



M

G

F

F

I

KIM – Kompetenz im Management.
Mentoring für Frauen in Nordrhein-Westfalen

KIM

Kompetenz im Management

www.mgffi.nrw.de

Impressum

Herausgeber
Ministerium für Generationen, Familie, Frauen
und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen
Referat Kommunikation
Horionplatz 1, 40213 Düsseldorf
Telefon 0211 8618 50
info@mgffi.nrw.de
www.mgffi.nrw.de

Ansprechpartnerin
Referat Chancengleichheit in der Wirtschaft
Birgit Wehrhöfer
Telefon 0211 8618 3357
birgit.wehrhoefer@mgffi.nrw.de

Gestaltung
cmh werbeagentur, Ahlen

Fotos
Christine Sommerfeldt, Düsseldorf
Titelfoto und Seite 13: Ursula Pfennig, Hamm

Druck
Claßen Druck, Drensteinfurt

© 2008/MGFFI 1070

Die Druckfassung kann bestellt werden
im Internet: www.mgffi.nrw.de/publikationen
telefonisch: 01803-100110 C@II-NRW (9 Cent/Min.*)
*aus dem Festnetz der
Deutschen Telekom AG

Bitte die Veröffentlichungsnummer **1070** angeben.



Vorwort

Wir wissen es längst: Will Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht weiter zurückfallen, muss es seine vorhandenen Talentressourcen besser nutzen. Leider ist uns das noch nicht in ausreichendem Maße gelungen. Was liegt also näher, als noch stärker auf die bestens qualifizierten und hoch motivierten Frauen der jungen und mittleren Generation zu setzen? Auch und gerade für Spitzenpositionen?

Zwar ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in den vergangenen Jahren leicht gestiegen, doch es ist unbestreitbar, dass weiterhin erheblicher Handlungsbedarf besteht. Frauen haben nach wie vor Probleme, in die obersten Führungsebenen vorzustoßen. Besonders schwierig ist es für Frauen in Großunternehmen. Hier liegt der Frauenanteil in der obersten Führungsebene bei gerade einmal vier Prozent.

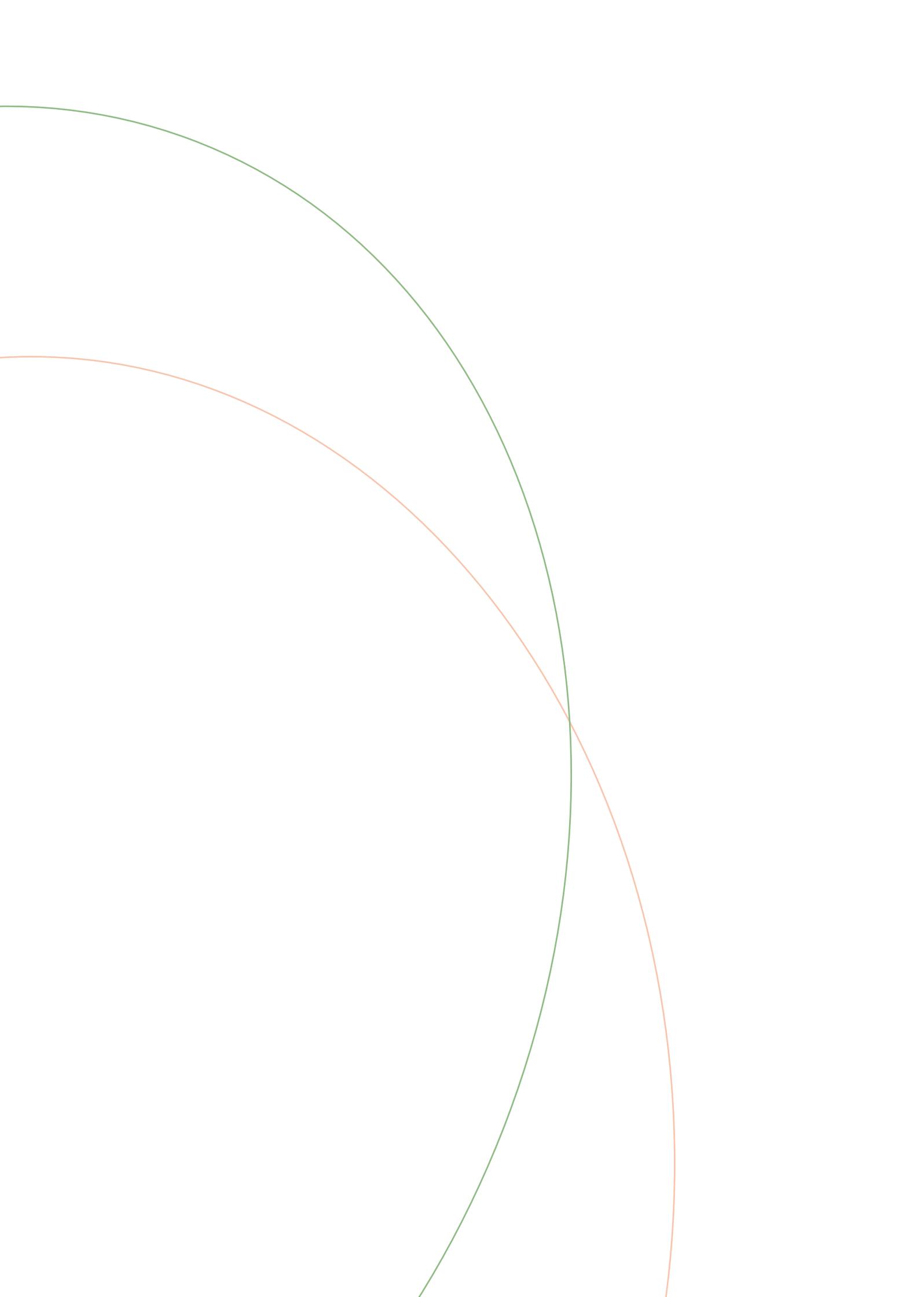
Um die Aufstiegschancen von Frauen in der Wirtschaft zu verbessern, hat das Frauenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen das Mentoring-Programm „Kompetenz im Management“ (KIM) initiiert. Es richtet sich an jüngere, hochqualifizierte Frauen in den Unternehmen.

Die Idee: Frauen fördern Frauen. Mit weit über 200 Mentoring-Paaren, die im Rahmen dieses Programms zusammengebracht wurden, ist KIM heute das bundesweit erfolgreichste unternehmensübergreifende Mentoring-Programm für weibliche Führungsnachwuchskräfte. 80 Prozent der Mentees, die an KIM teilnahmen, bewerteten ihr Mentoring als erfolgreich. Viele Mentorinnen engagieren sich dankenswerterweise bereits zum dritten, vierten oder sogar fünften Mal als Mentorin.

Grund genug, das Mentoring-Programm KIM einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen! Die vorliegende Broschüre erläutert nicht nur das Konzept und den Ablauf des Mentorings, sondern liefert auch eine detaillierte Auswertung der elf bisher abgeschlossenen Mentoring-Jahrgänge. So entsteht ein genaues Bild des Mentoring-Programms KIM und seiner Erfolge. Aber überzeugen Sie sich selbst. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

A handwritten signature in black ink, which reads 'Armin Laschet'. The signature is fluid and cursive.

Armin Laschet
Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhalt

1. Stolpersteine auf dem Weg nach oben	6
2. Mentoring – ein erfolgreiches Konzept	10
zur Karriereförderung	
3. Zwei für viele: Ein Tandem berichtet von	12
seinen Erfahrungen	
4. Das Programm	16
4.1 Akquisition und Auswahl der Mentees	16
4.2 Die Gewinnung von Mentorinnen	18
4.3 Das Zusammenstellen der Mentoring-Tandems	18
4.4 Das Begleitprogramm	19
5. Eine Bilanz der Jahre 2000 bis 2008	22
5.1 Die Mentees	23
5.2 Die Mentorinnen	32
5.3 Motive für das Engagement als Mentorin	34
5.4 Bilanz der Mentoringbeziehungen	35
6. Wie Mentees, Mentorinnen und Unternehmen	42
von Mentoring profitieren	
6.1 Mentees: der richtige Schub für die Karriere	42
6.2 Mentorinnen: neue Impulse, neue Kontakte	44
6.3 Unternehmen: motivierter Führungsnachwuchs	45
mit klarem Kurs	
7. Fazit	46
Literatur	48
Ansprechpartnerinnen	49

1. Stolpersteine auf dem Weg nach oben

100 Führungskräfte – 24 davon sind Frauen. Das ist aktuell Realität in Deutschlands Unternehmen. Frauen in Deutschland sind heute besser ausgebildet als je zuvor. Sie sind berufsorientiert und hoch motiviert, etliche erreichen die Ebene des mittleren Managements. Doch der Weg nach oben ist für Frauen immer noch schwieriger als für Männer, und beim Aufstieg ins Top-Management scheitern immer noch viele an der berüchtigten „gläsernen Decke“. Gleichwohl ist die Zahl der Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in den letzten Jahren etwas gewachsen. Dies gilt allerdings nicht für die Führungsetagen in Großunternehmen. Hier haben Frauen mit einem Anteil von nur vier Prozent Seltenheitswert.

Dennoch: Nie hatten Frauen bessere Chancen, Spitzenpositionen zu erobern. Die Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, auf begabte und ambitionierte Frauen zu verzichten. Nicht nur im Sinne der Gleichstellung, sondern auch im Interesse einer leistungsstarken und innovationsfähigen Wirtschaft brauchen wir heute mehr Managerinnen in den Unternehmen.

Um den Anteil von Frauen in den Chefetagen Nordrhein-Westfalens zu erhöhen, initiierte das Frauenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 1999 ein Mentoring-Programm für junge Frauen, die eine Führungsposition in

der Privatwirtschaft anstreben. Mit der Umsetzung des Programms wurde das Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel (ZFBT) beauftragt. Im März 2000 ging die erste Pilotgruppe des Programms „KIM – Kompetenz im Management“ an den Start.

Erfahrungen in den Vereinigten Staaten, wo Mentoring schon seit etwa zwanzig Jahren zur Karriereförderung von Frauen eingesetzt wird, weisen das Konzept als eines der effektivsten Instrumente für die Nachwuchsförderung aus. Studien zeigen, dass Frauen durch Mentoring ihren beruflichen Aufstieg beschleunigen konnten, höhere Hierarchieebenen erreichten und somit die Zahl der Frauen in Führungspositionen vergrößerten.

Dieses Ergebnis überrascht nicht, wenn man betrachtet, warum der Aufstieg von Frauen im Durchschnitt langsamer verläuft als der von Männern und häufiger in niedrigeren Hierarchieebenen stecken bleibt. Wenn aufstiegsbereite Frauen scheitern, liegt das eben nicht nur an den Schwierigkeiten, Kinderwünsche und Karriere miteinander zu vereinbaren oder an offensichtlicher Diskriminierung, sondern häufig an einer männlich geprägten Unternehmenskultur und an fehlender Förderung. Dies bestätigt eine repräsentative Umfrage des Forsa-Instituts¹.

86 Prozent der befragten Managerinnen haben demnach

Mentorin: „In den letzten Jahren haben sich nach meiner Einschätzung die Karrierechancen von Frauen deutlich verbessert. Wenn junge Frauen selbstbewusst und zielorientiert ihre Forderungen platzieren, können sie auch ihren Weg machen.“

¹ Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Einschätzungen, Erwartungen, Wünsche. Umfrage des Forsa-Instituts, im Auftrag von Financial Times Deutschland, Capital und Heiner Thorborg im Rahmen der Initiative „Generation CEO“, 2007.



den Eindruck, dass es für sie schwieriger ist als für Männer, in Top-Positionen zu gelangen. Dabei sehen sie zu 70 Prozent die Dominanz männlicher Netzwerke als das größte Hindernis für ihre Karriere.

Offene Diskriminierung ist selten geworden, doch nach wie vor stoßen Frauen auf versteckte und mittelbare Benachteiligungen: Man traut ihnen eine Führungsrolle nicht zu; sie schneiden bei der Personalbewertung schlechter ab, weil Führungsqualitäten mit typisch männlichen Verhaltensweisen assoziiert werden; oder konkurrierende Kollegen schrecken auch vor sexistischen Kränkungen nicht zurück. Erfahrene Führungsfrauen kennen diese Mechanismen und können weniger erfahrenen, jungen Frauen im Mentoring den Rücken stärken und ihnen mögliche Reaktionen aufzeigen. „Sich nicht ins Bockshorn jagen lassen“, so formulierte eine Mentorin aus dem Programm KIM ihre wichtigste Botschaft an junge Frauen.

Von größerer Bedeutung scheint jedoch, dass Frauen beim Aufstieg an einer männlich geprägten Unternehmenskultur scheitern. Die im Management geltenden Normen, Verhaltensmuster und Wertvorstellungen wurden von Männern geprägt und werden weiterhin von ihnen bestimmt. Welche Gesprächsrituale und Verhandlungsstrategien sind üblich? Wie wird Erfolg definiert und

honoriert? Welche Personen können beim Fortkommen behilflich sein? Für Frauen ist das oft eine Umgebung, in der sie nicht ihre beste Leistung erbringen können. Sie stehen vor der Herausforderung, angesichts weniger weiblicher Rollenvorbilder ihre eigene authentische Führungsrolle zu finden.

Kein Instrument ist für die Überwindung dieser Hindernisse so gut geeignet wie Mentoring. Denn es setzt ja genau auf Erfahrungswissen. Die Mentorin hat bei ihrem eigenen Aufstieg gelernt, die Spielregeln für ihre Karriere zu nutzen, und kann der Mentee helfen, die Unternehmens- und Branchenkultur zu „entschlüsseln“.

Viele Frauen stoßen auch deshalb irgendwann an die berüchtigte „gläserne Decke“, weil es in ihrem Unternehmen niemanden gibt, der sie fördert. Männliche Vorgesetzte setzen sich eher für eine männliche Nachwuchskraft ein. Das liegt zum Teil daran, dass sie einfach nicht an Frauen denken, wenn sie über Potenzialträger nachdenken, oder bei Frauen eine höhere Versagensquote vermuten. Aber auch subtilere psychologische Mechanismen spielen eine Rolle: Mit einem männlichen Mitarbeiter können sie sich eher identifizieren und eine professionelle und persönliche Beziehung zu einem Mann ist ihnen angenehmer als die Beziehung zu einer jüngeren Frau, hinter der eventuell

Mentorin: „Ich hatte in einem früheren Job einmal eine ganz skurrile Begegnung mit einem männlichen Vorgesetzten. Er, 1,50 m groß, stand vor mir, 1,85 m groß, und schrie: ‚Niemand bringt mich dazu, zu einer Frau aufzuschauen!‘ Heute kann ich darüber lachen.“

auch sexuelles Interesse vermutet werden könnte. Aus demselben Grund schrecken auch viele Frauen davor zurück, sich einen Mentor zu suchen. Sie verlassen sich eher auf ihre eigene Leistung, als in den Ruf zu geraten, eine Position durch Förderung erlangt zu haben.

Eine Mentorin ersetzt der Mentee nicht nur die fehlende Unterstützung im Unternehmen. Als Vorbild kann sie ihr vermitteln, dass die Nutzung von persönlichen Kontakten und „Türöffnern“ ebenso zur professionellen Karriereplanung gehört wie die individuelle Leistungsbereitschaft.

Das Mentoring-Programm KIM wurde als unternehmensübergreifendes Mentoring angelegt, um auch Frauen aus kleinen und mittleren Unternehmen die Teilnahme zu ermöglichen. Denn während in größeren Unternehmen – zum Beispiel der Commerzbank, der Lufthansa, der Telekom und der Deutschen Bank – Mentoring bereits seit Jahren zur Personalentwicklung eingesetzt wird, spielt es in mittelständischen Unternehmen bisher kaum eine Rolle. Zugleich fehlt es in kleineren Betrieben oft an weiblichen Vorbildern auf der Führungsebene.

