

Michel E. Domsch
Désirée H. Ladwig
Florian C. Weber *Hrsg.*

Cross Mentoring

Ein erfolgreiches Instrument
organisationsübergreifender
Personalentwicklung

Cross Mentoring

Michel E. Domsch · Désirée H. Ladwig
Florian C. Weber
(Hrsg.)

Cross Mentoring

Ein erfolgreiches Instrument
organisationsübergreifender
Personalentwicklung

Herausgeber

Michel E. Domsch
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg, Deutschland

Florian C. Weber
Fachhochschule Lübeck
Lübeck, Deutschland

Désirée H. Ladwig
Fachhochschule Lübeck
Lübeck, Deutschland

ISBN 978-3-662-53183-9

ISBN 978-3-662-53184-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-53184-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Die Idee, ein Buch über Cross Mentoring zu schreiben, entstand bei der Diskussion in unserer genderdax Community (www.genderdax.de) über Erfolge und Fortschritte im Bereich gender & diversity. Einhellig waren die Mitglieder der genderdax Community der Meinung, dass sich Mentoring und speziell Cross Mentoring zu einer der wirkungsvollsten Fördermaßnahmen für Frauen (und Männer) entwickelt haben.

Literaturrecherchen ergeben, dass es sehr viele Publikationen über Mentoring gibt, aber bislang kein fundiertes Werk über Cross Mentoring, das alle relevanten Aspekte des Themas beleuchtet. Dieser Herausgeberband soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Wir danken allen Autor*innen für die vielfältigen, praxisnahen und sehr facettenreichen Beiträge, durch die die umfangreiche Einsatzbreite von Cross Mentoring deutlich wird. Aber neben den vielfältigen Möglichkeiten werden auch die Grenzen aufgezeigt.

Unserem Verständnis von Diversity entsprechend, haben wir jede Autorin/jeden Autor selber entscheiden lassen, welche Geschlechterschreibweise sie oder er bevorzugt. Wir als Herausgeber haben uns für die Schreibweise mit Stern „Autor*innen“ entschieden. Die Zuordnung der Beiträge zu Themenkomplexen ist nicht immer eindeutig möglich gewesen, da in einigen Fälle mehrere Schwerpunkte betroffen sind.

Unser besonderer Dank gilt Astrid Anutha und Sabine Meinecke für das Korrekturlesen und Dr. Sonja Beer für die wertvollen Hinweise zur formalen Gestaltung. Ebenso danken wir dem Verlag für die Aufnahme in das Publikationsprogramm und für die hervorragende Betreuung durch das Verlagsteam. Hier bedanken wir uns besonders bei Stefanie Winter, die uns von Anfang an als Lektorin stets mit Rat und Tat zur Seite stand. Und natürlich danken wir allen Autor*innen für ihr fachkundiges Engagement und die ergebnisreiche Kooperation.

Das Buch wendet sich primär an die Praxis, aber auch an Lehrende, Studierende, Provider sowie an potenzielle Mentor*innen und Mentees.

Hamburg, Deutschland
im März 2017

Michel E. Domsch
Désirée H. Ladwig
Florian C. Weber

Inhaltsverzeichnis

Teil A Konzeptionelle Grundlagen und Entwicklungen

1	Cross Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	3
	Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber	
2	Mentor/in sein! Cross Mentoring als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung für erfahrene Führungskräfte.	25
	Katja Rudat	
3	Vernetztes Mentoring als Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen . . .	45
	Friederike Höher	
4	Die Wirkung von Beziehungsenergie im Cross-Mentoring.	69
	Ursula Liebhart und Rita Faillant	
5	Cross Mentoring und Ethik	91
	Mario Stadelmann	
6	Cross Mentoring als Entwicklungsraum – Lernprozesse im Kontext von sozialer Ungleichheit, Geschlecht und Vielfalt	101
	Mechthild Bereswill und Claudia Neusiß	
7	Das Cross Mentoring im Projekt GenBa – Erfahrungen von Führungskräften	109
	Christina Buchwald, Ute Schlegel und Ingo Wiekert	
8	Qualitätssicherung von Cross Mentoring.	127
	Monika Huesmann, Christine Kurmeyer und Andreas Daum	

Teil B Verbände

9	Qualitätssicherung für Mentoring-Programme – Entstehung und Aufgabenstellung der DGM.	143
	Gabriele Hoffmeister-Schönfelder und Tinka Beller	

- 10 **Forum Mentoring e. V. – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft . . .** 153
Rosemarie Fleck und Anke Kujawski

Teil C Firmenbeispiele

- 11 **Cross Mentoring – Wie läuft es in der Praxis?** 171
Ulrike Krauthammer
- 12 **Cross Company Mentoring – ein geeignetes Instrument der
Führungskräfteentwicklung?** 181
Beate Schmidt

Teil D Cross Mentoring mit regionalem Bezug

- 13 **„Zukunft durch Aufstieg“ – Cross Mentoring für weibliche
Nachwuchsführungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern.** 197
Juliane Brunk und Solveig Elias
- 14 **Das Konzept des Strategischen Cross Mentoring: Personal- und
Organisationsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen** 219
Kathrin Mahler Walther und Nina Bessing
- 15 **Cross Mentoring zur Aufstiegsförderung von weiblichen
Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Privatwirtschaft in der
Region Ostwestfalen Lippe.** 231
Barbara Tigges-Mettenmeier und Susanne Eyssen
- 16 **Kritische Erfolgsfaktoren des Cross Mentoring-Projektes
MINT-Mentoring Plus aus der Sicht der Mentees** 255
Anja Wegert
- 17 **Cross Mentoring: Kooperative Personalentwicklung im
südwestfälischen Mittelstand** 269
Ilona Lange, Klaus Bourdick und Petra Kersting
- 18 **Cross Mentoring für Frauen in Köln – Sieben Unternehmen fördern,
vernetzen, gewinnen** 283
Christine Kronenberg und Marcus Schmitz
- 19 **PepperMINT – KarriereEinstieg mit Cross Mentoring.** 311
Karin Bäck
- 20 **Frauenförderung durch Cross Mentoring – Auswirkungen auf
Selbstwirksamkeit und berufliche Entwicklung von Mentees** 321
Beatrix Dietz, Frauke Fuhrmann und Susanne Kasten
- 21 **Regionale Cross Mentoring Programme zur Führungskräfteentwicklung:
Herausforderungen wahrnehmen – Chancen gestalten** 347
Nadja Tschirner

- 22 **Cross Mentoring für Teilnehmer und Organisationen: Wie Netzwerke Nachhaltigkeit gewährleisten** 367
Simone Schönfeld

Teil E Dienstleister

- 23 **Cross Mentoring aus der Organisationsberatung (Interview)** 387
Peter W. Karg und Michel E. Domsch
- 24 **Mit Mentoring in Führung gehen – Übersicht und Reflexion zu Cross Mentoring für Führungsfrauen (Schweiz/Deutschland)** 409
Elisabeth Grebe und Geraldine Schröder

Teil F Hochschulprojekte

- 25 **Next Step >> Von Mentoring profitieren – Erfahrungsbericht aus einem Cross Mentoring-Projekt zwischen Universität und Wirtschaft** 429
Martina Behne und Margit Pfeifer
- 26 **Cross Mentoring als Teil einer konstruktivistisch geprägten Mentoring-Kultur der Fachhochschule Lübeck** 443
Désirée H. Ladwig, Sonja Beer und Franziska Knedel
- 27 **Cross Cultural Mentoring – a call to action** 457
Pakize Schuchert-Güler und Elena Brandalise
- 28 **Cross Mentoring in der Wissenschaft – Das Beispiel mentoring³ der Universitätsallianz Ruhr** 475
Renate Petersen, Helga Rudack und Anke Kujawski

Teil G Besondere Zielgruppen

- 29 **Paten als Chance – Cross Mentoring mit Schülerinnen und Schülern zur Potenzial- und Städteentwicklung** 501
Tinka Beller und Gabriele Hoffmeister-Schönfelder
- 30 **Cross Mentoring-Programm für Alumni des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz – Auf dem Sprung zur Führungskraft** 527
Susanne Rank und Nina Macher
- 31 **Cross Mentoring im Rahmen des Studiengangs „Mentoring im Sozial- und Gesundheitswesen“** 547
Peter Weber

32	One-to-One-Mentoring für Medizinstudierende	567
	Konstantinos Dimitriadis, Boj Hoppe und Tanja Pander	
33	Tandem fahren oder „billable hours“ leisten? Über Cross Mentoring in den freien Berufen	583
	Ralph Schippan	
34	Cross Mentoring im Frauennetzwerk-FOODSERVICE.	609
	Annette Mützel	
35	Cross Mentoring für qualifizierte Zuwanderer und Key-Player Hamburger Unternehmen – Ein Praxisbeispiel zur Entwicklung einer nachhaltigen Integrationskultur	619
	Yukiko Elisabeth Kobayashi und Alexa-Andrea Drichelt	

Teil A

Konzeptionelle Grundlagen und Entwicklungen

Cross Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

1

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber

Zusammenfassung

Voneinander lernen, in einem geschützten Kontext intensiv miteinander in einen Dialog einsteigen, gezielt das Spannungsfeld unterschiedlicher Sichtweisen, Erfahrungen, Einstellungen und Werte für die Erweiterung des eigenen Horizontes nutzen: seit vielen Jahren hat sich Mentoring dafür als wichtiges Instrument in der Personal- und Organisationsentwicklung etabliert. Cross Mentoring, bei dem Mentor*in und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen/Organisationen kommen, geht noch einen Schritt weiter. Es überwindet Unternehmens-/Organisationsgrenzen und hilft dabei, das eigene Unternehmen/die eigene Organisation und Lebenssituation, die eigenen Probleme und Karrierevorstellungen mit einer „externen Person“ zu reflektieren und ganz andere Perspektiven einnehmen zu können. Eine Kooperation mit anderen Unternehmen/externen Partnern ist dabei unerlässlich. Deshalb werden Cross Mentoring-Programme oftmals von externen Dienstleistern koordiniert (vielfach durch eine öffentliche Anschubfinanzierung initiiert). Der folgende Beitrag soll einen Überblick über relevante Aspekte des Cross Mentoring geben, die dann im Detail aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und ausführlich in den nachfolgenden Beiträgen dieses Herausgeberbandes „Cross Mentoring“ ausgeführt werden. Dadurch soll deutlich werden, in welcher Vielfalt Cross Mentoring heute bereits in der Praxis eingesetzt wird und welche Weiterentwicklungen zu empfehlen sind.

M.E. Domsch (✉)
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
E-Mail: michel.domsch@hsu-hh.de

D.H. Ladwig
Fachhochschule Lübeck, Lübeck, Deutschland
E-Mail: desiree.ladwig@fh-luebeck.de

F.C. Weber
Fachhochschule Lübeck, Lübeck, Deutschland
E-Mail: florian.weber@fh-luebeck.de

1.1 Grundlagen

1.1.1 Historie

Mentoring Programme sind in der Personalentwicklung als gezielte Maßnahme zur Förderung junger Nachwuchstalente, nicht mehr wegzudenken. Der Ursprung des Mentoring-Begriffs liegt allerdings schon einige Jahrtausende zurück. Explizit ist er in der griechischen Mythologie im Versepos, der *Odyssee* des Homer, zu finden. Der Sage nach bittet Odysseus kurz vor seinem Aufbruch in den trojanischen Krieg seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern und ihm dabei als Vaterfigur wichtige Werte im Leben zu vermitteln. Die Göttin Athene soll dabei immer wieder in die Rolle des Mentors geschlüpft sein, um die Entwicklung des Telemachos gezielt zu fördern [16].

Die Historie verdeutlicht, dass sich hinter dem Begriff des Mentorings eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen verbirgt, bei der eine Person, die in der Regel älter, aber auf jeden Fall in ihrem Tätigkeitsfeld erfahrener ist, als Lehrer*in fungiert und die andere Person als Schüler*in von dieser lernt. Angelehnt an die griechische Mythologie wird die lehrende Führungskraft als Mentor*in bezeichnet. Der oder die lernende Schüler*in wird hingegen nicht Telemachos, sondern Mentee genannt. Dieses Wortpaar ist vergleichbar mit der Wortkonstellation Trainer und Trainee.

In der Personalentwicklung wird das Mentoring seit den 1970er Jahren eingesetzt, zuerst in den USA, anschließend ab den 80ern auch in Europa. Aus dem Mentoring-Boom Ende des 20. Jahrhunderts ist Anfang der 2000er Jahre das Cross Mentoring als vergleichsweise neues Instrumentarium der Personalentwicklung entstanden [25]. Zielsetzung war es, die hierarchiegebundenen Hemmnisse in der Personalentwicklung auszuschalten. Ein Mentee kann sich gegenüber einer unternehmensinternen Führungskraft oft nicht gleichermaßen offen und locker wie beispielsweise gegenüber einer externen Führungskraft verhalten.

1.1.2 Definition: Cross Mentoring

Der Begriff *Cross Mentoring* bezeichnet üblicherweise Mentoring-Beziehungen, die über die Unternehmensgrenzen („across company boundaries“) und somit auch über unternehmensinterne Hierarchiestrukturen hinweg gehen. Es ist eine spezielle Form des Mentorings (externes Mentoring) und ist heute als ein erfolgreiches Instrument einer organisationsübergreifenden Personalentwicklung anzusehen. Als Mentor*innen werden Führungskräfte aus einem anderen Unternehmen eingesetzt, die die Mentees in seiner/ihrer beruflichen Entwicklung begleiten. Mentoring wird deshalb auch ganz allgemein als „Partnerschaft“ zwischen einem unerfahrenen und einem erfahrenen Individuum beschrieben [32]. Der nicht vorhandene gemeinsame Unternehmenskontext bietet eine größtmögliche Offenheit in den Gesprächen zwischen Mentee und Mentor*in. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, die alleine nicht die Kapazitäten für ein

eigenes, internes Mentoring haben, bietet sich mit dem Cross Mentoring für deren Nachwuchskräfte die Chance, auch an einem Mentoring-Programm teilnehmen zu können. Weitere Vorteile für das Unternehmen sind das mögliche Eingehen von Kooperationen sowie die Netzwerkbildung [4, 36].

Diese traditionelle Definition ist heutzutage zu eng gefasst, denn seit langem sind Cross Mentoring-Partner u. a. auch Hochschulen, Krankenhäuser sowie staatliche Institutionen. Das klassische Cross Mentoring zwischen Unternehmen wird daher oft als Cross Company Mentoring bezeichnet, während die neuartigen Modelle des Cross Mentorings oft dem Cross Sector oder Cross Institution Mentoring zugeordnet werden können und dabei auch Aspekte des Cross-Culture sowie des Cross-Gender Mentorings aufweisen können [21].

Der Begriff *Mentoring* ist jedoch ähnlich wie der Coaching-Begriff nicht eindeutig definiert [30].

1.1.3 Cross Mentoring und andere Mentoring-Formen

Das Cross Mentoring beschreibt einen möglichen Weg der Potenzialförderung im Rahmen der Personalentwicklung. Neben dem Cross Mentoring existieren noch weitere Mentoring-Formen, die sich alle anhand formaler Gestaltungskriterien, der ausführenden Institution bzw. Person sowie in ihrer Zielgruppenspezifität voneinander unterscheiden [15].

Wird das Mentoring-Programm vom Unternehmen bzw. der Organisation im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen bewusst eingesetzt und geplant, handelt es sich dabei um das sogenannte formelle bzw. *institutionalisierte* Mentoring. Dem gegenüber stehen die sich eher zufällig bildenden Mentoring-Tandems, die *informellen* Mentoring-Beziehungen. Finden die Mentoring-Programme nur innerhalb des Unternehmens über verschiedene Hierarchieebenen statt, liegt ein *internes* Mentoring vor. Unternehmens- bzw. organisationsübergreifenden Programmen sind dem *externen* Mentoring zuzuordnen (Abb. 1.1).

Es wird zwischen den folgenden Mentoring-Formen in Abgrenzung zum Cross Mentoring unterschieden:

Professional Mentoring

Beim *Professional Mentoring* handelt es sich, wie beim Cross Mentoring, um eine Form des externen Mentorings. Hierbei fehlt allerdings die für das Cross Mentoring typische Kooperation mit anderen Unternehmen. Ein *Professional Mentor* ist eine erfahrene (Führungs-)Persönlichkeit aus der Wirtschaft, die ihr Wissen und ihre Erkenntnisse aus dem Berufsleben gegen Entgelt weitergibt und die Nachwuchstalente in ihrer beruflichen Entwicklung professionell begleitet. Der/die Mentor*in ist nicht an ein Unternehmen gebunden und in der Regel freiberuflich oder in einer darauf spezialisierten Unternehmensberatung tätig. Wie beim Cross Mentoring hat es auch hier den Vorteil, Leistungen, Potenziale und Karriereziele objektiv betrachten zu lassen. Ein/e externe/r Mentor*in fühlt sich nicht durch die Karriereambitionen seines Mentees in ihrer/seiner Jobposition bedroht, wie es bei einem internen Mentoring eventuell der Fall wäre [6].



Abb. 1.1 Mentoring-Formen

Formal Corporate Mentoring

Formale Mentoring Programme werden von einem Unternehmen initiiert und sind explizit auf die Mitarbeiter*innen ausgerichtet, die zuvor als herausragende Talente und als die Führungspersönlichkeiten von morgen identifiziert wurden. Die Mentor*innen kommen dabei immer aus dem eigenen Unternehmen. Sie sind in der Regel in höheren Führungspositionen aktiv und unterstützen den unternehmenseigenen Nachwuchs bei der Karriereentwicklung im Unternehmen. Ein *Formal Corporate Mentoring Programm* ist der klassische Weg des Mentorings als Instrument der unternehmensinternen Personalentwicklung [6].

Informal Corporate Mentoring

Ein informelles Mentoring ist nicht von der Organisation bzw. dem Unternehmen geplant, sondern entwickelt sich auf Initiative einer oder beider Personen in der Mentoring-Beziehung. Informelle Programme verfügen demnach über keine spezifische Struktur. Sie stellen aber eine weitere Möglichkeit in der Karriereunterstützung und in der Inspiration von Nachwuchstalenten dar. Sie können nicht so sicher die Erzielung positiver Ergebnisse garantieren und ihre Vorteile sind im Allgemeinen nicht so stark ausgeprägt wie bei einem formellen Programm [6, 33].

Peer-to-Peer Mentoring

Das Peer-to-Peer Mentoring, oder abgekürzt Peer-Mentoring, ist eine besondere Form des informellen Mentorings und gleichermaßen ungeplant und unstrukturiert. Es unterscheidet sich jedoch in einem Punkt vom klassischen informellen Mentoring: Als Mentor*innen fungieren hier nicht unbedingt Manager*innen, sondern sogenannte Peers. Das sind Personen, die im Unternehmen eine vergleichbare Stellung haben wie die Mentees und diesen somit in der Hierarchie nicht übergeordnet sind. Die Zuordnung zu einer Peergroup erfolgt automatisch und ist abhängig vom Alter, dem Status, dem Beruf und ganz besonders von der Beschäftigungsdauer bzw. der Berufserfahrung in der betroffenen Organisation [6].

Blended Mentoring

Mit dem Blended Mentoring werden klassische Mentoring-Aspekte mit neuartigen Online-Komponenten verknüpft. Die Tandems können sich virtuell austauschen und mit anderen Mentoring-Tandems vernetzen. Auch einzelne Lerneinheiten im Rahmen des Mentorings und zusätzliche Hilfestellung sind online möglich [37].

Reverse Mentoring

Mit dem Reverse Mentoring findet ein Paradigmenwechsel im Mentoring statt. Ältere und erfahrene Manager*innen und Mitarbeiter*innen in einer höheren Hierarchieebene sind mit vielen neuartigen Technologien, Dienstleistungen oder Produkten nicht so vertraut wie jüngere Generationen. Um dieses Wissensdefizit zu beseitigen, dienen beim Reverse Mentoring junge, z. B. technologieaffine Mitarbeiter*innen als Mentoren für eine Führungskraft in höherer Hierarchie. Bekanntestes Beispiel ist Jack Welch, früherer CEO von General Electric. Als das Internet neu aufkam und er sich noch nicht mit der Materie auskannte, hat er einen jüngeren Angestellten als Mentor beauftragt, ihn in diesem Bereich fit zu machen. Nachdem dies hervorragend funktionierte, bat er andere hohe Führungskräfte, Gleiches zu tun [26, 27].

Friend or Family Mentoring

Bei der einfachsten Form des informellen Mentorings sind *Freunde* und *Familienmitglieder* als Mentor*innen aktiv. Diese auch als *Social Mentoring* bezeichnet Form geht über das einfache Erteilen von Anregungen und Ratschlägen hinaus und liefert dem Mentee ein soziales Netzwerk von persönlichen Karriereberatern. Ein/e Mentor*in aus der

Familie oder aus dem Freundeskreis kann eine wertvolle Unterstützung sein, um Perspektiven und Chancen aufzuzeigen, wozu Kolleg*innen und Manager*innen eventuell nicht in der Lage sind. Der Familien- und Freundeskreis sieht die Mentee immer in einem anderen Licht, was über die Interaktionen in herkömmlichen Arbeitsbeziehungen mit Manager*innen und Kolleg*innen hinausgeht. Die persönliche Beziehung zwischen Mentor*in und Mentee darf hierbei nicht den Inhalt und den Wert der Mentoring-Ratschläge beeinflussen oder verzerren. Dadurch wäre eine objektive und langfristige Karriereplanung gefährdet [6, 9, 18].

Cross-Gender Mentoring

Mentoring-Beziehungen leben von dem gegenseitigen Vertrauen und dem intensiven Austausch von Fakten, Ratschlägen und Denkanstößen. Die Mentees sind oftmals der Meinung, dass dies in vollem Umfang nur durch die Wahl eines gleichgeschlechtlichen Mentors/Mentorin möglich ist. Doch viele Managementpositionen sind auch heute noch von Männern besetzt. Frauen sollten daher bewusst nicht nur auf weibliche Mentorinnen zurückgreifen, sondern sich gezielt auch für einen männlichen Mentor entscheiden. Gleichmaßen ist es auch für einen männlichen Mentee sinnvoll, auf die Sicht einer weiblichen Mentorin zurückgreifen zu können. Von einem Cross-Gender Mentoring wird daher immer gesprochen, wenn Mentor*in und Mentee unterschiedlichen Geschlechts sind und sich bewusst für diese Konstellation entschieden haben [6, 15].

Cross-Culture Mentoring

In global aufgestellten Organisationen, insbesondere in international agierenden Konzernen, arbeiten Mitarbeitende mit einem unterschiedlichen kulturellen Background. Die ethnischen und religiösen Unterschiede führen oft zu einer Bildung von Minderheitengruppen, die sich oft von anderen Gruppen abgrenzen bzw. abgegrenzt werden. Doch gerade für multinationale Unternehmen ist es wichtig, dass die bestehenden kulturellen Differenzen die Geschäftstätigkeit nicht behindern.

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Überwindung kultureller Hindernisse stellt das Cross-Culture Mentoring dar, bei dem Mentor*in und Mentee über eine unterschiedliche kulturelle Herkunft verfügen. Ein solches Programm fördert gezielt die Potenzialträger, die einer kulturellen Minderheit im Unternehmen angehören und aufgrund des fehlenden Netzwerks nicht über gleich gute Kontakte und Karrierechancen verfügen. Auch für die Mentorin oder den Mentor ergibt sich dadurch ein wichtiger Einblick in einen anderen Kulturkreis, wodurch eventuelle Vorurteile abgebaut werden und die Kommunikation zwischen den Kulturen verbessert wird [6].

1.1.4 Integration in das gesamte Personalwesen

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gehen mit einer gegenläufigen und sich ergänzenden Betrachtungsweise an den/die Einzelne/n und die Organisation heran.

Die Personalentwicklung als Teil der Personalarbeit agiert auf dem Feld zwischen den Soll-Anforderungen der Organisation gegenüber dem/der Einzelnen und den Ist-Qualifikationen des/der Einzelnen. Die dazwischen bestehende Differenz wird als Personalentwicklungsbedarf bezeichnet. Der Fokus liegt bei der Personalentwicklung zunächst auf der einzelnen Person. Die Auswirkungen des Einwirkens auf die Entwicklung des Einzelnen beeinflusst letztendlich auch die gesamte Organisation. Die Organisationsentwicklung hingegen betrachtet zunächst das Ganze, also die Organisation. Das Ziel der Organisationsentwicklung liegt in der Gestaltung von Veränderungen in der Organisation, welche diese noch leistungsfähiger machen sollen und sie an veränderte Umweltbedingungen anpasst. Dies erfolgt in erster Linie über die Organisationsstruktur, -kultur, -strategie und hat somit auch direkten Einfluss auf das Personal, also auf jeden/jede Einzelnen/Einzelle [14, 17, 38].

Mentoring-Programme sind hierbei ein wichtiger Baustein in der Personalentwicklung von Unternehmen. Sie fördern die Entwicklung von jungen Talenten, die dadurch schneller in der Lage sind, wichtige Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen, wie beispielsweise Abteilungsleitungen, Bereichsleitungen, die Geschäftsführung oder Spezialistenfunktionen. Somit stellt das Mentoring auch ein wichtiges Instrument in der Nachfolgeplanung von Fach- und Führungspositionen dar.

Die Personalentwicklung ist damit ein integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung, die einzelne Aufgaben und Funktionen dabei eng verzahnt (siehe Abb. 1.2).

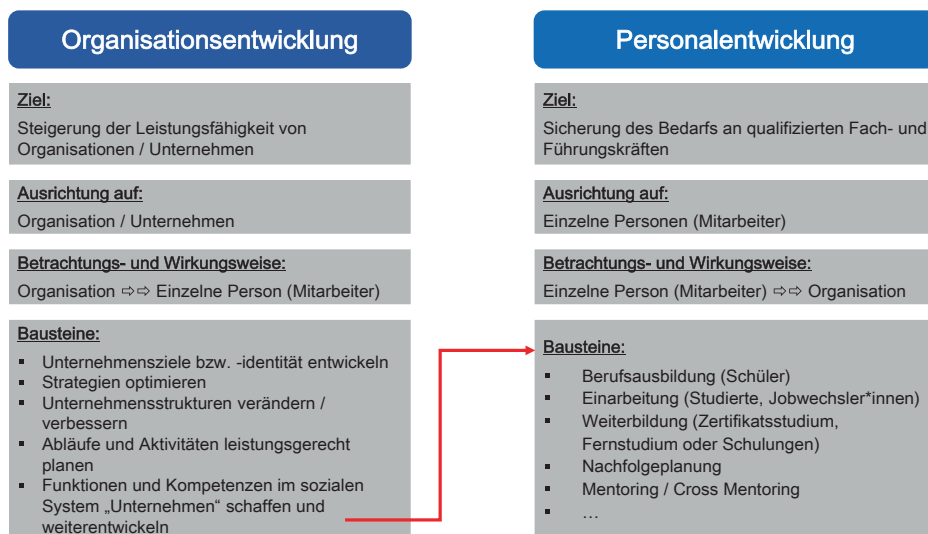


Abb. 1.2 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

1.1.5 Zielgruppen

Cross Mentoring Programme waren früher meist nur für Führungs(nachwuchs)kräfte und sehr häufig auch nur für Frauen vorgesehen [2]. Mit zunehmender Wichtigkeit von Fachkräften und Spezialisten (Fachlaufbahn/Projektlaufbahn) werden die Programme jetzt in vielen Firmen auf diese Zielgruppen ausgedehnt [10, 11]. Neu hinzugekommen sind in jüngerer Vergangenheit die erwähnten Cross Reverse Mentoring Programme für ältere Mitarbeiter*innen (z. B. Generation Babyboomer), die speziell zu IT-Themen und Digitalisierung von der Generation Y unterstützt werden. Aber auch Berufseinsteigende [3], Studierende [1, 19], Schüler und Zuwanderer werden als neue Zielgruppen angesprochen. Hierauf gehen viele der folgenden Beiträge ausführlich ein (vgl. u. a. Beller und Hoffmeister-Schönfelder; Rank und Macher; Kobayashi und Drichelt).

1.1.6 Forschungsstand

Die Auswirkungen von Mentoring-Aktivitäten auf die Teilnehmenden und auch auf das Unternehmen wurden erstmals von Levinson [23], Kram [22] und Olian [22, 28] wissenschaftlich untersucht und umfassend beschrieben. Diese Forschungsarbeiten kamen zu dem Ergebnis, dass es für eine/n Angestellte/n in ihrer/seiner Entwicklung positiv wäre, eine/n Mentor*in zu haben und es anders herum auch für eine/n Manager*in positive Effekte haben kann, wenn sie/er als Mentor*in für junge Nachwuchstalente aktiv wird. Laut dieser Studien bekommen die Mentees durch ihre Teilnahme an einem Mentoring-Programm schneller einen begehrten Job und ihr Einfluss sowie ihre Macht im Unternehmen steigen innerhalb kürzester Zeit. Für die Mentor*innen kann die Erfahrung verjüngend auf ihre Karriere wirken. Bevor sie allerdings jungen Nachwuchskräften als Mentor*innen zur Seite stehen können, müssen die Manager*innen selbst den Mentoring-Prozess als Instrument der Personalentwicklung kennen und schätzen lernen. Das ist gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals nicht der Fall. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Mentoring und Profitabilität ist oft nicht beweisbar [6, 29].

Mit einem Mentoring-Programm steigen nicht nur die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter*innen in ihrem Berufsfeld, sondern auch deren Marktwert auf dem Arbeitsmarkt. Kleine und mittelständische Unternehmen befürchten, dass die Fluktuationsquote in der Folge steigt, weil die High Potenzials ihre neuen Fähigkeiten und ihren Marktwert mit neuen Herausforderungen in einem anderen Unternehmen oder großen Konzern unter Beweis stellen wollen. Erfahrungswerte aus der Praxis zeigen aber, dass mehr Mitarbeiter*innen ihre Unternehmen verlassen, weil sie in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert wurden [6].

Obwohl der allgemeine Mentoring-Sektor in den vergangenen Jahren in immer mehr Studien untersucht wurde, gibt es im Bereich des Cross Mentorings kaum wissenschaftliche Analysen und groß angelegte Studien.

Wegweisend im deutschsprachigen Bereich ist hier die Forschung von Ursula Liebhart. Eines ihrer Forschungsprojekte sollte dabei die folgenden Fragen beantworten [25]:

- Leistet das Cross Mentoring einen wirksamen Beitrag zur Karriereförderung und zur Entwicklung der Mentees und Mentor*innen?
- Wie wird ein Cross Mentoring gestaltet, welche Elemente gibt es dabei und wie wirken sich diese auf die Mentoring-Beziehung und den Erfolg des Cross Mentorings aus?
- Welche Vorteile kann ein Unternehmen für sich aus der Mitarbeiterentwicklung durch Cross Mentoring generieren?

Die durchgeführte Studie ist in drei Phasen aufgeteilt. In der ersten Phase wurden mit den jeweiligen Programmverantwortlichen bzw. Expertinnen und Experten im deutschsprachigen Raum persönliche oder telefonische Interviews geführt, um mehr über die Besonderheiten des Cross Mentorings, die zwischen den Programmen bestehenden Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede sowie etwas über die persönlichen Erkenntnisse und Empfehlungen bzgl. der Potenzialentwicklung von Mentees und Mentor*innen zu erfahren. Die darauf folgenden Phasen 2 (qualitative Befragung der Cross Mentoring-Tandems) und 3 (quantitative Online-Erhebung der Teilnehmer ausgewählter Cross Mentoring-Programme) sollen einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn zur Wirkung von Cross Mentoring liefern.

Die Befragung der Cross Mentoring-Experten zeigt eindeutig, dass Cross Mentoring effektiv dazu beitragen kann, dass sowohl die jungen als auch die älteren Potenzialträger*innen voneinander lernen und sie sich somit gemeinsam entwickeln. Es lernt also nicht nur der Mentee, sondern auch der/die Mentor*in in entscheidendem Maße aus der bestehenden Mentoring-Beziehung. Auch die Unternehmen verspüren nach dem Cross Mentoring zwei gestärkte Führungspersönlichkeiten auf beiden Seiten (Mentee und Mentor*in). Detaillierte Ergebnisse zu dieser Studie sind der entsprechenden Veröffentlichung zu entnehmen [25].

1.2 Grundvoraussetzungen für den Einsatz in der Praxis

Ist eine Organisation bereit, in ein Cross Mentoring Programm zur Personalentwicklung zu investieren und sind die Manager*innen gewillt und in der Lage, als Mentor*innen tätig zu werden, steht der praktischen Anwendung nichts mehr im Wege. Allerdings sollten die folgenden vier Faktoren für gut funktionierende Mentoring-Beziehungen bei der Umsetzung berücksichtigt werden, die auch für Cross Mentoring gelten [6]:

Ausrichtung der Ziele (alignment of objectives)

Sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden verfolgen mit dem Mentoring individuelle Ziele. Für beide Seiten steht eine Nutzenmaximierung im Fokus, die nur erreicht werden kann, wenn die Mentoring-Beziehung das Erreichen beider Ziele in Einklang bringt.

Das Unternehmen will mit dem Mentoring den Faktor Humankapital optimieren. Durch Investition in die Entwicklung der High Potenzials sollen diese noch effektiver dazu beitragen, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

Für die Mitarbeiter*innen geht es im Mentoring um die Verwirklichung ihrer persönlichen Ziele, wie z. B. das Erreichen bestimmter Karrierevorstellungen oder um das Realisieren von monetären und nicht-monetären Zielen.

Gemeinsame Erwartungen (shared expectations)

Am Mentoring sind immer drei Parteien beteiligt: das Unternehmen, der/die Mentor*in und der/die Mentee. Der/die Mentor*in versteht sich dabei als Bindeglied zwischen Unternehmen und Mentee. Er/sie soll die Erwartungen der Parteien in einer Balance halten, ohne dass es zu Konflikten mit den jeweiligen Erwartungshaltungen kommt. Arbeitet der/die Mentor*in eher im Interesse des Unternehmens, kann es zu einem Konflikt mit dem/der Mentee kommen. Gleiches gilt für den entgegengesetzten Fall. Das Schaffen gemeinsamer Erwartungen ist eine wichtige Basis für Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktvermeidung.

Dynamik der Mentoring-Beziehung (dynamics of the mentoring relationship)

Die Dynamik in einer Mentoring-Beziehung ist von drei Faktoren abhängig. Als erstes wird die Zusammenarbeit von allgemeinen Elementen einer jeden menschlichen Beziehungen bestimmt, wie die Persönlichkeiten, die Interessen, die Einstellungen sowie die Überzeugungen der beteiligten Personen. Hinzu kommen auf der zweiten Ebene die bestehenden Unterschiede zwischen Mentor*in und Mentee bezüglich Erfahrungen, Kenntnissen sowie Fähigkeiten. Der dritte Faktor, mit Einfluss auf die Dynamik, sind die aus dem Mentoring direkt resultierenden Probleme, wie die Lehrfähigkeit des Mentors/der Mentorin, die Lernfähigkeit des Mentees sowie die Kommunikation innerhalb des Mentoring-Tandems [20].

Positionen und Verantwortlichkeiten (positions and responsibilities)

Die Mentees werden im Mentoring-Prozess in der Regel von ihrem/ihrer direkten Vorgesetzten oder einer höheren Führungskraft angeleitet. Beim Cross Mentoring kommen diese Personen von einem externen Unternehmen bzw. einer externen Organisation.

1.3 Vereine, Verbände und Netzwerke

Zur Verbreitung und Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen haben sich auf Bundesebene und im europäischen Wirtschaftsraum verschiedene Vereine bzw. Netzwerke gegründet. Dazu gehören u. a. die Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM), das Forum Mentoring e. V. – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft, der European Mentoring & Coaching Council (EMCC), die „Mentoring Foundation“ sowie der 30 % Club.

Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM)

Die Deutsche Gesellschaft für Mentoring (gegründet 2012) verfolgt zwei wesentliche Ziele: Zum einen die Verbreitung hochwertiger Mentoring-Programme zu fördern und

zum anderen die Qualitätssicherung der Mentoring-Angebote und -Maßnahmen zu gewährleisten. Anhand verschiedener Qualitätskriterien erfolgt eine Zertifizierung der Anbieter*innen und/oder der Mentoring-Programme.

In der DGM haben sich Expertinnen und Experten mit hoher Expertise und langjähriger Mentoring-Erfahrung aus den Bereichen Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft zusammengeschlossen.

Neben der Förderung und Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen bietet der DGM e. V. ein Forum zum Austausch und zur Vernetzung und ist bundesweit auf Fachkonferenzen vertreten [8].

Ausführliche Informationen zur Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. sind im weiteren Verlauf dieses Buches in einem gesonderten Artikel enthalten (Hoffmeister-Schönfelder und Beller).

Forum Mentoring e. V. – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft

Das Forum Mentoring e. V. (gegründet 2006) bildet ein aus mehr als 100 Mentoring Programmen im deutschen Wissenschaftsbereich bestehendes Netzwerk und bietet in diesem Bereich die einzige Plattform zum Wissenstransfer, zum Austausch und zur Vernetzung.

Das Ziel des Vereins ist es, durch Mentoring-Programme eine Chancengerechtigkeit der Geschlechter bei der Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Wissenschafts- und Forschungssektor zu gewährleisten.

Dafür hat das Forum Mentoring e. V. eigene Qualitätsstandards entwickelt, die jedem der beteiligten Mentoring-Programme zugrunde liegen. Das Forum Mentoring e. V. empfiehlt, dass Mentoring-Programme dauerhaft in der Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen etabliert werden, um so der immer noch vorherrschenden Unterrepräsentanz von Frauen entgegenwirken [13].

Ausführliche Informationen zum Forum Mentoring e. V. sind ebenfalls in einem gesonderten Artikel im weiteren Verlauf des Buches enthalten (Fleck und Kujawski).

European Mentoring & Coaching Council (EMCC)

Das EMCC ist ein 1992 gegründetes Netzwerk aus rechtlich selbstständigen Organisationen auf europäischer Ebene mit dem Ziel der Zusammenführung aller Interessengruppen im Bereich Mentoring und Coaching. Dazu zählen die Anbieter von Coaching- und Mentoring-Leistungen, die Einkäufer dieser Leistungen (Unternehmen) sowie die Wissenschaft. Zusätzlich wird die Etablierung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards im Bereich Coaching und Mentoring gefördert. In der Bundesrepublik Deutschland wird der European Mentoring & Coaching Council durch EMCC Deutschland e. V. vertreten [12].

The Mentoring Foundation

Die FTSE-100-Unternehmen (der FTSE-100-Index ist der wichtigste britische Aktienindex) starteten im Jahr 2003 erstmals ein gemeinsames Cross Company Mentoring Programm, das speziell auf Frauen ausgerichtet ist („FTSE®-100 Cross-Company

Mentoring Executive Programme“). Auf Vorschlag einiger Unternehmensvorsitzenden wurde 2011 die Mentoring Foundation gegründet, die das Programm koordiniert, erweitert und den Teilnehmenden mit Netzwerkveranstaltungen sowie Events einen zusätzlichen Rahmen bietet. Seit 2014 bietet die Mentoring Foundation ein zusätzliches Cross Company Mentoring Programm an, das speziell auf zukünftige weibliche Führungskräfte ausgerichtet ist („FTSE®-100 Cross-Company Mentoring Programme: Next Generation Women Leaders“). Dieses Programm bietet den Unternehmen die Möglichkeit, sich einen internen Talentpool aufzubauen und die weiblichen Nachwuchsführungskräfte so auf zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten. Zusätzlich unterstützt die Mentoring Foundation mit ihren Programmen die Forschung im Mentoring-Bereich und auch im Bereich „Frauen in Führungspositionen“ [34].

30 % Club

Der 30 % Club (gegründet 2010) bietet in Großbritannien, Irland und den USA ein firmenübergreifendes Mentoring-Programm an, welches ebenfalls speziell auf Frauen zugeschnitten ist. Das Cross-Company-Mentoring-Scheme des 30 % Club soll dazu beitragen, dass sich der Anteil von Frauen in höheren Führungspositionen in den großen börsennotierten Unternehmen und Konzernen auf mindestens 30 % erhöht. Als Mentoren sind sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte aus diesen Unternehmen tätig [35].

1.4 Gestaltung eines Cross Mentoring Programms

Da Cross Mentoring nur im Verbund verschiedener Organisationen (Unternehmen, Institutionen etc.) funktioniert, ist es notwendig, eine unabhängige, neutrale Gesamtkoordination zu implementieren. Dies sind in vielen Fällen Provider wie u. a. kontor5 (Hamburg), p. i. t. (Berlin), Cross Consult (München), Cross Mentoring Deutschland (Bremen), IGS (Köln), BTM (Paderborn), LENA (Schweiz). Sie vernetzen und betreuen die Unternehmen, führen das Matching zwischen Mentor*in und Mentee durch, sorgen für die Qualitätssicherung, begleiten den Gesamtprozess, evaluieren ihn, erfassen das Feedback der Teilnehmer*innen und übernehmen oft federführend die Öffentlichkeitsarbeit u. v. m. (Abb. 1.3).

Die meisten Cross Mentoring Programme sind auf 12 Monate ausgerichtet. Es gibt aber auch Langläufer von 18–24 oder mehr Monaten. Oft endet die offizielle Koordinationsfunktion der Provider nach 12 Monaten. Das Mentor*in-Mentee-Tandem kann sich aber noch selbst gesteuert teilweise über Jahre sporadisch weiter treffen – manchmal entstehen echte Freundschaften [31].

Bezogen auf Unternehmen gilt: Die Unternehmen schlagen nach einem internen Auswahlprozess mögliche Mentees vor. Dies sollten keine Auszubildenden und keine Berufseinsteiger*innen sein, sondern i. d. R. Mitarbeitende, die sich auf den nächsten Karriereschritt vorbereiten wollen. In vielen Cross Mentoring Programmen werden speziell Frauen gefördert, bzw. die Programme sind (meist mit öffentlicher Förderung)

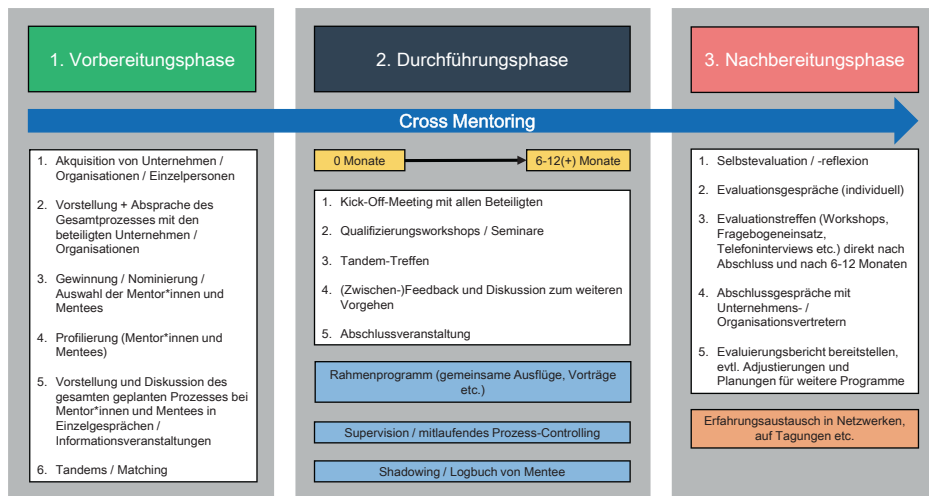


Abb. 1.3 Organisation eines Cross Mentoring-Programms

nur für weibliche Nachwuchskräfte ausgelegt. Dieses Buch zeigt aber in vielen Beiträgen die Erweiterung der Zielgruppen auf. Die Mentor*innen sind meist älter (außer beim Reverse- und Peer-Mentoring), mit reiflicher Lebens- und Karriereerfahrung, sie können männlich oder weiblich sein. Grundsätzlich sollten sie aus den Unternehmen kommen, die auch Mentees entsenden. Nicht immer klappt dies aber und aus diesem Grunde verfügen viele Provider über ein Netzwerk erfahrener Mentor*innen, die bei Bedarf „engagiert“ werden können. Es gibt aber auch in Cross Mentoring erfolgreiche Unternehmen, organisiert in Unternehmensnetzwerken, die in gegenseitiger Absprache Mentor*innen und Mentees stellen (siehe Beitrag Schmidt). Manche Mentor*innen üben ihre Aufgabe nicht nur einmalig aus, sondern kommen öfter/regelmäßig zum Einsatz. Vorteile sind hier eine zunehmende Professionalität im Umgang mit Mentees und eine trainiertere Wahrnehmung für die Kernthemen der Mentees. Nachteile sind ggf. eine zu starke Abgeklärtheit und Distanz zur Mentee, die bei einem einmaligen, einzigartigen Matching eher nicht der Fall sein werden.

Die Provider führen vorbereitend oft sowohl mit den Mentor*innen, als auch mit den Mentees Einzelgespräche mit einem „Anamnesebogen/Fragebogen“ durch, um die Erwartungen und Hintergründe beider Seiten zu erfahren, damit das „Matching“ und die „Tandem-Bildung“ professionell und fundiert erfolgen können.

Viele Cross Mentoring Programme starten dann mit einem Kick-off Meeting. Es gibt ein Treffen/einen Workshop zur Halbzeit und dann oft noch eine Abschlussveranstaltung zum Ende des Programmes sowie einer anschließenden Evaluation. Zum Kick-off Meeting werden die Teilnehmenden und das Cross Mentoring Programm vorgestellt.

Die Tandems werden nach unterschiedlichen Konzepten gebildet: bevorzugt nach persönlichen Vorgesprächen von den Providern vorgeschlagen. Manchmal wird ein „Speed-Dating“

veranstaltet, vereinzelt heutzutage auch der Algorithmus einer Software eingesetzt. Diese Vorgehen sind allerdings sehr umstritten [20].

In einigen Fällen ist dem Kick-off-Meeting ein Workshop der Mentees vorangestellt, auf dem die Mentees Input über die theoretischen und praktischen Hintergründe eines Cross Mentoring Programms bekommen: Wie läuft das Programm ab? Was ist die Zielsetzung? Was ist meine Aufgabe als Mentee? Wie bereite ich mich auf die Treffen mit meiner Mentor*in vor? Welche Themen kann ich ansprechen, welche Themen eher nicht? Wie gehe ich mit den Erfahrungen und/oder Konflikten um? Viele Mentees schreiben ein Cross Mentoring-Tage- oder -Logbuch. Die Mentees sollen die Gelegenheit nutzen, sich auch untereinander zu vernetzen und sich in der Programmlaufzeit ggf. zu regelmäßigen „Stammtischen“ zu treffen. Auch für die Mentor*innen werden oft sehr unterschiedliche Maßnahmen angeboten, um sie sachgerecht auf ihre Rolle vorzubereiten.

Im Rahmen des „Bergfestes“ werden oft Qualifizierungsworkshops veranstaltet, die sowohl Mentor*innen als auch Mentees über spezielle Themen informieren, wie z. B. innovative Karrierekonzepte, Chancengleichheit, gender pay gap, Arbeit 4.0 etc. Die Beiträge in diesem Buch zeigen die große Bandbreite der unterschiedlichen Gestaltungen des Ablaufprozesses.

1.5 Chancen und Risiken des Cross Mentorings

Cross Mentoring ist bei vielen großen Unternehmen schon seit Jahren fest etabliert. Kleine und mittlere Unternehmen sind da viel zögerlicher, befürchten sie doch durch das Programm eine Abwerbung ihrer mühsam rekrutierten und aufgebauten Nachwuchskräfte. Hier steuern viele Provider mit entsprechenden Verpflichtungserklärungen gegen, die beide Seiten unterschreiben müssen. Sie sollen verhindern, dass Mentees abgeworben werden. Natürlich kann aber die systematische Aufarbeitung und Reflexion der eigenen Karriere den ein oder anderen Mentee dazu bringen, sich bei anderen Unternehmen zu bewerben, wenn ihm/ihr durch die Gespräche mit dem Mentor/mit der Mentorin klar wird, dass es für ihn/sie bei dem derzeitigen Arbeitgeber keine passenden Karriereentwicklungsmöglichkeiten gibt. Deshalb ist es auch ratsam für die Unternehmen, nicht nur an einem Cross Mentoring Programm teilzunehmen, sondern diese Aktivitäten mit einem maßgeschneiderten unternehmensinternen Karriereentwicklungsprogramm zu verknüpfen.

Die nachfolgende Tabelle weist beispielhaft Chancen des Cross Mentorings (siehe Tab. 1.1) auf.

Hinzu kommen die mit Mentoring verbundenen objektiven (z. B. Beförderung, höhere Vergütung) und subjektiven Karrierevorteile (z. B. höhere Arbeitszufriedenheit, bessere Aufstiegserwartungen), die auch für Cross Mentoring gelten können [37].

Tab. 1.1 Chancen des Cross Mentorings

Chancen

- Der nicht vorhandene, gemeinsame Unternehmenskontext von Mentor*in und Mentee ermöglicht mehr Offenheit in den Gesprächen und schafft schnell eine vertrauensvolle Basis
 - Blick über das eigene Unternehmen hinaus (für Mentor*in und Mentee)
 - Reflexion der eigenen Handlungsweisen (für Mentor*in und Mentee)
 - Topnachwuchskräfte (High-Potenzials) werden sichtbar gemacht
 - Image als attraktiver Arbeitgeber
 - Kontaktaufbau zu anderen Unternehmen und ggf. Kooperation
-

1.6 Evaluation der Ergebnisse

Viele Provider und Anwender evaluieren regelmäßig das eigene Cross Mentoring Programm durch quantitative und/oder qualitative Analysen. Bei der quantitativen Evaluation werden in einem 360° Ansatz Mentor*innen, Mentees, beteiligte Unternehmen (und ggf. sogar die Mitarbeiter der Provider) zu ihrer Zufriedenheit und zu Verbesserungsmöglichkeiten befragt. In einigen Cross Mentoring Programmen bekommen die Mentees die Aufgabe, eine Dokumentation zu erstellen – z. B. einen Teil nur für die eigene Reflexion und einen Teil für die Veröffentlichung von „Originaltönen“ für die qualitative Evaluation, um z. B. diese Texte für PR Zwecke einsetzen zu können [4].

Die Wirksamkeit der Programme kann jedoch nicht kurzfristig erhoben werden. Denn mögliche Folgen und Auswirkungen werden sich in der Regel erst mittel-/langfristig zeigen. Außerdem sind Einflüsse durch (veränderte) in- und externe Rahmenbedingungen, Karriereorientierungen u. v. m. zu berücksichtigen. Hierzu fehlen bisher noch fundierte empirische Forschungsvorhaben.

1.7 Institutionelle Ressourcenplanung: Budget, Kosten, Personal

Die meisten Aufgaben im Ablauf eines Cross Mentoring Programms übernimmt meist der Provider. Hier werden oft pro Mentee Kosten für die teilnehmenden Unternehmen von bis zu 3000–4000 € für den Gesamtzeitraum angesetzt. Zusätzlich sollte das Unternehmen eine interne Ansprechperson festlegen, die den Prozess im Unternehmen koordiniert und – möglichst über eine längere Zeit – alle Fäden in der Hand hält und sich um das Programm kümmert. Hierzu gehören u. a. die Koordination der Auswahl der Mentees und Mentor*innen, die arbeitgeberseitige Betreuung über den Gesamtzeitraum, die Ansprechbarkeit beim Auftreten von Problemen und Konflikten, die Verwertung der Evaluationsergebnisse u. v. m.

1.8 Internationale Erfahrungen

Während das Cross Mentoring im deutschen Sprachraum weit verbreitet ist und es viele Anbieter für Cross Mentoring Programme gibt, ist es außerhalb des deutschsprachigen Raums weniger verbreitet. Im englischsprachigen Raum werden Cross Mentoring Aktivitäten meist unter dem Begriff „Cross Company Mentoring“ geführt. Mit der zusätzlichen Bezeichnung „Company“ soll es nicht zu einer Verwechslung mit anderen, ähnlichen Mentoring-Angeboten, wie dem „Cross Culture“ oder dem „Cross Gender“ Mentoring kommen.

Auf internationaler Ebene sind die genannten Cross Company Mentoring Aktivitäten der „Mentoring Foundation“ und des „30 % Club“ besonders hervorzuheben.

1.9 Zukünftige Entwicklungen/Trends

Auf dem nationalen wie internationalen Aktionsfeld „Cross Mentoring“ zeichnen sich u. E. folgende Trends ab:

Zunahme von drittmittelfinanzierten Cross Mentoring Programmen

Um besondere Zielgruppen und Regionen zu fördern, wurden in der Vergangenheit viele Cross Mentoring Programme aus Bund- und Ländermitteln initiiert und finanziert (vgl. u. a. die Beiträge von Brunk und Elias; MahlerWalther und Bessing). Insbesondere für die Zielgruppe Frauen wurden sehr viele Projekte gefördert. Ob und wie diese Programme weiter bestehen können, wenn sie sich nach Auslaufen der öffentlichen Finanzierung selbst finanzieren müssen, bleibt abzuwarten. Ein erfolgreiches Beispiel zeigt der Beitrag von Karg und Domsch über den Cross Mentoring Dienstleister p. i. t. aus Berlin.

Cross Mentoring an Hochschulen

Immer mehr Hochschulen unterstützen ihre Studierenden beim Übergang vom Studium in die Praxis durch das Angebot von Cross Mentoring Programmen (vgl. u. a. Beiträge von Behne und Pfeiffer; Schuchert-Güler und Brandalise; Petersen et al.; Ladwig et al.). Die Beiträge zeigen mit unterschiedlichen Konzepten, wie Studierende wertvolle Kontakte zur Wirtschaft knüpfen und sich erfolgreich auf ihre individuellen Karriereoptionen vorbereiten können.

Entwicklung von Spezialformen

Cross Mentoring wird in immer mehr Facetten ausdifferenziert. So gibt es neue Programme für spezielle Zielgruppen, wie z. B. für Zuwanderer (vgl. Beitrag Kobayashi und Drichelt), Schüler*innen (vgl. Beitrag Beller und Hoffmeister-Schönfelder), Student*innen (vgl. u. a. Beitrag Rank und Macher; Beitrag Weber; Beitrag Dimitriadis et al.), Doktorand*innen/Habilitand*innen (vgl. v.a. Beitrag Petersen, Rudack und Kujawski) etc. Aber auch Spezialformen in Bezug auf die konzeptionelle Ausgestaltung entwickeln sich, wie z. B. Online Cross Mentoring, Kompakt Cross Mentoring und Gruppen bzw. Peer Cross Mentoring. Die Zielgruppe „Expatriates“, „Inpatriates“

und „Repatriates“ im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen wurde bislang auch noch nicht besonders berücksichtigt. Hier herrscht aber im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung auch ein dringender Bedarf an konzeptioneller und empirischer Forschungsarbeit.

Kompakt Cross Mentoring (3–5 Tage)

In unserer schnelllebigen Zeit hat gerade Generation Y manchmal Schwierigkeiten, sich auf einen so langen Zeitraum wie ein ganzes Jahr zu verpflichten und diese Verpflichtungen dann auch zu erfüllen. Deshalb zeigen Kurzformen wie das Kompakt Cross Mentoring von nur 3–5 Tagen Dauer mit allerdings erhöhter Intensität evtl. einen neuen Trend auf. Vorteile sind hier die hohe Intensität – der/die Mentee läuft die meiste Zeit mit dem Mentor/mit der Mentorin mit; es gibt 3–4 Gespräche in dieser Zeit und damit in etwa genauso viele wie in den Langläufermodellen. Die Nachteile liegen in dem Mangel an „Reifezeit“, d. h. der/die Mentee hat kaum Zeit, die aufgenommen Informationen zu verarbeiten und zu reflektieren. „Gut Ding braucht Weile“ – kann problemlos auch in diesem Kontext angeführt werden.

Online Cross Mentoring

Weltweit agierende Konzerne bilden interdisziplinäre und interkulturelle Teams, die die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs bewältigen sollen. Häufig werden diese Teams nur virtuell zusammengefügt und auf Distanz geführt. In diesem Kontext kann auch das Cross Mentoring virtuell, d. h. über online-Zugänge, angeboten und durchgeführt werden. Das Tandem trifft sich vielleicht einmal bei der Kick-off-Veranstaltung, um sich kennenzulernen. Alle weiteren Meetings laufen dann online (z. B. via Skype) ab. Vorteile sind natürlich der internationale Bezug und die Flexibilität, sodass es nicht mehr darauf ankommt, wo man arbeitet, um von hochkarätigen Mentoren unterstützt zu werden. Es können auch erhebliche Reisekosten und -zeiten eingespart werden. Ein Nachteil liegt darin – wie in allen (Arbeits-)Beziehungen, die nur virtuell existieren – dass es verstärkt zu Kommunikationsproblemen kommen kann, weil man sich einfach missversteht und nicht die persönliche Bindung zueinander aufbauen kann.

Peer Cross Mentoring

Neuere konstruktivistische Ansätze lösen sich von der traditionellen hierarchischen Struktur einer Mentor-Mentee-Beziehung und propagieren einen bilateralen Austausch auf Augenhöhe, statt einer einseitigen Vermittlung von Erfahrung und Wissen von Mentor*innen an Mentee (vgl. auch Beitrag Ladwig et al.).

In den meisten Cross Mentoring Ansätzen gibt es zwischen Mentor*innen und Mentee einen Hierarchieunterschied. Dies ist anders bei den bereits genannten Peer Cross Mentoring Ansätzen. Personen auf der gleichen hierarchischen Ebene begleiten und unterstützen eine andere Person. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass die Bezugsperson nicht so weit weg ist von dem/der Mentee in Bezug auf Alter, Generationenhintergrund, Erfahrungswissen etc. Dieser Mentor/diese Mentorin kann sich ganz anders in den/die Mentee hineinversetzen als eine z. B. 20 Jahre ältere Person. Der fehlende Abstand kann dem/der

Mentee auch helfen, niedrigschwellig mit seinen/ihren „echten“ Problemen anzukommen, anstatt auf einer oberflächlichen, distanzierten Ebene Themen professionell abzuarbeiten.

Veränderte Zielsetzungen von Cross Mentoring

In diesem Zusammenhang zeichnet sich auch eine veränderte Zielsetzung von Cross Mentoring ab (analog der Entwicklung im Führungsbereich [7]): Es geht zunehmend darum, als Mentor*in Impulse zu geben – in den Austausch zu gehen – Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung zu trainieren – andere Perspektiven zu erfahren und zu akzeptieren – persönliche Reife zu entwickeln, statt eigene Karrierekonstrukte an den/die Mentee als Kopiervorlagen weiterzugeben bzw. zu vermitteln: „So geht es, so macht man(n)/frau Karriere“.

Ganzheitlicher Personalentwicklungsansatz

Cross Mentoring Programme werden vielfach von speziell entwickelten und passgenau zugeschnittene Weiterbildungstools in den Unternehmen im Sinne eines ganzheitlichen Personalentwicklungsansatzes unterstützt. Dazu gehören zunehmend Tools wie Kollegiale Fallberatung, World Cafés, Boot Camps, Workshops, Trainings etc.

Generationenübergreifendes Cross Mentoring/Reverse Cross Mentoring

In verschiedenen Formen von Reverse-Cross Mentoring unterstützen junge Fach- und Führungskräfte der Generation Y ältere Mitarbeiter und/oder Führungskräfte der Generation Baby Boomer (Mentees). Auch diese bereits genannte Form wird sich noch stärker verbreiten.

Institutionalisierung von Mentoring

Der Reifegrad eines Konzeptes, einer Idee kann häufig vom Grad der Institutionalisierung abgeleitet werden. Die Gründung der zwei Vereine in Deutschland (Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. und Forum Mentoring e. V.) bildet den Reifegrad des Themas Mentoring in der deutschen Gesellschaft ab. Die Institutionalisierung hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards für Mentoring im Diskurs auszuarbeiten, festzulegen und zu verbreiten. Mit gezielten Zukunftswerkstätten wird das Thema unter wissenschaftlicher Leitung in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt werden. Insbesondere werden Zukunftsthemen wie die Digitalisierung der Arbeit, neue Organisationskonzepte (agile Organisationen, Schwarmkonzepte etc.), neue Karrierekonzepte (Fachlaufbahn, Projektlaufbahn, bowl-career etc.) und ihre Wirkung auf das Mentoring diskutiert. Damit kann eine kontinuierliche Anpassung gerade auch der Cross Mentoring Konzepte an die sich wandelnden Bedürfnisse der Wirtschaft und der Wissenschaft gewährleistet werden.

Literatur

1. Aigner, M. E., & Rapp, U. (2011). *Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen*. Berlin: LIT.
2. Barzantny, A. (2008). *Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin*. Wiesbaden: VS Verlag.

