

## Mentoring-Programme erfolgreich implementieren: ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung

Havenith, Eva; Martin, Ilse; Petersen, Ulrike; Müller, Martina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Havenith, E., Martin, I., Petersen, U., & Müller, M. (2003). *Mentoring-Programme erfolgreich implementieren: ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung*. (cews.publik, 4). Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-244191>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Mentoring-Programme erfolgreich implementieren**

**Ein Handbuch für die  
außeruniversitäre Forschung**

**Eva Havenith, Ilse Martin, Ulrike Petersen  
Redaktionelle Bearbeitung: Martina Müller**

Das Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 FP 0011 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

## **Impressum**

### **CEWS**

Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität

Poppelsdorfer Allee 15

53115 Bonn

Fon: 0228 – 73 48 35

Fax: 0288 – 73 48 40

[cews-info@cews.uni-bonn.de](mailto:cews-info@cews.uni-bonn.de)

[www.cews.uni-bonn.de](http://www.cews.uni-bonn.de)

### **Autorinnen**

Eva Havenith, Ilse Martin, Ulrike Petersen

### **Gestaltung**

Martina Müller, Köln; Edbert van Eimeren, Bonn

### **Druck**

Druckerei Kirschbaum, Bonn

gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bonn, Juli 2003

## Vorwort

Das vorliegende Handbuch soll den Akteurinnen und Akteuren, die in der Chancengleichheitspolitik in außeruniversitären Forschungseinrichtungen und anderen Einrichtungen im Bereich von Wissenschaft und Forschung tätig sind, die fundierten Erfahrungen der Autorinnen bei der Implementierung des Instrumentes Mentoring für die eigenen Bemühungen nutzbar machen.

Der Leitfaden regt zur Nachahmung an. Die Beteiligten wünschen sich, dass er unmittelbar in die Praxis der Gleichstellungsarbeit einfließt.

Allen, die sich über den aktuellen Forschungsstand zu Mentoring - Programmen in der Wissenschaft einen theoretischen Überblick verschaffen wollen, sei als Ergänzung der erste Band in der Reihe *CEWS Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung* empfohlen, der in Kürze erscheinen wird.<sup>1</sup>

Als nationaler Knotenpunkt fühlt sich das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS den Kooperationen mit anderen Institutionen und Projekten im Politikfeld Frauen in Wissenschaft und Forschung gern verpflichtet. Daher stellt die Veröffentlichung dieses gebündelten Erfahrungswissens der Kolleginnen aus dem erfolgreichen Projekt MUFFIN 21 in der Schriftenreihe *cews.publik* ein gutes Beispiel für die Nutzung der Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Projekten dar.

Allen, die diese Projekte mit dem gemeinsamen Ziel, das Potenzial an hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen in Deutschland noch besser zu nutzen, möglich machen, sei an dieser Stelle gedankt, insbesondere dem Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Bonn, im Juli 2003

Dr. Brigitte Mühlenbruch

Leiterin des Kompetenzzentrums  
Frauen in Wissenschaft und Forschung

---

<sup>1</sup> Andrea Löther (Hg), *Mentoring für Frauen in der Wissenschaft*, Kleine-Verlag 2003

# Inhalt

<b>1</b>	<b>„Betriebsanleitung“ für Mentoring?!</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Mentoring?</b>	<b>7</b>
2.1	Zielgruppe: Forschungseinrichtungen	8
2.2	Übertragbarkeit auf andere Wissenschaftsbereiche	10
<b>3</b>	<b>Mentoring als Instrument zur Förderung der Chancengleichheit in Forschungseinrichtungen</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Mentoring als Strategie in der Personalentwicklung</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Beispiele für Cross-Mentoring in der Forschung: MUFFIN und MUFFIN21</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Grundlagen für ein Mentoring-Projekt</b>	<b>24</b>
6.1	Strukturelle Einbettung	25
6.2	Organisation	26
6.3	Budgetierung	27
6.4	Zeitlicher Rahmen	28
6.5	Flexibilität	30
6.6	Pilotierung	31
6.7	Dokumentation	32
<b>7</b>	<b>Durchführung eines Mentoring-Programms</b>	<b>33</b>
7.1	Konzept	35
7.2	Ablauf	36
7.2.1	Organisatorischer Vorlauf	36
7.2.2	Auswahlverfahren und Matching	40
7.2.3	Veranstaltungen	42
7.3	Die Projektsteuerungsgruppe	50
7.4	Evaluierung	50
7.5	Fortbildungen	52
7.6	Dokumentation	53

<b>8</b>	<b>Mentoring als Lernfeld</b>	<b>54</b>
8.1	Beziehungslernen	55
8.1.1	Lernen in den Tandems	55
8.1.2	Der Faktor „Geschlecht“ in der Tandemarbeit	57
8.2	Beziehungspflege in den Zielgruppen	59
8.2.1	Mentees unter sich	59
8.2.2	Mentorinnen und Mentoren unter sich	60
8.2.3	Arbeitsumfeld	60
8.2.4	Persönliches Umfeld	61
8.3	Netzwerke	61
<b>9</b>	<b>Integration in die Personalentwicklung</b>	<b>62</b>
9.1	Kulturfaktor	62
9.2	Regelprogramm	63
9.3	Anbindung an andere Fortbildungsangebote	64
9.4	Weitere Möglichkeiten für Mentoring-Projekte	64
<b>10</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>65</b>
10.1	PR nach außen	66
10.2	Human Relations nach innen	66
10.3	Vernetzung	66
<b>11</b>	<b>Fazit</b>	<b>67</b>
	<b>Anhänge</b>	<b>68</b>
	Glossar	69
	Literatur	72
	Verzeichnis „Checklisten und Argumente“	74
	Stichwortverzeichnis	75

# 1 „Betriebsanleitung“ für Mentoring?!

Warum ist eine „Betriebsanleitung“ für Mentoring notwendig? Mentoring ist grundsätzlich zwar immer dasselbe, aber doch jedes Mal anders! Dies erklärt, warum ein Handbuch wichtig ist. Als „How to do it“ für die Naturwissenschaft begleitet dieser aus der Praxis kommende, für die Praxis geschriebene Leitfaden Mentoring-Projekte. Er gibt Sicherheit in allen Fragen rund ums Mentoring und unterstützt so einen flexiblen, situativ angepassten Umgang.

Ziel des Handbuches ist auch, den Veranstalter/-innen bei der Konzeptionierung, Planung und Durchführung ein verlässliches „Werkzeug“ an die Hand zu geben, das auch und gerade dann, wenn es mal anders kommt, nützlich ist. Als roter Faden ziehen sich „Checklisten“ und „Argumente“ durch das Buch. In ihnen werden die wesentlichen Punkte zu einem Thema übersichtlich und prägnant zusammengefasst und so eine schnelle Orientierung erleichtert.<sup>2</sup>

Wenn im Folgenden von „Mentees“ gesprochen wird, so sind damit in erster Linie weibliche Mentees gemeint. Das Beschriebene gilt jedoch weitgehend auch für männliche Mentees.

## *Checkliste*

### **Immer wieder anders: Mentoring**

Von Programm zu Programm variieren:

- Zusammenstellung der Institutionen
- Interessenlagen der veranstaltenden Institutionen
- Entscheidungen über Cross-, internes oder externes Mentoring
- Einzuplanende Zeiträume und -verläufe
- Kritische Phasen (z.B. Gewinnung von Teilnehmer/-innen)
- Matching

Grafiken, Checklisten und Hinweise machen auf Besonderheiten und Wichtiges aufmerksam und sorgen für eine übersichtliche Gliederung. Im Glossar sind die gebräuchlichen Fachtermini erklärt.

---

<sup>2</sup> Ein Verzeichnis der Checklisten und Argumente findet sich im Anhang.

## 2 Was ist Mentoring?<sup>3</sup>

Mentoring ist eine Personalentwicklungsmaßnahme zur beruflichen und persönlichen Entwicklung sowie zur Karriereförderung. Es basiert auf einer Zweierbeziehung, dem so genannten Tandem. Tandems sind hierarchien- und generationenübergreifend angelegt. Eine erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) unterstützt die Entwicklung und Karriere einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee) aus derselben (internes Mentoring) oder aus einer anderen Institution (Cross-Mentoring) außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung. Über einen vereinbarten Zeitraum lernt die Mentee von ihrer Ratgeberin / ihrem Ratgeber, nutzt ihren/seinen Einfluss und ihre/seine Kontakte. Die Mentorin / der Mentor gibt Erfahrungen weiter, reflektiert die eigene Karriere sowie den persönlichen Arbeitsstil. Sie/er gibt der Mentee Hilfe zur Selbsthilfe.

Diese verbindliche Beziehung ist idealerweise formalisiert und in ein qualifizierendes Rahmenprogramm eingebettet. In anderen Ländern gilt Mentoring längst als anerkannte Personalentwicklungsstrategie zur Nachwuchsförderung.

### **Welchen Mehrwert bietet Mentoring für Mentees?**

Mentoring unterstützt ambitionierte junge Frauen und Männer darin, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, zu entwickeln und diese gezielter in ihre Berufsplanung einzubinden. Dabei dient Mentoring sowohl der fachlichen wie auch der persönlichen Weiterentwicklung. Im Rahmen eines Mentoring-Programms wird „Handwerkszeug“ vermittelt, das zum Erreichen eines gesteckten Ziels wichtig ist, aber auch wichtige Impulse für die persönliche Entwicklung können gegeben werden.

---

<sup>3</sup> Der Begriff geht zurück auf eine Figur aus der griechischen Mythologie: Bevor Odysseus in den Trojanischen Krieg zog, vertraute er die Erziehung seines Sohnes Telemachos einem älteren, weisen Mann mit Namen Mentor an. Seine Aufgabe war es, den Jungen zu erziehen und ihn in die Gesellschaft einzuführen. Dabei fungierte er als väterlicher Freund und Berater. Doch auch die Göttin Athene nahm gelegentlich die Gestalt Mentors an, um Telemachos zu beraten und ihn zu unterstützen.

Insbesondere Frauen profitieren von einem Mentoring-Programm, weil ihnen so der Zugang zu den – sonst Männern vorbehaltenen – wichtigen Netzwerken und Kontakten ein Stück erleichtert wird.

### **Welchen Mehrwert bietet Mentoring für Mentorinnen/Mentoren?**

Als Beratende und Begleitende haben Mentorinnen und Mentoren Gelegenheit, das eigene Verhalten sowie ihren Führungsstil zu bedenken und zu verbessern. Sie können durch Mentoring ihre Fähigkeiten als Coach trainieren und anwenden. Der Einblick in die berufliche Situation und den Erfahrungshintergrund ganz besonders bei jungen Frauen eröffnet neue Perspektiven – ein Erfahrungszuwachs, von dem sie als Führungskräfte wiederum im beruflichen Alltag profitieren.

## **2.1 Zielgruppe: Forschungseinrichtungen**

In Deutschland gibt es vier große, öffentlich geförderte Forschungsverbände (außeruniversitäre Forschungseinrichtungen): Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG), Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG), Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren e.V. (HGF), Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V. (WGL, ehem. Wissenschaftszentren Blaue Liste). Sie unterscheiden sich strukturell bezüglich der öffentlichen Förderung, der Rolle und Kompetenzen der zentralen Verwaltung<sup>4</sup> sowie bezüglich der Organisation der einzelnen Institute stark voneinander. Alle Forschungsverbände sind Vereine, deren Forschungsinstitute, unterschiedliche – manchmal auch sich überschneidende – Forschungsrichtungen verfolgen.

---

<sup>4</sup> Bei der FhG hat sie z.B. Entscheidungsmacht über alle angeschlossenen Institute, bei der HGF sind die verschiedenen Mitglieder noch relativ unabhängig, jedoch über die programmorientierte Förderung doch wieder von der „Zentrale“ abhängig.

Gemeinsam ist ihnen, dass sie zu wenige Frauen im Bereich der naturwissenschaftlich-technischen Fachrichtung beschäftigen.<sup>5</sup> Existierende Kapazitäten und Kompetenzen werden nicht genügend genutzt, und das, obwohl moderne Einrichtungen darauf angewiesen sind, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/-innen wahrzunehmen und zu fördern, um langfristig erfolgreich zu sein. Hier sind Maßnahmen zu suchen, die dieses Defizit ausgleichen. Bei dem in Zukunft steigenden Bedarf an qualifizierten Führungskräften ist Mentoring eine kostengünstige und flexible Strategie, weibliche Fachkräfte und weiblichen Führungsnachwuchs zu gewinnen und zu binden.

## *Argumente*

### **Welchen Nutzen haben Forschungseinrichtungen von Mentoring-Programmen?**

Kurzfristig:

- Die Forschungseinrichtung / das Institut wird bekannt gemacht bei Nachwuchswissenschaftlerinnen, das Interesse für den Arbeitsbereich „Forschung“ steigt
- Ein „Pool“ an qualifizierten Wissenschaftlerinnen kann gebildet werden durch eine steigende Zahl von Bewerberinnen
- „Quotenfrauen“ werden unnötig
- Die Verjüngung des Personals bei der in Zukunft zu erwartenden Altersfluktuation

Mittelfristig:

- Die Nachwuchsförderung im Hause wird gesichert
- Wissenschaftlerinnen werden „sichtbar“ gemacht und erfahren als Mentorinnen ein hohes Maß an Anerkennung
- Das Arbeitsumfeld wird im Sinne der Chancengleichheit verbessert, was Männern und Frauen zugute kommt
- Die Chancen für die Bewilligung von Förderanträgen wachsen, da Bemühungen zur Verankerung von Chancengleichheit nachgewiesen werden können und Frauen der Umgang damit selbstverständlicher ist als Männern

---

<sup>5</sup> Zur Anzahl weiblicher Führungskräfte siehe Kapitel 3

Langfristig:

- Leistungssteigerung durch kompetenten weiblichen Nachwuchs
- Mehr Frauen in Führungspositionen
- Besseres Arbeitsklima, zufriedene Belegschaft
- Mehr Schlüsselkompetenzen

## **2.2 Übertragbarkeit auf andere Wissenschaftsbereiche**

Sobald Wissenschaftlerinnen ihre Bereitschaft signalisieren, die Rolle einer Mentorin zu übernehmen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Übertragbarkeit der Maßnahme gegeben. Bei Mentoring für Frauen in Führungspositionen muss auf Mentoren bzw. auf Peer-Mentoring-Gruppen zurückgegriffen werden.

An Bewerbungen von hoch qualifizierten Mentees mangelt es nicht. Auf der anderen Seite müssen die Institutionen – als einzige von ihnen zu erbringende Leistung – einverstanden sein, die Reisekosten der Mentees zu übernehmen.

Zumindest für die Fachveranstaltungen ist eine fachliche Begleitung zu empfehlen, die Hilfestellung bezüglich Rollenklärung, Tandemvereinbarungen, Zieldefinition, Vorgehensweisen, Erfolgskriterien, Projekten etc. gibt.

Eine Mentoring-Maßnahme kann bedarfsgerecht mit unterschiedlichen „Projekten“ angereichert werden. Für diese Projekte und die damit verbundenen Veranstaltungen können interessierte Firmen als Sponsoren/-innen (z.B. für Betriebsbesichtigungen, Seminare) gewonnen werden.

Weiterhin ist zu empfehlen, den Teilnehmer/-innen mindestens zwei Vertrauenspersonen an die Seite zu stellen, an die sie sich in Konfliktfällen wenden können.

„Mehr Frauen an die Spitze von Wissenschaft und Forschung!“<sup>6</sup> ist eines der wichtigen Ziele, das die Bundesregierung verwirklichen will. Voraussetzung für die Erreichung dieses Ziels ist, dass dies „politisch“ gewollt ist: Die Leitungen der Forschungsverbände haben Chancengleichheit und eine höhere Quote an Wissenschaftlerinnen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich bereits in ihre Unternehmensziele integriert und ihr Leitbild auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen hin angepasst. Die Personalentwicklungsabteilungen müssen mitziehen und den Instituten den Vorteil dieser Maßnahme vor Augen führen.

Für die deutsche Forschungslandschaft bedeutet dies: Unternehmensziele modifizieren und erweitern sich – und auch die gelebte Unternehmenskultur wird sich ändern müssen.

---

<sup>6</sup> Positive Beispiele zur Gleichstellung von Frauen in den Forschungseinrichtungen und die von der Bundesregierung eingeleiteten Maßnahmen und Initiativen zur Steigerung des Frauenanteils in Wissenschaft und Forschung enthält die Broschüre „Mehr Frauen an die Spitze!“ (BMBF PUBLIK)

### 3 Mentoring als Instrument zur Förderung der Chancengleichheit in Forschungseinrichtungen

Frauen, die heute eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben oder im Berufsleben stehen, sind hoch qualifiziert.<sup>7</sup> Sie investieren viel Zeit, Energie und Engagement in Bildung und Berufsplanung. Ihre berufliche Laufbahn sehen sie als Lebensbestandteil an, unabhängig von eventueller Eheschließung und möglicher Kindererziehung, die immer stärker mit den Berufswünschen vereinbar sein sollte. Auch ihre Leistungen und Qualifikationen stehen denen von

#### Hinweis

Die Pisa-Studie ergab, dass Mädchen ihre männlichen Altersgenossen in Bezug auf Lese- und Schreibkompetenz sogar überflügeln.