KIM akquiriert ausschließlich weibliche Führungskräfte als Mentorinnen. Denn nur eine Frau kann einer Frau ein Rollenvorbild sein. Besonders Frauen in einer männlich geprägten Unternehmenskultur schätzen den Austausch mit weiblichen Führungskräften und anderen Jungmanagerinnen. Auf Frauen als Mentorinnen zu setzen, bedeutet auch, Frauen als Führungskräfte sichtbar zu machen. Zunächst einmal für die am Programm beteiligten Mentees, in einem weiteren Schritt aber auch für andere Führungsfrauen und die Öffentlichkeit. So haben sich viele Führungsfrauen über ihre Mentorinnenschaft im Projekt KIM kennengelernt und bilden gemeinsam ein Netzwerk von etwa 150 Managerinnen in Nordrhein-Westfalen.

Mentee: „Ich habe einen noch sehr jungen Chef, der seine Mitarbeiterinnen leider nicht fördert. Während meine männlichen Kollegen alle möglichen Angebote wie zum Beispiel Einladungen zu Seminaren bekommen, muss ich hinter jeder Information herlaufen. Ich muss aufpassen, dass ich mich davon nicht entmutigen lasse und lernen, meine Forderungen zu platzieren.“



Rat suchen!

„Beratung in Anspruch zu nehmen ist ein Zeichen von Professionalität. Es ist ein großer Irrtum, wenn Frauen glauben, alles allein schaffen zu müssen. Wenn ich im Beruf Karriere machen will, brauche ich Menschen, die mich fördern. Und ich muss meine neue Rolle im Unternehmen immer wieder neu reflektieren. Wo stehe ich? Wie will ich mich im Betrieb positionieren? Ein professioneller Blick von außen ist dabei sehr hilfreich. Sonst kann es passieren, immer wieder in den gleichen Situationen stecken zu bleiben, immer wieder über dieselben eigenen Verhaltensmuster zu stolpern. Eine Expertin oder ein Experte hat eine andere Sicht auf die Dinge, das kann zu wirklichen Aha-Effekten führen.

Ich selbst habe für mich persönlich und für die Unternehmen, für die ich als Personalleiterin tätig war, immer wieder professionelle Unterstützung zu Rate gezogen, zum Beispiel in der Form eines Coachings oder eben auch eines Mentorings. Als ich zum ersten Mal vom Mentoring-Programm des Landes Nordrhein-Westfalen hörte, war ich sofort begeistert, weil sich mir hier erstmals die Möglichkeit bot, von einer anderen Frau in leitender Position Anregungen zu erhalten. Ich bewarb mich als Mentee, obwohl ich bereits als Personalleiterin über Führungserfahrung verfügte. Tatsächlich habe ich von dem Austausch mit meiner Mentorin bei der Positionierung in meiner neuen Stellung und dem Aufbau der Abteilung sehr profitiert. Wer im Beruf etwas erreichen will, darf solche Möglichkeiten nicht verschenken.“

Petra Lück, Consultant
Mercer Deutschland GmbH, Düsseldorf
Mentee und dreifache Mentorin im Mentoring-Programm
KIM - Kompetenz im Management

2. Mentoring – ein erfolgreiches Konzept zur Karriereförderung

Der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie. Als Odysseus in den trojanischen Krieg zog, beauftragte er seinen Vertrauten Mentor, seinen Sohn Telemach in die Gesellschaft einzuführen, ihm Berater und väterlicher Freund zu sein. Seit Mentoring von Personalentwicklern in den USA eingesetzt wird, werden unterschiedliche Konzepte darunter gefasst, die sich teilweise mit Elementen von Coaching und Karriereberatung vermischen. Wir verstehen unter Mentoring den gezielten Aufbau einer Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer Führungskraft und einer Nachwuchskraft mit Führungs- und Entwicklungspotenzial für einen begrenzten Zeitraum.

Die Praxisfelder, in denen Mentoring eingesetzt wird, sind breit gestreut. So gibt es zum Beispiel Mentoring-Programme an Universitäten, die jungen Frauen aus frauentypischen Studienfächern den Übergang vom Studium in den Beruf erleichtern sollen. Andere Programme führen Nachwuchskräfte an Ehrenämter in sozialen Einrichtungen heran oder unterstützen den Aufstieg in der Politik. In Unternehmen wird Mentoring eingesetzt zur Begleitung von Auszubildenden, um Neuzugängen die Integration in das Unternehmen zu erleichtern oder zur Karriereförderung für den Managementnachwuchs.

KIM – Kompetenz im Management ist ein Angebot an junge, aufstiegsorientierte Frauen aus nordrhein-westfälischen Unternehmen. Anders als ein unternehmensinternes Mentoring bringt KIM Mentee und Mentorin aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen, es handelt sich also um ein unternehmensübergreifendes Mentoring, auch Cross-Mentoring genannt. So organisiert, gibt KIM vor allem Frauen aus kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, von Mentoring zu profitieren.

Aber ein unternehmensübergreifendes Mentoring hat noch weitere Vorteile. Sowohl Mentee als auch Mentorin lernen eine andere Unternehmenskultur kennen. Und es bewirkt einen Austausch zwischen Führungskräften, der sich zu einem stabilen Netzwerk entwickeln kann. Außerdem stehen Mentorin und Mentee in keiner hierarchischen Beziehung zueinander. Das erleichtert es beiden, einen partnerschaftlichen Diskurs fern von Über- und Unterordnung zu entwickeln. Die Teilnahme auf beiden Seiten der Partnerschaft ist vollständig freiwillig. Weder für die Mentorin noch für die Mentee spielt sozialer Druck aus dem Unternehmen eine Rolle bei der Entscheidung, sich im Mentoring-Programm zu engagieren. Ausschließlich der erwartete persönliche Nutzen ist entscheidend.

Mentee: „Ursprünglich war ich in meinem Mentoring auf die Vorbereitung eines Stellenwechsels ausgerichtet. Das habe ich angesichts der schlechten wirtschaftlichen Lage der Branche zurückgestellt. Meine Mentorin hat mich darin beraten, wie man seinen Arbeitsplatz besser strukturieren kann und zum Beispiel Arbeitsprofile erstellt.“



Bei einem Cross-Mentoring kann die Mentoring-Beziehung allerdings nicht durch betriebliche Maßnahmen flankiert werden. Die Mentee muss ihre persönlichen Zielsetzungen im Unternehmen weitgehend selbstständig realisieren.

Mentoring ist ein Beratungsprozess, der hohe Ansprüche an die Fähigkeit der Mentee stellt, ihre gegenwärtige Situation im Unternehmen zu beschreiben, ihre beruflichen Ziele zu definieren und neu Erlerntes im Alltag umzusetzen. Es kann Elemente von Karriere-, Weiterbildungs- und allgemeiner Lebensberatung, Coaching, Lernen vom Rollenvorbild, aber auch fachlichen Austausch zwischen den Mentoring-Partnerinnen umfassen. Mentoring überschneidet sich also durchaus mit anderen Beratungskonzepten, ist aber zugleich mehr als nur deren Summe. Welche Schwerpunkte gesetzt werden, ist abhängig von den individuellen Anliegen einer Mentee. Eine Stärken- und Schwächenanalyse kann zum Beispiel Grundlage für die gemeinsame Entwicklung von Strategien zum Ausbau der Stärken und Abbau der Schwächen sein. Von den Mentees wird allerdings erwartet, dass sie ihre grundlegenden Ziele klar vor Augen haben.

Von anderen Beratungsformen unterscheidet sich Mentoring insbesondere durch die Zuweisung von spezifischen Expertinnenrollen an Mentorin und Mentee. Die Mentee ist Expertin für ihre eigene Situation. Sie weiß, was sie will und was sie braucht. Sie wählt aus, welche Anregung der Mentorin sie umsetzt und welche sie nicht gebrauchen kann. Die Mentorin bietet der Mentee ihren persönlichen Erfahrungshintergrund als Reflexionsfolie an. Ihre Rolle ist es aber nicht, der Mentee vorzuschreiben, welcher Schritt für sie der richtige ist. Allgemeingültige „Rezepte“ gibt es in der Regel nicht.

Mentorin: „Frauen im Management haben immer noch damit zu kämpfen, dass die Erwartungen an Führungseigenschaften und -stile von der Männerwelt geprägt sind. Und Männer bewerten „Fraueneigenschaften“ geringer. Tatsächlich präsentieren Frauen sich selber häufig auch schlechter. Aber mit Energie, Hartnäckigkeit und emotionaler Intelligenz können junge Frauen es schaffen.“

3. Zwei für viele: Ein Tandem berichtet von seinen Erfahrungen

Im Mentoring-Programm KIM sind mit Karin Emser-Loock als Mentorin und Xenia Giese als Mentee zwei Frauen aus der Informatikbranche zusammengekommen. Im Interview mit der Journalistin Ursula Pfennig schildern sie ihre Erwartungen an das Programm und die Ergebnisse der Arbeitstreffen.

Schildern Sie uns bitte kurz Ihre Tätigkeitsbereiche?

Karin Emser-Loock: Als Diplom-Informatikerin bin ich bei der Atos Worldline als Abteilungsleiterin im Bereich Softwareentwicklung tätig. Die Abteilung besteht aus etwa 35 Software-Ingenieuren, die Lösungen für den elektronischen Zahlungsverkehr erstellen, zum Beispiel um Kartenzahlungen abzuwickeln. Das ist einer der beiden Schwerpunkte der Atos Worldline. Es gibt in Deutschland zwei Standorte, hier in Aachen und in Frankfurt.

Xenia Giese: Auch ich habe mit Software zu tun, aber von meiner Ausbildung her bin ich keine Informatikerin, sondern Diplom-Chemie-Ingenieurin. Mein Arbeitgeber ist die MGI, der IT-Dienstleister der Metro-Gruppe. Wir entwickeln Warenwirtschaftssysteme und Systeme für die Zusammenarbeit der Unternehmen in dreißig Ländern. Konkret bin ich Projektleiterin für mehrere Intranetsysteme unter dem Schlagwort „Arbeitsplatz der Zukunft“. Über die Intranetsysteme wird alles abgewickelt – vom Urlaubsantrag bis hin zur virtuellen Zusammenarbeit.

In welcher Position arbeiteten Sie, als Sie sich für das Mentoring beworben haben?

Xenia Giese: Als ich mich beworben habe, hatte ich gerade meine Position gewechselt. Vorher war ich in einem anderen Unternehmen der Metrogruppe für die Projektleitung im Bereich E-Learning zuständig. Das war nominal die Position einer Abteilungsleitung, aber die Abteilung war sehr klein, das ist nicht vergleichbar. In meiner jetzigen Position habe ich mehr Personalverantwortung. Der Startpunkt war damals: Ich bin neu, ich will mich positionieren und Perspektiven schaffen.

Was hat Sie bewogen, an dem Programm teilzunehmen?

Xenia Giese: Zuvor hatte ich Projekte eher auf der Grundlage meines fachlichen Know-hows geleitet. In der neuen Position fühlte ich mich zunächst nicht ganz so sicher, weil mir die formale Ausbildung fehlte. Mir war klar, dass man mir das zutraute, schließlich hatte man mich für die Position eingestellt. Das war eines meiner Ziele für das Mentoring: Mir selbst in meiner Position sicherer zu

werden. Hinzu kam der Wunsch, ein Vorbild zu haben, meine Wünsche und Ideen gespiegelt zu bekommen. Und zu hören, wie es einer anderen Frau gegangen ist, die einen ähnlichen Werdegang hatte und in einer ähnlichen Branche arbeitet. Es tut gut, andere Meinungen zu hören. In der Metro hat dieses Mentoring-Programm eine große Lobby. Die Vorgesetzte meines Chefs hat mich auf KIM aufmerksam gemacht. Da habe ich auch gleich gesagt: Na klar!

Karin Emser-Loock: Ich bin Mitglied in einem Service-Club, bei Soroptimist International. Der Club fördert ein bundesweites Mentoring-Programm. Ich fand die Idee wirklich gut. So etwas hätte ich mir vor zehn Jahren für mich auch gewünscht. Aus verschiedenen Gründen konnte ich an dem bundesweiten Programm der Soroptimistinnen nicht teilnehmen. Dann habe ich gehört, dass es so etwas auch in Nordrhein-Westfalen gibt und mich angemeldet.

War es wichtig für Sie, dass es ein Programm speziell für Frauen ist?

Karin Emser-Loock: Das war mir sehr wichtig. Einmal, weil es mir sehr



am Herzen liegt, weiblichen Führungsnachwuchs zu stärken. Zum anderen arbeitet man in unserer Branche doch mehr mit Männern zusammen. Da ist es schwierig, Frauen zu finden, mit denen man sich mal austauschen kann.

Xenia Giese: Auch für mich war das ein entscheidendes Benefit. Mein berufliches Umfeld ist eher männlich geprägt. Ich muss meinen Weg finden, sehen, wie ich mich positioniere. Da ist der Rat einer Frau hilfreicher als der eines männlichen Mentors. Der Hintergrund ist ein anderer. Klar gibt es Parallelen, aber manche Herausforderungen sind andere. Zum Beispiel das Thema Familie. Oder die Frage, wie man als Frau wahrgenommen wird, auch von den eigenen Freunden, wenn man sich engagiert.

Karin Emser-Loock: Es gibt unterschiedliche Verhaltensweisen, Männer gehen anders an gewisse Dinge heran. Männliche Vorbilder taugen daher nicht immer zur Orientierung in der beruflichen Entwicklung.

Haben Sie Kinder?

Karin Emser-Loock: Als ich in meine derzeitige Position befördert wurde, hatte ich bereits zwei Kinder. Bis auf eine Erziehungszeit von eineinhalb Jahren habe ich immer in Vollzeit gearbeitet.

Xenia Giese: Ich habe noch keine Kinder. Aber das ist ein Thema, mit dem ich mich beschäftige, und da ist es hilfreich, wenn die Mentorin Familie hat.

Wie war es denn, als Sie sich das erste Mal gesehen haben?

Karin Emser-Loock: Spannend! Wir sind ziemlich schnell gut miteinander ins Gespräch gekommen. Frau Giese hat direkt sehr offen erzählt, wie ihre berufliche Situation ist und welche Fragen zu ihrer beruflichen Situation sie beschäftigt. Wir mussten dann erst einmal sortieren: Welche Themen sind relevant? Welche Grundmotivation steht im Mittelpunkt?

Wie häufig haben Sie miteinander Kontakt?

Karin Emser-Loock: Wir treffen uns einmal im Monat für zwei Stunden. Zwischendurch haben wir auch E-Mail-Kontakt für kleinere Abstimmungen. Gespräche außer der Reihe waren bisher nicht nötig.

Welche Themen behandeln Sie?

Xenia Giese: Am Anfang hatte ich eine sehr lange Liste mit Themen, die ich ansprechen wollte. Nachdem ich recht viel erzählt hatte, haben wir das eingegrenzt. Ich habe meine Fragen zuhause konkretisiert. Themen wie Selbstkritik – ob die eher konstruktiv oder kontraproduktiv wirkt – haben sich auch mal ergeben, aber das ist kein Thema, mit dem man zwei Stunden füllen kann. Das konnte ich am Anfang nicht so absehen. Dann sind wir hauptsächlich bei Karriereplanung und Positionierung gelandet. Der rote Faden unserer Treffen ist meine Karriereplanung. Wo will ich in drei oder fünf Jahren stehen? Ich klammerte sehr am Projektplan, es war wichtig, mir darüber hinaus bewusst zu werden, wo ich stehe, was ich kann und vor allem, was ich will.



Im Leben oder im Beruf?

Xenia Giese: Im Wesentlichen auf den Beruf bezogen. Aber das geht darüber hinaus: Was ist mir im Leben wichtig? Geht es mir darum, möglichst hoch aufzusteigen, oder gibt es da eine Grenze? Wo finde ich mich wieder? Was sind die Themen, die mich treiben und interessieren werden? Passt das zur MGI? Im Moment passt es, ich habe da sicher auch Perspektiven. Aber mir persönlich ist es wichtig, für mich eine Perspektive zu entwickeln, die nicht nur auf ein Unternehmen bezogen ist.

