

## Mentoring - eine Anleitung zum Doing

Wulf, Marion

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wulf, M. (2002). *Mentoring - eine Anleitung zum Doing*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 129). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-315471>

### 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.

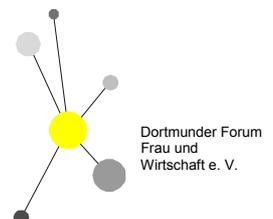


**Band 129**

Marion Wulf

# **Mentoring – Eine Anleitung zum Doing**

Dortmund, 2002



Mit finanzieller Unterstützung  
des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für  
Arbeit und Soziales,  
Qualifikation und Technologie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Stadt Dortmund**  
Wirtschafts- und  
Beschäftigungsförderung  
Dortmund



**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 129**

**ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)**

**Layout:** Marita Schöfer

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 – 8596241

Fax: +49 (0)231 – 8596100

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

# Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Mentoring - eine moderne Personalentwicklungsstrategie</b>	<b>5</b>
2.	<b>Das „Dortmunder Mentoring“</b>	<b>6</b>
3.	<b>Mentoring: für alle ein Gewinn</b>	<b>10</b>
4.	<b>Von der Entscheidung bis zum Erfolg - Organisation und Durchführung eines Mentoring-Programms</b>	<b>13</b>
5.	<b>Cross-Mentoring oder internes Mentoring?</b>	<b>17</b>
6.	<b>Das Rahmenprogramm als qualitativer Erfolgsfaktor</b>	<b>18</b>
7.	<b>Formalisierung für mehr Verbindlichkeit und Klarheit</b>	<b>22</b>
8.	<b>Wer ist für Mentoring geeignet? - Zielgruppen</b>	<b>24</b>
9.	<b>Das Matching (Tandembildung)</b>	<b>29</b>
10.	<b>Die Projektbeteiligten</b>	<b>31</b>
11.	<b>Literatur</b>	<b>34</b>
12.	<b>Ausgewählte weiterführende Literatur</b>	<b>35</b>
13.	<b>Ausgewählte andere Mentoring-Programme</b>	<b>36</b>
14.	<b>Resonanz in den Medien</b>	<b>40</b>



## 1. **Mentoring - eine moderne Personalentwicklungsstrategie**

Mentoring ist eine flexibel gestaltbare und für verschiedene Zielgruppen einsetzbare Personalentwicklungsstrategie zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und zur Karriereförderung. Mentoring basiert auf einer individuellen Zweierbeziehung: Eine ältere, erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) unterstützt die Entwicklung und Karriere einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee) aus dem gleichen oder einem anderen Unternehmen (Cross-Mentoring). Die Mentorin bzw. der Mentor ist im besten Sinne eine beratende Person, zu deren Schlüsselfunktionen u.a. Coaching, Ratgeben, Unterstützung beim Aufbau von Kontakten, Helfen beim Zugang zu bestimmten Kreisen und Netzwerkarbeit gehören. Es handelt sich um eine verbindliche Beziehung, die idealerweise formalisiert und durch ein qualifizierendes Rahmenprogramm begleitet werden sollte.

In anderen Nationen gilt Mentoring längst als anerkannte Personalentwicklungsstrategie zur Nachwuchsförderung. In den USA setzt schätzungsweise jedes dritte Unternehmen Mentoring als Personalentwicklungsstrategie ein (Haasen 2001: 23). Bildlich gesprochen, meint ein Experte, kann man sich Mentoring wie eine „kulturelle Welle“ vorstellen, „die an Kraft, Masse, Energie und Größe gewinnt“ (ebd.). Erst in den letzten Jahren entdecken auch in Deutschland immer mehr Unternehmen und Organisationen Mentoring als Instrument zur Nachwuchsförderung.

Dieses Handbuch ist als praktische Anleitung zur Durchführung von Mentoring angelegt und basiert auf den Erfahrungen aus dem „Dortmunder Mentoring“. In diesem Mentoring wurden zwei Formen, internes Mentoring und Cross-Mentoring, vereint, so dass diese Anleitung für beide Varianten genutzt werden kann. Das Handbuch richtet sich an privatwirtschaftliche Unternehmen und andere Organisationen, die eine gezielte Nachwuchsförderung mit Mentoring anstreben oder an Institutionen (z.B. Projektträger), die planen, ein Mentoring zu initiieren.

Anleitung zum Mentoring

Ergänzend zu wichtigen Hinweisen für die Konzeption und zur Durchführung eines Mentoring-Programms finden Sie Vorschläge für Vereinbarungen und andere Instrumente, die im „Dortmunder Mentoring“ verwendet worden sind. Eine Auswahl anderer Mentoring-Programme und weiterführende Literatur bieten zusätzliche Informationen.

Das „Dortmunder Mentoring“ ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Sozialforschungsstelle Dortmund, der Regionalstelle Frau und Wirtschaft Dortmund, des Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft e.V., dem Unternehmen Ilse Martin & Partnerinnen Köln, der Gender Akademie NRW e.V. und der Organisationsberaterin Gila Brandt-Herrmann. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter „Die Projektbeteiligten“.

Ohne die aktive Beteiligung der Mentees, Mentorinnen und Mentoren und der vielfältigen Unterstützung der beteiligten Unterneh-

men hätte das Konzept „Mentoring“ nicht zu dem „Dortmunder Mentoring“ werden können. Deshalb möchte wir an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen und uns nochmals bei allen Beteiligten und allen Unternehmen ganz herzlich für das große Engagement bedanken.

## 2. Das „Dortmunder Mentoring“

Im Zeitraum von Oktober 2001 bis September 2002 ist in Dortmund ein Mentoring-Programm für Frauen im Fach- und Führungsnachwuchs durchgeführt worden. Insgesamt 14 Frauen (Mentees) wurden ein Jahr lang durch eine erfahrene und kompetente Mentorin oder einen Mentor in der beruflichen Entwicklung begleitet. Die meisten der 14 Tandems (Paare) haben sich unternehmensübergreifend aus den 17 sich beteiligenden Dortmunder Unternehmen gebildet. Drei große Unternehmen haben sich für ein internes Mentoring entschieden. Das heißt, die Mentee und ihre Mentorin bzw. ihr Mentor kommen aus demselben Unternehmen. Die Mentees hatten in dieser Zeit die Gelegenheit, von ihren „Ratgebern“ zu lernen und ihren Einfluss und ihre Kontakte zu nutzen. Der/die Mentor/in hat Erfahrungen weitergegeben und konnte im Gegenzug die eigene Karriere sowie den persönlichen Arbeits- und Führungsstil reflektieren.

Mentoring für Frauen im  
Fach- und  
Führungsnachwuchs



Gefragt war konkrete Hilfe zur Selbsthilfe, ein sachlicher Dialog sowie ein ehrliches Feedback.

Anlass für ein regionales Mentoring gab der im Vergleich zum Bundesdurchschnitt auffallend geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen in Dortmunder Unternehmen. Mit einem Anteil von nur 1,8 % liegt Dortmund noch deutlich hinter Bochum, Essen und Düsseldorf.

### **Mentoring für Frauen**

Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen im Management sind vielfältig. Neben traditionellen Rollenerwartungen und Geschlechterrollenbildern, die auch bei sich verändernden Lebens- und Karriereplanungen von Frauen weiterhin bestehen, verhindern Diskriminierungsmechanismen in den Organisationen (z. B. in der Ein- und Aufstiegs politik) die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Jenseits von Qualifikation und Doppelorientierung (auf Beruf *und* Familie) existieren unsichtbare Hindernisse. Andererseits fehlen Frauen die wichtigen Kontakte, denn informelle Netzwerke und Kontakte (wie die berühmten Old-Boys-Networks), zu denen Frauen keinen Zugang haben, bieten Männern Unterstützung in der Karriereplanung und -entwicklung. Erfolg ist eben nicht nur eine Frage der Qualifikation und des Engagements. Ebenso elementar für die berufliche Entwicklung ist die Einführung in die richtigen (wichtigen) Kreise und das Herstellen von Kontakten durch einen etablierten und erfahrenen Förderer. Da Frauen an diesen Ritualen nur selten partizipieren können, bleiben ihnen wichtige Zugänge verschlossen. Zudem neigen Frauen im Gegensatz zu Männern dazu, ihre Leistungen und Qualifikationen weniger herauszustellen, so dass sie weniger sichtbar sind.

Mentoring ist eine Personalentwicklungsstrategie, die in formalisierter Form qualifizierten und aufstiegsorientierten Frauen eine den "Old-Boys-Networks" ähnlich hilfreiche Unterstützung in der beruflichen Entwicklung bieten kann. Leistungen und Qualifikationen von Frauen werden durch Mentoring mehr wahrgenommen und honoriert. Frauen entwickeln durch Mentoring ein stärkeres Selbstbewusstsein, definieren konkreter ihre beruflichen Ziele und artikulieren diese auch deutlicher und zielgerichteter gegenüber ihren Vorgesetzten.

Im Dialog mit anderen jungen Frauen können Hindernisse in der Karriereentwicklung leichter als sozial und strukturell bedingt eingeordnet werden. Frauen können so ein stärkeres Selbstbewusstsein entwickeln, was ihrer Karriereentwicklung und der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele zugute kommt.

Mit dem „Dortmunder Mentoring“ sollte ein erster großer Schritt gemacht werden, um den Anschluss an die Nachbarstädte im Ruhrgebiet zu finden.

Dortmund als wachsender Technologie- und Dienstleistungsstandort hat einen hohen Bedarf an breit ausgebildeten Fach- und Führungskräften. Hochqualifizierte Frauen bilden dabei ein wichtiges Potenzial, das allerdings in Dortmund bisher noch nicht effektiv genug genutzt wird. Den Bedarf der Unternehmen und die Interessen von Frauen aufnehmend, waren mit dem Pilotprojekt mehrere Ziele verknüpft:

- Es sollte überprüft werden, ob sich das Thema „Frauen und Karriere“ über ein pro-aktives Programm, d. h. durch ein Mentoring, in das Bewusstsein der Öffentlichkeit und in die Unternehmen

Pilotprojekt

Kulturelle und  
strukturelle  
Veränderungen  
erforderlich

bringen lässt.

- Es sollte eine gezielte Karriereförderung von Frauen betrieben werden.
- Langfristig soll der Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen erhöht werden.
- Es sollten Anstöße zu kulturellen Veränderungen in den Unternehmen gegeben werden, um letztlich einen Sensibilisierungsprozess vor allem bei Führungskräften und Verantwortlichen für Personalentscheidungen für die Erwerbssituation von engagierten und motivierten Frauen zu bewirken.
- Es sollte überprüft werden, ob sich Mentoring als Personalentwicklungsstrategie in privatwirtschaftlichen Unternehmen in einer Region, die sich noch im Strukturwandel befindet, etablieren lässt.
- Weiterhin sollte festgestellt werden, inwieweit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlicher Größe in einem Cross-Mentoring erfolgreich zusammenarbeiten können.