Männern in nichts nach, im Gegenteil!<sup>8</sup> Dennoch sehen sie sich – gerade wenn sie gehobene Fach- und Leitungspositionen in Wissenschaft oder Wirtschaft

anstreben – mit ganz spezifischen Hemmnissen konfrontiert. Sie erfahren: Erfolg ist nicht nur eine Frage des Fleißes, der Qualifikation oder der Leistung. Stolpersteine auf dem Weg stellen sich oftmals als geschlechtsspezifische Vorurteile, Wertungen, überholte Rollenzuschreibungen und wenig durchschaubare Strukturen dar.

Ein Weg, um die chancengleiche Partizipation im Berufsleben zu erreichen, ist u.a. eine staatliche, gezielte, strategische und langfristig angelegte Unterstützung. Im Grundgesetz hat sich der Staat verpflichtet, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu bewirken.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Der Anteil von Frauen mit Hochschulreife lag 1999 bei 54,8%. Quelle: BDA 2001, S. 11

<sup>8</sup> Nach Aussagen von Lehrer/-innen fallen die Schulleistungen von Jungen deutlich hinter die von Mädchen zurück. An Gymnasien, an denen über Jahrzehnte Jungen in der Mehrheit waren, stellen Mädchen heute 54,4% der Schüler/-innen. Quelle: Romberg, Johanna. In: GEO 03/03, S. 68. Quelle für den Hinweis im Kasten: Schröder, Jens. In: GEO 03/03, S. 85

<sup>9</sup> Siehe GG Art. 3 Abs. 2 Satz 2

Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf heißt, den gleichen Zugang und die gleiche Teilhabe an Maßnahmen sicherzustellen. Zu diesem Ziel werden Programme aufgelegt, die Ungleichheit abbauen helfen. Geschlechtsspezifische Benachteiligungen sollen transparent gemacht und ausgeräumt werden. Darum hat sich die Bundesregierung zu „Gender-Mainstreaming“ verpflichtet. In der Novellierung des Frauenfördergesetzes<sup>10</sup> im neuen Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (BGleiG) vom 5. Dezember 2001 ist dies nun als Leitlinie politischen Handelns verankert und gesetzlich festgeschrieben. Kernstück des Gesetzes sind verbindliche Vorgaben, die die Unterrepräsentanz von Frauen im Beruf beseitigen helfen sollen. Danach sollten mindestens die Hälfte der zu besetzenden Stellen für Frauen vorgesehen sein.

### **Bestandsaufnahme**

Was hat eine neue „Leitlinie“ notwendig gemacht? Trotz der seit 1994 geltenden und umgesetzten Frauenförderpläne hat sich der Anteil der weiblichen Fach- und Führungskräfte nicht so erhöht wie erwartet. Der Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen in Bundesbehörden lag 1995 bis 1998 bei 10,6% für Referatsleitungen und bei 2,1% für Abteilungsleitungen. Bei den Studienanfänger/-innen liegt der Frauenanteil hingegen allgemein bei 51%<sup>11</sup> (in den „Männerdomänen“ immerhin bei 20%), jede dritte Dissertation stammt von einer Frau. Weiter oben in der Hierarchie im universitären Bereich ist die Luft für Frauen nach wie vor äußerst dünn: Nur jede fünfte Habilitation ist von einer Frau, und von den ohnehin spärlichen Professuren ist nur jede zehnte mit einer Frau besetzt.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Der Begriff „Frauenförderung“ ist seither aus dem Sprachgebrauch gestrichen und wurde ersetzt durch „Gleichstellung“. Quelle: BM für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern, S. 6

<sup>11</sup> Quelle: Schipanski, Dagmar. In: HGF 13, S. 71

<sup>12</sup> Quelle: Bulmahn, Edelgard. In: CEWS 2001, „Frauenförderung“, S. 9–10

Im Alter bis zu 30 Jahren sind Frauen in der Wirtschaft mit 7% aller Führungskräfte gleich stark vertreten wie Männer. Ab einem Alter von 30 Jahren, so legen die Zahlen die Schlussfolgerung nahe, stellt u.a. die Situation, Familie und Beruf miteinander zu verbinden, für Frauen ein Karrierehemmnis dar.<sup>13</sup>

In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen hat sich der Anteil weiblicher Führungskräfte zwischen 1992 und 2000 sowohl absolut als auch prozentual erhöht von 37 Frauen, das sind 2%, auf 98, das sind 5,2%. Eine Ausnahme bildet die Max-Planck-Gesellschaft. Hier waren im Jahr 2000 ca. 9,6% der Leitungsfunktionen mit Frauen besetzt – ein erster Erfolg der dortigen Maßnahmen, Chancengleichheit zu etablieren.<sup>14</sup>

Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen im Management sind vielfältig. Neben traditionellen Rollenerwartungen und Geschlechtsrollenbildern verhindern Diskriminierungsmechanismen in den Organisationen (z.B. in der Ein- und Aufstiegspolitik) die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen. Dieser Effekt wird oft als „gläserne Decke“ beschrieben. Damit sind die unsichtbaren Barrieren gemeint, die den Berufsweg und die Karriereplanung behindern. Informelle Informationsstrukturen, ungeschriebene Gesetze innerhalb der Institution – wer diese nicht kennt und durchschaut, hat es schwerer. Aber gerade diese informellen Netze und Kontakte sind wichtig auf dem Weg nach oben. Im europäischen Vergleich ist Deutschland das Schlusslicht, was den Anteil von Frauen in Führungspositionen betrifft.<sup>15</sup> Hier herrscht dringender Handlungsbedarf.

---

<sup>13</sup> Quelle: BDA, S. 23

<sup>14</sup> Quelle: Mühlenbruch, Brigitte. In: CEWS 2001, „Handbuch“, S. 6. Zur Anzahl weiblicher Führungskräfte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen siehe auch die darin enthaltenen Statistiken.

<sup>15</sup> IBM Newsflash 04/2002, 26.11.2002, Schwerpunkt: Frauen und IT

Wird Chancengleichheit nicht gelebt und verwehrt man weiblichen Nachwuchsfach- und Führungskräften den Zugang zu den Schaltstellen, so geht eine wichtige Personalressource verloren. Kann es sich die Forschung leisten, auf 50% des Nachwuchses zu verzichten? Angesichts eines Mangels an Fachpersonal ist dies auch ökonomisch nicht zu vertreten. Mittlerweile reagieren die Institutionen auf diese Tatsache und haben die Förderung der Chancengleichheit z. T. in ihrem Leitbild verankert.

Konkrete Maßnahmen wie Arbeitszeitmodelle, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie regeln und erleichtern sollen, neue Modelle in der Personalpolitik sowie Mentoring-Programme helfen, die Chancen von Frauen zu verbessern.

Um Chancengleichheit konkret umzusetzen und den Frauenanteil in Forschungseinrichtungen signifikant zu erhöhen, müssen sich diese Institutionen für neue Themen und Fragestellungen öffnen.

## *Checkliste*

### **Umsetzung von Chancengleichheit**

- Einleitung eines Bewusstseinswandels in allen Ebenen
- Schaffung eines Arbeitsklimas, das Frauen den Aufstieg in alle Hierarchieebenen ermöglicht
- Sichtbarmachen von Leistungen, die Frauen erbracht haben
- Herausstellen von weiblichen Vorbildern und erfolgreichen Lebensläufen von Frauen

Insbesondere im Hinblick auf einen Bewusstseinswandel sind Mentoring-Programme für Frauen ein wichtiger Schritt zur Umsetzung der Chancengleichheit in der Wissenschaft. Chancengleichheit kann nur entstehen, wenn sich diese Bewusstseinsänderung auch auf allen politischen, strategischen und Verwaltungsebenen vollzieht. Erst dann können Maßnahmen gesamtgesellschaftlich und wirtschaftlich Nutzen bringen.

## **4 Mentoring als Strategie in der Personalentwicklung**

Angesichts des schnell fortschreitenden technischen Fortschritts und des gesellschaftlichen Wandels gewinnt die Qualifizierung von Mitarbeiter/-innen stetig an Bedeutung. In Zeiten des Übergangs von der Industrie- zur Informationsgesellschaft – verbunden mit harten Wettbewerbsbedingungen – steigen auch die Anforderungen an Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Das Qualifikationspotenzial der einzelnen Mitarbeiter/-innen ist dabei schon längst zum strategischen Erfolgsfaktor geworden. Es wahrzunehmen und zu fördern ist die Voraussetzung einer Steigerung von Qualität und Wettbewerbsfähigkeit.

Neben den sog. „hard skills“<sup>16</sup>, so wird argumentiert, kommt es heute auf neue Führungseigenschaften und -stile an, die „soft skills“. Zu Letzteren zählen Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, soziale und emotionale Bereiche, in denen Frauen besondere Kompetenzen zugeschrieben werden.

### **Motivationsschub**

Der Wissenschaftsbetrieb sollte sehr daran interessiert sein, die individuelle und berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/-innen zu fördern. So können Qualifikationen vermittelt werden, die zur optimalen Wahrnehmung jetziger und künftiger Aufgaben beitragen. Offizielle Mentorship-Programme sind i.d.R. Teil der Personalentwicklung. Sie sollen sowohl mit der Institutspolitik als auch mit den Anforderungen der Umwelt zu vereinbaren sein. Aus der Sicht einer Forschungseinrichtung sind gleichfalls übergeordnete Ziele wichtig.

---

<sup>16</sup> Frei übersetzt als „fachliches Wissen“

## *Argumente*

### **Ziele der Personalentwicklung**

- Erkennen und Sichtbarmachen des vorhandenen Potenzials gerade in Zeiten von Veränderungen und Personalstraffung
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Hierarchien, Generationen und Geschlechtern
- Mehr Frauen in gehobenen Fach- und Führungspositionen
- Motivationsschub für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vergrößerung des Pools von Nachwuchsführungskräften
- Bessere Nutzung vorhandener Personalressourcen

Aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen wird durch Mentoring die Motivation und Leistungsbereitschaft systematisch und langfristig erweitert. Der Selbstentwicklung und Verantwortung jeder/jedes Einzelnen wird Raum gegeben.

Programme zur Förderung der Chancengleichheit verbessern auf lange Sicht das Arbeitsklima, gemischte Teams zeigen eine höhere Effizienz. Dies gilt für Wirtschaftsunternehmen, aber auch Wissenschaft und Forschung stellen sich zunehmend dem Wettbewerb, denn der Arbeitsmarkt erwartet hoch qualifizierte Studienabgänger/-innen, die sich im Zeitalter der globalen Vernetzungen und Kooperationen im internationalen Vergleich behaupten müssen.

Es ist an der Zeit, dass Forschungseinrichtungen heute neben dem Qualitätsmanagement und der Personalentwicklung Chancengleichheitsprogramme in ihren Leitbildern verankern.

### **Gleichstellung als Basis der Personalentwicklung**

Damit Mentoring-Programme innerhalb von Forschungseinrichtungen zu einem wirksamen Instrument in der Personalentwicklung werden können, muss zunächst der Boden hierfür bereitet werden. Schlüsselfunktion erhält hier die effiziente und stetige Kommunikation zwischen den Vertreter/-innen der Personalentwicklung und den Verantwortlichen für Mentoring (i.d.R. die Gleichstellungsbeauftragte). Die in der Checkliste aufgeführten Kriterien sollten bereits erfüllt oder schon auf den Weg gebracht worden sein.

## *Checkliste*

### **Günstiges Klima für Mentoring**

- Gleichstellung ist als Ziel der Institution definiert
- Gleichstellung wird auf allen Führungsebenen vorgelebt
- Der Vorstand unterstützt das Programm kontinuierlich
- Finanzielle Unterstützung durch Verbundpartner/-innen ist gesichert
- Führungskräfte stehen hinter der Idee
- Stetiger Informationsfluss besteht zwischen Personalentwicklung und Gleichstellungsbeauftragten, Aktivitäten sind transparent, Austausch über laufende/geplante Projekte findet statt
- Schnittstellen zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen werden eruiert und führen zu Zusammenarbeit und Synergie
- Ziele und Strategien sind aufeinander abgestimmt
- Bedarf und Erwartungen sind analysiert

### **Eine Investition in die Zukunft**

Für Forschungseinrichtungen haben Mentoring-Programme innerhalb der Personalentwicklung vielfältigen Nutzen und bedeuten eine sinnvolle und im internationalen Staatenvergleich notwendige Investition in die Zukunft!

## *Argumente*

### **Nutzen von Mentoring-Programmen**

- Die Mentorinnen qualifizieren sich weiter
- Die sozialen und Führungskompetenzen werden gesteigert
- Die Persönlichkeitsentwicklung wird gefördert
- Der Informationsfluss zwischen verschiedenen Abteilungen wird verbessert
- Mögliche Karrierewege werden durch entstehende Netzwerke erschlossen
- Die Personalgewinnung wird unterstützt
- Akquisitionsmöglichkeiten für Hochschulabsolventinnen, noch bevor sie sich bewerben (Lebensabschnitte übergreifende Förderung) sind gegeben

- Die Personalentwicklung selbst knüpft durch das Programm Kontakte zu anderen Institutionen und kann sich über dortige Personalentwicklungsarbeit informieren

Als strategische Maßnahme innerhalb der Personalentwicklung unterstützt Mentoring die Karriereentwicklung von Frauen. Durch die Verankerung eines Mentoring-Konzepts in der Personalentwicklung werden Personal- und Chancengleichheitspolitik optimal miteinander verbunden.

## 5 Beispiele für Cross-Mentoring in der Forschung: MUFFIN und MUFFIN21

MUFFIN<sup>17</sup> war das erste Mentoring-Programm in Deutschland, das Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Kooperationspartnerinnen zusammenbrachte. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützte das Projekt als Bestandteil strategischer Maßnahmen zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung.

MUFFIN verband die Karriereplanung von Informatikstudentinnen mit einer Personalentwicklung für weibliche Institutsfach- und Führungskräfte in Forschungseinrichtungen. Das Programm begann offiziell im Oktober 1999 und endete im November 2000. In insgesamt neun Tandems arbeiteten Wissenschaftlerinnen aus dem GMD Forschungszentrum Informationstechnik und Studentinnen aus höheren Semestern oder Diplomandinnen, vornehmlich aus der Informatik, zusammen.

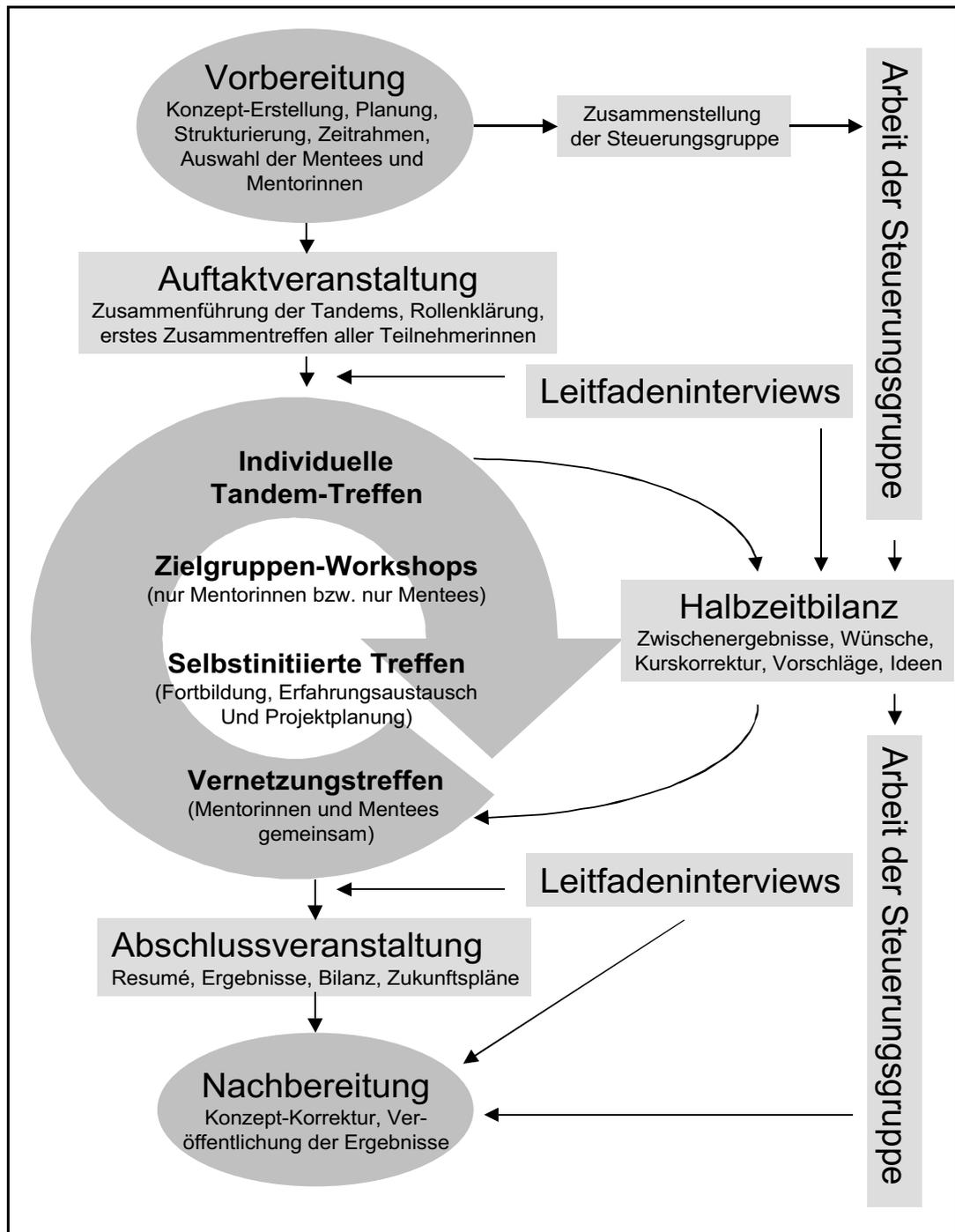
Nach Abschluss dieses Pilotprojektes folgte MUFFIN21<sup>18</sup>, das Anfang 2001 startete. War es das Ziel von MUFFIN, den Anteil von Frauen in der Forschung zu erhöhen, so erweiterte man für MUFFIN21 die Konzeption dahingehend, auch weibliche Nachwuchsinformatikerinnen in der freien Wirtschaft zu fördern. Hierfür wurden weibliche Führungskräfte aus Industrie und Wirtschaft als Mentorinnen akquiriert. Denn auch in der IT-Branche und in der Industrie gibt es zu wenige weibliche Nachwuchskräfte, zu wenige Wissenschaftlerinnen und Frauen in Führungspositionen.