3. Beer, G., Benischek, I., Dangl, O., & Plaimauer, C. (2014). *Mentoring im Berufseinstieg – eine mehrperspektivische Betrachtung: Erkenntnisse eines Entwicklungsprojekts*. Münster: LIT.
4. Chandler, D. E., Kram, K. E., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *Academy of Management Annals*, 5, 519–570.
5. Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11, 55–76.
6. Crawford, C. J. (2010). *Manager's guide to mentoring*. New York: McGraw-Hill.
7. Dent, F. E., & Brent, M. (2015). *The leader's guide to coaching & mentoring*. Harlow: Pearson.
8. Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM). www.dg-mentoring.de.
9. Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38, 210–242.
10. Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2011). *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Luchterhand.
11. Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2013). *Fachlaufbahnen im Haus der Karriere*. Berlin: Luchterhand.
12. European Mentoring & Coaching Council. (EMCC). www.emccouncil.org/de.
13. Forum Mentoring e. V. – Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft. www.forum-mentoring.de.
14. Geißler, H. (2006). Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Bildung. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (S. 204–224). Wiesbaden: VS Verlag.
15. Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring: Ein Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
16. Hartung, A. B. (2012). *Studie zum Einsatz von Mentoring-Programmen als Instrument struktureller Förderung für Studierende an deutschen Universitäten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
17. Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy – supervision, skills & development* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
18. Higgins, M. (2007). A contingency perspective on developmental networks. In J. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (S. 207–224). Mahwah: Associates Publishers.
19. Hoffer-Pober, A., Steinböck, S., & Gutiérrez-Lobos, K. (2015). *Mentoring in der Universitätsmedizin. 10 Jahre Mentoring an der MedUni Wien*. Wien: managerSeminaree.
20. Humbert, B. K., & Rouse, E. D. (2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435–455.
21. Knott, R., & Poulsen, K. M. (2012). The international cross mentoring program. In D. Clutterbuck, K. M. Poulsen, & F. Kochan (Hrsg.), *Developing successful diversity mentoring programs – An international casebook* (S. 124–128). Berkshire: McGraw-Hill.
22. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott Foresman.
23. Levinson, D. J., Darrow, C. M., Klein, E. G., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
24. Liautaud, M. (2016). *Breaking through stories and best practices from companies that help women to succeed*. Hoboken: Wiley.
25. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring – Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweitern sich als besonders fruchtbar. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(4), 251–258.
26. Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring. Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 606–622.

27. Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51, 549–573.
28. Olian, J. D., Giannantonio, C. M., Carroll, S. J., & Feren, D. B. (1985). Choosing a mentor from protege's perspective. An experimental study. *Proceedings of the Association of Human Resources Management and Organizational Behaviour*, 1, 125–129.
29. Olian, J. D., Carroll, S. J., Giannantonio, C. M., & Feren, D. B. (1988). What do proteges look for in a mentor? Results of three experimental studies. *Journal of Vocational Behaviour*, 33(1), 15–37.
30. Passmore, J., Passmore, J., Petersen, D. B., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 1–12). Chichester: Wiley.
31. Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied Psychology*, 84, 529–550.
32. Rauen, G. (2014). *Coaching* (3. Aufl., S. 9). Göttingen: Hogrefe.
33. Reinbold, M. (2014). *Informelles Mentoring als ganzheitliche betriebliche Fördermaßnahme zur Gewinnung von Frauen für Führungspositionen – Zur Entwicklung und Umsetzung eines erweiterten und pädagogisch verorteten Konzepts*. Hamburg: Kovac.
34. The Mentoring Foundation. www.mentoringfoundation.co.uk.
35. Thirty Percent Club (30 % Club). www.30percentclub.org.
36. Walter-Kühfuss, I. (2010). Mentoring. In K. Kreuser & T. Robrecht (Hrsg.), *Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen*. (S. 131–146). Wiesbaden: Gabler.
37. Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl., S. 403). München: Vahlen.
38. Zink, K. J. (2009). *Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen*. Heidelberg: Springer.

Über die Autoren



Prof. Dr. Michel E. Domsch ist Geschäftsführer des van delph institute Hamburg und Leiter des MDC Management Development Center e.V. an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Vor Übernahme der Professur „Personalwesen und Internationales Management“ an der HSU war er in leitender Position in einem internationalen Konzern tätig.



Prof. Dr. Désirée H. Ladwig ist Professorin für Personalwesen und Internationales Management an der Fachhochschule Lübeck und berät internationale Unternehmen und öffentliche Verwaltungen im Bereich Arbeit 4.0, Innovative Karrierekonzepte, Mitarbeiterbefragungen und Diversity Management.



Florian C. Weber (M.A.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Lübeck und dort für verschiedene Projekte aus dem HR-Bereich verantwortlich. Zusätzlich unterstützt er die Lehre in den Bereichen „allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, „Planung“ und „Nachhaltigkeitsmanagement“.

Mentor/in sein! Cross Mentoring als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung für erfahrene Führungskräfte

2

Katja Rudat

Zusammenfassung

Mentoring ist „Menschenarbeit“, in der das persönliche Gespräch im Vordergrund steht. Damit die Mentoring-Gespräche ihre volle Wirkung entfalten können, brauchen Mentoren/innen wie auch Mentees gewisse persönliche Voraussetzungen, die Bereitschaft sich auf einen solchen Prozess einzulassen und Unterstützung von außen. Im Fokus stand dabei in den letzten Jahrzehnten die Entwicklung der Mentees. Mentoren/innen schrieb man meist – alleine durch die Position und Hierarchie, die diese in Unternehmen erreicht haben – zu, dass diese schon wissen, wie man unerfahrenen Nachwuchs auf seinem Weg begleitet. Bei näherem Blick lassen sich hier jedoch durchaus konkrete Kompetenzen für Mentoren/innen beschreiben, die dem Mentoring-Prozess förderlich sind. Neben den vorhandenen persönlichen Ressourcen darf dann auch der Blick auf die im Mentoring gemachten Erfahrungen und Lernfelder von Mentoren/innen nicht fehlen. Was unterstützt Mentoren/innen im Cross-Mentoring-Prozess? Was nehmen Mentoren/innen aus Cross-Mentoring-Programmen für sich selbst mit? Wo entwickeln sie sich selbst weiter?

Einige Antworten auf diese Fragen liefern fünf Erfahrungsberichte von Mentoren/innen, die unter Punkt 5 aufgeführt sind.

K. Rudat (✉)

Beratung für Kommunikation und Management, Berlin, Deutschland

E-Mail: mail@katja-rudat.de

2.1 Welche grundlegenden Kompetenzen brauchen Mentoren/innen für die Arbeit in Cross-Mentoring-Programmen?

Die Anforderungen, die an Mentoren/innen gerade in Cross-Mentoring-Programmen gestellt werden, sind mannigfaltig und herausfordernd. Sie sollen sich sehr unvermittelt auf eine fremde Person in einem für sie fremden Organisationsumfeld einstellen, diese beraten und unterstützend begleiten. Dafür benötigen Mentoren/innen sowohl fachliche, methodische, persönliche und soziale Kompetenzen für ihre Arbeit im Tandem. In unterschiedlicher Kombination und Gewichtung (je nach Ausrichtung des Cross-Mentoring-Programms) setzen Mentoren/Mentorinnen während des gesamten Mentoring-Prozesses ihre Kompetenzen ein und bauen diese auch für sich selbst meist weiter aus.

Fachliche Kompetenzen

Je nachdem, welchen Schwerpunkt ein Cross-Mentoring-Programm hat, kann die fachliche Kernkompetenz eines Mentors/einer Mentorin eine bedeutende Rolle spielen. Berufstypische Aufgaben, Herangehensweisen, theoretisches wie praktisches Erfahrungswissen im Fachgebiet sind die Grundlage für die Weitergabe an den/die Mentee. Hierzu zählen das Wissen um gängiger Fachtermini, Methoden, Verfahren sowie Arbeitsmittel, Materialien wie auch Vorgehensweisen, Standards und Rechtsrahmen, in denen sich der Mentor/die Mentorin sicher bewegen sollte. Ein „guter“ Mentor/eine „gute“ Mentorin kann zudem Gefahren und Risiken im jeweiligen Sachgebiet einschätzen und bewerten. Sie sind damit eine unerlässliche Quelle für alle fachlichen Fragen der Mentees. Die fachliche Kompetenz spielt jedoch nur dann im Cross-Mentoring eine Rolle, wenn der/die Mentee aus dem gleichen Fachgebiet kommen.

Methodische Kompetenzen

Die Fertigkeit, mit Problemen umzugehen, Fachwissen zu beschaffen und sinnvoll zu nutzen sowie das eigene Fachgebiet weiter aus- und aufzubauen, wird als Methodenkompetenz beschrieben. Sie ist die „Kompetenz hinter den anderen Kompetenzen“ und wird deshalb auch als „Schlüsselkompetenz“ bezeichnet. Hier steht das „Wie?“ und nicht das „Was?“ im Vordergrund.

Methoden, die im Coaching-Prozess Einsatz finden, sind auch im Mentoring hilfreich für die Steuerung des Prozesses. Dazu gehören das Wissen um einen tragfähigen Kontaktaufbau, die Fertigkeit, Prozesse zu analysieren, Veränderungsphasen anzustoßen und zu begleiten, sowie die Zielerreichung zu überprüfen.

Gerade im Cross-Mentoring, in dem die gegenseitigen Organisationen meist unbekannt sind, gehören Tools zur Analyse des organisationalen Umfeldes unbedingt in den „Werkzeugkasten“ für Mentoren/innen.

Lösungsorientierte Gesprächsführungsansätze haben sich für die Gesprächsführung in der Praxis als besonders wirksam erwiesen. Hierbei spielt die Haltung von Mentoren/innen gegenüber der/dem Mentee eine große Rolle. „Muss ich als Mentor/Mentorin

immer zu jedem Problem sofort eine Lösung parat haben?“ Diese Frage treibt viele Mentoren/innen um. Es sollte im Cross-Mentoring nicht darum gehen, den Mentee (mit allen methodischen Kniffen) von der eigenen Sicht der Dinge zu überzeugen, geschweige denn zu überreden, es einem gleich zu tun. Dafür ist die Gefahr zu hoch, dass die Unternehmensumfelder und beteiligte Personen zu unterschiedlich zu den eigenen Erfahrungswerten sind. Aber, Mentoren/innen sollen als Wegbegleiter Mentees dabei unterstützen, einen eigenen guten Weg für sich zu finden. Hilfreich ist hier die Kenntnis verschiedener Berater/innen-Rollen und -konzepte und der Einsatz von grundlegenden Gesprächsführungstechniken u. a. lösungsorientierte Fragen formulieren, aktiv zuhören, direktives- und non-direktives Gesprächsverhalten einsetzen... und vor allem das Bewusstsein um die Wirksamkeit und Mächtigkeit eines gemeinsam geführten, intensiven Gesprächs.

Persönliche Kompetenzen

Unter persönlichen Kompetenzen/Selbstkompetenzen versteht man die verschiedenen menschlichen Eigenschaften, die eine Person hat und die sie charakterisieren. Das sind Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und besonders zur Arbeit ausdrückt sowie ganz allgemeine Persönlichkeitseigenschaften, die nicht nur innerhalb des Arbeitsprozesses Bedeutung haben.

Im Cross-Mentoring sind besonders Fähigkeiten hilfreich, die einen reflektierten Blick auf sich selbst und andere unterstützen. Je reflektierter ein Mentor/eine Mentorin mit sich selbst und dem eigenen Handeln umgeht, desto hilfreicher kann er/sie in der Rolle als Wegbegleiter/in handeln. Wer die eigenen Stärken und Schwächen kennt und den konstruktiven Umgang damit gelernt hat, wer weiß, welche Werte und Motive ihn antreiben, kann meist auch andere dabei gut unterstützen, dies für sich selbst herauszufinden.

Die wichtigste persönliche Kompetenz für die Arbeit von Mentoren/innen im Cross-Mentoring ist die Reflexionsfähigkeit. D. h. die Fähigkeit, differenziert auf sich selbst und sein Handeln zu schauen und diese Erkenntnisse dann für den Beratungsprozess zu nutzen. Die eigenen Stärken und Übertreibungen in der Persönlichkeit können so ein bereichernder Fundus sein, aus dem Mentor/in und Mentee gemeinsam schöpfen und sich reiben können. Selbst Konflikte und Probleme, die im Mentoring-Prozess auftauchen, können dann durch reflektierte Betrachtung zum gemeinsamen Lernfeld werden.

Soziale Kompetenzen

Alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die dazu befähigen, in den Beziehungen zu Mitmenschen situationsadäquat zu handeln, werden als soziale Kompetenzen beschrieben. Darunter versteht man den Grad der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, des Einfühlungsvermögens und die Konfliktfähigkeit.

Die Anforderungen an Mentoren/innen in Bezug auf soziale Kompetenzen beziehen sich u. a. auf den Umgang mit einer zunächst fremden Person. Wie gut kann sich ein Mentor/eine Mentorin auf eine zunächst fremde Person einlassen, sich dann auch in den Anderen hineinversetzen (Empathie)? Wie geht ein Mentor/eine Mentorin mit

möglicher Kritik des Mentees um? Und wie tolerant ist er/sie gegenüber neuen Ideen und Lösungen?

Die grundlegende Mentoring-„Technik“ ist das Führen eines gemeinsamen Gespräches. Besonderes Gewicht sollte deshalb bei der Auswahl bzw. Schulung von Mentoren/innen auf die Kommunikationsfähigkeit gelegt werden. Hier gilt es seitens des Mentors/der Mentorin mithilfe verschiedener Gesprächsführungsmethoden (s. Methodische Kompetenz) mit dem Mentee in Kontakt zu kommen und dies auch während des gesamten Prozesses zu bleiben. Denn ohne Kommunikation kein Mentoring-Prozess.

2.2 Wie entwickeln Mentoren/innen sich selbst in Cross-Mentoring-Programmen weiter?

Erfahrene Führungskräfte und Manager gelten in Deutschland gemeinhin als eher weiterbildungsunfreudig. Gerade mit Mentoring-Programmen erreicht man allerdings auch diejenigen, die vermeintlich schon ausgelernt haben. Der Mentor/die Mentorin gibt den gesamten Erfahrungs- und Wissensschatz an eine/n Mentee weiter. Das erfüllt mit Stolz und so ganz nebenbei lernt er/sie im direkten Kontakt mit dem Nachrückenden viel von dessen Werten, Haltungen, Kompetenzen und reflektiert die eigenen Errungenschaften.

Selbstreflexion und Feedback als Schlüssel

Warum zeigen jedoch gerade Cross-Mentoring-Programme als Personalentwicklungsinstrument bzw. als Instrument für die persönliche Weiterentwicklung besondere Wirkung bei erfahrenen Führungskräften? Liebhart weist in ihrer Studie darauf hin, dass gerade solche Instrumente bei Führungskräften besonders hoch und entwicklungsförderlich eingeschätzt werden, die das selbstreflektierte Handeln und Denken schärfen.

Das bestätigt sich auch praktisch in der Arbeit mit Personalentwicklern und Führungskräften. Cross-Mentoring scheint hierfür das perfekte Instrument zu sein: Junge Führungskräfte werden gefordert, sich mit ihrer neuen Führungsrolle auseinanderzusetzen, Spielregeln zu erlernen und ein persönliches Rollenverständnis zu entwickeln. Für die Erfahreneren ist es herausfordernd, den eigenen, vielleicht eingefahrenen Arbeits- und Führungsstil zu überdenken und ggf. an die Anforderungen, die sich mit jüngeren Mitarbeitern oder Kollegen aus anderen Unternehmen ergeben, anzupassen und konkret und neugierig nachzufragen. Feedback ist in beiden Fällen das Schlüsselwort. Und das funktioniert nur im Cross-Mentoring hierarchie- und weitgehend ohne Interessenkonflikte.

In vielen Führungsgruppen in Unternehmen ist es nicht üblich, sich wertschätzend und offen Feedback zu geben. Dafür wird umso mehr hinter dem Rücken von anderen gesprochen. Erhalten Mentoren/innen im Cross-Mentoring von ihrem Mentee auch einmal unbequemes Feedback, ist es wichtig, sie zu ermutigen, dieses erst einmal als das anzunehmen, was es ist: ein Geschenk. Nicht jedes Geschenk gefällt uns. Und auch nicht jedes Feedback ist angenehm. Und trotzdem kann es Sinn machen, einmal darüber

nachzudenken, wie das eigene Handeln beim anderen ankommt. Das ist eine große Herausforderung an die sozialen Kompetenzen der Mentoren/innen, die ein präzises Feedback letztendlich immer auch als stärkend erfahren.

Mentoren/innen für die Rolle als „Lernende“ sensibilisieren

Welche positiven Wirkungen Mentoring auf die Entwicklung von Mentees hat, ist hinlänglich bekannt. Mit der Stärkung des eigenen Rollenverständnisses, einer Booster-Funktion gerade für Frauen in Führungspositionen und der gezielten Entwicklung der eigenen Potenziale seien hier nur einige genannt.

In den vergangenen Jahren hat sich nun – auch angestoßen durch die Diskussionen zum demografischen Wandel und dem Anspruch auf lebenslanges Lernen – der Blick auf die positiven Wirkungen und Lerneffekte bei den Mentoren/innen geweitet. Neben dem Angebot, gezielt auf eine junge und unverstellte Herangehens- und Verhaltensweise der Mentees zu sehen, werden Mentoren/innen auch noch nebenbei mit frischem akademischen und praktischen Wissen versorgt. Durch die Brille der Mentees bekommen sie zum einen ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster gespiegelt, was oftmals zu einem neuen Blick auf die eigene Organisation führt (Thema Betriebsblindheit). Zum anderen erleben sie hautnah und am eigenen Leib mit, wie die jüngere Generation tickt. Das ist eine nicht zu unterschätzende Lernmöglichkeit gerade für Erfarene, die im eigenen Unternehmen wenig bis gar keinen Kontakt zur Basis haben. Hier besteht eine einmalige Gelegenheit, beispielsweise Werte und Normen der momentan viel diskutierten „Generationen Y und Z“ kennen und einordnen zu lernen.

Im Rahmen der Vermittlung neuer Führungskonzepte und -instrumente wird in Unternehmen gerne die Rollenbeschreibung „Die Führungskraft als Coach“ verwendet. Die dort geforderte Rolle und Haltung ist gerade im Cross-Mentoring systemimmanent. Mentoren/innen lernen im Cross-Mentoring entsprechende Coaching- und Beratungstools zur Menschenführung nicht nur theoretisch, sie wenden diese im besten Fall im Mentoring an und reflektieren erfolgreiches und nicht-erfolgreiches Verhalten.

Wechselseitiges Lernen anstoßen

In modernen Programmen wird deshalb auch unbedingt der Diskurs über die Rollen und Aufgaben zwischen Mentoren und Mentees gezielt angeregt und begleitet. Dazu gehört, beim Mentor ein Gespür dafür zu entwickeln, dass auch der/die Mentee Einiges zu geben hat. Mentees können parallel dazu ermutigt werden, dem/der Mentor/in aktiv konstruktives Feedback zu geben und auch einmal in die Rolle des Beratenden zu schlüpfen. Das entspricht mittlerweile auch der Realität in Unternehmen. Dort wird immer wichtiger, dass auch erfahrene Führungskräfte bereit sind, sich weiter zu entwickeln und auch Feedback von ihren Mitarbeitenden einzuholen und konstruktiv zu verarbeiten.

Auch gibt es schon jetzt immer häufiger junge Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen und in ihrer Organisation niemanden haben, mit dem sie über die daraus entstehenden Herausforderungen sprechen können. Hier können Mentoren/innen Hilfestellungen geben und Reflexionsangebote machen, wie ältere Mitarbeitende geführt werden

können – ein Geben und Nehmen aus Generationensicht, das den demografischen Wandel berücksichtigt.

Wechselseitig lernen wir am besten, wenn im Mentoring Begegnungen „auf Augenhöhe“ möglich sind. Dazu muss man den unterschiedlichen Erfahrungshintergrund von Mentees und Mentoren/innen nicht negieren. „Auf Augenhöhe“ heißt hier eher – „von Mensch zu Mensch“. Dazu hilft es, wenn Mentoren/innen sich immer wieder bewusst machen, dass auch Mentees schon sicher interessante Erfahrungen in ihrem Leben gemacht haben, von denen sie profitieren könnten.

Cross-Mentoring als Form des kollaborativen Lernens über Unternehmensgrenzen hinweg

In Zeiten, in denen viel über kollaborative Lernformen in Unternehmen zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern/innen gesprochen und nachgedacht wird, ist Cross-Mentoring diesem Gedanken schon lange verpflichtet. Mentoren/innen und Mentees aus unterschiedlichen Organisationen treffen aufeinander und können sich branchen- und unternehmensübergreifend vernetzen. Mehr übergreifendes Lernen geht an dieser Stelle kaum. Mentoren/innen können im Cross-Mentoring neben den Erfahrungen der Mentees auch die Erfahrungen anderer Mentoren/innen aus anderen Organisationen für sich nutzen. Der Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg wird meist als besonders bereichernd und blicköffnend wertgeschätzt.

Erkenntnisgewinn: „Ich muss nicht auf jedes Problem sofort eine Lösung haben“

Nicht immer gleich vorschnell mit der ersten Idee, die einem einfällt, punkten. Das fällt gerade sehr erfahrenen Führungskräften, die sich als Mentoren/innen engagieren, schwer. Was im Unternehmensalltag von ihnen oftmals erwartet wird, ist im Mentoring-Prozess eher hinderlich. Schließlich soll ja der/die Mentee selbst auf die für sie/ihn passende Lösung kommen. Denn im Cross-Mentoring geht es darum, den/die Mentee dazu zu befähigen, auch in Zukunft – ohne Mentor/Mentorin – passende Lösungen für Probleme zu generieren. Das geht nun mal am besten, wenn man selbst Lösungsstrategien entwickeln kann und nicht gleich eine Lösung oder Idee dazu präsentiert bekommt. Mentees testen das sehr gerne bei ihren Mentoren/innen aus, schließlich geht so eine Lösungsfindung dann ja auch recht zügig. Es erfordert auch hier der Selbstreflexion beim Mentor/bei der Mentorin zu wissen, wo die eigenen „Helfersyndrom-Knöpfe“ sind und ein bewusstes Ausbrechen aus gewohnten Mustern. Das kostet viele Mentoren/innen enorme Kraft und Anstrengung, sich hier auch einmal zurückzunehmen.

Übertrag der Mentoring-Erfahrung in den eigenen Führungsalltag

Was passiert jedoch mit den Erfahrungen, die Mentoren/innen im Mentoring machten? Bleiben diese auf den Mentoring-Partner und den Prozess beschränkt? Oder gibt es durch die Arbeit im übergreifenden Tandem auch Auswirkungen auf die eigene Führungsarbeit?

Ein erfahrener Diplom-Ingenieur resümiert seine Erfahrungen als Mentor demnach folgendermaßen: „Feedback annehmen, Offenheit, Achtsamkeit, Augenhöhe und

Respekt gegenüber Unterschiedlichkeit nahmen durch den direkten Austausch mit dem Mentee großen Einfluss auf meine Führungs- und Entscheidungsprozesse. Das war eine wichtige und anhaltende Erfahrung in Bezug auf die Wirkung von Führung im Umgang mit Menschen und für das Erreichen von Zielen.“

Während Mentees im Mentoring eher quantitativ lernen (neues Wissen erwerben und einordnen), ist der Lernzuwachs bei Mentoren/innen eher qualitativ zu bewerten (erworbenes Wissen reflektieren). Ein Mentor beschrieb seinen Lernerfolg in diesem Sinne mit den Worten: „Meine Wahrnehmung auf Führungsprozesse wurde durch das Mentoring-Programm geschärft. Die Körnung wurde feiner.“

Die direkte Erfahrung mit einer Person, die einem nicht hierarchisch unterstellt ist, und deren unmittelbaren Reaktionen, bringt für Mentoren/innen viele übergreifende Lerneffekte mit sich. Dem Prinzip von Cross-Mentoring ist es innewohnend, sich ganz ohne Weisungsbefugnis einem Menschen nähern zu können. Die Beziehungsarbeit nimmt daher einen großen Teil im Mentoring ein – mehr als das oftmals in Organisationen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden stattfindet. Sich wirklich ganz auf einen anderen einzulassen und sich diesem mit Respekt und Achtsamkeit zu nähern, zu verstehen, was diesen bewegt und diesen dann bei der eigenen Lösungsfindung zu unterstützen, kann ein großer Gewinn für Mentoren/innen für ihre Arbeit in den eigenen Organisationen und die eigenen Mitarbeitenden sein.

2.3 Unterstützende Instrumente für Mentoren/innen in Cross-Mentoring-Programmen

Mentor/in zu sein ist eine herausfordernde Aufgabe. Das merken viele, die sich als Mentor/in engagieren, erst im Laufe des Mentoring-Prozesses.

- Wie gestalte ich das Kennenlernen?
- Was wird von mir erwartet?
- Muss ich auf jede Frage eine Antwort parat haben? Und was, wenn ich mal keine Antwort weiß?
- Kann ich diesen Prozess steuern? Wie mache ich das?
- Bin ich kommunikativ gerüstet?
- Was mache ich, wenn es schwierig wird mit dem Mentee?
- Was mache ich, wenn mir sehr persönliche Dinge anvertraut werden und ich mich überfordert fühle?
- Geht es anderen Mentoren/innen auch so? Und wie machen die das?

Das sind nur einige Fragen, mit denen sich Mentoren/innen vor und während des Mentorings beschäftigen.

Um die Mentoren/innen im Cross-Mentoring-Prozess gezielt zu unterstützen, ist es ratsam, spezielle Angebote für diese anzubieten, die genau auf deren Bedarf ausgerichtet

sind. Das können sowohl Schulungs- oder Workshop-Angebote sein (Bsp. Beratungskompetenz, Prozessbegleitung), als auch Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit den anderen Mentoren/innen oder Einzelcoachings.

Aus meiner Erfahrung hat sich eine Kombination aus folgenden Instrumenten zur Unterstützung von Mentoren/innen bewährt. Diese sollten innerhalb des Rahmenprogramms stattfinden und transparent dargestellt werden:

1. Computergestützte Einzelassessments

Neben der Verwendung von Profilbögen als Grundlage für das Matching von passenden Mentoring-Tandems können auch computergestützte Einzelassessments bzw. Testverfahren, die bestimmte berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale beschreiben, sinnvoll sein. Bei der Verwendung solcher Analyse-Instrumente ist ein sensibler Umgang notwendig. Das heißt, sie sollten unbedingt von geschultem Personen durchgeführt und danach unbedingt im Vieraugengespräch gemeinsam ausgewertet werden. Sie können als Einstieg für ein Gespräch über Erfahrungen, Werte, Haltungen, Führungsverhalten etc. mit Mentoren/innen dienen und schulen zudem die Reflexionsfähigkeit der Mentoren/innen. Zudem weisen solche Analysen Programmführende und Mentoren/innen auf besondere Stärken und mögliches schwieriges Verhalten für die Arbeit im Tandem hin.

Neben Persönlichkeitstests wie beispielsweise dem „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)“, dem „DISG-Persönlichkeitsprofil“, dem „Myer-Briggs-Typenindikator (MBTI)“ und den „BIG Five (Neo-FFI)“ können je nach Thema und Agenda des Cross-Mentorings auch Potenzialanalysen zur Ermittlung persönlicher Eigenschaften, Verhalten und Kompetenzen gemacht werden. Viele Organisationen arbeiten in der Personalentwicklung mit Tools, die möglicherweise auch für die Mentoring-Themenstellung einsetzbar sind. Auch hier geht es für die Mentoren um den Einstieg in die Reflexion von eigenem (Führungs-)Verhalten und den damit verbundenen Auswirkungen. Für viele Mentoren/innen ist dieser Einstieg hilfreich, eigenes Verhalten bzw. die eigenen Werte und Haltungen besser zu beschreiben. Da Mentoring für Mentoren meist ein hohes Maß an Persönlichkeitsentwicklung bedeutet, können hier Ansatzpunkte für eigene Entwicklungen entdeckt und weiterverfolgt werden.

In jedem Fall muss nach einer solchen Testung/Analyse ein Gespräch durch eine kompetente Person (Coach/Personalentwickler o. ä.) geführt werden. Dort können die Ergebnisse professionell eingeordnet und die Relevanz für den Verlauf und die persönliche Entwicklung im Mentoring-Prozess besprochen werden.

2. Schulungen für Mentoren/innen

Schulungen dienen der Wissensvermittlung von Mentoren/innen. Für sie ist es hilfreich, vor und während der Arbeit im Tandem zeitnah zum Prozess mit notwendigen Informationen versorgt zu werden. Schon bevor das Matching offiziell ist, können sie in speziell dafür konzipierten Seminaren/Schulungen auf ihre Rolle und den Prozess vorbereitet werden. In eher vermittelndem Modus werden den Mentoren/innen für den Mentoring-Prozess im unternehmensübergreifenden Tandem hilfreiche Instrumente zur Gesprächsführung und zum möglichen Vorgehen vorgestellt. Auch alle rahmengebenden

Informationen (Termine, Strukturen, Gesprächsleitfäden, Zielvereinbarungen, o. ä.) können hier vermittelt und vorgestellt werden.

3. Workshops mit und/oder ohne Mentees

In Workshops können Mentoren/innen sowohl gemeinsam mit den Mentees, als auch in ihrer Peer-Gruppe neue Verhaltensalternativen gemeinsam erarbeiten und ggf. gleich ausprobieren. Hier wird speziell auf die Erweiterung der Methodenkompetenz bei Mentoren/innen eingegangen, indem ein festgelegtes gemeinsames Thema in kooperativer Art und Weise und moderiert bearbeitet wird.

Kollegiale Beratung kann hier als Methode eingeübt und weiterentwickelt werden. Kollegiale Beratung ist eine praxiserprobte Beratungsform für Gruppen, mithilfe der sich die Teilnehmenden wechselseitig zu Themen aus ihrem Mentoring-Tandem bzw. Berufsalltag beraten. Problematisches kann hier konkret mithilfe der Gruppe reflektiert werden. Lösungsoptionen werden entwickelt und können von den Teilnehmenden als Impuls mit in die Arbeit im Tandem genommen werden.

Mit Workshops wird auch der Ansatz des kollaborativen Lernens unterstützt, bei dem der gemeinsame Lernprozess, die Kommunikation der Gruppenmitglieder untereinander und die Erarbeitung einer gemeinsamen Wissensbasis die individuelle Lösungsfindung im Tandem flankieren.

Im Folgenden wird der Ablauf für eine Kollegiale Fallberatung, wie sie in einem Mentoring-Workshop eingesetzt werden kann, vorgestellt (siehe Tab. 2.1).

In Workshops ist – im Gegensatz zu den eher Inhalt vermittelnden Schulungen – der Platz, um sich gegenseitige Erwartungen und Bereitschaften von Mentoren/innen und Mentees systematisch offenzulegen und diese auch in der Gruppe zu besprechen.

4. Mentoren/innen-Supervisionen in der Peer-Gruppe

Diese werden manchmal auch als Round-Tables, etc. beschrieben und dienen dem Austausch der Mentoren/innen untereinander. In einem geschützten Raum können Mentoren/innen sich u. a. über best-practice, Problematisches und Herangehensweisen mit anderen besprechen. Mentoren/innen schätzen diese Runden, da sie dort ohne Mentees ihr Handeln und Tun in ihrer Rolle reflektieren, Hilfreiches und Hinderliches mit anderen teilen, besprechen und eventuell neue Lösungsmöglichkeiten finden können. Hier kann auch ganz bewusst zum Fremdbild-/Selbstbild-Abgleich durch die teilnehmenden Mentoren/innen eingeladen werden. Diese Settings bedürfen einer geübten Moderation und brauchen meist etwas Zeit bzw. mehrere Termine, damit sich die Mentoren/innen untereinander öffnen. In den Supervisionen-Runden kann die oben skizzierte Methode der Kollegialen Fallberatung ebenfalls zum Einsatz kommen.

5. Einzelcoaching für Mentoren/innen

In Einzelsettings können spezielle konflikthafte Themen, die im Mentoring auftauchen, gezielt und effektiv bearbeitet werden. Zudem können hier in vertrauensvoller Umgebung Themen angesprochen werden, die die Mentoren/innen nicht in der Peer-Gruppe bzw. mit dem Mentee besprechen möchten. Bisweilen geraten Mentoren/innen wie

Tab. 2.1 Methode der Kollegialen Fallberatung zum Einsatz in Mentoring-Workshops

Kurzvorstellung Themen Themenauswahl	• In einer Einstiegsrunde, werden aktuelle Themen mit Beratungsbedarf kurz vorgestellt • Im Konsens werden Themen ausgewählt, die in der zur Verfügung stehenden Zeit sinnvoll bearbeitet werden können
Ausgewähltes Thema wird vorgestellt	• Der Fallbesitzer stellt das ausgewählte Thema ausführlich vor • Fragen zum Verständnis dürfen gestellt werden • Es werden noch keine Hinweise/Kommentare zur Lösung oder Ratschläge gegeben
Der Fallbesitzer stellt seine Klärungsfragen	• Der Fallbesitzer stellt seine Fragen zum Thema, auf die er eine Antwort haben will
Der Fallbesitzer zieht sich aus der Runde zurück	• Evtl. hinter eine Moderationswand, auf jeden Fall aus dem Kreis der „Beratenden“ • Er/sie notiert sich Ideen und Anregungen • Ist nicht aktiver Teil der weiteren Prozesses
Die Kolleginnen/Kollegen reden über den Fall und entwickeln Lösungsvarianten	• Die Teilnehmenden tauschen sich über den vorgetragenen Fall aus • Sie bringen eigene Erfahrungen zum Thema ein • Stellen Hypothesen auf • Suchen nach Lösungen
Fallbesitzer/in kehrt in die Runde zurück	• Der Fallbesitzer schildert kurz, welche Erkenntnisse er gezogen hat
Transfer der Beratenden	• Die beratenden Kolleginnen und Kollegen schildern kurz, welche Erkenntnisse sie für ihre eigene Arbeit aus dem Fall gezogen haben

andere Beratungsprofessionen auch an ihre Grenzen als Beratende. In diesen Einzelsitzungen kann auch immer wieder ein Blick auf die vorangegangenen Analyse-Auswertungen (s. Computergestützte Einzelassessments) geworfen werden, um dort mögliche Hinweise auf Schwieriges und Gelungenes und den Umgang damit zu erhalten.

Um den bewusst wahrgenommenen Nutzen für Mentoren/innen zu fördern und zu erhöhen, haben sich meiner Erfahrung nach folgende Prinzipien besonders bewährt:

- a) Mentoren/innen sollten im Auswahlprozess die gleiche Aufmerksamkeit wie die Mentees erhalten (z. B. gleiches Verfahren wählen)
- b) Mentoren/innen definieren von vornherein eigene Handlungsfelder für das Cross-Mentoring und setzen sich eigene Ziele
- c) Viele gemeinsame Veranstaltungen mit den Mentees und ggf. in der Peer-Gruppe erhöhen die Chance auf kollaboratives Lernen
- d) Gezielte Prozessreflexion der Arbeit im Tandem
- e) Angebote zu Einzelcoaching für die Mentoren/innen zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung

2.4 Inhalte und Themen für Workshops/Schulungen, etc

Die Inhalte der Instrumente richten sich nach dem Thema und strategischem Ziel des Cross-Mentorings. Ist beispielsweise „Führung“ das Thema des Mentorings, ist es folgerichtig, Testungen, die im Einzelassessament durchgeführt werden, auch darauf hin auszurichten bzw. auszusuchen. Es gibt hier diverse Instrumente, die das Führungsverhalten beleuchten und als Grundlage für Auswahl bzw. Zielgespräche dienen können. Ebenso sollten dann auch die Workshops inhaltlich so gestaltet sein, dass sie das Gesamtthema und -ziel des Mentorings unterstützen.

Hier einige Beispiele für Themen, die für Cross-Mentoring-Programme mit dem Schwerpunkt „Führung“ hilfreich sein können:

- Cross-Mentoring als Prozess verstehen und gestalten
- Grundlagen der Beratungssituation
- Beratungsmodelle und -haltungen
- Feedback als Lern- und Entwicklungsinstrument
- Kommunikationsmodelle kennenlernen und vertiefen
- Gesprächsführung und Interventionen
- Persönlichkeitsmodelle: Wie „ticke“ ich? Wie „ticken“ die Anderen?
- Organisationen verstehen und Einfluss nehmen
- Führungsmodelle und -theorien, Frauen und Männer in Führungssituationen
- Umgang mit Belastung als Führungskraft
- Führung und Motivation
- ...

In Cross-Mentoring-Programmen mit anderen thematischen Ausrichtungen wird die Themenauswahl variieren. Grundlegend für alle Cross-Mentorings sind jedoch Inhalte, die sich mit der Beratungsrolle, dem Beratungsprozess und der Gesprächsführung beschäftigen. Sie können für alle CM-Programme als grundlegende Kenntnisse für Mentoren/innen vermittelt werden.

2.5 Erfahrungsberichte aus der Praxis: Das haben Mentoren/innen im Cross-Mentoring für sich mitgenommen

Um zu sehen, welche persönlichen Erfahrungen Mentor/innen in Cross-Mentoring-Programmen machen und welchen persönlichen Hauptnutzen diese für sich benennen, wurden fünf Mentoren/innen des Cross-Mentoring-Programms „p. i. t.-mentoring“ qualitativ befragt. Die Reflexion wurde durch sechs Leitfragen (s. Anhang) unterstützt.

**Bianca Denert, Abteilung Personal, Personalentwicklung,
LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG**

1. Mein Hauptnutzen

Einige Monate vor Beginn des Mentoring-Programmes übernahm ich eine neue Stelle als Sachgebietsverantwortliche der Personalentwicklung bei der LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG. Vorher war ich Mitarbeiterin in diesem Team. Durch interne Umstrukturierungen gab es ein neues Sachgebiet mit neuen Mitarbeitern, neuen Tätigkeiten sowie Aufgaben. Eine vielschichtige Herausforderung, die ich gern und gut meistern wollte. Einerseits stellte ich mir das Ziel, ein gutes Team aufzubauen und andererseits musste ich den Spagat vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten hinbekommen.

Das Mentoring-Programm, das über einen Zeitraum von zwölf Monaten ging, lieferte mir viele hilfreiche Tipps und stärkte mich nachhaltig in meiner persönlichen Entwicklung. Der Hauptnutzen war für mich der Austausch mit anderen Unternehmensbranchen zu unterschiedlichen Themen, die Chance ein individuelles Coaching auch als Mentor zu bekommen und verschiedene Praxissituationen einfach mal mit anderen Teilnehmern in unseren Treffen zu besprechen oder zu diskutieren.

2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?

Wir bauten innerhalb der Gruppe ein eigenes vertrauensvolles Netzwerk auf und das hält schon seit vier Jahren. Gern tausche ich mich heute regelmäßig einfach mal aus oder ich wähle den direkten Draht per Telefon, wenn ich mal ein Einzelcoaching oder einen Tipp von meinem Mentee oder anderen Mentoren brauche.

3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?

Es spielte keine Rolle, sondern es war eine gute Lösung und eine zusätzliche Herausforderung für mich als Mentor. Durch diese Tandembildung bekam ich neue Einblicke und Kenntnisse zu Themen, die auch in unserem Hause von Bedeutung waren, der Umgang mit Fragetechniken wurde enorm trainiert und ich schärfte meinen Blick für das Wesentliche.

4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen die Arbeit im Tandem und Ihre persönliche Entwicklung unterstützt?

Bis es richtig losging, mussten einige Hürden gemeistert werden. Es begann mit einer Potenzialanalyse (Computergestütztes Einzelassessment mit einer individuellen Auswertung). Dann war das erste Kick-off-Treffen. Ich war teilweise überrascht, wie das Matching zustande kam und die Tandem-Teams gebildet wurden. Es dauerte wenige Treffen, bis ein vertrauensvolles Verhältnis mit meinem Mentee (der älter, länger als Führungskraft tätig und aus dem gleichen Tätigkeitsfeld „Personal“ kam) bestand. Zum Anfang erarbeitete jeder seine Ziele und Erwartungen, die wir am Mentoring-Programm hatten und tauschten uns dazu aus. Dann lief der Prozess fast von selbst. In unseren Mentor-Mentee-Treffen hatten wir genügend Praxissituationen, anhand derer wir ziel- und

lösungsorientiert den Standpunkt des Anderen diskutierten. Zur Vernetzung und Teambildung der gesamten Gruppe fanden zentrale Treffen oder Trainings geteilt nach Mentoren oder Mentees statt. Diese Gruppentreffen gaben mir die Chance, bei Bedarf eine weitere Sichtweise für ein nächstes Tandemcoaching zu erhalten. Gleichzeitig wurden durch Workshops meine Führungskompetenz und persönliche Entwicklung zu den Themen Kommunikation und Konfliktmanagement gefordert und gefördert.

5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Da ich zu Beginn meiner neuen Tätigkeit als Sachgebietsverantwortliche am Cross-Mentoring teilnahm, halfen mir die Erfahrungen langjähriger Führungskräfte, Fehler in der Teambildung zu vermeiden. Gleichzeitig wurden durch die vielfältigen Erlebnisse, Herausforderungen und die Erwartungen meines Mentees meine Sozial- und Führungskompetenz an verschiedenen praktischen Fällen gefördert und gefordert. Durch den Auftrag an alle Mentoren im Rahmen des Mentorings, einen Workshop für die Mentees zu organisieren, erhielt ich neue Ansätze für eine effektivere Leitung von Besprechungen.

6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

Sich den Herausforderungen stellen und sich auf alles einlassen. An manche Situationen oder Tipps, die erst nicht so wichtig erschienen, erinnere ich mich gerne heute noch.

**Stephanie Faehling, Personalleiterin,
Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH/Klinikum Neukölln**

1. Mein Hauptnutzen

- Durch den gemeinsamen Austausch entstand oftmals ein Perspektivwechsel
- Änderung der Betrachtung der besprochenen Situationen
- Denkanstöße durch die Sicht der Mentee
- Zusammensetzung der Tandems (die Unterschiedlichkeit und gleichzeitig gute Passung)
- Vergleichbare Erfahrungen und Haltungen
- Eigenes Führungsverhalten und Führungsrolle noch mal bewusster wahrnehmen

2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?

„Unbeabsichtigt“ kam für mich eher die Erkenntnis, dass ich aktuell tatsächlich sehr viel Zeit in den Job investiere und gefühlt kaum Zeit für das Mentoring hatte. Allerdings war das – auch rückblickend betrachtet – nicht wirklich das Wichtigste. Auch meine Mentee war zeitlich sehr eingebunden. So fanden die persönlichen Treffen zwar nicht ganz so häufig statt – dafür arbeiteten wir aber immer mit großer Intensität an den Themen, wenn wir uns trafen.

Außerdem war mir gar nicht so bewusst, wie hilfreich auch einfache Fragen und eigene Erfahrung für meine Mentee waren.

3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?

Spannend war es als neutraler Betrachter auch noch mal eine andere Unternehmenskultur kennenzulernen; sei es durch die Gespräche mit der Mentee, als auch durch Einblicke, die ich vor Ort an ihrem Arbeitsplatz gewinnen konnte.

4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen die Arbeit im Tandem und Ihre persönliche Entwicklung unterstützt?

Sowohl im Einzelcoaching, als auch in den Workshops und in den Gesprächen mit den anderen Mentoren/innen konnte ich für den Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern neue Ideen und Strategien mitnehmen.

5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Mein Blick und Umgang mit Unterschiedlichkeiten hat sich noch einmal mehr geschärft.

6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

- Einfach machen ohne viel im Vorfeld darüber nachzudenken
- Sich auf den Prozess und den anderen einzulassen, dann ergibt sich der Rest.

**Elke Schnurpheil, Direktionsbeauftragte Berlin, Personal und Organisation,
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA)**

1. Als Hauptnutzen für mich kann ich Folgendes erkennen

- Das eigene Führungsverhalten durch Mentee und andere Mentoren/Mentorinnen besser gespiegelt zu bekommen
- Austausch mit anderen Mentoren/Mentorinnen und dadurch Erkenntnisse für das eigene Führungsverhalten und die eigene Arbeitswelt
- mehr Einfühlungsvermögen in die Rolle des anderen zu gewinnen
- die Entwicklung einer anderen Person positiv zu begleiten, ohne dabei den täglichen „Arbeitskram“ erledigen zu müssen
- Grenzen ziehen zu lernen gegenüber den Erwartungen und Anforderungen von Mentees
- Probleme aus anderen Bereichen als dem eigenen Aufgabenfeld zu erfahren und dafür mehr Verständnis zu entwickeln
- Ausschlaggebend dafür waren:
- Die Möglichkeit, sich in Ruhe abseits des eigenen Arbeitsalltags diesen Dingen zu widmen
- die gute Zusammensetzung der Tandems und die „bunte“ Mischung aller Beteiligten aus den unterschiedlichsten Branchen, Führungsebenen und Führungsrollen
- ein jeweils intensiver, offener und vertrauensvoller Austausch aller Beteiligten unter der professionellen Begleitung der Coaches.

2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?

- Abstand zum eigenen Führungsverhalten zu bekommen, weil ich keine konkrete Arbeitssituation zu begleiten hatte, sondern dadurch in der komfortablen Situation war, auch ohne Druck etwas ausprobieren zu können
- lernen, sich selbst zurückzunehmen
- die eigene Fähigkeit zu verstärken, der Mentee nichts als Lösung fertig zu präsentieren, sondern ihre Entwicklung nach deren Vorgaben und Bedürfnissen zu begleiten
- Rahmen geben und auf Einhaltung der erarbeiteten Ziele zu bestehen

3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?

Das war für mich sehr hilfreich, weil ich nicht Gefahr lief, sofort eine Lösung parat zu haben, ohne auf die Mentee zu hören. Zunächst musste ich ihre Lage aufnehmen, um dann ggf. erst mit ihr gemeinsam zu überlegen und Strategien zu entwickeln und zu handeln. Ich musste häufiger unabhängig von den eigenen Kenntnissen und Erfahrungen agieren. Das war für mich belebend und sicher hilfreicher für meine Mentee, als etwas standardisiertes Fertiges „übergestülpt“ zu bekommen. Gleichzeitig wurde ich kritischer gegenüber den eigenen erprobten und ggf. festgefahrenen Verhaltensweisen.

4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen die Arbeit im Tandem und Ihre persönliche Entwicklung unterstützt?

Sehr gute Unterstützung des Tandems mit Impulsen und zurückhaltenden Korrekturen sowie immer mit der Ermunterung, eigene Wege zu finden. Dadurch konnte ich mich besser mit Distanz beobachten und das eigene Verhalten korrigieren. Gleichzeitig wurden wir angehalten, die eigenen Standards einzuhalten und Anforderungen an uns zu stellen.

5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Das Mentoring wird jetzt in der BImA (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben) in bestimmten Bereichen als akzeptiertes Führungsinstrument eingesetzt. Ich sehe durch meine Mentoring-Erfahrung vieles im Arbeitsalltag gelassener und vertraue mehr auf eine positive Entwicklung auch bei problematischen Situationen. Ich nehme mich mehr zurück zugunsten der Arbeit und Ideen anderer, ich bin nicht mehr die „Problemlöserin“ für alle und alles. Mein Führungsverhalten, zur Selbstständigkeit anzuleiten, ohne allein zu lassen, ist bestärkt worden und hat sich deswegen auch weiter verstärkt.

6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

- Probleme, Schwierigkeiten, Befindlichkeiten nicht persönlich nehmen
- flexibel bleiben und nicht zu starr an der Zielvereinbarung festhalten, wenn man gemeinsam auf dem Weg feststellt, dass andere Dinge als geplant Priorität haben sollen
- klare Regeln im Verhältnis Mentor/Mentorin und Mentee aufstellen, z. B. was erarbeitet werden soll, wie es erarbeitet werden soll, wie miteinander umgegangen wird

- Grenzen setzen
- sich nicht in die Rolle des allumfassenden Problemlösers drängen zu lassen

Katrin Schöttel, Organisations- und Technologieberatung, selbstständig

1. Mein Hauptnutzen

- Mich selbst und mein Handeln in der Beratungssituation zu reflektieren
- Erfahrungen an der Schnittstelle und dem Grenzbereich Coaching und Mentoring zu sammeln. Wo hört Mentoring auf und fängt Coaching an und umgekehrt?
- Wie kann ich beide Rollen (Coach/Mentor) gut unter einen Hut bringen?
- Kollegialer Austausch mit den anderen Mentoren/innen und auch mit den Mentee
- Lernen aus den Erfahrungen der Anderen
- Im Austausch mit den anderen Teilnehmenden klarer über sich selbst werden

2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?

Es ist genau das passiert, was ich erwartet und mir gewünscht habe. Das war nicht unbeabsichtigt. Da ich mich im Vorfeld mit der Rolle und dem Programm beschäftigt habe, gab es keine besonderen Überraschungen. Ich war auf Vieles vorbereitet.

3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?

Grundsätzlich spielte das keine Rolle, weil ich das in meiner Arbeit als Coach und Beraterin in der täglichen Arbeit oft erlebe. Ich muss mich eigentlich ständig auf neue Leute einstellen. Gerade in der Arbeit als Coach und Mentor ist der Abstand zum Gegenüber wichtig. Wenn ich das Umfeld, aus dem der Mentee kommt gar nicht kenne, ist es leichter, diesen Abstand über den gesamten Mentoring-Prozess zu wahren. Das macht die Dissoziation leichter.

4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen die Arbeit im Tandem und Ihre persönliche Entwicklung unterstützt?

Ich habe durch meine Coaching-Ausbildung schon viele Interventionen und Techniken kennengelernt. Im Mentoring konnte ich diese in den Workshops auffrischen und vertiefen. Zu sehen, wie andere Workshops moderieren, war für mich besonders spannend. Hier konnte ich für meine tägliche Arbeit einige neue Impulse für die Arbeit mit Gruppen und Einzelnen gewinnen. Diese flossen auch in die Arbeit im Tandem ein.

5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Die Arbeit als Mentorin hat mir geholfen, spielerischer mit den verschiedenen Perspektiven zwischen Coaching und Mentoring umzugehen. Die Frage, in welcher Rolle bin ich gerade wirksam, habe ich mir immer wieder gestellt. In den Beratungssituationen bin ich auch immer wieder sehr bewusst in die direktivere Mentorenrolle gegangen und habe auch mal konkrete Ratschläge gegeben. Anders, als ich das im Coaching tun würde.

6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

- sich unbedingt drauf einlassen (zeitlich und mental)
- offen sein für das was kommt oder auch nicht
- immer auf Augenhöhe arbeiten
- nicht die Verantwortung für die andere Seite übernehmen...

**Torsten Oertmann, Leiter mechanische Entwicklung, Aktive Implantate,
Biotronik SE & Co. KG**

1. Mein Hauptnutzen

- Kontakt zu anderen Personen
- Aufbau eines Netzwerkes bzw. Erweiterung desselben
- Einblick in die Abläufe und dem Umgang mit ähnlichen Themen oder Situationen in anderen Firmen
- Mit der Denkweise einer nicht mit dem eigenen Unternehmen verwobenen Person konfrontiert zu werden
- Erweiterung des eigenen Wissens als auch der Reflexion der Themen im eigenen Unternehmen
- Fremde Sichtweisen/Erfahrungen führen zu einer Intervention in der eigenen Denkweise und somit zum Überdenken und ggf. auch Ändern von eigenen Mustern.

2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?

Das Kennenlernen von wirklich interessanten Personen und einen Einblick in deren berufliche Situation. Das könnte mehr gefördert werden. Nebenbei kamen daraus Cross-over-Diskussionen, die den eigenen Wahrnehmungsbereich erweiterten.

3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?

Kommt der Mentee aus einem anderen Unternehmen geht die Diskussion zwangsläufig auf eine abstrakte Ebene, vorausgesetzt beide verlieren sich nicht in Details der Erklärung von Abläufen oder Situation in ihren Unternehmen. Aus der abstrakten Ebene ist der Helikopterblick leichter zu erreichen. Damit sollten sich Lösungsansätze einfacher erarbeiten lassen.

4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen die Arbeit im Tandem und Ihre persönliche Entwicklung unterstützt?

Die begleitenden Veranstaltungen hatten für mich methodisch-auffrischenden Charakter. Ich denke, hier ist viel beim Mentee passiert. Ich hoffe mit Nachhaltigkeit. Für mich war es ein Coaching mit der „Herausforderung“ einem völlig Fremden eine klare Ansage machen zu müssen. Das übt für die eigene Arbeit und in der Wahrnehmung, wann eine inakzeptable Situation entstanden ist, die einer Klärung bedarf.

5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Wenig, ausgenommen von der immer wiederkehrenden Erkenntnis, dass Führung in vielen Unternehmen schlecht praktiziert wird.

Ich merke, es ist ausgesprochen wichtig, das Mentor und Mentee einen ähnlichen Stand in ihrer Entwicklung haben. Das bezieht sich auf Alter, Funktion und Erfahrungen, wobei Erfahrung auch Lebenserfahrung sein kann. Ansonsten kann es sehr schnell zu einem nur einseitigen Nutzen kommen.

6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

- Sorge dafür, dass du einen Partner auf Augenhöhe hast
- Sorge für gleichmäßigen Nutzen beider Partner
- Vernetze dich mit den anderen Teilnehmern, denn auch dort sind wichtige Inputs zu holen

Einen ganz persönlichen Einblick, in das, was Cross-Mentoring bewirken kann, geben auch folgende Zeilen eines Mentors aus einer Abschlussveranstaltung wieder:

Das Mentee-Ohr (gekürzt)

Das Führungsleben ist ein Wunsch und immer eigene Wahl,
oft wechselt es mit Lebensfreude und mischt sich auch mit Qual.

Wer sich dann spiegelt und daraus lernt, gewinnt an Qualität,
so tauschte Mentor eines Tages Dominanz mit Souveränität.

Wie wirke ich und hört man mich, nur manchmal oder nie,
die Frage trieb mich... und so kam, Mentor zu
dem Mentee.

Wer still und stumm durchs Leben geht und niemals reflektiert,
der hat mit Führung nichts im Sinn, weil nie etwas passiert.

Spieglein, Spieglein an der Wand, wer hat die Kompetenz,
der Spiegel sagt: „Das entscheidest Du, Spiegeln ist die Essenz.“

Steter Austausch und das Spiegeln geben den Takt vor,
ich freue mich über diesen Sprit, und dank dem Mentee-Ohr.

Ob Mentee oder auch Mentor, die Sorgen sind oft gleich,
doch Mentor hat den kleinen Makel, wird nicht so gerne weich.

Wir sollten uns noch weiter treffen, gern ohne Schutzprogramm,
ein Hilferuf oder ein Rat, kommt immer bei mir an.

(Autor: Ein Mentor, Dezember 2010)

Anhang

Qualitative Fragen an Mentoren/innen zur Unterstützung der Reflexion ihrer Erfahrungen.

1. Welchen (Haupt)-Nutzen konnten Sie für sich aus dem Mentoring ziehen? Was war hierfür ausschlaggebend?
2. Was kam so nebenbei und war (evtl.) gar nicht beabsichtigt?
3. Welche Rolle spielte dabei, dass der/die Mentee aus einem anderen Unternehmen kam?
4. Wie haben die begleitenden Veranstaltungen (angefangen von der Potenzialanalyse/ Workshops/Supervisionen, Einzelcoaching)...
 - a) ... die Arbeit im Tandem unterstützt?
 - b) ... ihre persönliche Entwicklung unterstützt?Was genau ist hier angestoßen worden bzw. war förderlich für die Arbeit im Tandem?
5. Welchen Einfluss hatte/hat das Cross-Mentoring auf Ihre Arbeit als Führungskraft?
6. Was genau würden Sie einem Mentor/einer Mentorin, der/die an einem Cross-Mentoring-Programm teilnimmt, unbedingt mit auf den Weg geben?

Über die Autorin



Katja Rudat Die studierte Kommunikationswissenschaftlerin (Ludwig-Maximilians-Universität München) leitete neun Jahre das unternehmensübergreifendes Business-Mentoring-Programm „p. i. t.-mentoring“ für Führende und war in der Funktion als Programmleiterin Mitbegründerin der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM).

Sie trainiert und begleitet Mentoren/innen wie Mentees unterschiedlicher Mentoring-Programme und berät Organisationen bei der Implementierung von Mentoring in die Personalentwicklung.

Weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in der Beratung von Organisationen in Personalentwicklungs- und Kommunikationsprozessen, der Moderation von Workshops, der Teamentwicklung und der individuellen Begleitung von Führungskräften im Coaching und Training.

Basis ihrer selbstständigen Beratertätigkeit sind ihre Erfahrungen in der Medien- und Kommunikationsbranche u. a. als Leiterin Vertriebsinnendienst der ddp Nachrichtenagentur sowie ihre Zusatzqualifikationen als Systemischer Coach und Trainerin für personale und sozial-kommunikative Kompetenzen.

Vernetztes Mentoring als Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen

3

Friederike Höher

Zusammenfassung

Solange Mentoring als flankierende Maßnahme der Personalentwicklung und nicht als wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer durch Führungskräfte getragenen Lern- und Wertschätzungskultur verstanden wird, ist das Potenzial von Cross Mentoring nicht voll ausgeschöpft. Welche Bedeutung Mentoring und damit verbundene Trainings als originäre Führungskräfteentwicklung haben können, zeigt der Beitrag mit Bezug zur transformationalen Führung. Vor dem Hintergrund eines modernen Mentoring-Verständnisses als Reflexionsraum für beide Tandempartner*innen und wechselseitiges, vernetztes Lernen lotet er das Potenzial von Mentoring zur Entwicklung von Führungs- und Coaching-Kompetenzen für Mentor*innen aus, nimmt dabei Bezug auf Erkenntnisse aus einem regionalen Cross Mentoring-Projekt und unterbreitet didaktische und methodische Vorschläge für die Trainingspraxis.

3.1 Einleitung: High Quality Mentoring

Mentor und Odysseus: Impulsvorträge zum Auftakt von Mentoring greifen heute beinahe standardmäßig auf eine Metapher aus der Antike zurück und illustrieren so die Herkunft des Begriffes Mentoring: Odysseus überließ während seiner langen Abwesenheit seinem Freund Mentor seinen Sohn, damit er sich um ihn kümmere und ihn unterrichte.

Das abgeleitete Mentoring-Verständnis ist jedoch überholt.

F. Höher (✉)
Dortmund, Deutschland
E-Mail: info@friederike-hoeher.de

Mentoring-Konzepte und -verständnisse haben sich im Laufe der Zeit, seit den ersten Untersuchungen aus den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts dazu, stark verändert. In Deutschland sind Programme vorherrschend, bei denen begleitende Programmbestandteile angeboten werden: Netzwerktreffen, supervisorische Begleitung für Mentor*innen sowie spezielle Workshops und Trainings für die Mentees. Erst in neuerer Zeit wird das Augenmerk verstärkt auf Personalentwicklungsaktivitäten für Mentor*innen gerichtet. In einem universitären Programm, in dem die Autorin als Coach arbeitete, erhielten die Mentorinnen zum Beispiel als „Incentive“ ein persönliches Coaching zu Themen ihrer Wahl.

Das ist zwar keine systematische Personalentwicklung für Mentor*innen, zeigt aber schon eine veränderte Ausrichtung der Programme auf. Lange war ein traditionelles Mentoring-Verständnis vorherrschend: top down mentoring. Der Mentor war ein mit Wissen und Weisheit ausgestatteter Lehrer, er hatte eine aktive, instruierende und Orientierung gebende Rolle. Komplementär dazu wurde die Mentee-Rolle traditionell eher als passive vorgestellt: Mentees sind Nachwuchskräfte, die von den Erfahrungen älterer Führungskräfte partizipieren können. Folgerichtig richteten sich programmbegleitende Trainings überwiegend an die Mentees. Es gab, je nach Bedarf, Angebote zu Selbstmanagement und Work Life Balancing, Arbeitstechniken, Selbstmarketing, Mikropolitik u. a.

Schon längst ist Bewegung in diese komplementäre Konstruktion der Mentoring-Beziehung gekommen (s. Abb. 3.1). Hierzu tragen Veränderungen im Umfeld der Programme und der teilnehmenden Unternehmen bei: Als Haupttreiber für das „reverse mentoring“ gilt die Digitalisierung, welche die traditionellen Rollen durcheinanderwirbelt: Die jüngere Generation „unterrichtet“ im Prozess des Mentorings die ältere zum

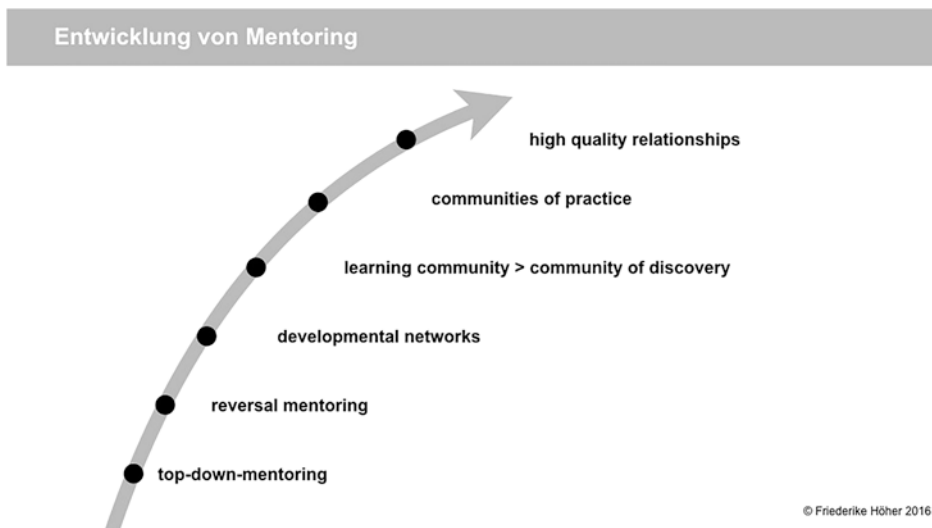


Abb. 3.1 Entwicklung von Mentoring

Beispiel in der Anwendung neuer Technologien. Netzwerkstrukturen und Projektarbeit in den Unternehmen, Communities of Practice, in denen Wissen zur Problemlösung ausgetauscht wird, bzw. Communities of Discovery, in denen auch neues Wissen generiert wird, unterstützen ein peer mentoring und auch Mentoring-Beziehungen zu verschiedenen Mentor*innen bzw. Mentees als Mentoring-Netzwerk. Ebenso tragen kollaborative Arbeitsmethoden wie zum Beispiel „Design Thinking“ und temporäre Zusammenarbeit in Projekten dazu bei. Letztlich passt das traditionelle Mentoring-Konzept nicht gut in das Milieu der sog. digital natives und Generation Y, die sich schnellen Zugang zu Wissen verschiedener Quellen verschaffen und es im Internet weltweit miteinander teilen und vernetzen. Eine face to face und one to one Mentoring-Beziehung reicht nicht mehr aus, um Wissen zu übertragen, zu vernetzen und neues Wissen zu generieren. Gerade Netzwerke als informelle Beziehungsgeflechte sind von großer Bedeutung für Lernen und Kompetenzentwicklung in Organisationen.