Wie laufen die Treffen konkret ab?

Karin Emser-Loock: Frau Giese ist immer sehr gut vorbereitet und bereit auf, was seit dem letzten Treffen passiert ist und welche verschiedenen Fragestellungen und Optionen sich daraus ergeben. Sie berichtet dann zuerst über die aktuellen Entwicklungen. Dann besprechen wir, wie es möglicherweise weitergehen kann und worum wir uns kümmern müssen. Wir beraten, was die nächsten Schritte sein könnten und diskutieren das Für und Wider.

Xenia Giese: Ich empfinde es als sehr hilfreich, dass wir in der gleichen Branche arbeiten und auch die Unternehmensgröße ähnlich ist. Teilweise bringe ich Fragen mit, teilweise tauchen im Gespräch Fragen auf, die mich dazu veranlassen, eine andere Sichtweise einzunehmen. Die Erfahrungen von Frau Emser-Loock führen manchmal dazu, dass ich erkenne, dass ein Thema strategisch interessant ist, über das ich mir im ersten Moment noch gar keine Gedanken gemacht habe.

Auf welche Kompetenzen können Sie in Ihrer Rolle als Mentorin zurückgreifen?

Karin Emser-Loock: Natürlich habe ich im Laufe der Zeit gewisse Erfahrungen gesammelt, weil ich ähnliche Situationen vielleicht schon einmal erlebt habe. Zum anderen denke ich, dass es hilfreich ist, einfach zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen.

Mit wem können Sie solche Fragen sonst klären?

Xenia Giese: Eigentlich gibt es niemanden auf dem gleichen Level,

mit dem ich das besprechen könnte. Man unterhält sich mit Freunden oder mit den Eltern, aber das ist etwas komplett anderes, weil die nicht den entsprechenden Hintergrund haben, um solche Fragen stellen zu können. Wenn man Glück hat, findet man im Unternehmen selbst einen Ansprechpartner. Ein formales Mentoring gibt es zwar bei der Metro, aber eher auf einem höheren Level. In meiner jetzigen Position kann ich mich mit meinem Vorgesetzten unterhalten oder auch mit dessen Vorgesetzten. Aber das ist natürlich etwas anderes. Da stellt man nicht so blöde Fragen und kann natürlich auch nicht so frei sprechen.

Was haben Sie als Mentorin von der Teilnahme am Programm?

Karin Emser-Loock: Ich habe viel davon. Zum einen profitiere ich vom Begleitprogramm für die Mentorinnen. So gab es zum Beispiel vor kurzem eine Veranstaltung über systematische Personalentwicklung in großen Unternehmen. Bei dieser Gelegenheit kann ich auch ein Netzwerk zu anderen Mentorinnen aufbauen. Auf der anderen Seite hat mir auch die Arbeit mit Frau Giese persönlich viel

gebracht, weil ich dabei gezwungen bin, mein eigenes Verhalten zu reflektieren. Man hinterfragt bei dieser Gelegenheit auch Vorgehensweisen und Strukturen, die man sonst im Berufsalltag als gegeben annimmt.

Können Sie bereits sagen, ob das Mentoring bei Ihnen Veränderungen bewirkt hat?

Xenia Giese: Ja, sicher. Das fängt mit dem Thema an, mit dem ich eingestiegen bin. Ich hatte das Gefühl, dass ich keine IT-Spezialistin bin und sah das als Manko. Jetzt sehe ich es eher als Vorteil, dass ich nicht so tief in der Technik stecke. Das wirkt sich ganz konkret auf mein Auftreten aus, zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen. Außerdem setze ich mich durch unsere monatlichen Termine selbst unter Druck, gewisse Dinge auch durchzuführen. Es gibt ja Angelegenheiten, die man vor sich her schiebt, zum Beispiel ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter.

Weiß man in der Firma vom Mentoring?

Xenia Giese: Mein Vorgesetzter weiß es. Ich denke, das war hilfreich.

Denn das ist ein Fingerzeig: Die Frau macht sich Gedanken darüber, wie es weitergeht.

Was lief in dem Programm anders als erwartet?

Xenia Giese: Ich glaube, vieles hängt von der Vorleistung der Mentee ab. Ich war immer gut vorbereitet, aber das ist auch sehr zeitintensiv. Das wird zwar vorher gesagt, aber das hätte ich nicht in diesem Maße erwartet. Überrascht hat mich, wie aufwändig der Auswahlprozess war. Mittlerweile denke ich, dass das sinnvoll ist, als Grundlage für ein möglichst passgenaues Matching. Bei uns hat das ganz wunderbar gepasst, und das wäre sicher mit einem Fragebogen nicht getan gewesen.

Würden Sie noch einmal als Mentorin teilnehmen?

Karin Emser-Loock: Vielleicht nicht direkt im Anschluss, aber im Prinzip schon. Ob es so positiv läuft wie bei uns, ist aber natürlich immer abhängig von den beteiligten Personen.

Schaffen Sie alles, was Sie sich vorgenommen haben?

Xenia Giese: Ich bin in diesem Jahr weiter gekommen, als ich gedacht hätte. Ich habe jetzt an einem Development-Center teilgenommen und bin zu einem Assessment-Center angemeldet. Das war sicher auch ein Ergebnis aus unserer Karriereplanung. Dass ich mir bewusst gemacht habe, was ich kann, was ich will und was ich bereit bin für meinen Job zu geben, war die Basis dafür, das auch zum Ausdruck zu bringen. Die Einladung zum Assessment-Center sind jetzt die Reaktionen darauf.

Hätten Sie diese Schritte auch ohne Mentoring gemacht?

Xenia Giese: Ich glaube ja, aber sicher nicht so schnell.

4. Das Programm

Das Konzept des Mentoring-Programms KIM stützt sich auf zwei Säulen: einerseits die partnerschaftliche Beziehung von Mentorin und Mentee und andererseits das Begleitprogramm zum Mentoring.

Das Mentoring dauert jeweils ein Jahr. Es fußt auf Freiwilligkeit, gegenseitigem Vertrauen und Respekt. Vorgesehen ist, dass sich Mentee und Mentorin regelmäßig einmal im Monat treffen. Diese Arbeitsbeziehung gestaltet das Mentoring-Tandem eigenverantwortlich. Eine gemeinsame Zielvereinbarung zu Beginn des Mentoring-Jahres legt den ungefähren Kurs und die persönlichen Spielregeln der Mentoring-Beziehung fest.

Die zweite Säule ist das Begleitprogramm. Auftakt- und Abschlussveranstaltung, Zwischen-Workshops sowie weitere Angebote bieten eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Sie ermöglichen den Aufbau eines Netzwerkes zwischen Mentees und Mentorinnen über die individuellen Partnerschaften hinaus.

4.1 Akquisition und Auswahl der Mentees

Zielgruppe des Mentoring-Programms sind jüngere Frauen, die in einem Unternehmen der Privatwirtschaft in Nordrhein-Westfalen tätig sind. Sie sollten nach einer anspruchsvollen Ausbildung bereits erste Karriereschritte gemacht haben und eine Führungsposition anstreben. Das Mentoring-Programm richtet sich also nicht an Berufsanfängerinnen, vielmehr an die so genannten High Potentials, an Frauen, die den nötigen „Biss“ zum Aufstieg zeigen.

Als effektive Werbemaßnahme hat sich die redaktionelle Berichterstattung in der Tagespresse erwiesen, vor allem in Zeitungen, die in den Ballungszentren des Landes erscheinen. Zunehmend erfahren Interessentinnen auch von ehemaligen Mentees, von Mentorinnen, durch Ankündigungen in Newslettern und auf Webseiten sowie Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften von KIM.

Der erste Kontakt der Interessentinnen zum Programm KIM ist in der Regel ein telefonischer. Dadurch können schon viele Fragen im Vorfeld geklärt werden. Etwa ein Drittel der Anruferinnen entspricht nicht der Zielgruppe des Programms oder stellt sich etwas anderes darunter vor.



Sind die ersten Fragen geklärt, bewerben sich die Interessentinnen schriftlich beim ZFBT mit dem Bewerbungsbogen für Mentees und den üblichen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf mit Foto, Zeugnisse, Zertifikate).

Sofern die Bewerberin nach den schriftlichen Unterlagen grundsätzlich für eine Teilnahme in Frage kommt, wird sie zu einem persönlichen Auswahlgespräch eingeladen. In diesem Gespräch gilt es zunächst zu klären, ob die Bewerberin aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation und ihrer Persönlichkeit Potenzial für eine Karriere hat. Sie soll außerdem ihr Beratungsanliegen hinreichend klar formulieren, so dass es im Mentoring sinnvoll bearbeitet werden kann. Dieses persönliche Gespräch dient gleichzeitig dazu, der Interessentin zu erklären, was das Mentoring-Programm KIM leisten kann und wo seine Grenzen liegen. Spätestens hier ist der Ort, im Mentoring nicht realisierbare Erwartungen zurückzuweisen.

Die Bewerbungsunterlagen und die Erkenntnisse aus dem Auswahlgespräch sind entscheidend für die Einladung zu einem Gruppenauswahlverfahren, einem weiteren Instrument zur Auswahl der Mentees. Dabei sollen Assessment-Center-ähnliche Übungen das Profil der Bewerberin

schärfen und die Frage klären helfen, ob ein Mentoring der nächste Schritt in der beruflichen Entwicklung der Bewerberin sein sollte.

Entscheidend für die Aufnahme in das Programm KIM ist der Gesamteindruck, den die potenzielle Mentee hinterlässt. Dazu gehören ihre schriftlichen Bewerbungsunterlagen, ihr Auftreten im Gespräch, ihr Abschneiden im Gruppenauswahlverfahren, die Plausibilität ihrer bisherigen beruflichen Entscheidungen, der Umgang mit Konflikten oder Frustrationen in der Vergangenheit, die Klarheit der beruflichen Ziele und der damit zusammenhängenden Lebensplanung.



4.2 Die Gewinnung von Mentorinnen

Der Bildung der Mentoring-Tandems geht die Suche nach passenden Mentorinnen voraus, die über fundiertes Fachwissen und Führungserfahrung verfügen sollten.

Wie findet KIM geeignete Mentorinnen? Zum einen gibt es nicht wenige Managerinnen, die über Netzwerke oder persönliche Kontakte von KIM erfahren haben, das Konzept interessant finden und sich aus eigener Initiative als Mentorin melden. Andererseits suchen die KIM-Mitarbeiterinnen aktiv nach Mentorinnen und nutzen dabei ihre vielfältigen Kontakte zu Karrierenetzwerken und Führungsfrauen in Nordrhein-Westfalen. Mittlerweile gibt es unter den Mentorinnen auch einige, die das Mentoring-Programm KIM schon als Mentee kennengelernt haben.

Mit allen Managerinnen, die sich ein Engagement als Mentorin vorstellen können, wird zunächst ein persönliches Gespräch geführt. Darin geht es um ihren persönlichen und beruflichen Erfahrungshintergrund, ihren Umgang mit beruflichen Krisen oder Rückschlägen, ihre Einstellungen zu Frauen in Führungspositionen sowie ihre Anforderungen an eine Mentee. Diese Informationen gehen in die Entscheidungsfindung für die Tandembildung ein.

Anregungen zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung erhalten die Mentorinnen durch persönliche Gespräche mit den Projektmitarbeiterinnen oder erfahrenen Mentorinnen und im Rahmen der Auftaktveranstaltung. Dabei geht es um Hinweise zur Reflexion der Rollen und etwaiger Rollenkonflikte, zur Orientierung auf konkrete Zielsetzungen für das Mentoring-Jahr und zur Bedeutung eines regelmäßigen Feedbacks, das die Beratungsgespräche begleiten sollte.

4.3 Das Zusammenstellen der Mentoring-Tandems

Die Zusammenstellung von Mentorin und Mentee wird als „Matching“ bezeichnet.

Für das Matching sind folgende Kriterien entscheidend:

- Kann die Mentorin die Wünsche der Mentee nach Unterstützung und Beratung abdecken?
- Hat die Mentorin in ihrem beruflichen Werdegang die Branche oder den fachlichen Schwerpunkt (Marketing, Controlling, Personalentwicklung usw.) der Mentee kennengelernt?
- Wohnen Mentorin und Mentee nicht zu weit voneinander entfernt? Um sich einmal monatlich zu einem persönlichen Gespräch treffen zu können, sollte die Distanz zwischen Mentorin und Mentee etwa mit einer Stunde Fahrzeit zu überbrücken sein.
- Ist davon auszugehen, dass die „Chemie“ zwischen den Partnerinnen stimmt? Hier spielen Sympathie, Temperament, Wesensverwandtschaft und gemeinsame Wertvorstellungen eine Rolle. Dabei muss die Übereinstimmung zwischen Mentee und Mentorin keineswegs vollständig sein, und manchmal erweist sich auch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Arbeits- und Kommunikationsstile als fruchtbar.
- Konkurrieren die Unternehmen von Mentorin und Mentee am Markt? Um Loyalitätskonflikte zu vermeiden, wird diese Konstellation möglichst ausgeschlossen.



4.4 Das Begleitprogramm

Das Mentoring-Programm KIM zeichnet sich durch ein hochwertiges Begleitprogramm aus, das die Qualität der Mentoringbeziehungen wesentlich beeinflusst. Seitdem das Mentoring-Programm besteht, wurde es mehrfach ergänzt und angepasst.

Aktuell sieht das Programm folgende Bestandteile vor (vgl. auch Abbildung 1):

- Seit Sommer 2001 wird den Mentees ein **Vorbereitungseminar** angeboten. Mit diesem Seminar werden die Mentees intensiv auf ihre aktiv gestaltende Rolle in der Mentoring-Beziehung vorbereitet. Sie erfahren, worauf sie beim Aufbau der Beziehung zur Mentorin achten müssen. Das verkürzt manchen Lernprozess. Zugleich können sich die Mentees kennen lernen und haben die Chance, sich zu vernetzen. Dieses Seminar findet noch vor der Auftaktveranstaltung statt.
- Bei der **Auftaktveranstaltung** lernen sich die Mentorinnen und Mentees eines Mentoring-Jahrgangs kennen. In angemessenem Rahmen werden sie durch eine Vertreterin des Frauenministeriums begrüßt. Informationen und Anregungen zur Gestaltung der einjährigen Partnerschaft, zum Teil in lockerer Talkrunde dargebracht, runden die Veranstaltung ab. Unbestrittener Höhepunkt der Auftaktveranstaltung ist die Vorstellung der Tandems, die in spielerischer Form zueinander finden müssen. Diese Inszenierung erleichtert den Tandem-Partnerinnen den Einstieg in ihr erstes persönliches Gespräch, bei dem sie sich etwas „beschnuppern“ und erste Verabredungen treffen können.
- In insgesamt drei **Telefoninterviews** erkundigen sich die Projektmitarbeiterinnen von KIM bei Mentees und Mentorinnen nach dem Verlauf des Mentorings. Sollte es Schwierigkeiten geben, bieten sie Unterstützung an. Die Informationen aus diesen Gesprächen sind auch Grundlage für eine Zwischenbilanz, die zur Halbzeit des Mentorings erstellt wird.
- Zur Halbzeit und wenige Wochen vor dem Ende des Mentoring-Jahres werden Mentorinnen und Mentees mit spezifischen **Fragebögen** nach dem Verlauf der Mentoring-Beziehung und nach ihrer Bewertung des Mentoring-Programms befragt. Die Ergebnisse der Halbzeit-Befragung fließen ebenfalls in die Zwischenbilanz ein, die Basis für den Erfahrungsaustausch beim Zwischen-Workshop (s.u.) ist. Die Befunde der abschließenden Befragung werden in der Abschlussveranstaltung (s.u.) aufgegriffen.
- Viermal im Mentoring-Jahr wird den Mentees und Mentorinnen **Infopost** zugesandt. Inhalte sind auf das Mentoring bezogene praktische Tipps, wie etwa Anleitungen zur Gesprächsführung, Literaturhinweise zum Thema Frauen in Führungspositionen und aktuelle Veranstaltungshinweise. Mit der Infopost werden auch die Fragebögen zur schriftlichen Befragung (s.o.) versandt.