---

<sup>17</sup> „**M**entoring zwischen **U**niversität und **F**orschung für **I**nformatikerinnen“

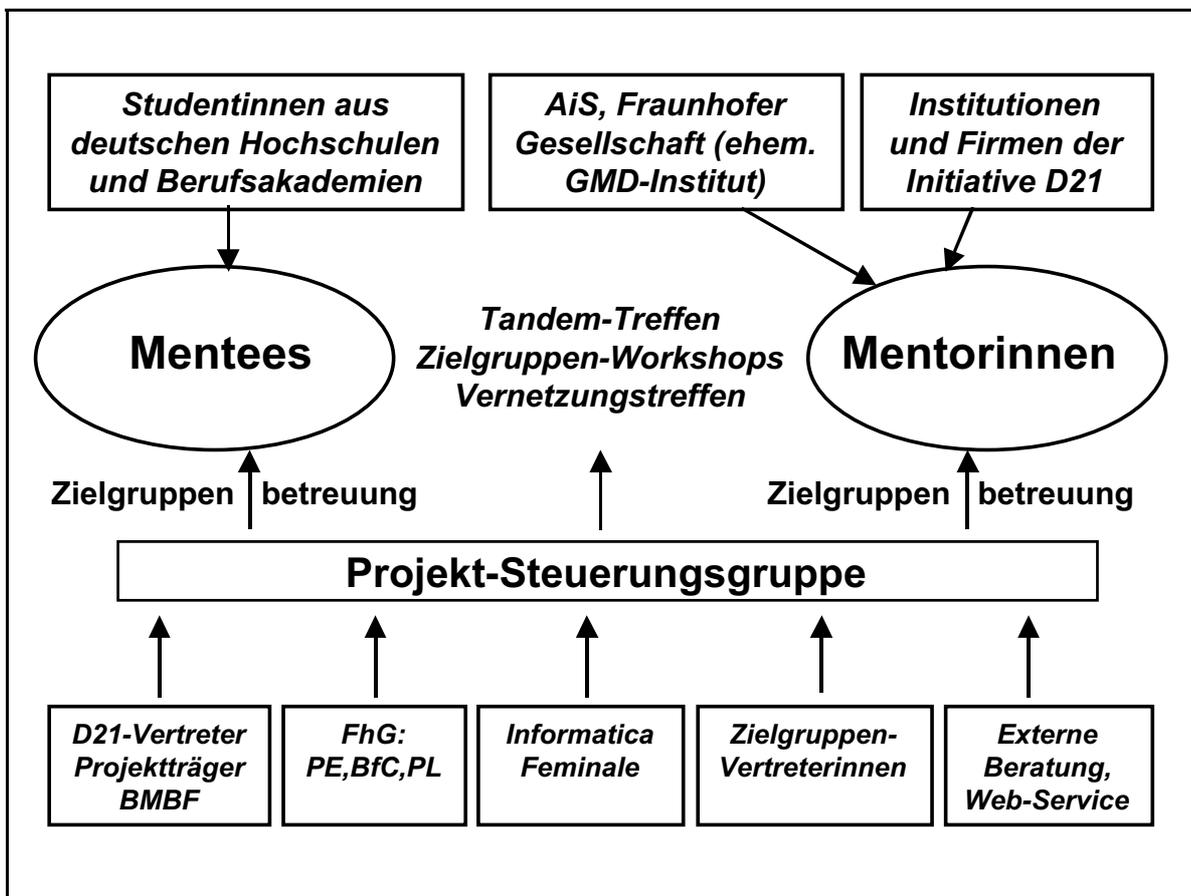
<sup>18</sup> „**M**entoring zwischen **U**niversitäten, **F**orschung und **F**irmen aus der **I**nitiative **D21**“ Der Zusatz „D21“ geht auf die 1999 gegründete Initiative D21 zurück: „Die Initiative D21 ist ein Zusammenschluss führender Unternehmer und Unternehmerpersönlichkeiten aller Branchen in Deutschland. Es soll erreicht werden, dass unser Land im globalen Informationszeitalter eine führende Stellung einnehmen wird. Die Initiative D21 soll eine offene, übergreifende Plattform von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bilden.“ (Aus der Selbstdarstellung der Initiative D21).

Die Vernetzung von Mentorinnen und Mentees untereinander rückte bei MUFFIN21 stärker in den Mittelpunkt, die Zahl der kooperierenden Universitäten wuchs, Incentives für Mentorinnen wurden eingeführt. Die Zahl der Mentorship-Paare erhöhte sich auf 29. Die „alten“ Tandems aus MUFFIN arbeiteten auch im Folgeprojekt weiterhin zusammen.



**Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf von MUFFIN21**

Während des Sommerstudiums für Frauen in der Informatik an der Universität Bremen (Informatica Feminale) und den ausgewählten Hochschulen hatten junge Wissenschaftlerinnen die Möglichkeit, sich als Mentees zu bewerben. Bei der Eröffnungsveranstaltung im März 2001 wurden die Tandems im „Matching“ zusammengeführt. Bis zum Projektende fand neben den informellen Treffen und Kontakten über E-Mail und Telefon ein qualifizierendes Rahmenprogramm statt. Auch online war die Möglichkeit zur Zusammenarbeit in einem abgeschlossenen „Workspace“ gegeben. Hinzu kamen Workshops und Fortbildungen sowie Vernetzungstreffen für Mentorinnen und Mentees – sowohl als getrennte wie auch als gemeinsame Veranstaltungen.



**Abbildung 2: Struktureller Aufbau von MUFFIN21**

<sup>19</sup> FhG:= Fraunhofer Gesellschaft, PE:= Personalentwicklung, BfC:= Beauftragte für Chancengleichheit, PL:= Projektleitung, BMBF:= Bundesministerium für Bildung und Forschung, D21:= Initiative D21

Die Betreuung und kontinuierliche Evaluierung des laufenden Projekts fand in der Projektsteuerungsgruppe (PSG) statt. In diesem Gremium saßen Vertreter/-innen der beteiligten Organisationen und des Projektträgers, der Mentorinnen, Mentees, die Gleichstellungsbeauftragte, eine externe Beratung und eine Verwaltungskraft. Die PSG begleitete das Projekt und überprüfte die Ergebnisse im Hinblick auf die Zielerreichung. Die schriftlichen Halbzeit- und Endinterviews, in denen Mentorinnen und Mentees zu allen Bereichen des Projekts befragt wurden, sowie ein Abschlussbericht<sup>20</sup> geben detailliert Auskunft über die Phasen des Prozesses.

Die Abschlussveranstaltung für MUFFIN21 im Dezember 2002 setzte den Schlusspunkt für den offiziellen Teil des Programms. Mehr als 50% der Tandems pflegen aber auch darüber hinaus – bis heute – den informellen Austausch.

---

<sup>20</sup> Abschlussbericht MUFFIN erschienen als GMD Report 130, 2001  
Abschlussbericht MUFFIN21 erschienen bei FhG AIS, Juli 2003  
Beide sind über die Projektleiterin Ulrike Petersen erhältlich.

## 6 Grundlagen für ein Mentoring-Projekt

In diesem Kapitel werden die Grundlagen beschrieben, wie sie für die meisten Projekte dieser Art gelten. Hier geht es um den äußeren Rahmen, das organisatorische Gerüst.<sup>21</sup> Natürlich spielt es eine Rolle, ob die Entscheidung für ein internes Mentoring oder ein Cross-Mentoring-Projekt getroffen wurde, und ob das Projekt in einer Forschungseinrichtung oder der freien Wirtschaft angesiedelt ist. Das Folgende bezieht sich darauf speziell auf die Forschung, basierend auf den Erfahrungen mit den Projekten MUFFIN und MUFFIN21.

### Hinweis

Mentoring funktioniert nicht nach „Schema F“. Es gibt keine Standardlösungen für diese flexible Personalentwicklungsmaßnahme. Die Konzepte werden jeweils auf die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Zielgruppen und auf die Ziele hin angepasst.

### Vor dem Start

Die grundsätzliche Entscheidung ist gefallen, in einer Einrichtung ein Mentoring-Projekt durchzuführen. Bevor der Startschuss fällt, gilt es, den organisatorischen Rahmen abzustecken. Ganz wichtig ist, optimale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess zu schaffen.

### Checkliste

#### „W-Fragen“: Vor Projektbeginn zu klären

- **Wer** initiiert, wer ist verantwortlich, wer steuert?
- **Warum** wird das Projekt durchgeführt?  
Konzept, Zieldefinition und Erwartungen
- **Was** genau soll durchgeführt werden?  
Abgrenzung und Anpassung
- **Wo** wird das Projekt durchgeführt?  
Platzierung im Forschungsbetrieb
- **Wie** wird das Projekt gestaltet?  
Einbettung in den personalpolitischen Kontext
- **Welche** Ressourcen (pers. und finanz.) stehen zur Verfügung?
- **Wie** lange dauert das Projekt? Der zeitliche Rahmen

<sup>21</sup> Zur Konzeptionierung siehe Kapitel 7

## 6.1 Strukturelle Einbettung

Der Vorstand / die Geschäftsleitung hat grünes Licht für ein Mentoring-Projekt in oder mit der Institution gegeben. Der nächste Schritt ist, dieses Projekt möglichst vollständig einzubetten in die strukturellen Bedingungen. Je enger Mentoring mit dem Forschungsbetrieb verzahnt ist und je besser es auf dessen Zielgruppen und Interessen zugeschnitten ist, desto nachhaltiger der Erfolg – dies zeigen die Erfahrungen. Zunächst bedeutet das:

- Einverständnis ist über einen Vorstands- oder Geschäfts-führungsbeschluss kommuniziert worden
- Die Personalentwicklung unterstützt die Durchführung
- Personalentwicklung und Beauftragte für Chancengleichheit bzw. Gleichstellungsbeauftragte arbeiten eng zusammen
- Die Personalvertretung hat zugestimmt

Da im Idealfall dem Regelprojekt eine Pilotphase vorgeschaltet ist<sup>22</sup>, sollte schon zu diesem frühen Zeitpunkt festgeschrieben werden, dass sich der Pilotierung bei Erfolg ein Regelprojekt anschließt. Er-

### Hinweis

Entscheidungsgremien:

- Vorstand
- Personalentwicklung
- Personalabteilung
- Chancengleichheitsbeauftragte / Gleichstellungsbeauftragte
- Personalvertretung

fahrungswert: Bei wohl organisier-ten Mentoring-Programmen geht es nicht um einen Erfolgsnachweis (ob), sondern um die Erarbeitung der besten Strategie (wie?) für die jeweilige Einrichtung. Sowohl Pi-lot- als auch Regelprojekt sollten

bestenfalls in den Maßnahmenkatalog der Personalentwicklung fest integriert werden. So verliert Mentoring seinen „Projekt“-Charakter innerhalb der Gleichstellungsstelle. Denn: Projekte haben einen Anfang und ein Ende. Personalentwicklungsmaßnahmen sind i.d.R. aber dauerhaft und längerfristig angelegt.

Die Steuerung interner Programme liegt meist in den Händen der Personalabteilung. Bei Cross-Mentoring-Programmen hingegen werden oft externe Beratungsfirmen beauftragt, die unternehmensüber-

<sup>22</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 6.6

greifenden Programme mit zu steuern und bei der Koordination zu unterstützen.

## 6.2 Organisation

Die aufeinander abgestimmte Organisation garantiert eine zeitnahe und störungsfreie Kommunikation. Bei einer Vielzahl von beteiligten Institutionen, Einzelpersonen und zu berücksichtigenden Interessen ist dies einer der Eckpfeiler im Projekt. Logistik und schnelle Kommunikation sollen großgeschrieben werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber auch, dass die Projektleitung die organisatorischen Aufgaben – neben der konzeptionellen Arbeit – nicht alleine leisten kann und auch nicht sollte. Hierfür ist eine Stelle einzurichten, an der alle organisatorischen Aufgaben abgewickelt werden können. Bei internen Mentoring-Projekten ist diese Stelle auch intern anzusiedeln. Günstigstenfalls wird sie in das Büro der Projektleitung integriert. Kommt die Verwaltungskraft aus der eigenen Institution, sind hierfür keine zusätzlichen Mittel aufzuwenden. Wird hierfür extern eine Stelle eingerichtet, sind bei der Budgetierung Gelder und Zeit mit einzuplanen.

Bei Cross-Mentoring-Projekten kann diese „Zentrale“ auch an einem anderen Ort positioniert werden. Sie ist optimalerweise ausgestattet mit einem eigenen Büro, Telefon- und E-Mail-Anschluss und einer Fachkraft mit festem Zeitbudget zur Wahrnehmung dieser Funktion.

Zum einen kümmert sich die Stelle um die Abwicklung der gesamten Organisation. Hierzu zählen:

- Einladungen zu den Veranstaltungen
- Raumbuchungen
- Hotelbuchungen
- Verpflegung
- Abendprogramm
- Reiseabrechnungen
- Versand von Unterlagen
- Zertifikate
- Auskünfte per Telefon und E-Mail (evtl. als Hotline)

### Hinweis

Nutzen Sie die Erfahrung anderer und informieren Sie sich bei bereits abgeschlossenen Projekten darüber, wie dort das Organisationsbüro gearbeitet hat!

Darüber hinaus ist diese Stelle erste Ansprechpartnerin nach innen und außen für Mentorinnen, Mentees, alle am Projekt Beteiligten sowie ggf. die Presse. Die Arbeit des Organisationsbüros ist ein – wenn auch oft nach außen „unsichtbar“ wirkender – wesentlicher Erfolgsfaktor.

### 6.3 Budgetierung

Prinzipiell sollte der Etat nicht zu gering angesetzt sein. Da sich Mentoring auch durch ein hohes Maß an Flexibilität auszeichnet, sollte ein „Topf“ bereitstehen für Projekte, die sich im Verlauf erst entwickeln! Dennoch ist Mentoring als langfristig angelegte PE-Maßnahme vergleichsweise preisgünstig und rechnet sich schon nach wenigen Jahren.

#### *Checkliste*

##### **Budgetplanung: Wofür werden Mittel gebraucht?**

- Veranstaltungen (u.a. Kick-off, Halbzeit- und Abschlussveranstaltung), Catering, Raummiete, kulturelles Rahmenprogramm
- Verwaltung
- Organisation
- Reisekosten
- Weiterbildungsmaßnahmen für Mentorinnen und Mentees
- Externes Beratungsunternehmen und Expertinnen
- Dokumentation (intern und extern)
- Presse- und Werbematerial (Plakate, Faltblätter, Berichte)

Mentoring-Projekte werden ggf. auch von staatlicher und überstaatlicher Seite unterstützt. Es empfiehlt sich also, Fördermittel – auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene, von Stiftungen oder Sponsoren/-innen aus der Wirtschaft – zu beantragen. Zu entscheiden ist auch, ob und welche Kooperationspartner/-innen (z.B. Kommunen, Institutionen, politische Gremien) gewonnen werden können, die einen Teil der Kosten übernehmen. Schließlich können Sponsoren aus der Wirtschaft akquiriert werden, die die Veranstaltungen finanziell tragen, Räume zu Verfügung stellen etc.

Bei den Akquirierungsmaßnahmen ist darauf zu achten, Fördermittel und Unterstützung so früh wie möglich zu beantragen.

Bei der Budgetplanung sind – bei eventuell unterschiedlichen Finanzierungsmodellen – Prioritäten zu setzen: Was *muss* auf jeden Fall, was *kann* stattfinden? Wichtig ist auch zu klären, in welchem Umfang die externe Beratung (eher punktuell oder über den gesamten Zeitraum) in Anspruch genommen werden soll.