Vor diesem Hintergrund soll „high quality mentoring“ als wechselseitige Lern- und Entwicklungsbeziehung verstanden werden. Sie dient besonders auch der Persönlichkeitsentwicklung und stellt daher hohe Anforderungen an alle Beteiligten.

Diese Mentoring-Beziehung ist wiederum in ein größeres Netzwerk von Lern- und Entwicklungsbeziehungen eingebettet [11], auch virtuell. Das gilt, wenn auch auf jeweils spezifische Weise, für Mentor*innen und Mentees gleichermaßen. Hier liegen Chancen, die zur Führungskräfteentwicklung systematisch genutzt werden können.

3.2 Anforderungen an Mentor*innen

In Cross Mentoring-Programmen werden die Teilnehmenden zunächst auf ihre Rollen vorbereitet. Das geschieht normalerweise in getrennten Workshops für Mentees und Mentor*innen. Während bei den Mentees ein Akzent darauf liegt, ihre aktive, initiative Rolle hervorzuheben, geeignete wie ungeeignete Mentoring-Themen zu identifizieren und Vorgehensweisen bei Störungen, dysfunktionalem Mentoring, misslungenem Matching oder für den Konfliktfall zu thematisieren, beinhalten die Workshops für Mentor*innen schwerpunktmäßig eine Auseinandersetzung mit dem möglichen Rollenspektrum als Mentor*in.

In der reichhaltigen Mentoring-Literatur tritt der Mentor in vielfältigen Rollen in Erscheinung: Vaterfigur bzw. Mutterrolle, Vertrauter, Lehrer, Berater, Ratgeber, Freund, Ausbilder, Vorbild, Wissensvermittler, Geburtshelfer, Sparring-Partner, Strippenzieher, Pate, Coach, Talentförderer, Türöffner, Beschützer, Sponsor usw.

Vor allem die Coach-Rolle überschneidet sich sehr stark mit der Mentorenrolle, weshalb wir sie in der Literatur häufig gemeinsam behandelt finden. Es gibt die Auffassung, ein guter Coach mit zusätzlichem Unternehmensinsiderwissen und vielen persönlichen Kontakten sei der perfekte Mentor [19] und Coaching-Know-how sind im Mentoring bestens zu nutzen.

Im Rollenspektrum für Mentor*innen bilden sich die wesentlichen Mentoring-Funktionen ab, wie sie seit den ersten Forschungen dazu immer wieder hervorgehoben worden sind: karrierespezifische, insbesondere Sponsorship (berufliche Förderung)

und psychosoziale. Erstere sind relevant für den beruflichen Aufstieg, weshalb bei der Auswahl auf die Position und den Einfluss des Mentors bzw. der Mentorin in einem Unternehmen und nach Möglichkeit auch sein Eingebunden-Sein in professionelle und informelle Netzwerke Wert gelegt werden soll. Letztere beeinflussen die Qualität der Beziehung, welche ausschlaggebend für den Erfolg des Mentorings ist. Weitere wichtige Funktionen sind die Vorbildfunktion der Mentorin bzw. des Mentors und das Lernen.

Heutzutage werden die folgenden Kompetenzen von Mentor*innen erwartet:

- die Fähigkeit, Lernprozesse zu fördern
- emotionale und soziale Intelligenz, Empathie
- mikropolitische Kompetenz
- Integrität
- Lebenserfahrung, besonders Erfahrung in Krisensituationen sowie die Bereitschaft, die Erfahrungen auch großzügig weiterzugeben
- Ansehen und Einfluss in der Organisation
- ein breites Kontaktnetzwerk
- eine ausgeprägte Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Offenheit und Lernbereitschaft.

Mentor*innen benötigen Beratungs-, und Feedback-Kompetenz, Konflikt- und Teamfähigkeit, Zeit- und Selbstmanagement-Kompetenzen und Einfühlungsvermögen. Gut zuhören und andere verstehen zu können, kommunikative Fähigkeiten, Geduld und organisationales Wissen gelten als Charakteristika eines effektiven Mentors bzw. einer effektiven Mentorin [23]. Es werden (selbst-)reflektorische Fähigkeiten gebraucht und um sie zu erproben und weiterzuentwickeln, bietet sich Mentoring als gemeinsamer Reflexionsraum geradezu an, auch für die Mentor*innen [11]. Auch wird ein gewisses Maß an Altruismus vorausgesetzt bzw. ist anzutreffen, wodurch die gleichwohl vorhandenen Interessen von Mentor*innen an Erfahrungsaustausch, Netzwerken und eigener Weiterentwicklung aus dem Blick geraten könnten. Um Mentoring zur Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen zu nutzen, ist auf ihr Interesse an Lernen und Persönlichkeitsentwicklung ein besonderes Augenmerk zu richten.

3.3 Mentoring und Coaching als Teil von Leadership

Betrachten wir die zuvor genannten Kompetenzanforderungen und Erwartungen an die Mentor*innen, so lassen sich Parallelen zu aktuellen Führungsansätzen ziehen: charismatische und transformationale Führung. Sie werden seit den achtziger Jahren im Zusammenhang mit dem sog. New Leadership Approach diskutiert, also etwa zu der Zeit, als auch die ersten Untersuchungen zu Mentoring erschienen sind. Ausgangspunkt hierfür sind organisationale Wandelprozesse in unsicheren, instabilen, unüberschaubaren, dynamischen Umwelten.

Diese Konzepte legen ein besonderes Gewicht auf entwicklungsorientierte Förderung von Mitarbeitenden. Die Führungskraft überzeugt aufgrund ihrer Persönlichkeit; ihre Vorbildfunktion wird hervorgehoben. Ihre motivationalen Fähigkeiten basieren auf anspruchsvollen Erwartungen an die Mitarbeitenden, kombiniert mit Zuversicht und Vertrauen in sie und der Stärkung von Selbstvertrauen. Transformationale Führungskräfte strahlen eine hohe persönliche Autonomie aus, sie vertreten glaubwürdig lebensdienliche Ziele und eine positive Zukunftsvision, die sowohl über das Alltagsgeschäft als auch über die gegebenen (gesellschaftlichen) Verhältnisse hinausragt. Sie orientieren sich deutlich auch an nicht materiellen Werten und führen auf Basis von Wertschätzung, – was eine ethikorientierte Führung [6] auszeichnet. Sie überzeugen durch glaubwürdige Kommunikation, unkonventionelles Verhalten und Empowerment.

Transformationale Führungskräfte strahlen Optimismus, Zuversicht und moralische Integrität aus. Glaubwürdigkeit erlangen sie dadurch, dass sie bereit sind, Risiken zu übernehmen, die Erwartungen, die sie an die Mitarbeitenden stellen, bereit sind, auch selbst zu erfüllen, und ihre eigenen Interessen zurückstellen können (Altruismus, soziale Verantwortung). Sie regen zu unabhängigem und unkonventionellem Denken an, indem sie Annahmen und Voraussetzungen, auch die eigenen, immer wieder hinterfragen, Probleme in neue Zusammenhänge stellen und dazu ermutigen, immer wieder neue Lösungen zu erproben.

Transformationale Führungskräfte verstehen sich als Coach ihrer Mitarbeiter*innen und Mentor bzw. Mentorin. Ihr Ziel ist es, sie zu fördern und ihrer Weiterentwicklung zu dienen. Hierfür ist eine partnerschaftliche Kommunikation, bei der es Führungskräfte verstehen, effektiv zuzuhören, eine grundlegende Voraussetzung. Es gelingt ihnen, ihre Mitarbeitenden auch emotional anzusprechen und sie für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels zu begeistern. Sie vermitteln Sinn und Orientierung, zeigen und leben vor, wofür sich der Einsatz lohnt bzw. warum Veränderungen notwendig sind [21].

Für die Führung von Führungskräften (Meta-Führung) ist diese Perspektive interessant, was hier erwähnt wird, weil Mentoring-Programme oftmals der Entwicklung von Führungsnachwuchs dienen: Führen durch Vorbild hat eine zentrale Bedeutung, denn Führungskräfte beobachten das Verhalten von Vorgesetzten bzw. anderen Führungskräften genau [13].

Im Zentrum transformationaler Führung stehen – klassisch und an dieser Stelle zusammenfassend – die sogenannten „Vier I's“ [5]:

- *Idealized Influence* bzw. Charisma: Einfluss aufgrund von Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit
- *Inspirational Motivation*: Motivation durch eine ansprechende Vision
- *Intellectual Stimulation*: Anregung zu unabhängigem, kreativem und kritischem Denken
- *Individualized Consideration*: Individuelles Eingehen auf die Mitarbeitenden, individuelle Förderung.

Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen und Netzwerke innerhalb wie außerhalb der eigenen Organisation aufzubauen, ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Leadership. Der Gedanke der Wechselseitigkeit in der Beziehung zu den Mitarbeitenden tritt

dabei in den Vordergrund. In einer interaktionistischen und weniger führerzentrierten Betrachtungsweise heißt es: „Leadership drückt sich (...) in einer Beziehung zwischen Leader und Followern aus; sie ist weder linear noch unidirektional, sondern bedeutet ständige Interaktion und auch Rollentausch. So beeinflussen sich Leader und Follower gegenseitig“ [24] – ein Ansatz, dem „high quality mentoring“ im Verständnis einer wechselseitigen Lernbeziehung gerecht wird.

Zum Beziehungsaufbau ebenso wie zur Unterstützung ihrer Mitarbeitenden benötigen Führungskräfte Coaching-Kompetenzen [26].

Der Erfolg dieses Führungsansatzes bei komplexen Veränderungssituationen und in Krisen ist mehrfach nachgewiesen [16, 21], er gilt als Grundtypus innovationsfördernder Führungsformen. Denn transformationale Führung soll durch das Aufzeigen einer erstrebenswerten Zukunft und das Hinterfragen des Status quo, das Aufbrechen traditioneller Sichtweisen und das Zulassen anderer Handlungs- und Denkalternativen die Fähigkeit zur Veränderung stärken [8]. Dabei stehen die Führungskräfte allerdings auch selbst vor der Aufgabe, ihre eigenen mentalen Konzepte zu dekonstruieren, um Raum für neue Sichtweisen zu schaffen [9], mit anderen Worten: sich immer wieder selbst infrage zu stellen.

Doch steht ein solcher Führungsansatz, das soll hier nicht verschwiegen werden, auch in der Kritik. Sie bezieht sich auf ein Erstarken überwunden geglaubter führerzentrierter Helden-Konzepte [18], die in einer komplexen „postheroischen Welt“ zunehmend dysfunktional sind [2]. Auch ist die Frage berechtigt, inwieweit Konzepte, in denen die Persönlichkeit der Führungskraft, ihre Autonomie, ihr Charisma und ihre Außergewöhnlichkeit so stark im Mittelpunkt stehen, zu flachen Organisationshierarchien, temporär und projektmäßig gestalteten Arbeitsbeziehungen, teambasierten oder netzwerkartigen und virtuellen Kommunikationsbeziehungen passen. Selbstführung und laterale Führung stärken Mitarbeiter*innen und Teams.

Gleichwohl scheinen auch oder gerade hier Aspekte transformationaler Führung möglich und nötig zu sein, sofern Führungskräfte aufgrund ihrer Persönlichkeit überzeugen.

Transformationale Führung gilt als durch Coaching, Mentoring und Erfahrungslernen in Projekten und besonders herausfordernden Aufgaben entwickelbar, in denen die Teilnehmenden neue Fertigkeiten erlernen und bei erfolgreicher Anwendung ihr Selbstvertrauen stärken [16]. Hierfür bieten sich Cross Mentoring-Projekte geradezu an. Hierzu nun einige Hinweise aus einem solchen Projekt.

3.4 Vernetztes Mentoring zur Entwicklung von Führungskompetenzen

In einer qualitativen Befragung von Mentorinnen mit dem Ziel, eine nachhaltige Wirksamkeit von Mentoring im Anschluss an ein regionales Cross Mentoring-Projekt für Frauen zur Förderung von Fach- und Führungskräften zu erforschen [11], konnte ich einige grundlegende Aspekte transformationaler Führung im Zusammenhang mit ihrer Motivation, Mentorin zu sein, und ihrem Rollen- und Führungsverständnis aufspüren.

Die Teilnehmerinnen des Projektes mit 15 und 16 Tandems in zwei Projektphasen stammten aus KMUs und zu knapp einem Fünftel aus dem Öffentlichen Dienst. Im Folgenden zitiere ich einige Ergebnisse der Studie aus den Befragungen der Mentorinnen, alles Führungskräfte mit mindestens einjähriger Führungserfahrung, um zu verdeutlichen, inwieweit sich Mentoring zum Ausbau transformationaler Führungskompetenz eignen bzw. an entsprechende persönliche Voraussetzungen anschließen kann. Eine zentrale Erkenntnis aus der Untersuchung ist:

Mentoring unterstützt dabei, den eigenen Führungsstil zu entwickeln und Führungskompetenz anzuwenden

Der Wunsch, Führungskompetenzen weiterzuentwickeln, ist für Mentor*innen ein ernst zu nehmendes Motiv für die Teilnahme an einem Mentoring-Programm [20]. Dass Mentoring zur Verbesserung von leadership skills beiträgt, ist bekannt, diese Kompetenzen können also im Rahmen von Cross Mentoring sehr gut gefördert werden.

So schildert zum Beispiel eine Mentorin (Leitende Beamtin einer Aufsichtsbehörde), die ihre Eignung für eine Führungsposition aufgrund der negativen Rückmeldung des Vorgesetzten infrage stellte, wie sie das Mentoring als Erprobungsraum nutzte und reflektierte, um sich ihrer Führungskompetenz kritisch zu vergewissern. Letztlich kommt sie zu dem Schluss: „Mentoring hat geholfen, den eigenen Führungsstil zu entwickeln.“

Dies gelang, weil sie das, was sie in Führungstrainings außerhalb des Mentorings, sog. Karrieretrainings für Frauen, gelernt hatte, in den Interaktionssituationen mit ihrer Mentee anwenden konnte und gute Rückmeldungen bekam. Auch die Orientierung an anderen Mentorinnen spielte dabei eine Rolle: Einige, so meint sie, stellten ein Vorbild dar.

Für sie selbst ging es um das Klären und Überprüfen von Kompetenzen, Zielen und Ressourcen. Unter anderem sagt sie, durch das Mentoring ihre Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit verbessert zu haben.

In vielen Interviewpassagen finden sich bei allen Mentorinnen Hinweise auf ein transformationales Führungsverständnis:

Individualized consideration:

Der eigene Führungsstil der oben erwähnten Mentorin ist konsequent und zum Teil auch unabhängig von eigenen Interessen auf die Entwicklung von Mitarbeiter*innen ausgerichtet: Sie bezeichnet es als ihre Stärke, dass sie die Mitarbeitenden eine Zeit lang begleitet und sie dann wieder loslassen und sich entwickeln lassen kann, und zwar dorthin, wo deren Weg sie hinführt und nicht ihre eigenen Vorstellungen.

Eine andere Mentorin (geschäftsführende Inhaberin eines Beratungsunternehmens für Managementsysteme) erkennt durch das Mentoring, wie zentral ihr das Anliegen ist, andere zu unterstützen, Selbstbewusstsein zu entwickeln, und wie wichtig es dafür ist, zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen, also Beratungskompetenz zu haben.

Um Mitarbeitende auf einer emotionalen Ebene ansprechen zu können, so sieht es ein transformationales Führungsverständnis vor, ist Empathie eine wesentliche Voraussetzung, sie wird auch von Mentor*innen erwartet (s. o.). In sog. „caring relationships“, die im Zusammenhang mit Mentoring diskutiert werden [3], ist der Wunsch, anderen Menschen zu helfen, ein zentraler Gedanke. Dafür finden sich verschiedene Hinweise bei

den Befragten, hier nur ein Beispiel: Eine Führungskraft (Mode- und Besuchsservice für Senior*innen) ermutigt jemanden, die nicht einmal ihre Mentee ist, zu Selbstvertrauen: Sie ermutigt diese fremde Frau, indem sie ihr einfühlsam bei der Auftaktveranstaltung mitteilt, wie schade sie es fände, wenn sie ihr Geschäft nicht weiter ausbauen würde. Die beiden bleiben unabhängig vom Mentoring-Projekt und danach weiter in Kontakt. Hier hat sich eine unterstützende Beziehung etabliert, die über das Mentoring-Netzwerk hinausreicht.

Inspirational motivation:

Transformationale Führungskräfte haben eine klare Zukunftsvision, die nicht nur an ökonomischem Gewinn ausgerichtet ist. Sie führen auf der Basis von zukunftsfähigen Werten.

Es wird nicht verwundern, dass im untersuchten Fall Frauenemanzipation und Gleichstellung Werte sind, denen sich die Führungskräfte, die sich in einem Projekt zur Förderung von weiblichen Fach- und Führungskräften ehrenamtlich engagieren, verpflichtet fühlen. Sie alle prägt ein starkes Gerechtigkeitsempfinden und der Wunsch, anderen Frauen zu helfen, um den eigenen Berufsweg trotz erlebter Ungerechtigkeiten und Diskriminierung gehen zu können (Empowerment). „Gleichberechtigung stellt einen hohen Wert dar“, sagt exemplarisch eine Mentorin aufgrund eigener Diskriminierungserfahrungen. Darin liegt ein starker motivationaler Hintergrund für das Engagement dieser Führungskräfte im untersuchten Mentoring-Projekt.

Für eine andere, freiberufliche Grafikdesignerin, ist Teilhabe ein Wert und „dass es nicht mehr so kaltschnäuzig in der Wirtschaft zugeht“, wie sie sagt.

In den Erfolgsverständnissen der befragten Mentorinnen zeigt sich eine deutlich idealistische Ausrichtung: Erfolg, so die zuvor zitierte Beamtin, sei nicht an einer höheren Position oder höherem Einkommen zu messen, sondern es ginge darum, der eigenen Berufung, „der inneren Stimme“ zu folgen. Dies sei auch eine Erkenntnis aus dem Mentoring-Projekt.

In der Darstellung einer anderen der zitierten Mentorinnen ist Erfolg vor allem mit der Chance zu lernen verbunden und bei der dritten ist das Erfolgskriterium eine „gelungene Work Life Balance“, also Lebenszufriedenheit.

Idealized influence:

Transformationale Führungskräfte sind unkonventionell und dadurch glaubwürdig, dass sie bereit sind, Risiken einzugehen, auch hierfür ein Beispiel: Die Geschäftsführerin der Beratung für Managementsysteme kündigte kurzerhand ihren Job, nachdem ihr, wie sie sagt, ein inkompetenter Mann vor die Nase gesetzt werden sollte, und machte sich mit der jetzigen Firma mit großem Erfolg selbstständig. Sie hatte zu wenige gute Vorbilder und beschreibt sich nun als autarke, starke Persönlichkeit: „Ich hatte zu wenig Vorbilder. Ich musste mir das zusammenwürfeln und zusammensuchen. Ich habe aber durch mein ganzes Leben und die Erfahrungen, die ich so machen musste und durfte selber eine große persönliche Stärke gewonnen. Und dadurch bin ich unabhängig vom Vorbild geworden.“ Es war schon immer „mein Ding“, sagt sie, „Sachen in die Hand zu nehmen und selbst zu machen.“

Intellectual stimulation:

Diese Führungskraft fordert ihre Mitarbeiter*innen zu eigenem Denken und Handeln immer wieder heraus und beschreibt ihr Vorgehen ihnen gegenüber so: „Ich sage denen: Okay, wie wollt ihr’s denn gelöst haben? Okay, dann umdrehen und machen! Ihr müsst es selbst lernen! Ihr müsst es selbst machen! Ihr müsst selbst eure Erfahrung machen!“

An sich selbst stellt sie hohe Ansprüche, hinterfragt sich immer wieder kritisch, lernt aus Rückschlägen, indem sie nach Sinn sucht, und betrachtet Lernen und persönliche Entwicklung als einen zentralen Wert. Immer, wenn sie merkt, an eine Grenze zu kommen, will sie lernen: „Rückschläge – ich seh’ die eher immer als Lernpotenzial,“ so ihre Worte.

Diese Führungskraft sowie einige andere betrachten Networking als erfolgsrelevant, weshalb sie sich außerhalb des Mentoring-Netzwerks und bereits zuvor ehrenamtlich engagiert haben und weiter engagieren. Die zuvor zitierte Mentorin hat nun über ein Unternehmerinnennetzwerk ein regionales, ausschließlich ehrenamtlich getragenes Cross Mentoring-Projekt zur Förderung von Frauen initiiert, das die Autorin ehrenamtlich berät. Es verfolgt das Ziel, die Attraktivität der Region für weibliche Fach- und Führungskräfte zu steigern.

Die Beispiele illustrieren, wie stark ein Engagement im Mentoring und transformationale Führung miteinander korrespondieren. Mentoring bietet in der Erfahrung der Teilnehmenden einen idealen Experimentier- und Erfahrungsraum, um bestimmte Aspekte der Führungsrolle zu erproben, Verhaltensweisen auszuprobieren und zu reflektieren und setzt dabei auf ein in den hier vorgestellten Fällen bereits mindestens ansatzweise gegebenes entwicklungsorientiertes Führungsverständnis und Menschenbild auf bzw. ist darin eingebettet.

In Zusammenhang damit stehen die folgenden weiteren Einsichten:

Mentoring ist ein „Möglichkeitsraum für Selbstreflexion“ [11]

Für die Führungskräfte war das Interesse an gemeinsamer Reflexion und Selbstreflexion bereits ein Motiv für die Teilnahme am Projekt in der Mentorinnenrolle. Die Evaluationsergebnisse und die der qualitativen Befragung belegen, dass reflexives und selbstreflexives Lernen „zweiter Ordnung“ durch die Mentoring-Gespräche für die Mentorinnen möglich ist und angeregt wird: „Man traf sich ja einmal im Monat, für mich auch so ein Rückblick: Aha, so war das bei mir auch und was hat sich daraus entwickelt? Das war so eine Rückschau für einen selbst, die einen dann auch hat ein bisschen mutiger werden lassen,“ – so die Grafikdesignerin. Oder „zu erkennen, wem gegenüber die eigenen hohen Ansprüche angemessen sind und wem gegenüber nicht,“ erkannte die Geschäftsführerin.

Eine Mentee spiegelt die Chance zur Selbstreflexion für Mentorinnen aus ihrer Sicht wie folgt: Es sei ein Austausch zwischen Mentee und Mentorin, sagt sie: „Nur weil man vielleicht jünger ist oder nicht so viel Erfahrung hat oder andere Erfahrungen, kann man ja trotzdem auch Rückmeldungen geben und fragen: `Wieso machst du denn das, was du machst?` Oder: `Wie bist du dahin gekommen und warum dieser Weg?`- dass sie dann auch mal zum Nachdenken kommen – oder eben noch mal feststellen, wie gut sie es machen.“

Wenn selbstkritische Selbstreflexion, die Bereitschaft, eigene Annahmen und Konzepte zu dekonstruieren, auf Mentorinnenseite allerdings fehlen und das Mentoring nur der eigenen Selbstbestätigung dient, wird die Mentoring-Beziehung von der Mentee als dysfunktional erlebt. Selbstreflexion ist im Cross Mentoring möglich, wird dadurch angeregt, ist aber nicht in jedem Fall als selbstverständlich vorauszusetzen, auch dafür gibt es in der Praxis immer wieder Beispiele.

Mentoring stärkt das Selbstbewusstsein

Alle Befragten (Mentees und Mentorinnen) haben nach eigener Aussage durch das Mentoring Selbstbewusstsein gewonnen und zwar als

- Zielklarheit, Rollenklarheit als Führungskraft und Bewusstheit für den eigenen Weg
- Erkenntnis von dem, „was man wirklich will“
- Steigerung des Selbstwertgefühls
- Entdecken von Potenzialen
- Selbstwirksamkeitserfahrung.

„Also gelernt hab’ ich natürlich,“ sagt die Leiterin des Seniorenservices, die zuvor Mentee war, „einfach auf dem Weg, den ich so eingeschlagen habe, zu bleiben und mir das nicht madig machen zu lassen.“ Gerade diese Frau traute sich zunächst die Mentorinnenrolle gar nicht zu. Letztlich ist sie überzeugt, eine gute Mentorin gewesen zu sein und konnte diese Erfahrungen in ihre Führungsrolle übertragen. Genau das, die Erfahrung der Übertragbarkeit der Mentorinnenerfahrung und -rolle in den beruflichen Alltag, hat ihr Selbstbewusstsein enorm gestärkt.

Hinzu kommen für viele Führungskräfte positive Rückmeldungen von den Mentees und in der biografischen Rückschau ein Bewusstmachen und eine Bestätigung ihres eigenen Weges und der sie leitenden Werte. Die Erfahrung der Selbstwirksamkeit, eine andere Frau in ihrer Entwicklung unterstützt haben zu können, stärkte ebenfalls das Selbstbewusstsein: „Erst war ich Motor, dann sprang ein anderer an und lief selbst. Toll!“ – brachte es eine Führungskraft bei der Projektevaluation auf den Punkt.

Die Freude an der Entwicklung von Selbstvertrauen bei der Tandempartnerin in vielen Erzählungen der Führungskräfte ist wiederum ein Hinweis auf Aspekte transformationaler Führung.

Mentoring dient der Kompensation des Mangels an Vorbildern und guter Führung

Mehrere Teilnehmerinnen, Mentorinnen wie Mentees, bringen zum Ausdruck, dass sie keine geeigneten Modelle für gute Führung hatten, auch fehlten weibliche Vorbilder. Dass Mentees in ihren Mentor*innen Vorbilder sehen (können) und role modelling eine Funktion von Mentoring ist, ist unbestritten. Es gibt darüber hinaus Hinweise, dass auch die Mentorinnen sich gegenseitig in bestimmten Verhaltensweisen als Vorbild wahrnehmen: „Da gab’s schon einige Frauen, von denen man die Klarheit der Sprache, die Klarheit in der Diktion sehen konnte,“ meint die leitende Beamtin über andere Mentorinnen, die für sie diesbezüglich eine Orientierung waren. Lernen am Vorbild hat auch auf der Ebene der Mentorinnen untereinander eine Bedeutung, weil sie das Verhalten der anderen Führungskräfte beobachten.

Mentoring bietet einen Raum zum Entwickeln von Beratungskompetenz

Das Führen professioneller Beratungsgespräche war Bestandteil eines begleitenden zweitägigen Trainings für die Mentorinnen. Beratungskompetenz war darüber hinaus durch die Mentoring-Gespräche direkt entwickelbar. So sagt die Leiterin des Seniorenservices: „Professionelle Beratungskompetenz, das war ja auch ein Bereich, den wir in den Trainings gelernt haben, aber andererseits dann auch ausprobieren und anwenden konnten. Das war ja im Grunde das, was ich durchs Mentoring konnte.“

Die zuvor zitierte Geschäftsführerin hat durch das Mentoring erst erfahren, wie wichtig Beratungskompetenz als entwicklungsfördernde Kompetenz ist und im Anschluss eine Coaching-Weiterbildung angetreten.

Hier wird eine Verbindung von Mentoring mit weiteren Lernsettings angesprochen.

Mentoring ist ein vernetztes und nachhaltiges Lernen

Weder objektive Erfolge eines Cross Mentoring-Projektes (höheres Einkommen, größere Führungsspanne, mehr Kunden, mehr Umsatz), noch subjektive (zum Beispiel Arbeitszufriedenheit) lassen sich eindimensional auf das Mentoring zurückführen. Das ergibt sich nicht nur aus einem kritischen Blick auf die Evaluation von Mentoring-Programmen [11]. Im Erleben der befragten Führungskräfte stellt sich für das untersuchte Projekt ein Lernen gerade aus der Verknüpfung des Cross Mentorings mit anderen Lernanlässen und -beziehungen dar, und zwar vor, nach und parallel zum Mentoring. Es bewährt sich auch im eigenen Führungsalltag in der Interaktion mit den eigenen Mitarbeiter*innen während und im Anschluss an das Cross Mentoring. Mentoring ist vernetztes Lernen. In der Übertragung von Erfahrungen aus einer Lernsituation auf den nächsten Lernanlass, von einer Beziehung in eine andere, teilweise über Jahre hinweg bzw. erst Jahre später, im Entwickeln und Erproben von Kompetenzen ist seine Nachhaltigkeit begründet.

„Ja und das ist 'ne Erfahrung für mich: Was ich im Rahmen des Mentoring-Projektes gelernt habe, konnte ich wirklich umsetzen dann als Mentorin. Und das ist so das, was mir ein Stück Selbstbewusstsein gegeben hat, dass doch alles das, was ich in diesen ganzen Schulungen (...) und im Mentoring und auch die Unterstützung in dem Mentoring-Projekt, was ich so gelernt habe: dass ich das immer wieder anwenden kann,“ sagt eine Führungskraft.

Auch andere weisen auf eine Verschränkung mit Weiterbildung in der Region hin: Die Führungstrainings, sog. „Karrieretrainings für Frauen“ eines öffentlichen Weiterbildungsanbieters und andere Angebote anderer Träger waren gleichzeitig wichtig für die Entwicklung von Führungskompetenz. „Also man hat sich so Bausteine gesucht. Das war sicherlich nicht alles passend für einen, aber manchmal ist es ja auch so, dass es erst nach 20 Jahren greift, und man nimmt immer irgendetwas mit daraus,“ meint die Grafikdesignerin.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich aufgrund der Interviews mit Mentorinnen des Cross Mentoring-Programms viele Beispiele für Charakteristika und Verhaltensweisen transformationaler Führungskräfte finden lassen, unter anderem: Vorbildfunktion, Vertrauen in die Mentee und Stärkung ihres Selbstbewusstseins, persönliche Autonomie, moralische Integrität, soziale Verantwortung, positive Vision besserer gesellschaftlicher Verhältnisse, unabhängiges, unkonventionelles Denken, individuelles Eingehen

auf andere, Fordern durch Selbstverantwortung, Bereitschaft, sich selbst infrage zu stellen u. v. m. für Mentoring ist das relevant

- als Voraussetzung und motivationaler Hintergrund für das Mentoring auf Seiten der Mentor*innen
- als Know-how und Grundhaltung für erfolgreiche Mentoring-Gespräche
- als Potenzial, das im Mentoring entwickelt und experimentell erprobt werden
- und in eigenen Führungssituationen der Mentor*innen zur Anwendung kommen kann.

Um dieses Führungspotenzial zu entfalten, reicht die singuläre Mentoring-Beziehung nicht aus. Vielmehr ist die Entwicklung transformationaler Führungskompetenz im und durch Mentoring mit Lernarrangements verschiedener Art verbunden. Diese Erkenntnis ist wichtig, wenn Mentoring systematisch zur Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen genutzt werden soll.

3.5 Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen

Die vorausgegangenen Überlegungen dienen dem Ziel, das Potenzial, das im Mentoring als vernetztes Lernen zur Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen steckt, aufzuzeigen. Doch warum benötigen sie überhaupt noch eine Führungskräfteentwicklung?

Wenn erfahrene Führungskräfte als Mentor*innen ausgewählt werden, werden ihnen die erwarteten Kompetenzen und ein Standing als Führungskraft selbstverständlich zugetraut. Auswahlgespräche auf Basis von Fragebögen [26] und in manchen Fällen sogar Kompetenz-Checks [19] sollen gewährleisten, dass nur diejenigen Führungskräfte, die die Voraussetzungen für Mentoring erfüllen, in das Programm überhaupt aufgenommen werden.

Die Realität sieht allerdings manchmal etwas anders aus: Mentoring ist nicht überall ein Selbstläufer, das Finden geeigneter Mentor*innen für Cross Mentoring-Programme, vor allem im Umfeld von KMU, stellt eine besondere Herausforderung dar. Der Nutzen ist potenziellen Mentor*innen nicht unbedingt einleuchtend und die avisierten Führungskräfte sind zeitlich stark beansprucht. Da bedeutet das Engagement für eine fremde Person aus einem anderen Unternehmen bzw. einer anderen Unternehmenseinheit eine zusätzliche Belastung.

Besonders schwierig wird es, wenn ein Frauen-Mentoring-Programm zustande kommen soll, das die Vorteile weiblicher Rollenmodelle nutzt und nur Frauen auf der Mentorensseite einsetzen will. Oftmals stehen keine oder zu wenige weibliche Führungskräfte zur Verfügung. Hier schlägt die Unterrepräsentanz von Frauen in (Top-)Führungspositionen durch, speziell im technischen (MINT) Bereich.

Mentorenpositionen werden intern durchaus auch unter mikropolitischen Gesichtspunkten vergeben, ab und zu auf Kosten der Qualität.

Sogar gestandene Führungskräfte schrecken manchmal vor der Übernahme einer Mentor*innenrolle zurück, denn es erfordert Mut und Veränderungswillen, sich einer neuen

Situation zu stellen, besonders wenn die Gefahr besteht, als Mentor*in zu versagen [19]. Die eigenen Interviews (s. o.) und andere Erfahrungen mit Cross Mentoring-Projekten zeigen, dass manche Mentorinnen sich zunächst diese Rolle nicht zutrauen, auch wenn sie offensichtlich einen charismatischen Führungsstil verkörpern. Im oben erwähnten regionalen Cross Mentoring-Projekt gewannen die Mentorinnen Selbstvertrauen durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und wuchsen dadurch erst in ihre Rolle hinein.

Ihr Engagement im Mentoring kann als Lernen im Projekt verstanden werden.

Unter den gegebenen Bedingungen und trotz sorgfältiger Auswahl zeigt es sich in der Praxis immer wieder, dass die Zuschreibung von Führungskompetenz sich nicht mit der Wirklichkeit decken muss und manche Führungskräfte sich nicht als kompetente Mentor*innen erweisen. Es macht also Sinn, Cross Mentoring auch als Führungskräfteentwicklung „on the job“ im Prozess des Mentorings für Mentor*innen zu gestalten sowie auch Führungskräfte generell zu (potenziellen) Mentor*innen zu qualifizieren. Hierfür können Vorschläge für Trainings zur transformationalen Führung [21] genutzt werden, die ich um eigene Anregungen aus dem Coaching-Bereich ergänzt habe.

Idealized influence setzt aufseiten der Führungskraft die Kenntnis der eigenen Werte und Einstellungen sowie ein Bewusstsein für die eigene Wirkung auf andere Menschen voraus. Um dies zu erreichen, sollten Führungskräfte verstärkt Selbstreflexion und Perspektivenübernahme trainieren. Um eigene Werte und Orientierungen aufzuspüren, eignen sich Ansätze zum biografischen Arbeiten aus dem Coaching, hier einige Methodenbeispiele: „Der Talentkompass NRW“ [17]; Arbeiten mit der „Lebenslinie“ (s. u.), das Aufschreiben der eigenen Geschichte [15] und Arbeit mit kritischen Ereignissen sowie vieles mehr. Leitende Werte lassen sich sehr gut anhand individueller Erfolgsverständnisse und -strategien herausarbeiten. Perspektivenübernahme kann u. a. durch systemische Fragen und in Rollenübungen geübt werden.

Inspirational motivation erfordert, dass Führungskräfte ihre Ideen glaubhaft und überzeugend präsentieren können. Zur Ausbildung dieser Fähigkeit sollten sie sich laut Empfehlungen zum Trainieren transformationaler Führungskompetenz auf ihre eigenen rhetorischen Fähigkeiten konzentrieren und u. a. lernen, überzeugend zu präsentieren. Und schließlich sollten Führungskräfte daran arbeiten, ihr eigenes Selbstvertrauen auf- bzw. auszubauen, um wirklich überzeugend zu wirken. Meines Erachtens geht es dabei aber weniger um eine perfekt einstudierte rhetorische Darbietung, sondern um Leben und Vorleben der Bereitschaft, sich glaubhaft auf Veränderungsprozesse einzulassen und diese verantwortungsvoll zu gestalten: um eine innere Haltung. Selbstvertrauen kann im Coaching gestärkt werden, allerdings gelingt das weniger durch die Anwendung von „Tools“, sondern durch die Qualität einer vertrauensvollen Beziehung. Vertrauen aufzubauen, ist ein geeignetes Coaching-Thema, auch hierfür lassen sich Coaching-Interventionen nutzen.

Intellectual stimulation erfordert, dass Führungskräfte den gezielten Einsatz von Kreativitätstechniken erlernen. Sie sollten sich Alternativen zur aktuellen Situation vorstellen, sich bewusst mit anderen Denkweisen auseinandersetzen und lernen, herausfordernde Fragen zu stellen. Hierfür bietet das Coaching viele geeignete Methoden an, ich

ergänze: lösungsorientierte systemische und zirkuläre Fragen, „The Work“ [12]; Übungen entlang der „Theorie U – von der Zukunft her führen“ [10, 22], um Neues entstehen zu lassen, und vieles mehr.

Individualized consideration erfordert, dass Führungskräfte sich Zeit nehmen und sich für das Wohlbefinden und die Bedürfnisse anderer Menschen interessieren. Weiterhin sollten sie lernen, die Verschiedenheit der Menschen als Vorteil anzusehen und ihren Wert glaubwürdig zu kommunizieren. Hierfür bieten sich Anregungen und Übungen aus der Teamentwicklung und dem Diversity-Management an [14, 25].

Cross Mentoring hält für die Entwicklung des o. g. Verhaltens einen idealen Experimentier- und Reflexionsraum bereit, der als Projektlernen für Führungskräfteentwicklung gut nutzbar ist. Die damit verbundenen Trainings sollten Bestandteil der allgemeinen Führungskräfteentwicklung sein und nicht nur eine Spezialität zur Vorbereitung auf die Mentor*innenrolle im Rahmen eines Programms. Das bedeutet, alle Führungskräfte können sich auch zu Mentor*innen qualifizieren, vorausgesetzt, Mentoring und Coaching sollen im Unternehmen einen Teil der Führungsrolle bzw. des Führungsverständnisses ausmachen. Erfahrungen aus dem Cross Mentoring wie aus dem Führungsalltag können in die Trainings in Form von kollegialen Beratungen integriert werden.

Speziell für Cross Mentoring ist allerdings die Mentor*innenrolle (s. o.) als eine Beratungsrolle zu klären, denn im Unterschied zu Führung allgemein, ist zum Einstieg in den Prozess zunächst eine Auftrags- und Rollenklärung zu leisten. Die Fragen, die sich jede*r Mentor*in zu beantworten hat, sind:

- Was kann und will ich anbieten?
- In welcher Rolle kann und will ich meinem Mentee begegnen?
- Welche Rollen sind für mich als Rollenträger*in ungeeignet?
- Welche Rollen möchte ich entwickeln?
- Welches Rollenangebot braucht der/die Mentee?
- Welche Rollenkonflikte können auftreten?

Dieser (Selbst-)Klärungsprozess ist eine erfolgskritische Voraussetzung für das Führen von Beratungsgesprächen und die Beratungskompetenz von Mentor*innen ist entscheidend für den Verlauf und den Erfolg des Mentorings. Dass der Wissenstransfer im Laufe des Mentoring-Prozesses – dialogisch – in beide Richtungen verläuft, also Mentor*innen auch von Erfahrungen und Wissen der Mentees lernen können, sollte eine Erkenntnis sein, denn Mentoring ist wechselseitiges Lernen.

Da sich die Rolle von Coaches mit der Mentor*innenrolle überschneidet, können Konzepte und Methoden aus der Ausbildung von Coaches genutzt werden, um Beratungskompetenz aufzubauen und Selbstführung für die „Führungskraft als Coach und Mentor“ zu fördern, nutzbar auch außerhalb des Mentoring-Settings und für situatives Coaching als Führungskraft. Generell wird erwartet, dass die Ausbildung der Führungskräfte zu Mentoren zu einer messbaren Erhöhung ihrer Kompetenzen führen wird [19].

Zu den wesentlichen Coaching- „Werkzeugen“ aus der ressourcen- und lösungsorientierten Beratung, wie sie die Autorin vertritt und in Coaching-Weiterbildungen vermittelt, gehören:

- Aufbauen einer vertrauensvollen, dialogisch geprägten Arbeitsbeziehung
- Wahrnehmen und zuhören: Was wird gesagt? Was wird nicht gesagt? Unterscheiden von Wahrnehmen und Bewerten
- (Gesprächs-)Führung durch Fragen: nachfragen und hinterfragen
- Kontrollierter Dialog: zusammenfassendes Rekonstruieren des Gesagten auf Basis des aktiven Zuhörens und empathisches Spiegeln von Gefühlen
- Perturbation: Irritationen und (selbst-)reflexives Lernen auslösen, zum Beispiel durch ungewöhnliche, systemische Fragen, Reframing (Kontext- und Bedeutungswechsel)
- Feedback und faires Konfrontieren
- Erkennen von Lösungsideen und deren Bestärkung
- Transfersicherung durch Vorwegnahme von Umsetzungsschwierigkeiten und Einwänden
- Ergebnissicherung, ggf. Ausarbeiten von Handlungsplänen

Es würde hier den Rahmen sprengen, alle diese Interventionen und die Grundhaltungen erklärend auszuführen, die Literatur dazu ist reichhaltig. Stattdessen sollen nun einige Bausteine für Workshops zur Führungskräfteentwicklung im Zusammenhang mit Mentoring beispielhaft vorgestellt werden.

3.6 Praxisbeispiel: Die Führungskraft als Coach und Mentor

Im folgenden Beispiel handelt es sich um die Planung eines Workshops für Mentor*innen eines Kommunikationsunternehmens. Da die Mentees aus anderen Unternehmensteilen stammen als ihre Mentoren, versteht die Personalentwicklung das Projekt als Cross Mentoring. Es hat zum Ziel, Leistungsträger*innen in einem Talentprogramm zu identifizieren und an das Unternehmen zu binden und dient für die Mentees nicht vorrangig der Führungskräfteentwicklung. Das Mentoring ist neben einer Projektarbeit für die Mentees zum Thema „Erschließen neuer Kunden“ einer der Bestandteile dieses Programms.

Allgemeine Führungskräfte Trainings laufen im Unternehmen klassisch als eigenes Programm, eine Verzahnung mit dem Mentoring, wie oben vorgeschlagen, besteht bisher noch nicht. Gleichwohl wurden die Begleitworkshops für die Mentoren in Zusammenarbeit mit der Autorin inzwischen überdacht und sollen inhaltlich in einen größeren Rahmen gestellt werden. Statt bisheriger rein supervisorischer Angebote und Netzwerktreffen dienen sie dann dem Zweck, Mentoring und Coaching als einen Aspekt transformationaler Führung zu vermitteln und Coaching-Basiskompetenzen zu entwickeln.

Weil Führungskräfte Übung und Erfahrung in Selbstreflexion benötigen, stoßen klassische Führungstrainings an Grenzen, sie sind nicht nachhaltig. Im günstigen Fall können sie nur einen Anstoß geben, wenn sie die Möglichkeit bieten, eigenes Verhalten und

darüber hinaus die eigenen handlungsleitenden Annahmen zu reflektieren. Häufig bleiben sie allerdings auf der Ebene des sichtbaren Verhaltens stehen und die dahinterliegenden Beweggründe werden eher nicht thematisiert [9].

Aus diesem Grund sind in die Trainings intensive Übungssequenzen zur Selbstreflexion eigener Werte, Erfolgsverständnisse und biografischer Entwicklungen integriert, die einen hohen Selbsterfahrungsanteil haben. Sie dienen a) dem Zweck, dass die Führungskräfte ein besseres Bewusstsein von sich selbst erlangen und b) der experimentellen Aneignung von Coaching-Interventionen und -Haltungen für Mentoring und Führung.

Im Folgenden wird eine Auswahl von Bausteinen für einen Einstiegsworkshop mit dem Titel „Die Führungskraft als Coach und Mentor“ vorgestellt.

Ziele des Workshops sind:

- Transformationale Führung verstehen und sich mit den Aspekten Coaching und Mentoring auseinandersetzen
- Anforderungen an high quality mentoring kennen lernen und eigene Voraussetzungen prüfen
- Führungs- und Mentorenrollen erkunden
- Beratungskompetenz als Führungskompetenz verstehen und Grundlagen erlernen

Dabei wird für Mentoring und Coaching das Verständnis eines professionellen Beratungsgesprächs zugrunde gelegt: Es ist strukturiert und integriert verschiedene Prozessphasen: (Abb. 3.2).

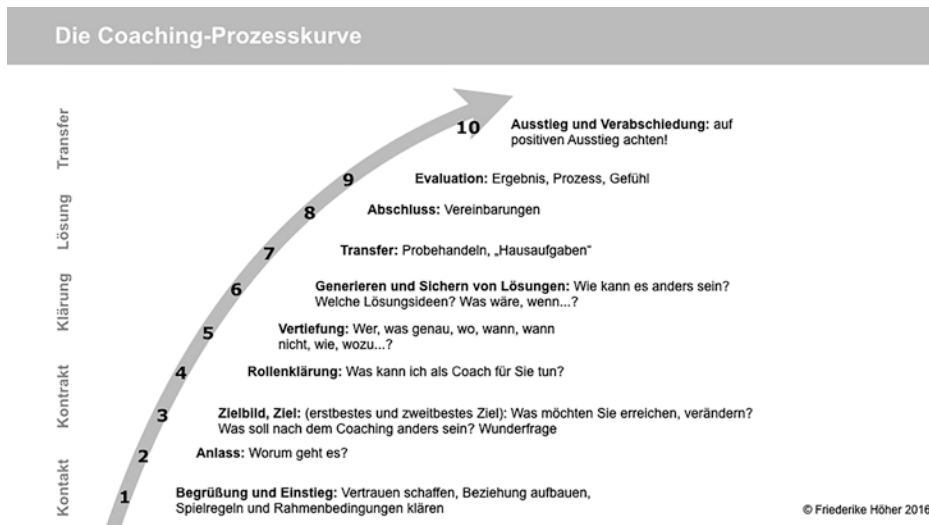


Abb. 3.2 Die Coaching-Prozesskurve

1. Vorstellungsrunde und Einführung ins Thema

Das Seminar beginnt nach der Begrüßung mit einer kurzen Vorstellungsrunde (Name, Funktion, Führungskraft seit wann? Wie viele Mitarbeiter*innen?), bei der sich die Teilnehmenden zu folgendem Impuls äußern: „Führung ist...“ Die Statements werden visualisiert und zusammenfassend kommentiert.

An dieser Stelle wird nun folgende Coaching-Definition eingeführt und in Verbindung mit den zu Führung zuvor generierten Statements diskutiert:

„Coaching ist ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess und unterstützt bei der Verbesserung der beruflichen Situation unter anspruchsvollen Bedingungen. Es zielt auf die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen“ als Hilfe zur Selbsthilfe [4].

„Coaching durch Vorgesetzte verfolgt die Ziele, Lernen, Selbstentwicklung und Selbstständigkeit bei Mitarbeitenden zu fördern und sie in schwierigen Situationen zu stützen [26].“

Unter „high quality mentoring“ wird ein Mentoring-Ansatz verstanden, der es als Forum für persönliches Lernen und Wachstum innerhalb eines Beziehungsnetzwerks begreift [11]. Mentoring ist letztlich eher als eine offene, helfende und zugleich (selbst-)kritische Haltung zu verstehen und stellt einen kulturellen Faktor dar. Es ist weniger ein Skillset oder gar nur eine Maßnahme.

2. Einführung in transformationale Führung (Thesendiskussion)

Der nächste Arbeitsschritt ist eine Thesendiskussion, bei der zentrale Aussagen zur transformationalen Führung locker diskutiert werden können. Die Thesen sind an verschiedenen Stellen im Raum zusammen mit einer Skala visualisiert. Die Teilnehmenden sind aufgefordert, sie auf der Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 10 (stimme voll zu) zu bewerten und setzen dafür zu jeder These jeweils einen Punkt auf der Skala. Anschließend werden alle Thesen einzeln diskutiert. Hierfür bewegen sich die Teilnehmenden gemeinsam von These zu These im Raum, begründen ihre Bewertungen und erklären sie anhand von Beispielen in einem moderierten Gespräch. Folgende Thesen können im Raum stehen (eine Auswahl; je nach Gruppengröße empfehlen sich keinesfalls mehr als vier):

- Führung ist Persönlichkeitsentwicklung.
- Die Führungskraft muss menschlich und fachlich immer vorbildlich sein.
- Wertschätzung ist oberstes Gebot.
- Führung entgleitet auch den besten Helden.
- Coaching ist das wichtigste Führungsinstrument.
- Coachen von Mitarbeitenden ist Etikettenschwindel, der die eigentlichen Führungsaufgaben verschleiert.

3. Die Führungskraft als Coach und Mentor (Arbeitsgruppen und reflektierendes Gespräch im Plenum)

Hier geht es um eine kritische Auseinandersetzung mit der Coach- bzw. Mentorenrolle von Führungskräften als Pro- und Kontra-Diskussion.

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, in Kleingruppen eigene Beispiele zu erinnern bzw. zu generieren, bei denen Coaching möglich bzw. ausgeschlossen ist, Argumente für und wider die coachende Führungskraft zu sammeln und sie anschließend im Plenum vorzustellen. Es wird dann diskutiert, wo sie persönlich Grenzen ziehen würden und wo sie Chancen in diesem Ansatz sehen und sich persönlich weiterentwickeln möchten.

Pro: Coaching durch Vorgesetzte kann gelingen, wenn

- Mitarbeitende überhaupt entwicklungsorientiert geführt werden wollen
- hauptsächlich berufliche Aspekte thematisiert werden, zum Beispiel der Lern- und Weiterbildungsbedarf des Coachees und das im Vorfeld klar ist
- die Interessen des Gecoachten nicht im Widerspruch zu denen der Organisation stehen
- dem Vorgesetzten für seine coachende Tätigkeit ausreichend Zeit zur Verfügung steht
- er/sie die dafür notwendigen Coaching-Kompetenzen mitbringt bzw. erlernen möchte
- durch Coaching Lern- und Weiterbildungsbedarf erkannt wird.

Kontra: Gegen das Coachen von Vorgesetzten spricht:

- die Coaching-Kompetenz des Vorgesetzten muss über einen längeren Zeitraum erst entwickelt werden, ist nicht per se gegeben
- der Vorgesetzte hat neben Coaching zu viele andere Aufgaben
- die Vertrauensbasis ist brüchig, weil der Vorgesetzte auch kontrollierende und bewertende Funktionen ausübt
- dadurch können Rollenkonfusionen entstehen.

4. Die Coach-Rolle der Führungskraft (Selbstcheck)

Hier bietet sich der Einsatz eines „Tests“ an. Dabei handelt es sich lediglich um einen Selbstcheck (kein wissenschaftliches Instrumentarium), welcher eine Selbstreflexion über die eigenen Voraussetzungen, um erfolgreich als Mentor und Coach zu agieren, anregen soll. Ein geeignetes Beispiel (inklusive Auswertung) findet sich in einer aktuellen Ausgabe der Zeitschrift *managerSeminare* [27]. Hier wird nach der Einschätzung eigener Coaching-Kompetenzen als Führungskraft gefragt und eine Bewertung vorgenommen. Die Auswertung im Seminar erfolgt persönlich und anonym. Das anschließende moderierte Gespräch, das auch in Zweier- oder Dreiergruppen auf Basis von Impulsfragen stattfinden kann, thematisiert das persönliche Lerninteresse der Teilnehmenden bezogen auf Coaching.

5. Einführung in Coaching und den Coaching-Prozess (Input)

Maßgeblich ist hier die o. g. Coaching-Definition, die an dieser Stelle vertieft vorgestellt wird. In diesem Zusammenhang wird in Beraterrollen im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung („Hebamme“ vs. „Arzt-Patientenverhältnis“) eingeführt, die damit zusammenhängenden Grundhaltungen (dialogisch vs. Lehrer-Schüler) reflektiert. Es wird wiederum im Gespräch ein Bezug zur Führungsrolle hergestellt.

Der Coaching-Prozess wird als systematische, ziel- und lösungsorientierte Vorgehensweise anhand der Coaching-Prozesskurve (s. o. Abb. 3.2) erklärt und mit Beispielen aus der Coaching-Praxis illustriert.

6. Geeignete Vorgehensweisen für das Coaching- und Mentoring-Gespräch

Hier geht es vor allem um geeignete Fragetechniken entlang der o. g. Coaching-Prozesskurve:

- Skalierungsfragen, zum Beispiel: „Auf einer Skala von – bis: Wie stark ist Ihr Veränderungswunsch?“
- explorierende Fragen: wer, wann, wann nicht, was genau, wie usw.
- kontext- und bedeutungserweiternde Fragen (Reframings): zum Beispiel Fragen nach dem „Guten im Schlechten“ und dem Kontext, in dem ein Verhalten passt und nicht passt o. ä.
- ziel- und lösungsorientierte Fragen: mit welcher Absicht, wozu, welche Lösungs-ideen, welche nutzbaren Erfahrungen? „Woran merken Sie, wenn Sie das Ziel erreicht haben?“ sowie die sog. Wunderfrage
- perturbierende, systemische und zirkuläre Fragen, zum Beispiel: „Wie würde Ihre Familie, Ihre Kollegin, Ihr Kunde reagieren, wenn Sie...“
- absichernde, ergebnissichernde Fragen: geschlossene Fragen.

Es würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen, das zieldienliche Fragenrepertoire für Coaching und Mentoring ausführlich vorzustellen, auch reicht dafür letztlich ein einführender Workshop von üblicherweise einem halben bis einem Tag nicht aus. Die reichhaltige Literatur liefert viele gute Fragenbeispiele für Coaching und Mentoring [1, 26]. Letztlich sollten diese Interventionen in einem vertiefenden Seminar mit ausreichend Zeit für Übungssequenzen der Teilnehmenden, Transfer und Reflexion experimentell eingeübt werden können.

7. Erkunden eigener Werte und Erfolgskonzepte (Übung)

Transformationale Führungskräfte führen ethikorientiert. Als Voraussetzung gilt, dass sie sich ihrer eigenen Werte bewusst sind und diese in ihrem Handeln nach außen bringen können. Mentoring lädt, wie zuvor gezeigt wurde, zu dieser Selbstvergewisserung ein. Eine biografische Herangehensweise ist eine gute Möglichkeit, eigene Werte und Erfolgsstrategien in Vorbereitung auf die Mentor*innenrolle zu explorieren. Voraussetzung für den Einsatz dieses Verfahrens in einem Seminar oder Workshop ist die Zusage von Vertraulichkeit.

Die Teilnehmenden werden gebeten, ihre eigene Lebenslinie mit „Höhen und Tiefen“ (etwa wie den Weg durch eine Landschaft) zu zeichnen und sich jeweils die Frage zu stellen, was ihnen bei der Überwindung kritischer Situationen im Lebenslauf geholfen hat. Auf diesem Wege werden sowohl für die persönliche Entwicklung erforderliche Ressourcen als auch die impliziten Erfolgsstrategien explizit gemacht. Dieser Arbeitsschritt erfolgt in Einzelarbeit. Anschließend teilen sich die Teilnehmenden ihre Erkenntnisse in

kleinen Gruppen zu zweit oder zu dritt vertraulich mit. Die zuhörenden Personen dürfen nachfragen, aber nicht bewerten oder das Erzählte mit eigenen Geschichten verquicken, sind aber eingeladen, aktiv zuzuhören und das Gehörte empathisch zu paraphrasieren, – eine basale Gesprächs-„technik“ für Coaching und Führung.

Die reflektierende Auswertung im Plenum bezieht sich auf die Frage: „Was verstehen Sie unter Erfolg?“ Aus den Antworten, die visualisiert werden, lassen sich die zugrunde liegenden Werte ableiten und besprechen. Transfersicherung wird zum Beispiel über folgende Fragen hergestellt, die entweder mithilfe eines Arbeitsblattes wiederum in Einzelarbeit oder als Zuruffrage im Plenum exemplarisch beantwortet werden können:

- Wie und in welchen Situationen lebe ich meine Werte im Führungsalltag?
- In welchen Situationen gelingt es weniger oder gar nicht und wie gehe ich damit um?
- Wie zeige ich meine Werte als Mentor*in?

8. Hinterfragen von Annahmen (Übung)

Transformationale Führungskräfte fordern die Mitarbeitenden dazu heraus, Gewohntes infrage zu stellen, eigene Annahmen zu hinterfragen und sind selbst bereit, eigene Vorannahmen, Konzepte und Vorstellungen zu dekonstruieren. Ein „einfaches“ Verfahren, um dieses einzuüben ist „The Work“ [12]. Es eignet sich als Interviewtechnik im Seminar, als Interventionstechnik im Rahmen eines Mentoring-Gesprächs und zum Selbstcoaching. Voraussetzung für den Einsatz im Seminar ist auch hier wiederum die Zusage von Vertraulichkeit.

Kern des Verfahrens sind vier zentrale Fragen, die als Arbeitsblatt zur Verfügung gestellt werden:

1. Ist das (was Sie denken oder annehmen) wirklich wahr?
2. Können Sie mit absoluter Sicherheit sagen, dass es wahr ist?
3. Wie reagieren Sie und was passiert, wenn Sie diesen Gedanken denken? (Bringt er Frieden oder Stress in Ihr Leben? Welche Bilder aus Vergangenheit oder Zukunft lässt er entstehen? Welche Gefühle tauchen auf? Wie behandeln Sie Personen in der entsprechenden Situation, wenn Sie so denken?)
4. Wer wären Sie ohne diesen Gedanken?

Anschließend geht es um eine zielfdienliche Umformulierung des Gedankens. Hierfür sollen drei Beispiele gefunden werden. Aus dem Gedanken „Ich vertraue meinen Mitarbeitern nicht“ könnten zum Beispiel folgende Umkehrungen geschaffen werden: „Ich verlasse mich auf meine Intuition.“ „Ich lasse meine Vorurteile los und öffne mich für neue Möglichkeiten.“ Oder „Ich gebe allen (auch mir selbst) eine Chance, mein Vertrauen (neu) zu gewinnen.“

Die Führungskräfte werden eingeladen, eine Überzeugung aus ihrem Führungsalltag mit diesem Verfahren zu überprüfen und die Erkenntnisse nach einer Einzelarbeit für sich zunächst mit viel Ruhe und Zeit und dann zu zweit unter Zusage von

Vertraulichkeit zu reflektieren. Auch hier gilt, dass die Zuhörenden nicht kommentieren oder bewerten sollen, sondern das Gehörte lediglich paraphrasierend zusammenfassen.

9. Transfer

An dieser Stelle sollen die oben genannten Fragen zur Rollenklärung gestellt werden: Was kann und will ich als Mentor*in anbieten?

Die Transfersicherung kann des Weiteren über eine abschließende Blitzlichtrunde erfolgen. Die Teilnehmenden äußern sich reihum kurz und prägnant zur folgenden Fragen:

- Wie hilfreich ist das, was ich im Seminar erfahren habe, für mich als Mentor*in?
- Was davon will ich anwenden?
- Was möchte ich weiterentwickeln?

Diese Anregungen verstehen sich als Vorschläge zur Entwicklung von Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte, wie sie für Mentoring gebraucht werden. Die vorgestellten Inhalte sprengen, wenn sie nicht nur referiert, sondern auch in Übungen erfahren und anschließend reflektierend ausgewertet werden sollen, den Rahmen von halb- oder ganztägigen Workshops, wie sie als Impulsveranstaltungen oder einführende, auf die Mentorenrolle vorbereitende Workshops für Cross Mentoring-Programme meistens üblich sind. Um Führungskräfte als Coaches und Mentor*innen zu qualifizieren und ihre Persönlichkeitsentwicklung im Sinne transformationaler Führung zu fördern, sind mehr Anstrengungen erforderlich als eine nur oberflächliche Einführung. Die erforderlichen Coaching-Kompetenzen, Selbstreflexion und Einfühlungsvermögen lassen sich nicht vortragend unterrichten, sondern nur auf der Basis von reflektierten Erfahrungen und Übungen entwickeln. Das braucht Zeit, die meistens nicht zur Verfügung gestellt wird. Würde Mentoring als Projektlernen im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung verstanden, erschlossen sich andere Optionen.

Meine Erfahrungen mit Begleitworkshops für Mentor*innen ebenso wie in Coaching-Weiterbildungen zeigen, dass Führungskräfte, wenn sie den Wert von Persönlichkeitsentwicklung und Coaching Know-how für ihr eigenes Handeln als Führungskraft und Mentor*in entdeckt haben, ein großes Interesse an weiterem Lernen und Selbsterfahrung in diesem Bereich haben. Es bietet sich an, das Entwickeln von Coaching-Kompetenzen in Verbindung mit Mentoring als Projekt in Führungskräfte trainings zu integrieren bzw. damit zu verzahnen. Ein unternehmensübergreifendes Cross Mentoring bietet außerdem ein gewisses Maß an Heterogenität und Distanz der anderen Teilnehmer*innen zum eigenen Wirkungskreis aufseiten der Mentor*innen, sodass die Teilnehmenden sich unter Umständen eher für ihre individuellen Lernprozesse voreinander öffnen können, so wie es in guten externen Coaching-Weiterbildungen möglich ist.

Solange Mentoring aber lediglich als eine flankierende Maßnahme der Personalentwicklung und nicht als wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer lernfördernden, wertschätzenden Führungskultur verstanden wird, in der wechselseitiges Lernen auf allen Ebenen und in allen Teilen einer Organisation erwartet und gefördert wird, ist sein Potenzial längst nicht voll ausgeschöpft.

