen“ könnte. Jeden Monat wurde so eine Mentoring-Beziehung vermittelt, insgesamt etwa 30 Frauen in den drei Jahren als Mentorinnen portraitiert.

Die Resonanz auf die Porträts war unterschiedlich hoch, meint Sabine Asgodom: „Auf manche Mentorinnen bewarben sich nur zehn, auf andere Hunderte. Ich hatte das Gefühl,

je hochkarätiger die Frau war, desto weniger Bewerbungen kamen. Es hat die jungen Frauen wohl eingeschüchtert, was die alles gemacht und was die alles in ihrem Leben schon gestemmt hat, dass die sich gar nicht mehr getraut haben, sich zu bewerben.“ Zielgruppe waren Studentinnen, 80 Prozent der Bewerbungen kamen aus diesem Bereich.

Eine Begleitung der Mentees und Mentoren bot die *Cosmopolitan* nicht an. Ob und wie das Mentoring von dem Paar dann gehandhabt wurde, oblag ihrer eigenen Gestaltung. Einige hätten sich nur einmal getroffen, meint Sabine Asgodom, andere über lange Zeit. Manche Mentorinnen berieten ihre Mentee, andere ließen sie ein paar Wochen oder sogar Monate in der Firma Praktika machen. Wie lange die Beziehung andauerte, lag am einzelnen Paar: „Manche haben, soweit ich weiss, heute noch Kontakt“, meint Sabine Asgodom. „Das ist auch die Holschuld der Mentee, wie weit sie sich traut, nachzufragen. Die Mentorinnen sind natürlich beschäftigt ohne Ende, das sind erfolgreiche Frauen.“

Schnelle Ergebnisse sind nicht zu erwarten. Wenn Mentees glauben, sie hätten im nächsten Monat einen Job, dann ist das natürlich eine Traumvorstellung. Sabine Asgodom: „Das ist keine Stellenvermittlung. Das haben viele anfangs gedacht.“

## **100 Mentorinnen auf einen Schlag**

1999 wiederholte die *Cosmopolitan* die Aktion, in geballter Form. In einem kleinen Beiheft wurden 100 Mentorinnen mit Kurzprofil und Vita veröffentlicht. Über eigene Kontakte und mit Hilfe von Frauennetzwerken wurden sie gefunden. Das

Interesse und die Bereitschaft auf Seiten der Mentorinnen mitzuwirken, waren sehr groß, meint Constanze Willemeit, Mitarbeiterin bei *Cosmopolitan*. „Und man merkt, dass da bei jungen Frauen ein großer Bedarf nach Unterstützung ist.“ Das zeigte sich auch an der Menge der Zuschriften. Viele Mentorinnen wurden geradezu eingedeckt mit Briefen. Wie viele Mentoring-Beziehungen dadurch letztlich zustande kamen, konnte auch die *Cosmopolitan* nicht mitverfolgen. Sicherlich war es für viele Mentees dann auch etwas enttäuschend, nicht ausgewählt zu werden.

Es gab gelungene Vermittlungen wie die von *Cosmopolitan* porträtierte Münchner Personalberaterin Karin Wilmer, die Kontakt mit einer Mentee aus Potsdam aufnahm und sie eine Zeitlang in persönlichem Gespräch und per Telefon betreute. Und es gibt andererseits Frustrationen auf Seiten der Mentorinnen, wie bei Magdalena Kemper, Hörfunkjournalistin beim SFB in Berlin, auf deren Schreibtisch sich etwa 50 Bewerbungsmappen türmten: „Das waren teilweise lange Briefe mit hochdramatischen Biographien, sehr erschütternd. Ich fühlte mich verpflichtet, ihnen persönlich abzusagen und verbrachte ganze Wochenenden damit.“ Sie war davon ausgegangen, dass die *Cosmopolitan* eine Vorauswahl trifft, hatte sich aber nicht genau erkundigt und war schließlich verärgert, mit all den Mappen alleine gelassen zu sein und mit den Absagen so viel Zeit aufbringen zu müssen. Dennoch betreute sie eine Weile eine Mentee aus Berlin, aber der Kontakt brach bald wieder ab: „Ohne Begleitung von außen, ausreichenden Informationen und verbindlichen Absprachen war die Motivation für einen längeren Kontakt auf beiden Seiten eher gering.“

Trotz der gemischten Erfahrungen zeigte die Aktion deutlich, wie groß der Bedarf nach Mentoring bei den jungen Frauen ist. Und wie hoch die Bereitschaft bei erfahreneren Frauen ist, Jüngere zu unterstützen. Nicht zuletzt wurde sichtbar, wie viele Frauen es inzwischen geschafft haben, in einflussreiche Positionen zu gelangen – was alleine schon für junge Frauen ein ermutigendes Beispiel sein kann.

### **Unterstützung für Mentorinnen**

Um Enttäuschungen zu vermeiden, wäre eine Begleitung solcher Aktionen sicherlich empfehlenswert:

- Die Mentorinnen bekämen Unterstützung bei der zeit-  
aufwendigen Auswahl ihrer Mentees.
- Mentorinnen und Mentees erhielten mehr Informationen  
darüber, was Mentoring genau ist, wie es abläuft und  
welchen Nutzen man daraus ziehen kann.
- Eine externe Begleitung könnte auch eine Vernetzung  
der Mentorinnen und Mentees zumindest auf regionaler  
Ebene herstellen.

### **Personal-Partnerships**

An berufstätige Frauen, die schon in erste Führungspositionen aufgestiegen sind, richtet sich das Programm „Personal-Partnership“ der Agentur KIM – Kompetenz im Management. Frauen, die in Nordrhein-Westfalen beheimatet sind, können über die Agentur, die ihren Sitz in Castrop-Rauxel hat, an eine Mentorin vermittelt werden. Besonders Frauen,

die in kleinen oder mittelständischen Unternehmen arbeiten, in denen keine eigenen Mentoring-Programme realisiert werden, haben so die Möglichkeit, eine Mentorin zu finden. Die Mentee kann selbst entscheiden, ob sie das Unternehmen über ihre Beteiligung am Personal-Partnership informiert. Dies wäre etwa dann nicht sinnvoll, wenn ein beruflicher Aufstieg nur durch einen Unternehmenswechsel zu realisieren wäre.

Ist das Unternehmen informiert und unterstützt die Mentee, so kann der Effekt des Mentoring durch die stärkere Aufmerksamkeit, die die Mentee im Unternehmen erfährt, noch verstärkt werden. Aber auch der Mittelstand profitiert von diesem Programm, da zusätzliches Führungspotential aktiviert und auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereitet wird – und das kostenneutral.

Aufgrund seiner Ausrichtung auf Führungskräfte in kleineren und mittleren Unternehmen hat das Mentoring-Programm von KIM Pioniercharakter.

### **Wer organisiert? Wer profitiert?**

„Personal-Partnership“ entstand im Rahmen der Landesinitiative „Chancengleichheit im Beruf“ des Landes Nordrhein-Westfalen, an der sich Spitzenorganisationen aus der Wirtschaft, der DGB-Landesbezirk und die Landesregierung beteiligen. Gerade weil es für kleine und mittelständische Unternehmen oft wenig Möglichkeiten gibt, ihre Führungskräfte zu schulen und besonders Frauen dabei wenig Berücksichtigung finden, wurde das übergreifende Mentoring-

Programm als geeignetes Instrument angesehen, um diese Situation zu verbessern.

Ziel ist auch, die Aufstiegschancen von Frauen in gehobene Fach- und Führungspositionen zu verbessern und ein landesweites Managerinnen-Netzwerk aufzubauen. Das Frauenministerium NRW beauftragte 1998 die Agentur KIM, die beim Zentrum Frau in Beruf und Technik angesiedelt ist, mit der Umsetzung des Mentoring.

### **Ablauf des Programms**

Im März 2000 starteten die ersten vier Tandems, Mitte des Jahres gingen die nächsten zehn an den Start. Jedes halbe Jahr wird eine Gruppe von Tandems auf den Weg geschickt. Bei der Auftaktveranstaltung begegnen sich Mentees und Mentoren das erste Mal. Sie erhalten Informationen über den Ablauf des Programms und Anregungen, wie sie das Mentoring gestalten können. Ein schriftlicher Leitfaden gibt Ideen über mögliche Themen und Tipps für die Gesprächsführung. Eine Zwischenveranstaltung dient dem Feedback, dem Erfahrungen und der Fortbildung der Teilnehmerinnen. So wünschten sich die Mentorinnen der ersten Gruppe eine Diskussion über ihre Rolle als Führungskräfte, die Mentees einen Workshop zur Selbstpräsentation.

Am Ende der einjährigen Mentoring-Beziehung wird Resümee gezogen. Außerdem werden Kontakte vermittelt, etwa wenn eine Mentee sich als Ergebnis des Mentoring in eine bestimmte Richtung weiterbilden oder in bestimmten Gremien mitarbeiten möchte.

Die Agenturmitarbeiterinnen Margret Tewes und Susanne Eyssen halten außerdem regelmäßig persönlichen Kontakt zu Mentees und Mentorinnen. Alle zwei Monate telefonieren sie mit ihnen, fragen nach den Erfahrungen und bekommen so frühzeitig mit, wenn Probleme auftauchen. Im Zwei-Monats-Turnus schicken sie ihnen auch interessante Informationen zum Thema Frau und Führung zu.

### **Mentorinnen und Mentees**

Frauen, die als Mentorinnen in Frage kommen, werden von den Organisatorinnen des Programms persönlich angesprochen. Die Resonanz sei sehr positiv gewesen, meint Susanne Eyssen. Die Mentorinnen stammen aus hohen Führungsebenen in größeren Unternehmen.

Absichtlich hat man sich dafür entschieden, nur Frauen als Mentorinnen zu gewinnen. Zum einen, weil dadurch die Vielzahl von Frauen in verantwortlichen Positionen sichtbar gemacht werden soll. Zum anderen soll damit auch eine Art Leitbild für jüngere Frauen vermittelt werden. Außerdem soll gezielt ein Netzwerk unter Frauen gebildet werden.

Mentees, die sich für das „Personal-Partnership“ bewerben wollen, müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie haben eine Führungslaufbahn in einem kleineren oder mittleren Unternehmen begonnen und befinden sich mindestens auf der ersten Führungsebene.
- Sie sind bereit, eine verantwortliche Position in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalens auszuüben.

Um in die Auswahl zu kommen, müssen interessierte Frauen bei der Agentur KIM qualifizierte Bewerbungsunterlagen einreichen. Mit potentiellen Kandidatinnen wird ein persönliches Gespräch geführt und eine mögliche Mentorin ausgewählt. Frauen, die sich bisher beworben haben, sind etwa Projektleiterinnen, die erstmals in einer leitenden Position arbeiten. Auch mit der Mentorin findet ein Gespräch statt, um Näheres über die Motivation zum Mentoring und ihre persönlichen und beruflichen Hintergründe zu erfahren. Falls die Chemie nicht stimmt, besteht einmal die Möglichkeit eines Tauschs der Partnerin.

### **Erwünschte Effekte**

Noch ist das Programm zu jung, um ein erstes Fazit zu ziehen. Nach Meinung der Organisatorinnen können sich folgende Effekte ergeben:

- Aufstieg von Frauen in leitende Positionen durch den effektiven Einsatz einer erarbeiteten Karrierestrategie
- Kompetente Erfüllung einer neu übernommenen Führungsposition
- Erweiterung der persönlichen Kompetenzen im Beruf
- Absicherung der beruflichen Position durch Netzwerke und nützliche Kontakte

### **Expertinnen und Mentorinnen**

Das Expertinnen-Beratungsnetz gibt es bereits seit 1989. Zunächst in Hamburg, inzwischen auch in München, Köln,



Dresden und Berlin, vermitteln sie Beratungsgespräche zwischen Führungsfrauen und Frauen, die einen Hochschulabschluss oder einen qualifizierten Berufsabschluss und eventuell erste Berufserfahrungen haben. Die Ratsuchenden führen mindestens einmal ein Beratungsgespräch mit der ehrenamtlich wirkenden Expertin. Es sei aber schon öfters vorgekommen, dass daraus länger andauernde informelle Mentoring-Beziehungen entstanden sind, meint Dorothea Ritter, die das Expertinnen-Beratungsnetz in München managt. Auch die Führungsfrauen äußerten immer wieder den Wunsch zu erfahren, wie es der Ratsuchenden denn anschließend ergangen sei.

Deshalb arbeitet das Expertinnen-Beratungsnetz in München daran, das Konzept in Richtung längerfristige Beratungs-Beziehungen auszubauen. Ab 2001 sollen eine begrenzte Anzahl von Tandems gebildet werden, mit denen man erste Erfahrungen mit dieser Art des externen Mentoring machen will.

Die Vermittlung des Kontaktes wird auf gleiche Weise erfolgen wie bisher: Wer den Rat einer erfahrenen Expertin sucht, wendet sich an das Expertinnen-Beratungsnetz und füllt zunächst einen Fragebogen aus. Wenn Dorothea Ritter glaubt, eine entsprechende Expertin in ihrem Pool zu haben, lädt sie die Rat suchende Frau zu einem Vorgespräch ein. Darin wird das Anliegen genauer geklärt. Anschließend spricht Ritter eine Expertin an und vermittelt den Kontakt. Beim Mentoring soll als Starthilfe noch ein gemeinsames Gespräch der Mentorin und Mentee mit einer Mitarbeiterin des Expertinnen-Beratungsnetzes stattfinden, in dem gemeinsame Zielvereinbarungen des Tandems geklärt werden.

Einige der Expertinnen im Pool des Beratungsnetzes haben bereits signalisiert, dass sie sich als Mentorinnen zur Verfügung stellen würden. Inzwischen sind das auch nicht mehr nur ehemalige Führungsfrauen, die im Ruhestand eine Beratungsfunktion ausüben, sondern auch Frauen, die noch in leitenden Positionen tätig sind. Die Nachfrage nach Mentoring-Beziehungen sei groß, meint Dorothea Ritter, schon in der Vergangenheit hätten immer wieder Frauen bei ihr angerufen, die eine Mentorin suchten. Auch in Hamburg wird in dieser Richtung bereits gearbeitet und die Vermittlung sowie die spezifischen Konditionen von Mentoring-Beziehungen erprobt. Das Konzept der einmaligen Beratung wird aber auf jeden Fall überall weitergeführt.

## **Weitere Programme für Frauen in Führungspositionen**

Weitere offene Programme für berufstätige junge Frauen mit ersten Führungserfahrungen entstehen: Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wissenschaft plant für 2001 ein solches Programm (siehe unten) ebenso wie das Europäische Zentrum für Medienkompetenz (siehe Seite XX).

## ***Programme für Absolventinnen von Hochschulen***

### **Zwischen Shadowing und Mentoring - „Preparing women to lead“**

An Absolventinnen von Hochschulen richtete sich das EU-Projekt „Preparing women to lead“, das von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin und der TU Berlin angeboten wird. Frauen sollen darin bestärkt werden, nach Führungspositionen zu streben. In einem dreimonatigen Praktikum konnten sie den Führungsalltag einer erfolgreichen Frau miterleben und mit ihr eigene Karriereziele besprechen. Davor und danach fanden Workshops statt. Auch die Niederlande, Belgien und Österreich sind an dem Projekt beteiligt: Die Trainings absolvieren die Teilnehmerinnen aus den vier Ländern gemeinsam in Berlin. Auch die Unternehmen und Institutionen, in denen die Mentorinnen arbeiten, sollen mit dem Projekt für gleichstellungspolitische Strategien und Instrumente sensibilisiert werden. Sie können in den Praktika ausgewählte Nachwuchskräfte „erproben“ und sie eventuell danach zu übernehmen. Nicht zuletzt soll durch das Programm auch die Netzwerke der beteiligten Frauen erweitern.

Seit 1997 existierte das Pilotprojekt, das im Sommer 2000 ausgelaufen ist, aber weitergeführt werden soll. Bis zum Abschluss des Projekts im Mai 2000 wurden 64 Mentoring-Tandems gebildet.

Es entstand auf Initiative von Professor Barbara Schaeffer-Hegel, Professorin an der Technischen Universität Berlin und Gründerin und Leiterin der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin. Zusammen mit Dr. Helga Lukoschat, der Geschäftsführerin der Europäischen Akademie und in Kooperation mit der Technischen Universität in Berlin wurde das Projekt aufgebaut. Finanziert wurde es aus Mitteln der Europäischen Union und des Bundesfrauenministeriums.

### **Auswahl der Mentorinnen und Mentees**

Die Liste der Mentorinnen liest sich, so schrieb die *Süddeutsche Zeitung* in einem Bericht über das Programm, wie das „Who is Who deutscher Top-Frauen“. Alle sind Spitzenfrauen aus der Politik oder Managerinnen in großen Wirtschaftsunternehmen. Die Mentorinnen wurden persönlich angesprochen und für die Teilnahme gewonnen, wobei die Europäische Akademie und die TU Berlin aus ihrem eigenen Netzwerk schöpfen konnten. In einigen Fällen wurden Mentorinnen auch extra gesucht, um Mentees bestimmte Wünsche zu erfüllen.

((Kasten))

### **Bundesfrauenministerin Christine Bergmann: „Warum ich Mentorin bin.“**

Auch Dr. Christine Bergmann, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend betätigte sich als Mentorin bei

„Preparing Women to Lead“ und begründete ihr Engagement in einem Brief an die Autorin folgendermaßen:

„Mein zentraler Beweggrund, mich als Mentorin zur Verfügung zu stellen, war die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in unserem Land. Trotz aller gesetzlichen Vorgaben ist es bis heute nicht gelungen, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den leitenden Funktionen zu erreichen. Eine Folge dieses unausgewogenen Zustandes ist unter anderem, dass es jungen Frauen an Vorbildern fehlt, und dass jungen Frauen keine informellen Netzwerke haben, die, wenn man männliche Berufsbiographien anschaut, nicht unerheblich zum Aufstieg beitragen können. Auf der anderen Seite haben wie eine Generation erstklassig ausgebildeter und hochmotivierter junger Frauen, für die eine qualifizierte Erwerbstätigkeit zentraler Bestandteil ihrer Lebensplanung ist. Einer jungen Frau Einblick in den Berufsalltag einer Politikerin und Senatorin zu gewähren, war für mich vor diesem Hintergrund eine Selbstverständlichkeit. Während eines Zeitraums von drei Monaten hat mich eine junge Frau begleitet. So gab es die Möglichkeit eines dauerhaften Dialogs, der sich zeitlich jedoch nicht genau bemessen lässt. Für mich war interessant, mehr über die Erwartungshaltung junger Frauen, ihre Lebens- und Berufsplanung zu erfahren. Beeindruckend war die hohe Motivation, das große Interesse an konkreter Berufsorientierung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.“

((Kasten Ende))

Die Mentees mussten für ihre Bewerbung einen Essay zu einem gleichstellungspolitischen Thema schreiben. Eine Vor-

auswahl durchlief dann ein Assessment-Center mit einem speziell dafür entwickelten Verfahren, das ein Einzel- und Gruppeninterview umfasste. Danach wurden die Teilnehmerinnen ausgewählt. Die Mentees konnten Wünsche angeben, aus welcher Branche und welchem Bereich sie gerne eine Mentorin hätten, zusammen mit den Informationen aus dem Auswahlverfahren nahmen die Organisatorinnen dann das Matching vor.

### **Das Rahmenprogramm**

Die Mentee besuchte erst ein zweiwöchiges Vorbereitungsseminar, absolvierte dann ein dreimonatiges Praktikum bei einer Führungsfrau in deren Unternehmen bzw. der politischen oder öffentlichen Organisation und anschließend noch ein einwöchiges Nachbereitungsseminar.