## 6.4 Zeitlicher Rahmen

Pilot- und Regelprojekt sind gesondert zu betrachten. Da es sich bei einem Pilotprojekt immer um eine innovative Maßnahme handelt, ist eine ausgedehnte Vorlauf- und Nachbereitungsphase einzuplanen. Ist dieses Zeitbudget großzügig bemessen, so wird das anschließende Regelprojekt von dieser Vorarbeit profitieren. Wieder wird deutlich, dass es bei diesen zwei Phasen nicht um das „ob“, sondern um das „wie“ geht.

Bei Mentoring denkt man sinnvollerweise in zeitlichen Dimensionen von ein bis zwei Jahren zuzüglich Vor- und Nachbereitung. Sowohl die Terminierung des Projektes als auch die inhaltliche Konzeptionierung sollten also frühzeitig feststehen. Die langfristige Planung gewährleistet, dass die Beteiligten möglichst viele Termine wahrnehmen können. Gerade im voll gepackten Terminkalender ist „spontan“ häufig kaum Luft.

Die offizielle Programmlaufzeit – also der Zeitraum der Tandembeziehung zwischen Kick-off und Abschlussveranstaltung – sollte auf jeden Fall über einem Jahr liegen. Dazu kommen vier bis sechs Monate für die Vorbereitung und ca. drei Monate für die Nachbereitung. Vertrauensbildung braucht Zeit! Es ist nicht zu unterschätzen, wie viel Zeit es in Anspruch

### Hinweis

Wie passt das Programm in den Jahresablauf? Es bedarf der Abstimmung mit:

- Schulferien
- Feiertagen
- konkurrierenden Veranstaltungen
- Fachmessen
- Kongressen etc.

So werden Terminüberschneidungen bereits im Vorfeld vermieden.

nimmt, bis sich die Rollen in den Tandems „eingespielt“ haben und erste Erfolge in der Zusammenarbeit sichtbar werden können. Darüber hinaus dauert es, bis sich die Einrichtung selbst an Neuerungen und Veränderungen im Hause gewöhnt hat und sich mit dem Programm vollständig identifiziert.

Der Zeitrahmen gliedert sich in drei Abschnitte:

1) Vorlaufphase:

- Kontaktaufnahme mit Unternehmen und Akquirierung (Verbundpartner/-innen, Kooperationspartner/-innen, Sponsoren/-innen)
- Bewerbung und Auswahl der Mentees
- Kontaktaufnahme und Akquirierung von Mentorinnen/Mentoren
- Anpassung des Konzeptes an das aktuelle Projekt

In dieser Phase finden eine Reihe von Treffen, persönlichen und telefonischen Gesprächen statt. Diese zeit- und personalintensive Phase nimmt i.d.R. vier bis sechs Monate in Anspruch.

2) Offizielle Programmlaufzeit:

Während dieser Zeit findet das Rahmenprogramm mit Veranstaltungen und Workshops für Mentorinnen und Mentees statt.<sup>23</sup> Zusätzliche Projekte können initiiert werden, wobei die Eigeninitiative der Mentees – auch hinsichtlich des Fortbestandes der entstandenen Strukturen – besonders gefördert werden sollte. Die Laufzeit beträgt mindestens zwölf, besser 18 oder 24 Monate.

3) Nachbereitung:

In dieser Phase wird das Programm ausgewertet und dokumentiert. Dafür sind ca. drei Monate einzuplanen.

Es hat sich als günstig erwiesen, das Pilotprojekt und den ersten Regeldurchgang so zu terminieren, dass keine großen zeitlichen Brüche entstehen.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Siehe hierzu im Einzelnen Kapitel 7.2

<sup>24</sup> Fallen Kick-off für den Regeldurchgang und Abschlussveranstaltung des Pilotprojektes zusammen, muss der Zeitrahmen für die Nachbereitung der Pilotierung gewahrt bleiben.

## 6.5 Flexibilität

Konzept und Zeitplan sind die Konstanten des Projektes. Darüber hinaus beeinflussen viele Faktoren den Verlauf und können ihn verändern. Dies sind projektimmanente Gegebenheiten, Änderungen der persönlichen Lebenssituation der Mentorinnen/Mentoren und Mentees sowie äußere Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang. Beispiele:

### 1) Projektimmanente Anpassung:

Im laufenden Projekt kristallisiert sich heraus, dass Mentees oder Mentorinnen ergänzende Weiterbildungsinhalte wünschen. Dies können z.B. Betriebsbesichtigungen, Seminare zu Führungsfragen oder Gender-Trainings sein.<sup>25</sup>

Diese Veranstaltungen sind je nach Bedarf zielgruppenspezifisch auszuschreiben. Darüber hinaus können Mentorinnen und Mentees die Organisation eigener Seminare selbstverantwortlich übernehmen.

### 2) Externe Veränderungen:

Während des Programms ergeben sich strukturelle oder personelle Veränderungen. Zusammenschlüsse von Forschungseinrichtungen oder Insolvenzen haben z.B. großen Einfluss sowohl auf die Mentorship-Beziehung in den Tandems wie auch auf das Projekt als Ganzes. Wie nach einer Fusion die neue Leitung zum bestehenden Projekt steht oder wie es in das evtl. veränderte Leitbild einer Einrichtung zu integrieren ist, sind wichtige Fragen. Ebenso, ob Mentoring weiterhin auch finanziell unterstützt wird und ob es z.B. Überschneidungen mit bereits bestehenden Projekten bei der Fusionspartnerin gibt.

Die Mentorship-Beziehung verändert sich auch, wenn Mentorinnen die Institution verlassen, ihren Arbeitsplatz verlieren oder arbeitsbedingt ins Ausland wechseln. Im ersten Fall ist dann zu prüfen, wie der neue Arbeitgeber die bestehende Mentorship-Bezie-

---

<sup>25</sup> Siehe hierzu ausführlich Kapitel 7

hung bewertet und ob er bereit ist, diese weiterhin zu fördern. Bei einem Umzug ins Ausland kann die Mentorin evtl. aus Zeit- und/oder Kostengründen nicht mehr an Seminaren und Veranstaltungen teilnehmen, was die Beziehung zu ihrer Mentee stark beeinflussen und die weitere Zusammenarbeit erschweren kann.

Aber auch ein Ausscheiden aus dem Projekt ohne äußeren Anlass ist möglich. Sollten sich Tandems – aus welchem Grund auch immer – trennen, so muss sichergestellt sein, dass der freigewordene Platz von einem neuen Mentorship-Paar eingenommen wird oder dass die verbleibende Mentorin oder Mentee eine/n neue/-n Partner/-in erhält und das Projekt möglichst ohne lange Unterbrechung fortsetzen kann.

## **6.6 Pilotierung**

Um ein Mentoring-Projekt innerhalb einer Forschungseinrichtung umzusetzen, ist es absolut erforderlich, ein Pilotprojekt in einer daran interessierten Abteilung durchzuführen. Dabei wird in Vorgesprächen zunächst der Bedarf geklärt und ob ein reines Frauen-Programm oder ein gemischt-geschlechtliches Programm im Hinblick auf die Zielsetzung gewünscht und sinnvoll ist.

Die Pilotphase kann sowohl als internes Mentoring als auch als Cross-Mentoring-Projekt durchgeführt werden. Sie sollte über ein umfangreiches Budget verfügen – denn beim erstmaligen Durchführen sind eine ausgedehnte Vorlauf- und Nachbereitungszeit und intensive Zusammenarbeit mit der externen Beratung eminent wichtig. Prozesswahl, Modifizierung und Anpassung werden im kleineren Rahmen geprobt. Der Testlauf hilft, Problemfelder frühzeitig zu erkennen, damit sie im Regeldurchgang bereits definiert sind und bei Bedarf unmittelbar reagiert werden kann.

Die Anzahl der Tandems sollte zwischen zwölf und 16 liegen.<sup>26</sup> Sie sollten ggf. die Möglichkeit erhalten, ihre Zusammenarbeit im Regeldurchgang fortzusetzen.

## 6.7 Dokumentation

Jedes Mentoring-Projekt braucht eine Form der Dokumentierung.<sup>27</sup> Um zu Erkenntnissen und Bewertungen zu kommen, werden die Erfahrungen aller Beteiligten über die Dauer des Projektes angefragt und ausgewertet. Dies sind: Eine Evaluierung zu Beginn, zur Halbzeit und nach dem Abschluss. Diese Evaluierung kann z.B. auf standardisierten Fragebogen beruhen.<sup>28</sup> Dazu können persönliche Interviews und Gruppeninterviews genutzt werden.

Die schriftlich fixierten Erfahrungen und Berichte liefern wichtige Informationen für Nachfolgeprojekte. Bei den Pilotprojekten sollte diese Dokumentation sehr ausführlich erfolgen. So können alle Konfliktfelder, Problem- und Fragestellungen sichtbar gemacht werden. Die Dokumentation wird normalerweise für den internen Gebrauch erstellt.

Für das Regelprojekt gilt: Hier reicht eine kurze Schilderung des Ablaufs, am besten angereichert mit Best-Practice-Beispielen, die für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden können.

---

<sup>26</sup> Bei MUFFIN waren es 9 Tandems, bei MUFFIN21 wurde die Zahl der Tandems auf 29 erhöht.

<sup>27</sup> Siehe hierzu Wulf, Marion, 2002

<sup>28</sup> Beispiele in Kapitel 7

## 7 Durchführung eines Mentoring-Programms

Ein Cross-Mentoring-Projekt bindet verschiedene Institutionen, Zielgruppen sowie Einzelpersonen ein und bündelt unterschiedliche Hierarchieebenen und Fachkompetenzen. Die Strukturierung und Einbettung in ein Rahmenprogramm ist hier sinnvoll, ja sogar notwendig. Das Implementieren von „Spielregeln“ erleichtert die Kommunikation zwischen den räumlich oft weit voneinander entfernten Einrichtungen, die – oft erstmals – miteinander kooperieren werden.

### Hinweis

Je größer die Transparenz über die Abläufe, desto schneller und leichter können sich alle Beteiligten orientieren – ein wichtiger Erfolgsfaktor!

„Programm“ meint in diesem Zusammenhang alle konkreten, systematisch angelegten und aufeinander aufbauenden Aktivitäten und Maßnahmen, die Teil des Mentoring-Prozesses sind.

### *Argumente*

#### **Nutzen eines Cross-Mentoring-Programms**

- Fördert den Zusammenhalt zwischen den Beteiligten
- Strukturiert den Prozess
- Stärkt die Verbindlichkeit in der Kooperation verschiedener Institutionen
- Installiert eine Plattform für Austausch und Netzwerkbildung
- Unterstützt die Weiterqualifizierung der Teilnehmenden

Die folgende grafische Übersicht stellt die programmatischen Schritte eines Mentoring-Projektes in der Gesamtheit dar. Anschließend wird der Verlauf chronologisch erläutert.



**Abbildung 3: Modell für den Ablauf eines Mentoring-Programms**

## 7.1 Konzept

Der konzeptionelle Rahmen unterstützt die gezielte Steuerung. Er begleitet die Arbeit in den Tandems und dient als Basis für die Vernetzung. Das Konzept bildet die schriftlich fixierte Grundlage, mit der die Projektverantwortlichen in den Institutionen für Mentoring werben und um finanzielle Unterstützung nachsuchen können.

Trotz der evtl. notwendig werdenden Modifizierungen im laufenden Projekt bleibt dieses Konzept als stabilisierende Größe im Gesamtprojekt erhalten. Veränderungen betreffen eher die inhaltliche Gestaltung der Workshops, eine Erweiterung durch zusätzliche Fortbildungsangebote oder die Tandembeziehungen selbst.

### *Checkliste*

#### **Bestandteile des Konzeptes**

- **Ziel** und **Motivation** des Projektes
- **Bedeutung** des Projektes für die jeweilige Institution / die Einrichtung / die Branche
- **Grundlagen** des Mentorings – Bedeutung und Erfolgskriterien der Mentoring-Beziehung
- **Auswahlverfahren** für Mentorinnen und Mentees – abgestimmt auf die Durchführenden
- **Zuständigkeiten** und **Aufgaben** der Kooperationspartner/-innen, Mitglieder der Steuerungsgruppe sowie ggf. der Schirmherrschaft und Sponsoren/-innen
- **Zeitraumen** und **Ablauf** des Gesamtprojektes von der organisatorischen Vorbereitung bis zur abschließenden Auswertung und Dokumentation
- **Budgetplanung**
- Schritte der **Evaluierung** und **Dokumentation**
- Maßnahmen zur **Öffentlichkeitsarbeit** (PR)

## 7.2 Ablauf

### 7.2.1 Organisatorischer Vorlauf

#### Projektsteuerungsgruppe (PSG) installieren

Mitglieder der Projektsteuerungsgruppe (PSG) sind die Projektverantwortlichen aus den teilnehmenden Organisationen sowie die Vertreterin / der Vertreter der externen Beratungsgesellschaft und ggf. Sponsoren.

Die PSG ernennt eine Projektleitung. Damit alle Mitglieder effektiv und erfolgreich zusammenarbeiten können, sollten sich alle mit einer verbindlichen Teilnahme an den Sitzungen einverstanden erklären. Eine Hand in Hand arbeitende PSG fördert den Erfolg des Gesamtprojektes, denn ihre Mitglieder sind das Bindeglied zwischen dem Projekt und den beteiligten Organisationen. Als unternehmensinterne Ansprechpartner/-innen für Mentorinnen/Mentoren und Mentees sowie am Projekt Interessierte nehmen sie als Erste wahr, was in den Institutionen abläuft, wo der „Schuh drückt“, wo es Klärungsbedarf gibt etc. und können diese wertvollen Informationen in die PSG einbringen, um sie dort zu diskutieren. Die PSG kann dann zeitnah und flexibel reagieren.

#### Konzept abstimmen

Das Konzept wird mit der Leitung der beteiligten Einrichtungen ab-

##### Hinweis

Bei einem Cross-Mentoring wird das Konzept mit allen Verantwortlichen aus den beteiligten Organisationen abgestimmt, bei internem Mentoring mit den Verantwortlichen innerhalb einer Einrichtung.

gestimmt. Die dort gegebenen schriftlichen Empfehlungen werden mit den Entscheider/-innen diskutiert. Anschließend wird beschlossen: Was muss ergänzt, was geändert oder gestrichen

werden im Hinblick auf Budgetierung und Zielsetzung. Das Management der Forschungseinrichtung muss das Ziel der Maßnahme propagieren, um auf allen Ebenen der Hierarchie Akzeptanz und Unterstützung für die Durchführung zu bekommen.

## Vertragliche Vereinbarungen treffen

Grundlage für die Zusammenarbeit bilden die vertraglichen Vereinbarungen. Sie regeln das Miteinander zwischen den Beteiligten. Als hilfreich zur Gestaltung der vertraglichen Rahmenvereinbarungen haben sich die „W-Fragen“<sup>29</sup> erwiesen.

## Mentorinnen, Mentoren und Mentees gewinnen

### a) Mentorinnen und Mentoren:

Wie werden Mentorinnen und Mentoren auf ein Programm aufmerksam gemacht und für die Mitarbeit gewonnen? Für Cross-Mentoring kann dies über eine Pressemitteilung auf Initiative der Personalentwicklungsabteilung einer Institution geschehen. Intern müssen die Leitungsebenen der Institute direkt und persönlich angesprochen werden, entweder von der Leitung der Gesamt-Institution oder von einer von der Leitung autorisierten Person. Führungskräfte erfahren so von dem geplanten Projekt und können ihre Bereitschaft zu einer Mentorship-Beziehung signalisieren. Üblich ist auch, potenzielle Mentorinnen und Mentoren gezielt anzusprechen.

Ein Anforderungsprofil unterstützt die Auswahl von Mentorinnen und Mentoren. Je ausführlicher es ausgearbeitet ist, desto besser können die Kriterien mit denen der Mentees abgestimmt werden und desto besser „passen“ die Tandems zusammen in Bezug auf individuelle Zielsetzungen, fachliche Ausrichtung und Wünsche an das Mentoring-Programm und die Tandembeziehung.

#### Hinweis

Ob die „Chemie“ innerhalb des Tandems stimmt, hängt nicht allein von der Übereinstimmung der Profile ab. Aber den Projektverantwortlichen, die die Tandems zusammenstellen, liefern sie eine wertvolle Entscheidungsgrundlage.

Tandems können sich auch selber finden: Z.B. eine Mentorin sucht sich eine Mentee aus oder eine Mentee fragt eine Führungsperson, ob sie ihre Mentorin sein möchte.

<sup>29</sup> Siehe Kapitel 6 „Vor dem Start“

Bilden sich Tandems auf diese Weise, sollte die PSG die Verbindung anhand der vorgegebenen Kriterien überprüfen und darauf achten, dass keine Interessenkollision vorliegt, z.B. durch bestehende persönliche Beziehungen, die als ungerechtfertigte Vorteilsnahme gedeutet werden könnten, oder Konkurrenzsituationen zwischen Forschungseinrichtungen, die die Bildung von Tandems ausschließen.

## *Checkliste*

### **Profil Mentorin/Mentor**

- Position/Funktion
- Tätigkeitsbereich
- Bisherige Laufbahn
- Qualifikation
- Mitarbeit in bestehenden Netzwerken
- Ziele und Wünsche bzgl. des Programms

### b) Mentees:

Zukünftige Mentees bewerben sich schriftlich. Anschließend führen die Projektverantwortlichen ein Auswahlverfahren durch, dem ein standardisiertes Profil zugrunde liegt.