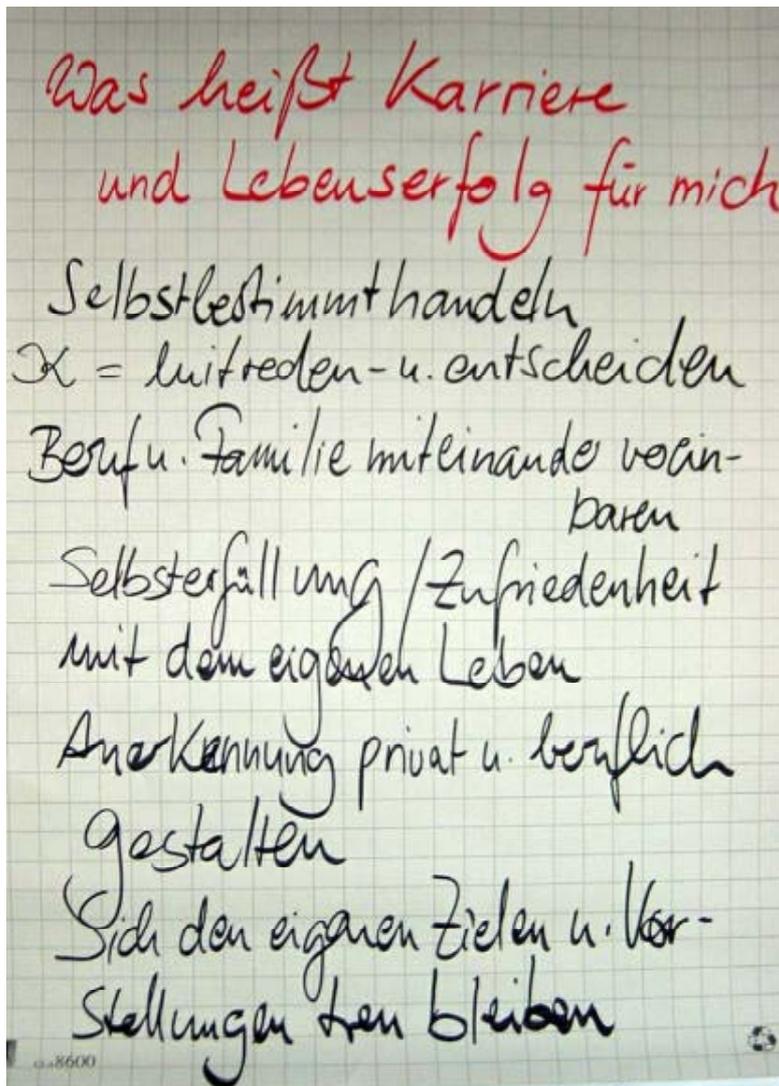
Um Frauen nicht nur für das Unternehmen zu gewinnen, sondern dauerhaft halten zu können und ihnen ebenso gute Entwicklungschancen zu bieten wie Männern, sind Veränderungen in der Personalpolitik erforderlich.

Dafür erhofften sich die Unternehmen vom Mentoring Impulse für die eigene Personalentwicklung und Anregungen zu kulturellen Veränderungen. Die Evaluationsergebnisse des „Dortmunder Mentoring“ ergaben, dass der Kontakt und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen sowie die qualifizierenden Maßnahmen im Ranking der Interessen der Unternehmen am Mentoring an erster Stelle stehen.

Die positive Haltung der Unternehmen dem Mentoring gegenüber zeigte sich an der hohen Identifikation mit dem Programm, die sich in unterschiedlicher Weise ausdrückte:

- Angebot an Räumlichkeiten für Veranstaltungen
- Angebot an zusätzlichen Management-Trainings
- gute Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit (große Bereitschaft für Interviews)
- Präsentation des Programms in der Öffentlichkeit.

Die Interessen der Mentees bezogen sich dagegen stark auf die eigene Entwicklungsmöglichkeit und auf die Mentorin bzw. den Mentor. Die Mentees erwarteten vom Mentoring u.a. die Klärung von Karrierezielen, die Entwicklung von Strategien zum Erreichen der Ziele und die Erhöhung der individuellen Qualifikation. Besonders erhofften sie sich, im Mentoring mit Widerständen in der beruflichen Entwicklung umgehen zu lernen.



Die Führungskräfte hingegen erwarteten Anstöße zur Reflektion des eigenen Führungsverhaltens und nannten als einen weiteren Grund für eine Beteiligung Freude an der Vermittlung von Erfahrungswissen. Ein großes Interesse bestand am Austausch mit Mentorinnen und Mentoren aus anderen Unternehmen.

Projektbegleitende Workshops und Seminare boten als Schnittstelle allen Beteiligten die Möglichkeit für inhaltliche Auseinandersetzungen und Qualifizierungen. Angesprochen wurden u.a. die Themen Personalentwicklung und Karrierestrategien, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch sowie Vernetzung. Außerdem wurde für alle Beteiligten ein Gender Training durchgeführt.

Bisher einzigartig am „Dortmunder Mentoring“ ist, dass das Projekt von der Wirtschaft einer Region getragen wurde. Einzigartig ist außerdem die hohe Heterogenität und Vielzahl der Unternehmen. Es waren immerhin 17 Unternehmen jeglicher Größe aus fast allen Branchen im Mentoring vertreten: von der Großbank bis zum Handwerksbetrieb, vom Reiseunternehmen bis zum New Economy-Unternehmen:

Das Spezifische

**bee Baastrup EDV-Entwicklung GmbH**  
**Bogestra**  
**Deutsche Post AG**  
**Deutsche Telekom AG**  
**Dortmunder Stadtwerke**  
**Dresdner Bank**  
**Entsorgung Dortmund GmbH**  
**ExperTeam AG**  
**Gesellschaft für Bildung u. Beruf e.V.**  
**Grieseler + Franke GmbH**  
**Hermanns Backstube**  
**IUK - Institut f. sozialwiss. Technikforschung**  
**KHS Maschinen- u. Anlagenbau AG**  
**Market Garden**  
**Stadtsparkasse Dortmund**  
**TRD-Reisen Fischer GmbH & CoKG**  
**Triaton GmbH**

Eine Besonderheit stellt die Heterogenität der Mentees sowohl in der Altersstruktur als auch im Hinblick auf die berufliche Position dar. Die Mentees sind zwischen Mitte 20 bis Anfang 40; einige kamen direkt aus einem Trainee, andere Frauen sind bereits die ersten wichtigen Karriereschritte gegangen. Es waren sogar Frauen dabei, die bereits ein eigenes Unternehmen führen und das „know how“ eines „alten Hasens“ bzw. einer „alten Häsin“ in der einen oder anderen Frage nutzen wollten.

Weitere Informationen zum „Dortmunder Mentoring“ finden sie unter folgender Internet-Adresse: [www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de) unter Forschungsprojekte „Modellprojekt zur Durchführung und Begleitung eines Mentoring-Programms für weiblichen Fach- und Führungsnachwuchs in Dortmunder Unternehmen“.

### **3. Mentoring: für alle ein Gewinn**

#### ***Für Mentees***

Mentoring stärkt das Selbstbewusstsein und sorgt für Klarheit in den beruflichen Zielen

Unmittelbare Erfolge von Mentoring in Zahlen und Fakten sind nur schwer nachweisbar. Über Mentoring hinaus entscheiden noch andere Faktoren darüber, ob eine Führungsposition erreicht wird oder nicht. Ein wesentlicher Erfolg von Mentoring liegt allerdings darin, die Potenziale von qualifizierten und ambitionierten Nachwuchskräften sichtbar zu machen und in das Blickfeld von Personalentwicklung, Vorgesetzten und Verantwortlichen von Personalentscheidungen zu rücken. Auf Seiten der Mentees liegt der Erfolg darin, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und diese gezielter für die Karriereentwicklung einzusetzen.

Die Aufgaben und Funktionen von Mentoring werden in Karrierefunktionen und psychosoziale Funktionen kategorisiert (Hofmann-Lun, Schönfeld u. Tschirner 1999: 15). Karrierefunktionen umfassen die Vermittlung und Anwendung von Handwerkszeug, das für das Erreichen des Karriereziels wichtig ist:

- Möglichkeit zum kritisch-konstruktiven Feedback
- Unterstützung in der Karriereplanung
- Zugang zu Netzwerken (intern u. extern)
- Sichtbarmachen der Mentee in der Organisation
- Möglichkeit zur Entwicklung beruflicher Perspektiven.

Die psychosozialen Funktionen bieten

- Anstöße zur persönlichen Weiterentwicklung
- Möglichkeit zum Erkennen und Weiterentwickeln der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten
- Stärkung des Selbstvertrauens

Ein zentraler Effekt von Mentoring ist die Netzwerkbildung. Nicht selten bestehen die Netzwerke, die sich während des gemeinsamen Mentoring gebildet haben, über die Laufzeit des Programms hinaus. Weitere gegenseitige Unterstützung und weiterer Austausch ist somit gewährleistet.

Eine besondere Funktion von Mentoring ist das Vermitteln von Informationen, die als Sachinformationen nirgends festgeschrieben sind und häufig nur persönlich weitergegeben werden. Unter dem Aspekt von Wissensmanagement betrachtet, erlangt Mentoring somit eine besondere Bedeutung für den Erhalt und Transfer von Kontext- und Erfahrungswissen. Die Rede ist von „Knowledge-Management“.

Zu den Erfahrungen im „Dortmunder Mentoring“ ist zu sagen,

- dass insbesondere die Mentees das Programm als Bereicherung und Unterstützung für ihre berufliche Entwicklung bewertet haben:

Die meisten Mentees äußerten, durch Mentoring

- selbstbewusster geworden zu sein
  - über mehr Durchsetzungsvermögen zu verfügen
  - von ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor Erfahrungen mit Durchsetzungsstrategien vermittelt bekommen zu haben
  - die Karriereziele klar definiert zu haben und sie besser planen zu können.
- Die meisten Mentees waren bzw. sind mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor zufrieden. Dies zeigt, dass das Matching durch die Projektsteuerung erfolgreich war.
  - Bereits nach einem halben Jahr haben 20 % der Mentees einen wichtigen Karriereschritt gemacht.
  - Eine Mentee ist sofort nach Schließung der Mentoring-Beziehung in das Förderprogramm für Nachwuchskräfte für Führungspositionen aufgenommen worden.
  - Eine Mentee hat den Schritt in die Unternehmenszentrale gemacht.
  - Eine andere ist als erste Frau Leiterin der Abteilung Einkauf in ihrem Unternehmen geworden.
  - In einem anderen Fall wird eine sukzessive Übernahme einer verantwortungsvollen Position vorbereitet, indem diese zunächst als Team wahrgenommen wird.
  - In einem Fall hat das Mentoring dazu geführt, dass der Einstieg in eine personalpolitische Maßnahme zur Vereinbarkeit von

Erfolge von Mentoring

Mentoring bietet Reflektionsmöglichkeit und ist Ausdruck von Anerkennung

Beruf und Familie vorgezogen wurde. Das heißt, einer Mentee ist mit Eintritt in den Mutterschutz ein „Pate“ zur Seite gestellt worden, der mit ihr im Kontakt blieb, um sie kontinuierlich über Veränderungen und Neuerungen zu informieren und Unterstützung bei der Rückkehr ins Unternehmen zu bieten.