- Etwa zur Halbzeit des Mentoring-Jahres findet für Mentorinnen und Mentees ein **Zwischen-Workshop** statt. Dabei steht der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Was kann man von anderen Tandems lernen? Wie mit Konflikten umgehen? Unterfüttert wird dieser Erfahrungsaustausch mit einer mündlich vorgetragenen Zwischenbilanz zum Verlauf des Mentorings, die von den KIM-Mitarbeiterinnen auf Basis der telefonischen und schriftlichen Befragungen der Mentorinnen und Mentees erstellt wird. Diese **Zwischenbilanz** erlaubt es den einzelnen Tandems, die Entwicklung ihrer Mentoring-Beziehung in einem Gesamtkontext zu reflektieren und abzuschätzen, wo sie im Vergleich zu den anderen stehen. Das verringert in manchen Fällen den Druck oder die Unzufriedenheit mit dem eigenen Fortschritt und motiviert dazu, die Zusammenarbeit in Zukunft zielgerichteter anzugehen.

Ein weiterer wichtiger Teil des Zwischen-Workshops sind Referate und Übungen, die – abgestimmt auf den Bedarf der Mentees – verschiedene Aspekte der Karriereentwicklung ansprechen. Häufige Themen sind der Umgang mit problematischen Situationen und Konflikten, Tipps zur gelungenen Selbstpräsentation sowie zu effektiven Durchsetzungsstrategien.

- Seit 2004 können Mentorinnen eine professionelle **Supervision** in Anspruch nehmen. Diese Supervision wird einige Wochen nach Start des jeweiligen Jahrgangs angeboten.
- Wegen des starken Vernetzungsinteresses werden zwei- bis dreimal jährlich **Mentorinnen-Treffen** angeboten, zu denen auch ehemalige Mentorinnen eingeladen werden. Diese Veranstaltungen werden gerne genutzt. Die Mentees vernetzen sich eigenständig – in ihrer Region und zum Teil mit fachlichen Schwerpunkten.

Abbildung 1: Das Begleitprogramm im Mentoring-Programm KIM

Monat	1	2	3	4	5	6
	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen
Vorbereitungsseminar für Mentees		Infopost	Telefoninterview	Infopost	Telefoninterview	
	Auftakt-Veranstaltung					Zwischen-Workshop
		Supervision für Mentorinnen			Mentorinnen-Meeting	



- Die **Abschlussveranstaltung** bietet in einem festlichen Rahmen Gelegenheit, eine Bilanz des Mentoring-Jahres zu ziehen, weitere Netzwerkkontakte zu knüpfen und individuelle Perspektiven über das Mentoring-Jahr hinaus zu entwickeln. Seit 2006 stellen die Mentees bei der Abschlussveranstaltung eigene, in Gruppen erarbeitete Projekte vor. Mit verschiedenen Darstellungsformen – Talkrunde, Film, Präsentation, Interview, Sketch – werden Aspekte des Themas „Frauen in Führungspositionen“ präsentiert. Die Abschlussveranstaltung beendet die Mentoring-Beziehung im Rahmen des Mentoring-Programms KIM. Wenn beide Partnerinnen eines Tandems ihre Beziehung fortsetzen möchten, ist die Abschlussveranstaltung der Anlass, sich hierüber zu verständigen und die Beziehung neu zu definieren. Es gerät andererseits aber keine Partnerin in Erklärungsnot, wenn sie die Beziehung beenden will.

Seit 2005 werden die ehemaligen Mentees etwa zwei Jahre nach Abschluss ihres Mentorings nach ihrer **retrospektiven Einschätzung** des Mentorings befragt. Gefragt wird nach beruflichen Entwicklungen, die sich seit Abschluss des Mentorings ergeben haben, und welche Rolle das Mentoring dabei gespielt hat.

Das umfassende Begleitprogramm und die individuelle Betreuung der Tandems sind herausragende Qualitätsmerkmale des Mentoring-Programms KIM. Die KIM-Mitarbeiterinnen stehen stets für vertrauliche und persönliche Beratungsgespräche zur Verfügung. So können stagnierende oder konflikthafte Tandem-Beziehungen zu einem frühen Zeitpunkt moderiert und mit den richtigen Tipps wieder auf den Weg gebracht, in Einzelfällen auch beendet werden.

7	8	9	10	11	12
Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen	Tandem Treffen
Infopost	Telefoninterview	Infopost	Workshop für Mentees		Abschlussveranstaltung
			Mentorinnen-Meeting		



5. Eine Bilanz der Jahre 2000 bis 2008

Die Erhebung von Strukturdaten der teilnehmenden Mentees und Mentorinnen sowie regelmäßige Befragungen der Teilnehmerinnen während und nach Abschluss des Mentoring-Jahres ermöglichen eine umfassende Bilanz der bereits abgeschlossenen Mentoringprozesse.

Von jeder Mentee und jeder Mentorin wird zu Beginn des Mentorings ein Profil erstellt. Dies geschieht auf der Grundlage des Bewerbungsbogens, den jede Mentee ausfüllt, und des Porträtbogens für Mentorinnen.

So lässt sich ein klares Bild der Mentees und Mentorinnen zeichnen, die bisher am Mentoring-Programm teilgenommen haben bzw. derzeit teilnehmen. Wir wissen, welche Ausbildungen und Studienabschlüsse vorliegen, welchen Beruf Mentee und Mentorin ausüben, wie groß die Unternehmen sind, in denen Mentees und Mentorinnen beschäftigt sind und aus welchen Branchen die Teilnehmerinnen kommen. Die Mentees werden zusätzlich auch zu ihren beruflichen Zielen und zu ihren Beratungswünschen befragt.

Von 2000 bis August 2008 haben elf Gruppen mit insgesamt 213 Tandems ein Mentoring durchgeführt und abgeschlossen. Aus diesen 213 Tandems liegen Daten von 213 Mentees und von 138 Mentorinnen vor. Die Zahl der beteiligten Mentorinnen ist geringer als die der Mentees, da nicht wenige Mentorinnen mehrmals eine Mentorinnenschaft übernehmen.

Darüber hinaus läuft derzeit noch ein weiterer Mentoring-Jahrgang, der im Februar 2008 gestartet ist. An ihm nehmen 14 Tandems teil. Die Daten dieser 14 Mentees und der acht in diesem Jahrgang erstmals engagierten Mentorinnen wurden in der folgenden Auswertung noch nicht berücksichtigt.



5.1 Die Mentees

Der Auswertung der Mentee-Daten liegen 213 Datensätze zugrunde.

Das Durchschnittsalter der Mentees beträgt 33,4 Jahre. Die Altersspanne reicht aufgrund individueller Karriereverläufe von 25 bis 43 Jahren.

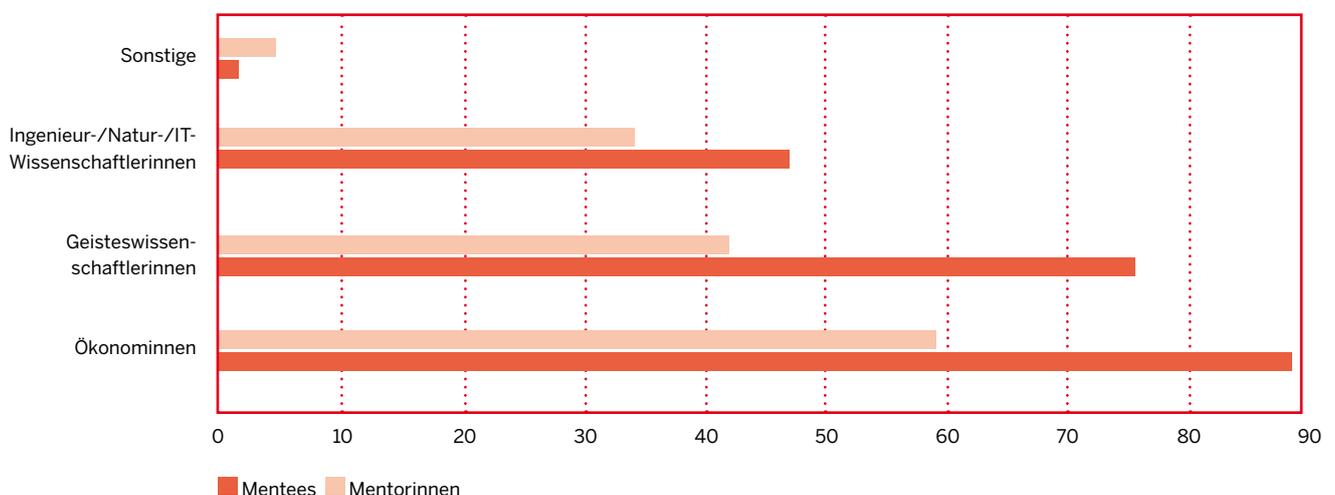
Beruflicher Hintergrund und Unternehmensmerkmale

Betrachtet man die Mentees nach ihren Berufs- und Studienabschlüssen, dann stellen die Ökonominen (89 Personen) mit 42 Prozent die größte Teilgruppe dar (vgl. Abbildung 2). Unter dem Begriff „Ökonomin“ werden hier kaufmännische Berufsabschlüsse, Volks- und Betriebswirtinnen sowie verwandte Ausbildungsgänge verstanden.

Die zweitgrößte Gruppe (75 Personen) stellen mit 35 Prozent die Geisteswissenschaftlerinnen. Dazu zählen Berufsgruppen wie Juristinnen, Psychologinnen, Pädagoginnen, die in ihrem Unternehmen häufig im Personalwesen tätig sind. Aber auch Ethnologinnen und Sprachwissenschaftlerinnen finden sich darunter, die als Quereinsteigerinnen oder in Fachfunktionen ihren Platz in Wirtschaftsunternehmen gefunden haben.

Natur- und ingenieurwissenschaftliche Berufe sowie der Bereich der Information und Telekommunikation sind mit 22 Prozent (47 Mentees) im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überproportional vertreten. Das mag damit zusammenhängen, dass den Frauen in diesen Berufen ihr Minderheitenstatus von Anfang an bewusst ist und ihr Interesse an Unterstützung und Austausch daher besonders ausgeprägt ist.

Abbildung 2: Berufs- und Studienabschlüsse der Mentorinnen und Mentees im Mentoring-Programm KIM (Angaben in Fallzahlen)





Die **Wirtschaftszweige**, in denen die Mentees beschäftigt sind, decken eine sehr breite Palette ab. Sie reicht von Fahrzeugbau und Schifffahrt über das Kredit- und Immobiliengewerbe bis zu Werbung und Kulturwirtschaft (vgl. Abbildung 3).

Die generell hohe Bedeutung des Dienstleistungssektors für die Beschäftigung von Frauen spiegelt sich auch im Mentoring-Programm KIM wider. Insgesamt 71 Prozent der Mentees sind in diesem Sektor beschäftigt.

Drei Branchen sind besonders stark besetzt: Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Unternehmens- und PR-Beratung sowie Datenverarbeitung. In diesen drei Branchen sind zusammen 39 Prozent aller Mentees beschäftigt.

Etwa 30 Prozent der Mentees sind in unterschiedlichen Sparten des produzierenden Gewerbes beschäftigt. Dabei gehören die Chemiebranche, die Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräten und die Energiewirtschaft zu den am stärksten besetzten Branchen.

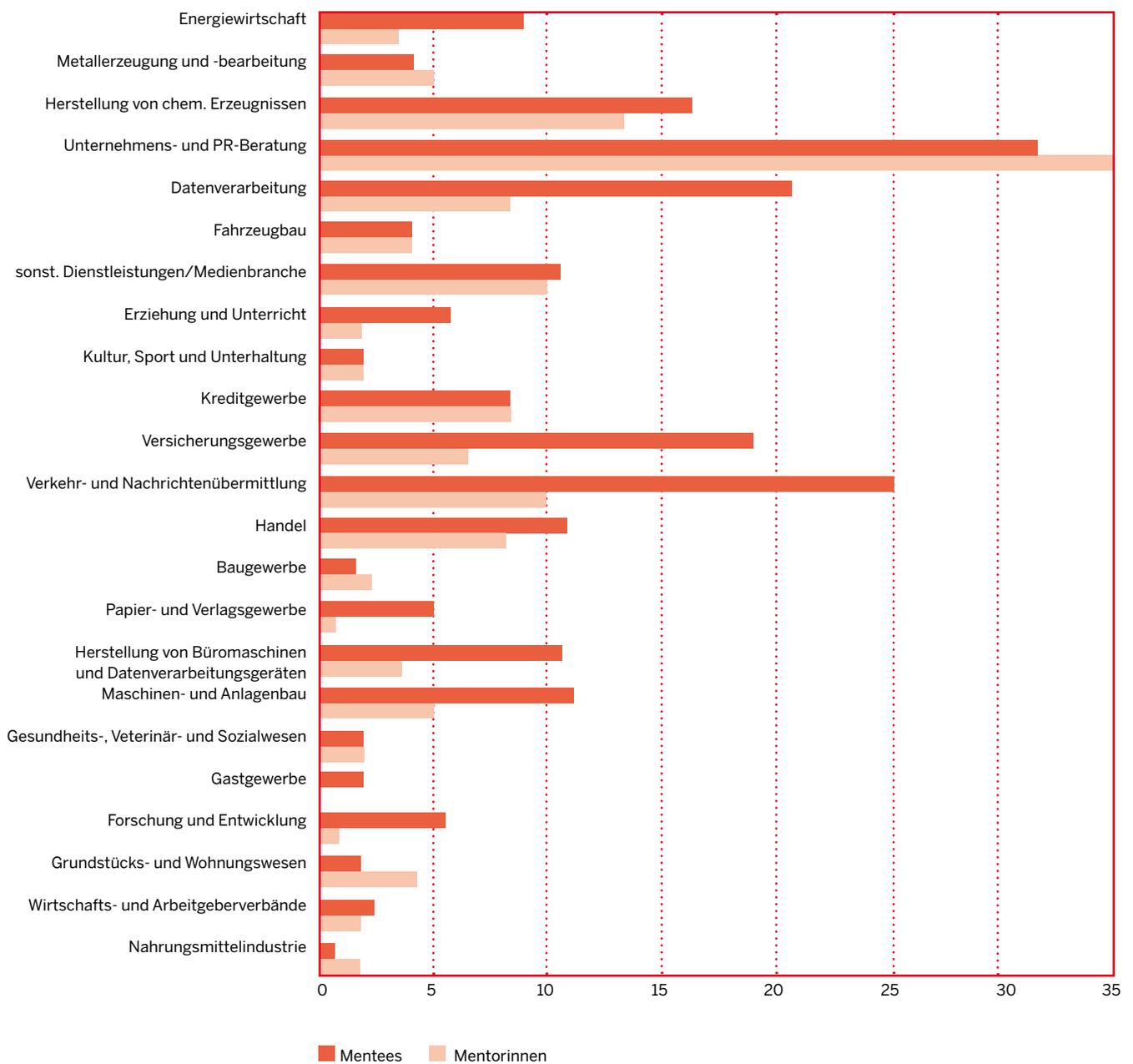
Mittelständische und kleine Unternehmen spielen für die Beschäftigung von Frauen eine große Rolle, doch konsequente Personalentwicklungskonzepte werden dort bislang nur relativ selten eingesetzt. Daher ist eine zentrale Zielsetzung des Mentoring-Programms KIM, insbesondere Frauen aus diesen Unternehmen ein Angebot zur Karriereförderung zu machen.