## *Checkliste*

### **Profil Mentee**

- Zielvorstellungen bzgl. der beruflichen Entwicklung
- Aktueller Tätigkeitsbereich
- Motive für Teilnahme
- Wünsche an die Mentoring-Beziehung
- An die Mentoring-Beziehung geknüpfte Ziele

## Anforderungen an Mentorinnen/Mentoren und Mentees

a) Was bringt die „ideale“ Mentorin / der „ideale“ Mentor mit?

- Führungserfahrung
- Zugang zu berufsrelevanten Netzwerken
- Vertrautheit mit „ungeschriebenen“ Gesetzen und Spielregeln (gelebte Unternehmenskultur)
- Bereitschaft zu offenem Feedback sowie persönliche Lernbereitschaft
- Zeit und Energie

Was kann sie/er anbieten?

- Mentee an Sitzungen, Projekten, Vorträgen teilnehmen lassen
- Teilhabe an eigenen Entscheidungsprozessen und Ideen
- Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien zur beruflichen Zielverfolgung/-erreicherung (Bewerbungen, Auswahl zielgerichteter Fortbildungen, Vorbereitung eines Vortrags etc.)
- Den eigenen beruflichen / ggf. privaten Lebensweg offen legen
- Zugang zu internen wie externen Netzwerken schaffen
- Hilfestellung zum Erkennen und Ausbauen von Kompetenzen und Fähigkeiten der Mentee
- Begleitung beim Besuch von Fachveranstaltungen

b) Was bringt die/der „ideale“ Mentee mit?

- Potenzial im Hinblick auf zukünftige Führungsaufgaben
- Eigenverantwortlichkeit und Initiative
- Offenheit und Experimentierfreude
- Bereitschaft, konstruktive Kritik anzunehmen
- Fähigkeit, Ziele zu entwickeln, zu vertreten und zu verfolgen
- Fähigkeit, die eigenen Anliegen zu äußern / Grenzen zu setzen

Aufgaben:

- Kontakt eigeninitiativ angehen und gestalten
- Ziele formulieren und mit Unterstützung der Mentorin / des Mentors verfolgen
- Anliegen äußern
- Feedback geben

## 7.2.2 Auswahlverfahren und Matching

Eine Mentorship-Beziehung wächst mit den Partner/-innen. Sie ist – obwohl durch Regeln strukturiert – eine lebendige, sich verändernde Beziehung. Die Zuweisung eines passenden Partners / einer passenden Partnerin trägt darum entscheidend zum Erfolg des gesamten Programms bei.

Grundsätzlich muss bedacht werden, dass es die optimalen Bedingungen wie den „idealen“ Zeitpunkt für die Zusammenführung und die „ideale“ Partnerin / den „idealen Partner“ kaum jemals geben wird.<sup>30</sup> Die Teilnehmenden sollten darum möglichst mit einem hohen Maß an Offenheit und Neugier an die neue Begegnung herangehen und grundsätzlich bereit sein, sich auf eine konstruktive Arbeitsbeziehung einzulassen.

Die Erfahrung zeigt: Anfängliche Vorbehalte gegenüber einer Mentorin / einem Mentor oder einer Mentee können sich in der Zusammenarbeit völlig auflösen. Auf der anderen Seite garantieren auch sog. „Wunschpartner/-innen“ nicht für eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung, und schon nach kurzer Zeit können sich diese Personen wieder getrennt haben.

Die PSG muss sich darauf einstellen, dass mit der Tandembildung immer auch eine Vielzahl von Gefühlen bei den Beteiligten, Ängste, Skepsis oder auch Unzufriedenheit über die zugeordneten Partner/-innen verbunden ist und dass diese Gefühle auf Seiten der Mentorinnen/Mentoren und der Mentees eine Zeitlang bestehen bleiben.

Ist das Auswahlverfahren mit der Personalvertretung als Personalentwicklungsmaßnahme abgestimmt und besteht ein guter Draht zwischen Projektverantwortlichen und Personalentwicklungsabteilung kann hier im Vorfeld schon Spannung und Erwartungsdruck aufgefangen werden.

---

<sup>30</sup> Hier muss zwischen Cross- und internem Mentoring unterschieden werden: Bei internen Programmen sind sich die Beteiligten vorher meist persönlich bekannt.

Die Erfahrungen mit MUFFIN21 zeigen, dass das Matching auch ohne die hier beschriebenen „Klappen“ problemlos vonstatten gehen kann: Mentorinnen wurden gezielt angesprochen, die Tandems durch die PSG zusammengestellt.

Neben der Berücksichtigung dieser „kritischen“ Punkte unterstützen die folgenden Auswahlkriterien die Projektverantwortlichen, die das Matching vornehmen, bei der Zusammenstellung der Tandems:

### *Checkliste*

#### **Kriterien für das „Matching“**

- Wünsche der Mentorinnen/Mentoren und Mentees
- Fachliche Ausrichtung
- Region (Wohnort)
- Geschlecht
- Alter

Die PSG gewichtet diese Kriterien. Sie klärt auch, wie das Matching generell ablaufen soll: Werden Mentorinnen/Mentoren und Mentees

#### **Hinweis**

Bei einem internen Programm ist darauf zu achten, dass keine direkten Vorgesetzten als Mentorinnen/Mentoren gewählt werden.

bereits vor der Auftaktveranstaltung über ihre Tandempartner/-innen informiert oder soll die Zusammenführung erst während der Auftaktveranstaltung erfolgen? Durch die Information vor der Auftaktveranstaltung

können die Teilnehmenden bereits vorher Kontakt aufnehmen. Die Hemmschwelle ist aber aufgrund der anonymen Situation höher. Die Zusammenführung in der Auftaktveranstaltung macht neugierig auf die zukünftigen Tandempartnerinnen und -partner und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer verbindlichen Teilnahme am Kick-off.

Sollte die „Chemie“ einmal nicht stimmen, kann ein moderiertes Gespräch mit den Beteiligten – falls gewünscht – Klärungshilfe leisten. Zuweilen ist es aber die beste und einzige Lösung, wenn sich Tandems schnell und in Anerkennung und im Bewusstsein der gegenseitigen Wertschätzung trennen und mit einer neuen Partnerin / einem neuen Partner das Projekt fortführen.

### 7.2.3 Veranstaltungen

Mindestens drei Veranstaltungen (Auftakt, Halbzeit, Abschluss) sind in das Programm eingebettet. Über diese Grundstruktur hinaus ist es sinnvoll, eine im Konzept oder im Verlauf zu konkretisierende Anzahl von Workshops und ggf. zusätzliche Fortbildungen anzubieten. Sie unterstützen die Reflexion und die Vernetzung (daher Vernetzungsworkshops) oder die berufliche Weiterqualifizierung.

Eine Übersicht über die geplanten Veranstaltungen (mit Terminen) wird zusammen mit den Einladungen zur ersten geplanten Veranstaltung versandt.<sup>31</sup>

#### **Vorbereitender Workshop für Mentorinnen und Mentoren**

Die Mentorinnen und Mentoren sollten möglichst schon vor der Auftaktveranstaltung auf ihre zukünftige Rolle vorbereitet werden. Die Klärung, was Mentorin/Mentor sein bedeutet (oder eben nicht sein sollte), wirkt sich positiv auf die bewusste Gestaltung der Tandembeziehung aus.<sup>32</sup>

Die Vorbereitung auf ihre Funktion als Mentorin und Mentor erfolgt je nach den individuellen Bedürfnissen in persönlichen Gesprächen mit den Projektverantwortlichen. Effektiver ist es jedoch, die Mentorinnen und Mentoren in einem gemeinsamen Workshop zusammenzubringen. Sie können sich so schneller mit dem Programm identifizieren, die anderen Mentorinnen/Mentoren sind ihnen dann bereits vor dem Auftakt persönlich bekannt. Erwartungen, Wünsche, mögliche Befürchtungen, Anforderungen und Rollenkonzepte als Mentorin/Mentor sind thematisiert. Ggf. sind „erfahrene“ Mentees und Mentorinnen/Mentoren in die Vorbereitung einzubeziehen, um über ihre persönlichen Erfahrungen im Mentoring zu berichten.

---

<sup>31</sup> Zur Terminierung siehe Kapitel 6.4

<sup>32</sup> Siehe hierzu ausführlich Kapitel 8

## *Checkliste*

### **Vorbereitender Workshop für Mentorinnen/Mentoren**

- Kennen lernen innerhalb der Zielgruppe
- Einführung in das Programm
- Einstimmen auf die Rolle
- Vorbereiten von Zielvereinbarungen

Insbesondere die Mentorinnen/Mentoren brauchen beim Start Rollenklarheit, um der ersten Begegnung Struktur geben zu können. Da sie sich selbst zunächst als „Gebende“ wahrnehmen, aber auch von anderen so gesehen werden, wird von den Mentorinnen/Mentoren die Information über Programm, Aufgabe und Rolle als „Bringschuld“ der Veranstalter/-innen erwartet. Mentorinnen/Mentoren werden erfahrungsgemäß häufig auf Mentoring angesprochen, ohne dass sie i.d.R. bereits ausreichend darüber informiert sind (es sei denn, Mentoring ist in einer Institution bereits als feste Personalentwicklungsmaßnahme etabliert), und brauchen daher gezielten Input, z.B. als Argumentationshilfe gegenüber Vorgesetzten.

Mentees hingegen haben sich mit Anliegen und Zielvorgaben bereits in ihrer Bewerbung auseinandergesetzt. Daher sind sie auch aus ihrer Rolle als der „Unterstützung Suchenden“ heraus über Mentoring besser informiert. Außerdem orientiert sich die Reflexion der Menteeerolle deutlicher an den Erfahrungen des ersten Zusammentreffens in den Tandems und kann daher im Rahmen der Auftaktveranstaltung stattfinden.

### **Auftaktveranstaltung**

Beim Kick-off begegnen sich Mentorinnen/Mentoren und Mentees sowie die Vertreter aller beteiligten Institutionen i.d.R. zum ersten Mal. Man würdigt mit einem feierlichen offiziellen Start die Mitarbeit der Beteiligten, insbesondere der Mentorinnen/Mentoren, die ihren Einsatz größtenteils „ehrenamtlich“ bzw. als zusätzlichen Zeitaufwand leisten, in angemessener Form.

Die Auftaktveranstaltung hat einen offiziellen Teil, sollte Gelegenheit bieten zur informellen Begegnung und ist, je nach Konzeption, verknüpft mit einem ersten Workshop zur Einstimmung der Mentees. Fand im Vorfeld kein Workshop für Mentorinnen/Mentoren statt, so werden sie bei der Auftaktveranstaltung auf ihre Rolle vorbereitet.

a) Offizieller Teil:

- Referat/Vortrag/Präsentation: Was ist Mentoring?  
Mentoring wird als strategische Maßnahme innerhalb der Personalentwicklung vorgestellt. Die Verantwortung und Aufgaben der beteiligten Einrichtungen werden dargestellt.
- Das Matching: Die Zusammenführung der Tandems, ist der Höhepunkt der Veranstaltung. „Logbücher“ werden an jede Mentorin / jeden Mentor und Mentee überreicht.<sup>33</sup>
- Gastrednerinnen und -redner
- Einbindung der Sponsoren
- Künstlerische Darbietungen

b) Rahmen für den informellen Austausch schaffen:

Neben dem offiziellen Teil sollte ausreichend Zeit eingeplant sein für die Begegnung der Tandems und zum Kennen lernen der anderen Projektteilnehmenden. Gemeinsame Mahlzeit, Kaffeepausen, ein Infotisch mit Materialien zum Mentoring, eine (Kunst-) Ausstellung – all dies bietet Anlässe, miteinander ins Gespräch zu kommen. Hier wird der Grundstein für die Vernetzung gelegt.

c) Zeit für die Tandems:

Die Zusammenführung und Annäherung im informellen Rahmen sind erste Anknüpfungspunkte für die Tandems. Darüber hinaus brauchen sie aber Zeit für sich. Beide möchten einander persönlich, in Ruhe und in einem geschützten Rahmen kennen lernen.

**Hinweis**

Ein „gemütlicher“ Rahmen unterstützt die Kommunikation. Die räumlichen Gegebenheiten sollten so gewählt sein, dass sie den Tandems Rückzugsmöglichkeiten für die erste Kontaktaufnahme bieten.

<sup>33</sup> Jetzt ist ein geeigneter Zeitpunkt, die schriftlichen Vereinbarungen zu unterschreiben oder einen Termin in der nahen Zukunft festzulegen.

Im Erstgespräch bewährt sich eine Orientierungshilfe, die im Logbuch (s. die folgende Checkliste) zu finden ist. Sie bietet ein Gelände im noch unsicheren Terrain. Da über das Kennen lernen hinaus erste Vereinbarungen für eine Arbeitsbeziehung getroffen werden sollen, hilft der Leitfaden, die Tandemarbeit zu gestalten.

## *Checkliste*

### **Inhalte eines Logbuches**

- Grußwort
- Bedeutung des Mentorings für die beteiligten Organisationen
- Leitfaden für das Mentoring
- Gestaltung des Erstgespräches
- Vorschlag für eine verbindliche Vereinbarung (s. u.),  
Ihr Vorteil als Mentorin/Mentor / als Mentee
- Programmablauf  
(Beginn, Ende, Fachveranstaltungen usw.)
- Rahmenbedingungen  
(Reiseabrechnungen, Orte, Zuständigkeiten usw.)
- Kommunikationswege  
(Mailing-Listen, Workspace, Adressen usw.)
- Die Tandems – eine Übersicht
- Ihre Ansprechpartnerinnen –  
die Projektverantwortlichen / Mitglieder der Steuerungsgruppe
- Informationen über andere Projekte (Auswahl)
- Literaturliste

## Vereinbarung (Muster)

Der Mentor / die Mentorin .....  
 und die Mentee .....  
 treffen für den Zeitraum von ..... bis .....  
 folgende Mentoring-Vereinbarung:

### **Zielsetzung**

Förderung der Mentee durch die Mentorin / den Mentor im Hinblick auf die berufliche und persönliche Entwicklung.

### **Inhalte**

Die Mentorin / der Mentor und Mentee treffen sich im Abstand von .... Wochen für die Dauer von ca. .... Stunden zum Mentoring-Gespräch. Sie besprechen und vereinbaren die Interessen, Themen und Ziele beim ersten Treffen. Aktuelle Themen und Fragestellungen werden in die laufende Mentoring-Beziehung eingebunden.

Außerhalb der persönlichen Treffen sind Mentorin/Mentor und Mentee wie folgt zu erreichen:

Mentorin/Mentor: .....  
 Mentee: .....

Alle Gesprächsinhalte behandeln Mentorin/Mentor und Mentee vertraulich. Ausnahmen werden jeweils untereinander abgestimmt. Bei Meinungsverschiedenheiten, die die Mentoring-Beziehung nachhaltig beeinflussen, wird ein Gespräch mit der Projektverantwortlichen und ggf. weiteren Personen gesucht.

### **Vorzeitige Beendigung der Mentoring-Beziehung**

Sollte es trotz der Bemühens beider Parteien wegen auftretender Konflikte nicht möglich sein, die Mentoring-Beziehung fortzuführen, besteht die Möglichkeit, diese Vereinbarung vorzeitig zu lösen. Der Anspruch auf Vertraulichkeit bleibt weiterhin bestehen.

Ort, Datum ..... Ort, Datum .....

.....  
 Unterschrift Mentee Unterschrift Mentorin/Mentor

#### d) Mentee-Workshop:

Nach dem informellen Teil bietet es sich an, einen Mentee-Workshop anzuschließen. Ziele sind:

- Kennen lernen innerhalb der Zielgruppe
- Einführung ins Programm
- Rollenklärung
- Zielvereinbarung
- Anbahnung der Vernetzung innerhalb der Zielgruppe

Wenn kein vorbereitender Mentorinnen-/Mentorenworkshop stattgefunden hat, ist jetzt der Zeitpunkt dafür und ebenso für einen (parallel laufenden) Mentee-Workshop. Wie bereits erwähnt, hat sich aber ein für die Mentorinnen/Mentoren vorgeschalteter Workshop besser bewährt.

#### **Tandemtreffen**

Nach der Auftaktveranstaltung finden die ersten selbst initiierten Treffen der Tandems statt. Wie häufig sie sich treffen, hängt ab von Engagement, räumlicher Distanz und den getroffenen Zeitvereinbarungen. Organisation, Dauer und Ablauf bestimmen die Tandems in Eigenregie.

Die PSG unterstützt und berät die Tandems kontinuierlich oder auch punktuell. Bei Fragen und Problemen können sich Mentorinnen/Mentoren und Mentees an ihre Zielgruppenbetreuerin wenden.

Um die Kontinuität der Zusammenarbeit zu sichern, hat sich für persönliche Treffen eine Frequenz von sechs bis acht Wochen bewährt. Bei großer regionaler Entfernung<sup>34</sup> kann die Anzahl der Treffen reduziert, dafür deren Dauer erhöht werden. Kontakte zwischendurch per Mail oder Telefon sind dann umso wichtiger, ersetzen aber nicht das persönliche Gespräch.