### ***Für Mentorinnen und Mentoren***

Nicht nur die Mentees haben etwas vom Mentoring.

- Die Auswahl zur Mentorin bzw. zum Mentor weist die Führungskraft als anerkannte Führungspersönlichkeit aus.
- In der Funktion des/der Beobachtenden und Beratenden haben Mentorinnen und Mentoren die Gelegenheit, ihr eigenes Verhalten sowie ihren Führungsstil zu reflektieren und zu verbessern.
- Mentoring beinhaltet die Möglichkeit, die spezifischen Fähigkeiten eines Coach bzw. einer Coach zu trainieren und anzuwenden.
- Mentor/innen empfinden eine Mentoring-Beziehung häufig als Gewinn, weil sie häufig positives Feedback bekommen und selbst Lerneffekte erreichen, die sie auch an andere weitergeben können.
- Der Erfahrungsaustausch in der Mentoring-Beziehung geht nicht nur in eine Richtung. Der Mentor bzw. die Mentorin erhält Einblick in die berufliche Situation und in den Erfahrungshintergrund von Nachwuchskräften. Andererseits wird Mentees der Einblick in die Situation einer erfahrenen und hochkarätigen Führungsperson ermöglicht. Es kann erwartet werden, dass sich aus der erweiterten Perspektive mehr Verständnis für die jeweilige Situation entwickelt.
- Mentorinnen und Mentoren haben durch Mentoring die Gelegenheit, sich mit neuen Aspekten (z.B. Personalentwicklung, Organisationsstrukturen, Mann-Frau-Beziehung in Organisationen usw.) zu befassen.
- Interessant für die Mentorinnen und Mentoren, die eine Mentee aus einem anderen Unternehmen begleitet haben, ist der Einblick in ein größeres oder kleineres Unternehmen oder in eine andere Branche. Dieser Aspekt ist von den meisten Mentorinnen und Mentoren im „Dortmunder Mentoring“ als besonders positiv hervorgehoben worden.
- Der Austausch mit anderen Mentor/innen gibt Impulse für die eigene Arbeit oder bestätigt eigene Strategien.

### ***Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen***

Eine effektive Personalentwicklungsstrategie

Mentoring ist eine gewinnbringende und zugleich kostengünstige Strategie, um Kompetenzen von Nachwuchskräften sichtbar zu machen, damit sie gezielt und effektiv weiterentwickelt werden können. Für Unternehmen mit zukünftig vermehrtem bzw. erneutem Bedarf an Fach- und Führungspersonal eröffnet sich ein Potenzial an Nachwuchs, aus dem geschöpft werden kann.

Mentoring eignet sich,

- zur Entwicklung der Motivations- und Leistungsfähigkeit von Nachwuchskräften
- zur Karriereförderung
- als Strategie für die Einarbeitung noch unerfahrener, neuer Mitarbeiter/innen. Die Mentorin bzw. der Mentor wirkt als Orientierungshilfe, um junge Menschen zügiger in formelle und informelle Strukturen eines Unternehmens einzuführen.
- um festgefahrene traditionelle Strukturen aufzubrechen und flexiblere Wege einzuschlagen
- um Anstoß zu kulturellen Veränderungen zu geben
- um hierarchische und generationsbedingte Barrieren zu überwinden und somit zur Verbesserung der Kommunikation beizutragen
- für einen Einstieg in die Personalentwicklung
- zum Austausch über Personalentwicklungsstrategien
- zur Bildung von Kooperationen
- zur praktischen Unterstützung von Unternehmen z.B. bei der Entwicklung und Einführung eines Personalentwicklungs-Konzepts
- für Impulse und zur Vermittlung von Handlungsstrategien zur Verbesserung der Integration von Frauen in Unternehmen
- für den Zugewinn an positivem Image als attraktiver Arbeitgeber

#### **4. Von der Entscheidung bis zum Erfolg - Organisation und Durchführung eines Mentoring- Programms**

Ist die Entscheidung für ein Mentoring gefallen, stellen sich zwangsläufig einige Fragen, die als erstes beantwortet werden müssen, um dann in die konkrete Planung einzusteigen.

##### **Checkliste**

- Was soll das Ziel von Mentoring sein?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wer ist verantwortlich und wer steuert?
- In welchem personalpolitischen Kontext ist das Mentoring eingebunden (z.B. Ergänzung zum Nachwuchsfördertraining)?
- Welche Zielgruppe ist vorgesehen?
- Wie soll die Auswahl der Mentees und Mentor/innen geschehen?
- Wie viele Tandems sollen gebildet werden?
- Wie geht das Matching? Wer macht das Matching?
- Internes Mentoring oder Cross-Mentoring?
- Qualifizierendes Rahmenprogramm ja oder nein?
- Soll externe Beratung hinzugezogen werden und in welchem Umfang?

Für die Gestaltung und Durchführung eines Mentoring-Programms gibt es kein Patentrezept. Mentoring ist eine flexible Personalentwicklungsstrategie, die für verschiedene Zielgruppen und Ziele einsetzbar ist und mit ganz unterschiedlichen Konzepten durchgeführt werden kann.

1 Jahr Laufzeit ist zu kurz

+ Als Grundregel gilt: eine gute Planung und Organisation ist die Voraussetzung für den Erfolg eines Programms. Vorab sei gesagt, dass ein Jahr Laufzeit für ein Mentoring-Programm erheblich zu kurz ist. Unseren Beobachtungen nach haben sich bei den meisten Tandems erst nach einem halben Jahr die Rollen eingespielt und erste Erfolge in der Zusammenarbeit gezeigt. Ebenfalls erst nach einem halben Jahr war eine deutliche Identifikation der Unternehmen mit dem Programm erkennbar. Etwa die Hälfte der Tandems aus dem „Dortmunder Mentoring“ sind über das Programm hinaus bestehen geblieben. Mit dem offiziellen Programm sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen des Mentoring geschaffen worden, so dass die Tandems jetzt in Eigenregie weitermachen können und selbst entscheiden werden, wann der Zeitpunkt für eine Beendigung der Mentoring-Beziehung gekommen ist. Zur gegenseitigen Unterstützung haben sich Peer-Groups (zwei bis drei Tandems aus mehreren Unternehmen) gebildet.

Gute Planung ist der halbe Weg zum Erfolg eines Mentoring-Programms

Bei der Planung eines Mentoring können andere Programme hilfreich sein; weiter hinten finden Sie weitere Mentoring-Projekte zur Orientierung sowie eine Auswahl von Literatur zu diesem Thema.

Je nach Vorkenntnissen der Initiator/innen ist zu entscheiden, ob und in welchem Umfang für den theoretischen Input, die Projektkonzeption, die Steuerung und Koordination oder das Rahmenprogramm Expert/innen (z.B. für Vorträge oder die Durchführung der qualifizierenden Maßnahmen) hinzugezogen werden sollten.

Der Erfolg des „Dortmunder Mentoring“ ist nicht zuletzt auf die Bündelung von theoretischem und methodischem Know-how zurückzuführen. Gefragt war theoretisches Wissen zum Thema „Chancengleichheit und Geschlechterkultur in Unternehmen“ wie zu den Themen „Personalentwicklung“ und „Mentoring“ sowie zu wichtigen methodischen Kompetenzen wie Projektmanagement, Organisations- und Koordinationsfähigkeit. Je anspruchsvoller und öffentlich sichtbar ein Mentoring desto erforderlicher sind Expertisen.

Die Steuerung eines Programms ist von der Form des Mentoring abhängig. Die Steuerung interner Programme liegt meist in der Verantwortung von Personalabteilungen. Eine wirkliche Herausforderung ist die Steuerung eines Cross-Mentoring. Häufig werden mit der Steuerung und Koordination unternehmensübergreifender Programme externe Berater/innen beauftragt. Möglich ist ebenso eine Steuergruppe aus den beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen, die die Koordination und Organisation übernimmt und für die Mentees und Mentor/innen und die beteiligten Institutionen für Beratungen ansprechbar ist.

+ Auch hier gilt, je anspruchsvoller und größer das Programm um so dringlicher der Einbezug von Expert/innen, die über einschlägige Erfahrungen verfügen.

Externe Beratung in Anspruch nehmen

Das Einbeziehen von externer Beratungen bzw. Expert/innen entscheidet sich nicht zuletzt an der finanziellen Ausstattung eines Programms. Bei einem begrenzten Budget ist genau zu entscheiden, wo Prioritäten gesetzt werden müssen. Auch hier kann eine partielle Beratung hilfreich sein.

☒ Erleichternd für die Organisation eines Cross-Mentoring und die Koordinierung mehrerer Unternehmen ist es, wenn in jedem Unternehmen einer Person (Projektverantwortliche/r) die Verantwortung für das Projekt übertragen wird. Die Aufgaben von Projektverantwortlichen sind:

- stellvertretend für das Unternehmen die Verantwortung für das Programm zu übernehmen
- bei internem Mentoring Tandembildung zu organisieren und durchzuführen
- in Konfliktfällen für die Projektleitung ansprechbar zu sein
- dafür Sorge zu tragen, dass insbesondere die Mentees an Terminen, die in die Arbeitszeit fallen, teilnehmen können
- für den Informationsfluss zwischen Projekt und Unternehmen bis in die Geschäftsführung und umgekehrt zu sorgen
- zur Verbreitung des Mentoring-Programms im Unternehmen beizutragen.

Ist der organisatorische Rahmen festgelegt, empfiehlt sich als nächster Schritt, ein Konzept zu entwickeln, woran sich diejenigen, die mit der Durchführung beauftragt und für das Gelingen verantwortlich sind, orientieren können. Von dem Konzept sollte möglichst wenig abgewichen werden, um das Mentoring für alle Beteiligten überschaubar und planbar zu machen. Die Erfahrungen aus dem „Dortmunder Mentoring“ haben gezeigt, dass bei einigen Unternehmen das überschaubare und schlüssige Konzept den letzten Ausschlag für eine Beteiligung gegeben hat. Gerade in der Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen kann dieser Punkt zum Entscheidungskriterium werden. Vor langen Projekten, in denen Punkte offen bleiben oder wenig konkretisiert sind, schrecken Unternehmen eher zurück.

Konzeptionierung eines Programms

Zweckmäßig ist, im Konzept bereits sämtliche „Events“ (Veranstaltungen, Workshops usw.) inhaltlich und terminlich festzulegen. Bei allem Anspruch an demokratische Entscheidungsfindungsprozesse ist es zu empfehlen, sämtliche Termine gleich zu Beginn vorzugeben. Eine gemeinsame Terminfindung mit allen Beteiligten (Mentees u. Mentor/innen o. Unternehmen) führt zu ausufernden Debatten und kaum zu Ergebnissen, da die Terminkalender sowieso immer voll sind. Je frühzeitiger die Termine festgelegt werden, desto besser ist das Programm für alle planbar und in das Alltagsgeschäft integrierbar.