Literatur

1. Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2003). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
2. Baecker, D. (2012). Postheroische Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 475–490). Berlin: Springer-Verlag.
3. Boyatzis, R. E. (2007). Mentoring for intentional behavioral change. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work* (S. 447–469). Thousand Oaks: Sage Publications.
4. Deutscher Bundesverband Coaching. (Hrsg.). (2012). *Coaching als Profession*. Osnabrück: DBVC.
5. Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien-Verl.
6. Frey, D., Streicher, B., & Nilüfer, A. (2012). Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 235–253). Berlin: Springer.
7. Grote, S., & Hering, V. W. (2012). Mythen der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 1–24). Berlin: Springer-Verlag.
8. Guldin, A. (2012). Führung und Innovation. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 213–233). Berlin: Springer.
9. Hauser, B. (2012). Navigation in unbekannte Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 347–364). Berlin: Springer.
10. Höher, F. (2015). Von Achtsamkeitsboom zu holistischer Führung. *Coaching-Magazin*, 8(3), 36–40.
11. Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Heidelberg: Springer VS.
12. Katie, B. The Work. www.thework.com.
13. Landes, M., Steiner, E., & Hornstein, E. von (2012). Meta-Führung – Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 191–209). Berlin: Springer.
14. Lüthi, E., Oberpriller, A., Loose, A., & Orth, S. (2013). *Teamentwicklung mit Diversity-Management. Methoden-Übungen und Tools*. Bern: Haupt.
15. Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2008). *Coaching und Mentoring. Individuelle Beratung und individuelle Berufskarrieren*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
16. Michaelis, B., Nohe, C., & Sonntag, K. (2012). Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 365–389). Berlin: Springer.
17. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. (Hrsg.). *Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen*. Düsseldorf. www.talentkompass.nrw.de; www.coaching-tools.de.
18. Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
19. Niemeier, M. (2009). *Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Die Mentorenausbildung im Blickpunkt*. Hamburg: IGEL Verlag.
20. Oerding, J. (2012). Was bewegt weibliche Führungskräfte? – Typische berufliche Anliegen aus der Mentoringpraxis anhand von Fallgeschichten. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43(1), 25–42.
21. Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*. Berlin: Springer.
22. Scharmer, O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.

23. Segermann-Peck, L. (1994). *Frauen fördern Frauen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben*. Frankfurt a. M.: Campus.
24. Sohm, S. (2007). *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur (Bertelsmann Stiftung)*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
25. Thomas, R. R. (2001). *Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
26. Weber, P. (2004). *Business-Mentoring. Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten*. Norderstedt: BoD.
27. Wildenmann, B. (2016). Der Chef als Coach. *Manager Seminare*, 2, 20–29.

Über die Autorin



Dr. Friederike Höher arbeitet als systemische Beraterin und Coach, Management Trainerin, Seminarleiterin, Moderatorin und Konfliktmoderatorin in Dortmund. Sie ist Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und Supervisorin in der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSV). Seit über zehn Jahren bildet sie Coaches in systemischen Weiterbildungen aus. Sie berät in Unternehmen und im Öffentlichen Dienst u. a. bei der Implementierung von Mentoring, engagiert sich in Begleitprogrammen und ist selbst Mentorin. Ihre Forschungsarbeit an der TU Dortmund dient der kritischen wissenschaftlichen Aufarbeitung eines selbst geleiteten und evaluierten regionalen Cross Mentoring-

Projektes. Weitere Arbeitsschwerpunkte sind: Resilienz und Achtsamkeit in Organisationen, Führung & Gesundheit, Diversity Management. Hierzu hat sie auch verschiedene Fachbeiträge veröffentlicht.

Die Wirkung von Beziehungsenergie im Cross-Mentoring

4

Ursula Liebhart und Rita Faullant

Zusammenfassung

Die Einflussfaktoren der Wirksamkeit von formalen Mentoring- und Cross-Mentoringbeziehungen wurden in den letzten Jahren vielfach beforscht. In unserer explorativen Studie untersuchen wir den Einfluss der subjektiv wahrgenommenen zwischenmenschlichen Energie der beiden Tandempartner, der sogenannten Beziehungsenergie, auf Qualität und Nutzen der Mentoringbeziehung. Basierend auf 67 Tandems eines Cross-Mentoringprogramms in Deutschland haben wir das intuitiv wahrgenommene Energieniveau und dessen Verlauf in den Tandems untersucht. Die ersten Ergebnisse aus der Studie verdeutlichen, dass die Beziehungsenergie im Tandem die wahrgenommene Qualität und den Nutzen der Mentoringbeziehung signifikant beeinflusst. Darüber hinaus zeigen wir Treiber der Beziehungsenergie auf, die deren Entwicklung positiv beeinflussen können. Damit sind wir in der Lage, Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion, aber auch praktische Handlungsempfehlungen zur Nutzung des Energiekonzeptes in Cross-Mentoringbeziehungen zu leisten.

U. Liebhart (✉)
Villach, Österreich
E-Mail: U.Liebhart@fh-kaernten.at

R. Faullant
Klagenfurt, Österreich; Odense, Dänemark
E-Mail: rita.faullant@aau.at

4.1 Einleitung

Mentoring wurde seit geraumer Zeit anhand unterschiedlicher Theoriekonzepte wissenschaftlich untersucht [59], um die verschiedenen Wirkungsfaktoren auf das Ergebnis von Mentoringprogrammen zu erforschen. Erst in den letzten Jahren hat sich die internationale Mentoringforschung verstärkt auf Mentoringbeziehungen selbst sowie die Erfolgsfaktoren formaler Mentoringprogramme fokussiert [34]. Tatsächlich ist relativ wenig über hoch-qualitative Mentoringbeziehungen bekannt [57]: Warum entwickeln sich manche Mentoringbeziehungen gut, beide MentoringpartnerInnen sind zufrieden und verzeichnen einen Nutzen für sich selbst? Warum sind manche Mentoringbeziehungen hingegen frustrierend und entwickeln sich in eine negative Richtung? Wenn wir Mentoring aus der Beziehungsperspektive betrachten ist augenscheinlich, dass die Mentoringbeziehung einer Dynamik unterliegt, die in Abhängigkeit von den Interaktionen der beiden MentoringpartnerInnen zu sehen ist. Diese kontinuierlichen Interaktionshandlungen zwischen Mentee und MentorIn resultieren in einer noch unerforschten, aber intuitiv bekannten treibenden Kraft: nämlich die wahrgenommene Höhe der Beziehungsenergie [16]. Menschliche Energie bringt das physiologische, mentale und kognitive Aktivierungspotenzial einer Person zum Ausdruck, das Menschen treibt, die jeweiligen Ziele zu erreichen [56]. Energie hat aber auch eine substanzielle und prognostizierbare Wirkung auf die Leistung und Innovationen in Organisationen [17]. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Menschen entstehen in sozialen Austauschprozessen Gefühle des wechselseitigen „Energetisierens“, aber auch des einseitigen „Aussaugens“. Diese positive oder negative Beziehungsenergie entsteht, sobald Menschen miteinander interagieren. Die wissenschaftliche Diskussion über Energie in sozialen Systemen ist bereits im Gange, wenngleich sie noch wenig systematisch und ohne bisherigen Konsens erfolgt. Wir widmen uns diesem Thema auf der Ebene dualer Lernbeziehungen, wie es Cross-Mentoringbeziehungen sind. Allen praktischen Erfahrungen und ersten Forschungsüberlegungen zur Folge scheint die sich zwischen zwei Personen aufbauende Energie eine bedeutsame Rolle für die Entwicklung der Beziehung zu spielen. Da es aktuell keinen konzeptionellen Zugang gibt, nähern wir uns diesem Thema in einer explorativen Studie.

In unserem vorliegenden Beitrag haben wir die von TandempartnerInnen wahrgenommene Beziehungsenergie in einem Cross-Mentoringprogramm untersucht. Dies erscheint umso interessanter, da in Cross-Mentoringprogrammen die Mentees und MentorInnen über organisationale Grenzen hinweg gematcht werden und die Herausforderung innerhalb eines definierten Zeitraums eine hoch-qualitative Mentoringbeziehung zu etablieren, durchaus fordernd ist. Wir führen zunächst in das Konzept der wahrgenommenen Energie in Mentoringbeziehungen und seinen Einfluss auf die Beziehungsqualität sowie in weiterer Folge der Mentoringergebnisse ein. Die Wirkung der wahrgenommenen Ähnlichkeit der TandempartnerInnen als Ergebnis eines Matchings sowie die Kontakthäufigkeit gelten als Prädiktoren für die Beziehungsqualität. Daher untersuchen wir, ob es zwischen der Ähnlichkeit der TandempartnerInnen Wechselwirkungen mit der wahrgenommenen

Beziehungsenergie gibt. Danach stellen wir das Design und die Analysemethoden sowie anschließend die Ergebnisse unserer im Jahre 2012 durchgeführten, empirischen Forschungsstudie eines Cross-Mentoringprogramms aus Deutschland dar.

4.2 Konzept und Wirkung von Energie in zwischenmenschlichen Beziehungen

4.2.1 Bisherige Forschungsergebnisse zu sozialer Energie

Aus individueller Perspektive ist die menschliche Energie eine wichtige Ressource, die in den letzten Jahren durch zunehmende Forschungsaktivitäten beforscht wurde. Während erste Forschungen die menschliche Energie als affektives Konstrukt wahrgenommen haben, nehmen aktuelle Forschungszugänge die Energie anhand komplexer und vielfacher Dimensionen wahr. Quinn et al. [56] differenzieren die physische Energie, als erforderliche Kapazität zur Arbeitsverrichtung und die energetische Aktivierung, die das Gefühl der Energetisierung beschreibt. Durch die erzeugte Aktivierung wird das dynamische Verhalten der menschlichen Energie sichtbar. Das Energieniveau gilt dabei als messbarer Indikator, wie leistungsstark ein Mensch innerhalb seines Ressourcen- und Anforderungssystems ist. Cole et al. [16] haben das auf die emotionale Dimension fokussierte Energiekonzept erweitert, und schlagen drei zentrale Energiequellen vor: a) emotionale Quelle, wie das Gefühl der positiven Aktivierung, b) kognitive Quelle, wie der Wunsch einer starken Fokussierung und Konzentration, und c) handlungsorientierte Quelle, wie der Einsatz physischer Ressourcen und aktives Handeln zur Zielerreichung. Diese drei Quellen nähren das allgemeine Bewusstsein über Energie und seine Entwicklung. Cameron [11] unterscheidet drei Typen positiver Energie, die sich allerdings durch Nutzung reduzieren: a) physische Energie, wie das Zusammenspiel zwischen Glukose und Adenosintriphosphat, b) psychologische Energie, wie die mentale Konzentration und der kognitive Fokus, und c) emotionale Energie, wie das Erleben intensiver Gefühle. Während die drei genannten Energien durch deren Nutzung reduziert werden, lässt sich hingegen die zwischenmenschliche Energie – die sogenannte Beziehungsenergie – durch gemeinsames Tun steigern. Indem die Menschen üben, die Beziehungsenergie wahrzunehmen, zu artikulieren und wechselseitig anzunehmen, erhöht sich diese gleichzeitig. Beziehungsenergie wirkt also auf sich selbst zurück und wird zwischen zwei Personen in einem sich selbstverstärkendem Zyklus kontinuierlich erhöht oder auch geschwächt. Derzeit existiert eine geringe Anzahl von Studien auf dem Forschungsgebiet energetischer Beziehungen zwischen Menschen. Ihnen allen ist die Erkenntnis gemeinsam, dass ein hoher Grad an positiver Energie die Qualität einer Beziehung beeinflusst [11, 21, 63].

Auf Gruppenebene untersuchten Barsade [5] sowie Walter und Bruch [69] die positive Spirale emotionaler Ansteckung in Teams und dessen Einfluss auf Gruppenprozesse. Gruppenmitglieder weisen darauf hin, dass sie eine verbesserte Kooperation und erhöhte Leistung durch eine positive emotionale Ansteckung wahrgenommen haben. Diese Spi-

rale stärkt kontinuierlich die Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder und die wahrgenommene Beziehungsqualität im dynamischen Gruppenprozess. Forschung zum Thema Energie ist verstärkt auf organisationaler Ebene existent [10, 15, 16, 18, 19, 62]. So haben Bruch und Goshal [10] gezeigt, dass eine Produktive Organisationale Energie (POE), welche auf kognitiven, emotionalen und verhaltensorientierten Komponenten basiert, die organisationale Fähigkeit mit Veränderungen umzugehen, stärkt. Gleichzeitig existiert auch ein positiver Zusammenhang zwischen der POE und der internen Effektivität sowie der gesamten Unternehmensperformance [16]. Forscher haben die Wirkung von energetisierenden Personen („Energetisierer“) und de-energetisierenden Personen („De-Energetisierer“) auch anhand innerbetrieblicher Netzwerke mittels sozialer Netzwerkanalyse untersucht. Die Ergebnisse bestätigten die Wirkung von Energie auf Leistung, Moral, Innovation und Lernhaltung in einem sozialen System [17].

Zur Wahrnehmung und Entwicklung sozialer Energie auf der dualen bzw. interpersonalen Ebene existiert jedoch nur eine geringe Anzahl von Forschungsarbeiten [47, 55]. Anhand eines Abstimmungs- bzw. Koordinationsprozesses zweier Personen zeigen Quinn und Dutton [55] auf, dass sich Energie durch die jeweilige Interpretation der Sprechakte im Laufe des Abstimmungsprozesses generiert oder reduziert. Diese stellt die zuvor dargelegte Beziehungsenergie dar. Ist der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit dem Gefühl von Energie des Mitarbeiters verbunden, führt dies zu einem höheren Involvement in kreativer Arbeit [4].

Zusammenfassend zeigt der Überblick bestehender Forschung, dass die Beziehungsenergie in sozialen Systemen Einfluss auf die Leistung und das Lernen seiner MitarbeiterInnen hat. Während die bisherige Forschung zu menschlicher Energie im Kontext sozialer Systeme hauptsächlich auf Gruppen- bzw. Organisationsebene fokussiert war, konzentrieren wir uns auf die interpersonale Ebene und transferieren das Konzept der Beziehungsenergie auf Cross-Mentoringbeziehungen als duale Lern- und Entwicklungsbeziehungen, um deren Dynamik und Wirkung zu erklären.

4.2.2 Beziehungsenergie als Treiber sozialer Entwicklungsbeziehungen

Wir stellen die Mentoringbeziehung und dessen Entwicklung in den Fokus und teilen die Definition, dass beziehungsorientiertes Mentoring eine zeitgemäße Form einer Lern- und Entwicklungsbeziehung ist, die eine Quelle gemeinsamen Wachstums, Lernens und Entwicklung für beide TandempartnerInnen, MentorIn und Mentee innerhalb eines bestimmten Karrierekontextes sein kann [57, 58]. Nach Eby [22] basiert diese Definition auf folgendem Verständnis: „high-quality mentoring relationships refer to those partnerships in which both individuals are satisfied with and committed to the relationship, and both individuals are reaping some benefits from the exchange.“ Hoch-qualitative Beziehungen bedingen also, dass sowohl Mentee als auch MentorIn zufrieden sind und einen

Nutzen generieren können. Solche Beziehungen sind durch eine höhere emotionale Kapazität, die Fähigkeit Rückschläge gut zu verkraften und ein höheres Level der Verbundenheit gekennzeichnet [12, 21, 57]. Dadurch, dass in diesen hoch-qualitativen Beziehungen wesentlich die authentische Persönlichkeit der beiden Personen stärker sichtbar wird, die TandempartnerInnen sich wechselseitig stärker aufeinander einlassen und gleichzeitig sich im Lernprozess offener und damit verwundbarer zeigen, wird Kreativität und Einfallsreichtum freigelegt [17, 55]. Letztendlich führen positive Bedeutungen und konstruktive Interaktionen zu positiven Emotionen und entwickeln ein Vertrauen zwischen den betroffenen Personen, sodass ein sich selbstverstärkender Kreislauf positiver Dynamik in Gang gesetzt wird [27–29].

Die Beziehungsenergie kann demnach durch zwischenmenschliche Interaktionen, gemeinsames Wahrnehmen und durch wechselseitige Abhängigkeiten beeinflusst werden [16]. Der Energieverlauf unterliegt daher einer Fluktuation von wachsender aber auch sinkender Energie im Mentoringtandem innerhalb der definierten Zeitspanne. Eine positive Energie beeinflusst die Tandembeziehung durch eine Erwartungshaltung, in der die TandempartnerInnen interessiert und vorbereitet auf die nächste Begegnung sind. Konstruktives und nutzbares Feedback und Investitionen in die Beziehung selbst unterstützen ihrerseits den Kreislauf. Die Wahrnehmung hoher Energie fördert daher den positiven Entwicklungszyklus der Tandembeziehung und wirkt auch positiv auf die Beziehungsqualität. Wie bereits angeführt, postuliert Cameron [11], dass die Beziehungsenergie selbst zunimmt, sobald diese innerhalb einer Beziehung zum Ausdruck kommt und wahrgenommen wird. Als Konsequenz fühlen sich die TandempartnerInnen belebt und gestärkt. Infolgedessen führen Mentoringbeziehungen mit einem höheren wahrgenommenen Energieniveau zu einer höheren Qualität und Zufriedenheit mit der Beziehung.

4.2.3 Positive Wirkung auf den Mentoringnutzen

Die positive Wirkung von hoch-qualitativen Beziehungen auf den Nutzen von Mentoringprogrammen wurde bislang durch vielfache Forschungsarbeiten namhafter Forscher bestätigt [8, 31–33, 52, 59]. Unsere zugrunde liegende Annahme lautet daher, dass hoch-qualitative Mentoringbeziehungen in der Lage sind, wechselseitige Ressourcen der TandempartnerInnen zu mobilisieren, die zu einem gemeinsamen Lernen und einer erhöhten emotionalen Kapazität der Beziehung führen. Diese führt in weiterer Folge zu einem höheren Nutzen der TandempartnerInnen.

4.3 Explorative Forschungsstudie

4.3.1 Forschungsdesign

Die Beforschung der Energieverläufe und deren Wirkung in Cross-Mentoringbeziehungen wurde anhand des Cross-Mentoringprogramms der Münchner Unternehmensberatung Cross

Consult durchgeführt. Der Schwerpunkt des Cross-Mentoringprogramms lag auf der Karriereentwicklung weiblicher Nachwuchskräfte, weshalb sämtliche Mentees der Studie weiblich, während die MentorInnen weibliche oder männliche erfahrene Führungskräfte waren. Die Zusammenstellung der Tandems erfolgte durch Cross Consult auf Basis langjährig bewährter Matchingkriterien. Es liegt in der Natur eines Cross-Mentoringprogramms, dass die Tandems in ihrer Zielsetzung unabhängig von den jeweiligen entsendenden Organisationen sind, und die Inhalte und den Prozess der Zusammenarbeit selbst bestimmen können [46]. Dadurch werden die Qualität der Cross-Mentoringbeziehung sowie der Nutzen aus der Programmteilnahme überwiegend durch die MentoringpartnerInnen selbst beeinflusst. Das beforschte Cross-Mentoringprogramm dauerte 12 Monate.

Stichprobe

Insgesamt wurden 498 TeilnehmerInnen des Cross-Mentoringprogramms an den Mentoringstandorten München und Frankfurt aus in Summe 9 Runden zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. 22 Emails waren unzustellbar. Zwischen Mai und Juni 2012 gingen insgesamt 213 ausgefüllte Fragebögen ein, was einer Antwortquote von 45 % entspricht. Unter den TeilnehmerInnen waren 110 weibliche Mentees und 102 Mentoren, davon 64 Männer (62,7 %) und 38 Frauen (37,3 %). Eine weitere Person konnte nicht zugeordnet werden.

Für eine Auswertung auf Ebene der Tandems haben die TeilnehmerInnen ihre zugewiesenen Tandemcodes erfassen können, sodass es möglich war, diese in Tandems zuzuordnen. Daraus ergaben sich 67 vollständige Tandems, in denen Mentees und MentorInnen die Fragebögen vollständig ausgefüllt haben. Von den 67 Tandems waren 22 Tandems rein weiblich (same-gender), die restlichen 45 waren gemischt-geschlechtlich (cross-gender), d. h. die Mentees weiblich und deren Mentoren männlich. Das durchschnittliche Alter der weiblichen und männlichen Mentoren lag bei 49,5 Jahren ($SD = 5,54$), jenes der Mentees bei 36,9 Jahren ($SD = 5,4$). Während die MentorInnen durchschnittlich über ca. 25 Jahre Berufserfahrung verfügten, waren die Mentees seit ca. 13 Jahren beruflich tätig. Über alle TeilnehmerInnen hinweg war der größte Teil (54,5 %) in Unternehmen mit über 10.000 MitarbeiterInnen beschäftigt, nur 4,5 % waren für Unternehmen mit weniger als 500 MitarbeiterInnen tätig. 64,2 % der weiblichen und männlichen Mentoren sowie 38,8 % der Mentees gaben an, mit Mentoringprogrammen noch keine Erfahrung gesammelt zu haben.

4.3.2 Messung der Konstrukte

Konstrukte „Qualität, Nutzen und Ähnlichkeit“

Zur Erfassung der Konstrukte „Beziehungsqualität“, „Nutzen“ des Cross-Mentoringprogramms und „wahrgenommene Ähnlichkeit“ im Fragebogen wurde auf validierte Skalen aus der Literatur zurückgegriffen. Die TeilnehmerInnen beantworteten alle Fragen

auf einer Antwortskala von 1 „stimme vollkommen zu“ bis 5 „stimme gar nicht zu“. Die detaillierten Formulierungen der Fragen mit Mittelwerten und den Standardabweichungen können aus Tab. 4.1 entnommen werden.

Energielevel

Obwohl es zur Messung des Energieniveaus noch keinen Konsens in der wissenschaftlichen Literatur gibt, sind die meisten Menschen intuitiv sehr wohl in der Lage ihr persönlich wahrgenommenes Energieniveau als hoch oder niedrig einzustufen [45]. Zur Erfassung des Energieniveaus in unserer Studie wurden die TeilnehmerInnen daher aufgefordert, ihr Energieniveau zu visualisieren, indem ein Schieberegler auf einer Skala, reichend von -100 sehr negative Energie bis $+100$ sehr positive Energie, entsprechend eingestellt werden konnte. Die TeilnehmerInnen sollten ihr Energieniveau an fünf Zeitpunkten während der Cross-Mentoringbeziehung einschätzen: 1) Start der Mentoringbeziehung, 2) während der Orientierungsphase, 3) zu Beginn der Arbeitsphase, 4) am Ende der Arbeitsphase und 5) in der Schlussphase. Diese fünf Phasen wurden bereits in früheren Studien unterschieden [6, 47]. Die Methode der (retrospektiven) Visualisierung findet häufig in (Change) Projekten Anwendung, um die Entwicklung von Trends und Fluktua-

Tab. 4.1 Wortlaut der Fragen mit Mittelwerten

	Mittelwert	Standardabweichung
Qualität der Cross Mentoring-Beziehung [1, 21]		
Ich bin sehr zufrieden mit der gemeinsam entwickelten Beziehung	1,94	1,08
Mein Tandempartner und ich genossen eine hochwertige Cross-Mentoringbeziehung	1,96	1,02
Die Mentoringbeziehung hat sich im Laufe der Zeit selbst positiv weiterentwickelt	2,22	1,16
Nutzen aus dem Cross-Mentoringprogramm [3]		
Das Cross Mentoring war für meine berufliche Entwicklung sehr wirksam	2,98	1,15
Das Cross Mentoring war für meine persönliche Entwicklung sehr wirksam	2,30	1,09
Ich habe insgesamt viel von meinem Tandempartner gelernt	2,37	1,15
Wahrgenommene Ähnlichkeit [35, 65]		
Mein Tandempartner und ich		
... zeigten ähnliche Einstellungen zur Arbeit	1,74	0,82
... hatten ähnliche Ansichtsweisen	2,37	1,00
... waren ähnliche Persönlichkeiten	2,40	0,95
... hatten ähnliche Interessen	2,56	1,01
... hatten ähnliche Wertvorstellungen	1,61	0,73

tionen in Teams und Projekten bildlich darzustellen und diskutierbar zu machen [38, 40, 51, 61, 67]. Auch zeigen frühere Mentoringstudien, dass MentorInnen und Mentees sich über das Energieniveau in der Tandembeziehung durchaus bewusst und auch in der Lage sind, dieses zu visualisieren [47]. Die Abb. 4.1 zeigt die Applikation des Schiebereglers zur Erfassung des Energieniveaus in der Tandembeziehung im Online-Fragebogen. In Abb. 4.2 sind einige der individuellen Energiekurven der TeilnehmerInnen dargestellt, um exemplarisch diverse Muster von Energieverläufen zu illustrieren.

4.3.3 Analyse

Ziel der Datenanalyse ist eine Beschreibung der Entwicklung des Energieverlaufs auf Tandemebene sowie dessen Einfluss auf die Qualität und Nutzen der Cross-Mentoring-Beziehung. Für die Datenanalyse wurde zunächst die Start-Endpunkt-Differenz der individuellen Energieniveaus ermittelt, d. h. von dem im Schieberegler festgelegten Endwert jeder/s TeilnehmerIn wurde der entsprechende Startwert subtrahiert. Hatte der/die TeilnehmerIn einen ansteigenden Energieverlauf, so ergibt sich eine positive Energiedifferenz, bei abfallenden Energieverläufen eine negative Energiedifferenz. Durch die Berücksichtigung der Energiedifferenz wird der steigende, sinkende oder stabile Verlauf der Energie unabhängig vom definierten Niveau sichtbar. Im nächsten Schritt, wurden die individuellen Energiedifferenzen auf Tandemebene aufsummiert, d. h. die Energiedifferenzen von MentorInnen und Mentees jeweils zu einem gemeinsamen Wert (Tandem-Energiedifferenzwert) aggregiert. Die Abb. 4.3 zeigt die Verteilung aller 67 auf Tandemebene aggregierten Energiedifferenzwerte, mit einem Mittelwert von $-8,9$ (Standardabweichung 79,77) und



Abb. 4.1 Messung des Energieniveaus über fünf Phasen

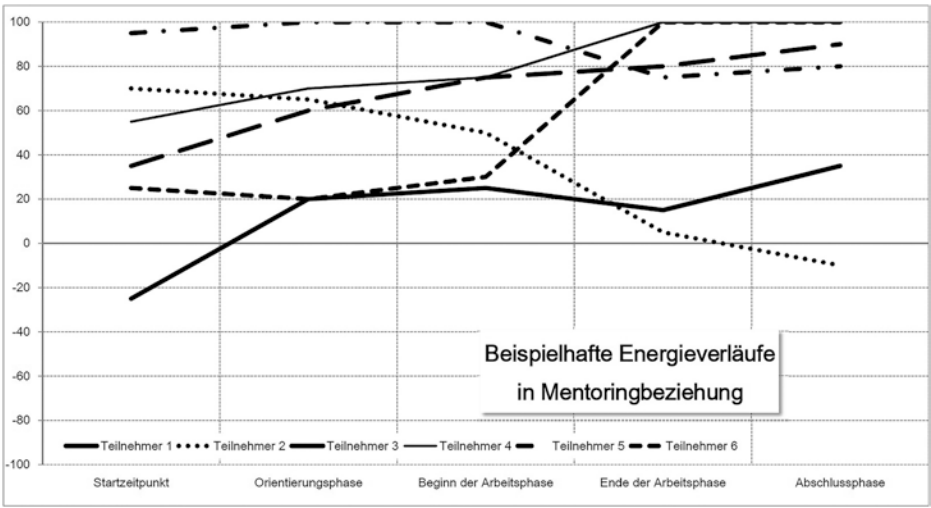


Abb. 4.2 Beispielhafte individuelle Energieverläufe

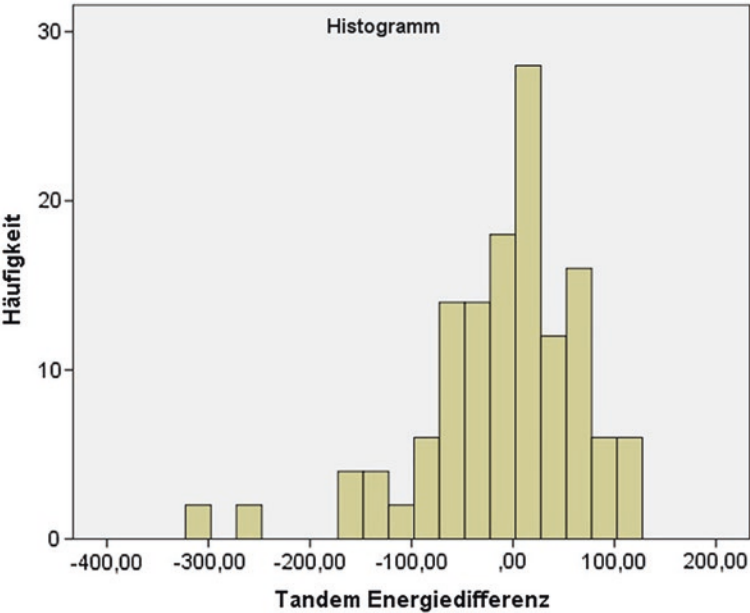


Abb. 4.3 Verteilung der Energiedifferenzwerte auf Tandemebene

einem Median von 5. Der höchste Wert der Tandem-Energiedifferenz liegt bei 125, der niedrigste bei -310, wobei zwei Tandems mit -310 und -250 auffällig negative Energiedifferenzen zeigen. Aus den qualitativen Begründungen dieser Tandem geht jedoch hervor, dass diese Beziehungen tatsächlich als sehr negativ empfunden wurden, weshalb sie nicht als Ausreißer behandelt, sondern im Gesamtsample belassen wurden.

Auf Basis dieser Tandem-Energiedifferenzwerte wurde ein Terzil-Split durchgeführt, d.h. die Stichprobe wurde in drei gleich große Gruppen geteilt (<-25 = niedriger, >-25 und <25 = mittlerer und >25 = hoher Tandem-Energiedifferenzwert). Im nächsten Schritt wurde ein Mittelwertsvergleich durchgeführt um zu analysieren, ob sich die drei Gruppen hinsichtlich der wahrgenommenen Beziehungsqualität und des Nutzens aus dem Cross-Mentoringprogramm signifikant unterscheiden. Die Indikatoren für die Beziehungsqualität und dem Nutzen (siehe Tab. 4.1) wurden zu einem Faktor aufsummiert (Cronbach Alpha Beziehungsqualität $\alpha = 0,941$, Programmnutzen $\alpha = 0,846$) und gemittelt. Die Tab. 4.2 zeigt den Mittelwertsvergleich durchgeführt anhand des zweiseitigen T-Tests für unabhängige Stichproben und bestätigt die zugrundeliegende Annahme der theoretischen Ausführungen. Tandems mit einem niedrigem Differenzwert der Beziehungsenergie geben signifikant niedrigere Werte ihrer Beziehungsqualität (2,63 vs. 1,94, $p = 0,02$) und des wahrgenommenen Nutzens aus dem Cross-Mentoringprogramm (MW 2,96 vs. 2,52, $p = 0,056$) an als jene Tandems, die über einen mittleren Energiedifferenzwert verfügen. Tandems, die hohe Energiedifferenzwerte erreichen, erfahren wiederum eine signifikant höhere Qualität der Mentoringbeziehung (MW 1,51) als jene in der Medium-Gruppe (MW 1,94, $p = 0,003$), und konnten auch den größten Nutzen aus dem Mentoringprogramm (MW 2,15 vs. 2,52, $p = 0,045$) ziehen.

Durch die Aggregation der individuellen Energiedifferenzwerte zu Tandemwerten wurde bei den zuvor beschriebenen Mittelwertsvergleichen noch keine Unterscheidung zwischen MentorInnen und Mentees getroffen. Es wäre jedoch denkbar, dass aufgrund der Teilnehmerrolle signifikante Unterschiede in der wahrgenommenen Beziehungsqualität sowie dem Nutzen aus dem Cross-Mentoringprogramm vorliegen. Deshalb wurde im nächsten Schritt ein Mittelwertsvergleich zwischen MentorInnen und Mentees innerhalb der jeweiligen Gruppe des Energiedifferenzwertes durchgeführt. Die Tab. 4.3 weist die Mittelwerte für Beziehungsqualität und Programmnutzen getrennt nach Rollen je Gruppe aus.

Tab. 4.2 Mittelwertsvergleiche (niedrige-medium-hohe Tandem-Energiedifferenz)

	Energiedifferenz	Mittelwert	SD
Qualität der Mentoringbeziehung	Niedrig	2,63	1,26
	Medium	1,94	0,75
	Hoch	1,51	0,55
Nutzen aus dem Mentoringprogramm	Niedrig	2,96	1,08
	Medium	2,52	0,94
	Hoch	2,15	0,75

Tab. 4.3 Mittelwertsvergleich MentorInnen vs. Mentees

Energiedifferenz	Rolle	Beziehungsqualität MW (SD)	Sig.	Nutzen MW (SD)	Sig.
Niedrig	Mentee	2,625 (1,28)	n.s.	2,708 (1,13)	n.s.
	MentorIn	2,625 (1,27)		3,208 (0,99)	
Mittel	Mentee	1,877 (0,88)	n.s.	2,105 (0,82)	0,005
	MentorIn	2,000 (0,62)		2,947 (0,90)	
Hoch	Mentee	1,472 (0,65)	n.s.	1,763 (0,58)	0,000
	MentorIn	1,541 (0,45)		2,541 (0,71)	

Die Resultate zeigen, dass MentorInnen und Mentees hinsichtlich der Beziehungsqualität in allen drei Gruppen der Energiedifferenzwerte sehr ähnliche Erfahrungen gemacht haben und daher der Unterschied zwischen MentorInnen und Mentees in keiner der Gruppen signifikant ist. Ein anderes Bild zeichnet sich hingegen für den wahrgenommenen Nutzen des Cross-Mentoringprogramms ab. Hier geben Mentees in der mittleren und hohen Energiedifferenzgruppe signifikant bessere Werte an als ihre MentorInnen, d. h. Mentees in diesen beiden Gruppen ziehen einen deutlich größeren Nutzen aus dem Mentoringprogramm als ihre MentorInnen. Nur in der Gruppe mit niedrigen Energiedifferenzwerten scheinen MentorInnen und Mentees gleichermaßen geringen Nutzen aus dem Programm zu ziehen. Obwohl Mentoring als eine für beide Seiten Nutzen stiftende Lernbeziehung begriffen wird, zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass der Nutzen bei MentorInnen geringer ausgeprägt ist, als bei Mentees. Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass MentorInnen durch ihren reicheren Erfahrungsschatz bereits einen abnehmenden Grenznutzen jeder zusätzlichen Mentoringbeziehung aufweisen dürften und daher der Nutzen an der Programmteilnahme nicht mehr an das Niveau von den weniger erfahreneren Mentees heranreicht.

4.4 Treiber der Beziehungsenergie

4.4.1 Das Matchingkriterium Ähnlichkeit

In formalen Mentoringprogrammen im Allgemeinen und in Cross-Mentoringprogrammen im Besonderen spielt das Matching eine wesentliche Rolle für die weitere erfolgreiche Programmteilnahme [13, 37]. Ein suboptimales Matching von Mentor und Mentee wird demnach auch in der Literatur als eine der häufigsten Quellen für Probleme in der Tandembeziehung genannt [23]. Besonders für einen gelungenen Start in die Mentoringbeziehung scheint das Matching einer der wichtigsten Faktoren zu sein [14, 44, 68]. Während sich in informellen Mentoringprogrammen MentorInnen und Mentees ihre PartnerInnen jeweils selbst aussuchen bzw. sich die Beziehung langsam entwickelt [8],

wird die Anbahnung der Mentoringbeziehung bei Cross-Mentoringprogrammen durch externe MentoringexpertInnen bzw. eine Matchingkonferenz vorgenommen [48].

Im Matchingprozess werden unterschiedliche Auswahlkriterien herangezogen, die eine gute Zusammenarbeit der MentoringpartnerInnen ermöglichen sollen. Dem Kriterium der Ähnlichkeit wird dabei meist besondere Wichtigkeit zugeschrieben. Eine Ähnlichkeit zwischen den MentoringpartnerInnen kann grundsätzlich auf zwei Ebenen unterschieden werden: zum einen die vordergründige Ähnlichkeit aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Alter, technischem Hintergrund oder Funktion [2, 7, 39, 50, 70], zum anderen die wertbasierter Ähnlichkeit basierend auf den beiden Persönlichkeit, Werten, Einstellungen und persönlichen Überzeugungen [30, 36, 43, 64, 65, 71]. Während die vordergründige Ähnlichkeit die Attraktivität der/s Mentoringpartnerin/s anfänglich beeinflusst, wird die wertbasierter Ähnlichkeit erst im Laufe der Mentoringbeziehung wahrnehmbar, bestimmt jedoch wesentlich den späteren Verlauf der Mentoringbeziehung [65]. Grundsätzlich zeigen Studien, dass MentorInnen und Mentees, die über hohe wahrgenommene gegenseitige Ähnlichkeit verfügen, eine bessere Beziehungsqualität und einen erfolgreicher Lernprozess erleben [1, 22, 24, 49, 66]. Dies liegt darin begründet, dass die wertbasierter Ähnlichkeit Vertrauen und gegenseitiges Verständnis schafft, sodass relativ schnell ein offener Austausch zwischen den Partnern entstehen kann. Natürlich ergeben sich durch ein Cross-Mentoringkonzept Vorteile in der Orientierungsphase der Mentoringbeziehung. Die/er TandempartnerIn ist quasi ein „unbeschriebenes Blatt“, was ein vertrauensvolles und offenes Einlassen in die Beziehung ermöglicht. Keine Vorurteile, keine innerbetrieblichen „hidden agendas“ und kaum bis keine Beschränkungen aufgrund interner Personalkonstellationen in der Startphase, keine organisationale Blindheit etc., aber auch Nachteile wie zum Beispiel das geringere Wissen über die Organisationskultur des anderen [47, 50] kennzeichnen insbesondere den Start von Cross-Mentoringprogrammen. Die durch die Ähnlichkeit stimulierte offene und rege Interaktion zwischen den MentoringpartnerInnen ermöglicht schnelles Lernen, was wiederum die Produktivität und die Motivation der PartnerInnen positiv beeinflusst. So entsteht ein positiver, sich selbst verstärkender Prozess im Aufbau der Beziehungsenergie [11, 54]. Dementsprechend ist zu erwarten, dass Cross-Mentoringtandems, welche eine größere wahrgenommene Ähnlichkeit angeben, auch über eine höhere Beziehungsenergie verfügen.

In der vorliegenden Studie wird der Fokus auf die wertbasierte Ähnlichkeit gelegt, welche in Persönlichkeit, Werten, Einstellungen und Arbeitsweisen begründet ist. Im Fragebogen wurden die TeilnehmerInnen gebeten, ihre subjektiv empfundene Ähnlichkeit mit der/m MentoringpartnerIn anzugeben. Die fünf Indikatoren (siehe Tab. 4.1) wurden zu einem Faktor gemittelt ($\alpha = 0,709$) und wiederum durch Median-Split in zwei gleich große Gruppen geteilt (niedrige vs. hohe wahrgenommene Ähnlichkeit). Wie erwartet unterscheiden sich die Gruppen signifikant voneinander (MW 12,36 vs. -36,89; sig. 0,001), d. h. Tandems, die eine hohe wertbasierte Ähnlichkeit angeben, erzielen in ihrer Cross-Mentoringbeziehung auch höhere Energieniveaus, die sich wiederum positiv auf die Beziehungsqualität und den wahrgenommenen Nutzen aus dem Mentoringprogramm auswirken.

Alle Mentees des vorliegend untersuchten Cross-Mentoringprogramms waren Frauen. Von den 67 Tandems waren 22 rein weibliche (same-gender) Tandems, die übrigen 45

waren gemischte (cross-gender) Tandems. Dies führt uns zu der Prüfung, ob die vordergründige Ähnlichkeit auch einen höheren Tandem-Energiedifferenzwert impliziert. Der Mittelwertsvergleich zeigt, dass es keine signifikanten Unterschiede im Energiedifferenzwert der Tandems gibt (MW $-10,77$ vs. $-5,22$; $p = 0,707$), d. h. cross-gender Tandems erfahren nicht mehr oder weniger Beziehungsenergie als same-gender Tandems. Damit wird die Annahme bestätigt, dass nicht die vordergründige Ähnlichkeit in Form des Geschlechts den Energieverlauf im Tandem beeinflusst, sondern die wertbasierte Ähnlichkeit, die in ähnlichen Werten, Einstellungen und Arbeitsweisen zum Ausdruck kommt.

Die nachstehende Abb. 4.4 bringt dies auf Ebene der individuellen wahrgenommenen Energieentwicklung über die fünf Phasen des Cross-Mentoringprogramms noch einmal deutlich zum Ausdruck. Während alle TeilnehmerInnen mit niedriger und hoher wahrgenommener Ähnlichkeit zur/m MentoringpartnerIn mit relativ ähnlichen Energieniveaus starten, unterscheiden sie sich im Energieniveau immer deutlicher anhand des Kriteriums der wahrgenommenen Ähnlichkeit im Verlauf des Cross-Mentoringprogramms. Die Mittelwertsunterschiede sind zum Startzeitpunkt noch nicht signifikant. Ab der Orientierungsphase zeichnet sich jedoch schon eine signifikant höhere Entwicklung des Energieniveaus bei jenen Personen ab, die eine hohe persönliche Übereinstimmung mit ihrer/m MentoringpartnerIn angeben.

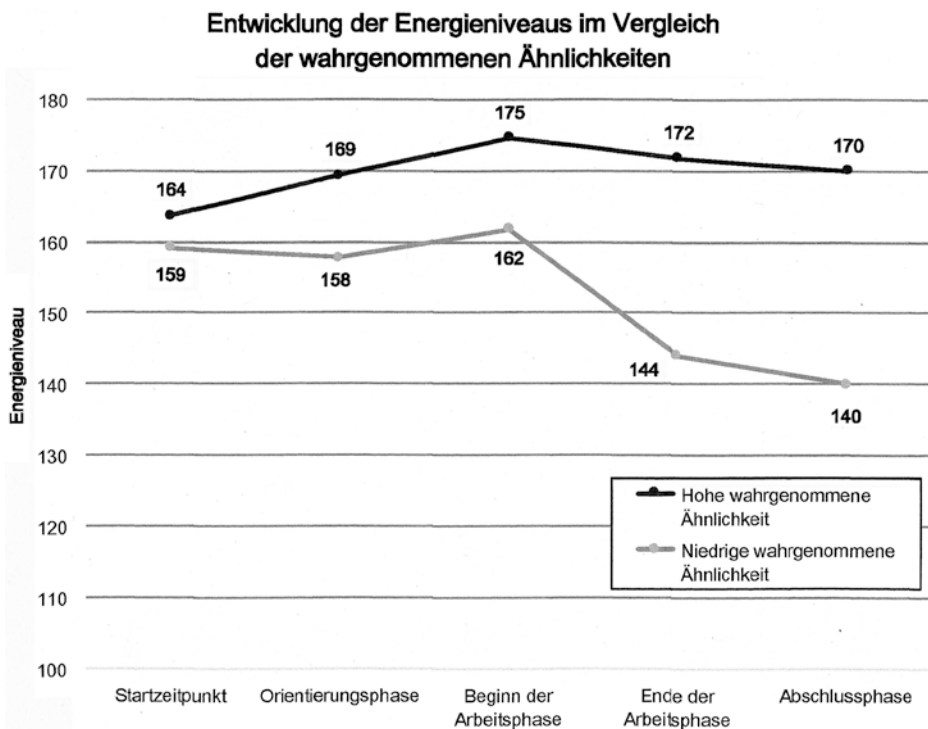


Abb. 4.4 Entwicklung Energieniveaus für hohe und niedrige Ähnlichkeit

4.4.2 Häufigkeit der Treffen

Die Analyse der Energieverläufe über die fünf Phasen des Cross-Mentoringprogramms hinweg zeigt, dass die Beziehungsenergie keineswegs ein statischer Faktor ist, sondern als ein dynamisches Konstrukt zu verstehen ist, dass sich sowohl positiv als auch negativ entwickeln kann. Der Entwicklungsverlauf hängt mitunter wesentlich von der Gestaltung der Mentoringbeziehung selbst ab. Die Beziehungsenergie in einer Mentoringbeziehung nährt sich neben der wahrgenommenen wertbasierten Ähnlichkeit ganz wesentlich durch die Interaktion zwischen den Partnern. Die Intensität der Interaktion kommt stark in der Anzahl der persönlichen Treffen und Kontakte zum Ausdruck, welche die MentoringpartnerInnen selbst bestimmen. Es ist anzunehmen, dass Tandems, welche eine für sie individuell ausreichende Anzahl an persönlichen Treffen abhalten, eine bessere Entwicklung des gemeinsamen Energieniveaus aufweisen, als jene, von denen diese Anzahl als unzureichend empfunden wurde. Im Datensatz wurde die entsprechende Variable „Die Anzahl unserer persönlichen, gemeinsamen Treffen war für mich völlig ausreichend“ durch Mediansplit wiederum in zwei Gruppen (ausreichend vs. nicht ausreichend) geteilt. Jene TeilnehmerInnen, die angaben, die Anzahl der Treffen sei ausreichend gewesen, verzeichnen ein signifikant höheres Energieniveau als jene, die die Anzahl der Treffen als unzureichend empfanden (MW 6,18 vs. -26,53; sig. $p = 0,017$). Umgelegt auf die absolute Anzahl der Treffen gaben die meisten Personen an, eine Anzahl von mehr als 6 Treffen als ausreichend zu empfinden.

4.5 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion

4.5.1 Soziale Energie als dynamisches Konstrukt

Die wissenschaftliche Literatur betont die Wichtigkeit von qualitativ hochwertigen Lern- und Arbeitsbeziehungen für herausragende Ergebnisse [11, 20] und insbesondere für den Nutzen aus Mentoringprogrammen [58]. Auch die Bedeutung der wahrgenommenen wertbasierten Ähnlichkeit für die Qualität von Mentoringbeziehungen wurde in der einschlägigen Literatur mehrfach betont [24, 25, 65, 70]. Die vorliegende Studie bestätigt diese Erkenntnisse, erweitert diese jedoch in mehrfacher Hinsicht.

So wird in dieser Studie erstmals das Konzept der Beziehungsenergie auf den Kontext von Cross-Mentoringbeziehungen übertragen und konzeptionell mit bestehenden Konstrukten der Mentoring-Forschung in Beziehung gebracht. Des Weiteren wurden in der vorliegenden empirischen Studie erstmalig Bestrebungen konkretisiert, die Beziehungsenergie zwischen den MentoringpartnerInnen zu messen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Energieniveau in den Tandems visualisierbar und ein wesentlicher Unterscheidungsfaktor für die wahrgenommene Beziehungsqualität und den Nutzen aus dem Cross-Mentoringprogramm ist. Die Analyse der Energieverläufe verdeutlicht, dass die Beziehungsenergie als dynami-

ches Konstrukt zu verstehen ist und über die einzelnen Phasen des Mentoringprozesses hinweg fluktuiert. Dies bedeutet, dass das Energieniveau zu Beginn der Mentoringbeziehung nur bedingt den weiteren Verlauf vorgibt, d.h. Tandems, welche beispielsweise mit niedriger Energie starten, können durch eigene Interaktionen durchaus das Energieniveau steigern und damit eine qualitätsvolle Mentoringbeziehung erreichen.

4.5.2 Ähnlichkeit und Häufigkeit als Treiber sozialer Energie

Einen weiteren wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion sehen wir in der Integration des Energiekonzepts mit anderen Determinanten der Beziehungsqualität, und im Besonderen mit der Rolle der wahrgenommenen Ähnlichkeit zwischen den MentoringpartnerInnen. In unserer Studie haben wir sowohl vordergründige Merkmale der Ähnlichkeit (Geschlecht) als auch wertbasierte Ähnlichkeiten (Einstellungen) und ihre Wirkung auf die Beziehungsenergie untersucht. Während die vordergründige Ähnlichkeit keinen Einfluss auf das Energieniveau im Tandem ausübt, entfaltet die wertbasierte Ähnlichkeit mit zunehmender Dauer des Programms ihre volle positive Wirkung und lässt das Energieniveau signifikant ansteigen. Besonders in Cross-Mentoringprogrammen ist dieses Resultat sehr gut nachzuvollziehen, da die PartnerInnen aus unterschiedlichen Unternehmen kommen und der Beginn der Cross-Mentoringbeziehung häufig von stärkerer Unsicherheit, Verlegenheit oder sogar Ängstlichkeit begleitet ist [8]. Mit der Zeit lösen sich diese Unsicherheiten durch das gegenseitige Kennenlernen auf [36]. Es scheint, dass sich den beiden TandempartnerInnen durch die ersten gemeinsamen Kontakte, das im Tandem innewohnende Energiepotenzial eröffnet [45]. Ab einem bestimmten Zeitpunkt („tipping point“, [21, 26]) wird dieses Potenzial den TandempartnerInnen bewusst, das Ausmaß der wahrgenommenen Ähnlichkeit der Persönlichkeit [9], der Werte und Arbeitsstile wird über die Zeit hinweg deutlich. Das innewohnende Energiepotenzial der Mentoringbeziehung nimmt Gestalt an und idealerweise verläuft ab diesem Moment die Beziehung hoch energetisiert und die PartnerInnen nehmen eine hoch-qualitative Beziehung wahr [42].

Die wahrgenommene Ähnlichkeit ist jedoch nicht der einzig bestimmende Faktor der Beziehungsenergie in Tandems. Die Entwicklung von Mentoringbeziehungen ist sehr stark von den über die Zeit hinweg erfahrenen Rhythmus der einzelnen Treffen („mentoring episodes“, [26, 57]) abhängig. Die gemeinsam verbrachte Zeit und die Häufigkeit der Kontakte im Tandem beeinflussen die Ergebnisse der Mentoringbeziehung [41, 66]. Unsere Analysen bestätigen dies und zeigen, dass Tandems, die subjektiv ausreichend persönliche Treffen arrangiert haben, höhere Energieniveaus und damit eine bessere Beziehungsqualität erreichen. Dabei geht es nicht einfach nur um mehr Treffen, sondern um eine subjektiv zufriedenstellende Balance zwischen der Anzahl der Treffen und der Zeit zwischen den Treffen zum aktiven Erproben und Umsetzen der besprochenen Maßnahmen [53]. Die Ergebnisse legen offen, dass mit der Anzahl ab 6 Treffen im Verlauf des einjährigen Cross-Mentoringprogramms für die meisten TeilnehmerInnen eine gute

und zufriedenstellende Schwelle erreicht ist. Dadurch wird die Schlussfolgerung untermauert, dass die TandempartnerInnen selbst das sich entwickelnde Energieniveau in ihrer Mentoringbeziehung beeinflussen können.

4.6 Diskussion praktischer Implikationen

4.6.1 Energielinie als Seismograf der Beziehungsentwicklung

Die Beziehungsenergie ist ein wichtiger Indikator für die Qualität der Beziehung und wird signifikant von der wahrgenommenen Ähnlichkeit und der Anzahl der Treffen beeinflusst. Sie wird somit entlang des gesamten Entwicklungsverlaufs der Beziehung gemeinsam geteilt, gestaltet und entwickelt.

Solange noch keine wissenschaftlich erforschte Mentoring-Energie-Skala verfügbar ist, kann eine einfache Darstellung der Energielinien der beiden Tandempartner als ein Seismograf für die Entwicklung der Mentoringbeziehung dienen. Die Methode der Visualisierung ermöglicht zunächst ein intuitives und zugleich reflektiertes Bewusstwerden und Sichtbarwerden des erlebten Energieniveaus der einzelnen PartnerInnen. Parallel dazu kann auch festgehalten werden, was die Energie sinken oder ansteigen lässt. Dies ist insofern vorteilhaft, um die/den PartnerIn besser kennen lernen und einschätzen zu können. Darauf folgend setzt die Visualisierung der Energieverläufe eine Diskussion über Qualität und Zufriedenheit mit der Beziehung in Gang. Die Nutzung der Tandemenergie als Seismograf der Beziehungsentwicklung bedingt eine Einführung der TeilnehmerInnen in das Konzept der Beziehungsenergie. Die Sensibilisierung der TeilnehmerInnen für die Wahrnehmung und das Beschreiben der eigenen Energie anhand von Energiekonzepten (wie zum Beispiel der kognitiven, emotionalen und verhalten-sorientierten Energie nach Cole et al. [16]) kann die Tandems dabei unterstützen. Die Diskussion über den bisherigen Energieverlauf und dessen tandem-spezifische Einflussfaktoren ist bedeutsam für den weiteren Verlauf der Beziehung.

Durch das Monitoren der Energieniveaus und -verläufe können nicht nur die TandempartnerInnen selbst, sondern auch die Mentoringleitung unmittelbares Feedback über die Zufriedenheit erhalten und bei negativen Abweichungen zeitgerecht Schritte einleiten. Insbesondere bei Cross-Mentoringprogrammen, in welchen die TandempartnerInnen organisationskulturell voneinander getrennt sind, könnte somit die Programmleitung aktiv die Entwicklung der Beziehungsqualität fördern. Wir empfehlen daher, die Einschätzung der Energieniveaus in regelmäßigen Intervallen in ein strukturiertes Monitoring aufzunehmen.

4.6.2 Wertbasierte Ähnlichkeit als zentrales Matchingkriterium

Die wahrgenommene tiefer liegende Ähnlichkeit zweier TandempartnerInnen beeinflusst die Energieentwicklung, und diese wiederum die Beziehungsqualität und den Nutzen.

Viele Cross-Mentoringprogramme ziehen jedoch vorzugsweise vordergründige Kriterien wie Geschlecht, geografische Distanz, betrieblicher Funktionsbereich etc. heran, um die Tandempartner zu matchen. Während zu Beginn der Mentoringbeziehungen die Energieunterschiede zwischen Tandems mit hoher bzw. geringer wahrgenommener wertbasierter Ähnlichkeit gering sind, zeigt sich jedoch im weiteren Verlauf, dass die signifikanten Unterschiede zunehmen. Eine hohe wahrgenommene Ähnlichkeit basierend auf Werten und Einstellungen kann daher als Prädiktor für eine hohe Qualität späterer Phasen der Mentoringbeziehung gesehen werden.

Ein professioneller Matchingprozess sowie gut definierte und transparente Matchingkriterien zählen zu Qualitätsstandards hochwertiger Cross-Mentoringprogramme. Sehr häufig ergibt sich die Frage, welche Informationen über die einzelnen TeilnehmerInnen zu erheben sind und wie diese effizient und effektiv erhoben werden können. In Cross-Mentoringprogrammen stellt dies eine große Herausforderung dar, da die TeilnehmerInnen verschiedener Unternehmen einer externen Mentoringleitung vielfach nicht bekannt sind. Die für das Matching verantwortliche Mentoringleitung oder die Matchingkonferenz hat daher sicherzustellen, dass ausreichende Informationen für eine qualitative Vorgehensweise erhoben werden. Dies kann durch ein Interview mit jeder/m einzelnen/m TeilnehmerIn geschehen, in dem nicht nur über Ziele und Wünsche für das Mentoringjahr diskutiert wird, sondern eben auch über kritische Ereignisse und Entscheidungen sowie über Einstellungen zu besonders wichtigen Themen etc. Es geht darum, die/den TeilnehmerInnen in Hinblick auf ihre Werte und Einstellungen besser zu kennen und einzuschätzen. Ergänzt werden kann das Interview durch Persönlichkeitstest, Fragebögen zu wertbasierten Ähnlichkeitsmerkmalen etc. Wir empfehlen daher, dem Erheben der wertbasierten Ähnlichkeit entsprechende Wertigkeit zukommen zu lassen, da diese von Beginn weg maßgeblich die Entwicklung des Tandems positiv beeinflusst.

4.6.3 Anzahl der Treffen als Indikator für die Beziehungsqualität

Die Studie zeigt, dass die TeilnehmerInnen ab durchschnittlich 6 Treffen diese als ausreichend empfinden und damit die Entwicklung von Energie und Beziehungsqualität positiv beeinflusst wird. Berücksichtigt man die Urlaubszeiten und Feiertage treffen sich die Tandems im Schnitt und je nach thematischer oder persönlicher Dringlichkeit alle 6–8 Wochen. Werden die Treffen nicht eingehalten, geben die TeilnehmerInnen sehr häufig an, dass sie keine Zeit aufgrund von firmeninternem Druck, schwierigen Projekten etc. hatten. Gerade aber für einen verbesserten Umgang in solch herausfordernden Zeiten bzw. Projekten kann das Cross-Mentoring zweckdienlich sein. Tandems mit hoher Beziehungsenergie und einer hochwertigen Beziehungen schaffen es trotzdem sich in einem entsprechenden Rhythmus zu treffen.

Wir empfehlen daher, bei der Nennung der TeilnehmerInnen das für das Cross-Mentoringprogramm verfügbare Zeitkontingent explizit abzuklären, die TeilnehmerInnen auf die Bedeutung einer regelmäßigen Taktfrequenz konkret hinzuweisen und während des

Programms stärker auf die Einhaltung der Termine zu achten. Die Taktfrequenz entscheidet nämlich klar über die Qualität und damit die Ergebniszufriedenheit der Teilnehmer.

4.7 Limitationen

Auch wenn die vorliegende Studie auf einem repräsentativen Sample von 67 Tandems basiert, hat die Studie Limitationen. Erstens, die Erhebung basiert zwar auf einem einheitlichen Cross-Mentoringprogrammkonzept, dieses kann jedoch über die beiden Standorte und die verschiedenen durchgeführten Runden leichte Abweichungen erfahren haben. Zweitens, jede retrograde Erhebung läuft Gefahr, dass die TeilnehmerInnen weiter zurückliegende Ereignisse in abgeschwächter Form beurteilen und somit die Wahrnehmung zwischen den Mentoringrunden verzerrt ist. Drittens, basieren die Erhebungen auf subjektiven Beurteilungen der Teilnehmer und nicht auf objektiv messbaren Nutzenbewertungen. Dies ist vielen Forschungsprojekten im Bereich der Personalentwicklung und so auch Mentoringprogrammen gemein.

Danksagung Wir bedanken uns bei Frau Simone Schönfeld und Frau Dr. Nadja Tschirner der Münchner Unternehmensberatung Cross Consult für die Möglichkeit der Durchführung dieses Forschungsprojekts und bei den Mentees und MentorInnen, die durch die Beantwortung des Fragebogens dabei aktiv mitgewirkt haben.

Literatur

1. Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469–486.
2. Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59(1), 125–153.
3. Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343–357.
4. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264–275.
5. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
6. Bearman, S., Hunt, L., & Crosby, F. J. (2007). New directions in mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *The Blackwell handbook of mentoring* (S. 373–395). Chichester: Wiley.
7. Blake-Beard, S., Bayne, M. L., Crosby, F. J., & Muller, C. B. (2011). Matching by race and gender in mentoring relationships: Keeping our eyes on the prize. *Journal of Social Issues*, 67(3), 622–643.
8. Blake-Beard, S. D., O'Neill, R. M., & McGowan, E. M. (2007). Blind dates? The importance of matching in successful formal mentoring relationships. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice* (S. 617–632). Thousand Oaks: Sage Publications.

9. Bozionelos, N., Bozionelos, G., Polychroniou, P., & Kostopoulos, K. (2014). Mentoring receipt and personality: Evidence for non-linear relationships. *Journal of Business Research*, 67(2), 171–181.
10. Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45–51.
11. Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership. Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
12. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of High-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81–98.
13. Chao, G. T. (2009). Formal mentoring: Lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(3), 314–320.
14. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619–636.
15. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development and validation of a measure of organizational energy. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Honolulu.
16. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 445–467.
17. Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51–56.
18. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–11.
19. Dhawan, S. K., Roy, S., & Kumar, S. (2002). Organizational energy: An empirical study in Indian R&D laboratories. *R&D Management*, 32(5), 397–408.
20. Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace. How to create and sustain High-Quality connections at work*. San Francisco: Wiley.
21. Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of High-Quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (S. 263–278). San Francisco: Berrett-Koehler.
22. Eby, L. T. (2011). Mentoring. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 2, S. 505–525)., Selecting and developing members for the organization Washington: American Psychological Association.
23. Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441–458.
24. Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 460–481.
25. Finkelstein, L. M., Poteet, M. L., & Eby, L. T. (2007). Best practices in workplace formal mentoring programs. In T. D. Allen (Hrsg.), *The blackwell handbook of mentoring* (S. 345–367). Chichester: Wiley.
26. Fletscher, J. K., & Ragins, B. R. (2007). Stone center relational cultural theory: A window on relational mentoring. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice* (S. 373–399). Thousand Oaks: Sage Publications.
27. Frederickson, B. (1999). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
28. Frederickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a New Discipline* (S. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler.

29. Frederickson, B. (2004). The broaden-and-build-theory of positive emotions. *The Royal Society*, 359, 1367–1377.
30. Germain, M.-L. (2011). Formal mentoring relationships and attachment theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(2), 123–150.
31. Ghosh, R., & Reio, T. G., Jr. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106–116.
32. Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group & Organization Management*, 25(3), 291.
33. Haggard, D. L., & Turban, D. B. (2012). The mentoring relationship as a context for psychological contract development. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 1904–1931.
34. Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304.
35. Hale, R. (2000). To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organizational learning. *Career Development International*, 5(4/5), 223–234.
36. Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
37. Hegstad, C. D., & Wentling, R. M. (2005). Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International*, 8(4), 467–487.
38. Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276–294.
39. Kalbfleisch, P. J. (2000). Similarity and attraction in business and academic environments: Same and cross-sex mentoring relationships. *Review of Business*, 21(1/2), 58.
40. Keil, M. (1995). Pulling the plug: Software project management and the problem of project escalation. *MIS Quarterly*, 19(4), 421–447.
41. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
42. Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice* (S. 659–692). Thousand Oaks: Sage Publications.
43. Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 252–265.
44. Lee, F. K., Dougherty, T. W., & Turban, D. B. (2000). The role of personality and work values in mentoring programs. *Review of Business*, 21(1/2), 33.
45. Lerdal, A. (2002). A theoretical extension of the concept of energy through an empirical study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 16(2), 197–206.
46. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring. Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweisen sich als besonders fruchtbar. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 81(4), 251–258.
47. Liebhart, U. (2013). Productive energy cycles in mentoring relationships. A qualitative investigation. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Human Resource Management)*, 27(2), 152–180.
48. Liebhart, U., & Stein, D. (2016). *Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis*. Freiburg: Entscheidungsgrundlagen und Erfolgsfaktoren.