Unter kleinen Betrieben werden Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder einer Bilanzsumme von weniger als zehn Millionen Euro jährlich kategorisiert, unter mittleren Betrieben Unternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis 43 Millionen Euro Bilanzsumme.

Zwar ist mit 62 Prozent die Mehrheit der Mentees in größeren Unternehmen beschäftigt, doch mit immerhin 30 Prozent aus der mittelständischen Wirtschaft und acht Prozent aus Kleinbetrieben wird diese Zielgruppe durchaus erreicht.

Mentee: „In der Baubranche wird man als Frau oft nicht für voll genommen. ‚Mädchen, schreib' mal mit!‘ gehört da noch zu den harmlosen Äußerungen. Mir fehlt das positive Vorbild einer Frau, die Erfahrung im Umgang mit den verschiedenen Hierarchieebenen hat und weiß, wie man mit Handwerkern, Bauleitern und Investoren in gemeinsamen Meetings umgeht.“

Abbildung 3: Wirtschaftszweige, in denen Mentorinnen und Mentees beschäftigt sind (Angaben in Fallzahlen)





Berufliche Ziele der Mentees

Bei der Bewerbung der Mentees werden die kurz-, mittel- und langfristigen beruflichen Ziele abgefragt.

Sowohl kurz- als auch mittelfristig ist ein (weiterer) Karriereschritt bzw. eine (nochmalige) Erweiterung des Verantwortungsbereichs das am häufigsten genannte Ziel. 46 Prozent der Mentees wollen dies kurzfristig erreichen, 47 Prozent mittelfristig. Um dieses Ziel zu erreichen, können sich einige Mentees (jeweils acht Prozent) auch kurz- bzw. mittelfristig einen Stellenwechsel vorstellen. Weiterbildung spielt in der kurzfristigen Planung bei elf Prozent der Mentees ebenfalls eine gewisse Rolle, in der mittelfristigen Perspektive wird dieses Ziel nur noch von sechs Prozent genannt (vgl. Abbildungen 4 bis 6).

Langfristig strebt die überwiegende Mehrzahl der Mentees (74 Prozent) eine Führungsposition, die Positionierung in dieser Funktion und / oder den weiteren Ausbau der erreichten Führungsposition an.

Für viele Mentees ist auch die Klärung ihrer Positionierung innerhalb der Organisation oder die Festigung ihrer neu erreichten Führungsrolle ein wichtiges Motiv am Mentoring-Programm teilzunehmen. Dies benennen 37 Prozent als kurzfristiges Ziel, 16 Prozent als mittelfristiges.



Abbildung 4: Kurzfristige berufliche Ziele der Mentees (Mehrfachnennungen möglich)

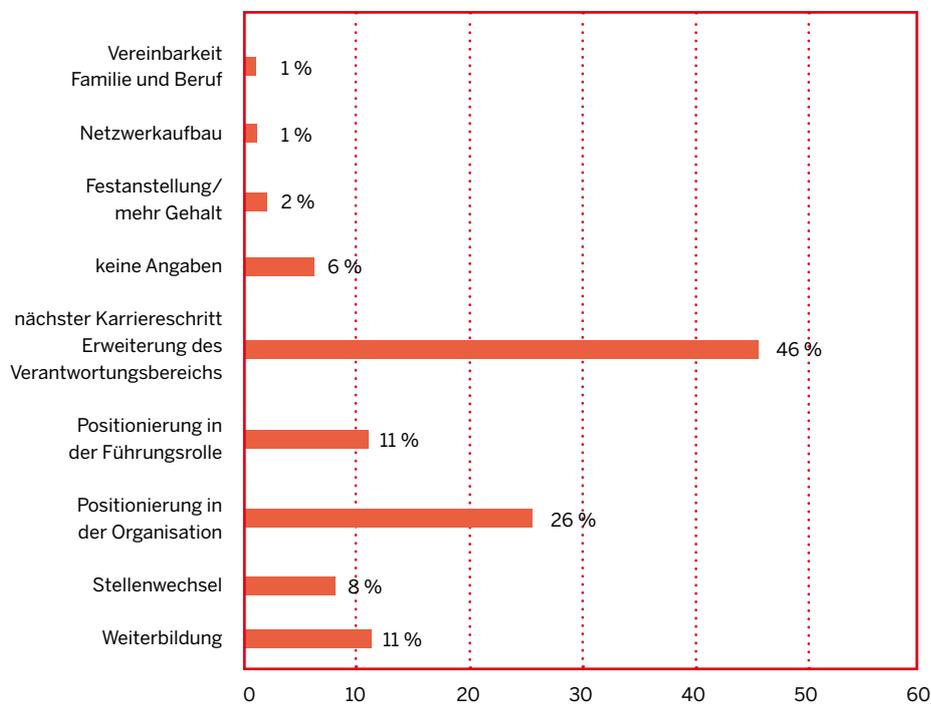
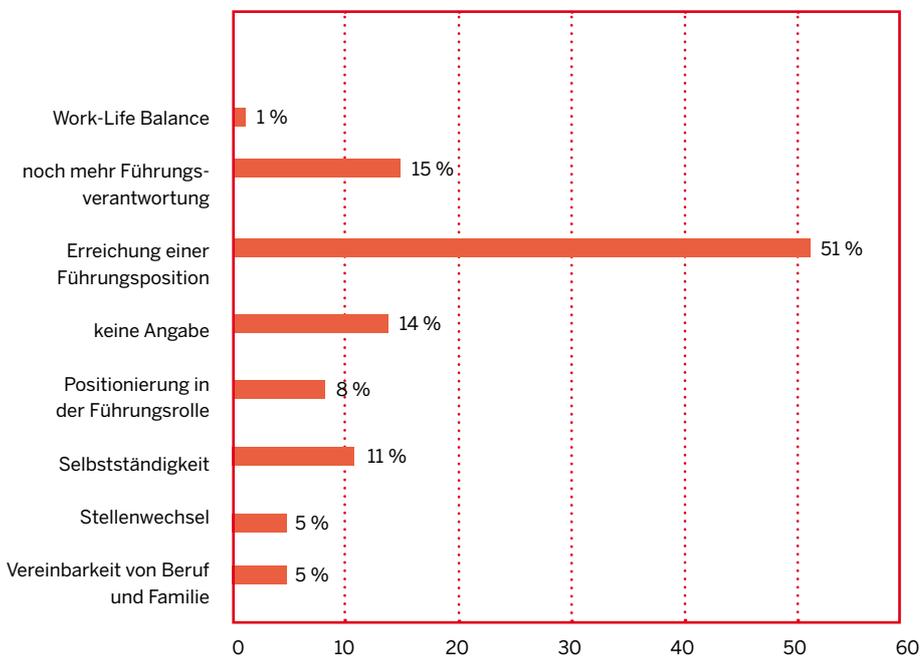
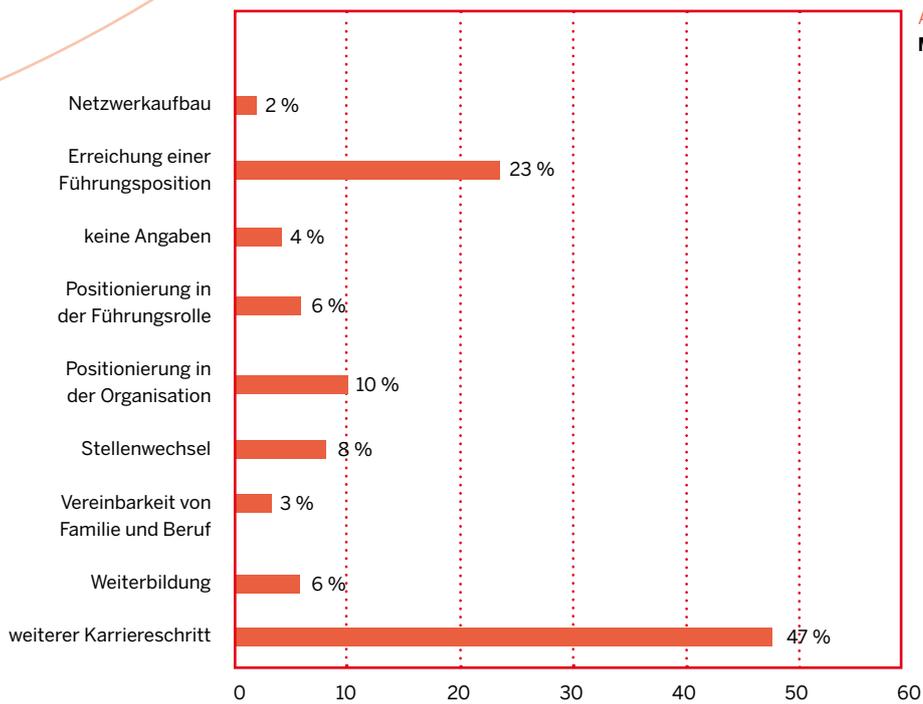


Abbildung 5:
Mittelfristige berufliche Ziele der Mentees





Was erwarten die Mentees vom Mentoring?

An erster Stelle steht die Karriereplanung und Karriereberatung. Was darunter konkret verstanden wird, hängt von der beruflichen Situation der einzelnen Mentee ab. Bei Mentees, die in relativ kleinen Unternehmen tätig sind, ist damit häufig die Frage verbunden, welche Aufstiegsmöglichkeit das Unternehmen noch bietet. Mentees aus mittleren oder großen Unternehmen verstehen unter Karriereberatung dagegen häufiger die Vermittlung von Know-how: Wie bewege ich mich strategisch geschickt im Unternehmen? Wie baue ich berufliche Netzwerke auf, die mein Fortkommen fördern? Karriereberatung kann auch bedeuten, dass gemeinsam mit der Mentorin Stellenangebote auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten überprüft werden.

Ebenfalls stark gefragt: das Lernen vom Vorbild der Mentorin. Fast die Hälfte der Mentees (46 Prozent) geht mit dieser Erwartung ins Mentoring. Häufig genannt werden auch Coachingthemen (40 Prozent), wie zum Beispiel der Umgang mit Konflikten und die Verbesserung der Selbstpräsentation, sowie der Wunsch nach Feedback (31 Prozent). Die Mentorin kann zum Beispiel den Blick eines Vorgesetzten auf eine Konfliktsituation veranschaulichen. Dies erlaubt der Mentee eine neue Sicht auf die Gesamtsituation und eröffnet ihr neue Verhaltensoptionen. Eine tiefer gehende Persönlichkeitsanalyse kann ein Mentoring nicht leisten.

Unterstützung beim Netzwerk-Aufbau (24 Prozent) und das Erlernen von Durchsetzungsstrategien (20 Prozent) nennen zu Beginn nur etwa ein Viertel der Mentees als wichtige Anliegen. Es hat sich allerdings gezeigt, dass diese Themen im Verlauf des Mentorings einen breiten Raum einnehmen. Offenkundig formulieren viele Mentees bei Antritt des Mentorings ihren Beratungswunsch eher allgemein und erkennen ihre konkreten Bedürfnisse erst in der Auseinandersetzung mit der Mentorin.

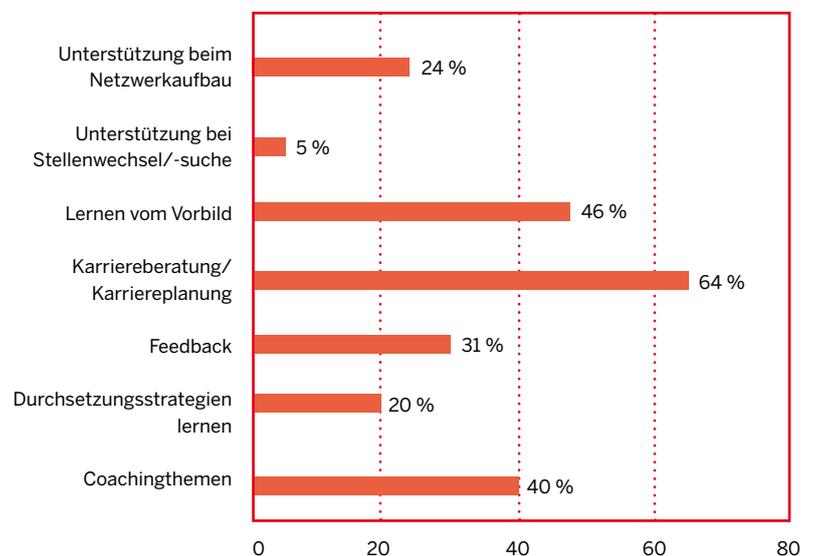
Nur selten (fünf Prozent aller Mentees) wird der Wunsch geäußert, im Mentoring Unterstützung beim Stellenwechsel zu erhalten. Auch hier gilt selbstverständlich, dass der zu Beginn des Mentorings genannte Beratungswunsch sich im Verlauf des Prozesses ändern kann. Dies belegt aber, dass der Stellenwechsel als Motiv für die Teilnahme am Mentoring eine untergeordnete Rolle spielt. Etwa zwei Drittel der Mentees wünschen sich Unterstützung bei der Karriereplanung (64 Prozent). Auf das Feedback einer unabhängigen Person setzt etwa ein Drittel der Mentees (31 Prozent).

Mentee: „Seit das Unternehmen zu einem französischen Konzern gehört, wächst der Leistungsdruck täglich. Viele Aufstiegspositionen werden nicht mehr besetzt und Karrierewege sind für mich schwerer durchschaubar geworden. Ich wünsche mir Hilfe dabei, meine Situation sachlich zu bewerten und meine Energien ökonomischer einzusetzen.“

Zusammenfassend können die Mentees in drei Gruppen mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten eingeordnet werden:

- Da sind zunächst die Mentees, die in ihrem Unternehmen am Ende ihrer Entwicklungsmöglichkeiten angekommen sind. Dies kann unterschiedliche Gründe haben: Ein kleines Unternehmen bietet keine weitere Aufstiegsmöglichkeit. Ein Betrieb befindet sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Oder die Mentee ist in ihrem Unternehmen in einer Situation, die einen Neubeginn an anderer Stelle ratsam erscheinen lässt. In diesen Fällen geht es im Mentoring um Bewerbungsstrategien und damit verbundene Themen wie Selbstpräsentation.
- Dann gibt es die Mentees, die in ihrem Unternehmen aufsteigen wollen. Mit individuell unterschiedlicher Schwerpunktsetzung geht es ihnen darum, Strategien zur Verbesserung ihres persönlichen Auftritts zu entwickeln und Netzwerke im Unternehmen aufzubauen. Dazu gehört zum Beispiel die Entwicklung eines „strategischen Blicks“ auf die Organisation: Wer ist wichtig? Wer gehört zu den Entscheiderinnen und Entscheidern? Wo ist Präsenz wichtig?
- Schließlich nehmen auch Mentees am Mentoring teil, die bereits mit Führungsaufgaben betraut sind und sich in dieser Rolle besser positionieren wollen. Sie haben einen hohen Bedarf an Feedback und sind an praktisch erprobten Problemlösungen erfahrener Vorbilder interessiert. Zu dieser Gruppe zählen auch junge Führungskräfte, die nach einigen Jahren Führungserfahrung in Großunternehmen nun verantwortliche Positionen in der mittelständischen Wirtschaft übernehmen.