In dem Vorbereitungskurs wurden die Mentees aus Belgien, den Niederlanden, Österreich und Deutschland für künftige Führungspositionen trainiert. Gesprochen wurde Englisch und Deutsch. Themen waren eine persönliche Standortbestimmung, Teamtraining, die Vermittlung professioneller Kommunikations- und Präsentationstechniken sowie Inputs zu aktuellen Managementanforderungen und zu innovativen Formen der Gleichstellungspolitik. Zur Vorbereitung auf das Internship wurden außerdem Zeit- und Projektmanagement vermittelt.

Die Mentorin erhielt einen Leitfaden mit Anregungen, wie sie die Mentoring-Beziehung gestalten könnte. Auf einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung lernten sich alle Mentees

und Mentorinnen kennen, ehe sie als Tandems in die verschiedenen Organisationen entschwanden.

In der abschließenden Trainingsphase konnten die Mentees ihre Erfahrungen austauschen und unter anderem ein Bewerbungstraining mitmachen.

### **Mentoring – kurz, aber intensiv**

Klassischem Mentoring, bei dem die Beziehung über einen längeren Zeitraum und persönlichkeitsbildend angelegt sein sollte, entspricht die kurze Zeit des Internship sowie das auf das Training bestimmter Kernkompetenzen konzentrierte Seminarprogramm nicht – aber in der Praxis erwachsen aus den Begegnungen sehr oft Mentoring-Beziehungen, die auch über das Praktikum hinaus anhalten. Der Vernetzung der Frauen dient es allemal.

## ***Mentoring in der Praxis: Mentorin und Mentee***

### **Einstieg in die Politik**

Eine Mentoring-Beziehung hat sich beispielsweise zwischen Christel Nickel-Mayer, Mitglied der Geschäftsführung der Friedrich-Ebert-Stiftung und Elisabeth Schumann-Braune, Absolventin eines Studiums der Volkswirtschaft und Lateinamerikanistik entwickelt. Letztere ist aus Berlin und hatte bereits Kontakte zu anderen Frauen, die das Programm ab-

solviert hatten. Was sie hörte, klang interessant und das Programm passte in ihre Strategie, die sie nach dem Studium verfolgte: Praktika machen, das Gesichtsfeld erweitern, Kontakte knüpfen und dann entscheiden, wo der Einstieg passt. Andere Praktika, etwa beim Bundespresseamt hatte sie bereits absolviert.

Im Nachhinein betrachtet, nimmt das Programm „Preparing women to lead“ darin aber eine besondere Stellung ein, meint sie: „Ein großer Gewinn war die Vernetzung mit anderen Frauen aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Es gab teilweise völlig unterschiedliche Herangehensweisen an den Beruf und das war spannend mitzuerleben.“ Profitiert hat sie auch von den Seminaren, insbesondere zu den Fachthemen wie Geschlechterpolitik oder Steuerpolitik, andere Themen, wie etwa Bewerbung, hatte sie schon früher auf eigene Initiative besucht.

Eigeninitiative ist eine Stärke von Elisabeth Schumann-Braune: Ihr verdankt sie auch zu einem großen Teil eine fruchtbare Mentoring-Beziehung. Dezidiert wünschte sie sich nämlich eine Mentorin im Bereich der Entwicklungspolitik und mit „rot-grünem politischem Hintergrund“. In der Kartei der Europäischen Akademie fand sich zunächst keine passende Mentorin, aber man hörte sich speziell für sie um. Schließlich wurde Christel Nickel-Mayer von der Friedrich-Ebert-Stiftung angesprochen, die sofort zusagte.

### **Zugang zu Frauennetzwerken**

Ein Glücksfall für Elisabeth Schumann-Braune, denn ihre Mentorin betreibt das Knüpfen von Netzwerken zwischen



Mitarbeiterinnen der Stiftung seit etlichen Jahren. Mit Erfolg, im vergangenen Jahren schafften sechs Frauen in der Stiftung den Aufstieg in Führungspositionen.

Christel Nickel-Mayer machte ihre Mentee gleich zu Beginn mit der Frauenbeauftragten der Stiftung bekannt und empfahl ihr, das informelle Frauen-Netzwerk in der Stiftung zu nutzen. Was Elisabeth Schumann-Braune auch tat: Sie sprach mit vielen Mitarbeiterinnen, deren Türen ihr offen standen und gewann so einen tiefen Einblick in die Arbeit der Stiftung.

Und sie führte natürlich intensive Gespräche mit Christel Nickel-Mayer. Sie drehten sich um die Arbeit, um konkrete Projekte, strategische Themen wie etwa bestimmte Gepflogenheiten im Haus, um Nickel-Mayers Frauenarbeit und deren eigenen Lebensweg. „Sie ist als Person sehr beeindruckend und hat mich sehr teilhaben lassen“, beurteilt Elisabeth Schumann-Braune die Mentoring-Beziehung. „Ich habe vor allem von ihr gelernt, nicht alles für selbstverständlich zu halten und an manche Situationen überlegter heranzugehen.“ Umgekehrt fand Christel Nickel-Mayer es äußerst positiv, wie ihre Mentee die Zeit nutzte, Anregungen umsetzte und sich engagierte. „Ich habe neben dem Beruf mein Studium durchgezogen und die Ochsentour gemacht, bis ich in meiner heutigen Stellung war“, meint Christel Nickel-Mayer. „Deshalb fand ich es interessant zu sehen, wie die jungen Frauen heute an ihren Beruf herangehen: mit einer qualifizierten Ausbildung, großem Selbstbewusstsein und der Bereitschaft, sich trotzdem von anderen Tipps geben zu lassen. Es macht Freude zu beobachten, wie sich die Frauen verändert haben und dass sie so viel fragen.“

## **Einstieg mit vereinten Kräften**

Dazu gaben Elisabeth Schumann-Braune auch die Projekte Gelegenheit, die sie in den drei Monaten bearbeitete: Die ersten vier Wochen verbrachte sie bei Christel Nickel-Mayer und erstellte den Frauenjahresbericht der Stiftung. Das war Anlass, mit vielen Mitarbeiterinnen der Stiftung ins Gespräch zu kommen. Anschließend verbrachte sie auf eigenen Wunsch sechs Wochen in der Projektgruppe Entwicklungspolitik, in der sie ein eigenes Projekt bearbeitete.

Sie nutzte ihre Zeit so gut, dass sie anschließend einen Traineevertrag in der internationalen Abteilung erhielt. Ein wirklicher Glücksfall, denn bis auf jährlich drei Trainees besteht seit Jahren in der Stiftung ein Einstellungsstopp. Christel Nickel-Mayer führte Gespräche hinter den Kulissen, Elisabeth Schumann-Braune qualifizierte sich durch ihre Arbeit und ihr Engagement: Im Herbst 2000 konnte sie das Traineejahr beginnen. Womit auch die Mentoring-Beziehung ihre Fortsetzung finden wird, dessen sind sich beide sicher.

## **Andere Ergebnisse aus „Preparing Women to lead“**

Insgesamt waren die Erfahrungen der Mentees mit ihren Mentorinnen unterschiedlich. „Das reicht von der Einladung in das Ferienhaus der Mentorin, bis zu einem eher distanzierteren Verhältnis“, weiss Elisabeth Schumann-Braune von den Erfahrungen ihrer Mentee-Kolleginnen. Nach Angaben der

TU Berlin finden 65 Prozent der Absolventinnen einen erfolgreichen Berufseinstieg aufgrund eines Angebots in der Internshipfirma. Andere Mentees lehnen eine Anstellung zunächst ab und entscheiden sich dafür, eine Promotion abzuschließen.

### **Freie Mitarbeit**

Auch freie Mitarbeit konnte sich nach dem Praktikum ergeben. Wie etwa bei Tanja Dünnfründ. Sie arbeitet nach Beendigung ihrer Mentoring-Beziehung als freie Mitarbeiterin im Unternehmen ihrer Mentorin, der Münchner Unternehmensberaterin Brigitte Winkler weiter. Die studierte Arbeits- und Organisationspsychologin hatte zufällig „bei einer Freundin vor dem Einschlafen in einer Frauenzeitschrift von dem Programm gelesen.“ Eine Woche vor Bewerbungsschluss schickte sie ihre Unterlagen per E-Mail und wurde an Brigitte Winkler vermittelt.

Da sie bereits während ihres Studiums nebenher in der Abteilung Training und Organisationsentwicklung bei der Opel AG gearbeitet hatte, konnte sie von Anfang an mitarbeiten, Konzepte erstellen, Brigitte Winkler begleiten, sich anschließend mit ihr über Abläufe und Strategien unterhalten und die Zusammenarbeit innerhalb der drei Personen starken Unternehmensberatung aus nächster Nähe verfolgen. Der Mitinhaber wurde eine Art Co-Mentor, und unterstütze sie ebenso wie ihre Mentorin. Nach Abschluss der offiziellen Mentoring-Beziehung angeboten, als freie Mitarbeit in dem Unternehmen vorzog. In München bleibt sie jedenfalls länger als die ursprünglich geplanten drei Monate.

Manchen Mentees brachte das Praktikum auch Aufschluss über den künftigen beruflichen Weg. So berichtete Helga Lukoschat in der Broschüre des Stephansstift von einer Mentee, die Literaturwissenschaft studiert hatte, aber ein Praktikum in der Personalabteilung eines Unternehmens machen wollte. „Jetzt hat sie eine Stelle in einem Verlag angeboten bekommen, und sie hat abgelehnt, weil sie gesagt hat, nein, ich weiss, ich bin nicht der Mensch, sich hinter Büchern zu vergraben, Ich will in die Wirtschaft gehen.“

### **Frauen in Führungspositionen**

Eine Nachbefragung der Organisatorinnen ergab, dass etwa die Hälfte der Ex-Mentees ein Jahr nach Beendigung des Programms in mittleren Führungspositionen arbeiteten. Am größten war faktisch aber der Gewinn für die Persönlichkeit: „Das Selbstbewusstsein wird erhöht, die Selbsteinschätzung geschärft und das Blickfeld wird stark erweitert in der Zeit des Shadowing. Nicht zuletzt ist das Netzwerk ein Gewinn“, so Dorothea Jansen, seit Anfang 2000 Projektleiterin von „Preparing Women to lead“.

### **Zukünftige Programme**

In Zukunft möchten die Europäische Akademie und die TU Berlin ihr Programm noch ausbauen. Möglicherweise wird dann eine Vermittlungsgebühr von den Mentees verlangt. Ab 2001 sollen Mentoring/Shadowing-Programme für drei verschiedene Zielgruppen angeboten werden:

1. **Für Schülerinnen:** Um die Berufswahl möglichst früh zu beeinflussen und Schülerinnen anzuregen, Ausbildungen in Zukunftsberufen, besonders in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen zu machen, richtet sich ein Programm an diese Zielgruppe. Mentorinnen sollen Studentinnen sein.
2. **Studentinnen und Absolventinnen von Hochschulen:** Sie sollen Qualifizierungen in Bereichen erfahren, die nicht an der Hochschule vermittelt werden. Mentoring soll studienbegleitend angeboten werden.
3. **Junge Frauen im Berufsleben:** Ein spezielles Trainings-Programm soll sie qualifizieren, das durch Mentoring begleitet wird.

## **EU-Mentoring-Network**

Ins europäische Ausland schickte das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. seine Mentees in seinem Modellprojekt EU-Mentoring-Network. Das Projekt dauerte von Herbst 1999 bis Februar 2001. Danach wird über die Fortsetzung entschieden.

Ziel des Projekts war, die berufliche Mobilität von Frauen zu fördern und ihnen die Chance zu geben, über den Tellerrand, sprich Deutschland, hinaus zu schauen. Junge Frauen verbrachten mehrmonatige Praktika in ausländischen Unternehmen, meist in England, und wurden dort von Mentoren betreut. Zielgruppe des Programms waren junge Akademikerinnen, die bereits im Beruf stehen oder ins Berufsleben einsteigen wollen. Wer einen Hochschul- oder Fachhochschulab-

schluss hatte und über PC- und Englischkenntnisse verfügte, konnte sich für das Programm bewerben.

### **Mobilität gefo(e)rdert**

Doch gerade mit der Bereitschaft zur Mobilität, die das Projekt fördern soll, haperte es noch etwas. Obwohl sich Frauen aus ganz Deutschland für das Projekt bewerben konnten, habe man vor allem in Thüringen dafür geworben, erklärt Katharina Philipps, die Projektleiterin des EU-Mentoring-Networks. Die Resonanz war nicht gerade immens. Ein halbes Jahr leistete das Bildungswerk intensive PR-Arbeit und nutzte allerhand persönliche Kontakte, um geeignete Mentees zu gewinnen. Es gibt in Thüringen hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen, die über wenig Auslandskontakte verfügen und ihre Mitarbeiterinnen auch nicht ohne weiteres für ein paar Monate freistellen können. Die Chancen eines solchen Aufenthalts wurden nicht sofort gesehen, wenn überhaupt

Trotz dieser Startschwierigkeiten ging die erste Gruppe von Mentees im Mai 2000 ins Ausland. Zuvor durchliefen sie ein spezielles Training. In einer Potenzialanalyse wurden ihre fachlichen Grundlagen und beruflichen Kompetenzen analysiert. Außerdem erlernten sie Strategien der Selbstvermarktung und Selbstbeurteilung. Im Abschnitt Landeskunde wurden ihnen die jeweiligen Wirtschafts-, Rechts- und Sozialordnungen sowie regionale Besonderheiten erläutert und die Landessprache trainiert. Außerdem besuchten sie einen Intensivkurs in Wirtschaftsenglisch.

So gerüstet stiegen sie ins Flugzeug. Theoretisch konnte ihr Praktikum in jedem EU-Land stattfinden, praktisch ging es meist nach England. Zum einen wegen der Sprache, da Englisch am geläufigsten ist. Zum anderen ist Mentoring in England üblich und Firmen waren dem Projekt gegenüber sehr aufgeschlossen. Der Aufenthalt sollte mindestens sechs Wochen und höchstens drei Monate dauern.

Im Unternehmen vor Ort wurde die Mentee von einer Mentorin, bzw. einem Mentor betreut. Sie wurden durch einen umfangreichen Leitfaden, den das Bildungswerk erstellte, auf ihre Aufgabe vorbereitet. Der Kontakt zur Mentee wurde bereits im Vorfeld des Praktikums hergestellt, so dass beide zumindest schon mal miteinander telefoniert hatten, ehe sie sich das erste Mal begegneten. Im Anschluss an das Praktikum fand noch einmal ein Workshop statt, in dem die Erfahrungen ausgewertet wurden.

## ***TeleMentoring für arbeitslose Jugendliche***

### **Berufsorientierung per E-Mail**

Eine neue Art des Mentoring testet das Europäische Zentrum für Medienkompetenz GmbH (ecmc) im nordrhein-westfälischen Marl: Mentoring per E-Mail. Das bisher einmalige Pilotprojekt in Deutschland richtet sich an arbeitslose Jugendliche oder Jugendliche, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Seit Herbst 1999 stehen ihnen in speziellen Inter-

netcafés in Bottrop, Gelsenkirchen, Paderborn, Recklinghausen, Lipstadt und Bielefeld Computer mit Internet-Anschlüssen zur Verfügung. Jugendbetreuer weisen sie in die Nutzung ein, in Grundlehrgängen können sie dort allgemein ihre EDV-Fähigkeiten verbessern.

Den Jugendlichen soll über die TeleMentoring-Initiative der Einstieg oder die Rückkehr ins Berufsleben erleichtert werden. Sie melden sich Online beim ecmc für das Programm an und nennen ihren Berufswunsch. Das ecmc verfügt über eine Mentoren-Kartei, in der vom Rechtsanwalt, über den Krankenpfleger, die Bilanzbuchhalterin, den Reiseleiter, Friseur bis zum Chemotechnikern oder IT-Consultant etliche Berufe versammelt sind. Bei speziellen Wünschen der Jugendlichen macht sich das ecmc auch auf die Suche nach einem passenden Mentor im Wunschberuf.

### **E-Mail - passendes Medium für Jugendliche**

Sind Mentor oder Mentorin gefunden, erhalten sie die E-Mail-Adresse der Jugendlichen und nehmen Kontakt zu ihnen auf. „Gerade für diese Zielgruppe ist der Kontakt per E-Mail gut“, erklärt Dr. Barbara Gehrke, die beim ecmc für das Projekt verantwortlich ist. Mit der Distanz per E-Mail können die Jugendlichen ungehemmt und unkompliziert ihre Fragen stellen. Auch für die Mentoren sei dieser Austausch vorteilhaft, meint Barbara Gehrke. Sie können sich ihre Zeit selbst einteilen und dann antworten, wenn sie mal eine freie halbe Stunde haben. Vorteil ist auch die räumliche Unabhängigkeit – Mentor und Mentee müssen nicht unbedingt in der gleichen Stadt sein. TeleMentoring versteht sich als ergänzendes An-



gebot zu der professionellen Berufsberatung der Arbeitsämter.

### **Der Austausch**

Natürlich hat das Mentoring per E-Mail Grenzen, weil nicht unmittelbar zu erkennen ist, wie eine Message beim Empfänger ankommt. Wie bei anderen Mentoring-Projekten auch, ist der Erfolg des Mentoring aber letztlich vom Engagement der Beteiligten abhängig. Treffen zwischen Mentor und Mentee sind ja nicht ausgeschlossen. Jedenfalls wird diese persönliche Variante der Berufsberatung bei den Jugendlichen stark nachgefragt: 80 Jugendliche haben seit Einführung des Programms als Mentees registrieren lassen. Im Februar 2000 gab es die Gelegenheit, bei einem virtuellen Chat die anderen Teilnehmer des Projekts kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen.

Was mit den Mentoren besprochen wird und wie lange der Kontakt anhält, ist Gegenstand der Begleitforschung des ecmc. In die Dialoge der TeleMentoring-Teilnehmer hat es jedoch keinen direkten Einblick. Manchmal springt es als Vermittler ein, wenn der Kontakt zwischen Mentee und Mentor plötzlich abbricht. „Wenn ein Mentor seinen Mentee für ‚verschollen‘ erklärt, versuchen wir diesen über die Internetcafés wieder aufzuspüren. In dem Alter haben die Jugendlichen oft sehr viele E-Mail Adressen oder wechseln sie häufig. Sehr oft liegt es einfach daran, dass die Jugendlichen vergessen haben, ihrem Mentor die neue Adresse mitzuteilen“, erklärt Barbara Gehrke.

## **Das ecmc und die Förderer des Projekts**

Initiiert wurde das Programm vom nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium. Es wird mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert. Die Internetcafés werden vom Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen unterhalten, das auch die Betreuung durch geschulte Jugendliche und die Grundlehrgänge für die arbeitslosen Jugendlichen organisiert.

Das Europäische Zentrum für Medienkompetenz wird zu gleichen Teilen von insgesamt 14 öffentlichen und privaten Gesellschaftern getragen: Telekom, Deutsche Gewerkschaftsbund, die Stadt Marl oder der Westdeutsche Rundfunk sind darunter. Das ecmc plant Konzepte zur Entwicklung von Medienkompetenzen für unterschiedliche Felder und Zielgruppen und setzt diese Projekte dann auch um.