Termine festlegen

## LOGBUCH

### Inhaltsverzeichnis

- ❖ Was ist Mentoring
- ❖ Leitfaden für das erste Gespräch
- ❖ Vorteile von Mentoring
- ❖ Beteiligte Unternehmen am Cross-Mentoring
- ❖ Vorschlag für eine Vereinbarung
- ❖ Die Workshops
- ❖ Termine
- ❖ Fragebogen für die Evaluation
- ❖ Eine Auswahl anderer Projekte
- ❖ Ausgewählte Literatur

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Vorbereitung und Begleitung der Mentees und Mentor/innen gelegt werden. Je nach Gestaltung des Programms kann dies durch einen gemeinsamen Workshop oder in beratenden Einzel- bzw. Tandemgesprächen geschehen.

Gleich zu Beginn ist den Tandems im „Dortmunder Mentoring“ zusätzlich ein Leitfaden, das sogenannte „Logbuch“ mit auf die Reise gegeben worden, in dem wichtige Hinweise zu Mentoring enthalten waren.

Als besonders schwierig stellen sich vor allem die Mentees das erste Gespräch mit der Mentorin/dem Mentor vor. Im ersten Gespräch ist der erste Schritt, sich gegenseitig kennen zu lernen. Das, was bei der ersten Begegnung auf jeden Fall besprochen werden sollte ist

- wer bin ich
- wo komme ich her
- weshalb nehme ich an dem Mentoring-Programm teil.

Arbeitsgespräche  
strukturieren

Ziel des ersten Gesprächs sollte sein, eine Arbeitsbeziehung zu vereinbaren. Nicht alles muss schriftlich fixiert werden. Doch das Nachdenken über eine Mentoring-Vereinbarung, darüber, was man will und was nicht, ist eine wichtige Basis für die Mentoring-Beziehung. Das Wesentliche davon schriftlich zu vereinbaren, ist der Auftakt für die gemeinsame Arbeit und Orientierung für die zu bearbeitenden Themen und die Gestaltung der Mentoring-Beziehung (Vorschlag für eine Vereinbarung s.w.u.).

Vorgesetzte/n  
informieren

Im Leitfaden sollte nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die/der Vorgesetzte der Mentee informiert werden muss. Die bzw. der Vorgesetzte ist ausführlich über Mentoring, das Programm und seine Ziele sowie über die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors zu unterrichten, um mögliche auftretende Konkur-

renzen zu vermeiden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, z.B. bei den gemeinsamen Veranstaltungen, Vorgesetzte ins Mentoring einzubeziehen.

Den Tandems ist zu empfehlen, sich alle 4 - 6 Wochen zu treffen, um Kontinuität zu wahren und zu einem Team zusammenwachsen zu können. Gerade in kurzen Programmen ist dies sehr wichtig für den Nutzen von Mentoring, um

- arbeitsfähig zu werden und zu bleiben
- die Umsetzung von entwickelten Strategien gemeinsam reflektieren zu können.

Ein Beispiel aus dem „Dortmunder Mentoring“ zeigt, dass die Arbeitsbeziehung noch intensiviert werden kann. Eines der Tandems hat durch 14-tägige Treffen eine enge und erfolgreiche Arbeitsbeziehung miteinander aufgebaut. In einem anderen Fall konnte eine Mentee (Wunsch der Mentee) zusätzlich zu den regelmäßig stattfindenden Arbeitstreffen an Verhandlungssitzungen des Mentors teilnehmen, um u.a. das Klima bei Verhandlungen auf oberster Ebene zu „schnuppern“ und Verhandlungsstrategien kennen zu lernen.

Im „Leitfaden“ sollten bereits sämtliche Workshops beschrieben und sämtliche Termine aufgeführt sein. Bei zu evaluierenden Programmen bietet sich hier die Möglichkeit, die Evaluationsunterlagen gleich mitzuverteilen.

## 5. Cross-Mentoring oder internes Mentoring?

Die Entscheidung für ein Cross-Mentoring oder für ein internes Mentoring hängt in erster Linie von der Größe eines Unternehmens ab. Für ein internes Mentoring eignen sich generell nur große Unternehmen bzw. große Organisationen. Im internen Mentoring kommt die Mentee und die Mentorin bzw. der Mentor aus demselben Unternehmen. Dabei können Mentee und Mentor/in in dem gleichen oder in unterschiedlichen Arbeitsbereichen arbeiten. Um die Interessen der Mentees zu wahren, kommen direkte Vorgesetzte generell als Mentor/innen nicht in Frage. Aus diesem Grunde ist ein internes Mentoring für Klein- und Mittelunternehmen nicht geeignet. In kleineren Unternehmen ist das Geflecht von Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen und Arbeitsbeziehungen zu eng und somit die Gefahr groß, dass das Mentoring von verschiedenen und widersprüchlichen Interessen überlagert wird.

Die Verantwortung für die Steuerung eines internen Mentoring ist meistens Personalabteilungen angesiedelt. Insbesondere ein internes Mentoring sollte deutlich im Einklang mit den Unternehmenszielen sowie mit den Strategien und Zielen in der Personalpolitik stehen, damit das Programm nicht „ins Leere läuft“ und durchgängig mit Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung gerecht werden kann. Eine gute Information über das Programm und seine Ziele ist besonders wichtig, um die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Maßnahme zu finden. Aus dem gleichen Grund empfiehlt es sich, auch den Betriebsrat und

Welches Programm eignet sich?

Gute Informationspolitik für mehr Akzeptanz

Cross-Mentoring	<p>die Beauftragte für Chancengleichheit zu informieren und am Prozess zu beteiligen.</p> <p>Die Stärke von Cross-Mentoring liegt eindeutig in der damit verbundenen Horizonsweiterung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bietet die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Unternehmen.</li> <li>• Die beteiligten Unternehmen können Mentoring für Kooperationen und zur Netzwerkbildung nutzen.</li> <li>• Cross-Mentoring bietet auch Klein- und Mittelunternehmen die Chance, Mentoring zur Nachwuchsförderung einsetzen zu können.</li> <li>• Kleinere Unternehmen erhalten Impulse für die Personalentwicklung.</li> <li>• Einige Mentor/innen aus dem „Dortmunder Mentoring“ äußerten sich positiv darüber, Einblick in ein kleineres oder auch größeres Unternehmen und/oder in eine andere Branche durch ihre Mentee erhalten zu haben. Umgekehrt gilt dies natürlich auch. Für Mentees ist es ebenso interessant, über den „Tellerand“ des eigenen Unternehmens hinausblicken zu können.</li> <li>• Cross-Mentoring führt zu mehr Offenheit in den Gesprächen zwischen Mentee und Mentor/in, da der gemeinsame Unternehmenskontext fehlt.</li> <li>• Bei der Auswahl stehen den Mentees ein größerer Pool von Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung.</li> </ul>
Vereinbaren eines Abwerbeverbots	<p>Ein häufiger Einwand gegen ein Cross-Mentoring gründet auf der Befürchtung der Abwerbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf einmal Einblick in andere, möglicherweise für die berufliche Entwicklung attraktivere Unternehmen bekommen. In einem Cross-Mentoring von Konzernen ist diese Möglichkeit mit einem Vertrag über ein zeitlich begrenztes Abwerbeverbot eingeschränkt worden. In der Regel gelten solche Vereinbarungen bis 2 Jahre nach Beendigung des Programms.</p>

## **6. Das Rahmenprogramm als qualitativer Erfolgsfaktor**

Mentoring-Programme werden häufig von Weiterbildungsmaßnahmen und durch Veranstaltungen begleitet. Das Rahmenprogramm trägt einerseits zur Weiterqualifizierung und andererseits zur Strukturierung des Mentoring-Programms bei und fördert zudem den gewünschten Austausch und die Netzwerkbildung. Insbesondere für ein Cross-Mentoring ist das Rahmenprogramm wichtig, damit sich die Mentees, die Mentor/innen und die beteiligten Unternehmen besser kennen lernen und sich austauschen können. Gemeinsame Aktivitäten erhöhen die Identifikation mit dem Mentoring-Programm und geben den Tandems die Möglichkeit, ihre Rolle im Mentoring gegenseitig zu reflektieren. Das Rahmenprogramm des „Dortmunder Mentoring“ mit 3 großen Veranstaltungen und 4 Workshops innerhalb eines einzigen Jahres war sehr gut ausgestattet:

## Qualifizierendes Rahmenprogramm

Veranstaltungen:	Workshops:	Gender Training:
Kick-off-Veranstaltung	Karriereplanung	Mentees
Feedback-Veranstaltung	Kommunikation (Mann-Frau-Beziehung)	Mentor/innen
Abschlussveranstaltung	Unternehmenskultur - Personalentwicklung - Organisationsentwicklung	

Für das Gelingen eines Mentoring-Programms ist nicht notwendigerweise solch eine schon fast „idealtypische“ Ausstattung notwendig. Dennoch sei bemerkt, dass gemeinsame Veranstaltungen zum Erfolg beitragen.

### Gemeinsame Veranstaltungen

Im „Dortmunder Mentoring“ hat sich als förderlich für den Identifikationsprozess erwiesen, dass eine **Auftaktveranstaltung** in einem entsprechend würdigen Rahmen durchgeführt wurde. Die Veranstaltung wurde dazu genutzt, über Mentoring als Personalentwicklungsstrategie zu informieren, die direkt Beteiligten (Mentees u. Mentor/innen) auf ihre Rolle im Mentoring vorzubereiten und die Verantwortung und Aufgaben der Unternehmen deutlich zu machen. Das High Light der Auftaktveranstaltung war das Matching. Das heißt die eigentliche Tandembildung fand erst zu diesem Zeitpunkt als „blind date“ statt. Davor haben die meisten Mentees ihre Mentorin bzw. ihren Mentor noch nicht gekannt.

Die **Halbzeit-Veranstaltung** bietet die erste Gelegenheit, alle am Programm Beteiligten über bisherige Erfahrungen und Ereignisse im Mentoring sowie mögliche Veränderungen zu informieren. Die Tandems konnten über erste Erfolge und positive Entwicklungen berichten.

Wird das Programm evaluiert oder wissenschaftlich begleitet, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, die ersten Ergebnisse zu präsentieren. Falls das Mentoring Resonanz in der Öffentlichkeit (Medien) gefunden hat, sollte auch dies den Beteiligten mitgeteilt werden.

Mit einer **Abschlussveranstaltung** können gleich mehrere Ziele verfolgt werden. In jedem Fall sollte ein Resümee darüber gezogen werden, ob die gesteckten Ziele erreicht werden konnten und welche Erfolge und Synergieeffekte zu verzeichnen sind. Dabei sollten auch die Tandems zu Wort kommen.

Im „Dortmunder Mentoring“ stand ein Resümee sowie eine Ergebnispräsentation von den Tandems im Vordergrund. Außerdem bildete die Abschlussveranstaltung den richtigen Rahmen zur Verleihung der Zertifikate für die Teilnahme an einer immerhin einjähri-

gen Personalentwicklungsmaßnahme. Da es ein Nachfolgeprogramm gibt, sind zusätzlich Gäste eingeladen worden, um diese mit Mentoring bekannt zu machen und für das neue Programm zu gewinnen.