Abbildung 7: Beratungswünsche der Mentees





Etwa die Hälfte aller Mentees spricht im Unternehmen offen über die Teilnahme am Mentoring. Die andere Hälfte bevorzugt einen vertraulichen Umgang mit der Teilnahme, manchmal auch nur zu Beginn ihres Mentorings. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Einige seien hier genannt:

- Das offene Gespräch über die Teilnahme an einem externen Mentoring wird vermieden, um nicht in Verdacht zu geraten, man würde Firmeninterna ausplaudern oder schlecht über seine Vorgesetzten sprechen.
- Einige Mentees sehen sich unter Erfolgsdruck, wenn sie mitteilen würden, dass sie an einem Karriereförderprogramm teilnehmen. Sollte im Ergebnis dann keine entscheidende Verbesserung ihrer Position stehen, befürchten sie Häme und Spott von missgünstigen Kolleg/innen und/oder einem skeptischen Chef.
- Andere Mentees fürchten, dass die Teilnahme am Programm als Signal missverstanden werden könnte, sie wollten das Unternehmen verlassen.
- Wieder andere Mentees möchten nicht, dass KollegInnen oder Vorgesetzte erfahren, dass sie an einem frauenspezifischen Mentoring teilnehmen. Die Stimmung im Unternehmen wird als abwertend gegenüber „Frauenmaßnahmen“ eingeschätzt. An einem Mentoring für Frauen teilzunehmen wird als Bekenntnis gesehen, spezifische Defizite zu haben.

Letztlich gibt es keine Patentlösung für den Umgang mit der Entscheidung, die Teilnahme am Mentoring KIM im Unternehmen bekannt zu machen oder nicht.

Mentees, die im Unternehmen berichten, dass sie an einem Mentoring teilnehmen, machen unterschiedliche Erfahrungen. In einigen Fällen haben Mentees zunächst Zuspruch erfahren, wurden dann aber an der Wahrnehmung ihrer Mentoring-Termine gehindert. Andere Mentees berichten, dass sie von ihrem Vorgesetzten seit der Aufnahme in das Mentoring-Programm mit anderen Augen gesehen werden. Ihre nun erkennbar gewordene Aufstiegsorientierung hat sie für verantwortungsvollere, besser bezahlte Aufgaben ins Gespräch gebracht. Damit war für die Mentees ein wesentliches Lernerlebnis verbunden: Voraussetzung für den Erfolg ist nicht nur gute Leistung, sondern auch offensives Eintreten für die eigenen Karriereziele.

Mentee: „In meinem jetzigen Unternehmen war die Reaktion – im Nachhinein, da das Jahr bereits vorbei war – sehr positiv, da es als Zeichen von Erfolgsorientierung und Zielstrebigkeit gewertet wird. In meinem ehemaligen Unternehmen habe ich das Mentoring an Vorgesetzte und die Personalentwicklerin kommuniziert. Möglicherweise wurde es zur Kenntnis genommen, aber weder positiv noch negativ kommentiert.“

5.2 Die Mentorinnen

Der Auswertung der Mentorinnen-Daten liegen 138 Fälle zugrunde.

Die Mentorinnen im Mentoring-Programm KIM sind im Durchschnitt 44,1 Jahre alt², so dass in der Regel ein deutlicher Altersunterschied zwischen den Mentoring-Partnerinnen gewährleistet ist. Die Mentorin hat somit den Erfahrungsvorsprung in beruflichen Fragen wie auch in Fragen der allgemeinen Lebenserfahrung, von der die Mentee profitieren kann.

Viele Mentorinnen führen ein dynamisches Berufsleben mit Positions- und Stellenwechseln, Versetzungen in andere Unternehmensniederlassungen oder Wechsel in andere Unternehmen. Tatsächlich sind in der Vergangenheit einige Tandems damit konfrontiert worden, plötzlich eine veränderte Karrieresituation der Mentorin mit verengtem Zeitbudget oder vergrößerter räumlicher Distanz bewältigen zu müssen. Je nachdem, in welcher Phase des Mentorings das geschah, wurde in Einzelfällen eine neue Mentorin vermittelt.

Beruflicher Hintergrund und Unternehmensmerkmale

Bei der Verteilung der Berufs- und Studienabschlüsse der Mentorinnen ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den Mentees (vgl. Abbildung 2). Diese Ähnlichkeiten sind natürlich auch Resultat des Matchings, bei dem in der Regel Partnerinnen mit einem ähnlichen Berufsbild zusammengeführt werden.

Auch bei den Mentorinnen bilden die Ökonominnen mit 42 Prozent (58 Personen) die größte Gruppe. Sie sind zum Beispiel Diplom-Kauffrau oder Wirtschaftswissenschaftlerin. Der Anteil der Geisteswissenschaftlerinnen (Juristinnen, Psychologinnen, Pädagoginnen, Sprachwissenschaftlerinnen usw.) ist mit 30 Prozent (42 Personen) geringer als bei den Mentees (35 Prozent).

² Für die Berechnung wurde das Alter der Mentorin bei ihrem ersten Engagement im Mentoring-Programm KIM zugrunde gelegt.



Der Anteil an Ingenieurinnen, Naturwissenschaftlerinnen und an IT-spezifischen Berufsabschlüssen ist mit 25 Prozent (34 Personen) in etwa so hoch wie bei den Mentees (23 Prozent).

Bei der Verteilung der Mentorinnen auf die Wirtschaftszweige sind ähnliche Tendenzen wie bei den Mentees festzustellen (vgl. Abbildung 3). Auch bei den Mentorinnen hat der Dienstleistungssektor mit 70 Prozent die größte Bedeutung. Zu den am stärksten besetzten Branchen des Dienstleistungssektors gehört die Unternehmens- und PR-Beratung (35 Mentorinnen). Von den im produzierenden Sektor tätigen Mentorinnen sind die meisten in der Chemiebranche beschäftigt (13 Personen).

Was die Verteilung der Mentorinnen auf Unternehmensgrößenklassen betrifft, gilt ähnlich wie bei den Mentees: Mehr als die Hälfte der Mentorinnen (54 Prozent, 75 Personen) ist in Großbetrieben beschäftigt, 26 Prozent (36

Personen) der Mentorinnen sind in mittelständischen und 20 Prozent (27 Personen) in kleinen Unternehmen tätig. Die relativ große Zahl von Mentorinnen aus Kleinunternehmen erklärt sich zum Teil aus der Tatsache, dass eine Reihe von Mentorinnen im Laufe ihres Berufslebens in die Selbständigkeit gewechselt ist und nun an der Spitze ihres eigenen, kleineren Unternehmens stehen.

Aufgrund der großen Spannweite der Wirtschaftszweige, aus denen die Mentorinnen kommen, der unterschiedlichen Unternehmensgrößen und ihrer verschiedenen Unternehmenskulturen ist eine vergleichende Übersicht über die beruflichen Positionen der Mentorinnen wegen differierender Positionsbezeichnungen schwierig. Der größte Teil der Mentorinnen ist auf der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung angesiedelt (vgl. Abbildung 8). Mentorinnen aus mittelständischen und kleinen Unternehmen sind häufig als Geschäftsführerinnen oder Abteilungsleiterinnen tätig.

Abbildung 8: Berufliche Position der Mentorinnen

Positionsbeschreibung	Anzahl
Vorstandsmitglied, (Haupt-) Geschäftsführerin, Mitglied der Geschäftsleitung, CEO, CFO, Partnerin, Senior director, Präsidentin	43
Hauptabteilungsleiterin, Bereichsleiterin, Direktorin, Prokuristin, Senior Manager	20
Abteilungsleiterin, Managerin, Principal Consultant	38
Projektleiterin, Laborleiterin, Teamleiterin, Senior Consultant	10
Consultant, Stabsfunktion	4
Selbstständige Freiberuflerin	14
Sonstige	9



5.3 Motive für das Engagement als Mentorin

Frau fördert Frau – das ist für viele Mentorinnen ein wichtiger Grund, sich im Mentoring-Programm des Landes Nordrhein-Westfalen zu engagieren. Teils haben Mentorinnen selbst Benachteiligungen erlebt und möchten jungen Frauen nun vermitteln, wie sie mit solchen Erfahrungen umgegangen sind. Andere hatten selbst einen Mentor oder eine Mentorin und engagieren sich aus diesem Grund. Vielen ist es wichtig, dass Frauen und Männer gleichberechtigten Zugang zu Führungspositionen haben, sie möchten Einfluss auf männlich geprägte Unternehmenskulturen nehmen.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe persönlicher Motive. Befragungen und Gespräche zeigen, dass die Mentorinnen

- eigene Erfahrungen weitergeben möchten – manchmal verbunden mit der Vorstellung, jungen Frauen mit dem eigenen Beispiel Mut zu machen;
- den Blickwinkel einer anderen Generation oder einer anderen Firmenkultur kennen lernen und auf diesem Hintergrund den eigenen Standort reflektieren möchten; manchmal auch eigene Entscheidungen auf ihre weitere Gültigkeit und Tragfähigkeit hin überprüfen wollen;

- ein unabhängiges Feedback zu sich als Führungskräfte erhalten wollen, da sie von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein auch von taktischen Überlegungen geprägtes Feedback erhalten.
- an einem Netzwerk von Führungsfrauen teilhaben wollen.

Und was erwarten die Mentorinnen von ihrer Mentee? Besonders wichtig ist den Mentorinnen, dass die Mentees zielorientiert, engagiert und aktiv an das Mentoring herangehen, und dass sie aufgeschlossene, kritikfähige und willensstarke Persönlichkeiten sind.

Generell gehen die Mentorinnen sehr offen und ohne Vorbehalte an die Mentees heran. Allerdings sollten diese keine „Jammerhaltung“ oder „Bedenkenträgerei“ kultivieren. Dies wird von den Mentorinnen mehrheitlich abgelehnt.



5.4 Bilanz der Mentoringbeziehungen

213 Mentoringbeziehungen wurden bis August 2008 im Rahmen von KIM abgeschlossen und durch das Zentrum Frau in Beruf und Technik (ZFBT) professionell begleitet. Diese fachliche Begleitung ist ein Garant für die hohe Qualität des Mentorings. Unkomplizierte Beratung und Unterstützung durch die Projektmitarbeiterinnen, Veranstaltungen, die die Aufmerksamkeit regelmäßig auf die zentralen Ziele des Mentorings lenken, das Feedback der gesamten Gruppe bei Meetings, Telefoninterviews und Infopost – all das stabilisiert die Tandems und sorgt dafür, dass bislang nur etwa sechs Prozent aller Mentoringbeziehungen abgebrochen wurden.

Wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Mentoringbilanz ist die möglichst passende Auswahl der Partnerinnen (siehe Kapitel 4.3). Ein gutes Matching kann aber nicht mehr als eine gute Startbedingung sein.

Weitere wichtige Voraussetzungen: Die Mentees sollten ihre Karriereziele und ihre Ziele für das Mentoringjahr so formulieren, dass sie messbar und überprüfbar sind. Dazu werden die Mentees im Rahmen des Vorbereitungsseminars angeleitet. So lässt sich im Laufe des Mentoring-Jahres immer wieder überprüfen, ob sich ein Tandem noch „auf Kurs“ befindet. Wenn zum Beispiel eine Zeit-

lang aktuelle Konflikte die Gespräche dominieren, kann es passieren, dass längerfristige Ziele aus dem Blick geraten. Das bedeutet nicht, dass sich Ziele nicht auch ändern können. Dies sollte jedoch gründlich bedacht und begründet werden.

Den Tandems wird empfohlen, sich einmal monatlich zu einem etwa ein- bis zweistündigen Gespräch zu treffen. Ob diese Treffen vor oder nach der Arbeitszeit oder auch am Wochenende stattfinden, wird zwischen den Partnerinnen frei vereinbart. Das gleiche gilt für den Ort, an dem die Gespräche stattfinden. Sehr häufig ist das Büro der Mentorin der Treffpunkt, viele Tandems treffen sich aber auch in Restaurants oder in der Privatwohnung der Mentee oder der Mentorin. Manche halten an dem einmal vereinbarten Ort fest, andere experimentieren mit den unterschiedlichen Möglichkeiten. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für den richtigen Ort. Wichtig ist nur, dass sich beide Partnerinnen am vereinbarten Ort wohl fühlen.

Mentee: „Meine Mentorin und ich haben auch ähnliche Vorstellungen über Leben und Arbeiten, so dass ich den Austausch sehr genossen habe. KIM hat ein gutes Händchen bewiesen, uns als Tandem zusammenzuführen.“



Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Tandems die empfohlene Frequenz und Dauer der Treffen realisieren. In Einzelfällen berichten Tandems von längeren, mehr als dreistündigen Gesprächen. Wenn die Partnerinnen dies in einer besonderen Situation für angemessen halten, ist dagegen nichts einzuwenden. Grundsätzlich spricht aber viel für einen zeitlich begrenzten Rahmen der Einzelgespräche im Mentoring. Die Dauer der Gespräche sollte nicht zum Indikator wechselseitiger Wertschätzung werden.

Beide Seiten schätzen die Verbindlichkeit der Beziehung, den meisten Mentees ist dabei die Vertraulichkeit ein besonders wichtiges Anliegen. Mentorinnen schätzen an Mentees besonders Zielorientiertheit, Engagement, Aufgeschlossenheit und Willensstärke gepaart mit Durchhaltvermögen.

Den Mentees ist es besonders wichtig, ein ehrliches Feedback von einer Führungsfrau zu erhalten, die sich mit ihren persönlichen Karrierezielen identifiziert und insofern Partei für sie ergreift, zugleich aber auch weiß, worauf es im Wirtschaftsleben ankommt und sich deshalb nicht nur affirmativ auf sie bezieht. Sie schätzen es, in ihrer Mentori-

rin ein Rollenvorbild zu haben, das ihnen Mut macht, auch schwierige berufliche Phasen zu überstehen.

Insgesamt sind Mentorin und Mentee mit der Auswahl ihrer Partnerin sehr zufrieden. Die meisten Tandems laufen von Anfang an gut und haben deshalb eine positive Grundsituation, wenn es im Verlauf der Mentoringbeziehung einmal zu Konflikten, unterschiedlichen Einschätzungen, Irritationen o.ä. kommt. Andere tun sich anfangs schwer damit, eine gemeinsame Basis zu finden und bauen erst allmählich einen guten Kontakt miteinander auf.

Ein Grund für auftretende Schwierigkeiten kann in der unterschiedlichen Rollenerwartung der Partnerinnen liegen. Wenn zum Beispiel die Mentee mit der Erwartung ins Mentoring geht, von ihrem Vorbild lehrreiche Berichte und Erfahrungen präsentiert zu bekommen, die Mentorin sich aber als Beraterin bei konkreten Problemen der Mentee versteht, ergeben sich möglicherweise schleppende Gespräche. Die Mentorin erwartet Fragen, die Mentee will zuhören. In solchen Fällen hilft es, sich die Rollenerwartungen bewusst zu machen, um die Beziehung auf ein erfolgreiches Gleis zu bringen.

Mentorin: „Ich hatte anfangs Bedenken, dass die Mentee zu hohe Erwartungen an mich hätte. Ich habe meinen Erfahrungsschatz total unterschätzt. Mir ist in der Beziehung zweierlei klar geworden: erstens wie viel ich weiß, und zweitens, was für eine Kunst es ist, diesen Erfahrungsschatz anderen zur Verfügung zu stellen. Ich werde mit meiner Mentee auf jeden Fall auch nach dem Jahr in Kontakt bleiben.“

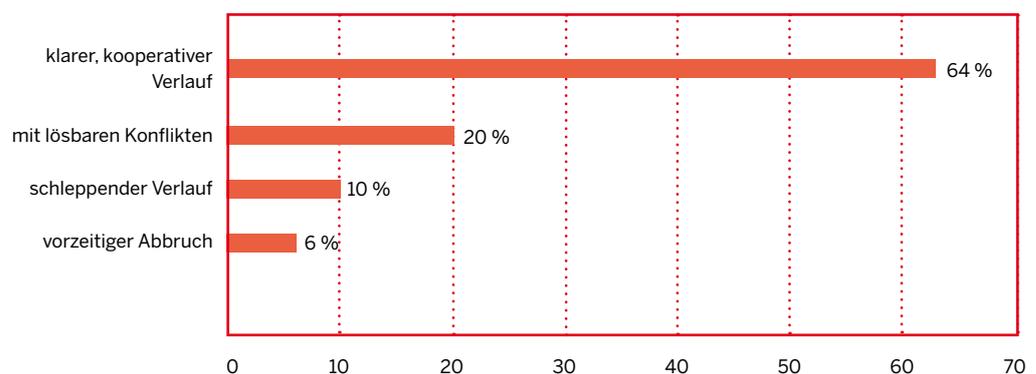


Das Beratungsangebot des ZFBT wird sehr unterschiedlich in Anspruch genommen. Manche melden sich regelmäßig, ohne dass es Konflikte gibt. Andere ergreifen von sich aus nie die Initiative, obwohl im Tandem nicht alles rund läuft. Solche latenten Spannungen kann KIM durch die Telefoninterviews aufspüren und ggf. katalysieren und eingreifen.