## **Zukünftige Projekte**

TeleMentoring will sich das ecmc in Zukunft ganz besonders widmen. Geplant ist zum Beispiel, bestehende Mentoring-Programme unter einem Dach zu bündeln und einen gemeinsamen Internet-Auftritt zu ermöglichen. Auch die Beratung von Mentoring-Projekten in Unternehmen und für Organisationen möchte das ecmc in Zukunft anbieten. (Informationen über neue Programme auf der Homepage des ecmc, Adresse siehe Serviceteil, Seite XX)

## ***Mentoring in der Politik***

Wer ein politisches Amt übernimmt, muss es nicht nur inhaltlich erfüllen, sondern auch die Spielregeln der Politik kennen: Umgang mit dem politischen Gegner, Rede- und Argumentationsgeschick, Durchhaltevermögen, Diplomatie, Verschwiegenheit, Organisationsfähigkeit, strategisches Denken sind dabei Qualifikationen, die ebenso zählen wie die fachliche Beschlagenheit. „In der Wirtschaft würde für Personal mit vergleichbaren Anforderungen entsprechende Schulung angeboten, auf jeden Fall stünde in einer Einarbeitungsphase eine einschlägig fachkompetente Person dem Neuling zur Verfügung. Für Frauen, die in die Politik gehen, gibt es diese Chance nur sehr begrenzt“, heisst es in einer Broschüre des Mentorinnen-Projekts des rheinland-pfälzisches Ministeriums für Kultur, Jugend, Familie und Frauen. Dort wurde dann auch ein Mentoring-Programm eingerichtet, das diesen Zweck erfüllen soll.

### **„Mehr Frauen in die Politik!“ - Politikerinnen fördern den Nachwuchs**

1998 diskutierte anlässlich des 80. Jahrestages des Frauenwahlrechts eine Runde von Politikerinnen des Landes Rheinland-Pfalz, unter ihnen auch die Frauenministerin Dr. Rose Götte. Von vielen Politikerinnen wurde der Wunsch geäußert, mehr junge Frauen dafür zu gewinnen, aktiv in die Politik zu gehen und Ämter zu übernehmen. Mentoring wurde als ein Mittel genannt, um das zu erreichen.

Ministerin Götte setzte die Idee um. Karin Drach, Referatsleiterin in ihrem Ministerium, erstellte ein Konzept und im Ap-

ril 1999 wurde das Mentoring-Projekt „Mehr Frauen in die Politik! – Politikerinnen fördern den Nachwuchs“ gestartet. Rose Götte hatte vorweg einen Brief an ihre Kolleginnen in der Politik geschrieben, in dem es hieß: „In den vergangenen Jahren konnte zwar in den politischen Gremien ein kontinuierlicher Zuwachs an Frauen beobachtet werden; die Prognosen gehen aber davon aus, dass wir vor einer rückläufigen Entwicklung stehen. Immer weniger Frauen – so berichtet uns die Meinungsforschung – ziehen die Politik als Beruf ins Kalkül.“

Dem will das Projekt „Mehr Frauen in die Politik! Politikerinnen fördern den Nachwuchs“ entgegenwirken. Junge Frauen aus Rheinland-Pfalz, die an Politik interessiert sind oder sich bereits in politischen Gremien engagieren, werden mit hochkarätigen Politikerinnen in Mentoring-Tandems verbunden. Sie sollen lernen, sich selbstbewusst darzustellen, Insider-Informationen bekommen und Selbstvertrauen entwickeln, um später ein Amt in der Politik zu übernehmen. Ursprünglich sollte das Projekt bis Ende 1999 laufen, es wurde aber wegen des großen Erfolges bis 2001 verlängert.

### **Die Mentorinnen**

Der Aufruf von Ministerin Göttes fand Anklang: 38 Mentorinnen stellten sich mittlerweile zur Verfügung, 39 Tandems konnten zusammengebracht werden. Alle Parteien waren vertreten, von SPD, über CDU und FDP und Grüne bis zu den Freien Wählern, aus allen Regionen des Bundeslandes. Die Frauenministerin betätigte sich selbst als Mentorin, daneben die Staatssekretärin im Ministerium für Bildung, Wis-

senschaft und Weiterbildung, Mitglieder des Landtags in Rheinland-Pfalz, eine Abgeordnete des Europaparlaments, zwei Landrätinnen (die beiden einzigen Frauen unter 24 Landräten in Rheinland-Pfalz), fünf Bürgermeisterinnen, Stadträtinnen, Mandatsträgerinnen im Landkreis und Mitarbeiterinnen kommunaler Einrichtungen. Für jede Mentorin wird eine Vorschlagmappe erstellt, aus der sie sich eine oder mehrere Frauen aussuchen kann, die sie als Mentees betreuen will.

### **Die Mentees**

Alle Altersklassen konnten sich bewerben: Schülerinnen, Studentinnen, junge Frauen oder Frauen in einer Phase der beruflichen Um- oder Neuorientierung. Sie erhielten einen Fragebogen, in dem ihre persönlichen Daten erfasst wurden, in dem sie aber auch Wünsche hinsichtlich ihrer Mentorin äussern können: Welcher Partei sie angehören oder welche Schwerpunkte sie in ihrer politischen Arbeit verfolgen sollte. Selbst mussten die Mentees nicht unbedingt einer Partei angehören, politisches Interesse reichte für eine Bewerbung aus.

### **Ergebnisse**

Die Mentorinnen wurden im März 1999 über den Ablauf des Programms informiert. Im April 1999 war offizielle Auftaktveranstaltung, seitdem treffen sich Mentees und Mentorinnen individuell. Nach Ende eines Projektjahres verschickte Karin Drach an alle Mentees und Bewerberinnen, insgesamt 82 Frauen, einen Fragebogen, um den bisherigen Erfolg des

Mentoring auszuwerten. Etwa ein Drittel der Frauen antwortete. Das Ergebnis: „Es gibt kaum eine Art des Lernens im Erwachsenenalter, die den Wunsch von Frauen nach praxisnaher Fort- und Weiterbildung zielgerichteter erfüllt als Mentoring. Frauen schätzen hier, dass sie unmittelbar lernen und erleben können, sich gleichzeitig austauschen, also kommunikativ sein und sich selbst kritisch überprüfen können. Diese Möglichkeit der direkten Reflexion wird, das haben zahlreiche Rückmeldungen im Rahmen von Seminaren und Gesprächsrunden deutlich gemacht, nicht nur von den Mentees, sondern auch von den Mentorinnen sehr geschätzt. In einem ‚geschützten‘ Raum mit einer vertrauten Person über persönliche Unzulänglichkeiten oder erreichte oder nicht erreichte politische Ziele und Wege sprechen zu können, aber auch über das bisher Erreichte konstruktiv gemeinsam nachzudenken, sind positive Ergebnisse des Projektes, die von allen Seiten zu Beginn so nicht vorhersehbar waren.“

Das Mentoring-Projekt startete zwei Monate vor der rheinland-pfälzischen Kommunalwahl im Juni 1999. Deshalb war klar, dass sich das Mentoring nicht bereits deutlich auf Wahlerfolge der Mentees auswirken würde. Eine langfristige Förderung der jungen Politikerinnen war deshalb auch die Hauptzielsetzung. Dennoch schafften laut Fragebogen-Auswertung neun Mentees den Sprung in den Gemeinde- oder Stadtrat. Eine wurde stellvertretende Bürgermeisterin, zwei weitere wurden Beigeordnete in der Verbandsgemeinde, zwei sind zusätzlich Mitglieder von Kreistagen, vier Mentees stellen nun auch den Fraktionsvorsitz ihrer Partei. Karin Drach: „Aus Gesprächen ist mir außerdem bekannt, dass es

bei weiteren drei Mentees mit der Erringung eines Mandates geklappt hat.“

Auf die Frage, inwiefern die Mentorin ihren "Schützling" im Wahlkampf unterstützt hätte, antworteten die Mentees, dass sie:

- "über eine Strategiediskussion zu einer besseren Einschätzung ihrer eigenen Person gekommen wäre und wertvolle Tipps, die zum Erfolg geführt hätten, vermittelt habe,"
- ausführlich die Wahlkampfstrategie erläutert und Tipps zur Kommunalpolitik gegeben habe,
- das Gefühl vermittelt habe, nicht alleine dazustehen,
- den Blick hinsichtlich parteipolitischer Arbeit und Strukturen geschärft habe,
- im Umgang mit der Presse geschult habe,
- ihr sachliche Fragen erläutert habe,
- Einblicke in den politischen Alltag vermittelt habe.

Weiter heisst es in der Auswertung: „Besonders wertvoll war den Mentees, dass sie von ihren Mentorinnen zu Veranstaltungen mitgenommen, anderen Politikern vorgestellt, im öffentlichen Auftreten konkret geschult wurden und moralische Unterstützung erhielten. Deutlich wird bei allen Antworten, dass die Mentorin den Erwartungen hinsichtlich einer Vorbildfunktion voll gerecht wird. Es gibt gerade in der heutigen Welt immer noch zu wenige weibliche Vorbilder, die der nachwachsenden Generation oder solchen Frauen, die in ähnlichen Lebensabschnitten stecken, Vorbild auf deren Lebensweg sein können.“

Die Mentees empfahlen aus ihrer eigenen Erfahrung heraus Mentoring im politischen Bereich, weil,

- „Frauen mehr Unterstützung brauchen.“
- „das Erkennen von Strukturen und Hierarchien wichtig ist.“
- „man Insider-Wissen aus 1.Hand bekommt“.
- „man ein politisches "Startpaket" erhält.“
- „man auch ohne politische Familie von Netzwerken profitieren kann.“
- „sich so viele "Standardfehler" für Neueinsteigerinnen und der damit verbundene Frust minimieren lassen.“
- „gerade Frauen stärker politisch aktiv werden sollten, oft aber über keine Kontakte verfügen.“
- „Politik ein Handwerk ist, und Mentorinnen helfen, es zu erlernen.“

### **Weitere Programme?**

Da im Sommer 2001 Landtagswahlen in Rheinland-Pfalz stattfinden, können auch da noch mal positive Ergebnisse für Frauen erwartet werden. Weiterer Erfolg und auch Intention des Programms: In der Südpfalz haben einige Politikerinnen bereits ein eigenes regionales Mentoring-Programm umgesetzt. So wird es auch vom Ministerium gewünscht, meint Karin Drach: “Wir können nur den Anstoß geben. Es wäre wünschenswert, wenn Mentoring dann auf kommunaler Ebene weitergeführt würde. Das Programm des Ministeriums kann nicht unbegrenzt laufen.“



## **Netzwerkbildung**

Von den am Programm beteiligten Mentees wurden im November 1999 der verstärkte Aufbau eines politischen Netzwerkes gefordert. Die Namen der beteiligten Mentees wurden deshalb bekannt gemacht und Mentees und Mentorinnen trafen bei gemeinsamen Gesprächsforen zusammen. Den Mentees wurde außerdem im Jahr 2000 drei Workshops zu den Themen Strategien, Öffentlichkeitsarbeit und Zeit-, Stress- und Ressourcenmanagement angeboten. Sie waren anfangs nicht vorgesehen, wurden dann aber auf Wunsch der Mentees organisiert.

((Kasten))

## **Was ist Gender-Mainstreaming?**

Gender Mainstreaming ist ein neuer Ansatz in der Gleichstellung von Frauen. Ziel ist, nicht mehr nur einzelne Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen zu ergreifen, sondern diese in einem breiten, systematischen Ansatz umzusetzen. Alle Maßnahmen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sollen daraufhin überprüft werden, wie sie sich auf Frauen in allen Ebenen der Gesellschaft auswirken.

Im Amsterdamer Vertrag der EU von 1999 wird Gender-Mainstreaming ausdrücklich als Ziel genannt. Die Europäische Union (EU) definiert den Begriff folgendermaßen: „Gender-Mainstreaming ist die (RE)-Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation grundsätzlicher Prozesse, mit dem Ziel, eine geschlechtsbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen

durch alle normalerweise an politischen Entscheidungsprozessen beteiligten AkteurInnen einzubringen.“

In Deutschland arbeitet man derzeit daran, Gender-Mainstreaming zu verwirklichen: Die Frauenministerinnen der Länder haben auf einer Konferenz 1999 beschlossen, den Gender-Mainstreaming-Ansatz durchgehend auf Bundes- und Länderebene umzusetzen. Dazu sollen Daten erfasst, Kriterienkataloge erstellt und Maßnahmen zum Controlling konzipiert werden. Auch das Bundesministerium für Frauen entwickelt einen Kriterienkatalog dazu, wie Gender-Mainstreaming umgesetzt werden kann. (Info-Adressen zu dem Thema im Internet siehe Serviceteil, Seite XX)  
((Kasten Ende))

## **Noch mehr Frauen in die Kommunalpolitik**

Angeregt durch das Mentoring-Projekt in Rheinland-Pfalz ergriff auch das niedersächsische Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales eine Mentoring-Initiative: Junge Frauen, die in die Kommunalpolitik einsteigen wollen, sollen im Projekt „Mehr Frauen in die Kommunalpolitik“ Unterstützung durch erfahrene Kommunalpolitiker und –politikerinnen bekommen. Der Erfolg ist immens: Mehr als 500 Bewerbungen gingen im Frauenministerium ein, das alle Hände voll zu tun hatte, die Frauen zu vermitteln. Bis auf etwa 20 Mentees hätten inzwischen alle einen Mentor oder eine Mentorin bekommen, versichert Nicole Ewert, Referentin für Frauen- und Familienpolitik im Ministerium.

## **Zusammenstellung der Tandems**

Was keine leichte Aufgabe war, denn neben der Chemie musste auch die Parteizugehörigkeit und der Politikschwerpunkt, beziehungsweise die politischen Sachgebiete, die beide interessieren, stimmen. Außerdem konnten die Mentees wählen, ob sie Mentor oder Mentorin wollten. Schließlich wurde versucht, die räumlichen Wege für die Treffen nicht zu lang werden zu lassen. Zum Teil habe man über die kommunalen Frauenbeauftragten ganz gezielt in den Orten nach passenden Mentoren und Mentorinnen recherchiert, erzählt Nicole Ewert. Manche Mentoren würden auch zwei Mentees betreuen.

Passte die vermittelte Zusammenstellung nicht, wurde aufs Neue ein Mentor oder eine Mentorin gesucht. „Einige Frauen haben erst gesagt, dass es ihnen egal sei, aus welcher Partei der Mentor kommt. Und dann stellten sie fest, dass das doch eine große Rolle spielt“, erzählt Nicole Ewert. Kein Wunder, dass die Organisation des Projektes sehr aufwendig war, und extra eine zusätzliche Halbtagskraft eingestellt wurde, um die Abwicklung zu gewährleisten. In vier Einführungs-Workshops wurden die Tandems auf den Weg geschickt, im August 2000 fand der letzte statt. Ein halbes Jahr bleiben die Paare offiziell zusammen.

Voraussetzungen für eine Bewerbung als Mentee war das politische Interesse: Manche Frauen seien bereits sehr aktiv in der Politik, andere würde sich für erste Ämter interessieren, so Nicole Ewert. Die meisten hätten aber auf den Einführungs-Workshops sehr klar ihre Ziele formuliert, etwa die Unterstützung bei einer geplanten Kandidatur. Was das Mentoring bringt, wird eventuell schon im kommenden Jahr deut-

lich werden, denn im Sommer 2001 finden in Niedersachsen Kommunalwahlen statt.

### **Warum so große Nachfrage?**

Offensichtlich hat das Projekt offene Türen in den Kommunen eingerannt. Große Überzeugungsarbeit sei von den Parteien vor Ort und von den kommunalen Frauenbeauftragten geleistet worden, meint Nicole Ewert. Einige Paare hätten sich schon in den Kommunen zusammengefunden und sich bereits als Tandem beim Ministerium angemeldet. In manchen Gegenden wurden die Frauen direkt auf eine Teilnahme angesprochen, auch die Bereitschaft der Politiker, egal ob Männer oder Frauen, als Mentoren mitzuwirken, sei sehr hoch gewesen. Sicherlich habe auch eine Rolle gespielt, dass die Männer mit einbezogen wurden und viele gerne mitgemacht hätten. Die Kommunalwahlen Mitte 2001 hat dabei sicherlich auch eine Rolle gespielt.

Mehrere Träger haben an der Organisation mitgewirkt und zur Bekanntmachung beigetragen: Die Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung und Frauenbeauftragte, die Landesarbeitsgemeinschaft der Kommunalen Frauenbüros Niedersachsen (LAG) und der Landesfrauenrat Niedersachsen.

Das Mentoring –Projekt geht offiziell bereits Anfang 2001, also vor den Kommunalwahlen, zu Ende– das war von Anfang an so geplant, denn man wollte sich nicht dem Vorwurf aussetzen, die Wahlen beeinflussen oder bestimmte Parteien begünstigen zu wollen. Dass das Projekt von allen Parteien so gut angenommen würde, konnte nicht vorausgesehen werden. Aber eine Eintagsfliege sei das Projekt sicherlich nicht, meint

Nicole Ewert. Dazu ist der Erfolg dieses Pilotprojektes auch viel zu groß. Man werde die Wahlen abwarten und dann neue Projekte andenken. Außerdem gehen viele der vermittelten Mentoring-Tandems sicherlich weiter. Vielleicht hat das Projekt die Idee des Mentoring auch so bekannt gemacht, das so manche informelle Mentoring-Beziehungen entstehen.

## ***Mentoring in Österreich***

In Österreich sind derzeit ebenfalls etliche Mentoring-Projekte am Entstehen. Zielgruppe dieser Projekte sind in erster Linie Frauen und Mädchen. Pionierarbeit hat dabei die Mentoring-Plattform Tirol geleistet. Auf deren Homepage im Internet kann man sich über weitere Projekte in Österreich informieren.

### **Mentoring-Plattform Tirol**

Als erster Verein in Österreich hat sich die Mentoring-Plattform Tirol darauf spezialisiert, die berufliche Karriere von Frauen mit Hilfe von Mentoring zu fördern. Ziel ist es, die Idee des Mentoring bekannt zu machen und Unternehmen, Verwaltungen oder Institutionen anzuregen, selbst Mentoring-Projekte umzusetzen. Dazu unterhält die Plattform nicht nur eine informative Homepage, sondern erarbeitet auch Material zum Thema Mentoring, organisiert Veranstaltungen, hält Vorträge und berät interessierte Organisationen, die Mentoring-Programme einführen wollen. Mitglied bei der

Mentoring Plattform Tirol kann jede Frau in Tirol werden. Die Plattform kooperiert mit den Frauenreferaten der Wirtschaftskammer, der Arbeiterkammer, des Gewerkschaftsbundes und der Stadt Innsbruck.

Einmal im Monat lädt die Mentoring-Plattform außerdem zum Karrierefrühstück in Innsbruck ein. Die Idee hat sich inzwischen ausgebreitet, so dass auch in anderen Städten Österreichs solche Karrierefrühstücke organisiert werden. Die Teilnehmerinnen, Mitglieder und interessierte Frauen, hören dabei ein Input-Referat, das meist von einer Frau gehalten wird, die in einer von Männern dominierten Branche arbeitet und diskutieren darüber. Das Treffen dient vor allem der Vernetzung der Frauen: „Unsere Erfahrung ist, dass Mentoring am besten funktioniert, wenn es in einem Netzwerk eingebettet ist“, meint die Bildungsmanagerin Christiana Weidel, die das Projekt gemeinsam mit der Leiterin des Frauenreferats des Landes Tirol, Elisabeth Stögerer-Schwarz, initiiert und aufgebaut hat. Durch das Netzwerk kennen beide eine Anzahl potentieller Mentorinnen, die sie bei Bedarf ansprechen können.