49. Mitchell, M. E., Eby, L. T., & Ragins, B. R. (2015). My mentor, my self: Antecedents and outcomes of perceived similarity in mentoring relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 89(8), 1–9.
50. Murrell, A. J., Blake-Beard, S. D., Porter, D. M. J., & Perkins-Williamson, A. (2008). Interorganizational formal mentoring: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. *Human Resource Management*, 47(2), 275–294.
51. Nelson, R. R., & Jansen, K. J. (2009). Mapping and managing momentum in IT-Projects. *MIS Quarterly Executive*, 8(3), 141–148.
52. Poteat, L. F., Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2009). Mentor-protégé commitment fit and relationship satisfaction in academic mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 332–337.
53. Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255–263.
54. Quinn, R. W. (2007). Energizing others in work connections. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work* (S. 73–90). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
55. Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as Energy-In-Conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36–57.
56. Quinn, R. W., Spreitzer, G., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337–396.
57. Ragins, B. R. (2012). Relational mentoring. A positive approach to mentoring at work. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Hrsg.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (S. 515–536). Oxford: Oxford University Press.
58. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Hrsg.). (2007). *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
59. Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work* (S. 91–116). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
60. Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177–1194.
61. Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, 12(2), 179–197.
62. Schiuma, G., Mason, S., & Kennerly, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69–78.
63. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
64. Turban, D. B., & Lee, F. K. (2007). The role of personality in mentoring relationships: Formation, dynamics and outcomes. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice* (S. 21–50). Thousand Oaks: Sage Publications.
65. Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 240–262.
66. Eby, L. T. T. de, Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., et al. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476.
67. Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5(1), 98–118.
68. Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292–307.

69. Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group spiral effect: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239–261.
70. Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.
71. Young, A. M., Cady, S., & Foxon, M. J. (2006). Demystifying gender differences in mentoring: Theoretical perspectives and challenges for future research on gender and mentoring. *Human Resources Development Review*, 5, 148–175.

Über die Autorinnen



Ursula Liebhart ist Professorin für Personal und Organisation an der Fachhochschule Kärnten. Zuvor war sie 18 Jahre am Institut für Unternehmensführung an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt in Forschung und Lehre tätig und promovierte 2001 zum Thema „Strategische Kooperationsnetzwerke“. Ursula Liebhart ist Autorin von zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln und Konferenzbeiträgen. Zu ihren aktuellen Lehr- und Forschungsinteressen zählen die Bereiche Human Resource Management, Personalentwicklung, Lernbeziehungen und Mentoring, Management von Diversity, sowie kollektive Energie in sozialen Systemen.



Rita Faullant ist assoziierte Professorin an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt sowie an der University of Southern Denmark. Sie promovierte 2006 mit einer Dissertation zum Thema „Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit“, 2014 wurde ihr die Venia Docendi für Betriebswirtschaftslehre verliehen. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenintegration in der Neuproduktentwicklung, Open Innovation und organisationale und individuelle Kreativität. Rita Faullant ist Autorin von zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln und Konferenzbeiträgen.

Der branchen- und unternehmensübergreifende Cross Mentoring-Ansatz und sein Nutzen für die Führungskräfteentwicklung in Unternehmen unter dem Aspekt ethischer Implikationen

Mario Stadelmann

Zusammenfassung

Lebende Systeme, also Menschen, benötigen „Verstörungen“ damit sie sich erfolgreich weiterentwickeln bzw. verändern. Wenn die Personalbereiche (HR) Cross Mentoring für die Führungskräfteentwicklung einsetzen, riskieren die Personaler viel. „Wie sollen unternehmensfremde Führungskräfte wissen, wie es bei uns läuft? Ist die Gefahr nicht groß, dass unsere eigenen Leute abgeworben werden? Bringt das etwas, wir haben doch schon einen Coach?“... So oder ähnlich sind die Argumente der Skeptiker. Die, die das Programm nutzen, sagen: „Ich hätte auch einen Mentor gebrauchen können“ oder „ein Mentor aus einer anderen Branche hätte mir mit seiner neutralen Sicht bestimmt geholfen“. Cross Mentoring verlangt also mehr als andere Projekte eine Berücksichtigung aller Parteien. Damit nicht Schlagwörter aus der „ethischen Bibliothek“ die Diskussion dominieren, beruht dieser Artikel nur auf den Aussagen und Informationen von Cross Mentoring Deutschland. Wir, alle bisherigen Teilnehmerinnen inkl. Leitung CMD, erheben nicht den Anspruch zu wissen, was Ethik ist, sondern berichten darüber, wie Ethik sich in diesem Kontext behaupten soll.

M. Stadelmann (✉)
Oyten, Deutschland
E-Mail: info@crossmentoring-deutschland.de

5.1 Warum Cross Mentoring?

5.1.1 Ein Blick auf Führungskräfte

Jenseits aller öffentlichen Einflüsterungen, wie und warum Menschen in Unternehmen sein wollen, wissen wir aus Familien und anderen Systemen, dass Bindung, Kommunikation, also Gewinn von „Beziehungswährung“, für die meisten ein gesunder Antreiber und ausreichend Anlass ist, für andere Menschen gegen Geld zu arbeiten oder Liebe und Aufmerksamkeit zu bekommen (welcher Art auch immer). Führungskräfte können nicht damit rechnen. Sie bekommen auch gegen viel Geld nicht mehr Kommunikation oder Aufmerksamkeit. Im Gegenteil. Sie machen die Erfahrung, dass sich Führung in dieser Hinsicht „nicht lohnt“.

5.1.2 Was leistet Cross Mentoring Deutschland an dieser Stelle?

Führungskräfte als Mentee und MentorInnen (näheres unter www.crossmentoring-deutschland.de) bekommen einen „lohnenswerten“ hierarchiefreien Raum, in dem frei ausgehandelt werden kann, welche Themen für die Weiterentwicklung des Mentee wichtig sind. Unternehmen, HR und Vorgesetzte geben in aller Regel Gründe an, warum ein Mentee teilnehmen soll bzw. kann. Im Tandem wird daran gearbeitet, Themen zu priorisieren. Eine große Rolle, nicht selten wird es den Führungskräften erst in der Tandem-Situation klar, spielt dabei auch der Mangel sowohl auf Mentorinnen als auch Mentee Seite. Mangel an Lebensqualität, Aufmerksamkeit, Bewertung und Zeit. Der Mehrwert des Cross Mentoring für Führungskräfte ist also ein zusätzlicher. Nicht nur als Austausch zu Führungsthemen, die in aller Regel dem operativen Geschäft des Mentee entspringen, sondern auch als Grundlage für den persönlichen und subjektiv geprägten Diskurs zu den Gründen und Folgen des Führungskraft-Tuns. Der sichere Raum ohne disziplinarische Abhängigkeiten, erlaubt den freien Blick. Nicht ungewöhnlich also, dass Mentorinnen und Mentees zum Teil vollkommen neuartig das Verhältnis von Bedürfnissen und Herausforderungen unter Berücksichtigung von Organisations- und Personalentwicklung bearbeiten. Dabei kommt der Vorbildarbeit der Mentorinnen eine große Bedeutung zu. Diese thematisieren nicht nur das Führungs-ABC, sondern auch sich selbst, ihre eigenen Schwächen und ihre zum Teil radikalen Ansichten und Wahrheiten zu eigenen Führungsvorstellungen. Diese Form der Partizipation ermutigt die Mentees ebenfalls aus der Reserve zu kommen. Nicht Führungsstärke, nicht die Selbstinszenierung und „Lonesome Cowboy“-Nummer spielen dann eine Rolle, sondern persönliche Einblicke in die eigene enge Logik und das eigene Handeln. Daraus entstehen allerdings andere Herausforderungen an die MentorInnen und ihr Beratungsverständnis.

5.2 Warum Ethik für Cross Mentoring?

Das bisher gesagte schließt subjektive Meinungen und Parteinahmen der MentorInnen ausdrücklich mit ein, ist daher kaum verifizierbar und eben deswegen ist eine Ethik im Cross Mentoring nötig. Jenseits von Ethik Schulungen und Diskursen ist das freie Wort, so frei es auch ist, auch im Mentoring nicht frei, sondern bedarf einer regelmäßigen eigenen Überprüfung durch Mentee und MentorIn.

5.2.1 Kontext

Der Vielecksvertrag zwischen den beteiligten Parteien bildet den organisatorischen Hintergrund und ist mehr oder minder starr. Die gemeinsame Arbeit von Mentee und MentorIn und deren Auswirkungen auf Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Unternehmenskultur, verlangen frühzeitig ein Vertragswerk, das alle Beteiligten über Ziele und Konsequenzen informiert. In gesonderten Tandemvereinbarungen zwischen Mentee und MentorIn gilt es außerdem, zwischen Zielen und Erwartungen der verschiedenen TeilnehmerInnen zu unterscheiden.

5.2.2 Ethik „on the job“

Für MentorInnen als Führungskräfte sind diese Reflexionsmöglichkeiten zeitlich ein Luxus. Die Führungskräfte müssen im Alltagsgeschäft liefern. Wer branchen- und unternehmensübergreifend im Mentoring-Prozess die Rolle des Mentors einnimmt, will zunächst das tun, was er/sie immer tut. Auf Knopfdruck liefern. Spätestens nach zwei Sitzungen mit „ihrem“ Mentee merken MentorInnen, dass Beratung im Mentoring-Kontext mehr und andere Möglichkeiten bietet. Die Beratungsrolle ändert sich, weil Selbsterlebtes preisgegeben werden soll und die Frage nach dem „Warum“ Begründungen verlangt, die im täglichen Führungsgeschäft untergegangen sind. Ähnlich dem Wissenstransfer ist mehr das implizite Wissen gefragt. Welche Beratungshaltung dafür nötig ist, ist Gegenstand des „ethischen Mentors“. Führungskräfte mit eigenem Werte- und Ethikkanon erkennen, was die Führungs-Arbeit ausmacht, müssen aber gleichzeitig den Spagat zwischen der Selbsterkenntnis durch „Arbeit am Objekt“ = Mentee und dem gemeinsam formulierten Beratungsauftrag schaffen. Da sie ohne Beratungsauftrag des Mentee-Unternehmen tätig sind, (weiterer Austausch hängt vom Mentee ab), ohne Beratungsausbildungen beraten, ist klar, woran sich die Ethik fest macht. Es ist die Person des Mentors selbst. Diese zu autorisieren, die eigene Arbeit im geschützten Raum nochmals zu hinterfragen, ist für Führungskräfte ungewöhnlich, aber für Mentees außerordentlich erhellend. Die Bereitschaft, eine eigene Meinung zu präsentieren, dafür einzustehen und auch parteiisch andere Meinungen abzulehnen, sind dabei die Standards die alle Mentorinnen beherrschen sollten. Nicht alles verstehen und nicht alles wissen

zu müssen, Fehler und Schwächen zuzugeben und die Akzeptanz auch falsche Entscheidungen getroffen zu haben, charakterisiert reife MentorInnen. Ein „ethischer Mentor“ im Cross Mentoring Programm wertschätzt ausdrücklich Fehlerkultur, schwebt nicht über den Fragestellungen sondern begibt sich bewusst in eine Fehler-Nutzen-Kultur.

5.2.3 Ethik im Cross Mentoring berücksichtigt

- Beteiligt sind mehr als eine Person
- Subjektives Meinen ist erwünscht
- Aussagen werden aufgrund subjektiver Erfahrungen gemacht
- Allgemeines wird auf das Spezielle heruntergebrochen
- Evolutionäre Motive sind im Vordergrund
- Parteinahme ist erlaubt

5.3 Abschluss

Darüber ließe sich vortrefflich weiter und weiter reden, aber das Programm von CMD lebt von seinen MitstreiterInnen. Im Folgenden beschreibt daher ein Mentor seine Erfahrungen mit dem Programm und die daraus entstehenden ethischen Fragestellungen. Seine Aussagen sind ungefiltert und entsprechen dem Selbstverständnis von Cross Mentoring Deutschland.

5.4 Mentor „live“

Hermann Hattermann, langjähriger Mentor, beschreibt seine Erfahrungen mit dem Cross Mentoring Programm von CMD live und ungeschminkt. Wir glauben, dass solch ein Einblick in der Beratungslandschaft hilfreich ist, insbesondere unter dem Aspekt Ethik, die ja weder als Kurs noch Schulung, sondern als gelebte Praxis auch in der Mentoring Beziehung Wirklichkeit wird.

5.4.1 Erfolgsfaktoren des Cross Mentoring

Der Vorteil der individuell abgestimmten Arbeitsweise im CM erschwert, anders als bei traditionellen Schulungen, die Anwendung eines Curriculums in der Tandem-Arbeit, d. h. sie basiert überwiegend auf individueller Erfahrung der Mentoren, situativ angewendet auf Fragestellungen der Mentees. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass grundsätzlich folgende Kriterien und Bedingungen entscheidend den Erfolg und insbesondere die hohe Effektivität der Tandem-Arbeit bestimmen:

- Gegenseitiges Vertrauen: Nur so kann die nötige Offenheit im Tandem entstehen. Wenn beide Tandem-Partner aus derselben Organisation, vielleicht sogar mit hierarchischer Abhängigkeit oder Subordination, stammen, sind Befangenheit und Ablehnung sehr hoch.
- Aufgrund dieser Erfahrung haben wir im eigenen Unternehmen ein einmal eingeführtes internes Mentoring wieder aufgegeben.
- Verschwiegenheit nach außen: nur so kann Positives und Negatives reflektiert werden.
- Gegenseitige Akzeptanz: Gleichwertigkeit der Meinungen/Argumente im Tandem.
- Individuell abgestimmte Arbeitsweise: so ermöglicht ein gutes Arbeitsklima ein wirkungsvolles Arbeiten im Tandem.

Vor diesem Hintergrund wird schnell deutlich, dass der Tandem-Bildung eine hohe Bedeutung für den Erfolg des CM zukommt. Das erfordert einen umfangreichen Pool von Mentoren und viel Erfahrung in der Tandem-Bildung, wie es sich die Organisation CMD in vielen Jahren aufgebaut hat. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dabei die sog. ‚konstruktive Unähnlichkeit‘, gemeint sind komplementäre Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale von Mentor und Mentee, wesentlich für eine effektive Tandem-Arbeit ist.

Da bei Mentoren und Mentees der wichtige intrinsische Motivationsanteil extrem hoch und der extrinsische Anteil gering ist, sind Misserfolge in der Tandem-Arbeit oder gar Tandem-Auflösungen extrem selten und nach bisheriger Erfahrung nur durch andere Faktoren begründet. Meine CM-Arbeit ist bisher immer effektiv und sehr erfolgreich verlaufen.

5.4.2 Mentoren als semiprofessionelle Berater und Unterstützer

Grundlage des Cross Mentoring sind Tandem-Gespräche zu Analysen und Reflexionen persönlicher Situationen sowohl vom Mentee (analysierend) als auch vom Mentor (beispielgebend). Dabei geht es immer um folgende fundamentalen Bausteine der Führung bzw. des Umganges mit Menschen: Entscheidungen, Vertrauen, Selbstvertrauen und Feedback.

Diese Gespräche verlaufen in der Regel entsprechend den Grundsätzen der Gesprächsführung. Als extrem effektiv hat sich aus eigener Erfahrung die Methode der Einzel-Supervision, bisher angewendet in Therapiesitzungen, herausgestellt.

5.4.3 Mentoren und deren Grundlagen

Mentoren als Betreuer mit Erfahrung auf einzelnen Gebieten; immer auch als Führungskräfte, sind in der Regel keine professionellen Berater oder Ausbilder. Sie haben jedoch das Selbstverständnis, Mentees beruflich und privat weiterzuentwickeln, auch in ihrer Ethik und Moral. Neben dem Erreichen individueller Schwerpunktziele der Mentees ist es im Besonderen die Aufgabe der Mentoren, die Führungskompetenz der Mentees zu reflektieren und mit Impulsen zu versehen bzw. weiterzuentwickeln. Sie fußt auf fachlicher, sozialer und Methoden-Kompetenz.

Fachliche Kompetenz wie Produkt-/Projektwissen, kaufmännisches Wissen, Marktkennntnisse, Vertrags-/Sprachkenntnisse stehen nicht im Vordergrund. Sie können wegen der ‚Cross-Bedingung‘ auch nicht immer gewährleistet werden, was in keinem aller bisher absolvierten CM-Durchgängen zu Nachteilen oder gar Problemen führte.

Methoden-Kompetenz wie Fähigkeit zur Strukturierung und Analyse komplexer Sachverhalte, Erfahrung mit Entscheidungsfindungstechniken und Konfliktbewältigungsstrategien, Mitarbeiterführung und Gesprächsführungs-/Verhandlungstechniken sollten beim Mentee ansatzweise vorhanden sein. Diese Elemente sind branchenneutral, Bestandteil jeder Führungskräfte-Grundausbildung und gehören mehr oder weniger zum Erfahrungsschatz von Mentoren.

Soziale Kompetenz ist der Schwerpunkt in der Weiterentwicklung von Mentees zur Führungskräfte-Excellence. Hier geht es:

- In der Sache um Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kreativität und Verhandlungsgeschick.
- In der Wirkung auf Andere um Kooperationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Motivationsfähigkeit.
- In Bezug auf die eigene Person um Leistungsbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Eigeninitiative, Mut zum Unangenehmen.

In Ergänzung zur Bereitschaft der Mentee-Förderung zeichnen sich gute und erfahrene Mentoren durch ein hohes Maß an Empathie, d. h. die Fähigkeit und Bereitschaft, Motive, Emotionen und persönliche Merkmale der Mentees zu verstehen und anzuerkennen, aus.

Weiterhin geht es im Alltag von Führungskräften immer wieder um Techniken des Zuhörens, des Verhandelns, der Beratung und der Problemlösung. Sie alle wiederum basieren auf bzw. nutzen Kommunikationstechniken, die in gleicher Weise auch für die Mentoring-Arbeit relevant sind. Somit kann die Kommunikation, weil ohnehin die Arbeitsgrundlage im Tandem, als Verifikation und Nachweis theoretischer Analysen und Bewertungen praktisch genutzt werden. Dieses betrifft sowohl das sog. ‚Aktive Zuhören‘ als auch die Vermeidung sog. ‚Kommunikationssperren‘.

5.4.4 Wissen als Grundlage für Cross Mentoring

Die vorab beschriebene Kompetenz guter Mentoren beruht auf unterschiedlichstem Wissen, nachfolgend strukturiert dargestellt, das zumindest im situativen Bereich soweit vorhanden sein sollte, um den Anforderungen eines guten und effizienten CM gerecht zu werden.

Deklaratives/Lexikalisches Wissen befindet sich nicht nur im Kopf; sondern auch direkt nutzbar in Notizen, Büchern und Daten. Seine Anwendung erfolgt typischerweise dadurch, dass Aufgabenstellungen, auch im Alltag von Führungskräften, in Ausgangssituationen und Ziele zerlegt werden. Die Wege zu diesen Zielen werden dann unter Anwendung von Regeln und Konzepten geplant.

Dieses läuft sehr bewusst ab, ist anstrengend, fehleranfällig und langwierig, aber gut begründ- und beschreibbar.

Sensomotorisches/Prozedurales Wissen ist handlungsbezogen, betrifft vorwiegend manuelle Aufgabenstellungen und hat in der Führungsarbeit und damit im Mentoring eine untergeordnete Bedeutung. Dieses gilt natürlich nicht für die Führung von Personen mit sensomotorischem Wissen.

Situatives Wissen benutzt Erinnerungen an konkrete Situationen, den Umgang damit und deren Folgen, einschließlich der zugehörigen Emotionen, die einer bestimmten Ethik und Moral entsprechen.

Das bedeutet, dass in einer konkreten Situation/Aufgabenstellung, in der man (als Führungskraft) aktiv werden muss, sich an eine andere gleiche bzw. ähnliche Situationen erinnert. Und zwar an alle erlebten oder auch ‚bewusst verfolgten‘ Situationen mit ähnlichen Kriterien, da sie in der Erinnerung alle eng miteinander verwoben sind. Aus dem, was in diesen erinnerten Situationen getan wurde, was erfolgreich oder weniger erfolgreich war, ergibt sich ad hoc die Lösung für die aktuelle Situation. Man tut also das, was sich bewährt hat, ggf. mit Abwandlungen oder Verbesserungen und versucht gleichzeitig Probleme, die bei früheren, ähnlichen Situationen aufgetreten sind, zu vermeiden.

Dieses läuft eher unbewusst ab, ist daher weniger anstrengend, kaum fehleranfällig, leider weniger gut begründ- und beschreibbar, aber sehr schnell.

Da Führungskräfte schnell entscheiden müssen, ist die Anwendung des situativen Wissens der ideale Weg zur Führungsintelligenz, d. h. aus der Fähigkeit abstrakt und vernünftig zu denken, zweckvolles Handeln/Entscheiden abzuleiten. Mentoren, die ihre Tandem-Arbeit auf diese Prämisse ausrichten, erzielen erfahrungsgemäß sehr schnell sehr große Entwicklungsfortschritte mit ihren Mentees.

Der größte Vorteil der 1:1-Beziehung im CM offenbart sich darin, dass die Reflexion realer Situationen statt der in Schulungen üblichen Fallbeispiele möglich ist. Die Praxis vieler CM-Durchgänge hat darin die Überlegenheit des CM gegenüber konventionellen Schulungen eindrucksvoll bestätigt.

5.4.5 Ethische und moralische Kriterien in der Führungsaufgabe

Der ethische Fokus zur Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung liegt auf:

- Hilfen für sittliche Entscheidungen mit dem Ziel, Entscheidungen verantwortbarer zu treffen.
- Praktischer Urteilstkraft mit einem geschulten Gewissen und Kenntnissen der Methoden/Prinzipien in der jeweiligen Führungssituation.

Der moralische Fokus in Führungssituationen liegt auf der Angemessenheit der Handlungsmuster und Konventionen bei der Führungsarbeit.

Ethik und Moral einer Führungskraft sind stark geprägt durch Elemente wie: Persönlichkeitsmerkmale, Führungsstile, Umgang mit Verantwortung und Macht, vorgelebte Werte und Normen, Zusammenarbeit/Verhalten in der Organisation, Artikulation von Gefühlen/Gedanken und Ziele und Strategien.

5.4.6 Ethik und Moral im Kontext Mentoring und Führungsarbeit

Wesentliches Ziel der Tandemarbeit muss es sein, neben dem Fortkommen der Mentees auch Positionen zur Ethik und Grundsätze zur Moral in der Führungsarbeit bzw. deren Bedeutung für Mentees in deren Führungsalltag herauszuarbeiten. Hier liegt die höchste Verantwortung des Mentors gegenüber dem Mentee: „Welche ethischen und moralischen Grundsätze sind für mein(e) Mentee die richtigen und wie passen sie zur Vision und dem Leitbild seines Unternehmens“?

Ethik ist dabei die Gesamtheit sittlicher Normen und Maxime, die einer verantwortungsbewussten Einstellung zugrunde liegen.

Moral als Element der Ethik ist das Handlungsmuster und das sittliche Empfinden, das einem zwischenmenschlichen Verhalten zugrunde liegt.

Sittliche Normen und verantwortungsbewusstes zwischenmenschliches Verhalten sind vielfältig und je nach individueller Entwicklung und Erfahrung unterschiedlich ausgeprägt. Gute Mentoren müssen daher in der Tandemarbeit bei Situationsanalysen unterschiedliche Normenverständnisse bewerten und reflektieren können.

5.4.7 Mentees als Führungskräfte in Unternehmen

Das Wesentliche in der Führungskräftearbeit sind Entscheidungen; oft situativ und ad hoc erforderlich. Dieses bedeutet, gemäß der „Theorie Rationaler Entscheidungen“ (wie soll ich handeln?), dass Akteure (Mentees) mit und über Ressourcen entscheiden müssen, wobei Alternativen möglich sind, was zu guten oder weniger guten Entscheidungen führt. Die angewendeten Entscheidungsregeln definieren letztlich, welche Handlungen/Entscheidungen vorgenommen werden.

Für die Führungsinelligenz, die im Cross Mentoring entwickelt werden soll, spielen folgende Faktoren eine entscheidend prägende Rolle:

- Das Wissen, mit dem Mentees Führungsentscheidungen treffen. Dabei ist immer das situative Wissen zu präferieren.
- Die Ethik, die diesen Führungsentscheidungen zugrunde liegt. Bewertungen und Analysen sollten immer im Licht der nachfolgend dargestellten Handlungsweisen als Leitlinien vorgenommen werden.
- Die Moral, die in Form von sittlichen Normen und Werten den Handlungsmustern der Mentees bewertend zugrunde liegt.

Im Gegensatz zum Wissen, das in Bildungseinrichtungen und Betrieben intensiv und umfangreich beschult wird, sind Ethik und Moral, in der erfolgsorientierten Führungsarbeit eher gering geschätzt und viel weniger präsent im Bewusstsein von Mentees. Gutes und effektives Cross Mentoring wird daher diese Faktoren mit besonderer Aufmerksamkeit und Sorgfalt in der Tandem-Arbeit berücksichtigen.

5.4.8 Ethik und Moral für Führungskräfte in Unternehmen

Die Erfahrung aus der CM-Arbeit zeigt, dass viele Unternehmen ethische und moralische Kriterien bei ihren (Nachwuchs) Führungskräften zu gering bewerten bzw. entwickeln. Zulasten von verantwortungsvollem Wissens- und Erkenntnisgewinn, ein wesentlicher Aspekt für die Entwicklung von Führungskompetenz, stellen Unternehmen den schnellen wirtschaftlichen Nutzen in den Vordergrund.

Ethische und moralische Kriterien sind allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung mehr oder weniger bewusst. Bei Mitarbeitern beeinflussen sie die Akzeptanz der Führungsarbeit, mithin die Führungskräfte und bei den Führungskräften selbst sind sie bestimmend für das eigene Selbstwertgefühl und damit der Selbstverantwortung.

Angesichts dieser, für Mentees oftmals indifferenten Situation, ist es im CM erfahrungsgemäß unumgänglich und gleichzeitig mit hoher Verantwortung beladen, moralische und ethische Aspekte in der Talententwicklung zu berücksichtigen. Die Verantwortung leitet sich direkt aus der Forderung nach objektiven Bewertungen trotz bereits gefestigter subjektiver Einschätzungen des Mentors ab. In der Tandem-Arbeit werden dabei häufig sehr unterschiedlich und individuell geprägte Wertevorstellungen und Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstverständnis, Motivation, Vision, Leitbild, Leitkultur etc. eine Rolle spielen.

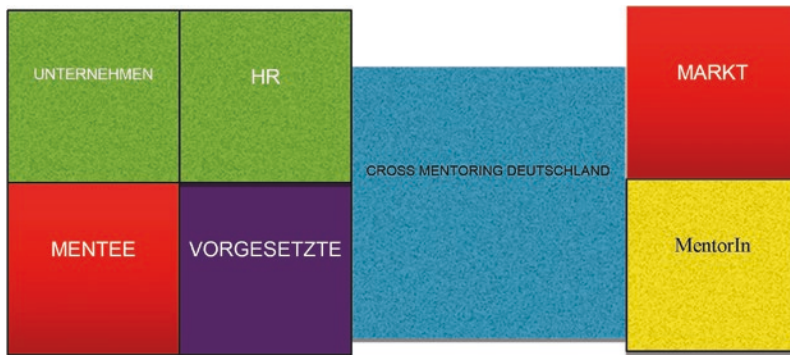
Im Übrigen haben die eigene Praxis und die von CMD begleitend durchgeführten Auswertungs- und Netzwerktreffen gezeigt, dass in der Einbeziehung ethisch-moralischer Kriterien in die Tandem-Arbeit auch das größte Potenzial für Mentoren zur eigenen Entwicklung liegt.

5.5 Antwort Cross Mentoring Deutschland

Das war viel und typisch für eine Führungskraft. Das meiste davon müssen die Führungskräfte im Alltag allerdings beiseitelegen, denn ethische Leitlinien kosten Zeit. Eine eigene Meinung zu haben, diese auszusprechen und damit einem Mentee ein echtes Gegenüber zu sein, d. h. Erlaubnis zu Wirkung und Eindruck zu geben, ist allerdings für MentorInnen ein Zeitgeschenk, das für beide Seiten das entscheidendste Kriterium ist. An dieser Stelle daher nochmals vielen Dank für den tollen Mentor und seine Meinungen. Hermann Hattermann, er spricht sicherlich für einige Dutzend MentorInnen in unserem Programm, zeigt Cross Mentoring Deutschland seit Jahren auf, welchen großen

Nutzen Führungskräfte haben, wenn sie laut und vernehmlich nicht nur führen, sondern auch bereit sind, sich und andere zu hinterfragen und ihr Wissen und Know-how zu teilen. Dank an dieser Stelle gilt auch den vielen Mentees, die unser Programm schon genutzt haben und uns permanent korrigieren.

5.6 Vielecksvertrag



Über den Autor



Mario Stadelmann Als langjährig erfahrener und ausgebildeter Therapeut, Coach, Supervisor und Trainer lebt die Beratungsqualität von Mario Stadelmann, Inhaber und Leiter von Cross Mentoring Deutschland von qualifizierten Standards und der ständigen Bereitschaft, das eigene Beratungsverhalten zu reflektieren. Als Therapeut in systemischen und neuropsychologischen Zusammenhängen weiß er um die Chancen von Veränderungen, wenn Kontexte statt Lösungen angeboten werden. Cross Mentoring Deutschland wird von ihm seit 2006 als Inhaber geleitet.

Cross Mentoring als Entwicklungsraum – Lernprozesse im Kontext von sozialer Ungleichheit, Geschlecht und Vielfalt

6

Mechthild Bereswill und Claudia Neusüß

Zusammenfassung

Können Crossmentoring-Ansätze individuelle wie organisationale Prozesse der Entwicklung und des Wandels befördern, den Abbau sozialer Ungleichheit unterstützen und Vielfalt ermöglichen? Neben dem Blick auf das >ganze System< sind folgende Faktoren und Haltungen für die Gestaltung von Lernräumen förderlich: tendenziell antihierarchische, auf Wechselseitigkeit angelegte Perspektiven (Reziprozität); Möglichkeiten und die Fähigkeit, bestehende Ordnungen zu hinterfragen (Reflexivität); die Einübung des Umgangs mit Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten (Ambiguität).

Der folgende Beitrag basiert auf einem langjährigen Dialog. Wir sind uns 1996 erstmals im Kontext der politischen Bildung begegnet. Seit Jahrzehnten bewegen wir uns auf unterschiedliche Weise an den Schnittstellen von Wissenschaft, Forschung, Privatwirtschaft und Politik. In verschiedenen Rollen suchen wir nach geeigneten Konzepten und Maßnahmen für die Gleichstellung der Geschlechter in ihrer Vielfalt [4, 6, 18]. Wir bringen beide Erfahrungen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und wissenschaftlichen Disziplinen ein (psychosoziale Arbeit, politische Bildung, Sozialforschung, Lehre, Privatwirtschaft, Personalentwicklung und Organisationsberatung, Politik- und Sozialwissenschaften). Unsere Biografien sind durch soziale Bewegungen, insbesondere durch die Neue Frauenbewegung in Westdeutschland, geprägt. Vor diesem Hintergrund engagieren

M. Bereswill (✉)
Kassel, Deutschland
E-Mail: bereswill@uni-kassel.de

C. Neusüß
compassorange GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: claudia.neusuess@compassorange.de

wir uns bis heute in verschiedenen zivilgesellschaftlichen Kontexten und Netzwerken, u. a. auch als Mentorinnen. In diesem Zusammenhang haben wir uns insbesondere mit gleichstellungsorientiertem Mentoring auseinandergesetzt. Dazu gehören die Forschung über Mentoring-Konzepte [6], die praktische Umsetzung, sowie die Einbettung von Mentoring in Programme, die die Qualifizierung der beteiligten Akteur_innen im Blick haben [16, 17], die Arbeit mit den Führungskräften selbst, den Mentees ebenso wie die Entwicklung der beteiligten Organisationen. Eine unserer zentralen Fragen zielt darauf, ob und inwieweit das >ganze System< in seinem Zusammenspiel von subjektivem Handeln, vorhandenen Strukturen und bestehender (Unternehmens- bzw. Organisations-) Kultur in den Blick von unterschiedlichen Maßnahmen gerät. Können Akteur_innen, aber auch Organisationen ihre Lern- und Entwicklungsfähigkeit im Sinne einer „lernenden Organisation“ durch Mentoring-Programme steigern? Sind Crossmentoring-Programme, die die Lern- und Austauschmöglichkeiten zwischen Organisationen bzw. Unternehmen fördern möglicherweise besonders gut geeignet, um umfassende Prozesse des Wandels zu befördern?

Mit Fokus auf Anliegen der Gleichstellung stellen sich dabei die folgenden Fragen: Welchen Beitrag können Ansätze von Cross Mentoring dazu leisten, verfestigte soziale Hierarchien zu überwinden? Wie können Hierarchien, die durch Geschlecht, Ethnizität, soziale Herkunft, körperliche Befähigungen, religiöse und weltanschauliche Verortungen, sexuelle Orientierungen oder Alter geprägt sind [6], aufgebrochen und langfristig verändert werden? Wie kann Cross Mentoring dazu beitragen, verfestigte Zuschreibungen und „Schubladendenken“ [4, 14] zu irritieren und zu reflektieren? Diese Fragen stellen wir an den Anfang unserer Überlegungen. Wir gehen davon aus, dass Konzepte und Instrumente wie (Cross-)Mentoring, Coaching, Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung nicht ausschließlich der Optimierung von bereits bestehenden Ordnungen dienen, sondern – zumindest im Potenzial – auch einen Beitrag dazu leisten können, grundlegende Veränderungen (Innovationen) in Gang zu setzen [1, 5, 11, 20]. Dies könnte dadurch forciert werden, dass Organisationen, die sich eher durch Branchen- und Institutionenunterschiedlichkeit als durch Ähnlichkeit auszeichnen, zusammenfinden (etwa die Kunsthochschule mit dem Mittelständler, die Behinderteneinrichtung mit dem stark auf Leistung orientierten Technikunternehmen, das Flüchtlingscamp mit den Unternehmer_innen eines Gewerbebezentrums), gemeinnützig und profitorientiert, eher inter- als monodisziplinär im Matching.

Angesprochen sind Veränderungen der >ganzen< Organisation, auf der Ebene der Akteur_innen, der Kulturen und Strukturen. Es betrifft aber auch das Wechselverhältnis zwischen organisationalen Binnenstrukturen und ihrem gesellschaftlichen Kontext, insbesondere das Verhältnis von sehr ungleichzeitigen Prozessen des Wandels und der Beharrung innerhalb und außerhalb von Organisationen. Beispielsweise waren Frauen in Deutschland noch nie so gut qualifiziert wie heute, ohne dass dies sich bislang auch in der Personalstruktur, insbesondere in den oberen Führungspositionen von Organisationen abbildet [10, 12] Trotz positiver Bewegungen mit Blick auf Quantität im mittleren Führungsbereich, bleibt der Arbeitsmarkt horizontal wie vertikal geschlechtsspezifisch

segregiert, bleiben Differenzen zwischen Frauen und Männern, wie z. B. im Bereich Einkommen („gender wage gap“) hartnäckig erhalten [13]. Im Gegenzug interessieren sich immer mehr Männer – der jüngeren Generation – für eine partnerschaftliche Arbeitsteilung und eine aktive Vaterschaft, ohne dies tatsächlich schon entsprechend zu realisieren. Darauf weisen auch die positiven Zuwachsraten bei den Erziehungszeiten, die in der de facto Ausgestaltung von zumeist zwei Vätermonaten gleichzeitig deutlich hinter den artikulierten Partnerschaftsvorstellungen zurückbleiben [19]. Gleichzeitig steht Deutschland schon lange vor der aktuell durch die Einwanderung von Flüchtlingen, Vertriebenen, besser von „Newcomers“ (i. S. Hannah Arendts) besonders dringlichen Aufgabe, die Integration bzw. Inklusion von sehr unterschiedlich qualifizierten Menschen sehr verschiedener Herkunft zu gestalten. Hinzu kommt der breit geführte Diskurs über die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung/besonderen Befähigung, der sich bislang noch kaum in neuen Unternehmenskulturen niederschlägt [21]. Das gleiche gilt für die Auseinandersetzung mit Trans* und Inter*personen.

Alle Beispiele verweisen auf die große Frage, wie wir uns eine gute oder gerechtere Gesellschaft vorstellen, in der Diskriminierung wirksam bekämpft wird und Menschen sich frei entfalten können. Sie verweisen auch auf konkrete Fragen nach der Gestaltung von Räumen, die den Umgang mit Diversität befördern und geeignet sind, entsprechende Kompetenzen zu erlernen [2, 9, 18]. Diese gesellschaftspolitischen Fragen können nicht eins zu eins auf die Aufgaben und die Möglichkeiten von Organisationen übertragen werden. Deren Zweck ist vielmehr – im Profit- wie im Non-Profit-Bereich – die Erbringung von bestimmten Leistungen. Der bewusste Umgang mit Diversität gewinnt hierbei eine andere Bedeutung und Konzepte, die diesen Umgang befördern sollen, werden in der Regel im Kontext von Marktfähigkeit und Profitsteigerung eingesetzt und beurteilt.

Die damit einhergehende, vielfach scharf kritisierte Ökonomisierung des Sozialen verwirft die möglichen Potenziale von unternehmerisch gerahmten Interventionsformen für Veränderungsprozesse grundsätzlich [8]. Wir folgen dieser polarisierten Sichtweise nicht. Wir schlagen stattdessen vor, Raum für unerwartete und widersprüchliche Effekte zu schaffen und solche Impulse überhaupt erst wahrnehmen zu lernen und fruchtbar zu machen. Mit anderen Worten: auch wenn ein Konzept auf marktförmige Prozesse zielt, finden darüber hinaus weisende Lernprozesse statt, die möglicherweise die Machtbeziehungen in Organisationen und Unternehmen in Bewegung setzen. Diese Dynamik muss nicht zur Folge haben, dass die Performance am Markt sich verschlechtert, sondern kann – im Gegenteil – auch dazu führen, dass diese sich verbessert.

Auch wenn wir davon ausgehen, dass ökonomische Interessen und soziale Fragen nicht unmittelbar aneinander anschließen, sehen wir Organisationen und Unternehmen in der Verantwortung, gesellschaftliche Veränderungen aufzugreifen, aber auch selbst zu befördern. Diese Aufgabe erfordert die Entwicklung geeigneter Maßnahmen, die die Lernfähigkeit von Organisationen im Umgang mit sozialer Ungleichheit verbessern. Welchen Beitrag Cross Mentoring hierzu leisten könnte, werden wir im Folgenden diskutieren:

1. Was sind kulturelle, strukturelle und personelle Dimensionen?
2. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten brauchen die Beteiligten?
3. Welche Haltungen fördern neue Wege?
4. Welche Räume für die Reflexion der von uns beschriebenen komplexen Wechselverhältnisse braucht es?

6.1 Strukturelle, kulturelle und personelle Dimensionen von Cross Mentoring

Cross Mentoring kann sowohl strukturiert zwischen zwei oder mehr Unternehmen als auch nur zwischen zwei Personen aus verschiedenen Organisationen, die als gesamte Struktur nicht weiter in den Prozess eingebunden sind, praktiziert werden. Über diesen Unterschied hinaus wird aber zumeist ein Tandem gebildet, mal mit dem Anspruch eines hierarchiefreien, symmetrisch strukturierten Peer-Mentoring, mal mit dem Ziel, die Rollen von Mentor_innen und Mentees deutlich abzugrenzen und überkreuz zwischen den Organisationen zu besetzen. Zusammen gebracht werden zwei Personen, um in einen dialogischen Austausch miteinander zu treten. Diese Struktur bietet eine spezifische Möglichkeit, voneinander zu lernen, indem der wechselseitige Blick von außen auf die eigene Praxis und die des Gegenübers eingeübt wird.

Dieses Prinzip der *dyadischen Reziprozität* birgt im Falle von Cross Mentoring multiplizierte Potenziale für Perspektivwechsel auf Subjektebene (Mentor_innenbeziehung) sowie auf der Ebene der Organisation und wird damit der Reflexion zugänglich gemacht. Dabei handelt es sich um die Generierung einer grundsätzlich relevanten Haltung, um „Schubladendenken“ entgegenzuwirken sowie den wechselseitigen Blick für Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu schärfen. Damit bietet das Tandem einen Lernraum für die Auseinandersetzung mit der Bedeutung von wechselseitigen Zuschreibungen für soziale Positionierungen in (unterschiedlichen) Organisationen und öffnet den Blick auf Vielfalt.

Reziprozität ist eng verbunden mit Reflexivität. Eine reflexive Haltung umfasst die strukturelle Möglichkeit und die persönliche Bereitschaft inne zu halten und die eigene Praxis zu erkunden und zu hinterfragen. Die wechselseitige Reflexion von Erfahrungen und Gewohnheiten im Tandem befördert das Ausloten und Befragen von Situationen und schafft einen Zwischenraum zwischen den eigenen Handlungsmustern und zukünftigen Handlungsentwürfen. Damit öffnet sich ein gedanklicher Raum für Probehandeln und neue Fragen. Es handelt sich um einen Bewusstwerdungsprozess, in dessen Verlauf neues Wissen generiert und angeeignet werden kann [14]. Die Zusammenarbeit des Tandems erlaubt den systematischen Wechsel zwischen solchen reflexiven Phasen ohne unmittelbaren Handlungsdruck und der Erprobung neuer Möglichkeiten im eigenen Arbeitsalltag. Dies erlaubt kleine Schritte der Veränderung und umfasst das Potenzial für langfristige Veränderungen in der jeweiligen Organisation. Cross Mentoring kann in diesem Zusammenhang einen noch geschützteren Raum für (Selbst-)Reflexion bieten als

unternehmensinternes Mentoring. Konflikte, Ambivalenzen, Fehler oder Scheitern können zur Sprache gebracht werden, ohne zu befürchten, dass dies negative Konsequenzen für den weiteren beruflichen Weg in der je eigenen Organisation hat. Unangenehme Gefühle können benannt werden. Der Erfahrungsaustausch über unterschiedliche Organisationen schärft den Blick für deren spezifische Kreativität, weil am Beispiel des/der Anderen Sachzwänge in den Hintergrund und Möglichkeiten in den Vordergrund treten können. Dies kann auch mit dem irritierenden Gefühl einhergehen, keine Eindeutigkeiten mehr ausmachen zu können.

Der Begriff Ambiguität betont die Uneindeutigkeit bzw. die Mehrdeutigkeit von Situationen. Dies ist mit der Anforderung verbunden, sich nicht vorschnell für eine Version oder Option als >richtig< oder >falsch< zu entscheiden, sondern die Spannung, die mit Mehrdeutigkeiten verbunden ist, auszuhalten und die darin aufgehobenen Spielräume für Neuaushandlungen und Interessenkonflikte zu erkennen. Solche Szenarien können im Tandem ausgetauscht und gemeinsam untersucht werden. Daraus entstehen nicht unmittelbar Handlungsrezepte, sondern es ergeben sich Spuren auf dem Weg zu neuen Gestaltungsmöglichkeiten. Ambiguität als Gegensatz zu >richtig< oder >falsch< öffnet einen Möglichkeitsraum, der es erlaubt, Abschied von Monokausalität und Eindeutigkeit zu nehmen.

6.2 Fazit und Ausblick

Die drei beschriebenen Dimensionen tragen nicht unmittelbar oder zwingend dazu bei, dass Machtfragen gestellt, Ungleichheiten erkannt und infrage gestellt werden. Sie befördern dies aber, weil Reziprozität tendenziell antihierarchische Perspektiven unterstützen kann, Reflexivität bestehende Ordnungen hinterfragt und Ambiguität mehr Räume für Gestaltung sichtbar werden lässt. Wie genau das Verhältnis der Verflüssigung und Verfestigung von Strukturen einzuschätzen ist, ist letztlich eine kontextgebundene Frage, die im jeweiligen System und den konkreten Prozessen weiter ausgelotet und aufgeschlossen werden muss.

Wie rückt dabei soziale Ungleichheit in den Blick? Welche Differenzen haben das Potenzial, soziale Ungleichheiten zu generieren und welche nicht? Der Austausch über solche Fragen in einem Tandem erfordert zum einen die Auseinandersetzung mit dem überindividuellen, strukturellen Gefüge von Organisationen und deren gesellschaftlicher Einbettung. Zum anderen bedeutet dies, über Ungleichheitswissen zu verfügen, um Strukturen erkennen und einordnen zu können. Dies kann in einer ausschließlich dyadischen Struktur nicht geleistet werden, sondern muss in strukturierte und auf eine längere Zeit hin angelegte Begleit- und Qualifizierungsprogramme umgesetzt werden, die gleichstellungsrelevantes Wissen bereithalten [15] und Kompetenzen aller Beteiligten im Lernraum Cross Mentoring entwickeln. Deren Effekte sind allerdings nur dann nachhaltig, wenn Organisationen und Unternehmen ihre Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen grundsätzlich zu reorganisieren bereit sind und ein entsprechender politischer Wille

vorhanden ist, der über eine reine Kosten-Nutzen-Perspektive hinausweist. Dazu zählt die Bereitschaft, sich mit kulturellen und mentalen Modellen der praktizierten Vielfalt auseinanderzusetzen, ebenso wie die Einbettung von Einzelmaßnahmen in gleichstellungsorientierte Maßnahmenbündel. Aus diesem Blickwinkel öffnet Cross Mentoring auch einen Raum zur Persönlichkeitsentwicklung im Sinne eines wechselseitigen Empowerments, statt einer eng und einseitig geführten Karriereförderung.

Zudem handelt es sich um eine Grundsatzentscheidung von Organisationen, Unternehmen und Politik, ob die Auseinandersetzung mit Diversität nur im Kontext von Humanressourcen oder auch im Zusammenhang mit sozialer Ungleichheit und Chancengerechtigkeit geführt werden soll. Erst so kann sich im Entwicklungsraum Cross Mentoring das Lernpotenzial im Kontext von sozialer Ungleichheit, Geschlecht und Vielfalt gut entfalten.

Literatur

1. Bereswill, M. (2004). „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In M. Meuser & C. Neusüß (Hrsg.), *Gender Mainstreaming. Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente* (S. 52–70). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
2. Bereswill, M. (2005). Geschlecht als Humanressource – reproduzieren oder irritieren? In W. Ernst (Hrsg.), *Konstruktionen von Arbeit und Geschlecht* (S. 218–229). Münster: LIT.
3. Bereswill, M. (2008a). Feministische Kritik oder Genderkompetenz? Das Beispiel Gender Training. In M. Löw (Hrsg.), *Geschlecht und Macht Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie* (S. 142–156). Wiesbaden: VS Verlag.
4. Bereswill, M. (2008b). Geschlecht. In N. Baur, H. Korte, M. Löw, & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Soziologie* (S. 97–116). Wiesbaden: Springer.
5. Bereswill, M. [im Interview mit Brigitta M. Schulte]. (2013). Diversity Training zwischen Lernen am Konflikt und Harmonisierung der Vielfalt. Reichweite und Grenzen von sozialem und politischem Lernen. In S.-F. Bender, M. Schmidbaur & A. Wolde (Hrsg.), *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen* (S. 114–125). Weinheim: Beltz.
6. Bereswill, M., & Ehlert, G. (2011). Gender Mainstreaming. In G. Ehlert, H. Funk, & G. Stecklina (Hrsg.), *Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht* (S. 148–150). Weinheim: Beltz.
7. Bereswill, M., Degenring, F., & Stange, S. (2015). *Intersektionalität und Forschungspraxis – Wechselseitige Herausforderungen*. Münster: VS Verlag.
8. Bereswill, M., Pax, R., & Zühlke, J. (2013). *Mentoring als Möglichkeitsraum*. Kassel: kassel university press GmbH.
9. Edding, C., & Geppert, J. (2013). *(Ver-)Führung zur Gleichstellung, Ein Hörbuch*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
10. Funken, C. (2016). *Sheconomy Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann.

11. Gebel, C., & Neusüß, C. (2013). Discovering the potential of learning journeys, developing social entrepreneurship and intrapreneurship as key competencies for the creation of sustainable innovation oriented organizations. In K. Skala, R. Grossmann, M. Langlachner, & K. Mayer (Hrsg.), *Leadership learning for the future*. Charlotte: IAP.
12. Holst, E. (2016). Managerinnen-Barometer. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524057.de/16-2.pdf Women. Executive barometerführungskräfte-monitor 2015. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.510264.de/diwbkompakt_2015-100.pdf Gender. Identity and womens' supply of labor and non-market Work: Panel data evidence for Germany. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.518956.de/dp1517.pdf Immigrant. Occupational composition and the earnings of immigrants and natives in Germany: Sorting or devaluation? <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/imre.12209/epdf>.
13. infosys.iab.de/infoplattform/dokSelect.asp?pk=DokSelect=71&sortLit=2&show=Lit&title=Gender_Pay_Gap_-_Geschlechtsspezifische_Lohnungleichheit_in_Deutschland. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524853.de/diw_econ_bull_2016-03.pdf. Brutto-Stundenverdienste in typischen Frauenberufen 2014 im Schnitt um 39 Prozent niedriger als in typischen Männerberufen. http://www.diw.de/de/diw_01.c.100319.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen.html?id=diw_01.c.528918.de.
14. Krell, G. (2012). „Geschlecht“, „Führung“, „Karriere“ und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen. In G. Krell, D. Rastetter, & K. Reichelt (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen, Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: Edition Sigma.
15. Lang, L. (2016). „Teilt euer Wissen!“ Zur Bedeutung von Geschlechterwissen in einem gleichstellungsorientiertem Mentoring, aus Mentorinnenperspektive, Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Arts“ im Studiengang M.A. Geschlechterstudien/ Gender Studies. Berlin: Humboldt-Universität.
16. Neusüß, C. (2007). Mentoring – Raum für wechselseitiges Lernen. In Humboldt-Universität Berlin/Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien (Hrsg.), *Dokumentation und Evaluation des Mentoring-Programms <<gender goes Praxis>>* 8.
17. Neusüß, C. (2009). [im Gespräch mit Julia Chojecka] „Theoretisch ist praktisch alles ganz anders – Gender Wissen: Herausforderungen und gute Praxis beim Wissenstransfer im Bereich von Beratung und Qualifizierung“. In L. Plöger & B. Riegraf (Hrsg.), *Gefühlte Nähe - Faktische Distanz, Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissensgesellschaft“* (S. 163–175). Opladen: Budrich.
18. Neusüß, C. (2013). Diversity in Hochschule und Privatwirtschaft. In M. M. Jansen, A. Römling, & M. Rohde (Hrsg.), *Frauen, Männer, Zukunft – Ein Genderhandbuch* (S. 163–175). München: Olzog.
19. Pfahl, S., & Reuyß, S. (2015). Väter in Elterngeldmonaten: Ein Plus für Väter und ihre Partnerinnen. In *vielfalt familie*, 24(03), 6.
20. Scharmer, O. C. (2008). *Theory U: Leading from the Future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
21. Viele Unternehmen bevorzugen die Ausgleichsabgabe, statt die gesetzlich geforderte Mindestquote von 5% für Menschen mit besonderen Fähigkeiten zu realisieren. <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/arbeitsmarkt-warum-arbeitgeber-sich-von-der-behinder-ten-quote-freikaufen-12686091.html>.

Über die Autorinnen



Prof. Dr. Mechthild Bereswill hat eine Professur für Soziologie sozialer Differenzierung und Soziokultur am Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Kassel. Ihre Arbeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre lauten Soziologie und Sozialpsychologie der Geschlechterverhältnisse; Intersektionalität und soziale Ungleichheit; Männlichkeitsforschung. Gleichstellungspolitiken; soziale Probleme und soziale Kontrolle; Methoden der qualitativen Sozialforschung. Vor ihrer Tätigkeit als Wissenschaftlerin war Mechthild Bereswill langjährig in der politischen Bildung tätig. Im März diesen Jahres hat sie die qualitative Begleitstudie zu einem vom BMBF geförderten und vom Bonner Hildegardis-Verein konzipierten Projekt für Studentinnen mit und ohne Behinderung abgeschlossen, dessen komplexe Konzeption auch Mentoring-Elemente umfasste. Aktuell startet

Mechthild Bereswill im Zusammenarbeit mit der Universitäts-Frauenbeauftragten der Dr. Sylke Ernst, ein Forschungsprojekt zum Gender Consulting an der Universität Kassel.



Dr. Claudia Neusüß ist Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Personal- und Organisationsentwicklungsagentur compassorange GmbH. Veränderungsprozesse sind ihre Leidenschaft – ob als Beraterin, Moderatorin, Speakerin oder Coach. Sie arbeitet u. a. zu den Themen Führungskräfte- und Teamentwicklung, Change Management, Learning Communities, Multistakeholderprozesse, Gender Diversity und Mentoring. Als Dozentin an verschiedenen Universitäten und als Gastprofessorin in Zypern und an der Technischen Universität Berlin im Bereich Wirtschaft und Management befasste sie sich mit dem Aufbau von Schlüsselkompetenzen für Fach- und Führungskräfte (u. a. Gender Diversity, Social Entrepreneurship und Change Agency). Vor ihrer Beratungstätigkeit war sie u. a. geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Heinrich-Böll-Stiftung sowie Mitgründerin, Vorständin und Aufsichtsrätin der Frauengenossenschaft „WeiberWirtschaft“. Claudia Neusüß studierte Politikwissenschaften, Psychologie und Wirtschaftsgeografie und promovierte an der Freien Universität Berlin.

© Anna-Maria Hora

Das Cross Mentoring im Projekt GenBa – Erfahrungen von Führungskräften

7

Christina Buchwald, Ute Schlegel und Ingo Wiekert

Zusammenfassung

Der beschleunigte demografische Wandel stellt eine besondere Herausforderung dar, bietet aber auch Lerngelegenheiten und Chancen. Um den demografiebedingten Veränderungen zu begegnen, wurden im GenBa-Projekt in Zusammenarbeit mit Betrieben innovative Instrumente für das Personalmanagement zum ganzheitlichen Umgang mit dem beschleunigten demografischen Wandel in Ostdeutschland entwickelt, erprobt und für eine nachhaltige Anwendbarkeit vorbereitet (www.generationbalance.de). Cross Mentoring ist hier ein Instrument zur Unterstützung junger Führungskräfte bei der Steuerung erfahrener Teams. Es ist ein von den Beteiligten gesteuerter Entwicklungsprozess, bei dem Mentees von Mentoren über einen längeren Zeitraum in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gezielt unterstützt werden. Das GenBa-Projektteam hat einen solchen Prozess erprobt und implementiert und begleitete diesen durch ein flankierendes Rahmenprogramm. Der Artikel fokussiert die berichteten Erwartungen und Erfahrungen der Teilnehmer.

C. Buchwald (✉) · U. Schlegel · I. Wiekert
Halle (Saale), Deutschland
E-Mail: buchwald@zsh.uni-halle.de

U. Schlegel
E-Mail: ute.schlegel@qfc.de

I. Wiekert
E-Mail: wiekert@zsh.uni-halle.de

7.1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung steigt das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung an. Um das wirtschaftliche Wachstum auch in Zukunft sicherzustellen, ist es für Betriebe notwendig, das Potenzial der Erwerbsfähigen besser und länger zu nutzen. Eine älter werdende Gesellschaft erfordert die Anpassung bisher tradierter Beschäftigungs- und Lebensarbeitszeitmodelle an die aktuellen Herausforderungen. Dazu bedarf es u. a. der Entwicklung und Erprobung flexibler Konzepte für den Aufbau demografieorientierter Personalstrukturen sowie Maßnahmen zum Kompetenzerwerb in der betrieblichen Organisation [2]. Ziel dabei ist es, das Wissen, die Fähigkeit und Erfahrungen von jungen und älteren Menschen in Betrieben systematisch zu erschließen und bedarfsgerecht weiter zu fördern, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen in einer alternden Gesellschaft zu erhalten. Hier setzte das Projekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsresource“ (GenBa) an, welches von Januar 2012 bis April 2015 im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung bearbeitet wurde.

Das GenBa-Projekt hatte sich u. a. zum Ziel gesetzt, Personalentwicklungsinstrumente unter dem Aspekt zu prüfen, inwieweit sich die Entwicklung von Führungsqualitäten bei jungen Führungskräften mit der Entwicklung des Verständnisses und den Besonderheiten der Führung alternder Belegschaften zusammenführen lässt [3]. Im Mittelpunkt stand die Frage: Wie können junge Führungskräfte lernen, ein erfahrenes Team sowohl vertrauensvoll wie motivierend und effizient zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotenziale zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln? Insofern stand der Generationendialog im Fokus des Vorgehens.

Geeignet für dieses Vorhaben sind Verfahren des Mentorings, im Besonderen das Cross Mentoring. Mentoring ist ein bewährtes Instrument aus der Wissenschaft und Führungskräfteentwicklung, das seinen Schwerpunkt nicht in der fachlichen Unterstützung, sondern der Vermittlung von Kontakten und Erfolg versprechenden Vorgehensweisen zur Förderung der Karriere sieht. Es dient vor allem dem beruflichen Aufstieg und der Vorbereitung auf eine Führungsposition [1, 5]. Cross Mentoring ist eine Form des externen, formellen Mentorings. Hier kommen Mentor_in und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Organisationen, sodass jede_r Mentor_in eine_n Mentee eines anderen Unternehmens unterstützt [6, 7].

Im Vordergrund des Cross Mentoring-Prozesses steht die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees, die aufgrund ihrer (zukünftigen) Rolle als Führungskraft vor zahlreichen Herausforderungen stehen. Dazu begleitet eine erfahrene Führungskraft diese zumeist weniger erfahrene Nachwuchsführungskraft aus einem anderen Unternehmen über einen Zeitraum von einem Jahr. In dem individuellen Lernprozess können für persönliche wie berufliche Themen und Fragestellungen Ideen und Anregungen gegeben und individuelle Lösungen erarbeitet werden. Cross Mentoring bietet die Möglichkeit an konkreten Beispielen und Situationen aus dem Berufsleben zu lernen, indem der_die

Mentor_in den_die Mentee in Vorgehensweisen und Haltungen bestärkt, ihm_ihr neue Perspektiven aufzeigt, gemeinsam mit ihm_ihr die eigenen Sichtweisen hinterfragt und ihn_sie auf Stärken aufmerksam macht. So kann der_die Mentee Erkenntnisse und Selbstvertrauen für ähnliche Situationen erlangen, eigene Stärken bewusst einsetzen und sein_ihr Strategiepotezial zur Lösung von Problemen erweitern. Der_Die Mentee erhält außerdem einen Einblick in eine höhere Führungsebene und die damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen [8].

7.2 Ablauf eines Cross Mentoring-Programmes

Der im GenBa-Projekt realisierte Cross Mentoring-Prozess unterteilt sich in drei Phasen: die Vorbereitungsphase, die Durchführungsphase und die Nachbereitungsphase (siehe Abb. 7.1) [4].

Unser Beitrag berichtet hier aus der Perspektive der Mentees und vergleicht dabei den „Zustand“ der Mentees an zwei Zeitpunkten bzw. in zwei Phasen. Zum einen, bevor das eigentliche Cross Mentoring begann, stehen die Fragen, welche Erwartungen an das Mentoring die Mentees hatten und welche Aspekte für sie wichtig sind, im Vordergrund. Zum anderen wird daran anschließend der Bogen geschlossen zu der Frage, was sich für die Mentees nach dem Mentoring verändert hat. Im Folgenden soll also auf zwei zentrale Punkte in den Ablaufphasen näher eingegangen werden: Zum einen auf das Profiling während der Tandembildung in der Vorbereitungsphase, dem eine zentrale Stellung im Cross Mentoring zukommt, und zum anderen auf die individuelle Reflexion des Cross Mentoring in der Nachbereitungsphase. Inhaltlich soll dabei die Fragestellung, ob sich das Führungsverhalten bzw. das Führungsverständnis der Mentees nach der Teilnahme am Cross Mentoring verändert hat, im Vordergrund stehen.

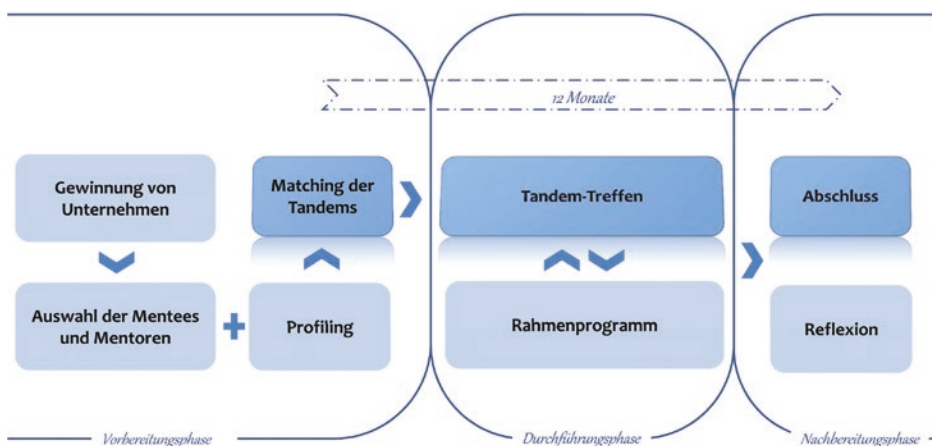


Abb. 7.1 Phasen des Vorgehens im Ablaufschema eines Cross Mentoring

Als Teil des Profilings für die Tandembildung in der Vorbereitungsphase wurden Angaben potenzieller Mentees mit einem standardisierten Fragebogen erhoben. Im Rahmen des GenBA-Cross Mentoring liegen dazu Angaben von 22 Mentees vor. Diese Daten bilden die Grundlage für die Erfassung der hier vorgestellten Erwartungen der Mentees an das Cross Mentoring.