Von den 213 Tandems der bisher abgeschlossenen elf Mentoring-Jahrgänge sind zwei Drittel von Beginn an klar und kooperativ verlaufen und haben nur kleine Anregungen benötigt. Etwa ein Drittel hatte Konflikte und Störungen, ließ sich aber durch das ZFBT beraten und kam zu einem erfolgreichen Abschluss.

In wenigen Fällen gelang es den Partnerinnen nicht, ihre Schwierigkeiten zu überwinden. Sie brachen ihre Mentoring-Beziehung ab. Dies betraf in der bisherigen Programmlaufzeit 13 Tandems. Verschiedene Faktoren spielten dabei eine Rolle, teilweise ereigneten sich tiefgreifende Veränderungen im Leben der Mentorin oder Mentee, Erkrankungen und Ortswechsel, auch Schwangerschaften von Mentees spielten dabei eine Rolle.

Abbildung 9: Verlauf der Mentoringbeziehungen





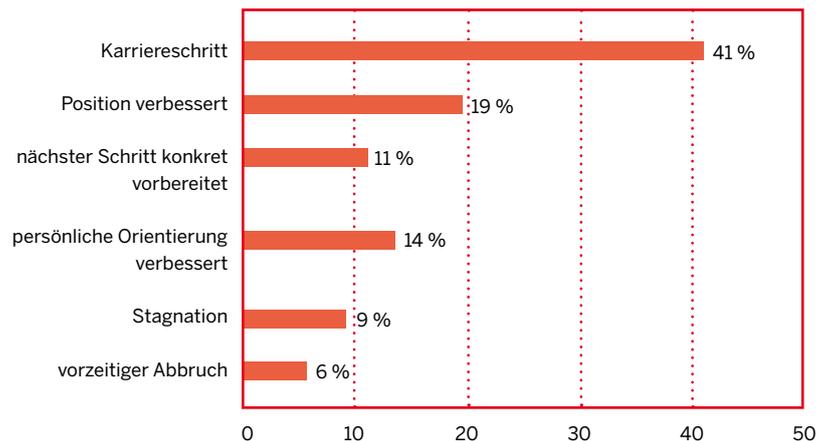
Erfolge des Mentorings

Von den 213 Mentees, die ihr Mentoring abgeschlossen haben, ist 88 Mentees (41 Prozent) während des Mentoring-Jahres ein Karriereschritt gelungen. Weitere 93 Mentees (44 Prozent) konnten sich in diesem Jahr im Unternehmen besser positionieren, einen Karriereschritt konkret vorbereiten oder sehen Fortschritte in ihrer persönlichen Entwicklung. 85 Prozent der Mentees ziehen für sich also eine positive Bilanz des Mentoring-Jahres. Bei 32 Mentees (15 Prozent) führte das Mentoring nicht unmittelbar zu beruflichem Erfolg. Sie stagnierten während des Mentoring-Jahres in ihrer beruflichen Entwicklung. Einige brachen das Mentoring ab.

Mentoring hat aber nicht nur unmittelbare Konsequenzen für die berufliche Entwicklung, sondern vermittelt in der Regel auch Strategien und Wissen, die von der Mentee erst zu einem späteren Zeitpunkt eingesetzt werden und Erfolg bringen können. Um die Effekte eines Mentoring-Programms zu bewerten, sind also auch Erkenntnisse über die längerfristigen Entwicklungen im Berufsleben der Mentees nötig.

Deshalb werden seit 2005 die ehemaligen Mentees etwa zwei Jahre nach Abschluss ihres Mentorings nach ihrer retrospektiven Einschätzung des Mentorings befragt. Gefragt wird nach beruflichen Entwicklungen, die sich seit Abschluss des Mentorings ergeben haben, und welche Rolle das Mentoring dabei gespielt hat.

Abbildung 10: Persönliche Bilanz der Mentees zum Abschluss des Mentorings





Die erste Retrospektiv-Befragung von ehemaligen Mentees, deren Mentoring-Jahr etwa zwei bis drei Jahre zurücklag, zeigte, dass das Mentoring auch nachhaltige Effekte erzielt:

- 90 Prozent der Befragten gaben an, dass sich ihre berufliche Situation seit Abschluss des Mentorings positiv verändert hat.
- In zwei Drittel der Fälle sind die ehemaligen Mentees beruflich aufgestiegen, mehr als die Hälfte der Befragten hat Führungsverantwortung übernommen. Andere konnten ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich erweitern, verbesserten ihre Positionierung im Unternehmen, erreichten eine Gehaltserhöhung oder profitierten vom Ausbau ihres beruflichen Netzwerks.
- Zwei Drittel der Mentees beurteilen das Mentoring rückblickend als bedeutsam und wichtig für ihre Karriere.

Die wichtigste Erkenntnis, die die Mentees über das Mentoring-Jahr hinaus in ihren beruflichen Alltag integriert haben, ist die Bedeutung einer genauen Zieldefinition für das eigene Handeln. Ein klarer Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen zusammen mit einer präzisen Zielbestimmung ermöglicht den Mentees eine strukturierte Karriereplanung. Die meisten Mentees haben die Erfahrung gemacht, dass sie dank des Mentorings ihre Ziele und Interessen besser verfolgen können und mehr Initiative für ihre Karriere entwickeln.

Unterschiedliche Mentoringstile

Aus der Begleitung der bisherigen Gruppen lassen sich zwei Dinge als besonders relevant für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem hervorheben: die Zielorientiertheit der Mentee und die Fähigkeit der Tandempartnerinnen, eine Feedbackkultur miteinander zu entwickeln.

Die Skala der unterschiedlichen Mentoringstile reicht von einem stärker intervenierenden Stil, mitunter verbunden mit konkreten Vorschlägen zum künftigen Verhalten der Mentee, bis zu einem eher zurückhaltenden Mentorinnenverhalten, das positive Ansätze der Mentee lediglich bestärkt. Auch hier gilt: Es gibt keine allgemein gültigen Rezepte. Was in einem Tandem gut funktioniert, kann für ein anderes völlig unpraktikabel sein.



Im Erfahrungsaustausch zwischen Mentorinnen bei Zwischen-Workshops und Mentorinnen-Treffen werden folgende Fragen häufig kontrovers diskutiert:

- Sind im Mentoring Ratschläge erlaubt oder sollte sich eine Mentorin mit eigenen Bewertungen besser zurückhalten? Sollte sie in erster Linie Mut machen und die Vorhaben der Mentee bestärken oder zu neuem Handeln anregen?
- Ist es zulässig, der Mentee – gefragt oder ungefragt – Feedback zu ihrem Erscheinungsbild und zu ihren privaten Lebensumständen zu geben?
- Kann die Mentee mit dem umgehen, was die Mentorin ihr vermittelt? Oder überfordern sie die Ratschläge der Mentorin, weil sie „noch nicht so weit ist“? („Hilfe, meine Mentee tut alles, was ich ihr sage!“ oder: „Jetzt bekommt sie den Job wegen meiner Tipps, aber ich fürchte, sie ist dem gar nicht gewachsen.“)
- Sind die Mentees ausreichend darauf vorbereitet, Anregungen für sich zu bewerten, sie nach kritischer Reflexion anzunehmen oder abzulehnen?

- Stimmen Mentee und Mentorin in der Einschätzung überein, welches Entwicklungstempo im Mentoring und in der Karriereplanung der Mentee das richtige ist? („Meine Mentee tut nie, was ich ihr sage!“ oder: „Meine Mentee ist wahnsinnig ehrgeizig. Ich fürchte, dass sie sich über kurz oder lang völlig überfordert.“)
- Wie kontrovers soll, darf oder muss es in Mentoringgesprächen zugehen? („Meine Mentee langweilt mich, nie gibt sie mir Kontra!“)
- Will meine Mentee überhaupt Karriere machen? Und hat sie wirklich genug Potenzial?

Was im Mentoring zu weit geht oder was genau richtig ist, lässt sich nicht immer eindeutig beantworten. Grundsätzlich ist alles zulässig, was für beide Partnerinnen in Ordnung ist. Es gibt kein externes Curriculum, das bestimmte Lernschritte vorsieht, sondern es zählt, wie der Erfahrungsvorsprung der Mentorin gemeinsam genutzt wird. Die Regeln für die konkrete Mentoring-Beziehung müssen beide Partnerinnen gemeinsam vereinbaren. Die Fähigkeit zur Partnerschaft schließt ein, dass beide einander konstruktives Feedback geben können. Die Mentorin braucht das Feedback der Mentee, mit welchem ihrer Hinweise die Mentee etwas anfangen konnte und mit welchem nichts.



Grundsätzlich trägt die Mentee allein die Verantwortung für die Umsetzung der mit der Mentorin gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen. Eine Mentee sollte aber nichts umsetzen, nur um der Mentorin zu gefallen.

Dort, wo Probleme auftreten, wurden oft grundlegende Regeln im Umgang miteinander verletzt. So führten beispielsweise Unpünktlichkeit oder kurzfristige Terminabsagen zu Missverständnissen über die Ernsthaftigkeit der Mentoring-Beziehung. Es wird daher allen Teilnehmerinnen geraten, zu Beginn der Partnerschaft einen verbindlichen Rahmen zu vereinbaren, der die individuellen Toleranzgrenzen transparent macht. Aus terminlichen Irritationen, aber auch aus Unklarheiten in der Kommunikation leiten die Partnerinnen häufig ab, dass ihnen zu wenig Wertschätzung entgegengebracht wird. Feedback kann helfen, Sicherheit in die Beziehung zu bringen.

Manchmal wird deutlich, dass sich die Tandems eines Jahrgangs in einer gewissen Konkurrenzsituation untereinander empfinden. Bei anderen Tandems scheint die Mentee schneller, umsetzungsfreudiger und lernbereiter

oder die Mentorin gibt die besseren Tipps. Austausch mit anderen ist dann besonders wichtig. So lässt sich beurteilen, ob das Tempo im Vergleich mit den anderen Tandems tatsächlich geringer ist.

Störungsfreie Kommunikation und erfolgreiches Mentoring sind aber noch nicht deckungsgleich. Nicht immer können die jungen Frauen ihre Kapazitäten und Potenziale exakt einschätzen, manche überschätzen sich. Das stellt die Mentorin vor eine schwere Aufgabe. Soll sie der Mentee ihre Sicht der Dinge ungeschminkt nahe bringen, auch wenn die Selbsteinschätzung der Mentee eine ganz andere ist? Das ist oft schmerzhaft für die Mentee und muss von der Mentorin gut aufgefangen werden.

Manchmal verstehen sich die Tandem-Partnerinnen auch „zu gut“. Dann wird der Beratungshorizont immer breiter und dehnt sich schließlich auf alle Fragen des Lebens aus. Das eigentliche Mentoringziel kann aus den Augen geraten. Hier ist es notwendig, an die vereinbarten Ziele zu erinnern und Stringenz in der Zielverfolgung einzufordern.

Mentee: „Ich bin derzeit auf einem beruflichen Erfolgskurs und das Mentoring hat mir dabei sehr geholfen. Ich habe mit der Hilfe meiner Mentorin die richtige Wahl zwischen zwei Stellenangeboten getroffen und sehe sehr gute berufliche Perspektiven in der Firma. Auch finanziell habe ich mich sehr verbessert.“

6. Wie Mentees, Mentorinnen und Unternehmen von Mentoring profitieren

6.1 Mentees: der richtige Schub für die Karriere

Werden ehemalige Mentees um eine Beschreibung ihrer wichtigsten Erfahrungen und ihres persönlichen Nutzens aus dem Mentoring gebeten, fallen die Antworten – je nach individueller Ausgangssituation und Beratungsschwerpunkt – sehr differenziert aus. Der persönliche Profit, den Mentees aus einem Mentoring ziehen können, hat viele Facetten.

Einige Mentees betonen, dass sich ihr beruflicher und persönlicher Horizont erweitert hat. Sie fühlen sich emotional gestärkt, sehen eine deutliche Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Führungskompetenz. Ihre Perspektive sei nicht mehr die eines „Frosches“, sondern die eines „Vogels“. Andere profitieren von Konkretem wie dem fachlichen Austausch, der Karriereberatung, der Bewertung von Jobangeboten oder der Vorbereitung auf ein Assessment-Center.

Anhand einiger Beispiele³ soll hier der individuelle Nutzen des Mentorings für die Mentees dargestellt werden:

- Tanja war zu Beginn des Mentoring-Jahres Leiterin der Buchhaltung in einem weltweit agierenden, ingenieurtechnischen Unternehmen. Während des Mentoring-Jahres übernahm sie die Verantwortung für das Informationsmanagement. Mit dem neuen Vorgesetzten kam es häufig zu Unstimmigkeiten. In den Gesprächen mit ihrer Mentorin hat sie sich mit ihrer eigenen Rolle und der ihres Vorgesetzten auseinandergesetzt. Die Mentorin konnte ihr die Argumente und Sichtweisen des Vorgesetzten näher bringen. Tanja hat dadurch mehr Verständnis für die Führungsrolle entwickelt und kann mit dem Vorgesetzten inzwischen besser umgehen. Außerdem hat sie viel darüber gelernt, worauf es in der Führungsrolle ankommt. Und, so Tanjas persönliches Fazit, sie könne heute besser zwischen wichtigen und unwichtigen Angelegenheiten unterscheiden.
- Susanne, eine andere Mentee, ist heute Teamleiterin im Bereich Private and Business Banking und verantwortlich für acht MitarbeiterInnen. Sie hat das Mentoring als Chance genutzt, sich gezielt mit den eigenen Karriereplänen zu beschäftigen. Nicht ganz einfach in einer Branche, die große Umstrukturierungsprozesse erlebt. Ihre Mentorin, im Vorstand einer anderen Bank tätig, konnte ihr aufzeigen, welche Position im Unternehmen kurzfristig erreichbar ist und dennoch gute Entwicklungschancen bietet. Die dann getroffene Entscheidung, die zunächst eher ein Schritt zur Seite als nach oben war, hat sich inzwischen als die richtige erwiesen. Sie eröffnete der Mentee den Karriereschritt in die Teamleitungsposition. Susanne berichtet, dass das Mentoring auch zur Persönlichkeitsentwicklung beigetragen habe. Sie habe mit Hilfe der Mentorin Hemmungen abbauen können, so dass es ihr jetzt viel leichter falle, Personalgespräche in eigener Sache zu führen.

³ Die Namen in den folgenden Beispielen sind fiktiv gewählt, die Beispiele basieren auf realen Fallschilderungen.