Ein wirklicher Gewinn für die Auftakt- und die Abschlussveranstaltung war der Auftritt einer Kabarettistin. Zur Auflockerung des Abends war die über die Region hinaus bekannte Uta Rotermund eingeladen worden.

Humor muss sein



Neben dem humoristischen Effekt hatte die Künstlerin die Möglichkeit, das Thema des Abends auf der Metaebene zu betrachten und brisante Punkte zu persiflieren. Im Falle des „Dortmunder Mentoring“ war die humoristische Einlage für das Transportieren der nach wie vor heiklen Themen „Frauen und Karriere“ und „traditionelle Rollenbilder“ besonders wertvoll.

### ***Der qualifizierende Faktor im Mentoring***

Weiterbildung ist der höchste qualitative Erfolgsfaktor und der idealste Vernetzungsfaktor

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Mentoring sind begleitende qualifizierende Maßnahmen, die einerseits die Mentoring-Beziehung unterstützen und andererseits die Intentionen, die mit Mentoring verfolgt werden, thematisch aufgreifen und bearbeiten.

Weiterbildung als sinnvoller integraler Bestandteil innerhalb eines Mentoring-Prozesses unterliegt spezifischen Bedingungen und weist auch einige Besonderheiten gegenüber anderen Weiterbildungen auf:

- Die Inhalte und Ziele der qualifizierenden Maßnahmen sollten in engem Zusammenhang mit den allgemeinen Zielen, die an das Mentoring geknüpft sind, stehen und eng am erlebten Mentoring-Prozess bleiben.

- Die Themen sollten unmittelbar und konkret im Mentoring umsetzbar sein (z.B. Rollenklarheit, Selbst-PR usw.).
- Über die Wichtigkeit der Teilnahme der Beteiligten sollte Klarheit bestehen. Durch die Beteiligung an einem gemeinsamen Projekt treten gruppenspezifische Besonderheiten auf, die die Gesamtgruppe schnell in Untergruppen von Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden trennt. Es tritt eine hohe gemeinsame Identität unter denen auf, die sich regelmäßig zu Workshops treffen.
- Der Aspekt der regelmäßigen Teilnahme wirkt sich gleichfalls auf den Erfolg der Vernetzung aus. Die Anwesenden „netzwerken“ meist hocheffizient und verschaffen sich dadurch einen weiteren Gewinn aus dem Programm.

Weiterbildung in einem Mentoring-Programm kann im engeren Sinne sein:

- Rollenklärung und aktive Gestaltung der Mentoringbeziehung
- Karriereplanung und -steuerung
- Selbst-PR

Im weiteren Sinne:

- Kommunikation
- Führung
- Personalentwicklung
- Unternehmenskultur
- Selbstverständnis als weibliche bzw. männliche Führungskraft.

#### ***Der Einsteigerworkshop***

Das Schwierigste am Mentoring ist die Rollenfindung in der Tandembeziehung. Dies gilt sowohl für die Mentor/innen als auch für die Mentees. Eine Mentorin bzw. ein Mentor kann nicht der "Steigbügel", wie eine der Trainerinnen es genannt hat, für die Mentee bzw. den Mentee sein, sondern sie/er bietet mit ihren/seinen Erfahrungen eine zeitweise Unterstützung auf dem Weg zum beruflichen Erfolg. Der berühmte Satz "Ohne Fleiß kein Preis" gilt auch hier. In einer Tandembeziehung ist Engagement gefragt; das gilt insbesondere für die Mentees. Auf Seiten der Mentorinnen bzw. der Mentoren kann dagegen die Neigung bestehen, die "Elternrolle" einnehmen zu wollen. Mentoring ist jedoch vom Prinzip her darauf ausgerichtet, eine gleichberechtigte Beziehung zu schaffen, in der jede bzw. jeder vom anderen lernen kann. Für einen erfolgreichen Einstieg in das Mentoring ist ein Workshop erforderlich, in dem die Grundlagen und Prinzipien von Mentoring vorgestellt werden und das Thema "Rollensicherheit" behandelt wird.

Bei der Planung der qualifizierenden Maßnahmen stellt sich die Frage, ob die Zielgruppen (Mentees und Mentor/innen) gemeinsam oder getrennt daran teilnehmen. Eine hohe Vertraulichkeit ist gewährleistet, wenn die Teilnahme getrennt erfolgt. Für Mentorinnen und Mentoren ist es bedeutsam, sich unter erfahrener

Gemeinsame oder  
getrennte Weiterbildung

Moderation über Fragen und Erfahrungen austauschen zu können. Mentoring stellt für die Mentees eine neue Erfahrungslage dar, in der sie den vertrauensvollen und vertraulichen Austausch mit „Gleichen“ brauchen.

Gemeinsame Workshops intensivieren und erweitern den inhaltlichen Austausch über die zielgruppenspezifischen Weiterbildungsangebote hinaus. Vor allem die Gruppe der Mentees kann in gemeinsamen Weiterbildungen von dem reichhaltigen Erfahrungswissen der Mentorinnen und Mentoren profitieren. Umgekehrt können Mentorinnen und Mentoren von den Fragestellungen und Sichtweisen der jüngeren Mentees lernen.

Ein zusätzlicher Aspekt einer gemeinsamen Weiterbildung ist darin begründet, dass eine geschlechterdifferenzierte Blickwinkelweiterung möglich ist. Wurden z.B. in einer gemischt-geschlechtlichen Mentoring-Beziehung (weibliche Mentee u. Mentor) Themen wie „Karriereplanung bzw. -steuerung“ oder „das Selbstverständnis als weibliche/männliche Führungskraft“ bearbeitet, so können diese Inhalte in einer gemeinsamen Weiterbildung erweitert werden, da ein gegengeschlechtlicher Mentor andere Erfahrungshintergründe einbringt als eine gleichgeschlechtliche Mentorin.

Es hat sich bewährt, gemeinsame Weiterbildungen mit zielgruppengetrennten Arbeitsphasen durchzuführen. So können in den Halbgruppen die spezifischen Themen und Fragen bearbeitet werden und im Plenum gemeinsame Aspekte oder allgemeine Informationen besprochen werden. Der Kommunikation und Vernetzung während der Pausen und Mahlzeiten kommt eine hohe Bedeutung zu.

Mentoring-Programme ohne Qualifizierungsangebote sind zwar möglich, allerdings sind Programme mit Weiterbildungen nachhaltig erfolgreicher und herausfordernder.

## **7. Formalisierung für mehr Verbindlichkeit und Klarheit**

Eine Formalisierung des Mentoring im Sinne von Festlegen von Verantwortlichkeiten und Treffen von Vereinbarungen erhöht die Verbindlichkeit und die Verantwortung für das Programm, erleichtert spätere Abstimmungsprozesse und schafft Vertrauen auf allen Seiten.

Vereinbarung zwischen  
den Verantwortlichen

In der Vereinbarung zwischen Projektleitung und Organisation sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

Die Projektleitung verpflichtet sich,

- Zur Durchführung des Programms wie präsentiert
- zur Wahrung der Vertraulichkeit gegenüber den Unternehmen und der den Tandems
- Verantwortung zu tragen, dass die qualifizierenden Maßnahmen stattfinden und qualifiziert durchgeführt werden
- den Unternehmen sowie den Tandems für die Laufzeit des Programms beratend und begleitend zur Verfügung zu stehen.

Das Unternehmen verpflichtet sich,

- sich bei der Auswahl der Mentees an die von der Projektleitung entwickelten Kriterien zu orientieren.
- dass die Mentee an den Veranstaltungen, Workshops usw. sowie an den vereinbarten regelmäßigen Arbeitstreffen teilnehmen kann.
- dass bei einer geplanten öffentlichen Präsentation des Programms das Unternehmen öffentlich genannt werden darf.

In der Vereinbarung zwischen steuernder Instanz (z.B. Projektleitung, Personalabteilung) und Mentees bzw. Mentor/innen ist die Akzentuierung eine andere. Berücksichtigt werden sollten folgende Punkte:

- Vertraulichkeit über persönliche Informationen
- Verpflichtung zur Teilnahme an regelmäßigen Arbeitstreffen und am Rahmenprogramm (Veranstaltungen u. Workshops)
- Teilnahme an einer Befragung durch die Projektleitung oder einer anderen Person, wenn eine Evaluation vorgesehen ist
- Verpflichtung zur gegenseitigen Information: Projektleitung informiert regelmäßig über Stand des Projekts. Mentee o. Mentor/in informiert über persönliche (z.B. Umzug) und berufliche Veränderungen (z.B. Abteilungswechsel, Aufstieg usw.).

Aufgrund der persönlichen und sehr vertrauten Beziehung zwischen Mentee und Mentor/in ist eine Vereinbarung von besonderer Bedeutung.

Vereinbart werden können z.B. folgende Punkte:

- Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie lange sollen die Treffen dauern? Wie viele Treffen sollen es insgesamt sein? Sind es nur face-to-face-Treffen oder können auch telefonisch Themen besprochen werden?
- Wenn auch telefonische Kontakte geplant sind, wie häufig dürfen sie vorkommen und gibt es Zeiten, an denen Sie absolut nicht gestört werden wollen?
- Wie kurzfristig darf ein Termin verlegt werden?
- Wo wollen Sie sich treffen?
- Welche Erwartungen haben Sie jeweils an das Projekt und den Gesprächspartner?
- Wie gehen Sie mit Vertraulichkeit um? Vereinbaren Sie Regeln, z. B., dass alles was im Raum besprochen wurde, auch dort bleibt oder legen Sie jeweils fest, was an wen weitererzählt werden darf und was nicht.
- Was darf nicht passieren? Was möchten Sie auf keinen Fall im Mentoring-prozess erleben?
- Wie beenden Sie ihre Mentoring-Beziehung?

Vereinbarung zwischen  
Leitung und Mentees  
bzw. Mentor/innen

Vereinbarung zwischen  
Mentee und Mentorin  
bzw. Mentor

## Vereinbarung

Die Mentorin / der Mentor

---

und die/der Mentee

---

beschließen für die Dauer des Programms folgende Vereinbarungen:

**Ziel:**

Berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin / den Mentor

**Inhalte:**

Mentor/in und Mentee treffen sich alle (4) Wochen für die Dauer von ca. 2 Stunden zum Mentoring-Gespräch.

Die Interessen, Themen und Ziele werden beim ersten Treffen besprochen und vereinbart, aktuelle Themen/Fragestellungen werden in die laufende Mentoring-Beziehung eingebunden.

Mentor/In und Mentor sind außerhalb dieser Treffen wie folgt zu erreichen:

---

---

Alle besprochenen Themen werden vertraulich behandelt, Ausnahmen werden jeweils untereinander abgeklärt.