Das Cross Mentoring-Programm selbst war mit einer Laufzeit von einem Jahr angelegt. Während der Umsetzungsphase konnten zwei Tranchen, also zwei Gruppen von Tandems (mit insgesamt 26 Tandems), initiiert werden. Der Mentoring-Prozess und der Abschluss des Programms sind von der GenBa-Programmleitung u. a. durch standardisierte, schriftliche Interviews mit einer definierten Auswahl von Mentees und Mentor_innen sowie mit schriftlichen Befragungen und (z. T. telefonischen) Leitfadeninterviews unter allen Beteiligten begleitet und dokumentiert worden. Insgesamt liegen aus diesen beiden Tranchen 29 auswertbare Fragebögen vor – 16 von teilnehmenden Mentor_innen sowie 13 von teilnehmenden Mentees. Anhand der Ergebnisse kann für die Teilnehmenden ein Überblick über die Wirkungen des Cross Mentoring-Programmes gegeben werden. Ein weiterer Nutzen der Reflexion besteht darin, die Wirkung des Programms für einen Auf- und Ausbau weiterer Cross- Mentoring-Programme zu untersuchen, um auch andere Unternehmen oder Personengruppen für dieses Thema zu sensibilisieren und für ein Cross Mentoring-Programm zu gewinnen.

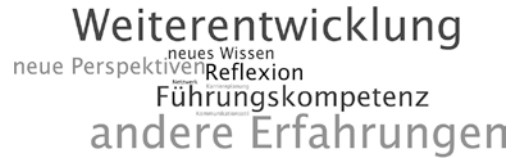
7.3 Tandembildung

In der Phase vor dem eigentlichen Start des Cross Mentoring-Programms gilt es in erster Linie die Teilnehmenden, also interessierte und zur Teilnahme bereite potenzielle Mentor_innen und Mentees zu identifizieren. Das hat zur Voraussetzung, dass die Unternehmen, aus denen die möglichen Mentoring-Teilnehmer_innen kommen sollen, ihrerseits Bereitschaft für ein derartiges Programm signalisieren und zu einer betriebsübergreifenden Kooperation beitragen. Erst dann können gemeinsam mit der Programmleitung Mitarbeiter_innen im jeweiligen Unternehmen als potenzielle Mentoring-Teilnehmer_innen gewonnen werden. Im darauffolgenden Arbeitsschritt werden die Kandidat_innen über das weitere Vorgehen und die Erwartungen bzw. Anforderungen an sie informiert. Zusätzlich dient ein Profiling dieser am Mentoring Interessierten als Basis für das die Vorbereitungsphase abschließende Matching der ausgewählten Kandidat_innen für die Tandems.

Die gezielten Tipps, wie man sich in einer Firma durchsetzt, kriegt man nicht unbedingt am eigenen Arbeitsplatz.

Dieses Zitat umschreibt die Erwartungen der Mentees an das Cross Mentoring. Die Antworten, die wir in den Profilingbögen (siehe dazu unten) erfasst haben, lassen sich dabei zu drei Punkten zusammenfassen, die man knapp mit 1) Weiterentwicklung, 2) Führungskompetenz und 3) neue Perspektiven überschreiben kann.

Abb. 7.2 Erwartungen
der Mentees an das Cross
Mentoring



Die Abb. 7.2 wie auch die folgenden geben die Verteilung der Antworten der Befragten als „Word-cloud“ wieder. Das bedeutet, dass die dargestellten Größen eines Wortes bzw. einer Wortgruppe sich relativ zu einander verhalten: Je größer das Wort/die Wortgruppe desto höher der Anteil der Zustimmung („trifft voll und ganz zu“ bzw. „trifft eher zu“) der Befragten zu der jeweiligen Aussage.

1) Weiterentwicklung unter Nutzung der Erfahrungen der Mentor_innen

Hohe Erwartungen im Rahmen ihrer Teilnahme am Cross Mentoring-Programm haben die Mentees in Bezug auf ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Im Mittelpunkt stehen dabei:

- das Lernen aus dem Erfahrungswissen und von den Tipps der Mentor_innen,
- die Erweiterung des Wissensspektrums,
- die Stärkung der Durchsetzungskraft,
- die Aufnahme von Anregungen und neuen Impulsen,
- die Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen,
- der sichere Umgang mit schwierigen Situationen,
- die Verbesserung des Kommunikationsstils,
- das Aufzeigen von Schwachstellen und deren Beseitigung,
- die Festigung der Persönlichkeit,
- die Selbstüberprüfung,
- das Erkennen und der richtige Einsatz der eigenen Fähigkeiten.

Das übergeordnete Ziel besteht in der zukünftigen Karriereplanung.

2) Erlangung von Führungskompetenz

Da der überwiegende Teil der teilnehmenden Mentees bereits eine Führungsposition besetzt, wird ein wichtiger Grund für die Teilnahme am Cross Mentoring-Programm in der Chance gesehen, die Kompetenzen im Bereich Führung zu verbessern. Wichtig ist dabei für die Mentees, dass sie Hilfe und Anregungen für die Reflexion von Situationen, für Entscheidungsfindungen und für eine Perspektiverweiterung erhalten. Ganz konkret haben die Mentees die Erwartung, dass Themen im Tandem besprochen werden, die mit Arbeitskolleg_innen aus dem eigenen Unternehmen nicht besprochen werden wollen oder können (um eigene Schwächen nicht offen legen zu müssen). Zu den im Rahmen

des Projektes zu erlangenden bzw. auszubauenden Eigenschaften gehören auch die Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Kompetenzen, der Ausbau von Schlüsselkompetenzen und das Erlernen des sicheren Umgangs mit schwierigen Führungssituationen.

3) Reflexion und das Erkennen neuer Perspektiven

Natürlich stehen die verschiedenen Erwartungen der Mentees in einem engen Zusammenhang miteinander. So spielen Reflexion und Selbstüberprüfung eine wichtige Rolle bei der Erlangung von Führungskompetenz und sind für eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung von hoher Bedeutung. Nur durch Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Kompetenzen können neue Sichtweisen auf Arbeits- und Führungsstile erlangt werden, was wiederum neue Perspektiven des Handelns eröffnet und eine Erweiterung des Wissens darstellt. Durch das Profitieren aus dem Erfahrungswissen der Mentor_innen können die Mentees ihr Wissen relativ schnell erweitern und situationsbezogen und gewinnbringend anwenden. Eine Führungsposition erfordert lebenslanges Lernen und die Mentees erhoffen sich aus dem Programm wertvolle Tipps von erfahrenen Führungspersonen sowie eine Öffnung für neue Herangehensweisen und Methoden, um einer eingefahrenen oder wohlmöglich einseitigen Perspektive innerhalb des Unternehmens zu entgehen.

Die Erwartungen der Mentees an das Cross Mentoring-Programm sind sehr vielfältig und betreffen zahlreiche unterschiedliche Themen. Neben den drei eben beschriebenen Erwartungskategorien werden weitere (inhaltliche und organisatorische) Themenfelder angeführt, zu denen sich die Mentees Hilfe und Anregungen wünschen. Dazu gehören u. a.:

- Optimierung von Arbeitsabläufen und Zeitmanagement,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Führung von internationalen Teams,
- Themen der Mitarbeiter_innenbindung und -motivation,
- Kommunikation und Konfliktlösung.

7.3.1 Matching der Tandems

Grundlegend für den Erfolg eines Mentoring ist die Bildung „stimmiger“ Gespanne (Tandems) aus Mentor_in und Mentee. Der Vorbereitung der Tandembildung innerhalb des Cross Mentoring kommt damit eine besondere Rolle zu, da sich hier potenzielle Tandemteilnehmende aus verschiedenen Unternehmen erstmalig begegnen, um dann in einzelnen Tandems zusammen zu arbeiten. Im Zusammenbringen von sich bisher unbekannten Personen liegen Risiken und Chancen für das Instrument. Im Vorfeld ist lediglich geklärt, dass diese Personen ihre Bereitschaft zur Teilnahme erklärt haben (Freiwilligkeit und Verbindlichkeit). Eine Hürde besteht in erster Linie darin, dass sich hier einander bisher unbekannte Personen aus verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen und aus unterschiedlichen Branchen begegnen

und als Tandems für einen definierten Zeitraum erfolgreich zusammenarbeiten sollen. Zugleich liegt darin auch die Chance, dass sich die Betreffenden mit „offenem Visier“ und auf Augenhöhe begegnen können – ohne auf (betriebsinterne) Befindlichkeiten, die in Situationen außerhalb oder nach Ablauf des Mentoring-Programmes Bedeutung haben (könnten), Rücksicht nehmen zu müssen. Dies setzt Vertrauen voraus, welches sich im Prozess verfestigen muss.

Dass dieses Vertrauen nicht per se existiert oder eingefordert werden kann, ist plausibel. Dennoch können in der Vorbereitung der Tandembildung durch ein über die externe Programmleitung moderiertes Auswahlverfahren notwendige Vorbedingungen geschaffen werden. Was in der Vorbereitung geleistet werden kann, sind Tandemvorschläge, die anhand ausgewählter, vergleichbarer Kriterien von der Programmleitung erarbeitet werden. Dabei sind einige wichtige Matching-Kriterien zu beachten:

- Die Erfahrungen und Kompetenzen der Mentorin und des Mentors sollten zu den Zielen des_der Mentee passen.
- Persönlichkeiten der Mentor_innen und Mentees, die eher unterschiedlich sind, können sich gut ergänzen.
- Ein unterschiedlicher fachlicher Hintergrund führt eher dazu, Persönlichkeit und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln.
- Im Gespräch mit dem_der Mentee kann auch der Genderaspekt bezüglich der Wahl der Mentorin oder des Mentors diskutiert werden. Hier spielen Einstellungen und Eigenschaften eine besondere Rolle, die von der Programmleitung erfragt, erkannt und im Matching beachtet werden sollten.
- Die Zusammenstellung der Tandems wird von der Programmleitung ohne Mitwirkung der teilnehmenden Unternehmen vorgenommen.

7.3.2 Profiling

Das Profiling ist ein Arbeitsschritt, der aus zwei Säulen besteht: 1) einem individuellen, leitfaden-gestützten Gespräch der Programmleitung mit jedem_jeder Teilnehmenden und 2) dem Ausfüllen eines persönlichen Profiling-Fragebogens durch die potenziellen Mentoring-Kandidaten. Anhand dieser beiden Arbeitsschritte wird für jede_n Mentor_in und Mentee ein Profil erstellt, welches wichtige Merkmale der Person und des Unternehmens, in dem die Person arbeitet, enthält. Dieses Profil bildet die Grundlage für das Matching. Inhalte der Gespräche und der Profiling-Bögen sind:

- Unternehmenszugehörigkeit von Mentor_in und Mentee
- Fachrichtung der Tandempartner_innen
- Beruflicher Werdegang/Stationen
- Führungserfahrung/Arbeitssituation
- Selbstbeschreibung der Teilnehmenden (Stärken, Schwächen)

- Alter
- Geschlecht
- Unternehmensmerkmale.

Die in diesem Beitrag in den Mittelpunkt gestellten Mentees hatten mehrheitlich noch keine Erfahrung mit Mentoring. Die Gruppen der männlichen bzw. weiblichen Mentees waren ungefähr gleich groß, auch gab es so gut wie keinen Altersunterschied zwischen den Geschlechtern.

Mehrheitlich sind die teilnehmenden Mentees unter 37 Jahren und noch nicht so lang im Betrieb, d. h., weniger als acht Jahre. Dennoch geben drei Viertel von ihnen an, aktuell bereits in einer Führungsposition zu sein; die verbleibenden werden eine solche, ihren Angaben nach, in Zukunft innehaben. Die Unterschiede im Alter sind dabei deutlich: die Gruppe derjenigen, die angaben, bereits eine Führungsposition innezuhaben, war im Schnitt 38 Jahre alt; diejenige, der zukünftigen Führungskräfte dagegen erst 32 Jahre. Tendenziell zeigt sich in dieser Perspektive ein Unterschied zwischen den Geschlechtern: Die Anteile der männlichen Mentees, die bereits in einer Führungsrolle sind, lag über dem der weiblichen. Letztere wiederum nutzten das Mentoring eher, um sich auf eine kommende Führungsposition vorzubereiten.

Im Rahmen des Profiling wurde auch erfasst, welche persönlichen Eigenschaften die Mentees aus ihrer Sicht auszeichnen und was sie einbringen können. Da die Mehrheit der Mentees bereits eine Führungsposition bekleidet, werden auch sehr viele Eigenschaften diesbezüglich genannt. Die meisten Nennungen entfallen auf „aufrichtig, authentisch, offen und ehrlich“. Weitere häufig genannte persönliche Eigenschaften sind Teamfähigkeit und eine freundliche, kommunikative, empathische Art. „Belastbar“ und „anpassungsfähig“ wie auch „zielstrebig“ gehören ebenfalls zu den Eigenschaften, mit denen Mentees sich häufig beschreiben. Weitere, sich selbst zugeschriebene Eigenschaften sind eine schnelle Auffassungsgabe, Ehrgeiz, Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft und Organisiertheit bzw. Strukturiertheit.

Die Tätigkeiten, welche von den Mentees derzeit in ihren Unternehmen verrichtet werden, die ihnen besonders liegen und in den Profiling-Bögen angegeben wurden, spiegeln die persönlichen Eigenschaften wider. So werden ein strukturiertes, koordiniertes und organisiertes Arbeiten, der „richtige Umgang mit Menschen“, Mitarbeiterführung und Lenken von Teams inklusive Teamarbeit genannt.

Das alles sind Eigenschaften und Tätigkeiten, die in Führungspositionen wichtig und bei den Mentees auch in Ansätzen vorhanden sind. Jedoch wünschen sich die Teilnehmenden eine Weiterentwicklung dieser Eigenschaften und eine Stabilisierung in den Tätigkeitsfeldern, besonders auch in Bezug auf Problemkonstellationen und deren Lösungsstrategien.

7.4 Welchen Einfluss hat Cross Mentoring auf die Karriere und die Führungsposition von Nachwuchskräften?

Mentoring wird als eine innovative Strategie der Personalentwicklung angesehen. Im Mittelpunkt des Cross Mentoring-Prozesses steht die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees, die aufgrund ihrer bereits angetretenen oder zukünftig geplanten Rolle als Führungskräfte vor neuen Herausforderungen stehen. Welche neuen Aufgaben eine Führungsposition mit sich bringt, ist im Vorfeld zumeist klar definiert. Die damit verbundenen Herausforderungen, Schwierigkeiten und Probleme werden jedoch häufig erst im Arbeitsverlauf sichtbar. In diesem Fall auf Erfahrungen von gestandenen Führungskräften zurückgreifen zu können, ist eine hervorragende Gelegenheit, welche das Cross Mentoring auszeichnet und zu einem wertvollen Instrument im Rahmen der Personalstrategie macht.

Die folgenden Erkenntnisse aus dem Cross Mentoring-Programm, belegt mit Zitaten der beteiligten Akteure, zeigen sehr deutlich, welchen Gewinn dieser einjährige Prozess mit sich gebracht hat:

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Programm bildet die Entscheidung von Unternehmen, Cross Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zu nutzen und Führungskräfte aus den eigenen Reihen als Mentees und Mentor_innen vorzuschlagen.

Wem würde ich das Instrument empfehlen? Prinzipiell jedem, der für Erfahrungsaustausch offen ist und im Prinzip diesen Zugewinn an Informationen zu schätzen weiß [...]. Jetzt speziell jungen Kollegen einfach.

Aus diesem Zitat geht bereits hervor, dass Cross Mentoring für alle (jungen) Aufstiegsbereiten empfehlenswert ist. Innerhalb der Tandemarbeit setzen sich die Mentees mit Themen ihrer beruflichen Weiterentwicklung auseinander. In den Gesprächen zwischen Mentor_in und Mentee geht es dabei häufig um die konkrete Karriereplanung, Aufstiegsmöglichkeiten oder auch darum, wie die Zusammenarbeit mit der_dem Vorgesetzten besser gestaltet werden kann.

Von Mentees wird die Möglichkeit der Tandemarbeit, Themen nach Bedarf auszuwählen, gemeinsam intensiv an ihnen zu arbeiten, strukturiert Umsetzungsschritte in die Praxis zu entwickeln und mit dem_der Mentor_in Gedanken auszutauschen, Ideen zu diskutieren, Handlungsoptionen durchzuspielen und geplante Vorhaben kritisch zu prüfen, als besonderer Vorteil des Instruments Mentoring beschrieben.

Doch nicht nur für die Mentees, sondern auch für die Mentor_innen ist das Cross Mentoring eine gewinnbringende Maßnahme. Die Teilnahme am Projekt ist eine besondere Wertschätzung der Arbeit der Mentor_innen, was der nachfolgende Exkurs kurz skizzieren soll, bevor wir uns den Aussagen der Mentees zuwenden.

7.4.1 Exkurs: Was ergab sich für die Mentor_innen aus dem Cross Mentoring?

Cross Mentoring ist eine Lernpartnerschaft, von der Mentor_innen ebenfalls profitieren können. Die Auswahl, wer als Mentor_in geeignet ist, wird von den Unternehmen getroffen und sollte als Anerkennung der Erfahrungen und der Führungsqualität verstanden werden. Im Dialog mit dem Mentee werden neue Denkweisen aufgenommen und im Hinblick auf das eigene Unternehmen ein Perspektivwechsel wie auch eine Selbstreflexion des eigenen Arbeits- und Führungsstils angeregt. So entwickeln Mentor_innen ihre Beratungskompetenz weiter und erkennen ihre eigenen Stärken und Schwächen im Bereich der Gesprächsführung. Auf der individuellen Ebene können sich neben der Herausbildung von Führungsqualitäten beim Mentee auch Synergieeffekte bei der Weiterentwicklung der beiden Tandem-Partner einstellen, die sich in der weiteren Arbeit sowohl vorteilhaft für die Mentees als auch für die Mentor_innen auswirken.

Nach Einschätzung der Mentor_innen sind ein reichhaltiger Erfahrungsschatz und ein hohes Maß an empathischen und kommunikativen Fähigkeiten notwendig, um die Mentorenrolle gut ausfüllen zu können:

(...) man sollte einige Jahre Erfahrungen in den entsprechenden Führungspositionen haben, damit man darüber (...) auch anhand von gelebten und erlebten Beispielen erklären kann oder erläutern kann (...).

Cross Mentoring ist in seiner Durchführung als bilaterale Interaktion (Tandem) konzipiert und kann nur auf diesem Weg erfolgreich sein. Im Idealfall ergibt sich aus der gemeinsamen Arbeit in einem Tandem eine Win-win-Situation für die beteiligten Mentor_innen und die Mentees, auch wenn in erster Linie der angedachte Unterstützungsspekt auf die teilnehmenden Nachwuchs(führungs)kräfte, also auf die Mentees, ausgerichtet ist. Mit Blick auf die Vorteile, die sich für die Mentor_innen durch ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Cross Mentoring und seiner praktischen Realisation ergaben, lässt sich folgendes Bild zeichnen (siehe unten Abb. 7.3):

Für die teilnehmenden Mentor_innen stellt sich das Cross Mentoring-Instrument als eine, den Aussagen nach, hoch eingeschätzte Lerngelegenheit dar: In großer Mehrheit gaben die Befragten an, dass sie mit ihrer Teilnahme vor allem die Möglichkeit hatten (und es auch so wahrgenommen haben), ihre „Beratungskompetenz weiterzuentwickeln“, „Freude und Erfahrungen weiterzugeben“ und den „eigenen Arbeits- und Führungsstil zu reflektieren“.



Abb. 7.3 Welche Vorteile hat das Cross Mentoring für die Mentor_innen gebracht?

Das Cross Mentoring eröffnet den Mentor_innen neue Perspektiven und die Möglichkeit, eigene Arbeits- und Verhaltensweisen zu reflektieren:

(...) mir hat es (...) geholfen, meinen eigenen Führungsstil und meine eigenen Entscheidungen, die ich in den letzten Monaten oder Jahren getroffen habe, noch einmal zu reflektieren.

Ich lerne jetzt eigentlich auch, dass es auch anders geht und dass man andere Wege beschreiten kann. (...) Das haben wir gemeinsam erarbeitet und das ist auch für mich interessant.

Weit weniger lagen den Mentor_innen zufolge die Vorteile darin, dass das Cross Mentoring die Möglichkeit bot, „einen Perspektivwechsel im Hinblick auf das eigene Unternehmen zu erreichen“ oder auch „neue bzw. andere Denkweisen aufzunehmen“. Dass darüber hinaus auch Chancen – und im Rahmen des Begleitprogrammes entsprechende Angebote – bestanden, „Austauschmöglichkeiten mit anderen Mentor_innen bzw. Mentees“ zu nutzen, wurde von den beteiligten Mentor_innen weniger umfänglich wahrgenommen.

7.4.2 Was ergab sich für die Mentees aus dem Cross Mentoring?

Die Mentees schätzen das Cross Mentoring gewinnbringend für sich ein, da sie von den Erfahrungen der Mentor_innen profitieren. Sie berichten über einen Zuwachs an Wissen und Erfahrungen, die zu neuen Anregungen und Sichtweisen führen.

(...) ich habe sehr viel Wissen mitgenommen, (...) Einblicke in ein anderes Unternehmen, eine andere Führungskultur bekommen. (...) Da konnte ich sehr viel für mich mitnehmen, was ich in der Zukunft bewusst oder unterbewusst dann in meine Arbeit mit einfließen lassen werde. Mein Mentor hat mir wirklich weiter geholfen meine Fähigkeiten zu verbessern.

Die Themen Karriere und Führung können im Rahmen von Cross Mentoring intensiv und effektiv bearbeitet werden. Das Cross Mentoring-Jahr wurde genutzt, um Veränderungen und Neues in der Führung der ihnen anvertrauten Teams und der Karriere im Unternehmen auszuprobieren und letztendlich auch umzusetzen. So führte die Tandemarbeit bspw. bei einem Mentee während des Programms zur Nutzung einer Weiterbildung, die nicht nur die Kompetenz erweiterte, sondern auch (unerwartet) die Karriere förderte.

In der Auswertung der Mentee-Einschätzungen nach Ablauf des Programms stand die individuelle Sichtweise der teilnehmenden Mentees auf die an sich selbst beobachteten Veränderungen in der Selbstwirksamkeit und in ihrer Interaktion als Führungskraft im Vordergrund.

Bei den Einschätzungen auf der individuellen Ebene („Was hat das Cross Mentoring für mich als Mentee gebracht?“) zeichnen sich graduelle Unterschiede zwischen einzelnen Wirkeffekten ab. Vereinfachend lassen sich diese in zwei Gruppen unterteilen: Eine

erste Gruppe, die eher unmittelbar auf Veränderungen in der (immer subjektiv wahrgenommenen) Selbstwirksamkeit abstellt und eine zweite, die stärker die Verbesserung mittelbar wirksamer, interaktiver Fähigkeiten als Führungskraft ins Zentrum rückt. Die beiden nachfolgenden Abb. 7.4 und 7.5 geben die Verteilung der einzelnen Effekte auf die beiden „Fähigkeiten-Gruppen“ wie den Grad der Zustimmung durch die befragten Mentees in der oben genannten Weise als Word-cloud grafisch wieder.

In der ersten Perspektive, die die unmittelbar erfahrbaren Veränderungen in der Selbstwirksamkeit in den Vordergrund stellt, schätzen die teilnehmenden Mentees die Wirkungen, die sich für sie aus der Teilnahme am Cross Mentoring ergaben, vermehrt als sehr positiv ein (siehe Abb. 7.4).

Meine Ziele waren, mich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, Wissen aufzunehmen und Erfahrungen auszutauschen. Die individuelle Beratung war mir besonders wichtig, mir ein Feedback zu meinen Vorgehens- und Betrachtungsweisen einzuholen und diese dadurch umfassend reflektieren zu können.

Mit jeweils mehr als zwei Dritteln Zustimmung unter den Mentees wird in diesem Zusammenhang angeführt, dass Cross Mentoring dabei geholfen habe, „Konfliktsituationen selbstsicherer“ begegnen zu können, das „eigene Verhalten und die eigenen Einstellungen zu reflektieren“, die „eigenen Fähigkeiten besser einzusetzen“ und generell sich „seiner eigenen Fähigkeiten und Stärken bewusst“ zu werden. Noch für über die Hälfte der befragten Nachwuchskräfte erweiterten sich durch die Teilnahme die „beruflichen Kompetenzen“ oder der „Umgang mit sich widersprechenden Erwartungen von Kolleginnen und Kollegen“ wurde ihnen erleichtert. Weniger einheitlich, d. h. weniger deutlich zustimmend, war das Antwortverhalten in den Punkten, die den Arbeitsalltag betreffen: Cross Mentoring habe dabei geholfen, „in komplexen Arbeitssituationen den Überblick zu behalten“ bzw. „auch unter Druck gute Arbeitsergebnisse zu erzielen“ oder „mit Kritik meiner Kolleginnen und Kollegen umzugehen“.



Abb. 7.4 Wahrgenommene Veränderungen der Mentees in Bezug auf Selbstwirksamkeit



Abb. 7.5 Wahrgenommene Veränderungen der Mentees in Bezug auf Führungsinteraktion

Nach Einschätzung der Mentees dient das Instrument dazu, die Umsetzbarkeit von Karriereplänen zu prüfen und Sicherheit bei deren Realisierung zu erlangen. Das erleichtert es für junge Nachwuchskräfte in Unternehmen, die Führungsrollen besser und effizienter in alternden Belegschaften auszufüllen sowie in neue Rollen als Führungspersönlichkeit hineinzuwachsen. Das Selbstbild einer Führungskraft, welche der Mentee in Zukunft sein möchte, wird durch Cross Mentoring geschärft, indem eine vertraute Person, die weder emotional noch über Weisungsbeziehungen Einfluss ausüben kann, das Fremdbild-Pendant aufzeigt. Außerdem wurde die Entscheidungsfindung, ob das Erlangen einer Führungsposition tatsächlich zu Persönlichkeit und Zielen vom Mentee passt, über einen externen Partner begleitet.

Folgendes Zitat unterstreicht diese Aussage:

Ich habe auf jeden Fall eine Klarheit in mir erlangt. Einige Pläne, die ich geschmiedet habe, habe ich doch verifizieren müssen. Mir ist es auch gelungen, quasi auf dem Weg nach oben mehr Eigeninitiative zu zeigen und mehr Verantwortung in unserer Firma zu übernehmen.

Eine zweite Gruppe an Einschätzungen stellt eher originäre Führungsqualitäten wie Selbstbewusstsein, (fachliche) Entwicklung oder die (reflektierte) Fähigkeit, als Führungskraft wirksam zu werden in den Vordergrund. Die darauf abzielenden Einschätzungen fallen hier weniger deutlich aus. Zu erklären ist das damit, dass sich diese Art möglicher Wirkeffekte erst im Laufe der Zeit einstellen bzw. für den Mentee „sichtbar“ werden.

Die Aussagen „Cross Mentoring hat mir geholfen, mich bei Meinungsverschiedenheiten mit meinen Kolleginnen und Kollegen besser durchzusetzen“, „die Tragweite meiner Entscheidungen besser zu reflektieren“ und „mein Führungsverhalten zu verbessern“ wurden jeweils von mehr als zwei Dritteln der Mentees als zutreffend bewertet. Darüber hinaus befindet ungefähr noch die Hälfte, dass das Instrument geholfen habe, „folgenreiche Entscheidungen zu treffen“ bzw. „Personen im Arbeitsumfeld durch Argumente zu überzeugen“. Weniger deutlich bzw. keine hinreichende Hilfestellung durch das Cross Mentoring attestierten die Teilnehmenden dem Instrument, wenn es darum ging im Berufsalltag „Kolleg_innen auf Fehler anzusprechen“ oder auch „andere Kolleginnen und Kollegen zu unbeliebten Tätigkeiten zu motivieren“ (vgl. Abb. 7.5).

7.5 Nachhaltigkeit und Transfer

Junge Potenzialträger_innen können mit diesem Instrument für die Übernahme von Führungsaufgaben motiviert und entwickelt werden. Die flexible Struktur des Cross Mentoring erwies sich als besonders vorteilhaft, wenn es darum ging, aktuelle eigene Themen effektiv zu behandeln, die Entwicklung von Kompetenzen am individuellen Bedarf auszurichten und auch informelles Wissen zu vermitteln. Mentees lernen im Mentoring-Prozess ihre Potenziale und Möglichkeiten realistischer einzuschätzen und entwickeln ein

hohes Maß an Eigeninitiative. Mentor_innen erhalten durch die Reflexion der Entwicklung des eigenen beruflichen Werdegangs, des persönlichen Arbeitsstils und der eigenen Erfahrungen die Möglichkeit, ihre Stärken weiter auszubauen und ihr eigenes Gesprächsverhalten zu überprüfen.

Auf Basis der Mentee-Einschätzungen in beiden Perspektiven (Team- wie Führungsqualitäten) lautet an dieser Stelle das Fazit: Das Cross Mentoring, wie es im GenBa-Projekt initiiert und umgesetzt wurde, unterstützt junge Führungskräfte in erster Linie bei der Ausbildung von Teamqualitäten i. S. einer Verbesserung der Selbstwirksamkeit, welche die Mentees bereits direkt nach Ablauf des Cross Mentoring an sich beobachteten, und in zweiter Linie in der Ausbildung von Führungsfähigkeit und kommunikativer Kompetenz als Führungskraft – wobei Letzteres auch erst im Laufe der Zeit deutlicher hervortreten kann. Die Fähigkeiten der Mentees – so die eigene Einschätzung – in ihrer Doppelrolle als Teamplayer und als Führungskraft zu agieren, haben sich insgesamt damit deutlich verbessert.

Im Vergleich der Erwartungen vor Beginn des Cross Mentoring-Programms und der Einschätzung nach Ablauf zeigte sich, dass die Erwartungen der Mentees zum großen Teil erfüllt wurden und ein sehr positives Fazit gezogen werden kann. Die in den Profiling-Bögen zu Beginn des Programms geäußerten Erwartungen der Mentees haben sich letztendlich zunehmend konkretisiert: Die Weiterentwicklung zu Führungskräften wurde besonders durch das Zurückgreifen auf die Erfahrungen der Mentor_innen gestützt. Durch die Besprechung der unterschiedlichen Themen in den Tandems konnte gezielt auf die Verbesserung der Kommunikation, auf Problemlösungsstrategien und auf die Erweiterung und Verfestigung wichtiger Führungskompetenzen eingegangen werden. Von entscheidender Bedeutung für die Mentees war dabei zu Beginn des Prozesses, den Herausforderungen insgesamt gewachsen zu sein und schwierigen Situationen, Problemen und Konflikten mit den bestmöglichen Lösungsstrategien zu begegnen. Hier wird das selbstbewusste Auftreten in Konfliktsituationen und die Durchsetzungskraft bei Meinungsverschiedenheiten als gewinnbringendes Ergebnis gewertet.

Ich glaube, dass die ganze Unterstützung und das Reflektieren zusammen mit dem Mentor mir den Weitblick gegeben haben, um gewisse Entscheidungen zu treffen, und das hat mich unterstützt.

Insgesamt wurde eine Selbstreflexion angestoßen, die über das anfangs erwartete Maß hinausging. Im Verlauf der Tandemtreffen zeigte sich, dass durch (Selbst-)Reflexion Stärken und Schwächen sichtbar werden, an denen angesetzt werden kann und muss, um der Führungsposition gerecht zu werden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Erschließung neuer Perspektiven durch die Reflexion, um eine ganzheitliche Sichtweise zu ermöglichen.

7.6 Cross Mentoring für Betriebsrätinnen

Dass das Cross Mentoring-Konzept eine nachhaltige Anwendung findet und auch auf andere Personengruppen anwendbar ist, zeigt das Cross Mentoring-Projekt in einem Bereich einer Industriegewerkschaft, welches von Januar 2015 bis Februar 2016 durch-

geführt und durch die Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC) betreut wurde. Die Idee entstand bereits im Rahmen des Projektes GenBa bei der QFC GmbH, d. h. die vorbereitenden Arbeiten begannen im August 2014 im Rahmen der Sicherung der Nachhaltigkeit der GenBa-Projektergebnisse.

Ziel war es, das im GenBa-Projekt erprobte Cross Mentoring-Projekt an die Spezifik der Zielgruppe Betriebsrätinnen anzupassen sowie die Aufgeschlossenheit für das Instrument bei der Zielgruppe zu erreichen. Dieses Mentoring-Programm richtete sich an neu gewählte Betriebsrätinnen (Mentees), welche durch „gestandene“ Betriebsrätinnen als Mentorinnen unterstützt wurden und von deren Erfahrungen profitieren sollten. Das Ziel bestand darin, Frauen im Betriebsrat Mut zu machen, ihre Vorstellungen einzubringen und ihr Amt aktiv anzugehen. Die IG-BCE-Mitgliederzeitung „Kompakt“ 07/08/2015 schrieb dazu: „Mentoring-Programme können idealerweise dazu beitragen, Barrieren zu überwinden und neu gewählte Betriebsrätinnen an der richtigen Stelle zu unterstützen.“

Die QFC GmbH leistete die Vorbereitung des Programmstarts inklusive des Matchings der Tandems, die Begleitung des Projektes über die Laufzeit, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen (Zwischenbilanzveranstaltung und Bilanzveranstaltung am Ende), Kontakt zu den Tandems, die Betreuung der Tandems, die Durchführung einer Zwischenbefragung und die Klärung von Fragen der Mentees und der Mentorinnen während der einjährigen Laufzeit. Die Gesprächsinhalte bei den Tandemtreffen waren sehr vielfältig, wie die Betriebsratsarbeit auch.

Die Erwartungen der Mentees wurden auch in diesem Mentoring-Programm erfüllt und das Feedback der Mentees nach der einjährigen Durchführung des Programms war sehr positiv, was die folgenden Zitate von Betriebsrätinnen-Mentees bestätigen:

Mentoring dient als Rückhalt, im Zweifel nicht allein dazu stehen, sondern Verbündete zu haben.

Es sind weniger fachliche, eher „weiche“ Themen ...“, „Das Mentoring gibt mir richtig Kraft!“ oder auch „Es wirkt wie eine Rückendeckung, wodurch man nicht alleine dasteht.

Das Mentoring dient dazu, neue Kontakte zu knüpfen und Zuspruch zu bekommen. Die Mentorinnen stehen mit Rat und Tat zur Seite und bieten nicht nur eine fachliche, sondern vor allem auch eine emotionale Unterstützung. Konkrete Probleme und Anliegen können zwischen Mentorin und Mentee besprochen werden. Es gibt auch im Rahmen des Mentoring-Programms nicht für jedes Problem ein Patentrezept, aber neue bzw. andere Sichtweisen und Möglichkeiten des Umgangs im Rahmen der Betriebsratsarbeit werden weitergegeben.

Meine Mentorin unterstützt sehr stark, Probleme werden besprochen, Verhalten und Reaktionsmöglichkeiten in den verschiedenen Situationen stehen bei uns im Mittelpunkt.

Die Unterstützung ist vielschichtig – das sind Tipps, die Freunde oder Familie nicht geben können, weil sie die Tätigkeit im BR nicht kennen

Außer verschiedenen Tipps zu konkreten Fragen und der Weitergabe von Erfahrungen öffneten Mentorinnen auch den Zugang zu Bildungsangeboten und Netzwerkkontakten, was für die Betriebsratsarbeit sehr wichtig ist. Insgesamt wird das Cross Mentoring-Programm als ein sehr gelungenes und wirkungsvolles Konzept eingeschätzt und zur Weiterführung, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen empfohlen. Die praxisnahe Wissensvermittlung, das Lernen durch Erfahrungen und die Begleitung durch die QFC GmbH in Form von Veranstaltungen und Unterlagen brachte auch hier einen Zugewinn an Wissen und Erfahrungen auf beiden Seiten der Tandems.

Literatur

1. Bohn, S., & Besendörfer, S. (2007). Tandems ohne Tabu. *Personalwirtschaft*, 34(8), 39–41.
2. Csongár, J., Schlegel, U., Buchwald, C., & Wiekert, I. (2014). Generationendialog CROSS MENTORING – Ein Instrument zum aktiven Management altersheterogener Teams. In K.-G. Ciesinger & R. Klatt (Hrsg.), *Innovationen im demografischen Wandel. Instrumente für den betrieblichen Alltag. praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 5, 200–233.
3. Csongár, J., Schlegel, U., Buchwald, C., & Wiekert, I. (2015). Generationendialog im Cross Mentoring: Ein Instrument zur Entwicklung einer Generationenbalance. In S. Jeschke, A. Richert, F. Hees, & C. Jooß (Hrsg.), *Exploring demographics – Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* (S. 301–305). Springer: Wiesbaden.
4. Csongár, J., Schlegel, U., Buchwald, C., & Wiekert, I. (2015). Generationenbalance durch Unterstützung junger Führungskräfte. In H. Grünert (Hrsg.), *Vom blockierten Generationenaustausch zum Generationendialog. Problemdruck – Wahrnehmung – Handlungsoptionen in ost-deutschen Betrieben*. Halle Universitätsverlag Halle-Wittenberg, S. 141–185.
5. Hilb, M. (2007). *Management by Mentoring: ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung* (2. veränd. Aufl.). Köln: Luchterhand.
6. Marloff, C. (2009). Cross Company Mentoring, Vortrag auf dem paritätischen Arbeitskreis der IG BCE und des BAVC, November 2009.
7. Nettlenbusch, S. (2010). CROSS MENTORING PROGRAMM MÜNCHEN – DIE ERFAHRUNGEN DER WACKER CHEMIE AG, Vortrag auf dem paritätischen Arbeitskreis der IG BCE und des BAVC, Juni 2010.
8. Schmid, B., & Haasen, N. (2011). *Einführung in das systemische Mentoring* (S. 20 ff.). Heidelberg: Carl-Auer.

Über die Autoren



Dipl.-Soz. Christina Buchwald ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Zentrums für Sozialforschung in Halle an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH). In ihren Arbeitsbereich fallen u. a. die Durchführung von computergestützten wissenschaftlichen Telefonumfragen (CATI) sowie von Online-Erhebungen, von leitfadengestützten Experteninterviews und die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Ihre inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte sind Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Fachkräfteangebot in Unternehmen sowie Themen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverantwortung.



Dr. Ute Schlegel ist Bereichsleiterin Qualifizierungsförderung und Projektleiterin im Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC). Als hundertprozentige Tochter der IG Bergbau, Energie und Chemie (IG BCE) unterstützt das QFC die Entwicklung von Konzepten zur Fachkräftesicherung und fördert die berufliche Weiterbildung und Chancengleichheit in Unternehmen. Ute Schlegel promovierte auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften; ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Personalpolitik und Personalentwicklung sowie der Fachkräftesicherung im demografischen Wandel.



Dipl. Soz. Ingo Wiekert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Zentrums für Sozialforschung in Halle an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH). Zu seinen inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten u. a. seit Beginn seiner Tätigkeit im ZSH zählen der ostdeutsche Arbeitsmarkt im demografischen Wandel, Themen der Berufsausbildung sowie der Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen. Seine gegenwärtigen Arbeitsschwerpunkte und Forschungsinteressen richten sich auf Entwicklungen auf dem zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt und Konsequenzen für die berufliche Bildung, auf Personalpolitiken in kleineren und mittleren Unternehmen sowie deren Lern- und Innovationsfähigkeit unter Berücksichtigung demografischer Entwicklungen.

Zusammenfassung

Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen ist für Organisationen ein wichtiges Thema, da die Entwicklung und Bindung von Fach- und Führungskräftenachwuchs strategisch bedeutsam ist. Cross Mentoring findet aber nicht nur in der eigenen Organisation statt, sondern gerade die Einbeziehung verschiedener Organisationen führt dazu, dass die Qualitätssicherung für verschiedene Organisationen kompatibel gestaltet werden muss. Eine wichtige Möglichkeit der Qualitätssicherung für Mentoring-Programme und insbesondere Cross Mentoring Programme ist die Zertifizierung. Die Deutsche Gesellschaft für Mentoring DGM hat eine Zertifizierung für Mentoring-Programme entwickelt, die im Folgenden vorgestellt wird. Dabei können erste Erfahrungen mit der Zertifizierung aufgezeigt werden.

M. Huesmann (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: monika.huesmann@hwr-berlin.de

C. Kurmeyer
Berlin, Deutschland
E-Mail: christine.kurmeyer@charite.de

A. Daum
Hannover, Deutschland
E-Mail: andreas.daum@hs-hannover.de

8.1 Einleitung

Eine der ersten Untersuchungen zur Wirksamkeit von Mentoring im deutschsprachigen Raum legten Lun et al. bereits 1998 mit der internationalen Vergleichsstudie des Deutschen Jugend Instituts vor [7].

Für viele Cross Mentoring-Programme gerade im Wissenschaftsbereich waren die dort vorgestellten Ergebnisse die Grundlage für die Konzeption der Durchführung ihrer Angebote. Insbesondere im institutionsübergreifenden Sektor spielte die Qualität sowie die Transparenz der Prozesse eine große Rolle. Die Öffnung eines Unternehmens oder einer Organisation für den Wissensaustausch auf einer so informellen Basis wie der des Mentoring erfordert ein hohes Maß an Vertrauen.

Wie aber bereits Lun et al. darstellen konnten, sind die Chancen eines gut strukturierten Mentoring im Bereich der Führungskräfteentwicklung ungleich viel höher als zum Beispiel das Risiko einer Abwerbung. Es galt also, spezifisch auf das Mentoring-Verfahren abgestimmte Qualitätsstandards zu identifizieren, die für alle beteiligten Organisationen richtungweisend waren.

Unter dieser Zielsetzung fand sich daher 2005 eine erste gemeinsame Arbeitsgruppe von Mentoring-Koordinierenden in Wissenschaft und Wirtschaft mit Unterstützung des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall zusammen, um einen entsprechenden Kriterienkatalog zu erstellen. Dieser interdisziplinäre Kanon wurde für den Wissenschaftsbereich gezielt vom Forum Mentoring e. V. weiterentwickelt und ist die Grundlage des Zertifizierungsverfahrens der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. insbesondere auch für Cross Mentoring-Programme.

Übereinstimmend wurden für strukturierte Mentoring-Programme drei zentrale Elemente als konstituierend herausgearbeitet: die Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft, die Netzwerkbildung und überfachliche Qualifizierung im Rahmen eines Begleitprogramms sowie die sichtbare Verankerung des Mentoring-Programms in den offiziellen Strukturen der beteiligten Organisationen.

Schon früh wurde in diesem Zusammenhang diskutiert, welchen Nutzen Evaluationen in Mentoring-Programmen haben und ob damit auch der Erfolg einer solchen Intervention gemessen werden kann. An welchen Parametern wären die erwünschten Effekte, zum Beispiel in der Personalentwicklung ablesbar? Verschiedene Untersuchungen zur Wirksamkeit (u. a. [11]) kamen zu sehr ähnlichen Ergebnissen: Evaluation alleine reicht nicht. Verschiedene Komponenten, vor allem jedoch Transparenz in Verbindung mit Evaluation des Verfahrens, sichern einen optimalen Verlauf einer Mentoring-Partnerschaft. Und basierend auf dieser Gestaltung der Voraussetzungen können die Prozesse innerhalb des Mentoring dann interindividuell erfolgreich ablaufen.

Da es sich insbesondere auch bei Cross Mentoring-Programmen um die Herstellung berufsbezogener – also eher professioneller – Kontakte auf einer persönlichen Basis handelt, gibt es auch bei strenger Qualitätskontrolle Unsicherheitsfaktoren hinsichtlich des Gelingens einer zwischenmenschlichen Beziehung. Allerdings reduziert eine fundierte und an Standards orientierte Durchführung ein solches Risiko und erhöht vielmehr sehr

deutlich die Möglichkeiten, insbesondere für die Mentees, aus einer möglichst breiten Palette von Angeboten im Rahmen des Mentoring die für sie selbst attraktivsten Komponenten auszuwählen und zu nutzen.

Der besondere Charme des Konzepts Mentoring liegt allerdings darin, dass nicht nur die zu Entwickelnden, also die Mentees, sondern sehr eindeutig auch die Mentor_innen als Erfahrungsvermittelnde von dem wechselseitigen Austausch profitieren. Gerade dieses Inzektiv unterstützt die hohe Akzeptanz des Cross Mentoring. Und um das zu gewährleisten ist die Qualitätssicherung durch standardisierte Verfahrensabläufe von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

8.2 Besonderheiten der Qualitätssicherung im Cross Mentoring

Der zusätzliche Nutzen einer Mentoring-Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Organisationen besteht unter anderem darin, dass auch vollkommen neue Strategien und Denkweisen ausgetauscht und entwickelt werden können. Sowohl hinsichtlich der Laufbahnplanung von Führungskräften, als auch in Bezug auf die Leitungsaufgaben an sich. Mitunter werden in diesen Mentoring-Partnerschaften auch Themen wie Arbeitsorganisation oder Kommunikationsabläufe besprochen. Damit dies auf der Basis eines vertraulichen Umgangs mit internen Informationen stattfinden kann, benötigen alle Beteiligten einen verlässlichen Programmrahmen.

Schon aus diesem Grund ist eine gesicherte Qualität des gesamten Mentoring-Programmes sehr hilfreich. Hinzu kommt jedoch ebenfalls, dass insbesondere bei Cross Mentoring-Programmen sehr oft externen Beratungs-Einrichtungen als ‚Unparteiischen‘ die Durchführung übertragen wird. In dieser Konstellation liegt eine große Chance der Unabhängigkeit, aber natürlich müssen zum erfolgreichen Gelingen des Cross Mentoring auch Kenntnisse über sensible Personaldaten weitergegeben werden. Dies ist insbesondere grundlegend für das sogenannte Matching, also das Zusammenbringen von Mentor_in und Mentee. Da es sich dabei eben gerade nicht um eine rein berufliche Kooperation handeln soll, sind auch persönliche Interessen oder private Hintergrundinformationen ausschlaggebend für ein fruchtbares Miteinander der Mentoringpartnerinnen und -partner. Fragebögen zum persönlichen Profil wie Werdegang, persönliche Interessen, Motivation für die Teilnahme u. ä. erweisen sich diesbezüglich immer wieder als hilfreiches und transparentes Instrument. Standardisierte Verfahren bieten für die auswählenden Personen eine solide, nachvollziehbare Grundlage für ihre Entscheidungen beim Matching. Diese Profilbögen können ebenfalls dazu dienen, falsche Erwartungen von Mentees und Mentorinnen und Mentoren zu minimieren, da Erwartungen und Interessen klar dargelegt werden.

Mentoring-Programme erfordern Koordinationsleistung. Dazu zählt nicht nur die Organisation der Rahmenveranstaltungen, sondern ganz wesentlich sind auch die Betreuung der Teilnehmenden und die systematische Begleitung des gesamten Prozesses.

Gerade auch die aktive Analyse, Begleitung und Lösung bei Missverständnissen und Konflikten in der Partnerschaft ist wichtig. Diese aktive Rolle im Konfliktmanagement ist ein wesentliches Qualitätskriterium und wird von den Beteiligten auch in der Reflexion stets als zentral hervorgehoben.

Unter dem Aspekt einer systematischen Qualitätssicherung im Prozess ist der Umfang der Koordinierungsleistung ein ausschlaggebendes Kriterium. Schon in internen Mentoring-Programmen wird dieser Faktor häufig unterschätzt. Cross Mentoring-Programme verlangen schon alleine aufgrund der Verschiedenheit der teilnehmenden Organisationen mehr Ressourcen.

Coachingkompetenzen oder äquivalente Qualifizierungen in dieser Richtung ermöglichen gerade in der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Kulturen der Heimatorganisationen der Beteiligten einen respektvollen Austausch von Handlungsansätzen oder differierenden Grundeinstellungen, zum Beispiel hinsichtlich der Marktorientierung oder der sozialen Ausrichtung der Organisation. Insbesondere wenn die unmittelbare Motivation der Teilnehmenden zunächst auf die eigene Karriereentwicklung ausgerichtet ist, rückt das Bewusstsein über die möglichen kulturellen Unterschiede der beteiligten Institutionen in den Hintergrund. Aufgabe der koordinierenden Person ist es dann, als vermittelnde Instanz präsent zu sein und als solche auch die entsprechenden Autorisierungen und Ressourcen zur Verfügung zu haben, für Beratungsgespräche oder weiterreichende Interventionen, zum Beispiel die Auflösung einer Mentoring-Partnerschaft.

Dies verweist direkt auf die dritte große Herausforderung in der Qualitätssicherung von Cross Mentoring-Programmen: Die Überbrückung von grundlegenden Unterschieden in der Zielsetzung der beteiligten Organisationen. Die strukturierte Auswahl der Institutionen ist daher ebenfalls ein wichtiges Qualitätskriterium. Die Plausibilität einer bestimmten Konstellation muss in einem transparenten Konzept festgelegt werden. Nicht nur das Ziel des Mentoring ist hier zu definieren, sondern auch die Sinnhaftigkeit des Zusammenschlusses der verschiedenen Organisationen.

Diese Konzeption ist abschließend auch der Maßstab für die Evaluation jedes Cross Mentoring-Programms. An den dort formulierten Zielen kann der Erfolg der Maßnahme gemessen werden. Je öffentlicher die Grundideen des Mentoring gehandhabt werden, zum Beispiel auf Internetseiten oder in Broschüren, desto sicherer können auch die Teilnehmenden sein, dass ihre Bemühungen nicht ins Leere laufen bzw. ihre Erwartungshaltungen bezüglich der Zielsetzung zu korrigieren sind. Ein wesentliches Ergebnis der Ausarbeitung von Qualitätsstandards in Mentoring-Programmen war die Festlegung darauf, dass in dieser Konzeption dargelegt werden soll, aus welchem Grund Mentoring stattfinden soll, welche Zielgruppen angesprochen und welche Auswahlkriterien angewendet werden. Dies war aus der historischen Perspektive unter anderem auch deswegen notwendig, da der Rechtfertigungsdruck insbesondere für Mentoring-Programme zur Förderung von Chancengleichheit sehr hoch war. In einer veröffentlichten Konzeption sollen daher die ausschlaggebenden Begründungszusammenhänge aufgeführt und erläutert werden. Die klare und begründete Zielformulierung ermöglicht vor allem die Überprüfung der Zielerreichung bzw. notwendige Anpassungen oder Neusetzungen von Zielen.

8.3 Zertifizierung zur Sicherung der Prozessqualität im Mentoring

Qualitätssicherung von Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mentoring ist eine komplexe Aufgabe, da auf der einen Seite vielfältige Akteur_innen und deren Interessen zusammenwirken und auf der anderen Seite Personalentwicklungsziele häufig schwer operationalisierbar und damit schwer messbar sind. Wie im vorhergehenden Kapitel ausgeführt bieten sich für die Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen vor allem prozessbezogene Maßnahmen an (weiterführend [12]). Ziele im Mentoring fokussieren in der Regel auf individuelles Lernen und persönliche Entwicklung von Mentees und Mentor_innen. Da weder Lernen noch Entwicklung erst mit Mentoring beginnen noch danach abgeschlossen sind, kann weder Input noch Output von Mentoring isoliert gemessen bzw. evaluiert werden (vgl. [7]). Damit rückt der Prozess des Mentorings in den Fokus der Qualitätssicherung. Qualitätssicherung des Prozesses von Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. Bildungsangeboten ist damit auch ein wichtiger Aspekt für alle Akteur_innen im Bereich Mentoring. Für Mentees und Mentor_innen ist die Teilnahme an einem qualitätsorientierten Programm interessant, da hier sowohl hochwertige Angebote für das eigene Lernen und Entwickeln erwartet werden können als auch die aktive Teilnahme an einem qualitätsorientierten Programm die eigene Reputation stärken kann. Unternehmen bzw. Organisationen, die eigene Programme entwickeln, erwarten, dass übliche Qualitätsansprüche auch an Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung gestellt werden [13]. Externe Anbieter von Mentoring-Programmen haben großes Interesse daran qualitativ hochwertige Programme auf dem Markt sichtbar und unterscheidbar anzubieten, um z. B. auch höhere Preise aufgrund von Qualitätsansprüchen rechtfertigen zu können [14].

Die Sicherung von Prozessqualität wird für Produktions- bzw. Dienstleistungsbetriebe im Rahmen von Total Quality Management [7] oder ISO Zertifizierungen [1, 10] durchgeführt. Dabei werden von Experten zielorientierte Qualitätsstandards zusammengestellt. Diese werden extern geprüft und im Vergleich zwischen verschiedenen Organisationen weiterentwickelt und differenziert. Dieser Prozess führt zu einer Entwicklung von allgemeingültigen Qualitätsstandards, die im Rahmen einer Zertifizierung zusammengeführt werden können. Entsprechend wird unter Zertifizierung die Überprüfung der Einhaltung von bestimmten Qualitätsstandards verstanden, die in einem professionellen Rahmen definiert und beschrieben werden [9].

Die Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM) ist ein Zusammenschluss von Expert_innen für Mentoring aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Das Ziel der DGM „ist die Verbreitung von Mentoring und die Entwicklung und Sicherung von Qualitätsstandards im Mentoring“ [3]. Die Mitglieder des DGM haben in der Zusammenarbeit als Wissenschaftler_innen und erfahrene Praktiker_innen Qualitätsstandards für die Planung, Durchführung und Evaluation von Mentoring entwickelt. Diese Standards können in die Bereiche individuelle Förderbeziehung, Programmrahmen und institutionelle Voraussetzungen gegliedert werden [4].

Die DGM hat einen unabhängigen, wissenschaftlichen Beirat berufen, der auf der Basis dieser Qualitätsstandards die Zertifizierung von Mentoring-Programmen entwickelt hat. Seit 2014 können Mentoring-Programme zertifiziert werden, indem der wissenschaftliche Beirat unabhängig, qualitätsfokussiert und unter Beachtung des Datenschutzes diese Programme begutachtet und bei Einhaltung der Qualitätsstandards das Gütesiegel der DGM für Mentoring Programme verleiht (siehe Ablaufdiagramm der Zertifizierung in Abb. 8.1).

Die Zertifizierung erfolgt nach Antrag auf Grundlage eines qualifizierten Fragebogens. Der Fragebogen gliedert sich in die folgenden Abschnitte [5]:

1. Allgemeine Informationen zum Programm
2. Beteiligte Organisation(en)
3. Das Mentoring-Programm
4. Abschließende Verfahrensregelungen
5. Erklärung des/der Antragstellenden

Zu jedem Abschnitt werden detaillierte Fragen gestellt, die individuell erläutert und durch entsprechende Unterlagen belegt werden. Damit werden neben der Selbstauskunft alle schriftlichen Unterlagen (z. B. Konzeption, Vereinbarungen, Formulare, Berichte, Broschüren, Flyer, Internetseiten u. ä.) mit dem Blick auf Qualitätsstandards und Schlüssigkeit überprüft. Das Zertifikat [5] wird für einzelne Programme für den Zeitraum von 3 Jahren erteilt, für nachfolgende Zeiträume kann eine Rezertifizierung beantragt werden. Die Qualitätsparameter der DGM sind veröffentlicht und auf der Internetseite der DGM jederzeit einsehbar [6]. Damit ist die Transparenz der Kriterien und des Prozesses der Zertifizierung sichergestellt.

Der Fragebogen beginnt mit Fragen zu Ziel, Form und Umfang des Mentoring-Programms. Das Ziel des Programms bestimmt, mit welchem Fokus die Prüfung der Qualitätsstandards erfolgt. Insbesondere ist es z. B. für Cross Mentoring-Programme wichtig, dass Ziele von Beginn an ausgesprochen klar und eindeutig formuliert werden, damit das Commitment aller beteiligten Organisationen auf den vorab formulierten Zielen des Programms basiert. Die folgenden drei Frageblöcke beziehen sich auf die Mentoring-Partnerschaft, den Programmrahmen und die institutionellen Voraussetzungen.

Im Themenbereich Mentoring-Partnerschaft werden z. B. Fragen zu Unabhängigkeit, Vertraulichkeit, Inhalte der Partnerschaft, Rollenklärung, Zielvereinbarung und Gestaltung gestellt. Die Fragen beziehen sich sowohl auf die Gestaltung als auch die Standardisierung z. B. anhand von schriftlichen Vereinbarungen oder Formularen.

Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Mentoring-Partnerschaften sind die freiwillige Teilnahme sowohl von Mentees als auch von Mentor_innen, Unabhängigkeit der Partner, ein definierter Zeitraum und individuelle Rollen- und Zielklärungen. Abweichungen von diesen Standards müssen klar und nachvollziehbar erläutert werden. Für die Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft ist ein Konzept für Kommunikation und verschiedene Interaktionsformen wie Projekte, Shadowing u. ä. zwischen Mentee und Mentor_innen wichtig. Weiterhin werden Vereinbarungen und Absprachen zur Vertraulichkeit und der gemeinsamen Arbeit benötigt.

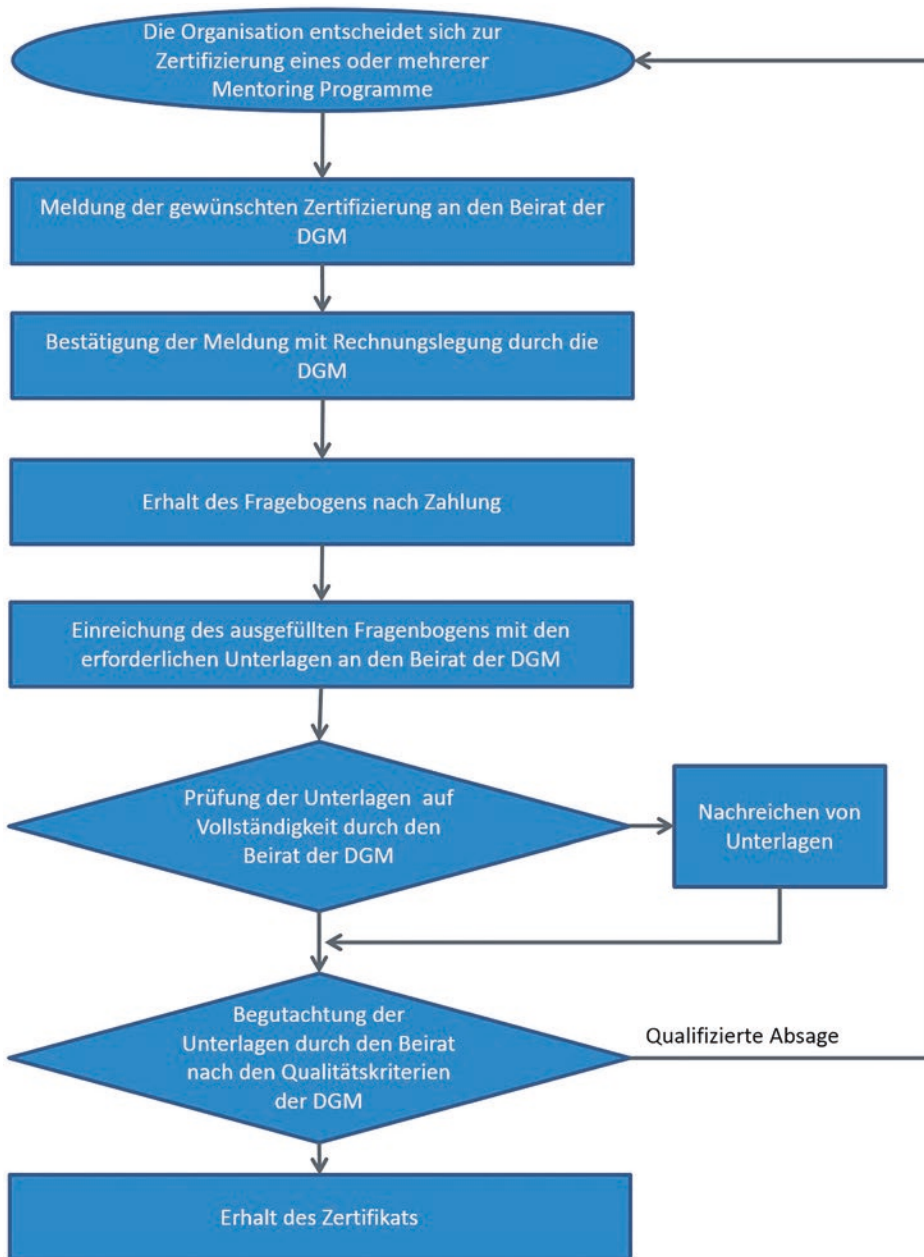


Abb. 8.1 Ablaufdiagramm der DGM für die Zertifizierung von Mentoring Programmen

Die Fragen zum Themenbereich Programmrahmen beginnen mit Auswahlkriterien, der Rekrutierung von Mentees und Mentor_innen und dem Matchingprozess. Auch das begleitende Angebot von Schulungen, Seminaren, Treffen usw. und deren Maß an Verbindlichkeit für Mentees und Mentor_innen ist ein wichtiges Element zur Qualitätsprüfung. Neben der Gesamtplanung des Mentoringprozesses, von der Zielsetzung bis zu allen Angeboten werden hier auch Fragen zum Umgang mit Konflikten und der Qualitätssicherung einschließlich eines Evaluationskonzepts gestellt.