- Diese Erfahrungen teilt auch Claudia, die inzwischen stellvertretende Abteilungsleiterin für Personal und Verwaltung eines Wirtschaftsverbandes geworden ist. Ihre Mentorin hat ihr geholfen, die eigenen Wünsche besser kennen zu lernen und ihnen die nötige Aufmerksamkeit zu widmen, anstatt zu sehr darauf bedacht zu sein, die Erwartungen anderer zu erfüllen. Sie hat ihr Mut gemacht, Forderungen zu stellen. Als Gesprächspartnerin, die die Dinge von außerhalb betrachtet, hat die Mentorin eine neue, distanzierte Sichtweise eröffnet, die den Horizont der Mentee erweitert. Besonders wichtig war es für Claudia, zu lernen, berufliche Krisen nicht nur als beängstigend, sondern auch als Chance wahrzunehmen. Diese Perspektive ermöglicht ihr heute einen viel aktiveren Umgang mit Schwierigkeiten.
- Netzwerke waren das Leitthema in Julias Mentoring-Jahr. Sie betont darüber hinaus sehr stark den Vorbildcharakter, den ihre Mentorin für sie hatte und immer noch hat. Viel gelernt hat sie aus dem Benchmarking mit ihrer Mentorin, einer sehr erfolgreichen Frau, die für die Investor Relations im Konzern verantwortlich ist. Dabei erwies es sich für Julia als lehrreich, einerseits die einzelnen Karriereschritte ihrer Mentorin nachzuvollziehen, deren Erfolgsfaktoren und unterstützende Rahmenbedingungen, andererseits aber auch ihren Umgang mit Rückschlägen. Mit ihrer Mentorin diskutierte Julia verschiedene Verhaltensstrategien, setzte sie um, berichtete über Erfolge und Fehlritte und erhielt dazu wieder ein Feedback. Darüber hinaus wurden gemeinsam konkrete Jobangebote auf ihre Tauglichkeit hin bewertet, die Karriere der Mentee zu fördern. Schließlich ging es um die Vorbereitung auf ein Assessment-Center. Das Ergebnis: Die angestrebte Position im Bereich Marketing und Kommunikation eines großen Luftfahrtunternehmens wurde erreicht.
- Falsche Bescheidenheit abzulegen war für Kathrin die Voraussetzung, um eigene Forderungen durchzusetzen. Sie hat sich mit ihrer Mentorin intensiv über Möglichkeiten beraten, ihre Leistungen offensiver zu präsentieren. Der Erfolg gibt beiden Recht. Nach relativ kurzer Zeit erreichte Kathrin die Position einer Teamleiterin im Bereich Zentrale Kontoführung. Dort ist sie für 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.
- Der Mentorin bei einem Jour fixe „über die Schulter zu schauen“, sie in Aktion zu erleben, ist eine weitere Möglichkeit, im Mentoring Erfahrung zu sammeln. Auch der fachliche Austausch kann den entscheidenden „Kick“ geben. So fand die im Marketing tätige Mentee Anke in ihrer Mentorin, einer Top-Managerin mit Verantwortung für den Vertrieb, eine ideale Ergänzung. Bei der Diskussion von Marketing-Konzepten machte die Mentorin auf die Anforderungen an Marketing aus der Sicht des Vertriebs aufmerksam. Daraufhin regte Anke in ihrem Unternehmen die Einrichtung eines Abstimmungskreises Vertrieb und Marketing an, ein ganz handfestes Ergebnis des Mentorings für den Unternehmensalltag.



6.2 Mentorinnen: neue Impulse, neue Kontakte

In erster Linie geht es bei Mentoring um die Potenzialentwicklung der Mentees. Welchen Nutzen die Mentees aus dem Mentoring ziehen, steht deshalb im Vordergrund. Aber Mentoring ist kein einseitiger Prozess, in dem die eine nur gibt und die andere nur bekommt. Auch die Mentorinnen profitieren in unterschiedlicher Weise vom Mentoring. Es sind im Wesentlichen drei Aspekte, die ihnen Gewinn bringen:

- Zunächst regt die Mentoring-Beziehung dazu an, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. In der hierarchiefreien Beziehung zwischen Mentorin und Mentee können die Fragen und Kommentare der Mentee zum Anlass werden, sich selbst, seinen Arbeits- und Führungsstil zu überdenken und zu verbessern. Eine Mentorin lernt darüber hinaus die Denk- und Wahrnehmungswise einer Vertreterin der jüngeren Generation kennen und versteht deshalb auch eigene jüngere Mitarbeiterinnen besser. Mentorinnen haben im Mentoring die Möglichkeit, ihre Beratungs- und Unterstützungsfähigkeiten für den eigenen beruflichen Alltag zu trainieren.
- Ein zweiter Aspekt ist der „pädagogische Eros“, den manche Mentorinnen für sich besonders hervorheben. Die uneigennützig Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen macht vielen Mentorinnen Freude. Sie erleben, welche Bedeutung ihre Erfahrungen für die Mentee haben, wie diese sich im Laufe des Mentorings weiterentwickelt und empfinden dies als persönliche Bereicherung. Manchen Mentorinnen wird erst im Mentoring der enorme Wert des eigenen Wissens- und Erfahrungsschatzes bewusst.
- Von fast allen Mentorinnen wird darüber hinaus die Teilhabe an dem entstehenden Netzwerk von Führungsfrauen als wichtige Erweiterung beruflicher Kontakte bewertet, die neue Austauschmöglichkeiten über verschiedene Themen und Aktivitäten bieten.

Mentorin: „Mein persönliches Fazit: Die Fragestellungen meiner Mentee haben mir interessante Reflexionen meines eigenen beruflichen Werdegangs ermöglicht. Für mich war das Mentoring sehr erkenntnisreich. Vieles in einem langen Berufsleben schleift sich ein, man wird ignorant, bügelt weg. Das Mentoring hat mich noch einmal reflektieren lassen, was ich in Zukunft anders machen will. Ich habe Verlorenes wieder entdeckt.“



6.3 Unternehmen: motivierter Führungsnachwuchs mit klarem Kurs

Nicht nur Mentees und Mentorinnen, auch Unternehmen profitieren vom Mentoring. Dort, wo das Mentoring zu einem verbesserten Verständnis der Mentee für die Führungsrolle des Vorgesetzten führt, hat es unmittelbar positive Auswirkungen auf die Kooperation zwischen Nachwuchskraft und Vorgesetztem. Die Arbeitsmotivation einer Mentee, ihre Initiativen und Ideen, die durch das Mentoring inspiriert wurden, kommen dem Unternehmen direkt zugute.

In den Unternehmen der Mentees reagiert man unterschiedlich auf die Teilnahme am Mentoring. Manchmal sind die Reaktionen neutral, manchmal etwas skeptisch wegen des firmenübergreifenden Konzeptes. Andere Vorgesetzte reagieren sehr positiv, weil sie selbst gute Erfahrungen mit Mentorships und Netzwerken gemacht haben. In etlichen Fällen wurde die Teilnahme am Mentoring-Programm KIM als Zeichen von Erfolgsorientierung und Zielstrebigkeit gewertet und kam der Mentee als Imagegewinn zugute.

Ganz besonders deutlich wird der Nutzen des Mentorings für die Unternehmen dort, wo fachlicher Input aus dem Mentoring einfließt. So berichtet eine Mentee, dass sie bei der Diskussion eines Sachproblems in einer Geschäftsleitungssitzung aufgefordert wurde: „Frag doch mal deine Mentorin!“

Der Vorgesetzte einer Mentee ist begeistert: „Die Ergebnisse des Mentoring-Programms haben sich direkt in der täglichen Arbeit wiedergespiegelt. Meine Mitarbeiterin hat zum Beispiel während ihres Mentorings in unserem Unternehmen einen Abstimmungskreis für Marketing und Vertrieb initiiert und begleitet. Bei der Auftaktveranstaltung unseres firmeninternen Mentoring-Programms hielt sie einen Vortrag, in dem sie über ihre Erfahrungen als Mentee berichtete. All das ist ein wertvoller Zugewinn für unsere Firma. Aus diesem Grund würde ich das Mentoring-Programm jederzeit weiterempfehlen.“

7. Fazit

Die langjährigen Erfahrungen mit dem Mentoring-Programm „KIM - Kompetenz im Management“ zeigen, dass sich dieses Konzept bewährt hat. Die Erfolge können sich sehen lassen:

- Ein großer Teil der Mentees konnte noch während des einjährigen Mentorings einen Karriereschritt machen.
- Nahezu alle Mentorinnen bewerteten den Austausch mit den Mentees und den Kontakt mit anderen Mentorinnen als Bereicherung, viele entschlossen sich zu einer zweiten oder auch dritten Teilnahme.
- Ein Netzwerk zwischen Mentees und Mentorinnen hat sich etabliert. Mittlerweile gehören diesem Netzwerk fast 400 Führungs- und Nachwuchsführungsfrauen der nordrhein-westfälischen Wirtschaft an. Das ist ein schöner Nebeneffekt des Mentoring-Programms, der so gar nicht erwartet war.
- Und die Erfahrungen des Projektträgers, des Zentrums Frau in Beruf und Technik, werden geschätzt und nachgefragt. KIM wurde mittlerweile zum Vorbild für viele andere Mentoring-Programme.

Ein Grund für den Erfolg des Mentoring-Programms ist sicherlich, dass das Konzept immer wieder weiterentwickelt und angepasst wurde. Ein weiterer, wichtiger Grund ist das Engagement vieler Mentees und Mentorinnen, die

– 100-prozentig überzeugt von KIM – in ihrem Unternehmen, unter Kolleginnen oder in ihrem Bekanntenkreis von KIM berichten und sich als Multiplikatorinnen verstehen. Dieses Interesse ist nicht selbstverständlich und belegt, dass KIM mehr ist als „nur“ ein Instrument der Personalentwicklung. Viele Frauen, die am Programm teilgenommen haben, insbesondere unter den Mentorinnen, sehen sich auch in frauenpolitischer Verantwortung.

Das Beispiel der fast 400 hochqualifizierten und erfolgreichen Frauen aus Nordrhein-Westfalen, die bislang am Mentoring-Programm „KIM – Kompetenz im Management“ teilgenommen haben, zeigt: Karriere ist machbar – auch für Frauen. Mit Hilfe einer Mentorin kann frau allerdings schneller Karriere machen, höhere Hierarchieebenen erreichen und so die Zahl der Frauen in Führungspositionen vergrößern.

Und: Immer mehr Frauen in Führungspositionen verändern auch Unternehmenskulturen, so dass sich Männer wie Frauen mit ihren Kompetenzen, aber auch ihren Bedürfnissen und Wünschen wiederfinden. Daniel Gøeudert, ehemaliges Vorstandsmitglied bei Citroën, Renault, Ford und Volkswagen, sieht es so: „Wenn wir Frauen nicht stärker in die Wirtschaft einbinden, entgeht uns eine große Chance. Wir brauchen in der Wirtschaft gemischte Teams und die Fähigkeiten von Frauen wie Emotionalität, Kommunikation und die soziale Kompetenz.“





Literatur

Bausch, Vera: Supervision in Mentoringprogrammen. Eine empirische Studie, Betriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung in Forschung und Praxis, Bd. 4, Hamburg 2007.

Beiten, Maria: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, Mering 2006 (2. Aufl.).

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Bielefeld 2005

Dolff, Margarete/Hansen, Katrin: Mentoring: Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse, hrsg. vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW, Düsseldorf 2002 (Möglichkeit zum Download der pdf-Datei unter www.kim.nrw.de)

Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Einschätzungen, Erwartungen, Wünsche. Umfrage des Forsa-Instituts, im Auftrag von Financial Times Deutschland, Capital und Heiner Thorborg im Rahmen der Initiative „Generation CEO“, 2007

Haasen, Nele: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München 2001.

Heinze, Christine: Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring. So kommen Sie weiter, Freiburg 2002.

Iseke, Anja: Sozialkapitalbildung in Organisationen, Mering 2007

Peters, Sibylle/Franziska Genge/Yvonne Willenius: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. Mering 2006.

Peters, Sibylle/Sonja Schmicker/Sybilie Weinert: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, Mering 2004.

Schell-Kiehl, Ines: Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Bielefeld 2007.

Schell-Kiehl, Ines: Zeit für Mentoring?! Zum Umgang mit Zeit in weiblichen Karrierebiographien am Beispiel von qualitativen Interviews mit Mentorinnen, in: Schlüter, Anne (Hg.): „In der Zeit sein...“. Beiträge zur Biographieforschung in der Erwachsenenbildung, Bielefeld 2005, S. 123-146.

Zachary, Lois J.: Creating a Mentoring Culture. The Organization's Guide, Verlag John Wiley & Sons (UK), 2005.



Ansprechpartnerinnen

Das Mentoring-Programm „KIM - Kompetenz im Management“ wird mit Mitteln des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MGFFI) gefördert. Mit der Durchführung des Programms ist das Zentrum Frau in Beruf und Technik beauftragt.

Für konzeptionelle Fragen zum Programm wenden Sie sich an:

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen
Horionplatz 1
40213 Düsseldorf
www.mgffi.nrw.de

Birgit Wehrhöfer
Referat Chancengleichheit in der Wirtschaft
Telefon: 0211 8618-3357
Fax: 0211 8618-53357
E-Mail: birgit.wehrhoefer@mgffi.nrw.de

Bewerberinnen für das Programm wenden sich an das

Zentrum Frau in Beruf und Technik
KIM – Kompetenz im Management
Erinstraße 6
44575 Castrop-Rauxel

Margret Tewes
Telefon: 02305 92150-16
E-Mail: tewes@zfbt.de

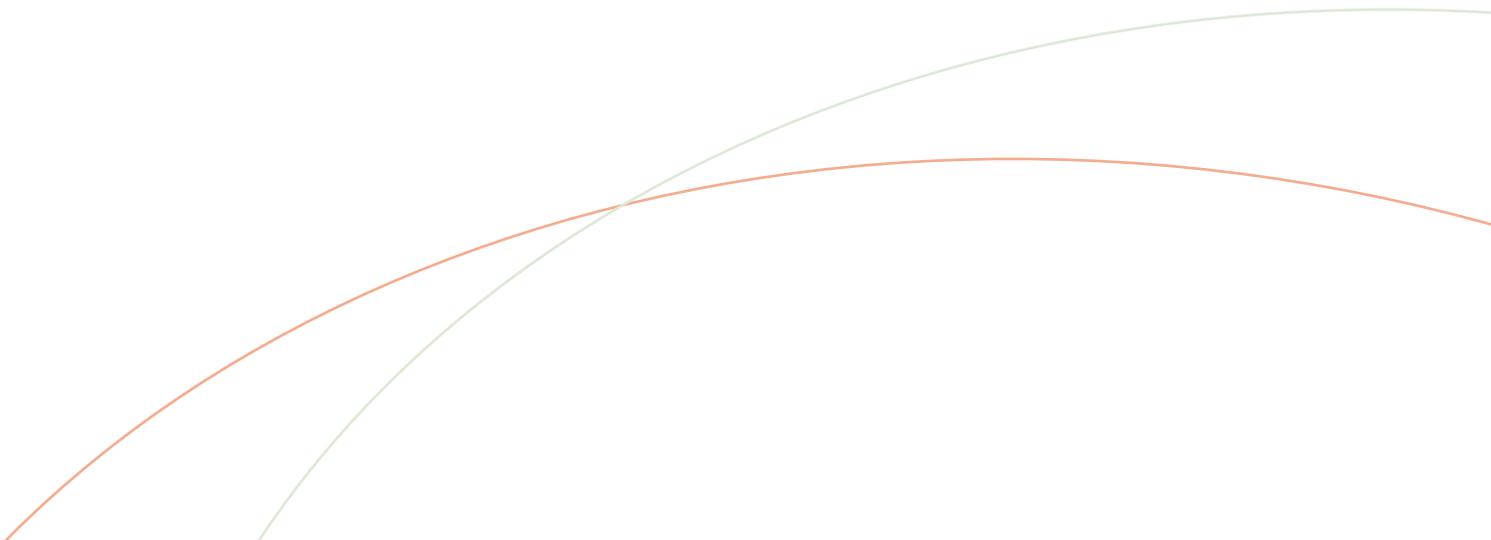
Susanne Eyssen
Telefon: 02305 92150-21
E-Mail: eyssen@zfbt.de

Aktuelle Informationen zum Mentoring-Programm finden Sie auf der Internetseite: www.kim.nrw.de

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen und -werbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



M

Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

G

Horionplatz 1, 40213 Düsseldorf
Telefon 0211 8618 50

F

info@mgffi.nrw.de

F

www.mgffi.nrw.de

I