Mentoring-Beziehungen selbst zu vermitteln, ist jedoch nicht das Hauptziel des Vereins: Durch Pilotprojekte sollen andere angeregt werden, selbst die Initiative zu ergreifen. Zu diesen Pilotprojekten gehört beispielsweise das europäische Projekt Mellow, an dem sich der Verband beteiligt hat, Darin werden Mädchen und Frauen in technischen Berufen mit Mentoring unterstützt werden. (siehe Seite XX) Auch ein Pilotprojekt, bei dem fünf junge Gemeinderätinnen von erfahreneren Politikerinnen und Politikerinnen vor einer anstehenden Wahl unterstützt werden, hat die Mentoring-Plattform Tirol angeregt.

Zusammen mit den CeiberWeibern, einer Fraueninitiative im Internet, organisiert der Verein außerdem derzeit eine elektronisches Mentoring-Projekt, bei dem sich interessierte Mentees virtuell um eine Mentorin bewerben können.

### **Vernetzung zwischen Stadt und Land**

Weiteres Projekt ist seit Juli 1999 ein regionales Mentoring-Programm in Oberösterreich, bei dem Mentorinnen aus der Stadt Mentees vom Land betreuen, um eine Vernetzung von Stadt- und Land-Ansässigen zu vermitteln. Es wurde im Rahmen des vierten mittelfristigen Aktionsprogramms der Europäischen Gemeinschaft zur Chancengleichheit von Frauen und Männern aufgebaut und lief im Juni 2000 aus. Seitdem wird es regional weitergeführt. Kooperationspartner sind das Frauenreferat des Amtes der Niederösterreichischen Landesregierung, die Niederösterreichische Landesakademie und andere Träger.

Die Vernetzung von Frauen zwischen Stadt und Land soll langfristig dazu führen, dass Frauen sich verstärkt an regionalen und kommunalen Institutionen beteiligen und damit an gesellschaftlichen Entscheidungen mitwirken. 1999 wurden 50 Mentoring-Tandems gebildet, 2000 noch einmal 50. Die Mentees kommen aus dem breiten Bereich Politik und Öffentlichkeit, sind beispielsweise Gemeinderätin, Autorin und Coach oder in der Entwicklungspolitik, Sozialforschung oder in der Schulorganisation tätig.

Neben der Vermittlung von Mentoring-Beziehungen dienen weitere Maßnahmen dem Ziel der stärkeren Beteiligung von Frauen an der Macht:

- Regionale Mentoring-Treffen
- Eine spezielle Workshop-Reihe für Frauen zur Unterstützung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mentees. Themen sind „Rhetorik und Selbstpräsentation“, „Netzwerke und Kooperationen von und für Frauen“ und „Internet und elektronische Kommunikationsformen zur effektiven Vernetzung von Frauen“. Regionale Fraueninitiativen können diese Workshops Frauen in ihrer Region anbieten.
- Fachvorträge zur beruflichen Weiterbildung in den Regionen
- Internetforum: Auf der Webseite der CeiberWeiber wird auf aktuelle Termine und Veranstaltungen hingewiesen.



## 6. Mentoring für Mitglieder

Mentoring kann auch von Vereinen, Berufsverbänden, Gewerkschaften oder Parteien für ihre Mitglieder organisiert werden. Bisher existierende Programme richten sich auch hier vor allem an Frauen und haben folgende Zielsetzungen.

- Berufsverbände wollen ihre Mitgliedsfrauen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. Nebeneffekt ist, dass der Zusammenhalt innerhalb des Vereins gestärkt wird und die vorhandene Kompetenz sichtbar und nutzbar gemacht werden.
- Neue Mitglieder in Berufsverbänden werden schneller mit Strukturen vertraut oder an Aufgaben innerhalb der Organisation heran geführt.
- Potentielle Mitglieder werden zu einer Mitgliedschaft ermutigt, da sie sofort bei ihrem Eintritt persönlichen Kontakt zu einem Mentor/einer Mentorin knüpfen, die sie in die Organisation einführen und mit anderen Mitgliedern bekannt machen können.
- Gewerkschaften wollen ihre Mitgliedsfrauen darin unterstützen, neue Aufgaben zu übernehmen und höhere Positionen innerhalb der Gewerkschaft zu übernehmen.
- Die Grünen/Bündnis 90 als bisher einzige Partei in Deutschland wollen grüne Nachwuchspolitikerinnen sichtbar machen, sie mit informellen Strukturen vertraut machen und zur Übernahme höherer Parteiämter ermutigen.

Vorstellbar ist, dass Verbände in Zukunft Mentoring-Programme für Männer und Frauen anbieten, um Minderheitengruppen in die Organisation einzuführen, bzw. umgekehrt die Mitglieder für die besondere Situation der Minderheit zu sensibilisieren. Zum Beispiel könnte es Mentoring-Programme zur Integration von ausländischen oder behinderten Mitgliedern geben.

## ***Mentoring in Berufsverbänden***

### **Mentoring für Bücherfrauen**

Bei den Bücherfrauen e.V. können Frauen aus der Buchbranche Mitglied werden. Sie arbeiten in Buchhandlungen, den verschiedenen Abteilungen der Verlage (Lektorat, Presse, Marketing, Vertrieb, Herstellung oder Lizenzen) oder als freie Autorinnen, Lektorinnen oder Übersetzerinnen. Die Bücherfrauen bieten ein Forum zum Austausch und Kontakt sowie zur Information über Trends, Fortbildungen und aktuelle Themen und vertreten nach außen die Interessen der in dieser Branche beschäftigten Frauen. Der Verein ist in Stadtgruppen organisiert, einmal im Jahr findet an einem wechselnden Ort eine Jahresversammlung statt. International gehören sie dem Verband „Women in Publishing“ an.

Anfang 1998 traf sich eine kleine Gruppe von Mitgliedern der Münchner Bücherfrauen mit der Idee, ein Mentoring-Projekt für Bücherfrauen in München auf die Beine zu stel-

len. Die Gruppe wuchs im Laufe der Zeit auf acht Frauen an, die bis Abschluss der ersten Runde als ehrenamtliches Team zusammen blieben, um das Projekt umzusetzen. Expertinnen vom Deutschen Jungendinstitut in München gaben erste Informationen über Ablauf und Organisation eines solchen Projektes.

### **Mentorinnen und Mentees**

Zunächst wurde eine Kartei mit potentiellen Mentorinnen gebildet: Zirka 70 Briefe gingen an Frauen, die in den verschiedenen Bereichen der Verlage oder als Selbständige in führenden Positionen, mit langjähriger Erfahrung und gutem Ruf in der Branche tätig sind. 30 Frauen bekundeten ihre Bereitschaft, sich als Mentorinnen zu betätigen. Darunter waren Redaktionsleiterinnen, Autorinnen, Agentinnen, Beraterinnen im Verlagsbereich, langjährige renommierte freie Lektorinnen und Übersetzerinnen.

Anschließend erging an die etwa 120 Münchner Bücherfrauen ein Aufruf im monatlichen Rundbrief der Städtegruppe, in dem das Projekt vorgestellt und interessierte Frauen aufgerufen wurden, sich als Mentees zu bewerben. 17 Frauen wollten schließlich als Mentees teilnehmen. Bei zweien stellte sich heraus, dass sie Mentoring eher als Gelegenheit verstanden, eigene Projekte zu vermarkten. Sie wurden deshalb aus dem Mentee-Pool herausgenommen. Die Gruppe der verbliebenen 15 Mentees war sehr gemischt: Von Frauen, die bereits erste Führungspositionen in Verlagen innehatten, über Angestellte in Verlagen, bis zu freien Lektorinnen oder Widereinsteige-

rinnen, die nach der Kinderpause ihre beruflichen Ziele klären und wieder Anschluss ans Berufsleben finden wollten. In einem Fragebogen machten Mentorinnen und Mentees Angaben zu ihrem beruflichen Werdegang, ihren beruflichen Interessen und ihrer Motivation, Mentee oder Mentorin zu werden. Anhand dieser Angaben wurde „gematcht“: 15 Tandems stellten die Organisatorinnen zusammen. Kriterien waren ähnliche Arbeitsbereiche und das „Fingerspitzengefühl“ der Organisatorinnen, ob Paare menschlich zusammenpassen könnten. Da die Organisatorinnen die Frauen zu einem großen Teil persönlich kannten, erleichterte das die Zuordnung. Anschließend wurden Mentorinnen und Mentees telefonisch kontaktiert. Sie bekamen ein kurzes anonymes Portrait der zugeordneten Mentee oder Mentorin. Wobei gelegentlich ein Name „aufflog“, da man sich in der Branche in München natürlich kennt. So konnte aber vermieden werden, dass gute Bekannte, die sich sowieso austauschen, auch noch eine Mentoring-Beziehung eingingen, beziehungsweise konnte die Partnerin im Tandem bei Bedenken gewechselt werden.

### **Finanzierung**

Das Engagement der Organisatorinnen und Mentorinnen war ehrenamtlich. Trotzdem kostete das Mentoring Geld: Ausgaben für Porto und Telefon entstanden, die Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltungen mussten finanziert werden, eine Broschüre sollte die Ergebnisse des Pilotprojekts für andere Städtegruppen der Bücherfrauen festhalten. Briefe an Verlage und andere Unternehmen, mit der Bitte, das Projekt zu sponsorn, erwiesen sich als erfolglos. Daneben

wurde der Kontakt zum Referat für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München geknüpft, die sich für Mentoring zur Gleichstellung von Frauen interessierten und bereit waren, das Pilotprojekt zu unterstützen. Zusammen mit Beiträgen aus der zentralen Kasse der Bücherfrauen und aus der Kasse der Städtegruppe München wurde die Finanzierung der ersten Runde gesichert.

### **Ablauf des Mentoring**

Als Schirmfrau des Münchner Mentoring-Forums, wie es offiziell getauft wurde, hatte sich die Münchner Autorin Amelie Fried auf Bitte der Organisatorinnen zur Verfügung gestellt. Im Juni 1999 fand die Auftaktveranstaltung für das einjährige Mentoring statt. Mentorinnen und Mentees lernten sich das erste Mal kennen, erhielten Informationen zum Ablauf von Mentoring und hatten die Gelegenheit, sich untereinander auszutauschen.

Bis auf zwei Paare blieben alle Tandems das gesamte Jahr über zusammen, trafen sich etwa ein Mal im Monat, telefonierten oder hatten Austausch per Email. Bis auf ein Paar waren alle in München und Umgebung angesiedelt, so dass die Treffen räumlich gut zu organisieren waren. Ein Tandem trennte sich bereits nach dem ersten individuellen Treffen, da die Chemie nicht stimmte. Auch ein Treffen mit einer Organisatorin konnte am einvernehmlichen Auseinandergehen nichts ändern. Ein anderes Paar setzte die Beziehung nach einigen Monaten nicht fort, da die Mentee eine private Krise erlebte und das Mentoring in dieser Zeit nicht fortsetzen wollte.

Eine Halbzeit-Veranstaltung im Januar 2000 gab Mentorinnen und Mentees Gelegenheit, ihre Erfahrungen miteinander auszutauschen und Feedback an die Organisatorinnen zu geben.

### **Rahmenprogramm**

Gesprächsbedarf bestand vor allem hinsichtlich des Rahmenprogramms, das von den Teilnehmerinnen so gut wie gar nicht wahrgenommen worden war. Angeboten worden waren Einführungs-Workshops für Mentees und Mentorinnen sowie Seminare zu Themen wie Zeitmanagement, Konflikt- und Stressmanagement, Gesprächsführung oder Selbst-PR. Zustande kamen nur ein Einführungs-Workshop für Mentees und ein Seminar zur Selbst-PR von der Trainerin Sabine Asgodom, die selbst Mentorin war. Alle Workshops waren zu günstigen Preisen angeboten worden, dennoch war die Bereitschaft, über das Mentoring hinaus in Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung zu investieren, gering. Die Mentorinnen hatten teilweise erwartet, den Einführungs-Workshop kostenlos angeboten zu bekommen. In künftigen Runden sollen diese Workshops eng auf den Bedarf der Teilnehmerinnen hin abgestimmt oder gar nicht mehr angeboten werden.

Den Teilnehmerinnen wurde außerdem die Vermittlung einer Supervisorin angeboten, falls sie Probleme in ihrer Beziehung klären wollten, bzw. an eigenen Themen mit einer professionellen Begleitung arbeiten wollten. Das wurde ebenfalls nicht wahrgenommen.

Alle zwei Monate wurden regelmäßige getrennte Stammtische für Mentees und Mentorinnen in einer Münchner Kneipe

von den Organisatorinnen angeboten. Pro Treffen kamen etwa ein bis drei Teilnehmerinnen. Auch hier war der Bedarf, ein Netzwerk zu bilden und Erfahrungen auszutauschen, erstaunlich gering. Möglicherweise haben Bücherfrauen bei anderen Gelegenheiten genug Chancen, ihr Netzwerk zu knüpfen. Die Mentorinnen standen sicherlich auch aufgrund ihrer Positionen unter erheblichem Zeitmangel.

## **Ergebnisse**

Im Frühjahr 2000 war ein Fragebogen an alle 30 Mentees und Mentorinnen verschickt worden. 23 Teilnehmerinnen antworteten und gaben Auskunft über Verlauf und Ergebnisse ihres Mentoring-Jahrs. Die Ergebnisse wurden in der öffentlichen Abschlussveranstaltung im Juli 2000 dargestellt. Danach waren 90 Prozent der Befragten mit der Vermittlung ihrer Partnerin zufrieden. Mentees konnten vor allem ihre beruflichen Ziele klären, neue Strategien erarbeiten, sich bei Bewerbungen oder Gehaltsverhandlungen unterstützen lassen und bewerteten es generell positiv, von einer erfahrenen Frau im Berufsalltag beraten zu werden. Umgekehrt werteten die Mentorinnen die Weitergabe ihrer Erfahrungen, die Selbstreflexion, ihre persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft und die erfolgreiche Begleitung ihrer Mentees als positive Ergebnisse. Organisation und Ergebnisse des Münchner-Mentoring-Forums sind in einer Broschüre zusammengefasst. Die nächste Mentoring-Runde, organisiert von einem neuen Organisations-Team soll im Frühjahr 2001 starten. (Siehe auch „ehrenamtliche Arbeit, Seite XX)

## ***Mentoring in der Praxis – Aus der Sicht einer Mentorin***

### **Anteilnahme und Abgrenzung**

Kurz nach dem ersten Treffen zog die Mentee, nach Frankfurt um. Sie sollte dort in einem Verlagshaus die elektronische Veröffentlichung von Büchern aufbauen und verantworten. Beide, die Mentee und ihre Mentorin, Ulrike Buergel-Goodwin, tätig in einem Münchner Verlag, waren aber bereit, die Mentoring-Beziehung über die Distanz München-Frankfurt zu führen. Was problemlos klappte – da beide es wirklich wollten, bei aktuellen Themen auch Telefon und E-Mail als Medien benutzten. Einmal im Monat kam die Mentee nach München.

### **Unterstützung in der beruflichen Krise**

Bereits nach kurzer Zeit wurde deutlich, dass sich die Situation der Mentee in ihrem neuen Job zu einer Krise zuspitzte. Das Umfeld stimmte nicht und der Kontakt zum neuen Chef wurde immer schwieriger. Ein Jahr später kündigte sie aus der Erkenntnis heraus, dort keine Unterstützung mehr zu finden. Während dieser Zeit hielt Ulrike Buergel-Goodwin regelmäßig Kontakt zu ihr und besprach mit ihr die Vorgänge. Ihre Rolle als Mentorin verstand sie dabei so: „Ich wollte eine Art ‚Spiegel‘ sein, und ihr reflektieren, wie ihr Verhalten und ihre Erzählungen bei mir ankommen.“ Sie stellte ihrer



Mentee Fragen, die sie zum Nachdenken anregen sollten. Mit konkreten Hilfsangeboten hielt sie sich aber zurück.

Beide waren sich einig, dass das Mentoring gerade in einer Krisensituation auch Grenzen hat und nicht überfordert werden darf. So ließ sich die Mentee teilweise auch von einem Coach beraten und besprach private Auswirkungen der beruflichen Krise nicht mit ihrer Mentorin. „Sie hat mich nie als Kummerkasten benutzt und ihr war klar, dass sie selbst letztlich die Entscheidungen treffen muss“, meint Ulrike Buergel-Goodwin. Sie selbst wollte zur Klärung beitragen, Anteil nehmen und zuhören, aber keine Lösungen anbieten. Die Verantwortung sollte bei ihrer Mentee bleiben. Was nicht bedeutet, dass sie nicht auch mal kritische Anstöße gab. Etwa als sie den Eindruck hatte, dass die Mentee den ganzen Konflikt zu sachlich betrachte und den emotionalen Teil ganz heraus lasse. Aber was diese damit anfing, überließ sie ihr. Im Rückblick urteilt Ulrike Buergel-Goodwin: Es hätte auch anders laufen können. Beide passten in ihrer Einstellung zum „Prinzip Selbstverantwortung“ gut zusammen.

### **Zum Reden „gezwungen“**

Die Gespräche drehten sich aber nicht nur um die berufliche Ausnahmesituation der Mentee. Ulrike Buergel-Goodwin fand es interessant, mehr über den Bereich der elektronischen Medien zu erfahren. Außerdem war das Mentoring Anregung, sich bewusst mit Themen auseinanderzusetzen: „Im Mentoring ist man gezwungen, sich zu artikulieren und Dinge auszusprechen, die man sonst im beruflichen Kontext nicht verbalisiert, etwa Themen wie Macht und Einfluss.“ Und sie

zog Rückschlüsse für ihr eigenes Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen: „Man wird aufmerksamer dafür, dass andere auch Bestätigung für ihre Leistung brauchen und im Verlag vorankommen wollen.“

### **Mentoring geht weiter**

Auch nach dem offiziellen Ende des Mentoring-Forums der Bücherfrauen werden beide ihre Mentoring-Beziehungen fortsetzen. Die Mentee ist zurück in München und hat eine neue Stelle als Projektleiterin im Internet-Bereich übernommen. Ulrike Buergel-Goodwin ist neugierig darauf, mehr über diesen Bereich zu erfahren, mit dem sie in ihrem beruflichen Umfeld sonst nicht in Berührung kommt und an der weiteren Entwicklung ihrer Mentee Anteil zu nehmen.

### **Mentoring im Entstehen**

Den BPW (Business and Professional Women – Germany e. V.) kennen manche noch unter dem Namen „Deutscher Verband berufstätiger Frauen“. Es gibt ihn seit 1930, in etwa 100 Ländern der Welt ist er etabliert, weltweit unter Business and Professional Women International zusammengeschlossen. Mit seinem bundesweiten Modellversuch „Mentoring“ will der BPW den Erfahrungsschatz in seinem Netzwerk noch intensiver ausschöpfen. „Der Erfahrungsaustausch, vor allem zwischen den Clubs, kann noch besser werden“, erklärt Christine Heinze, die in Frankfurt die Koordinierungsstelle des Projekts für den süddeutschen Raum leitet. Die gegenseitige

Unterstützung der Mitgliedsfrauen, die in den Städte-Clubs der BPW informell durchaus gegeben ist, soll auch bundesweit zugänglich sein. Eine BPW-Frau aus Hamburg findet vielleicht ihre passende Mentorin in Stuttgart. Der Austausch kann auch per Telefon und E-Mail erfolgen. Auch eine internationale Ausweitung des Projekts ist denkbar. „Außerdem soll das Mentoring neuen Mitgliedsfrauen die Orientierung im BPW erleichtern.“ Zielgruppe des Mentoring sind deshalb auch Frauen in der Berufsfindung oder in Umbruchsphasen. Auch Frauen, die nach einem Familienabschnitt wieder ins Berufsleben einsteigen möchten können sich als Mentees bewerben.