Qualitativ hochwertige Programme benötigen transparente Auswahlkriterien und einen definierten Auswahlprozess für Mentees und Mentor_innen. Ein zentrales Erfolgskriterium für gute Mentoring-Programme ist ein zielgerichtetes Matching. Dieses Kriterium zeigt sich in der Forschung sehr konstant als Erfolgsfaktor (vgl. z. B. [2]).

Ein erfolgreicher Ablauf des Programms kann anhand von gehaltvollen Informationen vorab durch Flyer, Veranstaltungen u. ä., gezielte Begleitveranstaltungen für Mentees, Mentor_innen und ggf. Organisationen, strukturierten Umgang mit Konflikten und nachhaltigen Aufbau von Netzwerken positiv beeinflusst werden.

Die notwendige Qualitätssicherung eines laufenden Programmes erfolgt durch strukturiertes Feedback der Teilnehmenden, Evaluation von Einzelveranstaltungen und des Gesamtprogramms sowie einer Programmdokumentation.

Der dritte Themenblock wendet sich den institutionellen Voraussetzungen zu, z. B. den finanziellen und personellen Ressourcen, der Programmleitung, der strategischen Einbindung und der internen wie externen Kommunikation des Programmes. Qualitätsstandards sind hier, dass das Mentoring Konzept Teil der Gesamtstrategie der beteiligten Organisationen ist, was sich z. B. in der Unterstützung durch die Leitungsebene und die Bereitstellung von angemessenen finanziellen und personellen Ressourcen ausdrückt. Interne und externe Kommunikation des Mentoring Programms sollen dies glaubwürdig und nachvollziehbar zeigen.

Der wissenschaftliche Beirat der DGM prüft für die Zertifizierung unabhängig und fokussiert auf die entwickelten Qualitätsstandards der DGM die Antworten und die beigelegten Unterlagen. Anschließend wird entweder das Programm zertifiziert oder die Antragstellenden erhalten eine qualifizierte Absage.

Der Fragebogen zur Zertifizierung wird immer wieder auf den Stand der aktuellen Forschung hin überprüft, um sicherstellen zu können, dass die Zertifizierung den Stand der aktuellen Forschung mit den Diskussionen erfahrener Praktiker_innen widerspiegelt.

Im folgenden Kapitel werden die Erfahrungen mit der Zertifizierung von Mentoring-Programmen diskutiert.

8.4 Erfahrungen im Zertifizierungsprozess

Die Zertifizierung von Cross Mentoring-Programmen wird seitens der DGM seit rund zwei Jahren angeboten und durch den wissenschaftlichen Beirat der DGM begleitet und durchgeführt. Es wurden mittlerweile 10 Programme aus Deutschland, Österreich und

der Schweiz erfolgreich zertifiziert (siehe Tab. 8.1). Die Erfahrungen sind grundsätzlich positiv.

Der Zertifizierungsprozess beginnt mit den eingereichten Dokumenten seitens der antragstellenden Organisation. Da die Zertifizierungsentscheidung aufgrund des Studiums der eingereichten Dokumente (und möglicherweise einer Internetrecherche) erfolgt, ist die Vollständigkeit der geforderten Dokumente ein erstes Erfolgskriterium. Bei weniger als 50 % der Anträge mussten bisher Dokumente nachgefordert werden. Die Unvollständigkeit von Zertifizierungsunterlagen kann den Zertifizierungsprozess verzögern. Sind alle Dokumente vorhanden bzw. werden fehlende zügig nachgereicht, erfolgt der Zertifizierungsprozess durch den wissenschaftlichen Beirat innerhalb von maximal drei Monaten. Dies ist besonders wichtig, da manche Antragsteller mit der Erteilung eines Zertifikates auch eine werbliche Nutzung verbinden.

Ein zentrales Dokument des Zertifizierungsprozesses ist der Fragebogen der Zertifizierung, der wie ein roter Faden alle wesentlichen Themen (wie oben beschrieben) des

Tab. 8.1 Zertifizierte Programme und ihre Anbieter

Programme	Anbieter
Cross Mentoring Nord	kontor5 – Personalentwicklung mit Mentoring http://www.kontor5.de/mentoring_cross.php
Cross Mentoring NRW	BTM PersonalManagement GmbH http://www.crossmentoring-nrw.de/
LENA	Elisabeth Grebe GmbH http://www.lena4u.com/
„Mehr Frauen in Führung“	Deutschlandradio Informationen auf eaf-berlin.de
Mentoring-Projekt des Weiterbildungskollegs Allgemeinmedizin Hessen	Johann Wolfgang Goethe-Universität, Kompetenzzentrum Weiterbildung Allgemeinmedizin Hessen http://www.allgemeinmedizin.uni-frankfurt.de/weiter/kolleg.html
NEW GENERATION Carinthia Mentoring 2015/2016	Business Frauen Center http://businessfrauencenter.at/bfc-mentoring/new-generation-carinthia-mentoring/
Peer Mentoring für StudienanfängerInnen Uni Erlangen	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Philosophische Fakultät und Fachbereich Theologie https://www.phil.fau.de/studium/studienbeginn/gos/mentoring-und-beratung/
„Politik braucht Frauen“	Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung http://www.politik-braucht-frauen.de/
Zukunft: Mentoring!	Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH http://www.zukunft-mentoring.de/mt/content/deutsch/startseite
Talente sichern – Zukunft gestalten	Cusanuswerk, Bischöfliche Studienförderung https://www.cusanuswerk.de/de/startseite/archiv-aktuelles/detailansicht/talente-sichern-zukunft-gestalten/

Programms aufnimmt. Der wissenschaftliche Beirat überprüft, inwieweit alle Themen des Programms mit weiteren Dokumenten belegt sind. Wird beispielsweise eine Aussage zu einer Veranstaltung im Fragebogen vorgenommen, werden die Einladung zu der Veranstaltung, das Programm der Veranstaltung selbst bzw. Präsentationsunterlagen von der Veranstaltung erwartet. Anders ist es dem wissenschaftlichen Beirat nicht möglich, eine Überprüfung vorzunehmen. Die gesamten Angaben im Fragebogen müssen auf diese Art und Weise belegt werden. Auch hier führt die Unvollständigkeit zu Nachfragen bei den Antragstellenden und damit zu Verzögerungen im Prozess.

Darüber hinaus werden die Aussagen im Fragebogen selbst vom wissenschaftlichen Beirat bezüglich ihrer Plausibilität geprüft. Wird in dem Programmkonzept eine bestimmte Anzahl an Veranstaltungen genannt, muss überprüft werden, ob diese Veranstaltungen auch durchgeführt werden. Wenn es sich um ein abgeschlossenes Programm handelt, werden hierfür entsprechende Dokumente erwartet, z. B. Evaluationen oder (Foto-)Protokolle der durchgeführten Veranstaltungen.

Da das Lernen eines der wichtigsten Kompetenzfelder in Mentoring-Programmen ist, wird es in den Programmen und von den antragstellenden Organisationen selbst erwartet. Daher ist ein schlüssiges Evaluationskonzept seitens der antragstellenden Organisation vorzulegen. Einerseits muss das Konzept zur Nachvollziehbarkeit für den wissenschaftlichen Beirat mitgeliefert werden. Andererseits muss die Anwendung des Konzeptes vom wissenschaftlichen Beirat anhand der mitgelieferten Dokumente nachvollzogen werden können. Sehr gute Dokumente, die die Plausibilität stützen, sind z. B. von Mentees und Mentor_innen ausgefüllte Feedbackbögen und ein daraus resultierender Evaluationsbericht der antragstellenden Organisation.

Die Erfahrungen sind bei den eingereichten Dokumenten unterschiedlich. Teilweise werden die Dokumente in unterschiedlichen Formaten und Vorlagen eingereicht, sodass der wissenschaftliche Beirat zunächst mit der Sichtung und Sortierung beschäftigt ist. Teilweise werden Dokumente mit einem hohen Qualitätsstandard in den Formaten und Vorlagen abgeliefert. Letztere unterstützen nicht nur den Zertifizierungsprozess, sondern vermitteln schon aufgrund des Dokumentenmanagements eine hohe Professionalität.

Die antragstellenden Organisationen sind sehr unterschiedlich. Hierbei handelt es sich einerseits um kleinere Unternehmen, die Mentoring-Programme mit Partner_innen organisieren. Andererseits sind es Abteilungen von größeren privaten oder öffentlichen Unternehmen/Institutionen. Die Professionalität in der Durchführung und Dokumentation von Mentoring-Programmen ist jedoch von der Größe der durchführenden Unternehmen/Institutionen unabhängig. Dies lässt sich durch die eingereichten Dokumente der Antragstellenden feststellen.

Werden erforderliche Unterlagen nicht nachgeliefert oder können geforderte Sachverhalte nicht anhand von Dokumenten belegt werden, besteht die Gefahr, dass eine Zertifizierung nur unter Vorbehalt erteilt oder sogar abgelehnt wird. Letzteres war bei den bisher gestellten Anträgen jedoch noch nicht der Fall.

Mit der Zertifizierung erhält die antragstellende Organisation nicht nur ein Zertifikat (siehe Abb. 8.2) sondern auch ein entsprechendes Feedback des wissenschaftlichen Beirats.



Deutsche Gesellschaft
für Mentoring e.V.
Geschäftsstelle
Schumannstraße 5
10117 Berlin

www.dg-mentoring.de

ZERTIFIKAT

Der unabhängige wissenschaftliche Beirat
der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e.V.
hat das Konzept des Mentoring-Programms

Name

Adresse

geprüft.
Es entspricht den Qualitätskriterien der DGM.

Tag der Zertifizierung

Datum der Zertifikatsausstellung

Zertifikats-Registrier.-Nr.

Zertifikatsgültigkeit bis

Berlin, den

Prof. Dr. Andreas Daum
Hochschule Hannover

Dr. Christine Kurmeyer
Charité -
Universitätsmedizin Berlin

Prof. Dr. Monika Huesmann
Hochschule für Wirtschaft
und Recht Berlin

Abb. 8.2 Zertifikat

Bisher hat sich nicht nur die Zusammenarbeit mit den Antragstellenden sehr gut gestaltet. Auch die Abstimmung zwischen dem wissenschaftlichen Beirat und der DGM ist als beispielhaft zu bezeichnen.

Der wissenschaftliche Beirat erwartet aufgrund der positiven Resonanz der Zertifizierung auch in Zukunft etwa fünf Zertifizierungsverfahren pro Jahr. Diese werden nicht nur den Bekanntheitsgrad der DGM erhöhen und damit auch zahlreiche Vernetzungsoptionen für Organisierende von Cross Mentoring-Programmen eröffnen, sondern auch zur weiteren Professionalisierung von Mentoring-Programmen beitragen.

8.5 Fazit

Die Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen ist eine komplexe, mehrdimensionale Aufgabe, da Mentor_innen, Mentees und Organisationen unterschiedliche Anforderungen, Interessen und Ziele mit dem Angebot bzw. der Teilnahme verbinden. Bei Cross Mentoring-Programmen ist aufgrund der unterschiedlichen Organisationen und der häufig externen Anbieter der Komplexitätsgrad noch höher. Gerade hier kann eine Zertifizierung anhand eines Qualitätsstandards zur Sicherung der Qualitätsanforderungen dienen. Es unterstützt aber auch die Transparenz und Klarheit von Angeboten, da aufgrund der umfassenden Kommunikation an den wissenschaftlichen Beirat der DGM eine grundlegende Reflexion der Außen- wie Innendarstellung vorgenommen wird. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Anforderungen der Zertifizierung an Programmanbieter durchaus anspruchsvoll sind. Neben der Verleihung des Zertifikats kann gerade die nachvollziehbare Darstellung, strukturierte Aufbereitung und transparente Kommunikation des Programms auch als Erfolgsfaktor eingesetzt werden.

Literatur

1. Ahn, I. (2014). Public certification and optimal level of quality standard. *Journal of Economic Development*, 39(4), 49–75.
2. Allen, T., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others. *Journal of Career Development*, 32(3), 272–285.
3. Deutsche Gesellschaft für Mentoring (Hrsg.) (2013). Leitfaden zur Zertifizierung von Mentoringprogrammen. http://www.dg-mentoring.de/images/DGM/PDF/Leitfaden%20zur%20Zertifizierung%202014_02_01.pdf. Zugegriffen: 10. Dez. 2015.
4. Deutsche Gesellschaft für Mentoring (Hrsg.) (2014). Kriterien der Zertifizierung. http://www.dg-mentoring.de/images/DGM/PDF/Kriterien%20der%20Zertifizierung%202014_02_22.pdf. Zugegriffen: 10. Dez. 2015.
5. Deutsche Gesellschaft für Mentoring (Hrsg.) (o. J.). Die DGM. <http://www.dg-mentoring.de/index.php>. Zugegriffen: 28. Dez. 2015.

6. Deutsche Gesellschaft für Mentoring (Hrsg.) (o. J.). Zertifizierung. <http://www.dg-mentoring.de/index.php/zertifizierung>. Zugegriffen: 30. Dez. 2015.
7. Hofmann-Lun, I., Schönfeld, S. & Tschirner, N. (1998). Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. Broschüre/Deutsches Jugendinstitut. München. http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/titeldt.htm. Zugegriffen: 22. Juli 2010.
8. Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer.
9. International Institut of Business Analysis (Hrsg.) (o. J.). What is professional certification? <http://www.iiba.org/Certification-Recognition/Benefits-of-IIBA-Certification/What-is-Professional-Certification.aspx>. Zugegriffen: 28. Dez. 2015.
10. Islam, M., Karim, M. A., & Habes, E. M. (2015). Relationship between quality certification and financial & nonfinancial performance of organizations. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 119–132.
11. Kurmeyer, C. (2012). *Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch*. Wiesbaden: Springer VS.
12. Lukoschat, H., & Kletzing, U. (2006). „Mentoring Revisted“ – Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen. In S. Peters, F. Genge, & Y. Willenius (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II* (S. 87–102). München: Hampp.
13. Peters, S. (2006). Mentoringssysteme auf dem Wege in die Wissensgesellschaft. Chancen von Rekrutierungsstrategien. In S. Peters, F. Genge, & Y. Willenius (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II* (S. 7–25). München: Hampp.
14. Poschalko, A. (2011). Qualität in der Erwachsenenbildung – ein Thema mit vielen Facetten. *Magazin Erwachsenenbildung.at*, 2011(12), 03/01–03/12.

Über die Autoren



Prof. Dr. Monika Huesmann ist Professorin für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Ihr Forschungsinteresse sind Zukunftsperspektiven in Personalmanagement und Organisation, Schnittstellenbereiche in Organisationen und Vielfalt in Organisationen. Sie kennt Mentoring Programme aus den unterschiedlichsten Perspektiven: Mentee, Mentorin, Programmverantwortliche und Personalentwicklerin. Gemeinsam mit Christine Kurmeyer und Andreas Daum gehört sie zu den Gründungsmitgliedern des wissenschaftlichen Beirats der DGM und hat an der Entwicklung und Implementierung der Zertifizierung für Mentoring Programme mitgearbeitet.



Dr. Christine Kurmeyer ist Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte der Charité – Universitätsmedizin Berlin. Sie hat zum Thema Mentoring promoviert und ist seit vielen Jahren aktiv in die Diskussionen zur Qualitätssicherung von Mentoring Programmen involviert. Sie ist Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats der DGM, Gründungsmitglied und hat maßgeblich zur Entwicklung und Implementierung der Zertifizierung von Mentoring Programmen beigetragen.



Prof. Dr. Andreas Daum arbeitet an der Hochschule Hannover zu den Tätigkeitsschwerpunkten allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Projektmanagement und Controlling. Er war an verschiedenen Mentoring Programmen in unterschiedlichen Rollen beteiligt und hat als Projektmanagement Trainer vielfältige Erfahrungen einbringen können. Gemeinsam mit Christine Kurmeyer und Monika Huesmann gehört er zu den Gründungsmitgliedern des wissenschaftlichen Beirats der DGM und hat an der Entwicklung und Implementierung der Zertifizierung für Mentoring Programme mitgearbeitet.

Teil B
Verbände

Qualitätssicherung für Mentoring-Programme – Entstehung und Aufgabenstellung der DGM

9

Gabriele Hoffmeister-Schönfelder und Tinka Beller

Zusammenfassung

Die Begeisterung für das Instrument „Mentoring“ nimmt bis heute zu. Nach dem (namensgebenden) Ursprung in der Antike gab es zwar eine lange Zeit, in der Mentoring zumindest offiziell nicht aktuell war, aber bereits in den 1970er Jahren wurde es wieder sichtbar attraktiv. Nachdem zunächst in den USA erkannt wurde, dass es sich um eine kostengünstige und Erfolg versprechende Maßnahme der Personalentwicklung handelt, ist der Boom spätestens seit den 1990er Jahren auch in Deutschland angekommen. Während im Wissenschaftsbereich neben den (immer vorhandenen) informellen Förderbeziehungen seit 2006 durch das „Forum Mentoring e. V.“ auch formale Standards etabliert wurden, gab es für die in der Wirtschaft, öffentlichen Verwaltung und Gesellschaft implementieren Programme bis zur Gründung der „Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V.“ 2012 keine gültigen Parameter bzw. Qualitätsstandards.

G. Hoffmeister-Schönfelder (✉) · T. Beller
Hamburg, Deutschland
E-Mail: kontakt@kontor5.de
URL: <http://www.kontor5.de>

T. Beller
E-Mail: Tinka.Beller@kontor5.de

9.1 Einleitung

So vielfältig die Zielgruppen sich darstellen – von Schülern und Schülerinnen über weibliche Potenzialträger in Unternehmen oder der Kommunalpolitik, junge Männer mit Karriereambitionen oder Wiedereinsteigerinnen in den Beruf, so unterschiedlich stellt und stellte sich auch die Qualität der angebotenen Programme dar. Für interessierte Mentees oder Personalverantwortliche, die ein Mentoring-Programm im Unternehmen implementieren oder durchführen lassen wollten, gab es bis zur Gründung der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. (im Folgenden: „DGM“) keinerlei Möglichkeit, die Wertigkeit der Projekte oder Expertise der Anbieterinnen und Anbieter zu erkennen. Diese fehlende Qualitätssicherung und Vergleichbarkeit der Programme führte zum Teil dazu, dass Mentoring-Projekte in Unternehmen implementiert wurden, die keinerlei professionellen Standards genügten und zu einer Unzufriedenheit aller Beteiligten geführt hat. Im Ergebnis wurde die Maßnahme bzw. das Instrument „Mentoring“ als nicht zielführend bzw. nicht Erfolg versprechend wahrgenommen, weil Inhalte und Durchführung nicht optimal begleitet wurden. Die Fehlerquellen, die bei der Implementierung des Mentorings beachtet werden müssen, sind divers: Von der Identifikation der Teilnehmenden bzw. der Zielgruppe, der Auswahl der Mentorinnen und Mentoren, dem Matching der Tandems und dem Rahmenprogramm der Maßnahme gibt es viele Entscheidungen, die für nicht Expertinnen und Experten nur schwer verständlich sind. Irrtümer bzw. Fehlentscheidungen sind in diesen Fällen nahezu vorprogrammiert [1].

Eine weitere Problematik stellt die Abgrenzung zu anderen Maßnahmen dar. Die Tatsache, dass „Mentoring“ kein geschützter Begriff ist und die Differenzierung zu Methoden wie z. B. Coaching selbst für Personalverantwortliche häufig nicht ganz klar ist, bedeutet eine große Herausforderung für Mentoring-Expertinnen und Experten.

9.1.1 Die Entstehung der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM)

Die Gründung der DGM ist ein best practise Beispiel für die möglichen Erfolge von Vernetzung: Im Anschluss an den Mentoring Kongress, der 2010 in Berlin stattfand, bildete sich eine Gruppe von Mentoring-Expertinnen (zu diesem Zeitpunkt waren tatsächlich nur Frauen an der Gründung beteiligt), die an der Verbreitung des Instruments Mentoring und der Entwicklung von Qualitätsstandards interessiert war. Der intensive und offene Austausch von Expertise und Erfahrungen ermöglichte im Folgenden die Entwicklung von Qualitätsstandards und die Zertifizierung geeigneter Programme. Dieser vertrauensvolle Dialog aller Beteiligten ist besonders hoch zu schätzen. Die meisten der Teilnehmenden und späteren Gründungs- und Vorstandsmitglieder sind selbstständig bzw. haben eigene Programme entwickelt. Besonders in der Anfangsphase wurde den Expertinnen und Experten große Offenheit abverlangt. Es wurde schnell deutlich, dass eine Entwicklung von Qualitätsstandards und Rahmenbedingungen eine hohe Transparenz bzgl. der

eigenen Programme bedeuten würde. Nur durch diese gegenseitige Offenheit war die Gestaltung der Kriterien möglich. Alle Beteiligten haben in großer Aufrichtigkeit von ihren eigenen, sowohl positiven, als auch weniger erfolgreichen Erfahrungen berichtet und so zu einem konzentrierten Experten-Wissen beigetragen. Dieser vertrauensvolle Austausch zeichnet die Zusammenarbeit innerhalb der DGM weiterhin aus und wird u. a. in den regelmäßig stattfindenden Netzwerkveranstaltungen und Fachtagungen deutlich.

9.1.2 Ziele und Aufgabenstellung

Die (vermeintliche) Simplizität des Instruments Mentoring verführt geradezu dazu, sowohl die Wirksamkeit, als auch die Notwendigkeit der kompetenten Durchführung zu unterschätzen. Nahezu jeder, der sich professionell mit Mentoring auseinandersetzt kennt Aussagen wie „Mentoring? Das hatten wir bei uns im Unternehmen auch schon. Hat aber nichts gebracht!“ oder „Ach, dafür brauchen wir keine Experten zur Unterstützung, das machen wir selber!“ Im Ergebnis führt beides dazu, dass die Ergebnisse nicht mit denen professioneller Anbieter vergleichbar sind und häufig bei den Teilnehmenden Enttäuschung herrscht, weil sich der gewünschte Erfolg nicht eingestellt hat.

Ein Ziel der DGM ist es, die Verbreitung hochwertiger Mentoring-Programme zu fördern. Für Personalverantwortliche oder potenzielle Mentees ist es in den meisten Fällen schwierig, die Qualität der Programme oder die Expertise der Anbietenden zu erkennen. Es sind viele Parameter, die für ein optimales Mentoring-Programm in Bezug auf Matching, Implementierung und Begleitung der Tandems berücksichtigt werden müssen. Besonders die Tatsache, dass

- Mentoring kein geschützter Begriff ist,
- keine allgemeingültigen Standards und Qualitätsmerkmale für Mentoring-Programme existieren und
- bezüglich der Inhalte und Rahmenbedingungen der Programme häufig eine mangelnde Transparenz herrscht,

erschweren die Auswahl und die Übersicht der angebotenen Programme.

Unterstützung für Personalverantwortliche und Mentoring-Interessierte, die ein Programm im Unternehmen anbieten möchten, bieten die Qualitätsstandards der DGM.

Anhand der dargestellten Parameter können im Unternehmen erste Prüfungen durchgeführt werden, ob und welches Programm geeignet ist. Z. B. anhand der Unternehmensgröße bzw. Zielgruppen (Internes bzw. Cross-Mentoring, Identifikation der Teilnehmenden etc.).

Alternativ können seriöse Anbieter identifiziert werden. Ein weiteres Ziel der DGM ist die Qualitätssicherung der Mentoring-Maßnahmen. Dies kann z. B. durch die Zertifizierung der AnbieterInnen und/oder der Mentoring-Programme geschehen.

9.1.3 Angebote der DGM

Ein wesentliches Anliegen der DGM ist der Austausch und die Weiterentwicklung in Bezug auf verschiedene Aspekte von Mentoring-Programmen. Bereits seit der Gründung finden regelmäßig Veranstaltungen, zum Teil in enger Zusammenarbeit mit anderen Expertinnen und Experten statt. 2013 wurde eine Mentoring Fachtagung in Zusammenarbeit mit „Mentoring D – Mit Frauen in Führung“ einem Projekt, das zwischen 2010 und 2013 unternehmensindividuelle Strategieberatung und ein bundesweites Online-Portal für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) angeboten hat. Zwischen 2012 und 2015 fanden insgesamt fünf Netzwerktreffen zu verschiedenen Themenschwerpunkten statt, z. B. „Mentoring als Beratungsformat unter Berücksichtigung des Ressourcenorientierten Ansatzes“ oder „Standardisierte Instrumente zur Unterstützung bei der Personalauswahl und der Persönlichkeitsanalyse – Möglichkeiten und Grenzen“. Diese Netzwerktreffen stehen sowohl allen Mitgliedern der DGM (kostenlos), als auch allen Mentoring-Interessierten (gegen einen geringen Kostenbeitrag) offen. Neben dem thematischen Input, der häufig von externen Referentinnen unterstützt wird, stehen der Austausch und das Netzwerken im Vordergrund. Dass diese Vernetzung sehr positive Auswirkungen haben kann, zeigt u. a. die Tatsache, dass es DGM-Mitglieder aus Österreich gibt – das Netzwerktreffen 2016 hat in Klagenfurt zum Thema „Energie in Mentoring-Lernbeziehungen“ stattgefunden.

Eine weitere Möglichkeit die verschiedenen Angebote der DGM kennenzulernen sind die Veranstaltungen, auf denen die Mitglieder zu bestimmten Themen referieren bzw. moderieren. Veranstaltungen werden u. a. auf dem Forum „Personal und Qualifizierung“, eine Kooperation der ddn Netzwerkstelle Hamburg („Das Demographie Netzwerk e. V.“), dem Fachkräftenetzwerk, der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration und dem Forum „Qualifizierung und Wissensmanagement“ durchgeführt. Auch hier ging es, neben dem Austausch von Politik und Unternehmen, um die Vorstellung von best practice Beispielen. Diese Informationen werden den DGM-Mitgliedern im Vorfeld mitgeteilt bzw. auf der Homepage veröffentlicht.

9.1.4 Die Qualitätskriterien der DGM

Um die Parameter für qualitativ hochwertige Mentoring-Angebote und -Maßnahmen auch für potenzielle Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren oder Personalverantwortliche transparent zu machen, hat die DGM auf der Grundlage langjähriger Erfahrung und Forschung im Bereich Mentoring Qualitätskriterien entwickelt. Mentoring-Interessierte haben die Möglichkeit, seriöse, d. h. zertifizierte Expertinnen und Experten für die Durchführung ihres Programms zu beauftragen, bzw. werden durch die Qualitätskriterien befähigt, eigene Programme auf die notwendigen Rahmenbedingungen zu überprüfen. Sie bieten eine gute Orientierung, welche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Programm unabdingbar sind.

Die Kriterien zur Zertifizierung gelten grundsätzlich für alle Mentoring-Programme. Folgende Übersicht über die Bereiche verdeutlicht, wie umfangreich und unterschiedlich die Fragen, Ziele und Techniken der Durchführung sind:

„Mentoring-Qualitätsparameter“¹

Voraussetzungen

- Freiwillige Teilnahme der Mentees und MentorInnen
- Unabhängigkeit in der Mentoring-Partnerschaft
- Definierter Zeitraum
- Rollen- und Zielklärung für das Mentoring-Programm

Formen des Mentoring

- Können sein: One-to-one-Mentoring/Gruppen-Mentoring/Peer-Mentoring/E-Mentoring

Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

- Mindestens ein persönliches Gespräch, ergänzend ist auch E-Mail-Kontakt oder der Einsatz anderer Medien möglich
- Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und MentorIn
- Vertraulichkeit zwischen den Beteiligten muss gewahrt bleiben
- Zusätzliche Interaktion, z. B. Projektarbeit, Begleitung/Shadowing, Networking

Inhalte des Mentoring

- Erfahrungsaustausch, z. B. über berufsrelevante Themen
- Austausch informellen Wissens (z. B. Unternehmens- oder Fächerkultur)
- Entwicklung von Strategien u. a. zur Lebens- und Karriereplanung und zur Vernetzung
- Weiterentwicklung personaler Kompetenzen, z. B. durch Potenzialanalyse, Feedback

Programmrahmen

- Auswahlkriterien müssen transparent sein. Mögliche Hilfsmittel zur Auswahl:
- Profilbogen (z. B. demografische Daten, Status, Lebenslauf, Erwartungen an das Programm)
- Und/oder persönliches Gespräch mit Mentee und ggf. MentorIn
- Und/oder Assessment-Center

Matching

- Passgenauigkeit muss gesteuert werden, z. B. über Abgleich der Profilbögen

Begleitung von Mentees und MentorInnen

- Information der TeilnehmerInnen: Flyer, Broschüren, Veranstaltungen o. ä.

¹vgl.: dg-Mentoring.de.

- Vermittlung von Mentoring-Kompetenzen in Begleitveranstaltungen
- Beratung und ggf. Vermittlung im Konfliktfall
- Zielgruppenspezifischer Aufbau von Netzwerkstrukturen

Qualitätssicherung

- Feedback der TeilnehmerInnen
- Evaluation
- Programmdokumentation

Institutionelle Voraussetzungen

Aufgaben des Mentoring-Programms in der Institution/den Institutionen müssen definiert sein.

Das Mentoring-Konzept sollte Teil der Organisationsstrategie sein²

- Unterstützung der Leitungsebene
- Finanzielle und personelle Ressourcen
- Interne und externe Kommunikation

Es ist nachvollziehbar, dass das Lesen bzw. Einhalten der Voraussetzungen kein Ersatz für die langjährige Erfahrung der Mentoring-Expertinnen und Experten ist, deren Programme z. T. bereits zertifiziert wurden. Es stellt jedoch per se eine Verbesserung zu den teilweise unqualifizierten Programmen dar, die ohne fachliche Begleitung oder professionelles Matching in Unternehmen und Verwaltung implementiert wurden und kann die Entscheidung für ein passendes Mentoring bzw. die Zusammenarbeit mit Expertinnen oder Experten vereinfachen.

9.2 Das Zertifizierungsverfahren

Ein Ziel der DGM ist es, Mentoring-Interessierten die Möglichkeit zu geben, sich über professionell durchgeführte Programme bzw. professionelle Anbieter zu informieren. Da in den letzten Jahren der Umgang mit Zertifizierungen in den Unternehmen bzw. bestimmten Bereichen nahezu inflationär genutzt wurde, ist es wichtig, sowohl den Unternehmen, die sich bzw. ihre Programme zertifizieren lassen möchten, als auch für die potenziellen Auftraggeber, die Relevanz der Zertifikate transparent zu machen. Dazu gehören sowohl die Kriterien für die Zertifizierung, als auch der „Leitfaden zur Zertifizierung von Mentoring-Programmen“. Die Zertifikate der DGM weisen Expertise und

²Die Zertifizierungskriterien wurden auf Grundlage der Praxiserfahrung der DGM-Mitglieder, der Evaluationsergebnisse zahlreicher Programme sowie unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur entwickelt, insbesondere: Kurmeyer, C. [2].

Fähigkeiten der durchgeführten Programme bzw. deren Anbietern nach. Durch die offen dargestellten Kriterien für die Zertifizierung, ist der Mehrwert für alle Beteiligten gut erkennbar. Der tatsächliche bzw. realisierbare Wert von Zertifikaten ist besonders zu so einem frühen Stadium, wie in diesem Fall der DGM, schwer messbar. Die erfreulich hohe Nachfrage von Unternehmen, die ihre Programme zertifizieren lassen möchten, zeigt jedoch eine positive Tendenz. Zum jetzigen Zeitpunkt sind bereits zehn Programme zertifiziert, weitere haben Anträge gestellt.³

9.2.1 Der Wissenschaftliche Beirat

Für den wissenschaftlichen Beirat und damit für die Prozesse des Zertifizierungsverfahrens, stehen der DGM anerkannte Expertinnen und Experten zur Verfügung;

Dr. Christine Kurmeyer ist Sozialpsychologin, Vorsitzende des Beirats, langjährige Vorsitzende des Forum Mentoring e. V. sowie Projektleiterin für „Mentoring für Wissenschaft und Wirtschaft“. Kurmeyer war maßgeblich an der Entwicklung der Qualitätsstandards beteiligt.

Prof. Dr. Andreas Daum ist Wirtschaftswissenschaftler und Experte für Projektmanagement und Controlling. Daum war als Hochschuldozent und Projektmanagement-Trainer in Mentoring-Programmen aktiv, sowie als Mentor.

Prof. Dr. Monika Huesmann ist Expertin für Organisation, Personal- und Informationsmanagement. Huesmann verfügt über langjährige Erfahrungen zu dem Thema: als Projektleiterin des Audits berufundfamilie, Beiratsmitglied des Projekts „Cross-Culturing Mentoring für KMU“ und Erfahrungen als Mentee und Mentorin.

9.2.2 Das Verfahren

Die Grundlage des Zertifizierungsverfahrens ist die wahrheitsgemäße Selbstauskunft der beantragenden Organisation. Anbieter von Programmen, die zertifiziert werden sollen, richten ihre Anfrage direkt an den wissenschaftlichen Beirat der DGM. Anhand bestimmter Parameter (Unternehmensgröße, Mitgliedschaft DGM, Non profit Organisation u. a.) wird dem Antragsteller die Höhe der Kosten für die Zertifizierung mitgeteilt. Als Grundlage gilt hier die Einhaltung der unter 1.4 genannten Qualitätskriterien, anhand der die Mentoring-Partnerschaft, Programmrahmen und institutionelle Voraussetzungen überprüft werden. Mit der Antragstellung werden dem Beirat die notwendigen Informationen und Unterlagen zugänglich gemacht. Als Grundlage für die Prüfung gelten u. a. Konzepte, Unterlagen, Broschüren, Flyer, Evaluationen u. ä.

³Die zertifizierten Programme bzw. ihre Anbieter sind auf dg-mentoring.de ersichtlich.

Zum Zeitpunkt der Antragstellung fehlende Informationen können vom Beirat nachgefordert werden, wenn diese für die Beurteilung des Antrags relevant sind.

Erachtet der Beirat die eingereichten Unterlagen und damit das zu zertifizierende Programm als hochwertig und den Kriterien der DGM entsprechend, wird den Antragstellern dieser positive Bescheid mitgeteilt. Sollte durch das Gremium festgestellt werden, dass nicht alle Voraussetzungen für eine Zertifizierung gegeben sind, erhalten die Antragsteller eine qualifizierte Absage. Anhand dieser Informationen können die beanstandeten Punkte nachgebessert bzw. erfüllt oder überarbeitet werden. In diesem Fall kann nach der Optimierung ein erneuter Antrag auf Zertifizierung gestellt werden.

9.2.3 Das Zertifikat

Das von dem wissenschaftlichen Beirat erteilte Zertifikat bzw. das Gütesiegel der DGM (siehe Abb. 9.1) darf von den Unternehmen für Publikationen etc. verwendet werden. Die Verwendung des Siegels ist zunächst auf einen Zeitraum von drei Jahren befristet. Bei einer längeren Programmdauer bzw. einer längeren Verwendung des Siegels ist bei der DGM ein Antrag auf Verlängerung zu stellen. Es werden erneut die Voraussetzungen für den Erhalt des Zertifikats geprüft und ggf. für weitere drei Jahre zertifiziert. Sollten Veränderungen eingetreten sein, die eine erneute Zertifizierung nicht erlauben, bzw. stellen die zertifizierten Unternehmen keinen Antrag auf Verlängerung, ist das Siegel nach Ablauf des Zeitraums aus allen Medien zu entfernen und darf nicht mehr verwendet werden.

Ähnliches gilt, falls sich während des Zeitraums, in dem das Programm zertifiziert wurde, Änderungen ergeben, die die Gültigkeit des Zertifikats beeinflussen könnten. In diesem Fall ist die DGM ebenfalls durch die Antragsteller zu informieren und prüft die veränderten Umstände.

Abb. 9.1 DGM Zertifikat



Literatur

1. Beller, T., & Hoffmeister-Schönfelder, G. (2016). *Mentoring – Im Tandem erfolgreich*. Offenbach: GABAL.
2. Kurmeyer, C. (2012). *Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch*. Wiesbaden: Springer.

Über die Autorinnen



Dipl. Ing. Gabriele Hoffmeister-Schönfelder ist seit 1999 Inhaberin und Geschäftsführerin von „kontor5 Personalentwicklung mit Mentoring“. Mehr als 3800 Mentoring-Partnerschaften wurden seitdem in internen und Cross Mentoring Programmen von ihr erfolgreich zusammengestellt, betreut und begleitet.

15 Jahre Berufserfahrung im Philips Konzern (u. a. Leiterin des Projekts „Frauen bei Philips“ zur Steigerung beruflicher Chancengleichheit), die Mitgliedschaft in Organisationen und Verbänden (u. a. Gründungsmitglied von „Total E-Quality e. V.“, „Taten statt Worte e. V.“ und „Frauen im Management“) ergänzen ihre Erfahrung und Expertise als eine der führenden Mentoring-Expertinnen Deutschlands.

Als Mitbegründerin und 1. Vorsitzende der 2012 gegründeten „Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM)“ ist ihr Ziel die Qualitätssicherung im Mentoring, Vernetzung und kollegialer Austausch. Hoffmeister-Schönfelder ist Autorin zahlreicher Artikel und Aufsätze zum Thema „Mentoring“ und eine gefragte Teilnehmerin an Arbeitskreisen und Podiumsdiskussionen zu den Themen: „Frauenförderung“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Gender Diversity“ und „Demografie“.



Tinka Beller, B.A. „Arbeits- und Wirtschaftsrecht“, M.A. „Human Resource Management“ ist seit 2010 als Projektleiterin bei „kontor5 Personalentwicklung mit Mentoring“ tätig. Ca. 1500 Mentoring Partnerschaften wurden seitdem durch sie erfolgreich betreut und begleitet.

Neben der Konzeptionierung, Implementierung und Begleitung von internen und Cross-Mentoring Programmen führt sie Workshops („Erfolgreich Netzwerken“, „Einführung in Gender Diversity“, „Frauen in männerdominierten Arbeitsbereichen“ u. ä.) durch. Tinka Beller ist Mitbegründerin und Gründungsvorstandsmitglied der „Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM)“ und gefragte Expertin und Teilnehmerin an Arbeitskreisen, Projekten und Workshops zu den Themen: „Frauenförderung“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Gender Diversity“ und „Demografie“. Beller ist Autorin von zahlreichen Artikeln und Aufsätzen zu dem Thema „Mentoring“.

Rosemarie Fleck und Anke Kujawski

Zusammenfassung

Im folgenden Kapitel soll der Bundesverband „Forum Mentoring e. V.“ näher dargestellt werden. Mentoring-Programme haben an deutschen Universitäten Konjunktur und werden in unterschiedlichen Formen für verschiedene Zielgruppen eingesetzt. Mentoring ist inzwischen als Instrument der Nachwuchsförderung und der Personalentwicklung akzeptiert und etabliert, wobei diese im Wissenschaftsbereich unter besonderen Randbedingungen zu betrachten sind. Vor diesem Hintergrund sowie im Hinblick auf die kontinuierlich steigende Anzahl von Mentoring-Programmen ist die Qualitätssicherung und -entwicklung von zentraler Bedeutung. Im Folgenden wird daher zunächst die Entstehung des Bundesverbandes „Forum Mentoring e. V.“ sowie die Entwicklung der zentralen Qualitätsstandards näher dargestellt, um im Anschluss die Struktur des Verbandes, verbunden mit den Ergebnissen der Mitgliederbefragung von 2014/2015, zu erläutern. Die Broschüre „Mentoring mit Qualität – Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft“ sowie die Homepage des Bundesverbandes bilden die Quelle für den Großteil der Informationen. Im abschließenden Ausblick wird auf die Bedeutsamkeit der Verankerung in der Institution sowie die Kontinuität in der Koordination als Erfolgsfaktoren von Mentoring eingegangen.

R. Fleck (✉)
Bamberg, Deutschland
E-Mail: rose.fleck@forum-mentoring.de

A. Kujawski
Dortmund, Deutschland
E-Mail: anke.kujawski@tu-dortmund.de

10.1 Einleitung

Mentoring-Programme haben sich längst als zentrale Komponente einer erfolgreichen Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses an Hochschulen, Universitätsklinika und wissenschaftlichen Einrichtungen etabliert. Zwar blickt Mentoring im Sinne einer informellen Förderbeziehung auf eine lange Tradition in der deutschen Wissenschaftslandschaft zurück, birgt jedoch in dieser Form den problematischen Faktor der Willkürlichkeit, da der Zugang nicht transparent und offen war. Mitte der 1990er Jahre entstanden in Ergänzung anderer gleichstellungspolitischer Maßnahmen erste formale Mentoring-Programme an zahlreichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen (Abb. 10.1).

Formal heißt, dass Mentoring als modular konzipiertes Programm innerhalb einer Rahmenstruktur angeboten wird und die Mentees in einem transparenten Verfahren ausgewählt werden. Mentoring trägt in dieser Form dazu bei, dem auch in der Wissenschaft bestehenden Phänomen der „leaky pipeline“, d. h. der stetigen Abnahme von Frauen mit zunehmender Qualifikationsstufe, entgegenzuwirken und exzellente Nachwuchskräfte für die Wissenschaft zu gewinnen und dort zu halten. Mentoring stellt jedoch keinen Ersatz für die wissenschaftliche Begleitung der Mentees dar, die beispielsweise in der Promotionsphase weiterhin gänzlich bei dem Doktorvater oder der Doktormutter bleibt. Es besteht somit kein Konkurrenzverhältnis zwischen Mentor oder Mentorin und der wissenschaftlichen Betreuung, sondern eine sich ergänzende Begleitung mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielsetzungen.

Mentoring-Programme haben an deutschen Universitäten Konjunktur und werden in unterschiedlichen Formen für verschiedene Zielgruppen eingesetzt. Mentoring ist inzwischen als Instrument der Nachwuchsförderung und der Personalentwicklung akzeptiert und etabliert, wobei diese im Wissenschaftsbereich unter besonderen Randbedingungen zu betrachten ist, da sie in der Regel vor dem Hintergrund stattfindet, dass die Personen, um die es geht, selten dauerhaft an der eigenen Einrichtung verbleiben. Ein Teil verlässt den Hochschulbereich, um außerhalb eine berufliche Laufbahn einzuschlagen. Diejenigen wiederum, die ihre Perspektive im Wissenschaftsbereich sehen, müssen zum einen mit der Anforderung einer hohen Mobilität umgehen, um – zumindest für eine gewisse Zeit – an eine andere Hochschule oder Forschungseinrichtung im In- und Ausland zu wechseln. Zum anderen gibt es große Unsicherheiten hinsichtlich einer dauerhaften Stellenperspektive, da die Professur nahezu die einzige Lebenszeitanstellung an Hochschulen ist. Sie wird zwar im abstrakten, weiteren Sinne „für die Wissenschaft“ entwickelt, jedoch weniger im engeren und strategischen Sinne für die eigene Organisation, als es bei Wirtschaftsunternehmen im Rahmen der strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung der Fall ist.

Die an vielen Stellen erfreulicherweise geführte Diskussion über notwendige sicherere Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs hat jedoch geholfen, trotz der oben genannten spezifischen Randbedingungen, auch hier neue Optionen zu eröffnen



Erfolgreich in der Wissenschaft mit Mentoring



Das Forum Mentoring ist eine bundesweite Plattform für Wissenstransfer, Austausch und Vernetzung rund um Mentoring in der Wissenschaft.

Zentrales Ziel des Bundesverbandes ist die Chancengerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung.

Das Forum Mentoring unterstützt die Entwicklung von Mentoring-Angeboten im Bereich der geschlechtergerechten akademischen Nachwuchsförderung und Personalentwicklung.



Das Forum Mentoring ist bundesweit mit über 100 Programmen in Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen vertreten.

Das Forum Mentoring begrüßt ausdrücklich die Aufnahme weiterer Programme und Institutionen im Verband. Wenden Sie sich gerne an uns!



info@forum-mentoring.de
www.forum-mentoring.de

Foto: Michael Löffel

Abb. 10.1 Plakat – Forum Mentoring e. V

und Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs als wichtige Maßnahme zu verankern. Gute Personalentwicklungsmaßnahmen werden inzwischen durch-

aus als Zeichen eines Selbstverständnisses als verantwortungsbewusste Hochschule gesehen und offensiv als Aushängeschild eingesetzt. Mentoring-Programme werden in diesem Kontext als wichtige Säule betrachtet.

Vor diesem Hintergrund sollen im vorliegenden Beitrag die Entstehung des Bundesverbandes Forum Mentoring e. V. seine Ziele, Funktionen und Strukturen sowie die Qualitätsstandards für gutes Mentoring in der Wissenschaft und deren Entwicklung näher erläutert werden.

10.2 Der Bundesverband „Forum Mentoring e. V.“

10.2.1 Entstehung des Vereins und Entwicklung von Qualitätsstandards

„Forum Mentoring e. V.“ ist der Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft und die einzige bundesweite Plattform für Wissenstransfer, Austausch und Vernetzung in diesem Feld. Das Forum vertritt die Belange seiner Mitglieder und unterstützt als Kompetenzzentrum die Entwicklung von Mentoring-Angeboten im Bereich der geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung im Wissenschaftskontext. Ziele des Verbands sind die Initiierung, die konzeptionelle Weiterentwicklung, die Institutionalisierung und die Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen unter den Aspekten der Chancengleichheit in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung (www.forum-mentoring.de).

Wie bereits ausgeführt, ist Mentoring mittlerweile ein erprobtes und erfolgreiches Instrument zur gezielten Nachwuchsförderung auch im Wissenschaftsbereich. Mentoring-Programme als Maßnahme der proaktiven Personalentwicklung für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs beinhalten jedoch nicht immer die gleichen Inhalte, Erwartungen oder Standards, für die jeweilige Hochschule, die Mentees und die Mentor_innen aber auch die die Program-Koordinator_innen.

Vor diesem Hintergrund sowie im Hinblick auf die kontinuierlich steigende Anzahl von Mentoring-Programmen ist die Qualitätssicherung und -entwicklung von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund stellt sie eine der fundamentalen Aufgaben des „Forum Mentoring e. V.“ dar und war zudem einer der Hauptgründe für die Entstehung des Verbandes.

Im Folgenden wird daher zunächst die Entstehung des Bundesverbandes „Forum Mentoring e. V.“ sowie die Entwicklung der zentralen Qualitätsstandards näher dargestellt, um im Anschluss die Struktur des Verbandes, verbunden mit den Ergebnissen der Mitgliederbefragung von 2014/2015, zu erläutern.

Die ersten Mentoring-Programme an Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland entstanden Ende der 1990er Jahre im Rahmen und Kontext der Gleichstellungsarbeit. Hintergrund dafür war die (auch heute noch weiterhin bestehende) Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Fächern und auf bestimmten Karriere-

stufen verbunden mit Bestrebungen, dieser Situation aktiv entgegenzuwirken. Im Zuge der Umsetzung dieser ersten Mentoring-Programme entstand schnell der Wunsch nach Kooperation, Austausch und Vernetzung zwischen den Programm-Koordinatorinnen, nicht zuletzt mit dem Ziel der Qualitätssicherung der Maßnahmen.

Im Jahr 2001 fanden aus diesem Grund erste Treffen zwischen Koordinatorinnen von Mentoring-Programmen aus der Wissenschaft statt. Diese Programme waren und sind an Hochschulen und Forschungseinrichtungen angesiedelt und bilden eine große Vielfalt ab. Sie richten sich an Frauen auf verschiedenen Karrierestufen (Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen, Doktorandinnen und Post-Doktorandinnen, Habilitandinnen, Juniorprofessorinnen, neu berufene Professorinnen und Privatdozentinnen) mit Berufsperspektiven in Wissenschaft und Wirtschaft. Es gibt sowohl In-House-Programme als auch Kooperationen verschiedener Hochschulen untereinander bzw. mit außeruniversitären Einrichtungen und Unternehmen.

So entstand ein Netzwerk von Mentoring-Expertinnen, das sich mit der Gründung des Vereins „Forum Mentoring e. V.“ 2006 auch formal etablierte.

Bereits Ende 2005 bildete sich eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement im Mentoring“ aus erfahrenen Mentoring-Koordinatorinnen des „Forum Mentoring e. V.“ und des Ada-Lovelace-Vereins in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, bundeseinheitliche Kriterien für qualitativ hochwertiges Mentoring zu entwickeln. Ausschließlich diejenigen Programme, die bestimmte notwendige Grundstandards erfüllten, sollten auch mit dem Begriff „Mentoring“ versehen werden. Dies geschah vor allem mit dem Blick darauf, dass Mentoring-Programme einer bestimmten Rahmung und Ausstattung bedürfen, um wirklich zielführend greifen und wirken zu können. Zudem ermöglichte es, der z. T. inflationären und nicht immer passgenauen Verwendung des Begriffs Mentoring entgegen zu wirken und eine notwendige Trennschärfe einzuziehen. Es entstand so zudem nicht nur ein kritisches Instrument zur Überprüfung der Güte von unterschiedlichsten Maßnahmen, sondern gleichermaßen ein differenziertes, anwendungsbezogenes Raster zur Konzeption neuer Mentoring-Programme. Diese Aspekte gelten natürlich auch weiterhin.

Im Jahr 2006 wurde aus dem Netzwerk der Koordinatorinnen von Mentoring-Programmen an deutschen Universitäten, Fachhochschulen und Wissenschaftsorganisationen der Verein „Forum Mentoring e. V.“ Das zentrale Vereinsziel geht unmittelbar aus der Präambel der Satzung hervor:

Zielperspektive des Verbandes „Forum Mentoring e. V.“ ist die Erreichung von Chancengerechtigkeit der Geschlechter in Wissenschaft und Forschung. Der Verband dient der Vernetzung und Unterstützung gender- und diversitygerechter Mentoring-Maßnahmen in allen Stufen der Ausbildung und Qualifikation unter besonderer Berücksichtigung von Frauen (Auszug aus der Satzung, http://www.forum-mentoring.de/index.php/verband_top/verband/satzung/).

2010 richtete der Verband mit Unterstützung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und THINK ING., der Initiative zur Nachwuchsförderung des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, den ersten bundesweiten Mentoring-Kongress aus und stellte den von der Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement im Mentoring“ erarbeiteten Qualitätskriterienkatalog einer breiten Öffentlichkeit vor. Als Broschüre „Qualitätsstandards im Mentoring“ erschien dieser erstmals im Juni 2012.

Inzwischen liegt die Broschüre in kontinuierlich weiter entwickelter Form in der 5. Auflage unter dem Titel „Mentoring mit Qualität – Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft“ vor. (Siehe auch: www.forum-mentoring.de/index.php/qualitaet_top/qualitaetsstandards/).

Inhaltlich lassen sich die Qualitätsstandards in drei Bereiche einteilen:

- „Konzeptionelle Voraussetzungen“. In diesen Bereich fällt zunächst die Notwendigkeit einer individuellen Bedarfsanalyse für jedes Programm, die eine genaue Definition der Programmziele und Programminhalte wie auch eine Zielgruppenspezifikation umfasst. Zudem ist hierunter eine ausreichende Budget- und Ressourcenplanung zu verstehen, die sowohl die Ausstattung der Stelle der Projektkoordination als auch die Bereitstellung der notwendigen Mittel zur Durchführung der jeweiligen Programmlinie beinhaltet. Grundvoraussetzung für qualitativ gutes Mentoring ist ein ausreichendes und kostendeckendes Budget, um nicht zuletzt die Begleitung der Mentoring-Partnerschaften aber auch des Rahmenprogramms zu garantieren.
- „Institutionelle Rahmenbedingungen“. Zum einen ist hierunter der Punkt Informationsmanagement, im Sinne einer guten und möglichst vielseitigen Öffentlichkeitsarbeit, bezogen auf die Sichtbarkeit, Transparenz und Akquise von Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie Referentinnen und Referenten zu verstehen. Hinzu kommt der Bereich des Veranstaltungsmanagements, der sich vor allem auf das Rahmenprogramm bezieht wie auch das Kontaktmanagement, das die Koordination aller Kontakt- und Netzwerkstrukturen umfasst. Nicht zuletzt wird an dieser Stelle der Bereich des Qualitätsmanagements gesehen, der eine umfassenden Evaluation des Programms beinhaltet, die eine schriftliche oder mündliche Erfassung der Erfahrungen und Bewertungen sowohl der Mentees als auch der Mentorinnen und Mentoren vorsieht. Zudem werden die Veranstaltungen des Rahmenprogramms einzeln evaluiert. Auf Basis der Ergebnisse werden die Programme kontinuierlich weiterentwickelt.
- „Programmstruktur – und Elemente“. Dieser Bereich umfasst eine Vielzahl von Punkten zur Gestaltung des jeweiligen Programms. Angefangen mit Empfehlungen zur Gestaltung des Auswahlverfahrens der Mentees, weitergehend über Hinweise zur Entwicklung und Umsetzung des Rahmenprogramms und des Trainingsangebots zur überfachlichen Qualifizierung, wird an dieser Stelle zudem ausführlich auf grundlegende Bedingungen zur Gestaltung einer erfolgreichen Mentoring-Partnerschaft eingegangen. Diese beschreiben Voraussetzungen für eine gut funktionierende Mentoring-Beziehung, mögliche Formen und Inhalte, wie auch den Ablauf des Matchings. Daneben werden die Komponenten Rahmenprogramm, Training und Networking in

ihrer Funktion verdeutlicht (mit den Punkten Auswahlverfahren, Rahmenprogramm, Mentoring, Training).

Durch die Gliederung der Programme in die drei Bausteine Mentoring – Training – Networking manifestiert sich noch einmal sehr deutlich der Unterschied und Mehrwert von formalen Mentoring-Programmen gegenüber informellen Mentoring-Beziehungen. Die Qualitätsstandards sind zusätzlich in „Muss“, „Soll“ und „Kann“-Kriterien eingeteilt und dienen so als Praxisleitfaden und Checkliste für neue wie auch bestehende Programme.

Wie oben bereits angedeutet, können innerhalb der Programme jeweils unterschiedliche Mentoring-Formate angeboten werden:

- One-to-one-Mentoring (Zusammenarbeit je einer Mentee mit einer Mentorin bzw. einem Mentor),
- Gruppen-Mentoring (mehrere Mentees arbeiten mit einer Mentorin bzw. einem Mentor) oder
- Peer-Mentoring (die Beratung findet untereinander innerhalb der Mentee-Gruppe statt, wobei verschiedene Mentorinnen und Mentoren zu Einzelgesprächen eingeladen werden können).

Auch Mischformen oder Kombinationen aus mehreren Angeboten sind möglich. Von grundlegender Bedeutung ist jedoch in jedem Fall, dass beide Seiten freiwillig an dem Programm teilnehmen und die Mentoring-Beziehung frei von Abhängigkeiten ist. Dies stellt eine unabdingbare Voraussetzung für eine vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit über den vereinbarten Zeitraum der Mentoring-Beziehung dar.

Der Kriterienkatalog kann – wie bereits erwähnt – sowohl zur kontinuierlichen Selbstevaluierung bereits arbeitender Mentoring-Programme herangezogen werden wie auch zur Orientierung bei der Konzeption neuer Programme dienen. In der gesonderten Rubrik „Checkliste“ werden mithilfe eines Fragebogens die einzelnen Kriterien noch einmal konkretisiert und so die Möglichkeit eröffnet, auch zu prüfen, in welchem Umfang das jeweilige Kriterium erfüllt wird. In der Checkliste werden ausschließlich „Muss-Kriterien“ berücksichtigt.

Die Standards werden unter Berücksichtigung der hohen Mentoring-Dynamik im Wissenschaftsumfeld im „Forum Mentoring e. V.“ kontinuierlich weiterentwickelt. Das Forum setzt damit Qualitätsmaßstäbe für qualitativ hochwertiges, gendergerechtes Mentoring in unterschiedlichsten Ausprägungen.

10.2.2 Mitgliedschaft, Arbeitsgruppen und Assoziierte Netzwerke

Das Forum Mentoring vertritt die Belange seiner Mitglieder nach außen und nimmt Kontakt auf zu Entscheidungsträger_innen, Promotor_innen und Multiplikator_innen in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Der Begriff „Mentoring“ boomt in der Hochschullandschaft und dies zeigt sich nicht zuletzt an den kontinuierlich wachsenden Mitgliederzahlen im Verein. Das „Forum Mentoring e. V.“ als Bundesverband für Mentoring-Programme in der Wissenschaft bietet seinen mittlerweile weit über 120 Mitgliedern – den Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie den einzelnen Koordinatorinnen und Koordinatoren – neben der Möglichkeit zur Vernetzung und zum Austausch vor allem Wissenstransfer. Damit auch die Qualität der Mentoring-Programme „boomt“, sind angesichts der Entwicklungen von Mentoring in verschiedenen Ausprägungen heute Qualitätsstandards unerlässlich denn je.

Grundvoraussetzung für die Mitgliedschaft im Dachverband Forum Mentoring ist daher zunächst die Einhaltung der Qualitätsstandards. Darüber hinaus können alle Mitglied werden, die in der Wissenschaft – d. h. an Hochschulen, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen – eine Mentoring-Maßnahme managen, koordinieren, leiten oder initiieren. Mitglieder erfahren kollegiale Unterstützung und Hilfe bei Fragen zur Arbeit im Mentoring. Neben dem Austausch in den zweimal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlungen werden in kontinuierlich wirkenden Arbeits- und Regionalgruppen Themen und Aspekte vertieft und aufbereitet. So können die Mitglieder in verschiedenen Formaten nach unterschiedlichem Interesse über Fachfragen rund um Mentoring in der Wissenschaft diskutieren, sich über aktuelle Entwicklungen informieren, neue Impulse setzen, sich fortbilden und andere am eigenen Wissen teilhaben lassen.

Die Programme der Mitglieder des Forum Mentoring e. V. sind über ganz Deutschland verteilt, ein Programm kommt aus Österreich, siehe Abb. 10.2. Eine genauere Übersicht der Mentoring-Programme im Bundesverband findet sich auf der Homepage unter <http://www.forum-mentoring.de/programme>, hier kann nicht nur nach Bundesländern, sondern auch gezielt nach Mentee-Zielgruppen und/oder Fachrichtung der Mentoring-Programme gesucht werden.

Es gibt vier Möglichkeiten der Mitgliedschaft, die individuelle, die institutionelle, den Gaststatus und die Alumni-Mitgliedschaft.

Die **Individuelle Mitgliedschaft** ist für eine Person möglich, die aktiv im Mentoring in der Wissenschaft tätig ist. Ermöglicht werden ihr dadurch:

- die Stimmberechtigung im Verein,
- die Präsentation der koordinierten Mentoring-Maßnahmen auf der Homepage des Forums,
- die Aufnahme in den vereinsinternen Mail-Verteiler,
- der Zugang zum internen Bereich der Homepage mit zusätzlichen Informationen und Dokumenten aus dem Verein und seinen Mitgliedsprogrammen,
- sowie die Möglichkeit der Mitarbeit in allen Arbeitsgruppen des Forums.

Die **Institutionelle Mitgliedschaft** ist möglich für bis zu drei Personen, die an einer Einrichtung in der Wissenschaft bis zu drei Mentoring-Maßnahmen oder hochschulüber-

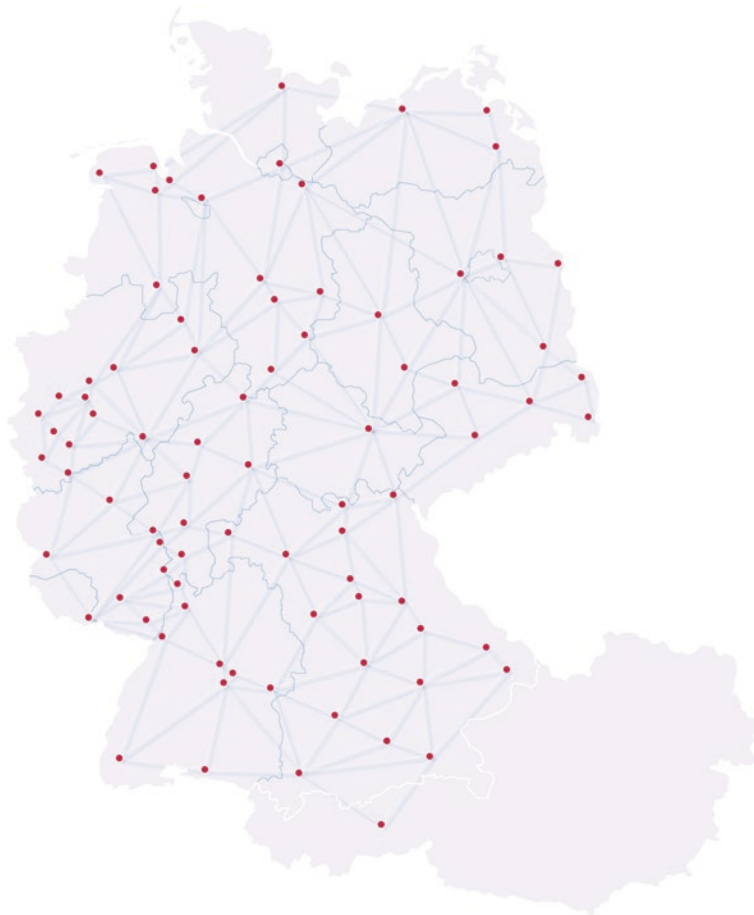


Abb. 10.2 Mitglieder des Forum Mentoring e. V.

greifende Maßnahmen koordinieren. Die institutionelle Mitgliedschaft gibt den drei Personen die gleichen Möglichkeiten wie bei der individuellen Mitgliedschaft.

Ein **Gaststatus** kann von allen Personen beantragt werden, die an Hochschulen oder außeruniversitären (Forschungs-)Einrichtungen Mentoring-Maßnahmen koordinieren. Der Gaststatus ist für ein Jahr kostenfrei und umfasst die Teilnahme am öffentlichen Teil der Mitgliederversammlung sowie an bis zu zwei Treffen interner Arbeitsgemeinschaften, Informationen über wichtige Termine sowie kollegiale Unterstützung bei allen Fragen zum Thema Mentoring.