#### **Hinweis**

Erfahrungsgemäß stärkt eine hohe Frequenz der Treffen und der sonstigen Kontakte die Tandembeziehung und fördert den Erfolg des Mentorings.

<sup>34</sup> Daher ist, sofern möglich, auf eine geringe räumliche Distanz zu achten!

## Workshops und Vernetzungstreffen

Nach dem Auftakt sowie zwischen Halbzeittreffen und Abschluss finden Workshops und Vernetzungstreffen statt. Innerhalb dieser Veranstaltungsangebote sollte Zeit sein für:

- **Zielgruppenspezifische Workshops** (d. h. Mentees und Mentorinnen/Mentoren jeweils unter sich). Hier werden Erfahrungen ausgetauscht und der Mentoring-Prozess und die eigene Rolle als Mentorin/Mentor bzw. Mentee reflektiert.
- Die **Tandems** zur Pflege der eigentlichen Mentoring-Beziehung
- **Vernetzungstreffen**, in denen der Dialog mit den Projektbeteiligten gefördert und die Vernetzung vorangetrieben wird (z.B. um eine Plattform zu schaffen zur Informationsvermittlung, um gemeinsame Interessen aufzugreifen etc.)
- Am Bedarf der Teilnehmenden orientierte **kürzere Fortbildungseinheiten**, die gemeinsam für Mentorinnen/Mentoren und Mentees oder zielgruppenspezifisch durchgeführt werden

Jede Zielgruppe hat eine eigene Ansprechperson, die das Programm und die Prozesse begleitet. Diese Zielgruppenbetreuende ist Vertrauensperson, übernimmt die Funktion eines/einer Moderators/-in der Gruppenprozesse während der Workshops und bildet das Bindeglied zwischen Zielgruppe und PSG.

Besteht Bedarf nach weiteren, vertiefenden Fortbildungsangeboten, wie z.B. Zeit- und Selbstmanagement, Rhetorik, Karrierestrategien, strategisches Verhandeln, Bewerbungstrainings für Mentees, Konflikttraining, Führungsfragen oder Gender-Training, sollten diese in separaten ein- bis zweitägigen Veranstaltungen angeboten werden. Bei MUFFIN21 waren das z.B. „Mentoring für Schülerinnen“, „Familie und Beruf“, ein spezielles Bewerbungstraining für Mentees sowie zusätzliche Vernetzungstreffen.

Mögliche Themen für Weiterbildungsangebote:

- Gender-Mainstreaming
- Life-Work-Balance
- „Gläserne Decke“

- Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Organisationen und Unternehmen
- Vorstellen der beteiligten Institutionen
- Besuch der beteiligten Institutionen

### **Halbzeitbilanz**

Basierend auf den ersten Ergebnissen der Evaluierung, wird der Stand des Gesamtprojektes vorgestellt und mit den Beteiligten diskutiert. Die Halbzeitbilanz dient auch zum Erfahrungsaustausch. Die Tandems berichten von ihrer Arbeit, Zielvereinbarungen werden dahingehend überprüft, ob Veränderungsbedarf besteht. Dieser wird ggf. schriftlich fixiert.

Die beteiligten Institutionen werden über den Stand des Projektes informiert. Ein Augenmerk soll auch der Frage gelten, welche Resonanz einrichtungsintern bislang wahrzunehmen ist: Wie wird das Programm im Haus aufgenommen, welche Reaktionen gibt es? Besteht Handlungsbedarf seitens der PSG/Projektleitung? Jetzt kann die PSG „Kurskorrekturen“ vornehmen und das Programm nach den Bedürfnissen der Institutionen bei Bedarf neu ausrichten.

Im Rahmen der Halbzeitbilanz kann auch Zeit für (parallel laufende) Zielgruppenworkshops eingeplant werden, in denen der Prozess reflektiert wird und an eigenen Themen gearbeitet werden kann.

### **Abschlussveranstaltung**

Die Abschlussveranstaltung findet in einem ebenso feierlichen, öffentlichkeitswirksamen Rahmen wie der Auftakt statt. Die Ergebnisse werden präsentiert und zusammengefasst. Die Tandems ziehen Bilanz in einer Präsentation. Als Höhepunkt der Veranstaltung werden ggf. Zertifikate/Teilnahmebestätigungen und Erinnerungspräsente überreicht als Anerkennung und Würdigung der geleisteten Arbeit.

Gastrednerinnen und -redner runden das Programm ab, auch ein kultureller Beitrag sollte nicht fehlen. Öffentlichkeitswirksam ist es auch, namhafte Gäste zu diesem Ereignis einzuladen.

Auf dieser Veranstaltung wird die Brücke geschlagen zur Fortführung oder Überführung eines Mentorings als Regelprogramm im Rahmen der Personalentwicklung. Die aktivsten Mentorinnen/Mentoren und Mentees werden dahingehend unterstützt, die Mentoring-Idee als personalpolitisch relevante Maßnahme weiterzutragen.

### **7.3 Die Projektsteuerungsgruppe**

Wie in Kapitel 6 beschrieben, braucht ein Mentoring-Programm die kontinuierliche Lenkung durch die Projektsteuerungsgruppe (PSG).

In der Wahrnehmung der teilnehmenden Mentorinnen/Mentoren und Mentees verläuft die Arbeit der PSG eher im Hintergrund. Darum sollte sie ihre Tätigkeiten transparent machen. Insbesondere im Cross-Mentoring ist es für die Teilnehmenden wichtig, zu wissen, wer zu welchem Zeitpunkt Ansprechpartner/-in ist und wer verantwortlich zeichnet für die Strukturierung des Projektes. Nur so können die Teilnehmenden ihre Wünsche gezielt platzieren und die Mitglieder der Steuerungsgruppe gezielt agieren bzw. reagieren.

### **7.4 Evaluierung**

Das laufende Programm wird im Verlauf mehrmals evaluiert mit dem Ziel, den Prozess zu steuern und je nach den Ergebnissen Veränderungen und eine bedarfsorientierte Anpassung vornehmen zu können. Die jeweiligen Veranstaltungen werden anhand von Auswertungsbogen evaluiert, die Inhalte der Workshops über schriftliche Protokolle und/oder Fotoprotokolle dokumentiert und anschließend an die Teilnehmenden versandt. Diese Protokolle bilden die Basis der abschließenden Dokumentation und Evaluation des Gesamtprogrammes.

Nach jeder Veranstaltung sollten die Zielgruppenbetreuenden einen Bericht für die PSG erstellen, der die vermittelten Inhalte festhält sowie eine subjektive Einschätzung des Verlaufes, der Tandembeziehungen und der Stimmung in den Zielgruppen wiedergibt. Diese Rückmeldung ist für die PSG ein wichtiges Instrument für die begleitende Steuerung.

In den Tandemphasen zwischen den Veranstaltungen wird der Verlauf über Fragebogen evaluiert. In diesem qualitativen Verfahren äußern die Teilnehmenden – orientiert an vorgegebenen Fragen – ihre persönlichen Eindrücke und Erfahrungen. Der Fragebogen wird als schriftlicher Interviewleitfaden versandt. Dieser Leitfaden bildet die Gesprächsgrundlage für die Telefoninterviews, deren Ergebnisse die Interviewer/-innen, sinnvollerweise die Zielgruppenbetreuenden, sofort fixieren. Das persönliche Gespräch bietet, insbesondere in der Anfangsphase, Gelegenheit zu motivieren, bei bestehenden Unstimmigkeiten Klärungshilfe zu leisten sowie Kontakt zu halten. Die Erfahrungen zeigen, dass diese Vorgehensweise die Verbindlichkeit der Tandems untereinander sowie innerhalb der Zielgruppen erhöht. Diese Erfahrung sollte als stabilisierendes Element für das Gesamtprogramm genutzt werden. Im fortgeschrittenen Verlauf kann darüber entschieden werden, ob schriftliche Interviews ausreichend sind. Entscheidungsgrundlage sollte dabei sein, wie es um die Verbindlichkeit im Projekt bestellt ist.

Die Ergebnisse aller Interviews werden anschließend zusammengetragen und mit der Formulierung zentraler Aussagen gebündelt. Diese Aussagen sind Basis für die Präsentationen der Zielgruppen zur Halbzeitbilanz und zum Abschluss. Die Ergebnisse fließen auch in die Abschlussdokumentation ein.

### **Themen für Interviewleitfäden**

Hier werden Mentorinnen/Mentoren sowie Mentees befragt ...

a) nach der Auftaktveranstaltung:

- Erwartungen an das Mentoring allgemein
- Ziele
- Erwartungen und Wünsche an die Tandembeziehung
- Wünsche an die inhaltliche Gestaltung der Veranstaltungen
- Bedeutung der Vernetzung
- Ggf. Bedeutung des Programms als frauenspezifisches Programm

b) zur Halbzeit:

- Erste Erfahrungen
- Entwicklung der Tandembeziehung, inhaltliche Gestaltung der Treffen und Ergebnisse
- Bewertung der Zielgruppenworkshops
- Stand der Vernetzung
- Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit
- Das Initiieren eigener Projekte
- Wünsche und Erwartungen für die zweite Halbzeit

c) zum Abschluss:

- Erfahrungen mit dem (frauenspezifischen) Programm
- Erfahrungen in der Tandembeziehung
- Stand der Vernetzung
- Mentoring als Instrument von kultureller Veränderung
- Mentoring als Personalentwicklungsinstrument

## 7.5 Fortbildungen

Während der Projektlaufzeit werden häufig weitere Fortbildungen nachgefragt. Es handelt sich meist um grundlegende Managementthemen und das Training von Schlüsselqualifikationen<sup>35</sup>. Die Steuerungsgruppe entscheidet, wie sie diesem Bedarf nachkommen möchte und kann. Bestehende Workshopangebote und Vernetzungstreffen sollten nicht inhaltlich überfrachtet werden, da sie notwendiger Bestandteil der Reflexion des Prozesses sind. Darum sind Fortbildungen als zusätzliche Angebote für die jeweilige Zielgruppe als separat organisierte und finanzierte Termine in das Programm aufzunehmen.

---

<sup>35</sup> Siehe auch „Workshops und Vernetzungstreffen“ in Kapitel 7.2.3

## *Checkliste*

### **Weitere Fortbildungsmöglichkeiten**

- Vorhandene Fortbildungsangebote der hausinternen Personalentwicklung nutzen
- Externe Fortbildungsangebote belegen
- Speziell für die Zielgruppe ein Angebot mit eigener Referentin / eigenem Referenten organisieren
- Die Zielgruppe organisiert sich selbst, indem sie sich ein passendes Angebot sucht

## **7.6 Dokumentation**

Die Dokumentation, insbesondere für ein Pilotprojekt, dient der Ergebnissicherung und ist Basis für die Überführung in ein Regelprogramm. Ausgehend von der kontinuierlichen Evaluierung erschließt sie die Erfahrungen der Projektbeteiligten, aus denen sich Empfehlungen für zukünftige Projekte ableiten lassen und macht Erfolge sichtbar, die zur gezielten Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden können.<sup>36</sup>

Wichtig: Wie das Programm durchgeführt wird, hängt letztlich ab von der Zielsetzung und von den individuellen Gegebenheiten innerhalb der beteiligten Institutionen. Es gibt keine Patentrezepte und darum ist der hier beschriebene Ablauf eine Empfehlung, die im Einzelfall auf das konkrete Projekt hin zu modifizieren ist.

---

<sup>36</sup> Siehe dazu ausführlich Kapitel 10

## 8 Mentoring als Lernfeld

Lernen in einem Mentoring-Projekt ist ein spannender Prozess für Mentees und Mentorinnen/Mentoren auf vielen Ebenen. Erfahrungen, Wissen und Kontakte werden vermittelt, wobei dieses „Wissen“ in keinem Lehrbuch nachzuschlagen ist, denn die Mentorin / der Mentor gibt Strategien und „geheime“ Spielregeln weiter, die sie/er im Laufe des Berufslebens und durch die Führungserfahrung erworben hat.

Im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen (Coaching, Fortbildungen, Mitarbeiter/-innengespräche, Supervision) bietet Mentoring durch die Kombination verschiedener Lernfelder einen Mehrwert. Im Mittelpunkt dieser Lernchancen steht das Lernen in den Tandems. Und: Mentoring belebt eine der ursprünglichsten Formen des voneinander und miteinander Lernens: Das intensive Gespräch.

### Hinweis

Reinhard Fuhr und Martina Gremmler-Fuhr zur Problematik von „Lernen“: „Die Verständigung und das Nachdenken über Beziehungsprozesse in Lernsituationen bedarf eines Umdenkens, das der Tendenz in unserem Bildungssystem zur Kategorisierung, Objektivierung und Operationalisierung diametral entgegensteht. Außerdem erfordern die Wahrnehmung und das Begreifen von Beziehungsprozessen solche Fähigkeiten wie intuitives und analoges Verstehen sowie ganzheitliches Erfassen von Zusammenhängen, die wir in unserer Bildungskarriere meist verlernt haben.“ (Fuhr / Gremmler-Fuhr: Faszination Lernen, S. 173–174)

### Argumente

#### Lernfelder

- Perspektivenwechsel und Systemerweiterung für alle mittelbar und unmittelbar Beteiligten wird unterstützt
- Ziel- und ergebnisorientierte Veränderung und ein prozessorientierter, langfristig wirksamer Wandel wird ermöglicht
- Die Workshops integrieren Erfahrung und Wissen, hier wird die Brücke geschlagen vom impliziten zum expliziten Lernen
- Die Fortbildungen bieten Zuwachs von Management- und ggf. Fachwissen
- Raum zur Entwicklung, Verarbeitung, Entfaltung und schöpferischen Anpassung wird gegeben

## 8.1 Beziehungslernen

Der Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung, der Austausch von Erfahrungen, Erkenntniszuwachs sowie voneinander zu lernen – all dies macht das Lernen in den Tandems aus. Was aber ist die Basis, damit diese besondere Qualität des Lernens sich überhaupt entfalten kann? Das Zitat fasst es prägnant zusammen: „Der Grundstoff fürs Lernen ist doch Vertrauen.“<sup>37</sup>

### 8.1.1 Lernen in den Tandems

Das Lernen in den Tandems wird geprägt von der Fähigkeit der Mentorinnen/Mentoren und Mentees, ihre Beziehung konstruktiv zu gestalten. Es ist ein personenbezogener Lernprozess. Die persönliche Beziehung der Tandems ist:

- Freiwillig
- Vertraulich
- Hierarchiefrei
- Ohne Weisungsbefugnis

In einem geschützten Rahmen können Mentorin/Mentor und Mentee experimentieren, Erkenntnisse sammeln – und auch Fehler machen.

Häufig heißt es: „Die Chemie muss stimmen“. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass es sich bei den Tandems meist um von der PSG „verordnete“ Konstellationen handelt, die mit Hilfe von Profilen zusammengestellt worden sind.<sup>38</sup> Sind sich Mentorin/Mentor und Mentee auf Anhieb sympathisch, ist es leichter, eine tragfähige Mentoring-Beziehung aufzubauen. Häufig besteht auf beiden Seiten Unsicherheit darüber, wie man einander begegnen soll.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Heinz von Foerster, zit. in: Kahl, Reinhard, 1999, S.107

<sup>38</sup> Die Problematik des Matchings wird in Kapitel 7.2.2 beschrieben.

<sup>39</sup> Siehe Kapitel 7.2.2 zur vorzeitigen Auflösung einer Tandembeziehung

## Checkliste

### Beim Start der Tandembeziehung zu klärende Fragen

- Wer geht wie auf wen zu, wer wird initiativ? Wer wartet ab?
- Welche Vorstellungen hat die Mentorin / der Mentor darüber, was sie oder er anzubieten hat?
- Welchen Vorstellungen haben die Mentees, was möchten sie erfahren, lernen, wissen?

Es gibt nur wenige Erfahrungen mit strukturierten und transparenten Mentoring-Beziehungen in unserer Kultur, insbesondere für Frauen. Die bewusste Ausgestaltung dieser Verbindung bildet daher ein eigenes Lernfeld. In Abgrenzung von bekannten Beziehungsmustern wird deutlich, was eine Mentoring-Beziehung nicht sein soll:

Sie ist kein Verhältnis wie zwischen

- Lehrerin/Lehrer und Schülerin/Schüler,
- Eltern und Kindern,
- Chefin/Chef und Untergebener/Untergebenem.

Ferner ist sie

- keine erotische Beziehung,
- kein Abhängigkeits-, kein Hierarchieverhältnis.

Aber was ist sie dann? Ein klares Rollenverständnis ist die Basis für eine gelungene Zusammenarbeit. Dieser Klärungsprozess ist verbunden mit der Fähigkeit, die eigenen Erwartungen zu kommunizieren, Ziele für den Mentoring-Prozess zu formulieren und persönliche wie fachliche Anliegen zu äußern. Möglichkeiten ausschöpfen zu lernen und Grenzen zu setzen in einem neuen, hierarchiefreien Beziehungsraum sind zentrale Lernfelder.