### **Anstoß aus Neuseeland**

Der Anstoß für das Projekt war ein Kongress des BPW in Vancouver, bei dem ein neuseeländisches Mentoring-Modell vorgestellt wurde. 1997 entwickelte die Arbeitsgemeinschaft Young BPW-Germany auf einer Tagung in Bremerhaven die Idee weiter und setzte sie um. Christine Heinze in Süddeutschland und ihre Kollegin Eva-Maria Müller-Beuße, die den norddeutschen Raum koordiniert, sind die Kontaktstellen für interessierte Mentees und Mentorinnen.

Es war allerdings nicht leicht, erzählt Christine Heinze, Mentorinnen für das Projekt zu gewinnen. Obwohl es in Deutschland etwa 1500 Mitgliedsfrauen gibt und das Projekt bei der Präsentation in den einzelnen Städte-Clubs auf große Zustimmung stieß, war die Vorstellung, als Mentorin aktiv zu werden, vielen Frauen offensichtlich doch erst einmal fremd. Aber inzwischen gibt es Mentorinnen und Mentees, deren

persönliche Angaben über Qualifikationen und die berufliche Tätigkeit in einer Datenbank gespeichert werden.

Anhand dieser vertraulich behandelten Daten werden die Paare zusammengestellt. Gemeinsam mit der Kontaktadresse erhalten Mentee und Mentorin auch einen Vertragsvorschlag zugeschickt. Mit dessen Hilfe kann das Paar Ziel und Art der Verbindung festlegen sowie eine Rücktrittsvereinbarung treffen.

Zehn Paare sollen zum Auftakt des Projekts im Oktober 2000 in die erste Mentoring-Runde gehen. Danach werden die Paare je nach Bedarf und Möglichkeit gebildet. Für die Mentees wird im Herbst zum Auftakt ein Workshop angeboten, in dem sie die Möglichkeiten und Chancen, die ihnen das Mentoring bietet, erarbeiten können.

Mitglied im berufsübergreifenden BPW kann jede berufstätige Frau werden. Auch Studentinnen und Schülerinnen, sofern sie über 18 Jahre alt sind, sind willkommen. Der Mitgliedsbeitrag variiert je nach Club und Stadt und liegt zwischen DM 150.- und 240.- pro Jahr. (Adressen der Koordinierungsstellen siehe Serviceteil S. XX)

## **Ehrenamtliches Engagement in Berufsverbänden**

Voraussetzung für Mentoring-Programme in Berufsverbänden ist das in aller Regel ehrenamtliche Engagement einiger Mitglieder. Ein Mentoring-Programm neben der eigenen beruflichen Arbeit zu konzipieren, umzusetzen und auszuwerten, dauert etwa zwei bis drei Jahre. Ein Team von etwa vier

bis zehn Organisatoren oder Organisatorinnen muss in dieser Zeit möglichst kontinuierlich zusammen bleiben und sich im Schnitt einmal pro Monat treffen – zu manchen Zeiten öfter, zu machen Zeiten seltener. Das zu schaffen, ist eine große Leistung.

Wenn Sie daran interessiert sind, ein Mentoring-Programm in Ihrem Verband umzusetzen, finden Sie in Kapitel 11 Hinweise, wie Sie dabei vorgehen können. An dieser Stelle seien einige wichtige Punkte genannt, die bei der ehrenamtlichen Organisation eines solchen Programms eine Rolle spielen und innerhalb der Gruppe besprochen werden sollten.

### **Knackpunkte ehrenamtlicher Organisation**

- **Zeit:** Jede im Team muss die prinzipielle Bereitschaft haben, Zeit für das Projekt einzusetzen und an den gemeinsamen Treffen regelmäßig teilzunehmen.
- **Toleranz gegenüber der Zeiteinteilung der anderen:** Nicht jede kann zu jeder Zeit gleich aktiv sein. Das darf nicht voneinander erwartet werden. Toleranz gegenüber der Zeiteinteilung und den Prioritäten der anderen ist unbedingt notwendig. Die Tatsache, dass man selbst bereit ist, viel Zeit zu investieren, bedeutet nicht, dass andere ebensoviel Zeit für das Projekt haben. Jede muss über ihr Zeitbudget selbst entscheiden.
- **Motivation und Motivieren:** Erfahrungsgemäß wechselt die Rolle des Motivators im Team. Jeder hat mal einen Durchhänger, jeder kann mal mit seiner Begeisterung die anderen mitziehen. Vor allem zu letzterem sollte die Bereitschaft bei allen prinzipiell da sein.

- **Initiative und Bereitschaft, Ideen umzusetzen:** Das Ergebnis hängt auch davon ab, dass alle Ideen einbringen und sie dann auch umsetzen. Auch lästige Jobs müssen erledigt werden. Nur Dinge anregen, Ideen aufwerfen und nicht auch an der Umsetzung mitwirken, löst bei den anderen wahrscheinlich bald Unmut aus: „Schön reden kann jeder!“
- **Verantwortung und Verlässlichkeit:** Übernommene Aufgaben sollten auch ausgeführt werden. Es führt zu Frustrationen im Team, wenn einer immer wieder Entschuldigungen anführt, warum er dieses und jenes nicht geschafft hat. Jeder kennt sein Zeitbudget und sollte nur Aufgaben übernehmen, die er auch wirklich erfüllen kann. Die Teammitglieder müssen sich aufeinander verlassen können.
- **Übereinander und miteinander reden:** Die Teammitglieder kommen zusammen, weil sie eine gemeinsames Projekt verfolgen, nicht aus Sympathie. Man wird nicht jeden mögen oder mit seiner Art klar kommen. Wichtig ist, dass nicht übereinander geredet wird, sondern miteinander. Lieber eine offene Konfrontation und Klärung einer Spannung als doppeldeutige Bemerkungen und „hinter dem Rücken ablästern“. Unausgesprochene Spannungen im Team kosten alle Mitglieder Energie. Es bietet sich auch an, gelegentlich die Arbeit im Team zu thematisieren und zu überlegen, ob und wie das Zusammenspiel verbessert werden kann. Dabei wird unausweichlich in einem zeitlich aufwendigen Projekt auch mal Ärger hochkommen. Es ist besser, ihn zu äußern und zu besprechen, als den Deckel geschlossen zu halten, bis der Topf

explodiert! Erfolge sollten andererseits unbedingt gefeiert werden, das schweisst zusammen.

- **Vorteile sehen und nutzen:** Ehrenamtliches Engagement ist lobenswert. Und muss erlaubt sein, daraus Vorteile für das eigene Berufsleben zu ziehen. Die Kontakte, die man während dieser Zeit schließt, können einem unter Umständen später nutzen. Gerade von Frauen wird ist das nicht immer erkannt. Die Bereitschaft, sich selbstlos einzusetzen, wird oft zu hoch bewertet.
- **Vereinbarungen:** Klare Vereinbarungen, Protokolle und eindeutige schriftliche Absprachen hinsichtlich der Aufgabenverteilung sind unbedingt notwendig. Nur so kann verlässlich, nachvollziehbar und effizient gearbeitet werden.

## ***Mentoring in Gewerkschaften***

### **Mehr Frauen auf Gewerkschaftsposten**

„Hand in Hand“ heisst das Mentoring-Projekt, das die Hauptabteilung Weibliche Angestellte in Hamburg bei der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) organisiert hat. Ziel ist, Positionen innerhalb der Gewerkschaft verstärkt mit Frauen zu besetzen. Junge Mitgliedsfrauen sollen motiviert werden, sich stärker für den DAG zu engagieren und politische und betriebliche Ämter zu übernehmen.

Schon durch die Frauenkampagne, die die Hauptabteilung Weibliche Angestellte 1995 initiiert hat und die nach eigenen

Angaben bei den Mitgliedsfrauen auf enorm großes Interesse gestoßen war, bildete sich ein funktionierendes Netzwerk unter den Frauen im DAG heraus.

15 Mentoring-Paare gingen in einem bundesweiten Pilotprojekt im Mai 2000 an den Start. Die Mentoring-Beziehungen ist auf eineinhalb Jahre angelegt. Mentoring-Projekte auf regionaler Ebene sollen folgen. Diese offizielle Vermittlung von Tandems soll auch eine Vorbildfunktion ausüben: Frauen im DAG sollen informiert werden, was Mentoring ist und wie Mentees und auch Mentorinnen davon profitieren. Das könnte sie ermutigen, auf eigene Initiative Mentoring-Beziehungen einzugehen und so zum Wissenstransfer zwischen Erfahreneren und Nachwuchskräften beizutragen. Eine Projektgruppe innerhalb der DAG nahm die Organisation des Projektes in die Hand. Darin sind Vertreter und Vertreterinnen der Hauptabteilung Weibliche Angestellte sowie aus anderen Ebenen der Gewerkschaft, wie etwa aus der Bundesjugendleitung, des Bundesfrauenausschuss oder des Bundesvorstands.

### **Mentorinnen und Mentees**

Zunächst mussten Mentorinnen gesucht und gefunden werden. Etliche Funktionärinnen wurden angeschrieben, über das Projekt informiert und zu einer Teilnahme bewegt. Andere wurden gezielt angesprochen, nachdem klar war, wer die Mentees waren und welche Mentorinnen für sie passen könnten. Die beteiligten Mentorinnen kommen aus allen Bereichen der Gewerkschaft, sind in Bundesgremien, in der Tarifkommission, in der Frauenarbeit oder in Landesgremien tätig



Die Bereitschaft, sich als Mentorin zur Verfügung zu stellen, war nicht bei allen sofort gegeben, meint Heike Werner, die in der Hauptabteilung Weibliche Angestellte für das Projekt verantwortlich ist. Da manche Frauen die Gewerkschaftsarbeit sowieso schon ehrenamtlich leisteten, seien sie nicht gerade begeistert gewesen, bei noch einem Projekt mitzuwirken. Letztlich hätte aber keine Frau abgelehnt.

Die Mentees wurden bei Workshops oder über Artikel in internen Zeitschriften geworben. Zum Teil wurden auch hier gezielt Frauen angesprochen, bei denen man wusste, dass sie Posten neu übernommen hatten. Das Matching der Tandems nahm das Organisationsteam aufgrund von Fragebögen vor. Geachtet wurde vor allem auf fachliche Zusammenhänge, so erhielt eine neue Betriebsrätin eine ehemalige Betriebsrätin als Mentorin oder eine Frau, die sich für das Thema „Frauenarbeit“ interessierte, eine langjährige Mitarbeiterin aus diesem Bereich.

Um Erwartungen zu klären und Informationen zur Rolle von Mentee, respektive Mentorin zu geben, wurde auf der Einführungsveranstaltung ein Workshop für beide Gruppen angeboten. Anschließend schlossen die Tandems untereinander schriftliche Vereinbarungen hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit ab.

Während des Jahres treffen sich Mentees und Mentorinnen bei zwei Workshops, um Erfahrungen auszutauschen und untereinander Kontakte zu knüpfen. Heike Werner ist Ansprechpartnerin für die Tandems bei Fragen oder auftauchenden Problemen.

Für ein Resümee ist es noch zu früh, erst im Herbst 2001 sind die Beziehungen offiziell beendet. Eine erste Rundrufaktion

im August 2000 habe positives Feedback erbracht, meint Heike Werner. Die Beziehungen würden aber ganz unterschiedlich gehandhabt: Während einige sich tatsächlich einmal im Monat treffen würden, hielten andere nur vor wichtigen Terminen oder Meetings Kontakt, um sich gezielt vorzubereiten. Der geplante Erfahrungsaustausch im November 2000 wird die Teilnehmerinnen sicherlich für ihre eigene Mentoring-Beziehung anregen.

Ein weiteres Mentoring-Programm gibt es bei der Deutschen Postgewerkschaft in Frankfurt am Main.

## ***Mentoring in Parteien***

### **Frauen an die Macht**

Die Partei mit dem höchsten Frauenanteil in Führungspositionen hat sich auch Mentoring auf die Fahnen geschrieben.

Als erste Partei in Deutschland haben die Grünen/Bündnis 90 1999 ein bundesweites Mentoring-Programm initiiert, dem etliche Landesprogramme folgten und noch folgen sollen. Damit sollen junge Frauen für die Parteipolitik interessiert und der Einstieg in eine politische Karriere erleichtert werden.

1998 trug die Sprecherin des Jugendverbandes von Bündnis 90/Die Grünen Nadia vom Scheidt die Idee auf die Bundesfrauenkonferenz und fand damit großen Anklang. Marion Böker, seit 1998 neue Bundesfrauenreferentin nahm sich der Idee an :“Einmal, weil mir klar war, wie müssen die Partei

für junge Frauen attraktiv machen. Zweitens, weil es wirklich nicht so einfach ist, die informellen Wege, Tricks, aber auch demokratischen Grundregeln eines Parteilebens zu durchschauen, Leute kennenzulernen und die Frage zu beantworten, wie frau es anstellen soll, sich selbst ins Spiel zu bringen, wenn sie weiter kommen will.“

Mentoring soll auch bestehende Netzwerke erweitern und neue knüpfen, damit neue und langjährige Mitglieder miteinander in Kontakt kommen. Immer noch gibt es Nachholbedarf an Frauen, die im öffentlichen Leben partizipieren. Es fehlen geeignete Strategien, wie das zu bewerkstelligen ist. Mentoring verstehen die Grünen deshalb auch als professionellen Ansatz zur Netzwerkbildung, der Frauen miteinander verbindet und ermöglicht, dass bereits erfolgreiche Frauen junge Frauen darin unterstützen, Karriere zu machen.

### **Organisation**

Im Dezember 1998 organisierte Marion Boeker einen Kongress mit Expertinnen des Deutschen Jugendinstituts, des Programms „Preparing Women To Lead“ und besuchte eine Veranstaltung des Programms „StepUpNOW“ in Hannover. Das gab Anregungen genug, um ein eigenes Konzept für die Grünen zu entwerfen. Eine Koordinationsgruppe wurde gegründet, über die Frauenreferentinnen der Landesverbände wurde die Idee intern verbreitet. Die damalige frauenpolitische Sprecherin des Bundesvorstands, Angelika Albrecht, und die Sprecherin der Partei Antje Radcke stellten sich als Mentorinnen zur Verfügung und bewegten den Bundesvorstand zum Einstieg in das Modellprojekt auf Bundesebene.

Im August 1999 konnten sich Frauen als Mentees bewerben. Kriterien für die Auswahl der Mentees waren die Mitgliedschaft in der Partei der Grünen, beziehungsweise in ihrer Jugendorganisation, und das Alter unter 30 Jahren.

Jede Interessentin musste einen Bewerbungsbogen ausfüllen. Der diente als Grundlage für das Matching, das viel Zeit kostete, erinnert sich Marion Böker: „In der Koordinationsgruppe haben wir uns viele Gedanken gemacht, anhand der Infos im Bewerbungsbogen, welche mit welcher zusammenpassen würde.“ Aber der Aufwand lohnte sich, denn alle 19 Tandems blieben während der Mentoring-Zeit zusammen. Allerdings, räumt Marion Böker ein, „gab es auch Tandems, bei denen ich als Leiterin viel Zeit am Telefon zur Klärung verbrachte, Tipps gab und Ermutigungen aussprach.“ Nicht alle Tandems betrieben das Mentoring gleich intensiv, so Böker. Es liege vor allem auch an den Mentees, rege zu sein und all die Chancen zu nutzen.

### **Training und Netzwerke**

Die Finanzierung des Projekts übernahm der Bundesverband der Grünen. Damit wurden beispielsweise Fahrtkosten und Unterkunft für die Teilnahme am verpflichtenden Rahmenprogramm finanziert. Es bestand aus einem zweitägigen Einführungsseminar, zwei eintägige Workshops mit informellem Teil am Abend davor und einem zweitägigen Abschlussseminar.

Beim Einführungsseminar im Dezember seien besonders die Mentorinnen noch etwas skeptisch gewesen, erinnert sich Marion Böker, wie sie das Mentoring als zusätzliche „Last“

in ihren Terminkalender einfügen sollten. Außerdem hatten viele Befürchtungen, dass die Mentees hohe Erwartungen an sie richten würden, die sie nicht erfüllen könnten.

Marion Böker übermittelte den Mentees per E-Mail außerdem Hinweise auf andere für sie interessante Seminare und Partei interne Termine. Außerdem erhielten alle Mentees Extra-Einladungen als besondere Gäste zum Ladies Lunch der grünennahen Heinrich-Böll-Stiftung.

### **Erfolge: Netzwerke und Popularität**

Unter den Mentorinnen sind Frauen aus der obersten Führungsriege und in exponierten politischen Positionen: Antje Radcke, bis Juni 2000 Bundesvorsitzende der Grünen, Renate Künast, derzeitige Bundesvorsitzende und frauenpolitische Sprecherin der Grünen, Angelika Albrecht, bis Mitte 2000 frauenpolitische Sprecherin, Theresa Schopper, Mitglied des bayerischen Landtags, Heide Rühle und Hiltrud Breyer, beide Mitglieder des Europäischen Parlaments, Gila Altmann und Uschi Eid, Mitglieder des Bundestags und parlamentarische Staatssekretärinnen, sowie Rita Grieshaber, und Ekin Deligöz, Mitglieder der Bundestagsfraktionen der Grünen, außerdem weitere Landtagsabgeordnete und Landesvorsitzende der Grünen.

Seit Dezember 1999 wurde neun Monate miteinander geredet und vernetzt, Anfang Juli 2000 war die Abschlussveranstaltung. Im Laufe der Zeit boten viele Mentorinnen ihren Mentees ein paar Wochen des „Shadowing“ an, in denen diese sie in ihrem Arbeitsalltag begleiteten. Gelegentlich ergaben sich auch bezahlte Praktika, allerdings, so Marion Böker, sei es

eine Regel der Grünen, dass Mentoring kein Arbeitsverhältnis werden dürfe.

Durch das Shadowing oder die Einführung in Netzwerke wurden die jungen Frauen sichtbar in der Partei: „‘Unsere Mentees‘, wie sie nun seit einiger Zeit schon stolz genannt werden, tauchen in Bundesvorstandssitzungen auf, kommen zu den Parteitag, bewegen sich, gut informiert, aber auch mit vielen Fragen, auf den verschiedenen Parteebenen. Die Mentees haben viele so genannte ‚Größen‘ kennengelernt, von nahem erlebt und bauten ganz andere Kontakte auf, auch außerhalb der Partei, bei NGO (Non governmental organisations). Sie haben über ihre Mentorinnen hinaus viele neue Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen gewonnen“, begeistert sich Marion Böker.

Innerhalb der Partei wurden die Mentees verstärkt wahrgenommen, nicht zuletzt durch die Aufmerksamkeit, die das Mentoring in den Medien erfuhr. Marion Böker: „Es ist eine große Neugierde in der Partei zu spüren: Wer sind die? Wie wird das ausgehen? Die Medien sehen das als ein Thema und bringen Features über die Tandems.“ Mentoring als Instrument der Personalentwicklung in einer Partei sei wirksam, resümiert Marion Böker: „Wir haben von der Parteispitze, in den Gremien, von den Mentorinnen und von ihrem Umfeld her einen Blick darauf, was die Mentees machen, welche Talente sie haben. Ihr Name fällt, sie erwähnen ihre politischen Sachziele und markieren auch, dass sie mal Positionen einnehmen wollen.“ Das wertet sie als gute Voraussetzung dafür, dass die jungen Politikerinnen dann auch bei Personalentscheidungen ins Gespräch kommen. Ob es stimmt, werden die nächsten Jahre zeigen.