Treten Meinungsverschiedenheiten auf, die die Mentoring-Beziehung nachhaltig beeinflussen, wird ein Gespräch mit der für das Mentoring verantwortlichen Person/Instanz und ggf. weiteren Personen gesucht.

**Vorzeitiges Beenden der Mentoring-Beziehung:**

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

Ort/Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift Mentee

Unterschrift Mentor/in

---

---

## 8. Wer ist für Mentoring geeignet? - Zielgruppen

Auswahl der Beteiligten

Die Zielgruppen für das Mentoring sollten klar definiert sein. Eine zu heterogene Struktur bei der Gruppe der Mentees (in einem Cross-Mentoring) kann zu Interessenkonflikten führen. Die Interessen sowohl hinsichtlich der Begleitung durch eine Mentorin bzw. eines Mentors als auch hinsichtlich Qualifizierungswünschen können sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise befinden sich Studierende an einem ganz anderen Punkt in ihrer beruflichen Entwicklung als der Führungsnachwuchs in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Gemeinsamkeiten und Ziele dieser Gruppen sind sehr gering. Die Gefahr, dass sich im Laufe des Mentoring eine der beiden Gruppen herauszieht oder mit dem Programm unzufrieden ist und nur noch geringen Nutzen erkennen kann, ist groß. Es ist deshalb nur unter bestimmten Voraussetzungen zu empfehlen, verschiedene Zielgruppen in einem Programm zu integrieren.

Die Beteiligung von Mentees sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern kann z.B. mit einem Auswahlverfahren gesteuert werden. Es können aber auch Mitarbeiter/innen, deren Potenzial bereits erkannt wurde und systematisch weiterentwickelt werden soll, gezielt angesprochen werden. Mentees sollten einige Voraussetzungen mitbringen, damit sich der Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen lohnt und die Dynamik, die sich häufig im Mentoring entwickelt, nicht durch aufkeimendes Desinteresse wenig ambitionierter Beteiligten gedämpft wird.

- Mentees sollten die Bereitschaft mitbringen, im organisationalen Gefüge bzw. im beruflichen Leben eine wichtige Rolle spielen zu wollen und erfolgreich sein zu wollen.
- Sie braucht den Willen und die Fähigkeit, Macht und Risiko zu akzeptieren.
- Dazu gehört auch Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren.
- Weiter ist es notwendig, sich über die eigenen Ziele im Klaren zu sein.
- Es sollte Bereitschaft bestehen Entwicklungsperspektiven mit dem Mentor bzw. der Mentorin zu erarbeiten.
- Außerdem sollten Ambitionen zur persönlichen Weiterentwicklung sowohl in fachlicher als auch psychosozialer Hinsicht vorhanden sein. Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil die Mentee in der Lage sein sollte, kritisch-konstruktives Feedback vom Mentor bzw. von der Mentorin positiv zu nutzen und dies nicht als persönlichen Angriff oder Störung der Mentoring-Beziehung zu interpretieren.

Geeignete Mentees

Auskunft über die Eignung für das Programm kann ein Profil geben, das von der Mentee erstellt werden muss. Es sollte Informationen zur Person enthalten, den beruflichen Werdegang beschreiben und Auskunft über berufliche Wünsche und Ziele geben. Aufschlussreich ist weiterhin die Beantwortung der Fragen, welches Interesse am Mentoring besteht und warum daran teilgenommen werden möchte. Für das Matching ist von Interesse, welche Erwartungen an die Mentorin bzw. den Mentor gestellt werden und über welche Eigenschaften sie bzw. er verfügen sollte.

## Profil Mentee

---

### Persönliche Daten

Name Vorname

---

Unternehmen

---

Beruf Position

---

Geburtsdatum

---

### Adresse (privat)

Straße

---

PLZ Ort

---

Telefon Email

---

Kontaktmöglichkeit im Unternehmen

---

1

### Teilnahme am Mentoring

Welche Motivationen haben Sie, an einem Mentoring-Programm teilzunehmen?

---

Welche Erwartungen haben Sie an Mentoring?

---

Welche Erwartungen haben Sie an eine/n Mentorin bzw. Mentor?

---

Über welche Eigenschaften, Qualifikationen, Erfahrungen und Kontakte sollte Ihr/e Mentorin bzw. Mentor verfügen?

---

### Berufliche Situation

Wo liegen Ihre beruflichen Schwerpunkte?

---

Beschreiben Sie kurz Ihren bisherigen beruflichen Werdegang

---

Verfügen Sie über Erfahrungen mit Leitungsaufgaben (Teamleitung/Projektleitung usw.)

---

2

Beschreiben Sie bitte Ihre Karriereziele?

---

kurzfristig langfristig

Beschreiben Sie kurz, welche beruflichen und persönlichen Entwicklungsschritte Sie gehen möchten

---

Raum für weitere Gedanken und Anmerkungen:

---

3

Möglich ist, dass sich die Mentee ihre Mentorin bzw. ihren Mentor selbst aussucht. Dabei können persönliche Faktoren wie Charisma, Sympathie, soziales Engagement, Souveränität ebenso wie Fachkompetenz, wichtige Kontakte, Erfahrungen im Ausland oder andere besondere Eigenschaften eine Rolle spielen. Möglicherweise kam es schon vorher zu einem persönlichen Kontakt.

Soll die Auswahl auf andere Weise durchgeführt werden (Auswahlverfahren, direkte Ansprache durch die Programm-Verantwortlichen usw.) sind einige Kriterien zu berücksichtigen:

Die Mentorinnen und Mentoren sollten:

- sich in einer deutlich höheren Position befinden als die Mentees
- ein langjähriges Erfahrungswissen aufweisen
- über gute Beziehungen zu Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb des Unternehmens verfügen
- über Bereitschaft verfügen, eine in der beruflichen Entwicklung stehende jüngere Person zu unterstützen und diese für einen gewissen Zeitraum zu begleiten, ihr bei Entscheidungen zu helfen und Zugang zu internen und externen Netzwerken zu ermöglichen
- fähig und bereit sein, sich in die Situation der Mentee hineinzuversetzen und ihre möglicherweise andere Sichtweise zu akzeptieren, die Mentee als fähige Mitarbeiterin anzuerkennen und ihr Vertrauen entgegenzubringen
- erfahren sein, fähig und bereit sein, Fehler der Mentees zu akzeptieren und sie als Entwicklungspotenzial zu sehen
- offen sein, auch selbst durch die Mentee etwas Neues lernen zu können und dies als einen wichtigen Aspekt der Beziehung zu erkennen

Geeignete Mentorinnen  
und Mentoren

- Aufschluss über etablierte Strukturen und unternehmensspezifische Zusammenhänge geben können.

Auskunft darüber, ob eine Person als Mentorin bzw. Mentor geeignet ist, lässt sich ebenfalls über ein entsprechendes Profil ermitteln.

## Profil Mentor/in

### Persönliche Daten

Name  Vorname

Unternehmen

Derzeitige Position/Funktion

Geburtsdatum

### Adresse (privat)

Straße

PLZ  Ort

Telefon  Email

Kontaktmöglichkeit im Unternehmen

1

### Teilnahme am Mentoring

Welche Motivationen haben Sie, an einem Mentoring-Programm teilzunehmen?

Welche Erwartungen haben Sie an Mentoring?

### Berufliche Situation

Wo liegen Ihre beruflichen Schwerpunkte?

Angaben zum Tätigkeitsbereich

Beschreiben Sie kurz Ihre bisherige Laufbahn

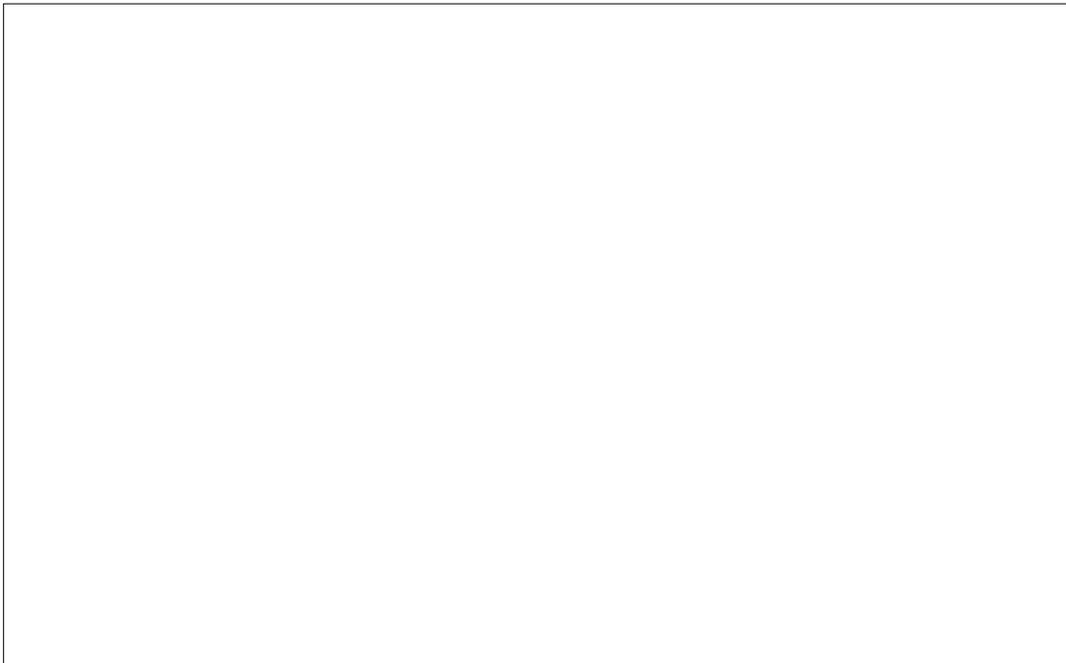
Raum für weitere Gedanken und Anmerkungen:

2

## 9. Das Matching (Tandembildung)

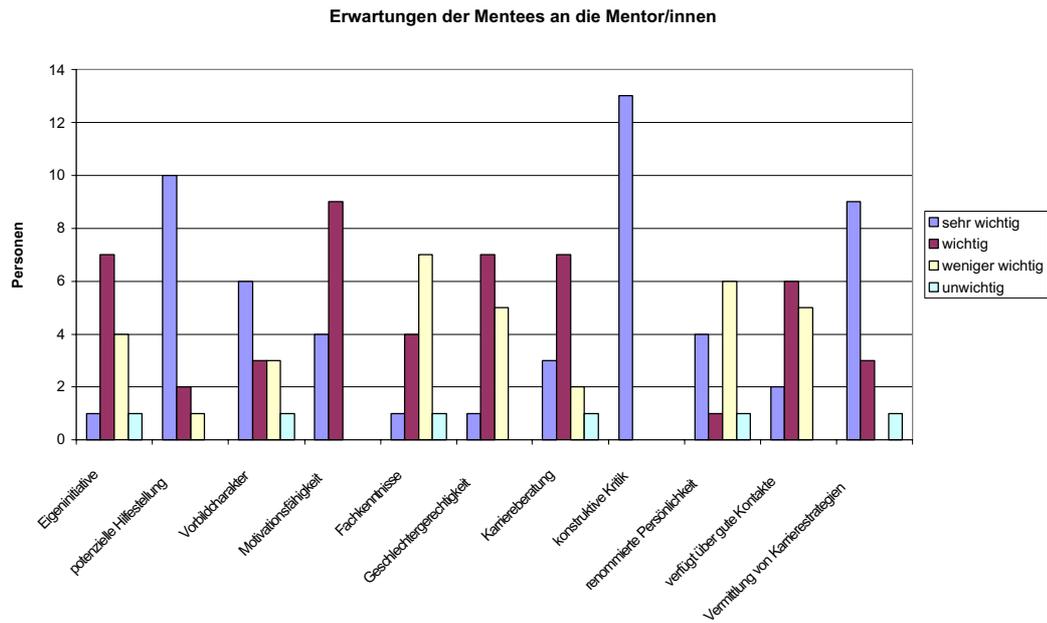
Das Geheimnisvollste und Brisanteste am Mentoring ist das Matching, das heißt die Bildung des Tandems (Paares). Beim Matching sind verschiedene Varianten möglich, die alle praktiziert werden. Der einfachste Fall ist, wenn eine Mentee ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst aussucht. Eine weitere Variante ermöglicht der Mentee ebenfalls die persönliche Auswahl aus einem Pool von Mentor/innen. Liegt das Matching in der Verantwortung der Projektleitung, bilden die angefertigten Profile hierfür eine gute Grundlage. Beim internen Mentoring sind die Personen häufig bekannt, so dass ein persönlicher Eindruck weiterhelfen kann. Zur Beruhigung sei gesagt, dass das Matching im allgemeinen komplikationsloser ist als zu vermuten wäre, vorausgesetzt, die gegenseitigen Erwartungen bleiben im Rahmen dessen, was mit Mentoring geleistet werden kann und die Chemie stimmt.

Im „Dortmunder Mentoring“ sind die meisten Tandems zentral gematcht worden. Die meisten Tandems haben gehalten und die 2. Evaluation des Programms ergab, dass die meisten Mentees mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor zufrieden waren.



Interessanterweise war die Fachkompetenz der Mentorinnen und Mentoren für die meisten Mentees von deutlich geringerer Bedeutung als erwartet. Auf den ersten Plätzen in der Rangfolge der gewünschten Eigenschaften, so ergaben die Evaluationsergebnisse, standen: die Mentorin bzw. der Mentor soll über die Fähigkeit verfügen, konstruktive Kritik zu üben; soll potenzielle Hilfestellung bieten können; soll Erfahrungswissen für die Karriereentwicklung vermitteln können, soll Motivationsfähigkeit besitzen, soll Eigeninitiative in der Mentoring-Beziehung zeigen, soll die Mentee zur Karriere beraten können und für Geschlechtergerechtigkeit sensi-

bilisiert sein. Erst dann folgen im Ranking Vorbildcharakter und gute Kontakte.



## Viel Erfolg!

Mentoring ist eine effiziente und flexible Methode zur Nachwuchsförderung, wobei alle Beteiligten – Unternehmen, Mentees und Mentor/innen – nur gewinnen können.

Wir hoffen, diese kleine Anleitung konnte Sie für Mentoring interessieren und Ihnen Anregungen geben, diese lebendige Personalentwicklungsstrategie in Ihrem eigenen Unternehmen einzuführen.

Für weitere Auskünfte und für Beratung stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

## 10. Die Projektbeteiligten

Die Leitung, Durchführung, Koordination und Steuerung des Projekts lag in der Verantwortung der Sozialforschungsstelle Dortmund. Die *Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund* ([www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)) ist mit mehr als 100 Mitarbeiter/innen eines der großen Institute für Arbeitsforschung. Bereits 1946 gegründet, ist die sfs seit 1972 Landesinstitut. Sie ist dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung zugeordnet. Die sfs leistet zum einen Grundlagenforschung, z.B. zu den Themen Arbeitsgestaltung, Qualifizierung oder Gender-Forschung. Daneben hat sie sich in über 20-jähriger Praxis eine fundierte Beratungskompetenz z.B. im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung aufgebaut. Sie berät Unternehmen, Politik und Verbände in regionalen und transnationalen Netzwerken. Jährlich werden etwa 30 Projekte mit aktuellen Themen durchgeführt. Besonderen Wert legt die sfs auf einen breiten Transfer ihrer Forschungs- und Beratungsergebnisse. Projektleitung des „Dortmunder Mentoring“ Marion Wulf: [wulf@sfs-dortmund.de](mailto:wulf@sfs-dortmund.de).

Eine sehr enge Kooperation besteht zur Regionalstelle Frau und Wirtschaft als Teil der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund ([FuW@stadtdo.de](mailto:FuW@stadtdo.de)) unterstützt. Die *Regionalstelle* begleitet seit 1990 den beruflichen Werdegang von Frauen. Ihre Ziele sind: die Ausbildungs- und Berufschancen für Mädchen und Frauen zu verbessern und der Dortmunder Wirtschaft die gewinnbringenden Potenziale von Frauen zu vermitteln. Die Regionalstelle informiert und unterstützt Mädchen und Frauen bei der Berufs- und Lebensplanung. Sie berät Unternehmen zur Personalentwicklung mit Chancengleichheit, kooperiert dabei mit Betrieben und Institutionen und schafft wirtschaftsnahe Netzwerke. Als Geschäftsführung stützt sie das größte regionale Netzwerk – das Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft. Zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen gibt sie Informationsmaterialien heraus, in Veranstaltungen präsentiert sie Chancengleichheit in Theorie und Praxis. Insbesondere im Bereich Weiterbildung entwickelt sie Ideen und initiiert Projekte z.B. zur Work-Life-Balance. Sie berät Wiedereinsteigerinnen in die Berufswelt, unterstützt Frauen auf dem „Weg nach oben“ durch Coaching und Seminare und leistet Öffentlichkeits- und Überzeugungsarbeit.

Die Initiative zum „Dortmunder Mentoring“ ging vom *Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft e.V.* ([www.dortmunder-forum-frau-und-wirtschaft.de](http://www.dortmunder-forum-frau-und-wirtschaft.de)) aus. Das *Forum* hat sich 1992 als Verein gegründet. Vertreter/innen aus Wirtschaft, Institutionen und Wissenschaft haben sich zusammengeschlossen mit dem Ziel, die Chancen von Frauen in der Wirtschaft zu verbessern. Zum Beirat des Forums zählen hochrangige Vertreter und Vertreterinnen aus Dortmunder Wirtschaftsunternehmen.

Die Projektberatung sowie die Durchführung der qualifizierenden Maßnahmen (Workshops) haben Ilse Martin & Partnerinnen (IMP, Managerinnen-Kolleg u. Gender-Kolleg), Köln ([www.martin-mkk.de](http://www.martin-mkk.de)) übernommen und wichtige Impulse für dieses Handbuch

gegeben. Das Managerinnen-Kolleg Köln bietet seit über zehn Jahren Managementtrainings für weibliche Führungs- und Nachwuchskräfte. Die Unternehmensberatung (I. Martin) begleitet und berät Unternehmen und Organisationen sowie Führungskräfte. Dazu gehört auch seit vielen Jahren die erfolgsorientierte Pilotierung, Steuerung und Begleitung vielfältiger Mentoringprogramme. Das Gender-Kolleg macht die europäische Handlungsstrategie des Gender Mainstreamings konkret – in Beratungen, Expertisen, Trainings und Konzepten.

Die Gender Trainings wurden von der Gender Akademie NRW e.V. ([www.gender-akademie.de](http://www.gender-akademie.de)) durchgeführt. Die Gender Akademie NRW e.V. wurde im Februar 2000 gegründet unter Beteiligung von Netzwerken und Berufsverbänden von Frauen, Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten, Kirchen und Politik. Ihr Ziel ist die Verbesserung der Chancengleichheit für Frauen und Männer, die Vermittlung von Strategien und Methoden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in allen gesellschaftlichen Bereichen. Sie stellt ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot zu Management und Chancengleichheit in Organisationen bereit und bietet Beratungen und Projektbegleitung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming und Managing Diversity in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen und Forschungsinstituten etc an.

Die ersten Gespräche in den Unternehmen hat Frau Gila Brandt-Herrmann, ([gila.brandt@t-online.de](mailto:gila.brandt@t-online.de)) unterstützt. Außerdem hat Frau Brandt-Herrmann bei der Konzeption des Projekts und der Entwicklung von Instrumenten mitgewirkt. Frau Brandt-Herrmann ist Kommunikations- und Organisationsberaterin mit Erfahrung im Bereich IT-Einführung und IT-Strategieentwicklung, Management-Coaching, Moderationstraining und Konfliktmanagement.



Mit einem für das spezifische Mentoring eingerichteten Gremium (Steuerkreis) mit Vertreterinnen aus der Wirtschaft wurden richtungweisende Schritte im Mentoring beraten. Die Mitglieder traten gleichzeitig als Multiplikatorinnen für das Mentoring auf.

Ein Wort zu Kooperationsbeziehungen! Vor allem in einem Cross-Mentoring steigt mit der Anzahl der Beteiligten der Abstimmungsgrad sowie der Koordinations- und Steuerungsbedarf. Von großer Bedeutung für den Erfolg eines Mentoring-Programms ist eine gute Kooperation zwischen den Initiator/innen und allen am Mentoring Beteiligten. Dass die Kooperationsbeziehung erfolgreich und weitgehend unbelastet verlaufen ist, ist darauf zurückzuführen, dass das Grundprinzip der Arbeit in diesem Mentoring-Programm die Schaffung von einer partiellen Interessenidentität<sup>1</sup> oder Interessengleichheit, wie der Leiter eines der beteiligten Unternehmen es nennt, verfolgt wurde. Die verschiedenen und zahlreichen Interessenlagen, die an ein solches Programm geknüpft sein können, konnten der jeweiligen Situation oder dem jeweiligen Stand des Programms angemessen auf eine reale Basis gestellt werden, um die eigentlichen Ziele, die mit Mentoring verbunden sind, nicht aus den Augen zu verlieren.

Kooperationsbeziehungen  
pflegen

---

<sup>1</sup> Unter einer partiellen Interessenidentität ist nach Hedwig Rudolph und Marlies Grüning das punktuelle Aufeinandertreffen von gleichen Interessen zu verstehen, wobei die damit verbundene Intentionen jeweils andere sein können (Rudolph u. Grüning 1993 u. 1994). Heute würde man von einer Win-Win-Situation sprechen.

## 11. Literatur

- Haasen, Nele (2001): Mentoring Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München.
- Hofmann-Lun, Irene/Schönfeld, Simone/Tschirner, Nadja (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Deutsches Jugendinstitut e.V. München.
- Rudolph, Hedwig/Grüning, Marlies (1993): Neue Jobs für neue Frauen? Frauenförderung und die Dynamik gespaltener Arbeitsmärkte, in: Strümpel u. Dierkes (Hg.), Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik. Stuttgart.
- Rudolph, Hedwig/Grüning, Marlies (1994): Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie?, in: Petra Beckmann u. Gerhard Engelbrech (Hg.), Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen. Nürnberg, S. 773-795.