Mentees können, je nach Arbeitsumfeld, den beruflichen Alltag ihrer Mentorin / ihres Mentors begleiten und durch teilnehmende Beobachtung lernen, und zwar durch:

- Teilnahme an Sitzungen
- „Shadowing“
- Einführung in Netzwerke/Gremien der Mentorin / des Mentors

Das Tandem erlaubt den partnerschaftlichen, gleichberechtigten und offenen Dialog, in dem jede Person gleich kompetent und mächtig ist, unabhängig von ihrer/seiner fachlichen Kompetenz. Beide Seiten können nur gewinnen. Hier ist der Raum, in dem Mentees Klarheit über ihre Fähigkeiten und Ziele gewinnen können und konkrete Hilfestellung bekommen, neue Wege mit größerer innerer Sicherheit zu gehen. Mentorinnen/Mentoren können die eigenen Erfahrungen weitergeben und reflektieren und erfahren sich selbst in neuen Rollen, z.B. als Coach oder Ratgebende.

### 8.1.2 Der Faktor „Geschlecht“ in der Tandemarbeit

Die Geschlechterkonstellation innerhalb der Tandems spielt in der Beziehungsgestaltung eine entscheidende Rolle. Durch die offene Auseinandersetzung mit den jeweiligen Vorannahmen, Zuschreibungen, Vorbehalten und Erwartungen kann Chancengerechtigkeit in den Blick genommen werden und die Tandempartner/-innen werden für diese Themen besonders sensibilisiert.

#### Gleichgeschlechtliche Tandems

##### a) Frau-Frau-Tandem:

In der Führungsebene fehlt es nach wie vor an weiblichen Vorbildern. Mentoring eignet sich hier zum Modell-Lernen. Die Tandem-

#### Hinweis

Frau-Frau-Tandems sind gelebte Chancengleichheit auf Nachwuchs- und Führungsebene: Frauen unterstützen Frauen auf ihrem Karriereweg.

konstellation Frau-Frau bietet Identifikationsmöglichkeiten mit weiblichen „Vorbildern“ an. Die geschlechtsspezifischen Hindernisse, mit denen sich Frauen auseinandersetzen, können in ei-

nem Frau-Frau-Tandem ausführlich bearbeitet werden, da die Mentorin auf eigene Erfahrungen zurückgreifen und die Situation ihrer Mentee besser verstehen kann. Life-Work-Balance kann insbesondere dann im Tandem thematisiert werden, wenn die Mentorin selbst Familie und Beruf verbindet. Nicht zuletzt werden in dieser Konstellation die so wichtigen Netzwerke unter weiblichen Nachwuchs- und Führungskräften initiiert und aufgebaut.

## b) Mann-Mann-Tandems:

Diese Konstellation fußt auf einer langen Tradition, denn es gab schon immer stille oder auch offene Förderer für jüngere Männer. Männer wachsen in diese historisch gewachsenen „Männerbünde“ hinein. Unter sich „docken“ Männer i.d.R. schneller an, da ihnen die eigenen Regeln und Riten bekannt sind.

## **Gemischtgeschlechtliche Tandems**

MUFFIN und MUFFIN21 waren ausgewiesenen frauenspezifisch ausgerichtete Mentoring-Projekte mit Frau-Frau-Tandems. Im Rahmen dieses Exkurses soll eine weitere Konstellation, die Zusammenarbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams, beschrieben werden. Denkt man an gemischtgeschlechtliche Tandems, so stellt sich sofort das Bild ein: Mann = Mentor, Frau = Mentee. Diese Vorstellung ist sowohl Abbild gelebter Realität, wird aber durch das Aufrechterhalten solcher Überzeugungen auch permanent bestätigt. Die meisten gemischtgeschlechtlichen Tandems sind so besetzt. Diese Tandems bieten die Chance, sich mit männlichen und weiblichen Strategien im Berufsleben eingehender auseinander zu setzen. Der Mentor kann Einblick in die „männlichen Spielregeln der Macht“ geben. Er wiederum gewinnt durch die Beschäftigung mit der beruflichen Laufbahngestaltung der Mentee aus erster Hand Einblicke in die Spezifika und Schwierigkeiten weiblicher Berufsweg- und Karriereplanung. Einem aufgeschlossenen Mentor können sich ein neues Verständnis für verschiedene Familienmodelle und Perspektiven eröffnen, um z.B. Frauen mit Kindern in der Institution zu unterstützen.

Eine Tandembesetzung mit der Konstellation Mentor = Frau und Mentee = Mann eröffnet in ganz eigener Weise die Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage, insbesondere im Umgang mit Macht. Aufgrund der bestehenden Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, ist dieses Modell eher selten und daher ungewöhnlich. Diese Tatsache bietet Raum zur Reflexion, die natürlich auch bei Tandems Mentor = Mann und Mentee = Frau stattfinden kann: Was hat Macht als Wirkungsmöglichkeit mit Geschlecht zu tun? Wie / von wem wird Macht genommen bzw. vergeben? Wenn

Macht „machen können“ bedeutet, wer hat in unserer Gesellschaft die Möglichkeit, etwas zu tun? Was heißt es, persönliche Macht zu entwickeln? Wie gelingen Autorisierungsprozesse, die erforderlich sind, um Gestaltungsmacht zu nutzen? Spannende Themen, durch deren Bearbeitung Männer und Frauen voneinander lernen können.

Die Tandembeziehung ist eine intensive Zweierbeziehung. Schnell können Gerüchte über den Charakter dieser Beziehung entstehen. Um Spekulationen vorzubeugen, sollten die Tandempartner/-innen darauf achten:

- Für Treffen einen neutralen, geschäftlichen Rahmen zu wählen
- Eine sachlich orientierte Mentoring-Partnerschaft aufzubauen
- Dass die Maßnahme von Seiten der Personalentwicklung kommuniziert wurde

## 8.2 Beziehungspflege in den Zielgruppen

### 8.2.1 Mentees unter sich

Erfahrungsgemäß ist der Zusammenhalt der Mentees untereinander stark. Sie haben ein großes Interesse daran, sich zu vernetzen. Dieses Interesse wird aufgefangen durch eine eigene Plattform (Datenbank, Treffen, gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen, gemeinsame Aktionen etc.).

Das Zusammengehörigkeitsgefühl fördert die Arbeit an einem eigenen Projekt, die die Mentees parallel zum Mentoring-Prozess verfolgen, z.B. eine gemeinsame Veröffentlichung.

Manchmal scheint die Zusammenarbeit in der Gruppe der

Mentees einfacher als die Tandemarbeit, weil Gleiche unter Gleichen leichter Kontakte knüpfen können. Hier empfiehlt sich für die Zielgruppenbetreuenden, gegenzusteuern, indem sie die Tandembeziehung und auch die Rollenklärung für die Mentees immer wieder in den Blick nehmen.

#### Hinweis

In MUFFIN21 erstellten die Mentees eine gemeinsame Datenbank, in der unter studien- und berufsrelevanten Stichpunkten, die sie selber als Gruppe festlegten, Erfahrungen, Infotexte, Checklisten, Literaturhinweise etc. eingestellt wurden. Das Projekt lief unter dem Motto „Gelebtes Wissensmanagement“.

## 8.2.2 Mentorinnen und Mentoren unter sich

Mentorinnen und Mentoren brauchen Raum, um sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und den Mentoring-Prozess zu reflektieren. In den Workshops sollte dem Thema „Rolle“ darum besondere Beachtung geschenkt werden. Wie diese Rolle gefüllt wird, bleibt der Mentorin / dem Mentor überlassen. Wichtig ist, dass sie erfahren, wie vielfältig sie ihre Rolle ausfüllen können, was unter Umständen hinderlich, was förderlich sein kann.

Darüber hinaus zeigen Mentorinnen/Mentoren Interesse:

- Sich auszutauschen und ihren beruflichen Alltag zu reflektieren
- Kontakte zu erweitern
- Über den „Tellerrand zu schauen“
- Netzwerke zu nutzen

## 8.2.3 Arbeitsumfeld

Sowohl Mentorinnen/Mentoren als auch Mentees tun gut daran, ihre Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen über Mentoring zu informieren und sie einzubinden.

Insbesondere ist dies für Mentees wichtig, um ihren Einsatz, ihre Entwicklungsbereitschaft und ihr Potenzial zu zeigen. Diese informelle Form der Öffentlichkeitsarbeit als „Mundpropaganda“ kann andere Mitarbeiter/-innen motivieren, selbst bei einem Folgeprojekt mitzumachen. Lernerfahrungen werden so wieder in die Institution eingebracht.<sup>40</sup>

Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen reagieren gelegentlich skeptisch, insbesondere bei Cross-Mentoring-Programmen. Sie zeigen sich unsicher angesichts der Tatsache, ob bzw. was an Interna nach „draußen“ getragen wird. Hier leisten die am Mentoring Beteiligten Klärungshilfe und treffen Absprachen.

---

<sup>40</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 9

Reaktionen wie Neid können Mentees mit einer offenen Darstellung darüber begegnen, was es mit Mentoring auf sich hat, wer sich beteiligen kann und was ihr Engagement dabei war/ist. Mentees sollten selbstbewusst über ihre Entscheidung berichten und gleichzeitig deutlich machen, dass mit Mentoring weder zwangsläufig eine verbesserte Position noch eine von anderen evtl. als „ungerecht“ empfundene Vorteilsnahme verbunden sind.

#### **Hinweis**

Im Falle von MUFFIN referierten die Mentees vor Kommilitoninnen und Kommilitonen ihre Erfahrungen im und mit Mentoring – ganz im Sinne einer Öffentlichkeitsarbeit für das Gesamtprojekt.

### **8.2.4 Persönliches Umfeld**

Auch die Familie, Freundinnen und Freunde nehmen Anteil an der Mentoring-Beziehung. Partnerinnen und Partner schauen „über die Schulter“ – interessiert oder misstrauisch – und sollten darum über Ziele und Anliegen des Mentorings informiert werden. Das Verständnis für ihr zusätzliches Engagement (Zeit, Energie, Reisen) wird so von vornherein geweckt und gestärkt.

### **8.3 Netzwerke**

Durch Mentoring erhalten Mentees Zugang zu informellen und formellen Netzwerken. Diese Netzwerke sind ein Schatz, den zu heben Aufgabe der Beteiligten ist. Der Erfolg ist abhängig vom eigenen Engagement, von der Ideenvielfalt und den durchgeführten Aktivitäten.

#### *Argumente*

##### **Netzwerke: ein Forum für ...**

- Austausch und neue Kontakte
- Berufsrelevante Informationen und Neuigkeiten aus dem eigenen und fremden Fachbereichen
- Ansprechpersonen für Empfehlungen
- Eigene Aktivitäten und Projekte

## 9 Integration in die Personalentwicklung

### 9.1 Kulturfaktor

Es wurde bereits ausführlich beleuchtet, wie wichtig es ist, Mentoring-Maßnahmen in die Ziele und Rahmenbedingungen innerhalb einer Institution als Bestandteil der Personalentwicklung einzubetten.<sup>41</sup>

Intern trägt das Mentoring-Programm dazu bei, die Potenziale von einzelnen Mitarbeiter/-innen zu erkennen und zu fördern sowie die Kommunikation zwischen den verschiedenen Gruppen und Abteilungen zu stärken.

Nach außen wird eine Institution durch Mentoring-Programme sichtbar als eine Einrichtung, die den Veränderungen in der Arbeitswelt innovativ mit neuen Strategien und Konzepten begegnet. Über Mentoring-Projekte wird das Leitbild einer Einrichtung in die Öffentlichkeit transportiert – sie beeinflussen das Institutsimage günstig und somit den Wettbewerbsfaktor. Die Akquirierung von Nachwuchs- und Führungskräften fällt in den Aufgabenbereich der Personalentwicklung.<sup>42</sup>

#### *Argumente*

##### **Mentoring – insbesondere für Frauen – als Maßnahme der Personalentwicklung**

- Der Anteil von Frauen in Führungspositionen wird erhöht
- Nachwuchswissenschaftlerinnen werden gefördert
- Wissenschaftlerinnen werden auf den Arbeitsplatz „Forschung“ aufmerksam gemacht
- Studentinnen werden früh als potenzielle Arbeitnehmerinnen gefunden und gebunden
- Kommunikation zwischen Universität, Forschung und Industrie (potenzielle Auftraggeber/-innen) wird unterstützt

<sup>41</sup> Siehe hierzu ausführlich die Kapitel 4 und 6

<sup>42</sup> Zum Aspekt der Chancengleichheit vgl. Kapitel 3

## 9.2 Regelprogramm

Nach der Pilotphase ist Mentoring innerhalb der Personalentwicklung als permanente Maßnahme zu installieren. So wird der Tendenz, die Personalentwicklung als „Feuerwehr“ zu betrachten, die beliebig und in erster Linie dazu eingesetzt wird, aktuelle Defizite rasch zu beheben, frühzeitig entgegengewirkt. Personalentwicklungsmaßnahmen – insbesondere Mentoring – stellen idealerweise einen dauerhaft wirksamen und dadurch erfolgreichen Prozess dar, der das Leitbild einer Institution langfristig mitgestaltet.

Eine Besonderheit bilden Cross-Mentoring-Programme. Sie werden zum integralen Bestandteil der Personalauswahl oder des Personalmarketings. Letzteres wird für Forschungseinrichtungen entscheidend, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und zu binden.

Für die Arbeit innerhalb der Personalentwicklung bedeutet dies konkret, Mentoring-Maßnahmen von Anfang an durch eine Vertreter/-in der Personalentwicklung begleiten und beobachten zu lassen. Programme werden kontinuierlich an hausinterne Prozesse der Personalunterstützung bzw. Personalförderung angepasst und Bewerbungsverfahren der Mentees und Mentorinnen/Mentoren den allgemeinen Bewerbungsverfahren angeglichen.

Dabei sollte nie aus den Augen verloren werden: Mentorinnen und Mentoren arbeiten entweder „ehrenamtlich“, oder haben bereits Mentoring in das Führungsverständnis als integrale Aufgabe übernommen!

### Hinweis

Teil einer „Mentoring-Philosophie“ könnte auch sein, dass Führungskräfte, die selbst ein Programm als Mentees durchlaufen haben, später „automatisch“ zu Mentorinnen/Mentoren werden.

Die Teilnahme an einem Programm impliziert immer, zusätzliche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine neben dem „Alltagsgeschäft“ wahrzunehmen. Durch eine hauseigene Philosophie

für Mentoring kann die Personalentwicklung die Attraktivität erhöhen und die Bereitschaft zur Teilnahme als Mentorin/Mentor wesentlich unterstützen. In diese Philosophie könnte beispielsweise verankert werden, eine Empfehlung für Führungskräfte ab der middle-

ren Führungsebene auszusprechen, mindestens einmal als Mentorin/Mentor tätig zu werden bzw. Mentoring in Zielvereinbarungen zu integrieren.

### 9.3 Anbindung an andere Fortbildungsangebote

Schnittstellen mit anderen Weiterbildungsangeboten für Frauen und Männer innerhalb der Personalentwicklung sind nicht nur gewünscht, sondern sollten aktiv aufgespürt und ausgebaut werden. Es bietet sich an, Mentoring dem allgemeinen Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte anzugliedern.

#### *Checkliste*

##### **Verbindungsmöglichkeiten mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen**

- Coaching für weibliche Nachwuchsführungskräfte
- Shadowing
- Führungstraining
- Soziale Kompetenz
- Verhaltens- und Konflikttraining
- Gender-Training für einen partnerschaftlichen Dialog (für Frauen und Männer)
- Karriereplanung für Nachwuchswissenschaftler/-innen

### 9.4 Weitere Möglichkeiten für Mentoring-Projekte

Auch ein allein gestelltes Mentoring lässt sich durchführen. Bei diesen selbst initiierten, „spontanen“ Projekten finden sich Mentorinnen/Mentoren und Mentees in Eigenregie zu Tandems zusammen. Von Seiten der Personalentwicklung werden die Tandems im Mentoring dahingehend unterstützt, dass die Kontinuität des Prozesses gewährleistet und begleitet wird. Es kann auch ein Mentoring-Pool, in dem sich Mentees und Mentorinnen/Mentoren zur Verfügung stellen, aufgebaut und gepflegt werden.

#### **Hinweis**

Eine weitere Möglichkeit: Potenzielle Mentorinnen/Mentoren und auch Mentees bilden „Pools“, aus denen später Tandems zusammengestellt werden.

## 10 Öffentlichkeitsarbeit

Jedes Programm lebt vor allem in der Pilotphase von einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit, die die Ergebnisse und Erfolge nach innen und außen kommuniziert. Die erstmalige Durchführung eines Mentorings einer Institution sollte ausführlich dargestellt und durch PR-Maßnahmen flankiert werden.

Die begleitende Öffentlichkeitsarbeit macht das gesamte Programm für Außenstehende transparent und nachvollziehbar.

Während der Pilotierung wird Mentoring als innovative Maßnahme innerhalb der Personalentwicklung bekannt gemacht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren von einem Programm, das auch für sie zukünftig attraktiv werden könnte. Die am Programm Beteiligten bekommen durch sie eine interessante Plattform für ihre Selbstpräsentation. Teilnehmerinnen und Teilnehmer können aber auch selbst an die Öffentlichkeit treten und ihre Erfolge vorstellen.