## **Zukunft und Ausweitung auf die Landesverbände**

Bei so viel Euphorie ist es kein Wunder, dass darüber nachgedacht wird, das Mentoring-Projekt fortzusetzen und fest zu verankern. Bevor eine zweite Runde in 20001 startet, soll aber erst ausgewertet werden. Interessentinnen für das Mentoring, insbesondere potentielle Mentorinnen, spricht Marion Böker bereits an.

Umgesetzt wird das Mentoring außerdem bereits in den Landesverbänden Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Bremen, Baden-Württemberg, Hessen und Bayern und in Hamburg ist eines in Planung. Weiter Landesverbände, besonders auch in den neuen Bundesländern, sollen dafür gewonnen werden.

## ***Mentoring in der Praxis – Aus der Sicht von zwei Mentorinnen***

**Regina Michalik, ehemalige Vorstandssprecherin der Grünen:** „Die Erfahrungen waren positiv. Allerdings hatte unser Tandem zu wenig Zeit, weil meine Mentee nicht in Berlin wohnt, noch zur Schule geht, viel Stress hatte und kein Geld, häufig nach Berlin zu fahren. Die Gespräche waren eine Gelegenheit, mich 'neben mich' zu stellen und meine Tätigkeit zu reflektieren. In meinem Tandem war der Erfolg, dass die Mentee sich überlegt hat, NICHT in der ersten Reihe Politik zu machen. Auch das ist wichtig. Mentoring ist ein gutes Mittel, um junge Frauen zu unterstützen. Allerdings

sind Tandems/Mentoring allein nicht ausreichend. Auch die Strukturen der Grünen müssen sich ändern und nach dem Mentoring muss die Unterstützung auch aus anderen Gremien/ von andern Personen kommen.“

**Antje Radcke, ehemalige Bundesvorsitzende der Grünen/Bündnis 90:**

„Auf Grund meiner zeitlichen Belastung als Parteisprecherin war es mir leider nicht möglich, sehr viel Zeit in das Projekt zu investieren - so bewegte sich der Kontakt mit meiner Mentee überwiegend auf der Ebene "wir telefonieren 'mal miteinander". Meine eigenen Erfahrungen haben mich zur Teilnahme an dem Programm bewogen - ich habe mir häufig gewünscht, mich mit Frauen meines Vertrauens über die Tücken einer politischen Karriere austauschen und gemeinsam Strategien entwickeln zu können. Ich hatte das Gefühl, dass jede Frau für sich jedes Mal das ‚Rad neu erfinden muss‘.

Auch für mich war der Kontakt mit meiner Mentee positiv - zum einen als Spiegel meiner eigenen Erfahrungen, zum anderen als Reflexion meiner eigenen Rolle über eine junge Frau, die eine ganz eigene, sehr junge Parteigeschichte besitzt und vieles aus der Distanz heraus anders bewertet als ich selbst.

Ich kann es schlecht beurteilen, ob sich meine Mentee auch ohne meinen Zuspruch und meine Tipps in ihrem Kreisverband erfolgreich zur Wahl als Bundesdelegierte gestellt hätte - auf jeden Fall aber hat ihr sicherlich bei der Entscheidung geholfen, dass ich mit ihr besprechen konnte, was bei einer Kandidatur gerade als Frau aus meiner Sicht zu beachten ist



(es gibt so viel unbewusste "typisch weibliche" Verhaltensweisen, die ich mir selbst erst mühsam abgewöhnen musste). Auf jeden Fall bin ich der Meinung, dass das Mentoring-Projekt geeignet ist, die politische Karriere von jungen Frauen zu befördern - vorausgesetzt, der Kontakt zwischen Mentorin und Mentee bleibt auch nach offiziellem Abschluss des Projekts bestehen.“

## 7. Mentoring an Universitäten

Studenten lernen zwar alles mögliche während ihrer Studiums – von den durchdachtsten Theorien bis zum dolce vita -, aber vom Berufsleben, das sie nach Studienabschluss erwartet, kriegen sie in der alma mater nicht viel mit. Die meisten Studiengänge sind sehr akademisch und schaffen es nur in beschränktem Maße, die Brücke von der Umsetzung der Theorie in die Praxis zu spannen. Viele Studenten sammeln deshalb außerhalb ihres Studiums praktische berufliche Erfahrung, in denen sie auch erste für ihre späteren Werdegang nützliche Kontakte knüpfen.

Einblick in die Spielregeln und Abläufe des Berufslebens sowie wichtige Kontakte können sie auch durch einen Mentor oder eine Mentorin gewinnen. Und das erkennen inzwischen einige Universitäten, an denen Mentoring-Programme angeboten werden.

### **Mentoring zwischen Professoren und Studenten**

Problematisch können Programme sein, die Mentoring zwischen Professoren und Studenten anbieten. Die US-amerikanische Forscherin Maresi Nerad hat in einer Untersuchung Studenten der University of California zum Thema Mentoring befragt. Ihr Ergebnis: Mentoring kommt als exklusive Maßnahme nur wenigen Studenten zugute. Die breite Masse bleibt außen vor. In Mentoring-Programmen an Uni-

versitäten ist deshalb sicherlich zu bedenken, dass durch Mentoring unfreiwillig eine Elitegruppe geschaffen wird. Zwischen Studenten und ihrem Professor besteht ein hierarchischer Bezug, wenn Student und Professor, besonders wenn sie an der gleichen Fakultät angesiedelt sind. Funktioniert die Beziehung nicht und kommt es unter Umständen zu einem Konflikt, könnte für den Studenten die Fortsetzung seines Studiums problematisch werden.

Statt Mentoring-Beziehungen zwischen Studenten und Professoren, beziehungsweise Assistenten empfiehlt Nerad deshalb auch „peer mentoring,“ also Mentoring unter Gleichrangigen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont. Wenn Studenten höherer Semester Mentorenschaften für Erst- oder Zweitsemester übernehmen, dann löst sich sowohl das Kapazitätsproblem, da wahrscheinlich genügend Studenten als Mentoren zur Verfügung stünden, als auch das Problem der Abhängigkeit. Zurück bliebe nur die Frage, wie Studenten motiviert werden könnten, sich freiwillig als Mentoren zu betätigen.

### **Mentoring zwischen Studenten und Berufstätigen**

Andere Mentoring-Programme im Bereich der Universitäten zielen darauf ab, den Kontakt zwischen Studenten und Berufstätigen herzustellen. Sie haben folgende Vorteile:

- Die Studenten knüpfen Kontakte, die ihnen den Übergang ins Berufsleben und das Finden des ersten Jobs erleichtern.
- Die Studenten erfahren in den Gesprächen oder durch die Begleitung der Mentoren Dinge, die nicht im Studium

vermittelt werden: informelle Strategien, Spielregeln, Abläufe, Strukturen. Wenn sie ins Berufsleben einsteigen, können sie sich schneller orientieren.

- Umgekehrt erfahren Praktiker, was an den Hochschulen unterrichtet wird, können eventuell Wissen auffrischen oder sich Anregungen für ihre beruflichen Interessen holen.
- Je frühzeitiger solche Programme greifen, desto besser können die Studenten ihre Studieninhalte an der Praxis ausrichten und entscheiden, welche Seminare ihnen nützlich und welche für sie „realitätsfern“ sind
- Möglicherweise ergeben sich aus dem Kontakt mit Mentoren Themen für Diplom- oder Magisterarbeiten.
- Unternehmen können mittels eines Mentors oder einer Mentorin potentielle Nachwuchskräfte über längere Zeit beobachten und gute Leute rekrutieren. Die Probezeit ist für beide Seiten risikoloser, da man sich schon gegenseitig kennt.
- Zum Teil sind die bereits existierenden Projekte hochschulübergreifend, so dass Studierende in Kontakt mit Studenten anderer Hochschulen kommen und sich mit ihnen über Studienangebote und -bedingungen austauschen können.

Inzwischen werden auch Mentoring-Programme für Mädchen an Schulen konzipiert. Der Gedanke dahinter ist: Mädchen stellen bereits in diesem Alter ihre beruflichen Weichen: Sie entscheiden, welche Ausbildung sie machen oder welcher Studiengang sie interessiert. Wenn sie hier nicht den Mut haben oder keinen Sinn darin sehen, sich für Informatik, In-

genieurwissenschaften, Mathematik, Physik oder andere technische-naturwissenschaftliche Studien oder Ausbildungsgänge zu interessieren, dann ist der Zug meist abgefahren. Spätere Erkenntnisse, dass diese Berufe zukunftssträftig und auch mit Familie zu vereinbaren wären und sie vielleicht bei näherer Betrachtung doch interessiert hätten, sind dann hinfällig. Deshalb wollen Mentoring-Programme diese Berufe den jungen Mädchen nahe bringen und ihnen über eine Mentorin eine Vorstellung davon geben, was sie erwartet – mit dem Ziel, sie zu ermutigen, sich für diese Berufe zu entscheiden.

### **Zielgruppen**

Die hier beschriebenen Mentoring-Programme an Universitäten und Schulen richten sich an verschiedene Zielgruppen:

- Studenten und Studentinnen einer Universität können an Mentoring-Programmen teilnehmen, dass sie mit externen Mentoren, Personen aus dem Berufsleben, zusammenbringt. Manche Programme richten sich ausschließlich an Frauen.
- Studenten und Studentinnen einer Universität können an internen Mentoring-Programmen teilnehmen, in dem sie von Professoren oder wissenschaftlichen Mitarbeitern der Fakultäten betreut werden.
- Studentinnen in technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen sollen in Mentorinnen weibliche Vorbilder in diesen Berufen finden und Kontakte zur Berufswelt knüpfen können.

# ***Mentoring zwischen Studenten und Praktikern aus dem Berufsleben***

## **Das Mentorenfirmenkonzept**

Bereits 1984 entwickelten die beiden Professoren Gerd Walger und Ekkehard Kappler an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Witten Herdecke das Mentorenfirmenkonzept. Es soll Studierenden die Möglichkeit geben, das im Studium Gelernte in die Praxis umzusetzen. Sie bekommen eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzen in der Wirtschaft gefragt sind und sie sammeln praktische Erfahrungen über Spielregeln und Strukturen in Unternehmen. Studieninhalte können auf die Umsetzung in der Praxis überprüft werden. Umgekehrt haben sie dann die Möglichkeit, ihre Beobachtungen aus der Praxis wieder in das Studium einzubringen und in Seminaren zu diskutieren. So heisst es in Gerd Walgers Buch „Das Mentorenfirmenkonzept“: „Arbeitet ein Student, z.B. in einem Seminar über Kostenrechnung, so sucht er in seiner Mentorenfirma kompetente Gesprächspartner, um sich über das dort bestehende Kostenrechnungssystem zu informieren, Erfahrungen aufzunehmen sowie Handhabung, Vor- und Nachteile, Veränderungswünsche und Möglichkeiten etc. zu diskutieren.“

## **Organisation**

Die Arbeit des Studenten oder der Studentin in der Mentorenfirma soll mehr sein als ein Praktikum. Sie dauert bei etwa 70

Prozent der Studenten über die gesamte Zeit des Studiums an, damit er oder sie die Firma gründlich kennen lernen kann und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, das tiefgehende Fragen und Einblicke zulässt. Ein Tag in der Woche ist an der Fakultät grundsätzlich für die Kontakte zur Mentorenfirma reserviert. Da etwa drei Viertel der beteiligten Firmen um Umkreis von 150 Kilometern liegt, ist das gut machbar. Außerdem können die Studenten während der Semesterferien in der Firma mitarbeiten.

Rund 600 Unternehmen beteiligen sich als Mentorenfirmen für im Schnitt 300 Studenten an der Universität. Es gibt keine Vorgaben, welche Unternehmen sich beteiligen können. Unter den Firmen sind große Banken und Versicherungen ebenso wie mittelständische oder kleine Unternehmen. Von Dienstleistung über Industrie sind die verschiedensten Branchen vertreten.

Die Teilnahme an dem Mentorenfirmenkonzept ist für die Studierenden freiwillig. Sie absolvieren auf jeden Fall noch je ein Praktikum im gewerblichen und im Managementbereich. Die Bezahlung müssen sie individuell mit der Firma aushandeln.

Immer im Herbst organisiert die Fakultät für Erstsemester und Mentorenfirmen drei Treffen, auch „Heiratsmarkt“ genannt, bei denen erste Kontakte entstehen. Die meisten Studenten schauen sich mehrere Firmen an, bevor sie sich für eine entscheiden. Umgekehrt führen auch die Firmen mit mehreren Studenten ein Gespräch, ehe sie ihre Wahl treffen. Im Unternehmen bekommen die Studenten einen Mentor an die Seite gestellt, meist den Inhaber selbst, ein Mitglied der Geschäftsführung oder der Personalchef beziehungsweise der

Leiter der Personalentwicklung. Daraus kann sich eine regelmäßige Mentoring-Beziehung ergeben, die über die Dauer des Studiums hinaus andauert.

### **Bericht aus der Praxis**

In der Praxis laufen die Mentoring-Beziehungen zu den Unternehmen sehr unterschiedlich: Von Praktika ähnlichen Aufenhalten in den Firmen bis zu intensivem Einsatz im In- und Ausland und anschließender Anstellung ist alles dabei. Von den Studenten würde, so Gerd Walger, die Praxisnähe und die Gelegenheit, über längere Zeit in Firmen mitzuarbeiten, sehr geschätzt. Eine ausführliche Beschreibung des Mentorenfirmenkonzepts mit vielen Beispielen, in denen Studenten vom Ablauf ihrer Mentoring-Beziehung mit einer Firma berichtet, finden Sie in dem Buch „Das Mentorenfirmenkonzept“ von Gerd Walger.

Die Universität Witten-Herdecke ist eine private Universität, die eine beschränkte Anzahl von Studenten pro Jahr nach bestimmten Auswahlkriterien aufnimmt. Für das Studium ist während oder nach dem Studium eine Studiengebühr zu entrichten. (Adresse siehe Serviceteil)

### **MMM - Münchner Mentorenmodell**

Die Idee zum Münchner Mentorenmodell wurde 1996 auf einem Personalcolloquium der *Süddeutschen Zeitung* geboren, das dem Kontakt zwischen Wissenschaft und Praxis dienen sollte. Matthias Lung, damaliger Leiter der Personalent-



wicklung des Süddeutschen Verlages, schrieb im Vorwort einer Broschüre, die das Projekt vorstellt: „Auf spontane Zustimmung im Hörsaal stieß überraschenderweise die Idee des Münchner Mentorenmodells. Dessen Grundgedanke besteht darin, dass wir, die wir in der Unternehmenspraxis stehen und damit ein paar Meter Vorsprung vor der nachrückenden Generation haben, einem einzelnen Studenten mit Rat und Tat wohlwollend als Sparringspartner mit unseren Erfahrungen, aber auch Möglichkeiten und Kontakten zur Seite stehen.“ Also wurde die Idee auch gleich in die Tat umgesetzt. Beim Auftakt im Juli 1996 fanden sich bereits im Hörsaal 35 Tandems zusammen. Ein „Zustand des kreativen Chaos“ war das damals noch, erinnert sich Matthias Lung, denn keinem der Beteiligten war so recht klar, wie das Mentoring denn eigentlich ablaufen sollte. Trotzdem fanden danach noch einmal 35 Paare zusammen, bis das MMM, wie es kurz heißt, im Frühsommer 1997 als Modellversuch institutionalisiert wurde. Die Soziologie-Studentin Marion Schöndorf wurde mit der Organisation beauftragt, das Institut Student und Arbeitsmarkt an der Ludwigs Maximilians-Universität München (LMU) und die *Süddeutsche Zeitung* fungierten als Träger des Projekts, andere Einrichtungen unterstützten es.

Mit dem Modellversuch sollten Erfahrungen gesammelt werden, ob ehemalige Studenten der LMU bereit wären, sich als Mentoren und Mentorinnen zur Verfügung zu stellen und ob auf der anderen Seite das Projekt auch bei den Studierenden angenommen würde.

1999 lief der Modellversuch aus, aber Harro Honnolka, Geschäftsführer von Student und Arbeitsmarkt, war zuversicht-

lich, dass im Herbst 2000 eine Fortführung beschlossen würde.

### **Mentoren und Mentees**

Rund 50 Mentoren, zu zwei Dritteln Männer, beteiligten sich an dem Projekt, mehr als die Hälfte hat früher selbst an der Münchner Universität studiert. Über persönliche Briefe, Mund-Propaganda und durch die Unterstützung der Träger wurden sie gefunden. Sie betreuen zirka 70 Studenten aus allen Studienrichtungen, von denen etwa zwei Drittel Frauen sind. Bewerben konnte sich jeder, der an den Fakultäten der LMU studierte. Die Befragung zeigte, dass fast zwei Drittel der Teilnehmer sich bereits vorher aktiv durch Zusatzqualifikationen oder Praktika engagiert hatten. Um in die Mentee-Kartei aufgenommen zu werden, mussten Bewerber einen Fragebogen zur Selbstdarstellung ausfüllen.

Der Bedarf an Mentoren wäre noch größer gewesen, etliche Studenten standen noch auf den Wartelisten des MMM. Im Sommer 2000 wurden wegen des Endes des Modellversuches keine neuen Tandems vermittelt. Ende 1998 führte Marion Schöndorf eine Befragung der Teilnehmer durch, deren Ergebnisse innerhalb der Schriftenreihe Student und Arbeitsmarkt erschienen ist.

### **Matching**

Für das Matching testete Marion Schöndorf verschiedene Verfahren: Die schnellste Methode war, anhand der Selbstauskunft des Mentee einen passenden Mentor auszuwählen.

Beide Seiten erhielten dann einen Brief mit Namen und Adresse des Partners, der Mentee wurde gebeten, den Kontakt aufzunehmen. Aber die Gefahr von unpassenden Matches erwies sich als relativ hoch und Mentor und Mentee hatten das Gefühl, dass über ihren Kopf hinweg entschieden wurde. Eine andere Auswahlmethode bestand darin, dem Mentor anonymisierte Profile von einer Vorauswahl in Frage kommender Mentees zu geben, aus denen er dann selbst seine Wahl treffen konnte. Da es mehr Mentees als Mentoren gab, wurde dieser Weg nur selten umgekehrt gegangen. Zwar waren Mentoren mit dieser Methode zufrieden, aber sie erwies sich als sehr zeitaufwendig und auch problematisch, da nicht immer gleichwertige Kandidaten zur Auswahl standen. Der dritte Weg bestand darin, einen Katalog sämtlicher Teilnehmer mit deren anonymisierten Profilen zu erstellen. Zwei solcher Kataloge mit je 60 Profilen wurden herausgegeben, aus denen Mentoren ihre Mentees auswählen konnten. Zwar war das Verfahren, was die Auswahl betraf, sehr praktisch, jedoch nicht sehr flexibel: Mentees, die sich nach Veröffentlichung eines Katalogs meldeten, mussten warten, bis der nächste veröffentlicht wurde. Außerdem fanden zwar die „Stars“ unter den Mentees schnell einen Mentor, die übrigen jedoch nicht unbedingt. Schließlich probierte man auch den Weg über eine Kontaktbörse: Ende 1997 fand für zirka 60 Teilnehmer eine Veranstaltung statt, bei der etwa zehn Beratungsverhältnisse entstanden. Hier ist es vor allem möglich, die persönliche „Chemie“ zu testen, während der Aufwand an Zeit und Kosten relativ hoch ist. Fachliche Aspekte bei der Partnerwahl kamen unter Umständen zu kurz.