## 12. Ausgewählte weiterführende Literatur

- Bischoff, Sonja (1999): Frauen und Männer in der Wirtschaft: Miteinander oder gegeneinander?, in: Personalführung 6/99. Zeitschrift.
- Coutu, Diane L. (2001): Der alte Profi bekommt einen Jüngeren zum Mentor - eine Fallstudie, in: Harvard Manager. H. 3, S. 65-77.
- Goos, Gisela/Hansen, Katrin (2000): Führungsfrauen in der Wirtschaft. Studie zu Situation, Verhaltensweisen und Perspektiven. Im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit NRW. Düsseldorf.
- Hannig, U. (1997): Frauen in Führung, in: Personalwirtschaft. H. 3, S. 46-47.
- Haasen, Nele; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja: (2000): Erfolgsmodell Mentoring für Frauen. Zukunftsorientierte Personalentwicklung. Herausgegeben von der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft. München. Auch unter: <http://www.wirtschaft.muenchen.de/Mentoring.pdf>
- Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. Deutsches Jugendinstitut e.V. München (Hg.), von Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner. 2. Auflage 1998.
- Hilb, Martin (1997) : Management by Mentoring (deutsch), Neuwied.
- Hilb, Martin (1997): Top-Manager durch Mentoring oder - How to develop Presidents, in: Personalwirtschaft. H. 8, S.29-32.
- Hoffmann, Jochen; Rühl, Monika (2000): Beiträge der Personalpolitik zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Personalführung. H. 11, S. 68-71.
- Liebel, Hermann J./Oechsler, Walter A. (1994): Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden.
- Rühl, Monika (1999): Cross-Mentoring zur Förderung von Chancengleichheit, in: Personalwirtschaft. H. 4, S. 36-37.
- Sattelberger, T.; Bissinger, M. (1989): Der Coach und Mentor ersetzt viele Seminare , in: Congress & Seminar. H. 2, S. 10-14.
- Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (2001): Mentoring für Frauen - Innovative Personalentwicklung mit Perspektive. Mering.
- Schöni, Walter (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente. Zürich.
- Schwertfeger, Bärbel (1998): Personalentwicklung. Einfach zuhören, in: Wirtschaftswoche. H. 37, S. 118-119.
- Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen foerdern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden fuer den Weg nach oben. Frankfurt a. M.
- Van Winsen, Christa (1999): High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching. Regensburg, Düsseldorf.

### 13. Ausgewählte andere Mentoring-Programme

#### ***Interne Mentoring-Programme in Unternehmen: Mentoring für Führungskräftenachwuchs***

##### **debitel AG**

Herr Kay Peters  
Schelmenwasenstraße 37-39, 70567 Stuttgart  
E-Mail: kay.peters@de.debitel.com

Ziel: Bessere Einarbeitung und Orientierung der Mentees. Dabei wird zwischen Mentoren, die für die fachliche Betreuung der Mentees zuständig sind und der Personalabteilung, die die persönliche Betreuung übernimmt, unterschieden. Die Fachmentoren sollen beurteilen, in welche Abteilung der oder die Mentee nach Beendigung des Programms passt.

##### **Allianz AG**

Johanna Eichmüller  
Abteilungsleiterin, Prokuristin  
Bayrische Versicherungsbank AG  
Allianz Versicherungs AG  
Bildungs- und Qualifizierungszentrum  
Dieselstraße 8, 85774 Unterföhring

Mentoring für verschiedene Zielgruppen: Bei dem Mentoring für High Potentials werden Vorstandsmitglieder Mentoren für künftige Führungskräfte.

Beim Mentoring für ehemalige Auszubildende werden die Azubis, die über ein hohes Potenzial verfügen, durch ein spezielles Programm weiter gefördert und von einem Mentoren aus der Personalabteilung oder aus der Ebene der Abteilungsleiter kontinuierlich begleitet.

Beim Mentoring für Sachbearbeiter werden die Sachbearbeiter, die ein hohes Potenzial gezeigt haben, durch Mentoren aus der Abteilungsleiterenebene unterstützt.

##### **Dornier GmbH**

Michael Suchan  
Leiter Personal- und Sozialwesen  
88039 Friedrichshafen - Tel.: 0 75 45/ 8 99 57

Ziel: Bildung von Kompetenz-Tandems, in denen ein älterer, besonders erfahrener Mitarbeiter sein exklusives Wissen, das dem Unternehmen nicht verloren gehen sollte, an eine jüngere Nachwuchs-Führungskraft weiter gibt.

## **Mentoring für Frauen als künftige Führungskräfte**

### **Robert Bosch GmbH**

Annette Rüde  
Leitung Projekt Frauenförderung  
Zentralabteilung Mitarbeiter  
Postfach 110 60 50, 70049 Stuttgart  
E-Mail: ZMP-FF@de.bosch.com

Ziel: Förderung von Frauen, die mittelfristig für Führungspositionen infrage kommen oder bereits Führungsaufgaben wahrnehmen durch Vermittlung konkreter Kontakte zu Firmenmanager/-innen und die Möglichkeit die berufliche Karriere gezielt zu planen.

### **Deutsche Telekom**

Gunna Santjohanser  
Gleichstellungsbeauftragte für Bayern und Baden-Württemberg  
Arnulfstraße 126, 80634 München  
E-Mail gunna.santjohanser@telekom.de

Ziel: Aufbau einer „partnerschaftlichen Unternehmensstruktur“, in der Frauen kontinuierlich an Führungsaufgaben herangeführt werden sollen. Dazu werden gemeinsam Weiterbildungskonzepte und Entwicklungspläne für die individuelle Karriere der Mentees erstellt.

### **Deutsche Bank AG**

Cordula Reimann  
Diversity Deutschland  
Bockenheimer Landstraße 42, 60323 Frankfurt  
E-Mail: cordula.reimann@db.com

Ziel: Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

### **Muffin 21 (Mentoring zwischen Universität, Forschung und Firmen aus der Initiative D21).**

GMD - Forschungszentrum Informationstechnik GmbH  
Ulrike Petersen  
Beauftragte für Chancengleichheit  
Schloß Birlinghoven  
53754 St. Augustin  
Tel.: 0 22 41/ 14 – 15 16; E-Mail :bfc@gmd.de  
Homepage: [www.gmd.de](http://www.gmd.de) oder: <http://borneo.gmd.de/> MUFFIN/

Ziel: Durchführung eines Mentoring-Programms für Frauen aus der Informatik in Kooperation von Hochschule und Forschungseinrichtung. Das Projekt soll Studentinnen der Informatik die Chance bieten, Perspektiven für ihre Karriere in der Forschung sowie in der Wirtschaft zu finden. Die Mentees bekommen die Möglichkeit die Arbeitswelt und Strukturen unterschiedlicher Institutionen oder Unternehmen kennenzulernen.

### **DaimlerChrysler AG**

Heike Tyrtania  
Tel.: 07 11/ 1 79 10 87;  
E-Mail: heike.tyrtania@daimlerchrysler.com

Ziel: Vorbereitung der Kompetenzen qualifizierter Sachbearbeiterinnen auf weiterführende Aufgaben und Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

### **Deutsche Lufthansa AG**

Monika Rühl  
Beauftragte für Chancengleichheit  
Tel.: 0 69/ 6 96-87 28  
E-Mail: monika.ruehl@dlh.de

Ziel: Mentoring für verschiedene Zielgruppen. Bei dem Managerinnen-Mentoring werden Managerinnen der unteren Leitungsebene (Mentees) mit Top-Managerinnen des Konzerns (Mentorinnen) aus jeweils anderen Bereichen oder Konzerngesellschaften zum persönlichen Erfahrungsaustausch zusammengebracht.

Das Nachwuchs-Mentoring richtet sich sowohl an weibliche als auch an männliche „Junior-Professionals“ ohne Führungserfahrung.

### **Deutsche Postgewerkschaft (DPG)**

Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Tel.: 0 69/ 66 95 63 00  
E-Mail: hv.frauen@dpg.org  
V.E.R.A. (Veränderung durch Entwicklung, Ratgeben, Austausch)

Ziel: Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen und gezielte Förderung der Funktionärinnen. Außerdem sollen ehren- und hauptamtliche weibliche Nachwuchskräfte unterstützt werden.

### ***Unternehmensübergreifende Programme***

Cross-Mentoring 1998/1999 (erstes Cross-Mentoring-Programm für Frauen in Deutschland.)

Zwischen

#### **Deutsche Bank AG**

#### **Deutsche Lufthansa AG**

#### **Deutsche Telekom AG**

#### **und Commerzbank AG**

Ziel: Um mehr Frauen den Weg ins Top-Management zu ebnet, entschlossen sich die vier Unternehmen, weibliche Mentees durch erfahrene Top-Manager/-innen eines jeweils anderen Unternehmens beraten und coachen zu lassen.

Cross-Mentoring 2000/2001

Zwischen:

**Deutsche Bank AG**

**Deutsche Lufthansa AG**

**Deutsche Telekom AG**

**Flughafen Frankfurt am Main AG**

**Merck KgaA**

**Procter & Gamble GmbH**

**Robert Bosch GmbH**

**Commerzbank AG**

Ziel: s.w.o.

(Quelle: Nele Haasen 2001)

#### **14. Resonanz in den Medien**

# Pilot-Projekt bringt Frauen nach oben

Führungskräfte waren für ein Jahr Mentoren

Dortmunder Mentoring-Programm bringt Frauen nach vorn

**Über Frauen-Netzwerke Führungspositionen einnehmen**  
Nur 1,8 Prozent der Spitzen-Jobs von Frauen besetzt - Dortmund bildet wieder Schlüssicht in NRW

**Frauen Wege ebnen in die Führungsetage**

## Managerinnen fehlen Kontakte

Berufsbezogene Netzwerke für Frauen präsentierten sich und ihre Arbeit im Rathaus



**Mentoring stärkt weiblichen Nachwuchs**

Forum widmete sich modernem Instrument der Personalentwicklung

## Mit Mentor in Cheffinnensessel

## Mit Mentoring Personal entwickeln

Pilotprojekt mit 15 Teams startete gestern

**Pilotprojekt fördert Frauen für Fach- und Führungspositionen**  
In der gesamten Region unterstützen erfahrene Kollegen ein Jahr lang die Entwicklung einer aufstrebenden Nachwuchskraft

## Ein Programm, das ankommt

Mentoren begleiten gezielt weibliche Führungskräfte in die Praxis

Freitag, 20. September 2002

**20 % der  
Mentees  
aufgestiegen**  
Bei Pilotprojekt

## Wo stehe ich? Wo will ich hin?

Susanne Detroy haben die Gespräche mit Ulrike Hetkämper schon Denkanstöße gegeben

## „Hinterfrage jetzt mein Verhalten“

Chemie zwischen DSW-Mentee und BOGESTRA-Mentor stimmt

## Zeitfallen aufgespürt

Brigitte Michel-Stermann und Birgit Vogel gehen strategisch vor