Eine effektive Öffentlichkeitsarbeit fördert die Netzwerkbildung mit anderen Institutionen, die sich aufgrund von Veröffentlichungen interessiert zeigen. Es können sich auf diesem Wege Kooperationen ergeben, indem Programme verschiedener Institutionen zusammengeführt werden. Eine Möglichkeit Synergien zu nutzen, z.B. Veranstaltungen gemeinsam zu konzeptionieren und durchzuführen.

### *Checkliste*

#### **Einsatz von PR-Maßnahmen (Empfehlung)**

- Kick-off: Gezielte Öffentlichkeit
- Halbzeitbilanz: Keine Öffentlichkeit
- Zwischen Halbzeit und Abschluss: Lebendige Berichte aus den Tandems, Ergebnisdarstellungen, die aus den schriftlichen Interviews zusammengestellt werden<sup>43</sup>
- Offizieller Abschluss: Breite Öffentlichkeit
- Nach Abschluss des Programms: Ergebnisse werden als Ganzes dargestellt und publiziert

---

<sup>43</sup> Vergleiche zu Fragebogen Kapitel 7.4

## **10.1 PR nach außen**

Die PR nach außen sollte anfangs „wohldosiert“ erfolgen. Eine „handverlesene“ Öffentlichkeit wird über das Programm informiert. Die Tandems können so in einem geschützten Rahmen ihre Zusammenarbeit gestalten und werden nicht gleich mit eventuell bestehenden Erwartungen überfrachtet, die von verschiedenen Seiten an sie herangetragen werden könnten.

Nach dem Start kann das Programm mit unterschiedlichen Medien präsentiert werden:

- Internet
- Veranstaltungen (Vorträge)
- Fotos, die die Tandems „in Aktion“ zeigen
- Broschüren, Faltblätter
- Präsentationen von Tandems bei externen Veranstaltungen

## **10.2 Human Relations nach innen**

Intern kann in der Hauszeitung und im Intranet kontinuierlich über Verlauf und Ergebnisse des Programmes berichten werden. Zudem sollte regelmäßig seitens der Beauftragten für Chancengleichheit, der Personalentwicklung und der Institutsleitung gegenüber den Aufsichtsgremien über den Fortschritt des Projektes berichtet werden.

## **10.3 Vernetzung**

Institutionsübergreifend kann die Vernetzung mit ähnlichen Programmen in Form von Kongressen, Foren und gemeinsamen Publikationen unterstützt werden. Ziel ist es, Projekte und deren Ergebnisse gegenüberzustellen, Erfahrungen auszutauschen und zusammenzutragen. In einem kooperativen Klima entstehen neue Strategien und Ideen für zukünftige Projekte. Institutionen aus ähnlichen Fachbereichen können hier enger zusammenarbeiten. Aber auch Einrichtungen aus unterschiedlichen Bereichen, die ähnliche Programme initiiert haben, profitieren voneinander. Einer internationalen Vernetzung insbesondere zwischen Forschung und Wirtschaft steht nichts im Wege ...

## 11 Fazit

„Frauen werden als Erfolgsfaktor im Unternehmen unterschätzt“ titelte am 6. 2. 2003 die Frankfurter Allgemeine Zeitung. Auch die Forschung beklagt eine viel zu geringe Zahl weiblicher Führungskräfte. Wie können hoch qualifizierte Mitarbeiter/-innen, sog. „High Potentials“, gefunden und gebunden werden? Eine Antwort hat dieses Handbuch zu geben versucht: Programmatisches Mentoring. Innovative PE-Maßnahmen wie Mentoring machen die Forschung „fit“ für die Zukunft und unterstützen sie bei der Erreichung folgender Ziele:

- Vorhandene Potenziale auszuschöpfen
- Nachwuchsfach- und Führungskräfte zu fördern
- Attraktivitätszuwachs für die „außeruniversitäre Forschung“
- Imagegewinn weit über die Institutsgrenzen hinaus
- Institutionelles Wissen innerhalb der Forschungseinrichtung an Nachwuchsführungskräfte weiterzugeben
- Know-how generationen- und hierarchieübergreifend zu vermitteln
- Neue Strategien der Nachwuchsförderung zu eröffnen
- Chancengleichheit zu leben

Wenn sich Mentoring-Programme auch in Deutschland als Förderungsstrategie – für Männer und Frauen – durchsetzen, können sie langfristig einen Bewusstseinswandel einleiten. Denn Mentoring in der Form von MUFFIN und MUFFIN21 trägt entscheidend dazu bei, traditionelle Strukturen aufzubrechen und zu erneuern. Kooperationsbereitschaft und gegenseitige Teilhabe an Erfahrungen, Kontakten und Wissen werden durch Mentoring aus einem neuen Blickwinkel betrachtet und bewertet, was in Zukunft auch für die Leitbilder von Institutionen wichtige Impulse geben wird.

Werden Mentoring-Programme in der hier beschriebenen Art in Forschungsbetrieben implementiert, sind sie ein wirksames Instrument, dem Mangel an Führungsnachwuchs nachhaltig entgegenzuwirken und die dringend benötigten, hoch qualifizierten Führungskräfte zu fördern und zu binden. Positive Entwicklungen zeichnen sich bereits ab, wie die Erfolge von MUFFIN und MUFFIN21 belegen.

# Anhänge

## Glossar

### Coaching

Unterstützung geben durch Beratung, entweder kontinuierlich oder punktuell, z.B. durch persönliche Gespräche, Feedback. Die Rolle des Coachs ist eine der Funktionen, die Mentorinnen/Mentoren füllen.

### Cross-Mentoring

Institutionsübergreifendes Mentoring. Mentorinnen/Mentoren und Mentees kommen aus verschiedenen Forschungsbetrieben bzw. aus unterschiedlichen Branchen.

### Evaluierung

Kontinuierliche Bewertung und Wirkungskontrolle des Mentoring-Prozesses über persönliche Gespräche und (standardisierte) Fragebogen, i.d.R. 3-mal während eines Programms – nach dem Start, zur Halbzeit und zum Abschluss.

### Externes Mentoring-Programm

Mentoring zwischen zwei Institutionen, von denen eine Seite die Mentorinnen/Mentoren, die andere Seite die Mentees stellt.

### Gender-Trainings

Ziel dieser Trainings ist, Geschlecht als sozial, kulturell und historisch produziert zu verstehen. Die eigene Geschlechterrolle und erworbene Rollenbilder werden reflektiert und die Auswirkungen der Geschlechterverhältnisse auf Strukturen in Organisationen sichtbar gemacht.

### Gender-Mainstreaming

Alle geplanten Maßnahmen innerhalb der Institution werden vor der Umsetzung daraufhin überprüft, welche Auswirkungen sie für Frauen und Männer haben.

### Gläserne Decke

(Aus dem Engl.: „glass ceiling“) Die nicht sichtbaren (darum „gläsernen“), unausgesprochenen, geschlechtsspezifisch bedingten Hindernisse, die Frauen den Aufstieg in Führungsebenen erschweren.

### **Internes Mentoring**

Durchführung innerhalb einer Institution. Mentorin/Mentor und Mentee stammen aus demselben Forschungsbetrieb im Gegensatz zum externen bzw. Cross-Mentoring.

### **Life-Work-Balance**

Beruf, Privatleben und Familie sollten so „ausbalanciert“ werden, dass alle Bereiche miteinander vereinbar sind.

### **Matching/Auswahlverfahren**

Zusammenführung der Mentorship-Paare (Tandems), meist im Rahmen der Auftaktveranstaltung

### **Mentee**

Weibliche oder männliche Nachwuchs- und Nachwuchsführungskraft mit hohem Potenzial. Bildet zusammen mit Mentorin/Mentor ein Tandem.

### **Mentorin/Mentor**

Erfahrene Führungskraft, die ihr Wissen und ihre Erfahrung einer Mentee zugänglich machen will. Die Bezeichnung geht zurück auf eine Gestalt aus der griechischen Mythologie, „Mentor“ als Erzieher/Berater des Telemachos während der Abwesenheit von Odysseus.

### **Netzwerk**

Informelle oder formalisiert aufgebaute Interessengruppen, die sich gegenseitig über einen längeren Zeitraum unterstützen. Forum zum Erfahrungsaustausch, Informationsbörse und für die – für den beruflichen – Aufstieg so wichtigen Kontakte. Sie operieren überregional, z. T. auch staatenübergreifend.

### **Offenes Mentoring**

Mentoring-Initiativen, die sich nicht an spezielle Zielgruppen aus einer bestimmten Branche wenden, sondern offen sind für Interessierte aus verschiedenen beruflichen Sparten.

### **Patenschaft**

Häufig als Synonym für Mentoring gebraucht. Der Begriff kann aber auch eine Person bezeichnen, die Ansprechpartnerin für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase ist.

### **Personal Partnership**

Andere Bezeichnung für die Eins-zu-Eins-Beziehung: Das Tandem

**Pilotierung**

Erstmaliger Durchgang einer Mentoring-Maßnahme, sozusagen als „Testlauf“. In der Regel schließt sich an die Pilotphase der Regeldurchgang an.

**Projektsteuerungsgruppe (PSG)**

Konzeptioniert, steuert und evaluiert das laufende Projekt im Hinblick auf die Zielerreichung. In diesem Gremium sitzen Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Organisationen, der Mentorinnen/Mentoren, der Mentees, die Gleichstellungsbeauftragte, die externe Beratungsgesellschaft sowie eine Verwaltungskraft.

**Regelprojekt**

Mentoring-Maßnahme, die sich an die Pilotphase anschließt.

**Shadowing**

Eine Mentee begleitet die Mentorin / den Mentor während eines oder mehrerer Tage bei ihren/seinen Aktivitäten. Die Mentee folgt der Mentorin / dem Mentor wie ein „Schatten“ (= Engl.: shadow).

**Spontanes Mentoring**

Mentorin/Mentor und Mentee vereinbaren selbst eine Mentoring-Beziehung

**Tele-Mentoring**

Wissensvermittlung via E-Mail. Eine Führungskraft übernimmt eine Patenschaft für eine jüngere Person und gibt dieser Tipps und Infos über E-Mail. Meist innerhalb einer Institution.

**Virtuelles Mentoring**

Eine Service-Website, über die sich Schülerinnen, Studentinnen und Akademikerinnen über Fortbildungs- und Karrieremöglichkeiten informieren können. Weiterhin können auf dieser Internetseite Entscheidungshilfen bei der Wahl von Fortbildungsmöglichkeiten, Infos, Tipps, Jobangebote angefragt werden.

**Zielgruppenbetreuende**

Vertrauensperson für eine Zielgruppe (Mentorinnen/Mentoren oder Mentees). Aufgaben: Moderation der Gruppenprozesse, Bindeglied zwischen ihrer Zielgruppe und der PSG.

## Literatur

- Al Huang, Chungliang / Lynch, Jerry:** Das Tao vom Lehren und Lernen. München 1999
- Arhén, Gunilla:** Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Landsberg 1992
- Bulmahn, Edelgard:** Frauenförderung in Wissenschaft und Forschung – überholter Ansatz oder zukunftsweisende Politik? In: Center of Excellence Women and Science CEWS (Hrsg.): Frauenförderung in Wissenschaft und Forschung überholter Ansatz oder zukunftsweisende Politik?, Kongressdokumentation Mai 2001, Bonn Oktober 2001, cews.publik.no 1, S. 7–14 (= CEWS 2001, „Frauenförderung“)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Hrsg.:** Mehr Frauen an die Spitze! Gender Mainstreaming in Forschungseinrichtungen. BMBF PUBLIK, Bonn 2002
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Berlin, Stand: Dezember 2001
- Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.):** Chancen für Frauen in der Wirtschaft. Personalentwicklung, Arbeitszeitmodelle, Beruf und Familie, Führungskraft Frau. Berlin 2001 (= BDA 2001)
- Center of Excellence Women and Science CEWS (Hrsg.):** Handbuch zur Chancengleichheitspolitik in den Forschungseinrichtungen. Bonn 2001, cews.publik.no 2 (= CEWS 2001, „Handbuch“)
- Conway, Ch.:** Mentoring Managers in Organisations. In: Equal Opportunities International, Sonderheft, No. 3/4, 1995
- Fuhr, Reinhard / Gremmler-Fuhr, Martina:** Faszination Lernen. Transformative Lernprozesse im Grenzbereich von Pädagogik und Psychotherapie. Edition Humanistische Psychologie, Köln 1998
- Haasen, Nele:** Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München 2001
- Heinze, Christine:** Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter mit Mentoring. Freiburg i. Br. 2002

- Hendricks, Howard; Hendricks, William:** Man(n) braucht Freunde. Gießen, 1998
- Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (Hrsg.):** Dokumentation zum Workshop „Chancengleichheit als Managementaufgabe“. Bonn 1999
- Hilb, Martin:** Management by Mentoring. Neuwied 1997
- Hofmann-Lun, Irene / Schönfeld, Simone / Tschirner, Nadja:** Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen in Europa. München 1997
- IBM Newsflash** 04/2002, 26.11.2002, Schwerpunkt: Frauen und IT
- Kahl, Reinhard:** Der Neugierologe, Portrait. In: GEO-Wissen, Denken, Lernen, Schule, Nr. 1/1999, S.107
- Petersen, Ulrike (Hrsg.):** Mentoring zwischen Universität und Forschung für Informatikerinnen. MUFFIN-Abschlussbericht. GMD Report 130, St. Augustin 2001
- Pfleeger, S. L. / Mertz, N.:** Executive Mentoring. What makes it work? In: Communications of the ACM, vol. 38, no. 1, Januar 1995, S. 63–73
- Richter-Witzgall, Gudrun / Kossler, Birgit:** Verbundprojekt Mentoring-Programm für weiblichen Fach- und Führungsnachwuchs in Unternehmen der Region Mittleres Ruhrgebiet. sfs, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2002
- Romberg, Johanna:** Jungs. In: GEO 03/März 2003, S. 64–927
- Schipanski, Dagmar:** Chancengleichheit für Frauen in der Wissenschaft – Utopie und Realität. In: Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) (Hrsg.) Dokumentation zum HGF-Workshop „Einstieg und Aufstieg von Frauen in der Forschung. HGF-Dokumentation 13, Bonn 1997, S. 71-84
- Segerman-Peck, Lily M.:** Networking & Mentoring. A Women's Guide. London 1991
- Schröder, Jens:** Keine Lust aufs Buchstabieren. In: GEO 03/März 2003, S. 85
- Wulf, Marion:** Mentoring – eine Anleitung zum Doing. Beiträge aus der Forschung Bd. 129, sfs, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2002

# Verzeichnis „Checklisten und Argumente“

## Übersicht der Checklisten

Immer wieder anders: Mentoring	S. 6
Umsetzung von Chancengleichheit	S. 15
Günstiges Klima für Mentoring	S. 18
„W-Fragen“: Vor Projektbeginn zu klären	S. 24
Budgetplanung: Wofür werden Mittel gebraucht?	S. 27
Bestandteile des Konzeptes	S. 35
Profil Mentorin/Mentor	S. 38
Profil Mentee	S. 38
Kriterien für das „Matching“	S. 41
Vorbereitender Workshop für Mentorinnen/Mentoren	S. 43
Inhalte eines Logbuches	S. 45
Weitere Fortbildungsmöglichkeiten	S. 53
Beim Start der Tandembeziehung zu klärende Fragen	S. 56
Verbindungsmöglichkeiten mit anderen	
Personalentwicklungsmaßnahmen	S. 64
Einsatz von PR-Maßnahmen (Empfehlung)	S. 65

## Übersicht der Argumente

Welchen Nutzen haben Forschungseinrichtungen von Mentoring-Programmen?	S. 9
Ziele der Personalentwicklung	S. 17
Nutzen von Mentoring-Programmen	S. 18
Nutzen eines Cross-Mentoring-Programms	S. 33
Lernfelder	S. 54
Netzwerke: ein Forum für ...	S. 61
Mentoring – insbesondere für Frauen – als Maßnahme der Personalentwicklung	S. 62

## Stichwortverzeichnis

### A

*Auswahlverfahren* 35, 38, 40, 70

### B

*Beauftragte für*

*Chancengleichheit* 25, 66

### C

*Coaching* 54, 64, 69

*Cross-Mentoring* 6, 7, 20, 24, 25, 26, 31, 33, 37, 50, 60, 63, 69, 70, 74

### E

*Evaluation* 50

*Evaluierung* 23, 35, 49, 50, 69

*Externes Mentoring* 6, 69

### G

*Gender-Mainstreaming* 13, 48, 69

*Gender-Training* 30, 48, 64

*Gläserne Decke* 14, 48, 69

*Gleichstellungsbeauftragte* 17, 18, 23, 25, 71

### I

*Internes Mentoring* 6, 7, 24, 26, 31, 70

### L

*Life-Work-Balance* 48, 57, 70

*Logbuch* 44, 45

### M

*Matching* 6, 22, 40, 41, 44, 70, 74

### P

*Pilotierung* 25, 28, 29, 31, 32, 65, 71

*Projektsteuerungsgruppe* 23, 36, 50, 71

### R

*Regelprojekt* 25, 28, 29, 31, 32, 71

### S

*Shadowing* 56, 64, 71

### T

*Tandem* 7, 20, 21, 22, 23, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 44, 45, 47, 49, 54, 55, 57, 58

### Z

*Zielgruppenbetreuung* 48, 50, 71