## **Ergebnisse**

Im Schnitt dauerten die Mentoring-Beziehungen 13 Monate, in denen sich die Paare etwa viermal trafen und zwei bis drei Telefonate führten. Themenschwerpunkte waren die Planung des Studiums, Überlegungen zu beruflichen Zielen und Plänen, Wahl von Praktika, Fragen zu Bewerbungen und Berufseinstieg oder Themen, die sich auf die Arbeit des Mentors bezogen. Viele Mentees konnten Praktika in der Firma ihres Mentors absolvieren oder gemeinsam mit ihm Meetings oder Veranstaltungen besuchen.

Bei knapp einem Viertel der Paare gab es Probleme, weil sie entweder persönlich oder in ihrem fachlichen Bezug nicht zusammen passten. Das wurde zwar nicht immer ausgesprochen, führte aber dazu, dass das Mentoring von diesen nicht als positiv bewertet wurde. Der Rest der Mentees und Mentoren äusserte sich in der Befragung Schöndorfs als sehr zufrieden mit dem Mentoring. Vor allem hinsichtlich der künftigen Berufswahl und der Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen wurde das Mentoring positiv eingeschätzt. Über drei Viertel der Mentoren waren bereit, sich wieder zu engagieren.

## **Meduse – Mentoring für Berufseinsteigerinnen**

Studentinnen aller Fachrichtungen können an der Universität Essen am Mentoring-Programm „Meduse“ teilnehmen. Das soll ihnen helfen, sich auf den Übergang ins Berufsleben einzustellen und Einblick in das „real life“ der Business-Welt geben. Auf lange Sicht soll das Projekt ein Netzwerk zwischen akademischem Nachwuchs und berufstätigen Frauen aufbauen.

Das Meduse-Koordinationsbüro übernimmt die Vermittlung der künftigen Partnerschaften. Ende 1999 fing man an, ehemalige Absolventinnen aus allen Fachbereichen brieflich anzufragen, ob sie als Mentorinnen mitwirken wollten. 44 Mentorinnen haben sich inzwischen bereit erklärt, mitzumachen, etwa 15 stellten sich für einen späteren Zeitpunkt zur Verfügung.

Auf Veranstaltungen und Plakaten wurden Studentinnen aller Fakultäten für das Projekt geworben. Sie können in jeder Studienphase teilnehmen. Tatsächlich bewarben sich vor allem Frauen, die kurz vor dem Studienabschluss standen, meint Sabine Menzel, die das Projekt an der Universität Essen koordiniert: „Aber auch zu einem früheren Zeitpunkt ist die Teilnahme sinnvoll.“

Im März 2000 starteten die ersten Paare, 24 Tandems konnten bisher zusammengestellt werden. Erwartungen und Wünsche von Mentorinnen und Mentees werden beim Matching berücksichtigt. Auf Grund der großen Palette an Fachrichtungen passen die vorhandenen Mentorinnen allerdings nicht immer zu den Mentees. Je nach Möglichkeit werden die Tan-

dems jetzt fortlaufend zusammengestellt. Wie lange sie zusammenbleiben sollen, entscheiden sie selbst. Auch Telementoring ist möglich, so vermittelte Sabine Menzel einer Studentin, die in die USA ging, eine Mentorin, die bereit war, per E-Mail den Kontakt zu halten.

Offizielle Ergebnisse gibt es noch nicht, im Oktober 2000 ist eine Befragung geplant. Positive Beispiele gibt es dennoch schon: So jobbt eine Studentin regelmäßig in der Werbeagentur ihrer Mentorin, eine andere fand einen Job, da ihre Mentorin sie auf eine freie Stelle aufmerksam machte. Nur bei drei Paaren hat die Vermittlung nicht geklappt, da sie sich menschlich nicht verstehen. Insgesamt sei das Feedback der Studentinnen sehr positiv, meint Sabine Menzel: „Inzwischen spricht sich das Projekt an der Uni herum.“

Bisher gibt es keine Workshops, in denen Mentorinnen und Mentees auf das Mentoring vorbereitet werden. Wenn die Befragung aber einen Bedarf danach ergäbe, sollen in Zukunft welche organisiert werden.

## **Mentoring für künftige Professorinnen**

An Frauen, die eine Professur anstreben, richtet sich das Programm MuT, Mentoring und Training, das seit 1998 an den wissenschaftlichen Hochschulen in Baden-Württemberg angeboten wird. Sie sollen dabei

- Unterstützung von Mentoren erhalten, die erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind.
- Eigene Potentiale und Kompetenzen stärken. Dem dient ein begleitendes Trainingsprogramm.

- Ihre persönliche und wissenschaftliche Karriere forciert planen, Karrierechancen noch besser ausschöpfen.
- Zugang zu einem Netzwerk von Nachwuchswissenschaftlern und etablierten Professorinnen erhalten.

Trägerin des Projekts ist die Landeskonzferenz der Frauenbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen in Baden-Württemberg, kurz LaKoF genannt. Finanziell wird es vom baden-württembergischen Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst unterstützt.

### **Mentoring**

Für das Programm bewerben können sich Habilitandinnen und Postdoktorandinnen von baden-württembergischen Hochschulen. Mentoring ist nur ein Baustein des gesamten Programms. Die Bewerberinnen können sich auch entscheiden, ausschließlich die Trainings zu absolvieren. Tatsächlich machen das auch die meisten Frauen so: Von insgesamt 240 Teilnehmerinnen haben sich 22 um einen Mentor beworben. Dr. Dagmar Höppel, die seitens der LaKoF an der Universität Freiburg das Programm koordiniert, sieht dafür drei Gründe: Zum einen seien die Frauen oft mit den Seminaren vollauf zufrieden, die an ihren Wünschen und Bedürfnissen ausgerichtet sind. Zum anderen hätten sie ja durchaus einen „Doktorvater“ oder eine „Doktormutter“, der oder die für die Betreuung zuständig sei. Deswegen sähen viele erst einmal nicht den Bedarf für eine weitere Person. Außerdem sei es in der

Wissenschaft immer noch heikel, sich bei anderen Instituten umzuschauen. Nicht überall werde das gerne gesehen. Für die 22 angehenden Professorinnen, die sich als Mentees beworben haben, wird aber bestens gesorgt. Ihre Mentoren und Mentorinnen werden in ganz Deutschland für sie gesucht. Kriterien sind das Renommee mit einem entsprechend gutem Netzwerk und die Übereinstimmung im Fachgebiet. Zwar sind auch die Mentees nicht erpicht darauf, in der Öffentlichkeit als Mentee mit Namen bekannt zu werden, aber die Betreuung durch ihre Mentoren würden sie allesamt schätzen, meint Dagmar Höppel. Interessant sei, die eigenen Unterlagen noch einmal mit einem Unabhängigen durchzuschauen. Und auch zu sehen, wie Professorinnen ihren Alltag organisieren. Viele der Mentorinnen könnten als Rollenvorbilder wirken. Die wissenschaftliche Karriere sei ein langer Weg und bewege sich „in einer Gradwanderung zwischen Arbeitslosigkeit und Professur“. Deshalb seien Professorinnen, die Familie und Kinder oft auf unkonventionelle Weise verbinden würden, für die Frauen hoch interessant.

### **Training**

Die Teilnehmerin kann selbst bestimmen, in welchen Bereichen sie ihre Kompetenzen noch stärken will, nicht alle Bausteine des Trainingsprogramms müssen von allen wahrgenommen werden. Ein Rhetoriktraining, ein hochschuldidaktischer Grundkurs und eine Einführung in die Organisationsstrukturen an Hochschulen und in die Grundlagen des Hochschulrechts werden allen in einer ersten Orientierungsveranstaltung angeboten.



Anschließend können die Teilnehmerinnen wählen, welche Trainings sie wahrnehmen wollen. Für diese Trainings müssen sie Teilnehmergebühren bezahlen, die allerdings relativ niedrig liegen. Im Jahr 2000 wurden unter anderem angeboten:

- „Erfolgreich führen“ – Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen, Arbeitsrecht – Management, Kommunikations- und Motivationsförderung
- „Schalten und Walten an der Universität“ - Das neue Hochschulgesetz und seine Auswirkungen
- „Präsentations- und Arbeitstechniken“
- „Beruf, Berufung, Berufungsverfahren“ – Tipps und Tricks auf dem Weg zur Professorin
- „Netze und Netzwerke“ – Vom Nutzen von Netzwerken und Datenbanken
- „Wissenschaftskarriere 2000“ – die freie Wahl für Kind und Wissenschaft

Die meisten Angebote werden von Hochschullehrern selbst angeboten. Ziel ist nämlich auch, die Frauen mit Professoren in Kontakt zu bringen. Und sich gerade auch mit den „Hardlinern“ auseinanderzusetzen. „Zum Beispiel berichten im Seminar „Beruf, Berufung, Berufungsverfahren“ Professoren, welche Anforderungen sie an künftige Professorinnen stellen. Anschließend müssen sie dann aber den Teilnehmerinnen darüber Rede und Antwort stehen. „Das bringt auch die Professoren zum Nachdenken, wenn sie die Positionen der Frauen anhören“, erklärt Dagmar Höppel.

Auch individuelle Beratung, etwa ein Coaching vor einer Probevorlesung oder einem Bewerbungsgespräch, oder eine

Beratung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird im Rahmen des Programms angeboten. Bei Bedarf stellt die Projektleitung Kontakt zu Expertinnen und professionellen Coaches her.

MuT soll in den nächsten Jahren auch auf die Zielgruppe der Doktorandinnen und Studentinnen ausgeweitet werden. An einer internationalen Vernetzung arbeiten die Organisatorinnen gerade. Auslandsaufenthalte fördern nämlich auch bei Professoren die Karriere. Künftig sollen die Teilnehmerinnen von MuT auch die Möglichkeit erhalten, im Ausland Ansprechpartnerinnen und Betreuerinnen zu finden.

## ***Programme für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen***

### **Die Berufswahl von jungen Frauen**

Frauen studieren oder erlernen immer noch überwiegend typische Frauenberufe: Arzthelferin und Verkäuferin, Sozialpädagogin und Lehrerin stehen hoch im Kurs. Gründe sind eine Vielzahl von Faktoren: Das Vorbild anderer Frauen, die mehrheitlich in diesen Berufen sind, spielt eine Rolle, ebenso wie die frühe Festlegung der 16 bis 18-Jährigen darauf, später die Rolle der erziehenden Mutter zu übernehmen. Der Gedanke einen Beruf zu ergreifen, mit dem sie einmal ein Familieneinkommen erwirtschaften können, ist jungen Frauen im

Gegensatz zu jungen Männern immer noch fern. Auch ihr Interesse an Macht, Einfluss und Karriere ist geringer, ihre Sozialisation nicht auf Konkurrenz und Zusammenspiel in der Gruppe angelegt, sondern auf enge Zweier-Beziehungen, in denen der emotionale Zusammenhalt eine größere Rolle spielt als gemeinsame Interessen oder Hobbies.

### **Erlernete Kompetenzen bei Mädchen und Jungen**

Während junge Frauen im Durchschnitt weitaus besser dafür trainiert sind, zwischenmenschliche Fragen zu erörtern und zu lösen und Verantwortung für andere und die Gemeinschaft zu übernehmen und im allgemeinen eine höhere soziale Kompetenz besitzen, üben Jungen die spielerische Konkurrenz, das Teamplay, und die Auseinandersetzung um sachliche Themen bereits von klein auf. Später hat das Einfluss auf die Berufswahl, bei der sich junge Frauen überwiegend für Berufe entscheiden, in denen sie ihre soziale Kompetenz einsetzen können oder kulturelle oder soziale Aufgaben für die Gemeinschaft übernehmen – und im Normalfall sind das die schlechter bezahlten Berufe in der Gesellschaft. Jungen dagegen wählen Berufe, die sie fachlich interessieren, die ihren persönlichen Ehrgeiz befriedigen, oder die die Aussicht auf ein hohes Einkommen bieten, womit sie sicherstellen, dass sie später eine Familie ernähren können.

## **Gründe für die unterschiedliche Wahl von Studienfächern**

Sicherlich ist diese Rollenverteilung nicht mehr so starr wie noch vor zwanzig Jahren. Aber gültig ist sie nach wie vor. Studienanfängerinnen entscheiden sich immer noch mehrheitlich für geistes-, kultur- und sozialwissenschaftliche Fächer, während Jungen die naturwissenschaftlichen und technischen Berufe erlernen, mit denen später ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt deutlich höher sind.

Die Entscheidung zum Studium trifft man als Schüler, oft ohne besondere Ahnung davon zu haben, was einen im Studium und Beruf tatsächlich erwartet. Während sich Schülerinnen im Gymnasium durchaus noch für die Leistungskurse Mathematik oder Biologie entscheiden, wird daraus dann eher selten auch eine Studienentscheidung in diese Richtung. Frauen, so haben Untersuchungen ergeben, benutzen die Technik zwar, nehmen aber keinen Einfluss auf deren Entwicklung oder Gestaltung.

Gründe dafür sind in der Erziehung und der oben erwähnten unterschiedlichen Lebensperspektive von Mädchen und Jungen zu suchen. Untersuchungen haben aber ergeben, dass nicht eine allgemeine Technikdistanz von Frauen verantwortlich für das Fehlen von Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen ist, sondern dass das soziale Umfeld, in dem sie erlernt und ausgeübt werden, eine wesentlich größere Rolle spielen. Dieses Umfeld ist überwiegend von Männern dominiert und orientiert sich an ihrer Denk- und Lebensweise. Frauen sind dort weitgehend alleine und haben wenig weibliche Verbündete oder Vorbilder. Sie müssen sich immer noch mit offenen oder versteckten Vorurtei-

len auseinandersetzen und werden in ihrer technischen Kompetenzen nicht so selbstverständlich anerkannt wie Männer. Bereits an der Uni werden Frauen damit konfrontiert. Haben Frauen bis zum Ende des Studiums durchgehalten, ist es für sie schwerer als für Männer, einen Arbeitsplatz zu bekommen. Die Arbeitslosenrate unter Frauen ist in diesem Bereich dreimal so groß wie unter Männern.

### **Frauen für Technik und Naturwissenschaften**

Bereits seit etlichen Jahren versuchen verschiedene Projekte, die jungen Frauen über technische oder naturwissenschaftliche Berufe und Studiengänge zu informieren und sie dafür zu interessieren: Die Palette reicht von Mädchen-Technik-Tagen in Unternehmen über Informationsveranstaltungen für Mädchen in Schulen, Schnupperpraktika und speziellen Aktionen der Arbeitsämter.

Jetzt wird auch das Mentoring als Mittel entdeckt, Mädchen den beruflichen Alltag als Technikerin, Informatikerin, Ingenieurin oder Naturwissenschaftlerin schmackhaft zu machen. Durch den persönlichen Kontakt mit Frauen, die in diesem Bereich arbeiten, soll ihnen bewusst werden, dass Frauen sich in diesem Bereich durchsetzen können. Die Mentorinnen sollen als Vorbilder auf junge Frauen und Mädchen wirken und sie in ihrem Wunsch bestärken, technische oder naturwissenschaftliche Berufe anzustreben.

Durch die Vernetzung mit anderen Studentinnen und Berufspraktikerinnen können junge Frauen sich Unterstützung und Rückenstärkung holen. Ihnen soll deutlich werden, dass Frauen nicht mehr als Einzelkämpferinnen wirken müssen

und sie sich in Netzwerken gegenseitig unterstützen und gemeinsam versuchen können, das soziale Umfeld zu verändern beziehungsweise erträglicher zu gestalten. Nicht zuletzt soll jungen Frauen deutlich gemacht werden, dass in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen die besseren Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.

Mentoring-Programme und ähnliche Initiativen in diesem Bereich gibt es für

- Schülerinnen, die von Studentinnen betreut werden
- Studentinnen, deren Mentorinnen berufstätige Frauen sind.

Im Nebeneffekt entstehen durch diese Programme Netzwerke zwischen Frauen, die in diesen Berufen arbeiten und in die auch Studentinnen von Anfang an einbezogen werden.

## **Mellow – europäischer Vorreiter**

Mellow ist die Abkürzung von „Life long Mentoring of Women in and/or towards technical jobs“, in Deutschland bekannt unter: „Mentoring von Mädchen und Frauen in oder auf dem Weg zu technischen Berufen“. Es wurde auf Initiative der niederländischen VHTO, einer Organisation für Frauen in höheren technischen Studiengängen und Berufen, entwickelt. Beteiligt sind Partner aus den Niederlanden, Deutschland, Österreich, Irland und England. In den einzelnen Ländern wurden zwischen 1995 und 1998 Pilotprojekte durchgeführt, die im Rahmen des Aktionsprogramms LEONARDO DA VINCI der Europäischen Kommission finanziert wurden.

Insgesamt zwölf Institutionen, Universitäten oder Unternehmen beteiligten sich an Mellow, von deutscher Seite aus nahm die UETP ComEast daran teil. Die Trainingsorganisation in Ostdeutschland widmet sich unter anderem der Aufgabe, den Kontakt zwischen Universitäten und Unternehmen zu verbessern.

Frauen in verschiedene Stadien der Berufsvorbereitung oder -ausübung wurden in den Pilotprojekten mit Mentoring unterstützt:

- Schülerinnen der Sekundarstufe begleiteten einen Tag lang eine Ingenieurin bei der Ausübung ihres Berufes, um eine Vorstellung von deren Arbeit zu bekommen. Projekte dieser Art wurden in Irland realisiert.
- Studentinnen in technischen Studiengängen wurden von einer erfahrenen Ingenieurin im Zeitraum von sechs Monaten vor Abschluss des Studiums bis drei Monaten danach als Mentorin begleitet. In den Niederlanden und in England wurde Pilotprojekte in diesem Bereich organisiert.
- Ingenieurinnen am Beginn ihrer Berufstätigkeit, wurden von erfahrenen Ingenieurinnen als Mentorinnen bei der Entwicklung ihrer beruflichen Karriere unterstützt. In den Niederlanden, in Deutschland und in Österreich wurden Projekte dieser Art umgesetzt.

125 Mentees wurden in den Pilotprojekten von einer Mentorin betreut. Über die Projekte, die in den einzelnen Ländern organisiert wurden, informiert eine Handbuch, das von der niederländischen VHTO herausgegeben wurde und auch auf Deutsch erhältlich ist: „Mellow- Good Practice Handbuch.

Mentoring von Mädchen und Frauen in oder auf dem Weg zu technischen Berufen“.

Vor allem in Deutschland und Österreich trug das Projekt dazu bei, Mentoring als effektives Mittel, um Frauen in technischen Berufen in ihrer Karriere zu unterstützen, besser bekannt zu machen. Zu der Zeit gab es in beiden Ländern kaum Mentoring-Projekte. In einem speziell entwickelten Mentoren-Training wurden über 100 Frauen in den fünf darin geschult, als Mentorinnen zu wirken. Die Beteiligung von zwölf verschiedenen Organisationen aus fünf Ländern machte es auch Möglichkeit, sehr verschiedene Erfahrungen mit Mentoring zu gewinnen und eine Art Qualitätssiegel für gelungenes Mentoring zu entwickeln. (Zum Trainings, siehe Kapitel Training und Supervision, Seite XX)

In einem Nachfolgeprojekt wird Mellow in acht Ländern umgesetzt. Griechenland, Spanien und Finnland kommen als neue Partner hinzu. Ziel ist jetzt vor allem, Mentoring in Unternehmen umzusetzen und dort zu einer regulären Maßnahme der Personalentwicklung werden zu lassen. Auch werden nicht mehr nur Frauen in technischen Berufen angesprochen, sondern auch Frauen, die zu ethnischen Minderheiten gehören oder in Bereichen arbeiten, die von Männern dominiert werden.

## **Ada Lovelace – Mentoring mit Vorbild**

Ada Byron Countess of Lovelace lebte von 1815 bis 1852. Sie war eine der ersten Frauen, die sich mit der Programmierung von Rechenmaschinen auseinandersetzte und darüber



auch eine kommentierte Übersetzung aus dem Italienischen herausgab. Zusätzlich bekam sie drei Kinder. Die Programmiersprache ADA ist nach ihr benannt.

Inzwischen ist sie auch Namensgeberin eines Mentoring-Projekts an der Universität Koblenz-Landau. Seit August 1997 wird dort ein Mentorinnen-Netzwerk aufgebaut mit dem Ziel, mehr Frauen für Technik und Naturwissenschaften zu gewinnen. Andere Universitäten und Fachhochschulen kooperieren: Neben der Uni und der FH Koblenz, sind das die Uni und FH Mainz, Uni und FH Trier, Uni und FH Kaiserslautern und die Fachhochschulen in Bingen und Worms. An jeder Hochschule steht den Studentinnen eine Professorin und eine Dozentin als Ansprechpartnerin und Betreuerin zur Verfügung. Die zentrale Koordinierungsstelle an der Universität Koblenz-Landau wird von Dr. Sylvia Neuhäuser-Metternich geleitet. Dort kann man sich über das Projekt informieren, und von dort werden die Workshops und Schulungen organisiert.

Finanziert wird das Projekt vom Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen, vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung sowie vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz sowie von den Arbeitsämtern in Mainz und Koblenz. Seit 1999 trägt auch die Europäische Union ihr finanzielles Schärfflein dazu bei. Dadurch hat das Projekt auch europäische Partner bekommen. Das sind das Institut Supérieur de Technologie in Luxemburg und das Institut für angewandte Informatik im österreichischen Linz. Außerdem unterstützen verschiedene Vereine, Verbände und Betriebe das Projekt.

Es gibt zwei Varianten, die beide Mentoring genannt werden. In der ersten, die derzeit ausschließlich praktiziert wird, betreuen Studentinnen Schülerinnen mit dem Ziel, sie für Technik zu interessieren. Die Beratung ist eine Mischung aus engagierter, persönlicher Informationsvermittlung und dem „Lernen am Modell“: Schülerinnen sollen in den Studentinnen Vorbilder finden können, durch die sie ermutigt werden, selbst in diesem Bereich ein Studium zu wählen. Regelmäßige individuelle Beratungsgespräche zwischen Studentin und Schülerin über einen längeren Zeitraum mögen sich zufällig ergeben. Die zweite Variante, die „echtes“ Mentoring zwischen Absolventinnen und Frauen aus technisch-naturwissenschaftlichen Berufen vorsieht, ist derzeit im Aufbau.

## **1. Studentinnen informieren Schülerinnen**

Studentinnen der technisch-naturwissenschaftlichen Studiengänge der Universitäten und Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz versuchen Schülerinnen für diese Studienrichtungen zu interessieren. Sie gehen an Gymnasien, Realschulen, Fachoberschulen und Berufsschulen, um die Schülerinnen zu informieren, berichten über ihren persönlichen Lebensweg, über ihre Studienplatzentscheidung und ihr Studium und beantworten den Schülerinnen Fragen. Die Initiative geht von den Studentinnen aus: Sie nehmen den Kontakt zur Schule auf und bereiten selbst Vorträge und Unterlagen vor. Außerdem laden die Studentinnen interessierte Schülerinnen an ihre Hochschule ein.

Ehe sie solche Veranstaltungen in Schulen durchführen, werden die Studentinnen an ihrer Hochschule in Moderations- und Gesprächsführungsmethoden geschult und während ihrer Tätigkeit von Psychologinnen oder Pädagoginnen betreut. Außerdem erhalten sie als Honorar die Vergütung einer studentischen Hilfskraft. Auslagen werden ihnen erstattet. Beenden sie ihre Tätigkeit, bekommen sie ein Zeugnis über ihre zusätzlichen Qualifikationen im Bereich organisatorischer, kommunikativer und sozialer Kompetenz.

Bis Februar 2000 engagierten sich etwa 100 Studentinnen im Ada-Lovelace-Projekt und erreichten zirka 2000 Schülerinnen. In Befragungen nach solchen Besuchen erklärten Schülerinnen, dass sie durchaus ein anderes Bild von technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen gewonnen hätten und sie jetzt interessanter fänden als vorher.

Seit Januar 2000 wurde das Modell ausgeweitet: Auch Auszubildende in technischen und medienrelevanten Berufen, vor allem im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik, gehen jetzt an die Schulen, um Mädchen ab der 8. Klasse für eine Ausbildung in diesem Bereich zu gewinnen.

### **Mentoring?**

Die Beratungsleistung der Studentinnen mag an sich noch kein „echtes“ Mentoring sein. Durchaus würden sich aber daraus Mentoring-Beziehungen ergeben, meint Sylvia Neuhäuser-Metternich von der Zentralen Koordination des Ada-Lovelace-Projektes. Der Zielgruppe der jungen Mädchen entsprechen auch Eins-zu-eins-Beziehungen mit den älteren Studentinnen nicht unbedingt. Eher ergäbe sich eine Art

Gruppen-Mentoring, wenn die Studentinnen von bestimmten Mädchengruppen in Schulen immer wieder angesprochen und eingeladen werden. Da kämen oft enge Beziehungen zustande. Gelegentlich würde auch eine Studentin mal eine Facharbeit einer Schülerin betreuen, wodurch ein intensiverer Austausch entstünde.

Auch für Studentinnen im ersten Semester könnten durch das Projekt Beratungs-Beziehungen entstehen, durch die sie sich leichter im Studium orientieren könnten. Da die Regel sei, dass immer eine ältere und eine jüngere Studentin in die Klassen gingen, entstünden auch zwischen den beiden Studentinnen engere Kontakte und oft ein intensiver Austausch auch über Studieninhalte und -ziele.

## **2. Mentoring für Studentinnen**

Im Aufbau ist derzeit ein Mentoring-Projekt, in dem Expertinnen aus der Praxis die Mentorenschaft für Studentinnen im letzten Studienabschnitt übernehmen sollen. Etwa 20 Expertinnen haben sich dazu schon bereit erklärt, meint Sylvia Neuhäuser-Metternich. Derzeit werden sie auf ihren eigenen Wunsch hin in Kommunikation und Coaching geschult. Im November 2000 findet eine erste größere Veranstaltung mit Ada-Lovelace-Expertinnen und Studentinnen naturwissenschaftlich-mathematischer Studiengänge an der Universität in Mainz statt.

## **MentorinnenNetzwerk Hessen**

An hessischen Universitäten und Fachhochschulen entsteht seit 1997 ein Netzwerk zwischen Studentinnen aus naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen und Fachfrauen, die in diesem Bereich arbeiten. Die Technische Universität Darmstadt und die Fachhochschule Frankfurt am Main haben das „MentorinnenNetzwerk“ auf die Beine gestellt. An diesen beiden Universitäten startete 1999 zunächst ein Modellprojekt, das ein Jahr lang wissenschaftlich begleitet wurde. Inzwischen wird das Projekt aufgrund seines großen Erfolges auf andere Universitäten in Hessen ausgeweitet und soll von einem Hessischen Koordinierungsbüro von Frankfurt aus geleitet werden.

Gezielt hat man sich bei dem Netzwerk auf Frauen konzentriert. Studentinnen sollen weibliche Vorbilder erhalten und sehen, dass es durchaus Frauen gibt, die in diesem männlich geprägten Bereich erfolgreich berufstätig sind. Speziell weibliche Erfahrungen und Durchsetzungsstrategien in diesem Bereich sollen so an jüngere Frauen weitergegeben werden. Langfristig soll so der Frauenanteil unter den Studierenden und Berufstätigen in diesem Bereich erhöht werden. Außerdem sollen die Frauen, die immer noch oft allein unter Männern arbeiten, miteinander vernetzt werden.

Initiiert wurde das Projekt vom Hessischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung, inzwischen wird es vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst finanziert.

## Organisation

Die Nachfrage nach dem Projekt ist hoch: Bis Mai 2000 haben sich 161 Mentees und 130 Mentorinnen bei dem Projekt angemeldet, insgesamt 84 Tandems wurden zusammengebracht. Inzwischen müssen die Organisatorinnen kaum noch für ihr Projekt werben, die Mund-zu-Mund-Propaganda sorgt für regen Zulauf.

In einem Erhebungsbogen äußern interessierte Studentinnen und Praktikerinnen Wünsche und Erwartungen hinsichtlich Mentee, beziehungsweise Mentorin und geben biographische Auskünfte über sich. Aufgrund dieser Angaben werden sie von den Koordinatorinnen des Projekts gematcht. Die Mentee setzt sich dann selbst mit der ihr zugeteilten Mentorin in Verbindung. Auch Schülerinnen, die sich für einen Studiengang in der Naturwissenschaft oder Technik interessieren, können über das Projekt Kontakt zu einer Mentorin bekommen. Bisher hat aber nur eine Schülerin diese Gelegenheit wahrgenommen.

Alle drei bis vier Monate finden Vernetzungstreffen statt, in denen Mentorinnen und Mentees sich gegenseitig kennen lernen und über das Mentoring hinaus Kontakte knüpfen können. Den Mentorinnen wurde außerdem eine zweieinhalbtägige Fortbildungsveranstaltung am Frankfurter Burckhardt Haus angeboten, in denen sie ihre Rolle klären und die Umsetzung von kollegialen Beratungsverfahren trainieren konnten. Neu eingeführt wurde, in Anbetracht der ersten Erfahrungen in den Tandems, dass eine Koordinatorin vor dem Beginn der Mentoring-Beziehung ein persönliches Gespräch mit der Mentee führt, um sicherzustellen, dass sie sich der Möglichkeiten des Mentoring bewusst wird.

## ***Mentoring in der Praxis: Ergebnisse einer Befragung***

Einer nicht an der Planung und Durchführung des Projektes beteiligte Soziologin befragte Mentorinnen und Mentees nach den Ergebnissen des Mentoring. Sie interviewte im Frühjahr 1999 17 Mentees und 15 Mentorinnen. Sechs Monate später sprach sie mit neun Mentees und zehn Mentorinnen aus dieser ersten Gruppe noch einmal. Alle beteiligten Mentees und Mentorinnen wurden außerdem im November 2000 telefonisch nach ihren Erfahrungen befragt.

Die Ergebnisse zeigten, dass vor allem eine umfassende Information der Beteiligten nötig ist. Trotz Einführungsveranstaltung und Informationsmaterialien der Organisatorinnen herrschte Unklarheit darüber, wie Mentoring im einzelnen umgesetzt werden könnte. Die Mentees waren sich unsicher, wie oft sie ihre Mentorin kontaktieren könnten. Manche dachten, dass sie sich nur bei konkreten Schwierigkeiten an sie wenden sollten und nutzen daher das Mentoring nicht in dem Maß, wie von den Planerinnen des Projektes eigentlich vorgesehen. So stand eher eine punktuelle Beratung der Mentees im Vordergrund. Mentees und Mentorinnen trafen sich im Schnitt nur ein- bis zweimal persönlich.

Bei einigen Tandems entwickelten sich dennoch ein reger Austausch per E-Mail und Telefon. So gaben vier Tandems an, dass sie die Treffen bereits am Telefon hinsichtlich der Zielsetzungen und Erwartungen vorbereitet hätten und dann

bei der persönlichen Begegnung gleich intensive und fruchtbare Gespräche geführt hätten. Themen der Gespräche waren etwa die Unterstützung bei Studienproblemen, was bis zu gezielter Nachhilfe ging, oder die Hilfe bei der Studienplanung. Außerdem wurden Diplomarbeiten vermittelt, Stellenangebote weitergeleitet und die Mentees konnten die Arbeitsplätze ihrer Mentorinnen besichtigen.

((Kasten))

Interview mit Dr. Dagmar Eberhardt, Leiterin des Referats Wissenschaft und Forschung, Lobby für Frauennetzwerke, Frauen in Glaubensgemeinschaften im Hessischen Sozialministerium.

((Kasten Ende))

## ***Mentoring auf Initiative einer Forschungseinrichtung***

### **Muffin – Mentoring für Informatikerinnen**

Ein weiteres Mentoring-Projekt, das sich an Studentinnen in naturwissenschaftlichen Fächern richtet, entsteht beim GMD Forschungszentrum Informationstechnik in St. Augustin bei Bonn. Nicht die Universität ist hier Organisatorin eines Projekts, sondern eine wissenschaftliche Einrichtung, deren Beauftragte für Chancengleichheit langfristig den Frauenanteil unter den angestellten Wissenschaftlerinnen erhöhen möchte.



Das Projekt heisst „Muffin“, was für „Mentoring zwischen Universität und Forschung für Informatikerinnen“ steht. So oft habe es bei der GMD schon geheißt: „Wir würden gerne Informatikerinnen einstellen, aber es gibt ja keine!“ Das wollte sich Ulrike Petersen, die als Wissenschaftlerin und zusätzlich als Beauftragte für Chancengleichheit bei der GMD arbeitet, nicht mehr anhören und deshalb beschloss sie: Qualifizierte Studentinnen müssen in der GMD sichtbar gemacht werden, damit potentielle Nachwuchswissenschaftlerinnen zur Verfügung stehen.

In der GMD waren im Jahr 1999, als das Mentoring-Programm startete, 79 Wissenschaftlerinnen beschäftigt, sie stellen zirka zwölf Prozent der Belegschaft dar. Weniger als die Hälfte von ihnen sind Informatikerinnen. Ihren Anteil möchten die Organisatorinnen von Muffin erhöhen. Wenn unter den Postdoktorandinnen der GMD im Bereich Informatik mehr Frauen sind, dann stehen auch für Stellenbesetzungen mehr Kandidatinnen zur Auswahl und das Argument des „Wollens, aber nicht Könnens“ zieht nicht mehr.

Deshalb wendet sich Muffin gezielt an Studentinnen der Informatik. Sie sollen schon während des Studiums eine Mentorin aus der GMD zur Seite bekommen, die sie dabei unterstützt, ihre berufliche Karriere gezielt zu planen. Der „Arbeitsplatz Forschung“ soll ihnen nahegebracht und ihre Qualifikation als künftige qualifizierte Wissenschaftlerinnen durch das Mentoring sichtbar gemacht werden – vor allem in der GMD versteht sich. Auch Netzwerke zwischen Mentorinnen und Mentees sollen dazu beitragen, dass mehr Studentinnen für die Forschung gewonnen werden und in diesem Bereich Karriere machen können.

## **Organisation**

Das Mentoring-Projekt organisiert die GMD gemeinsam mit der Universität Bremen. Im Rahmen des dortigen Sommerstudiums „Informatica Feminale“ werden die Studentinnen angesprochen und für das Mentoring interessiert. Das Managerinnen Kolleg Köln berät die GMD bei der Umsetzung des Projektes und führt die Fachveranstaltungen durch. Es ist im Internet auf der Homepage der GMD beispielhaft dokumentiert. (Adresse siehe Serviceteil)

Im August 1999 trafen sich die Beteiligten das erste Mal, um die Umsetzung des Projekts in Angriff zu nehmen. Zunächst wurden die Mentorinnen ausgewählt. Zwölf Wissenschaftlerinnen aus der GMD hatten sich für das Amt der Mentorin interessiert, neun erklärten sich schließlich bereit, mitzuwirken. Sie präsentierten sich, entweder persönlich, oder in Form einer schriftlichen Selbstdarstellung auf der „Informatica Feminale“ in Bremen, so dass potentielle Mentees auswählen konnten, welche Mentorin sie interessiert.

Die Mentees sollten im letzten Drittel ihres Informatik-Studiums sein. Sie wurden auf der Sommerakademie über das Projekt informiert und konnten sich über die Homepage der GMD mittels eines Fragebogens für das Mentoring bewerben. Zufälligerweise bewarben sich genau neun Mentees für das Projekt. Anschließend nahmen die Organisatorinnen gemeinsam mit den Mentorinnen die endgültige Zuordnung vor. In einem Vorbereitungstreffen lernten sich die Tandems kennen, anschließend arrangierten sie selbst individuelle Treffen.

Im Oktober 1999 starteten sie in das Mentoringprogramm, das Ende 2000 endet. Den Mentees wurden zusätzlich drei Workshops angeboten, in denen sie Erfahrungen austauschen und mithilfe einer Supervisorin anstehende Fragen klären konnten. Außerdem wurden sie gebeten, eine Art Tagebuch über ihre Erfahrungen während des Mentoring zu führen. Die Mentorinnen trafen sich insgesamt zweimal zu einem Erfahrungsaustausch. Neben Auftakt- und Abschlussveranstaltung trafen sich Mentees und Mentorinnen noch ein weiteres Mal, um sich gegenseitig besser kennen zu lernen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Die Pilotphase des Projekts wurde mit einer Veranstaltung für alle mittelbar Beteiligten im November 2000 abgeschlossen. Die Mentees und Mentorinnen werden jedoch darüber hinaus bei der Fortsetzung ihre Mentorship-Beziehungen bis Ende 2001 projektmäßig unterstützt.

### **Erfahrungen**

Die mit dem Projekt gesammelten Erfahrungen werden in einem Abschlussbericht zusammengefasst, der nach Abschluss des Projekts über die GMD zu beziehen sein wird. In einem Zwischenbericht nannten die Mentees auf die Frage, was ihnen das Mentoring bisher gebracht habe unter anderem folgende Aspekte:

- Einblick in ein Forschungszentrum außerhalb der Uni und den Arbeitsalltag dort
- Einblick in Projektarbeit
- Motivation für das Studium, neue Impulse

- Netzwerke knüpfen ( zu anderen Mentees, zu GMD- Beschäftigten)
- Feedback der Mentorin zu eignen Überlegungen der Mentee zum Studienverlauf
- Anregungen zum Umgang mit Problemen, wie etwa freie Reden halten, Umgang mit Prüfungen und Lernstress
- Tipps zum Umgang mit (unterschwellig) Diskriminierungen
- Teilnahme an Seminaren
- Neue Perspektiven auf die eigne Situation/ das eigene Verhalten
- Bestärkung in der eigenen Arbeit (Fachschaft, Frauenarbeit, Studieninhalte)

### **Maßnahmen-Mix zur Chancengleichheit**

Mentoring ist eine Weg, um den Anteil an Informatikerinnen in der GMD möglicherweise zu erhöhen. Es wird durch weitere Maßnahmen unterstützt:

- Beauftragte für Chancengleichheit: Eine halbe Stelle für eine Beauftragte für Chancengleichheit wurde eingerichtet und mit der Wissenschaftlerin Ulrike Petersen besetzt. Sie ist bereits aktiv im Arbeitskreis „Frauen in Forschungszentren“ der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren.
- Veränderung der Ausschreibungstexte für Stellen: Qualifizierte Frauen werden besonders aufgefordert, sich zu bewerben.

- Mehr Marketing: Die Wissenschaftlerinnen stellen ihre Arbeit auf Messen und Berufswahl-Veranstaltungen für Schülerinnen vor.
- Kontakt mit der Zielgruppe: Wissenschaftlerinnen der GMD wirken als Dozentinnen auf der „Informatica Feminale“ mit.
- Situationsanalyse: Eine Analyse zur Situation von Frauen in der GMD wird derzeit erstellt.