Eine **Alumni-Mitgliedschaft** ist für jede Person möglich, die bereits vorher Mitglied war, inzwischen zwar nicht mehr aktiv im Mentoring in der Wissenschaft tätig ist, jedoch ihre Expertise weiterhin einbringen möchte.

Alle Mitglieder können sich ungeachtet ihres Status in Arbeitsgruppen aktiv am Vereinsgeschehen beteiligen. Die inhaltliche Arbeit, z. B. die Weiterentwicklung und Gestaltung von Mentoring-Prozessen, wird in den unterschiedlichen Arbeitsgruppen der Verbandsmitglieder und assoziierten Netzwerken vorangetrieben. Die Arbeitsgruppen werden jeweils durch Sprecherinnen vertreten und tagen ca. 1–2 Mal pro Jahr. Die Ergebnisse werden in das Forum zurückgetragen und dort diskutiert, Unterlagen der Treffen sind zudem im Mitgliederbereich der Forums-Homepage eingestellt.

Im Einzelnen sind derzeit fünf Arbeitsgruppen aktiv.

- Die Arbeitsgruppe **Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin**, die sich speziell mit der Themenfeld Mentoring-Programme in der Medizin und den daraus resultierenden Spezifischen Implikationen beschäftigt.
- Die **AG Evaluation**, die sich mit Evaluationsmöglichkeiten beschäftigt und hier auch Serviceleistungen in Form kollegialer Beratung für die Vereinsmitglieder bietet.
- Die **AG Neueinsteigerinnen**, in der die Sprecherinnen neuen Koordinatorinnen für Fragen zur Verfügung stehen, für die sie außerhalb von Netzwerktreffen und Mitgliederversammlungen eine Ansprechpartnerin suchen.
- Die **AG Diversity**, die sich diesem zunehmend an Bedeutung gewinnenden Aspekt widmet. Zum einen spielt der Aspekt Diversity in bereits bestehenden Mentoring-Programmen eine stärkere Rolle. Zum anderen werden immer mehr Mentoring-Programme initiiert, die explizit den Aspekt Diversity im Fokus haben.
- Die **AG High Potentials**, die sich mit der strategischen Ausrichtung sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen an Hochschulen beschäftigt, die Promovierende, Postdocs, Habilitierende und Neu-Berufene als Zielgruppe haben.
- Die **AG Forschung**, die sowohl als Diskussionsort über Forschung zum Thema Mentoring dienen soll als auch perspektivisch Serviceleistungen für die Vereinsmitglieder anbieten und als „Kompetenzzentrum Forschung“ zum Thema Mentoring ausgebaut werden soll.

Zudem besteht die Möglichkeit einer Anbindung als assoziiertes Netzwerk. Da sich das Forum Mentoring e. V. als Plattform für vielfältige Mentoring-Maßnahmen an wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Institutionen versteht, wird der kontinuierliche Austausch zwischen den Koordinatorinnen und Koordinatoren einzelner Netzwerke und Arbeitsgruppen angestrebt. Dies ist über eine Assoziation auch ohne feste Mitgliedschaft im Forum Mentoring e. V. möglich. Diese Form ermöglicht die Darstellung des jeweiligen Netzwerkes oder der Arbeitsgruppe auf der Homepage des Forum Mentoring e. V., die eigene Präsentation auf einer Mitgliederversammlung, den direkten Informationsaustausch mit dem Vereinsvorstand sowie einen individuellen Gaststatus für die jeweiligen Mitglieder. Assoziation ist kostenlos und kann von beiden Seiten jederzeit zum Monatsende durch eine Erklärung zur Aufhebung der Assoziation beendet werden.

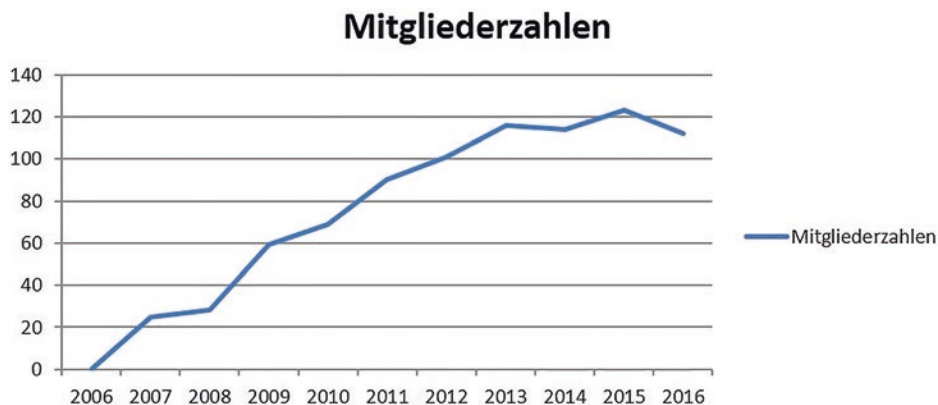


Abb. 10.3 Mitgliederzahlen im Forum Mentoring e. V.

In Abb. 10.3 wird ersichtlich, dass die Mitglieder im Forum Mentoring e. V. stetig mehr werden. Waren 2005 „nur“ 14 Gründungsmitglieder, ist die Zahl in 2016 bereits auf 112 angestiegen. Von 2013 bis 2016 sind einige „Individuelle Mitgliedschaften“ zu „Institutionellen Mitgliedschaften“ gewechselt, was den optischen Rückgang bewirkt. 2016 sind im Bundesverband 73 Einzelmitgliedschaft, 34 Institutionelle (bestehend aus 85 Personen) und 5 Alumni-Mitglieder. Die Zahl der Gäste ist bei jeder Mitgliederversammlung unterschiedlich, viele der Gastmitglieder werden nach Ablauf des kostenfreien Jahres individuelle Mitglieder.

10.2.3 Struktur

Um die Struktur des Verbandes darzustellen, soll im Folgenden kurz auf die 2014 durchgeführte Mitgliederbefragung eingegangen werden. Ziele der Mitgliederbefragung waren eine Bestandsaufnahme der Mitglieder sowie ein Überblick über die Rahmenbedingungen, die Struktur und die Elemente der Programme aller Mitglieder. Auf Basis der Qualitätsstandards des „Forum Mentoring e. V.“ konzipierte Dr. Henrike Wolf (Uni Aachen) mit freundlicher Unterstützung von Mechthild Budde (Uni Duisburg-Essen) den Fragebogen, welcher dann Ende 2014 an alle Mitglieder verschickt wurde.

Nach Abschluss der Umfrage wurden die Daten zunächst mit SPSS Statistics ausgelesen und teilweise bearbeitet. Weiterführende Analysen wurden dann von Rosemarie Fleck (Universität Bamberg) mit STATA durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem seit 2010 die Anzahl der Programme stark angestiegen ist, inzwischen bietet nahezu jede Universität ein oder mehrere Mentoring-Programme an. Die 2006 erarbeiteten Qualitätsstandards beinhalten auch eine Evaluation der Programme. Aus diesem Grund lagen bis 2008/2009 viele Veröffentlichungen vor, welche den positiven Erfolg von Mentoring-Programmen deutlich machten.

Diejenigen Universitäten, die bis dahin noch keine formal organisierten Programme angeboten hatten, reagierten vielfach darauf und richteten Mentoring-Maßnahmen ein. Begünstigt wurde diese erfreuliche Entwicklung durch die 2010 startende Drittmittel-Förderung für Frauenförderprojekte, wie zum Beispiel das Professorinnen Programm (gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung), Landesmittel zur Frauenförderung oder dem Europäischen Sozialfonds. Viele Universitäten haben sich hier erfolgreich mit Konzepten für Mentoring-Programme beworben und dadurch zusätzliche Mittel einwerben können. Mehr als die Hälfte der Programme werden zwar durch Haushaltsmittel finanziert, die anderen Programme jedoch durch Drittmittel gestützt. Nicht unerwähnt soll an dieser Stelle bleiben, dass Programme durch Eigenanteile der Teilnehmerinnen mitfinanziert werden. Diese stellen allerdings aufgrund ihrer Höhe in der Regel eher nur einen marginalen Anteil an der Gesamtfinanzierung dar.

Gemeinsam ist allen Programmen, dass Mentoring-Tandems nicht immer als alleinige Mentoring-Form mit Mentorinnen und oder Mentoren angeboten werden, sondern wie vorher schon erwähnt auch Kombinationen mit Peer- und Gruppenmentoring. Unterschiede gibt es jedoch in der Zielgruppe der Mentees, die eine große Spannweite aufweist. Von der Schülerin bis zur Forschungsgruppenleitung sind alle Qualifikationsstufen vertreten. Der Großteil der Programme, hat als Zielgruppe der Mentees Doktorandinnen, Post-Doktorandinnen, Habilitandinnen, Juniorprofessorinnen und Forschungsgruppenleiterinnen. Rund ein Drittel der Programme richten sich ausschließlich an Post-Doktorandinnen, Habilitandinnen und Juniorprofessorinnen. Den geringsten Anteil nehmen Programme mit Schülerinnen und Studierenden ein, hier ist die Tendenz aber steigend, denn immer mehr Programme bieten zusätzlich Mentoring-Maßnahmen für diese Zielgruppen an.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mentoring-Programme, die Mitglied im Dachverband „Forum Mentoring e. V.“ sind, ein breites Spektrum aufweisen. Es gibt kaum zwei exakt identische Programme, alle beinhalten aber eine proaktive Personalentwicklung für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs. Unterschiede sind vor allem auf struktureller Ebene zu finden, wie bei der Umsetzung sowie der finanziellen und personellen Ausstattung der Programme. Ein Großteil der Programme ist in Gleichstellungsstellen angesiedelt, gerade in den letzten Jahren ist jedoch ein deutlicher Anstieg in der strukturellen Verbindung zu Personalabteilungen, Verwaltungsabteilungen oder Fakultäten zu verzeichnen. Im Zusammenhang hierzu ist auch die Finanzierung der Programme zu sehen, die sehr unterschiedlich ist und auch Auswirkungen auf die berufliche Situation der Programmkoordinatorinnen hat. Nur sehr wenige verfügen über ein entfristetes Beschäftigungsverhältnis, was eine Fluktuation zum Ergebnis hat, die die notwendige Kontinuität der Programme und in der Konsequenz die positiven Ergebnisse beeinträchtigen kann. Nicht nur deswegen war die Entwicklung der Qualitätsstandards von großer Bedeutung.

10.3 Ausblick – Erfolgsfaktoren von Mentoring-Programmen

10.3.1 Verankerung in der Institution

Mentoring-Programme unterliegen einer dynamischen Entwicklung. Sie müssen dauerhaft weiterentwickelt und den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden. Gleichwohl sind sie ihrerseits Faktoren, die nicht zuletzt über die Arbeit und den Austausch in den Tandems, aber auch über die Funktion der Programmkoordinator_innen in Organisationen und gesellschaftlichen Kontext rückwirken und im Idealfall auf Strukturen und Entwicklungen Einfluss nehmen. Hierbei ist Kontinuität ein zentrales Stichwort, die der Dynamik nicht entgegensteht, sondern diese grundlegend unterstützt und fördert.

Als wichtige Faktoren für dauerhaften Erfolg von Mentoring-Programmen haben sich die institutionelle Verankerung wie auch die Kontinuität in der Stellenbesetzung des Mentoring-Managements erwiesen. Dabei sichert eine feste institutionelle Verankerung des Instruments Mentoring die Chancen auf reelle strukturelle Veränderungen im Hinblick auf Aufstiegsmechanismen, aktive Akquise und Motivation von Frauen für Leitungspositionen sowie sichtbare weibliche Role Models. Somit kann Mentoring nicht nur seinen anerkannten Beitrag zu einer geschlechtergerechten Personalentwicklung und Nachwuchsförderung leisten sowie die Chancengerechtigkeit stärken, sondern auch zur Organisationsentwicklung und zum nachhaltigen Wandel im Wissenschaftssystem und am akademischen Arbeitsmarkt beitragen. Die Möglichkeiten der Ansiedlung von Mentoring-Programmen an Hochschulen sind dabei – wie gezeigt – vielfältig; sie reichen von der Gleichstellungsstelle, über die Abteilung für Personalentwicklung, die Einrichtungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der einzelnen Fakultäten bis hin zu adäquaten Stabsstellen. Zudem sind weitere Personalentwicklungsmaßnahmen in den Blick zu nehmen, um Synergieeffekte zu nutzen und Kooperationen innerhalb der Institution zu stärken. Diese Chance nutzen Hochschulen vielerorts bereits, indem sie beispielsweise beim Ausbau ihrer akademischen Personalentwicklung auf die in Mentoring-Programmen gewonnene Expertise zur Gestaltung von überfachlichen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zurückgreifen.

10.3.2 Kontinuität in der Koordination

Ein wichtiges Erfolgskriterium von Mentoring-Programmen stellt daneben eine Kontinuität in der Stellenbesetzung des Mentoring-Managements dar. Ein Wechsel der für die Konzeption und Durchführung Verantwortlichen führt zu einer Beeinträchtigung des Programm Erfolges und zu einem Verlust von fachlichem Know-how. Die Bedeutung der Kontinuität der Programm-Koordination wird bei der Betrachtung weiterer Erfolgsfaktoren von Mentoring-Programmen deutlich: Für das Gelingen von Mentoring-Programmen sind neben hochschulinternen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Verwaltung gewachsene hochschulexterne Netzwerke unabdingbar. Eng damit zusammenhän-

gend ist die Präsentation der Programme nach außen; auch dieser Aspekt ist abhängig vom Engagement einzelner Personen und bedarf personeller Kontinuität. Die Konzeption neuer gruppenspezifischer Mentoring-Programme an den Hochschulen beruht zu einem großen Teil auf den Erfahrungen zurückliegender Programmdurchläufe, die auch an Besonderheiten der jeweiligen Hochschule gekoppelt sind. Ein Wechsel der für die Konzeption und Durchführung Verantwortlichen führt somit auch diesbezüglich zu Wissens- und Informationsverlusten.

Auch durch begrenzte Projektzeiträume entstehen Qualitätsverluste. Derzeit sind Mentoring-Programme – wie oben bereits ausgeführt – vielfach drittmittelfinanziert. Damit eng verbunden sind begrenzte Projektzeiträume und befristete Arbeitsverträge, wodurch die Programme einem hohen Fluktuationsrisiko unterliegen. Den Hochschulen entstehen aufgrund des damit verbundenen Informations-, Wissens- und Kontaktverlustes sowohl Investitionskosten als auch Qualitätseinbußen.

Daher empfiehlt das Forum Mentoring e. V. allen Hochschulen und Forschungseinrichtungen Mentoring-Maßnahmen langfristig zu verstetigen, um eine Qualitätssteigerung in der Nachwuchsförderung dauerhaft als Teil der Gleichstellungs- und Personalentwicklungsstrategien zu implementieren. Das Forum Mentoring e. V. hat hierzu bereits 2014 ein Positionspapier verfasst. (Siehe: Mentoring-Maßnahmen in der Wissenschaft dauerhaft implementieren – Empfehlungen des Forum Mentoring e. V. (2014), als Download auf der Homepage unter: <http://www.forum-mentoring.de/index.php/service/links/>).

Über die Autorinnen



Rosemarie Fleck, war bis 2016 Mitarbeiterin im Frauenbüro der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Sie war Referentin für Frauenförderung und koordiniert neben anderen Frauenfördermaßnahmen auch das Mentoring-Programm feRNet. Sie ist Vorstandsmitglied im Bundesverband Forum Mentoring e. V.



Anke Kujawski, M.A., ist Mitarbeiterin in der Stabstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt an der Technischen Universität Dortmund. Dort koordiniert sie die Linie der Ingenieurwissenschaften des Mentoring-Programms mentoring³ (ScienceCareerNet Ruhr). Sie ist Vorstandsmitglied im Bundesverband Forum Mentoring e. V.

Teil C

Firmenbeispiele

Cross Mentoring – Wie läuft es in der Praxis?

11

Ulrike Krauthammer

Zusammenfassung

Wie läuft Cross Mentoring in der Praxis? Als Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen berichte ich von meinen Erfahrungen aus verschiedenen Cross Mentoring-Runden. Die Schilderung erfolgt aus der Unternehmenssicht, warum das Instrument Cross Mentoring gewählt wird und welche Vorteile es hat. Auch werden Beispiele für geeignete Themenstellungen im Cross Mentoring aufgezeigt. Ich gebe Ihnen Hintergründe zum Auswahlprozess von Mentees, aber auch von Mentoren. Dabei wird auf die Beteiligung eines externen Dienstleisters eingegangen und seine Rolle beleuchtet. Neben den Beteiligten am Cross Mentoring erhalten Sie einen Überblick über den Ablauf des Cross Mentoring-Programms sowie Informationen zur Rolle des Mentees und des Mentors in dieser Personalentwicklungsmaßnahme. Mir ist es wichtig, Ihnen einen Einblick zu geben, warum das Cross Mentoring so viel Erfolgsfaktoren hat und warum ich davon überzeugt bin, dass sich im Cross Mentoring eine Win-win-Situation für den Mentee und den Mentor sowie für die Unternehmen ergibt.

Hatten Sie schon einmal ein Blind Date? Ähnlich ist das Gefühl, bei einem ersten Treffen im Cross Mentoring seinen ausgewählten Mentee zu begegnen. Gern will ich Ihnen mehr darüber berichten:

Ich bin seit 1998 Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen und arbeite seit 2001 als Hauptabteilungsleiterin. In dieser Zeit habe ich als Mentorin fünf verschiedene

U. Krauthammer (✉)
Kiel, Deutschland
E-Mail: ulrike.krauthammer@provinzial.de

Mentees begleiten dürfen, drei davon im Cross Mentoring. Aus den Erfahrungen aus dem Cross Mentoring möchte ich Ihnen berichten.

So wie ich das Cross Mentoring kennengelernt habe, startet es in der Regel mit einem Treffen von etwa zehn Mentees und genauso vielen Mentoren aus verschiedenen Unternehmen. Organisiert wird das Ganze von einem professionellen Dienstleister, der für die beteiligten Unternehmen das Cross Mentoring Programm begleitet.

Beim ersten Zusammentreffen aller Beteiligten stellt sich die spannende Frage „Wer ist mein Mentee?“ beziehungsweise „Wer ist mein Mentor?“

Was passiert, bevor dieses erste Treffen stattfinden kann?

11.1 Aus der Sicht des Unternehmens

Die Mitarbeiter sowie die Qualität der Führung und Zusammenarbeit sind wichtige Dimensionen für den Unternehmenserfolg.

Viele Unternehmen setzen bei der Unterstützung dieses Ziels auf das Instrument „Cross Mentoring“!

Das Cross Mentoring ist eine strukturierte Methode, den Blick über den Tellerrand in ähnliche oder übertragbare Branchen zu werfen.

Für die zu entwickelnden Mitarbeiter soll ein neutraler Austausch mit Kollegen aus anderen Branchen oder Unternehmen ermöglicht werden. Im eigenen Unternehmen ist es oft schwer, einen neutralen Ansprechpartner zu finden, um über aktuelle Themen, Karriereplanung oder andere Herausforderungen zu sprechen. Hier kann es durch das Zusammentreffen von verschiedenen Aufgabenbereichen beispielsweise in Projektsituationen oder anderen übergreifenden Themenstellungen zu nicht gewünschten Berührungspunkten kommen. Gerade diese Begegnung im Arbeitsalltag findet mit einem Externen nicht statt und der Externe bietet eine gewollte Unbefangenheit.

Neben der Teilnahme an einzelnen ein- bis mehrtägigen Seminartagen bietet sich hier für den Mentee die Möglichkeit, über einen langen Zeitraum begleitet zu werden. Die Kontinuität sowie die immer wieder anfallenden Rückmeldungen aus der Praxis bieten eine besondere Möglichkeit des Lernens und des sich Entwickelns. Über ein ganzes Jahr befindet sich der Mentee in dieser besonderen Personalentwicklungsmaßnahme.

Das Cross Mentoring eignet sich für Unternehmen, in denen ein partnerschaftlicher Umgang in der Führung stattfindet. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und das Führen über Ziele mit gelebter Eigenverantwortung findet sich auch im Cross Mentoring Prozess wieder.

Der Befürchtung von Unternehmen, dass sie durch die neuen Kontakte zu branchennahen Unternehmen ihre besten Mitarbeiter verlieren könnten, wird mit einer Abwerbeklausel begegnet. Die Klausel regelt, dass sich die Beteiligten des Cross Mentoring Prozesses verpflichten, für den Zeitraum des Mentorings und einen vereinbarten Zeitraum danach keine Abwerbeaktion zu betreiben.

11.1.1 Auswahl des Mentee

In dem Unternehmen, in dem ich tätig bin, startet der Personalbereich den Prozess, um einen Mentee für eine Cross Mentoring Runde auszuwählen.

Im Gegensatz zum internen Mentoring findet hier kein Bewerbungsprozess statt, sondern ein gesteuertes Auswahlverfahren. In unserem Unternehmen wird ein Mentee pro Jahr vom Personalbereich benannt. In anderen Unternehmen können durchaus auch mehrere Mentees gleichzeitig benannt oder ausgewählt werden; dies hängt in der Regel von der Größe des Unternehmens ab.

In der Regel fragt der Dienstleister für das Cross Mentoring Anfang des Jahres an, wer als Mentee vom Unternehmen ausgewählt wurde. In einem Beratungsgremium, welches mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Personalbereich besetzt ist, wird überlegt, welcher Mitarbeiter für das Cross Mentoring infrage kommt.

Die erste Grundvoraussetzung für die Auswahl des künftigen Mentees ist, dass der Mitarbeiter bereits in der Führungsfunktion (= Abteilungsleitung) ist! Dabei ist es unerheblich, wie lange der Mitarbeiter bereits als Führungskraft tätig ist.

Auf dieser Grundlage wird geschaut, ob eines oder mehrere der nachfolgenden Kriterien auf einzelne Führungskräfte im Haus zutreffen:

- Hat die Führungskraft in ihrer Funktion eine besondere Außenwirkung?
Dabei steht nicht die Außenwirkung auf externe Kunden im Mittelpunkt, sondern vor allem die Wirkung außerhalb ihres Aufgabenbereiches in das Unternehmen. Hier sind z. B. Mitarbeiter in Querschnittsfunktionen besonders im Fokus. Die Kenntnisse über strukturelle Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens sind für diese Führungskraft von besonderer Bedeutung.
- Gibt es bei einzelnen Führungskräften besondere Themenstellungen, die im Personalbereich bekannt und für ein Cross Mentoring besonders geeignet sind?
Durch zurückliegende Beratungsgespräche oder kollegialen Austausch mit dem Personalbereich sind eventuell schon Problematiken transparent geworden.
Bei den bekannten Problemstellungen handelt es sich um zufallsgetriebene Informationen, die nicht durch systematische Abfragen dem Personalbereich zur Verfügung stehen.
- Steht die Führungskraft vor besonderen Herausforderungen?
Beispiele hierfür sind:
 - Anstehende Strukturveränderungen im eigenen Bereich, die die Führungskraft in naher Zukunft umzusetzen hat.
 - Durch den Ausfall von Führungskräftekollegen steht für die Führungskraft die Führung von mehreren Bereichen über einen längeren Zeitraum an.
 - Stärkung eines Abteilungsleiters, da die Hauptabteilungsleitung für längere Zeit unbesetzt ist.

- Die Führung verändert sich von einer standortbezogenen Führung zu einer standortübergreifenden Führung.
- Ein Bereichswechsel steht für die Führungskraft bevor.
- ...
- Wünscht die Führungskraft eine Standortbestimmung oder die Unterstützung bei Schritten zur Weiterentwicklung?
 - Die Führungskraft möchte auf der Karriereleiter weiter nach oben.
 - Die Führungskraft wünscht sich für die eigene Entwicklung Impulse von außen.
- Hat die Führungskraft das Potenzial für weitergehende Aufgabenstellungen wie die Übernahme einer umfangreichen Projektleitung oder den Sprung in die nächste Hierarchiestufe?

Zusammengefasst eignen sich für das Cross Mentoring Themen und Fragestellungen, die in unterschiedlichen Unternehmen ähnlich vorzufinden sind. Persönliche und sehr individuelle Themenstellungen sind dagegen für ein Cross Mentoring nicht gut geeignet.

Der künftige Mentee wird abschließend auch unter dem Aspekt ausgewählt:

„Wer sollte uns als Unternehmen nach außen vertreten?“

Hat nun das Beratungsgremium zwei bis drei mögliche Kandidaten für die anstehende Cross Mentoring Runde identifiziert, ist eine Rangfolge festzulegen.

Der Personalbereich geht auf die Hauptabteilungsleitung zu, deren Führungskraft die erste Priorität erreicht hat. Das Cross Mentoring Programm wird vorgestellt. Der Personalbereich erläutert die Zielstellung, den Ablauf und die Rahmenbedingungen eines Cross Mentoring Programms.

Gemeinsam wird unter anderem auch beleuchtet, ob die Maßnahme des Cross Mentoring zum jetzigen Zeitpunkt passend ist.

Die folgenden Aspekte können relevant sein:

- Passt die Maßnahme in die aktuellen Themenstellungen der Hauptabteilung?
- Sind durch umfangreiche Projektthemen die Kapazitäten anderweitig gebunden?
- Sind für die ausgewählte Führungskraft andere Personalentwicklungsmaßnahmen geplant?
- Wäre zum Beispiel ein Coaching die geeignetere Maßnahme?
- Gibt es aufgrund der persönlichen Situation der Führungskraft Restriktionen?

Kommen die Beteiligten zu dem Ergebnis, dass das Cross Mentoring die richtige Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt ist, verabredet der Hauptabteilungsleiter mit dem Personalbereich die weitere Kommunikation in Richtung des künftigen Mentee.

In der Regel informiert zunächst der zuständige Hauptabteilungsleiter seine Führungskraft über die Auswahl zum Mentee im Cross Mentoring. Oft löst dies beim ausgewählten Mentee das Erleben einer hohen Wertschätzung aus, da es sich um einen gesteuerten Auswahl- und nicht um einen Bewerbungsprozess handelt. Der ausgewählte Mentee stellt nicht die Überlegung an, dass bei seiner Auswahl die „dringende Bearbei-

tung“ seiner Defizite im Vordergrund stand. Die Annahme der Anerkennung beim künftigen Mentee ist gewünscht und richtig!

Im Anschluss gibt der Personalbereich dem künftigen Mentee weitere Informationen zum Cross Mentoring Programm. Der Personalbereich hat im Vorfeld geklärt, ob vorherige Teilnehmer im Cross Mentoring aus dem Unternehmen dem neuen Mentee als Ansprechpartner zur Verfügung stünden. So kann der neue Mentee den Kontakt zu ehemaligen Mentees aufnehmen und offene Fragen zum Programm besprechen.

Dieser Ablauf ist mir aus dem Unternehmen bekannt, in dem ich tätig bin. Es gibt auch andere Möglichkeiten, Mentees zu rekrutieren, indem zum Beispiel ein Bewerbungsverfahren durchgeführt wird. In anderen Unternehmen wird das Bewerbungsverfahren durchaus auch für die Auswahl eines Mentees zum Cross Mentoring praktiziert.

11.1.2 Auswahl des Mentors

Für die anstehende Cross Mentoring Runde wird in der Regel auch ein Mentor aus dem jeweiligen Unternehmen gestellt. Hier kann entweder auf erfahrene Mentoren zurückgegriffen werden, die sich bereit erklären, für eine Cross Mentoring Runde zur Verfügung zu stehen. Oder über den Personalbereich werden Führungskräfte gefragt, neu die Mentorenrolle zu übernehmen.

Welche Anforderungen werden in unserem Unternehmen an den Mentor gestellt?

- Eine Führungskraft, die hierarchisch über dem Mentee steht
- Langjährige Führungserfahrung
- Projekterfahrung
- Erfahrung in Veränderungsprozessen in der Führungsfunktion
- Die Führungskraft lebt die Kultur und das Führungsverständnis unseres Unternehmens und trägt diese nach außen
- Die Führungskraft hat ein wirkliches Interesse und Spaß am Mentoring sowie am Austausch und Dialog

Nach Auswahl eines Mentees und Mentors startet die Tandem-Bildung beim externen Dienstleister.

11.1.3 Warum entscheiden sich Unternehmen für einen externen Dienstleister?

Es ist ganz wichtig, sich für einen Dienstleister zu entscheiden, der ein ausgewiesener Experte im Cross Mentoring ist. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Matching gegeben. Der Dienstleister setzt sich bei der Zusammenstellung der Tandems die „Mentoringbrille“ auf und geht ganz unvoreingenommen auf Mentee und Men-

tor zu. Der Mentee kann in den Interviews gegenüber einem Fremden ganz offen über seine Themenstellungen reden und seinen Beratungsbedarf aufzeigen. Der Dienstleister ist frei von Historienwissen und kann so ganz frei aufgrund der beschriebenen Bedarfe die Bildung eines optimalen Tandems vorschlagen. Für den Mentee ist der Dienstleister ein Partner, der kommt und wieder geht, und somit ist es wesentlich einfacher, sich mit seinen Themen zu offenbaren. In diesem Zusammenspiel ist kein Gesichtsverlust zu befürchten. Ist ein optimales Cross Mentoring Tandem gefunden, ist der Erfolg des gesamten Programms so gut wie garantiert!

11.2 Was ist der Auftrag an den Dienstleister?

Der Dienstleister hat den Auftrag, das Matching durchzuführen. Hierbei geht es ähnlich wie bei einer Partnervermittlung um die Zusammenstellung der sogenannten Tandems von Mentee und Mentor. Ein gut gebildetes Tandem bildet den elementar wichtigen Grundstein der Mentor-Mentee-Beziehung.

Der externe Dienstleister führt persönliche Gespräche mit allen Mentoren und Mentees. Zielstellung ist es, bei der Tandembildung eine möglichst ideale Kombination der Persönlichkeiten zu realisieren.

In Interviews öffnen sich die Mentees und Mentoren gegenüber dem Interviewpartner, sodass der Dienstleister die Personen sowie deren Themen gut kennenlernt.

Die Tandems werden mit viel Fingerspitzengefühl und Sorgfalt zusammengestellt. Die Trefferquote im Matching ist die wichtigste Basis für eine erfolgreiche Cross Mentoring Runde.

11.3 Ablauf des Cross Mentoring Programms

Und nun ist es so weit, das erste Blind Date findet statt:

In einer Auftaktveranstaltung treffen Mentees und Mentoren unter der Leitung des externen Dienstleisters aufeinander. Ab diesem Zeitpunkt hat der Dienstleister die Begleitung übernommen. Alle Teilnehmer sind gespannt, welche Person für das kommende Jahr sein Mentor beziehungsweise sein Mentee wird. Um die Spannung zu halten, werden Umschläge verteilt, in denen das Geheimnis gelüftet wird, und so finden sich die Tandems zusammen.

Die Tandems tauschen sich bereits bei der Auftaktveranstaltung aus. Meistens werden schon die Termine für die ersten gemeinsamen Treffen festgelegt und so startet das Cross Mentoring zwischen Mentee und Mentor.

Es beginnt eine Zusammenarbeit, die über circa ein Jahr angelegt ist. In Abständen von vier bis sechs Wochen trifft sich das Tandem zu ausführlichen und vertrauensvollen Gesprächsrunden. Hier können beispielsweise Themen zum Change-Management, zur Mitarbeiterentwicklung oder auch Fragen rund um die eigene Karriere angesprochen werden.

11.3.1 Welche Rolle hat der Mentee?

- Der Mentee als Initiator ...
 - zeigt Eigeninitiative zur Organisation der Treffen und hält den Kontakt zum Mentor.
 - ist bereit, sich beruflich weiterentwickeln zu wollen und verfolgt berufliche und persönliche Ziele.
 - stellt mögliche Themen und Lösungswege vor und setzt Ergebnisse um.
 - beobachtet sich selbstkritisch und sieht Fehler als Lernchance. Der Mentee ist fähig, Kritik anzunehmen.

Ein hohes Engagement im Cross Mentoring Prozess wird von dem Mentee erwartet!

- Der Mentee als Partner ...
 - geht mit seinem Mentor offen und vertrauensvoll um.
- Der Mentee als Feedbackgeber ...
 - gibt offenes Feedback und übt konstruktive Kritik.

11.3.2 Welche Rolle hat der Mentor?

- Der Mentor als Zuhörer, Fragender, Gesprächspartner ...
 - geht mit dem Mentee offen und vertrauensvoll um.
 - regt zum Nachdenken und zur Diskussion an.
- Der Mentor als Ratgeber ...
 - berät in aktuellen beruflichen und persönlichen Situationen.
 - gibt theoretischen Input in fachlichen Fragen.
 - ist Sparringspartner.
 - ist persönlicher Karriereberater.
- Der Mentor als Unterstützer ...
 - erkennt Stärken und Potenziale und unterstützt die gezielte Entwicklung.
 - ermutigt zu neuen Verhaltensweisen und bespricht die Erfahrungen, die der Mentee damit macht.
 - ist „Networking-Partner“.

11.3.3 Was passiert neben den bilateralen Treffen in der Cross Mentoring Runde?

Zeitnah nach dem Start hinterfragt der Dienstleister bei den Mentees und Mentoren, ob das Matching passt. Denn nur wenn die Chemie im Duo stimmt, ist eine erfolgreiche

Zusammenarbeit möglich. Vertrauen und Sympathie sind die wichtigsten Voraussetzungen für einen gelungenen Cross Mentoring Prozess.

Ein professioneller Dienstleister, der sich um das Matching kümmert, ist ein guter Garant für passend zusammengestellte Tandems. Sollte dies im Einzelfall nicht gelungen sein, bedarf es hier eines zügigen Wechsels.

Die bilateralen Treffen werden durch Treffen in der Gruppe mit allen Mentees begleitet.

Bei den Cross Mentoring Programmen, an denen ich als Mentorin teilgenommen habe, fanden im Laufe des Jahres drei Veranstaltungen nur für die Gruppe der Mentees statt.

Schwerpunkte dieser Treffen sind neben dem Austausch unter den Mentees auch Input zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Ebenso ist das Netzwerken ein wichtiger Bestandteil dieser Treffen.

Auch für die Gruppe der Mentoren wurde im Laufe des Jahres ein Treffen organisiert, welches zum Austausch unter den Mentoren dient. Hierbei stehen Erfahrungen als Mentor, aber auch das Interesse an aktuellen Themenstellungen in anderen Unternehmen im Vordergrund.

Nach der Auftaktveranstaltung findet ungefähr zur Halbzeit des Cross Mentoring-Programms ein erneutes gemeinsames Treffen aller Mentees und Mentoren statt. In der Regel gibt es Vorträge zu Themen aus der Wirtschaft oder Seminarangebote, die für diesen Teilnehmerkreis interessant sind.

Und dann trifft sich dieser große Teilnehmerkreis noch einmal zur gemeinsamen Abschlussveranstaltung. Im Mittelpunkt dieser Veranstaltung steht das Feedback zu den Erfahrungen im Cross Mentoring.

Ein Jahr ist für alle Beteiligten oftmals wie im Fluge vergangen.

11.4 Warum ist das Cross Mentoring so erfolgreich?

Das Erfolgsrezept des Cross Mentorings lässt sich mit einem Satz beschreiben:

Im Cross Mentoring ergibt sich eine Win-win-Situation für den Mentee und den Mentor sowie für die Unternehmen!

11.4.1 Aus der Sicht des Mentee

Mentees genießen einen „neutralen“ Austausch mit Kollegen in anderen Unternehmen. Gerade Führungskräften fehlt oft in den eigenen Unternehmen ein neutraler Ansprechpartner, um aktuelle Herausforderungen zu besprechen. Ein ehrliches und interessenfreies Feedback auf berufliches Verhalten außerhalb der eigenen Organisation kann gezielt zur Entwicklung genutzt werden.

Ein intensiver Austausch über Erfahrungen hilft, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Der Mentee sieht in dem Mentor einen wertvollen Ratgeber und Gesprächs-

partner in Fragen rund um den Führungsalltag. Das Cross Mentoring erlaubt es dem Mentee, in einem geschützten Raum Kritik zu äußern und Schwächen zuzugeben. Die eigenen Lernfelder können thematisiert und bei Bedarf auch bearbeitet werden. Im eigenen Unternehmen ist oftmals der Anspruch da, nach außen ein perfektes Bild abgeben zu müssen und stets zu zeigen, dass man alles im Griff hat. Auch bietet sich dem Mentee die Möglichkeit, eigene Grenzen zuzugeben, ohne das Bild der eigenen Überforderung nach außen abzugeben. Im Cross Mentoring bietet sich die einmalige Möglichkeit, in einem absolut vertrauensvollen Austausch Neues anzusprechen und auszuprobieren.

11.4.2 Aus der Sicht des Mentors

Der Mentor ist niemals nur „Geber“ sondern auch „Nehmer“ im Cross Mentoring Prozess.

Zunächst ist es spannend, sowohl den Mentee als Person kennenzulernen als auch ihr Arbeits- und Aufgabenfeld. Für den Mentor ist es spannend, sich mit neuen Aufgabenfeldern vertraut zu machen und sich dann auf die Themenstellungen des Mentees einzulassen. Dies kann von Fragestellungen rund um die Organisation, Kapazitäten, Motivation der Mitarbeiter, Zusammenarbeitsthemen und Konflikten bis hin zur Selbstdarstellung der eigenen Person gehen.

Die Gespräche mit dem Mentee erweitern den eigenen Horizont und die Beratungskompetenz und geben Anstoß zur Selbstreflexion. Für den Mentor ist es interessant, Vorgehensweisen in anderen Branchen und Unternehmen kennenzulernen. Vielleicht lassen sich daraus für den Mentor neue Ideen und Alternativen ableiten. Auch macht es Spaß, junge Führungskräfte zu fördern und die Entwicklung über ein Jahr hinweg zu begleiten. Besonders dann, wenn im Laufe des Cross Mentoring gemeinsam erarbeitete Vorgehensweisen schon Früchte tragen, ist die Aufgabe des Mentors sehr bereichernd.

11.4.3 Warum empfehle ich das Cross Mentoring?

- Das Matching ist im Cross Mentoring von weniger Restriktionen begleitet. Im eigenen Unternehmen sollten der Mentor und der Mentee möglichst keine Berührungspunkte auf der Arbeitsebene haben. Diese Voraussetzung ist beim Cross Mentoring durch die unternehmensübergreifende Tandembildung von vornherein gegeben. So ist die Auswahl an Mentoren und Mentees größer. Es bestehen mehr Chancen für ein passendes Matching.
- Durch die absolute Neutralität des Mentors entsteht schnell ein Vertrauensverhältnis, welches die Möglichkeit gibt, tabulos die anstehenden Themen zu diskutieren. Es kommen Themen in die Diskussion, die bei einem gemeinsamen Unternehmenshintergrund gar nicht angesprochen würden.

- Sowohl der Mentor als auch der Mentee erhalten neue Impulse und Eindrücke aus anderen Unternehmen, die auf das eigene Handeln übertragbar sind und neue Strategien zum Erfolg werden können.

Über die Autorin



Ulrike Krauthammer ist seit 1998 bei der Provinzial mit einer Führungsaufgabe betraut und seit 2001 Hauptabteilungsleiterin bei der Provinzial Nord Brandkasse AG in Kiel. In dieser Zeit hat sie Teams in unterschiedlichen Zusammensetzungen und mit verschiedenen Themenstellungen geleitet. Frau Krauthammer engagiert sich bereits zum fünften Mal als Mentorin, davon dreimal im Cross Mentoring.

Frau Krauthammer hat zuvor Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Versicherungswesen in Köln studiert und das Studium als Diplom-Betriebswirtin abgeschlossen.

Frau Krauthammer ist 46 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Söhne.

Cross Company Mentoring – ein geeignetes Instrument der Führungskräfteentwicklung?

12

Beate Schmidt

Zusammenfassung

In diesem Beitrag möchten wir die Besonderheit des bundesweiten Cross-Company-Mentoring-Programms für Frauen vorstellen. Über den Zeitraum von 17 Jahren konnten wir in 17 Zyklen mit mehr als 800 Mentees und etwa 600 Mentorinnen und Mentoren viele Erfahrungen sammeln zu Zielgruppen, Programmgestaltung und Inhalten. Außerdem konnten die Effekte der Maßnahme im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung der einzelnen Unternehmen und das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils im Management geprüft werden.

12.1 Das Programm

12.1.1 Entstehung und Entwicklung des Programms

Aus dem Kreis der am „Forum Frauen in Wirtschaft“ beteiligten Unternehmen haben sich 1998 fünf Firmen zusammengeschlossen, um das Programm „Cross Company Mentoring“ im Herbst des folgenden Jahres zu starten. Das übergeordnete Ziel war die Erhöhung des Frauenanteils in anspruchsvollen Fach- und Führungsaufgaben in den jeweiligen Unternehmen. Bereits im Pilotzyklus 1999 waren jeweils 20 Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren aus ganz Deutschland beteiligt. Der Fokus lag auf dem individuellen Austausch des jeweiligen Mentoring-Tandems, begleitet durch ein Rahmenprogramm mit Auftakt- und Abschlussveranstaltung für alle Teilnehmenden und inhaltlichen

B. Schmidt (✉)
Fraport AG, 60547 Frankfurt, Deutschland
E-Mail: B.Schmidt02@Fraport.de

Workshops für die Mentees. Die gesamte Organisation des Cross Company Mentorings liegt seit dem ersten Zyklus in den Händen der jeweiligen Programmverantwortlichen der beteiligten Unternehmen. Seit Beginn des Programms ist die Anzahl der Tandems kontinuierlich gestiegen und das Rahmenprogramm wurde von den Verantwortlichen immer wieder an die sich verändernde Bedarfslage angepasst.

Aktuell (März 2016) läuft der 17. Zyklus des Cross Company Mentorings, der im September 2015 startete. Seit dem Zyklus 2008/2009 sind die gleichen neun Unternehmen mit bundesweiten Standorten an dem Programm beteiligt und es wurden seitdem in jedem Zyklus etwa 65 Mentoring-Tandems gematcht. An dem Programm nehmen die Unternehmen Axel Springer SE, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Fraport AG, Hewlett-Packard GmbH, Lufthansa Group, Merck, Robert Bosch GmbH und Sanofi-Aventis Deutschland GmbH teil. Die Anzahl der Mentees pro Unternehmen liegt im Bereich von vier bis zwölf und variiert somit deutlich zwischen den Unternehmen. Maßgeblich ist, dass ein Unternehmen die gleiche Anzahl Mentorinnen bzw. Mentoren zur Verfügung stellt wie es Mentees ins Programm aufnimmt.

12.1.2 Definition von Mentoring in diesem Programm

Dieses Cross Company Mentoring Programm ist ein Entwicklungsprogramm für Frauen. In diesem Rahmen verstehen die beteiligten Unternehmen unter Mentoring einen Prozess, in dem eine Person, nämlich die Mentorin oder der Mentor, die Karriere und die Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung unterstützt. Die Mentorinnen und Mentoren sind in einer deutlich höheren Führungsebene als die Mentees und haben eine längere Führungserfahrung. Der Austausch der Tandems ist vertraulich, um Lernen und Experimentieren zu fördern und um potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickeln zu können. Mentoring bedeutet somit auch, eine Person zu bestmöglichen Leistungen zu bringen, indem sie sich die Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors sowie die eigenen Erfahrungen zunutze macht.

12.1.3 Ziele des Programms

Das Programm hat das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen und in verantwortungsvollen Fachpositionen zu erhöhen. Die teilnehmenden Frauen sollen in ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung unterstützt werden und mit den erfahrenen Mentorinnen und Mentoren Fach- und Erfahrungswissen austauschen. Die Mentorinnen und Mentoren sollen Einblick in die berufliche Situation von Frauen erhalten, die sich in häufig männlichen Umwelten behaupten und sich oft in den daraus resultierenden Konflikten allein gelassen fühlen. Auch sollen sie Impulse und Vorbilder erhalten, wie sie berufliche und private Karrieren vereinbaren können. Die Führungsleistung aller

Teilnehmenden soll durch das Cross Company Mentoring verbessert werden. Außerdem wird erwartet, dass durch das Kennenlernen anderer Unternehmensstrukturen und -kulturen das eigene organisationale Handeln überprüft und gezielter gestaltet wird. Durch die Vergrößerung des Netzwerks soll der Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg gefördert werden. Die Bindung der Führungskräfte und der weiblichen Nachwuchstalente an das eigene Unternehmen ist ein weiteres Ziel.

12.1.4 Das Programm im Jahresverlauf

Als äußerer Rahmen wird das Programm durch eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung für alle Teilnehmenden sowie mit zwei Workshops für die Mentees unterstützt. Die Veranstaltungen des Rahmenprogramms werden von den beteiligten Unternehmen abwechselnd ausgerichtet und das Kennenlernen von Mentee und Mentorin bzw. Mentor sowie die jeweilige Klärung der Rolle und der Erwartungen stehen im Mittelpunkt. Weiter dienen die Veranstaltungen dem Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerks. Die Auftakt- und Abschlussveranstaltung werden durch externe Gäste mit Impulsvorträgen zu Themen wie z. B. Gender und Diversity, Gesundheit und Resilienz, Führung und Management oder durch Referentinnen und Referenten mit spannenden Berufsbiografien begleitet. Im Rahmen der Abschlussveranstaltung endet das Mentoring mit einer finalen Reflexion des Rahmenprogramms und der Tandemarbeit. In den für die Mentees angebotenen Workshops geht es um Schwerpunktthemen wie z. B. Karriereplanung, Selbstmarketing, Verhandeln in eigener Sache oder Netzwerken.

Während des gesamten Programms bleibt der Vorgesetzte der Mentee erster Ansprechpartner bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Mentoring-Programm, z. B. hinsichtlich der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen oder der Planung nächster Karriereschritte. Für den Erfolg des Programms ist es deshalb hilfreich, dass sich die Mentee mit ihrer eigenen Führungskraft über die für sie relevanten Inhalte und Themen austauscht. Die Führungskraft kann durch das Mentoring-Programm profitieren, weil die Mitarbeiterin neue Fähigkeiten und Qualifikationen erwirbt und ein größeres Netzwerk aufbaut. Erfahrungsgemäß kommt es bei der Mentee durch das Programm zu einer erhöhten Arbeitsmotivation und verbesserten Bindung an die eigene Firma. Auch kann die Mentee durch den Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor häufig mehr Verständnis für die Arbeitssituation ihrer Vorgesetzten aufbringen.

Die Organisation und inhaltliche Gestaltung des Cross Company Mentorings wird hauptsächlich von den Programmverantwortlichen in den jeweiligen Unternehmen übernommen.

Zu den weiteren Aufgaben der Programmverantwortlichen gehören

- die Programmkonzeption,
- die Unterstützung der HR-Verantwortlichen bei der Auswahl der Mentees,
- die Auswahl und Motivation der Mentorinnen und Mentoren,

- die Vorbereitung von Mentees, Mentorinnen und Mentoren auf das Programm und ihre jeweilige Rolle,
- Ansprechpartner und Berater zu sein für die Mentees, Mentorinnen und Mentoren und für die Führungskräfte der Mentees vor und während des Programms,
- die Ausrichtung der Veranstaltungen,
- die Auswertung der jeweiligen Zyklen,
- die Anpassung der Konzeption des Programms und
- die Programmkommunikation.

12.1.4.1 Benennung der Mentees

Die Mentees kommen entweder aus dem Talentpool der Unternehmen oder werden von den Fachabteilungen vorgeschlagen und anhand definierter Kriterien von der Personalabteilung ausgewählt. Die Programmverantwortlichen in den Unternehmen erhalten von der Personalabteilung einen Lebenslauf und ein strukturiertes Motivationsschreiben der ausgewählten Mentees. In einem persönlichen Gespräch lernen die Programmverantwortlichen die Mentee kennen und schärfen mit ihr gemeinsam Ziele und Themen für das Programm. Weiter erfahren die Programmverantwortlichen für die Mentee relevante Punkte, die beim Matching zu beachten sind.

12.1.4.2 Matching

Für das Matching treffen sich die Programmverantwortlichen aller Unternehmen, um die Mentees und deren besonderen Wünsche und Interessen vorzustellen. Die Programmverantwortlichen können somit prüfen, inwieweit in ihrem Unternehmen ein geeigneter Tandempartner vorhanden ist. Dabei beachten sie unterschiedlichste Kriterien. Ein entscheidendes Kriterium ist die räumliche Nähe zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee, um persönliche Treffen der Tandems zu erleichtern. Weitere Kriterien für das Matchen sind die hierarchische und persönliche Passung. Die Mentorinnen und Mentoren sind in der Regel in einer deutlich höheren Führungsebene als die Mentees und haben eine längere Führungserfahrung. Dazu sagt eine Mentee:

Persönlich ist es für mich sehr hilfreich, einen Mentor zu haben, der schon länger im Berufsleben steht und über Höhen und Tiefen berichten kann und wie diese mit größerem Zeitverlauf an Bedeutung verlieren. Die Erfolge bleiben groß, „vermeintliche“ Rückschläge oder Ärgernisse kann man später anders betrachten. Diese Lebenserfahrung hilft, die eigene Betrachtungsweise zu hinterfragen.

In Einzelfällen wurden Mentees auch mit Mentorinnen oder Mentoren gematcht, die jünger sind oder deren Team kleiner ist als das der Mentee. In diesen Fällen gab es andere Aspekte (besondere persönliche Situation, anspruchsvolle Aufgabe, spannende Berufsbiografie), die zu der Entscheidung geführt haben. Viele Mentees wünschen sich vor Start des Programms eine Mentorin oder einen Mentor mit einem ähnlichen fachlichen Hintergrund. Erfahrungsgemäß ist das während des Mentoring-Prozesses weniger

wichtig als die persönliche Passung. Hier ist eine gute Vorbereitung der Mentees hilfreich, um diese Erwartung zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren.

Auch eine ähnliche persönliche Lebenssituation kann die Zusammenarbeit im Tandem fördern. Eine Mentee sagt dazu:

Ich bin total begeistert vom Cross Company Mentoring. Meine Mentorin und ich treffen uns alle vier Wochen für zwei Stunden. Ich bringe die Themen mit, bereite die Treffen vor und nach. Wir diskutieren in den Treffen Situationen und Fragestellungen durch, betrachten sie aus verschiedenen Gesichtspunkten und erarbeiten gemeinsam Handlungsmöglichkeiten. Hilfreich ist dabei vor allem der große Erfahrungsschatz, den meine Mentorin mitbringt. So hat sie meistens schon ähnliche Situationen erlebt und kann aus dem Nähkästchen plaudern. Hilfreich ist auch, dass meine Mentorin und ich einen ähnlichen privaten Background (beide verheiratet und Kinder) haben.

Weitere inhaltliche Aspekte, auf die die Mentees bei der Wahl von Mentorin bzw. Mentor wertlegen sind:

- Unternehmen
- Geschlecht, Familienstand
- Erfahrung mit Matrixorganisationen
- Führung interkultureller Teams
- Führung virtueller Teams
- internationale Erfahrung
- gibt gern und gut Rückmeldung
- langjährige Führungserfahrung

Auf Grundlage der verschiedenen Kriterien und Wünsche bestimmen die Programmverantwortlichen ein bis zwei Monate vor Beginn des Programms die jeweiligen Tandems und laden diese zu der im September stattfindenden Auftaktveranstaltung ein.

12.1.4.3 Vorbereitung der Mentees und der Mentorinnen und Mentoren

Nach dem Matching findet innerhalb der Unternehmen die erste Vorbereitung der Mentees statt. Dazu werden alle Mentees eines Unternehmens zu einer gemeinsamen Veranstaltung eingeladen. In diesem Rahmen werden den Mentees ihre Mentorin bzw. ihr Mentor genannt und sie erhalten deren Lebensläufe. Es werden außerdem Informationen zum Programm gegeben sowie die Rolle als Mentee geklärt. Weiter dient diese Veranstaltung als erstes Netzwerktreffen der Mentees innerhalb des eigenen Unternehmens. Im Vergleich dazu ist die Vorbereitung der Mentorinnen und Mentoren sehr unterschiedlich: manche Unternehmen laden sie ebenfalls zu einem Workshop ein, während in anderen die Vorbereitung in einem persönlichen Gespräch erfolgt. Einige der Mentorinnen und Mentoren sind „Wiederholungstäter“ und benötigen in der Regel nur wenige Informationen.

12.2 Anforderungen, Aufgaben und Möglichkeiten für die Teilnehmenden

12.2.1 Die Mentees

Im Cross Company Mentoring Programm sind die Mentees ausschließlich Frauen. Je nach Unternehmen haben die Mentees bereits eine Führungsposition inne oder sind in einer vergleichbaren Spezialisten- bzw. Projektleitungsposition. In den Unternehmen werden die Frauen als überdurchschnittlich erfolgreich wahrgenommen und haben ein überdurchschnittliches Potenzial für eine berufliche Weiterentwicklung. Das bedeutet, dass ein Entwicklungspotenzial deutlich erkennbar ist und diese Talente durch das Programm weiter gefördert werden sollen.

Für die Mentees ist das unternehmensübergreifende Mentoring teilweise geeigneter als ein internes, da die Mentees beispielsweise Funktionen im Unternehmen haben, in denen sie mit vielen Bereichen in Arbeitsbeziehungen stehen oder in Zukunft stehen werden. Weiter bietet der Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg die Möglichkeit für Offenheit ohne negative Auswirkungen auf das berufliche Weiterkommen zu befürchten. Auch kommt es durch das Kennenlernen anderer Unternehmensstrukturen und -kulturen zur Auseinandersetzung mit der äußeren Wahrnehmung des eigenen Unternehmens.

Für die Teilnahme am Cross Company Mentoring gibt es keine Altersbeschränkung oder formale Qualifikationsvoraussetzung. Auf der fachlichen und persönlichen Seite wird vorausgesetzt, dass die Mitarbeiterin

- mindestens zwei Jahre im jeweiligen Unternehmen tätig ist,
- bereits erste Erfahrung in der Personalführung oder Projektleitung gesammelt hat,
- bereit ist, sich weiterzuentwickeln und eine aktive Rolle im Unternehmen einzunehmen und
- fähig ist, Feedback anzunehmen, konstruktiv umzusetzen und Feedback zu geben.

Die Mentee sollte zu Beginn klare realistische Ziele für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung formulieren und sich mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor darüber verständigen. Mit der Hilfe ihrer Mentorin oder ihres Mentors sollen die eigenen Kompetenzen und Potenziale erkannt werden und konkrete Maßnahmen der Weiterentwicklung erarbeitet und eigeninitiativ umgesetzt werden.

Weiter können die Mentees vom Erfahrungsreichtum des Tandempartners profitieren und wertvolle Tipps für ihre Führungs- und/oder Projektaufgaben erhalten. Durch die Begleitung einer Mentorin bzw. eines Mentors hat die Mentee die Möglichkeit, Feedback zu erhalten und einzufordern. Außerdem kann die Mentee durch die zusätzliche Perspektive Impulse für wichtige Entscheidungen erhalten. Durch Rückmeldungen des Tandempartners kann das Selbstbild mit dem Fremdbild abgeglichen und reflektiert werden. Die Anregungen der Mentorin oder des Mentors können dabei helfen, Ideen für eigene Karriereschritte zu entwickeln und diese realistisch zu planen.

Eine Mentee berichtet aus ihrer Erfahrung:

Einer der wertvollsten Aspekte des Cross Mentoring Programms ist die Möglichkeit, über sich selbst mit einem neutralen und erfahrenen Dritten zu reflektieren. Einen Sparringpartner zu haben, der es erlaubt, eigene Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen und neue Impulse in Bezug auf die eigene Karriere zu erhalten. Vor allem diese Reflexion ermöglicht es der Teilnehmerin des Programmes, sich hinsichtlich ihrer Ansichten, Ziele und Strategien zu festigen und mit gestärkter Überzeugung an den eigenen Zielen zu arbeiten. Diese Aspekte machen die Teilnahme an einem solchen Programm sehr bereichernd.

12.2.2 Die Mentorinnen und Mentoren

Manche Unternehmen schlagen ihren Führungskräften im Rahmen der eigenen Personalentwicklung die Teilnahme beim Cross Company Mentoring vor, während in anderen Unternehmen die Programmverantwortlichen die Mentorinnen und Mentoren für eine Teilnahme gewinnen.

Ziel ist dabei z. B. die Entwicklung von Coaching-Kompetenzen oder auch die Möglichkeit einen Blick in ein anderes Unternehmen zu erhalten. Die Mentorinnen und Mentoren sollten in jedem Fall selbst Interesse am Programm haben, den eigenen Nutzen an der Teilnahme erkennen und genügend Zeit einbringen können und wollen. Weiter sollten sie über eine langjährige Führungserfahrung sowie interessante Kontakte innerhalb und außerhalb des Unternehmens verfügen. Besonders wichtig ist die Bereitschaft der Mentorin bzw. des Mentors, eine Nachwuchskraft in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und die eigenen Erfahrungen weiterzugeben. Auch das Interesse, das eigene Handeln zu reflektieren und Anregungen der Mentee zum eigenen Führungshandeln anzunehmen, wird bei der Auswahl der Mentorin oder des Mentors berücksichtigt. Es sollte die Offenheit dafür bestehen, durch die Mentee selbst etwas Neues lernen zu wollen und das als wichtigen Ertrag der Mentoring-Beziehung zu erkennen. Außerdem sollte die Fähigkeit und Bereitschaft vorhanden sein, sich in die Situation der Mentee hineinzuversetzen und ihr Wertschätzung und Vertrauen entgegenzubringen.

Zu den Aufgaben der Mentorin bzw. des Mentors gehören, der Mentee beratend zur Seite zu stehen und bei der Entwicklung von Strategien zur Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, ohne jedoch sofort eigene Lösungswege zu präsentieren. Außerdem sollte die Mentorin oder der Mentor die Mentee darin unterstützen, sowohl kurzfristige als auch langfristige realistische Karriereziele zu entwickeln und gemeinsam Teilschritte zur Erreichung der Ziele zu erarbeiten und zu diskutieren. Durch den Austausch und kritisch-konstruktives Feedback soll die Mentee unterstützt werden, ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln. Die Mentorin oder der Mentor sollte die Mentee auch dazu ermutigen, an vielversprechenden Projekten teilzunehmen bzw. Aufgaben wahrzunehmen, die ihre Sichtbarkeit im Unternehmen, insbesondere für wichtige Entscheidungsträger, erhöhen.

Die Mentoring-Beziehung ermöglicht auf diese Weise einen offenen Erfahrungsaustausch über Hierarchiegrenzen hinweg und schafft neue Perspektiven für die Personalentwicklung. Durch die Wechselseitigkeit dieser Beziehung haben die Mentorinnen und Mentoren

- die Chance, neue Impulse für ihre Führungsaufgaben zu erhalten,
- ein interessensfreies Feedback zu erhalten,
- die Möglichkeit zur Selbstreflexion und
- die Gelegenheit, ein unternehmensübergreifendes Netzwerk aufzubauen.

12.3 Evaluation

In den ersten Jahren des Programms wurde gegen Ende des jeweiligen Zyklus eine anonyme Evaluation durchgeführt. Dabei wurden Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren getrennt befragt zu ihrer Zufriedenheit mit dem Programm, der individuellen Zusammenarbeit im Tandem sowie dem Lern- und Transfererfolg.

Seit einigen Jahren gibt es eine intensive Auswertungsphase bei der Abschlussveranstaltung. Im Rahmen einer moderierten Gruppenarbeit reflektieren die Teilnehmenden ihre persönlichen Erfahrungen bezüglich der Programmorganisation und des eigenen Nutzens. Manche Unternehmen veranstalten zusätzliche Abschlussworkshops mit ihren Teilnehmenden. Da die Programmverantwortlichen selbst in den Unternehmen beschäftigt sind, können ehemalige Mentees, Mentorinnen und Mentoren unkompliziert auch nach Abschluss des Zyklus von ihnen befragt werden.

12.3.1 Rückmeldungen der Teilnehmenden zum Programm

Seit Beginn melden die Teilnehmenden eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Programm und dem Matching zurück. Weiter geben sie an, einen hohen Lern- und Transfererfolg durch das Cross Company Mentoring erfahren zu haben. Die Mentees gaben hohe Werte im Hinblick auf ihren persönlichen und beruflichen Profit durch die Teilnahme an. Sie nannten als besonders ertragreich, dass sie durch das Programm

- strategischer handeln,
- besser führen und Konflikte managen,
- eine ausgewogenere Lebensbalance haben,
- selbstbewusster agieren,
- ein gutes Netzwerk im eigenen Unternehmen und darüber hinaus aufgebaut haben,
- sich beruflich weiterentwickelt haben und
- eine gehaltliche Weiterentwicklung erreicht haben.

Eine Mentee berichtet über das Programm:

Das Cross Company Mentoring ist eine sehr schöne Gelegenheit, um sich mit einer erfahrenen Führungskraft auszutauschen, alltägliche Situationen des Berufslebens zu reflektieren und zu besprechen und einen „neutralen“ Blick hierauf zu erhalten. Wertvoll ist hierbei besonders, dass die Führungskraft nicht in den gleichen Strukturen des eigenen Unternehmens arbeitet. Zudem fand ich es sehr spannend zu realisieren, wie viele Gemeinsamkeiten ich mit meiner Mentorin habe. Dies ist sehr hilfreich, um schwierige und herausfordernde Themen zu besprechen.

Eine Mentee beschreibt für sich als besonders hilfreich, Vorbilder für unterschiedliche Karrieren kennengelernt zu haben:

Das Cross Company Mentoring bietet die Möglichkeit über Unternehmensgrenzen hinweg tolle Persönlichkeiten kennen zu lernen, sodass die eigene Situation aus einem anderen Blickwinkel beleuchtet werden kann.

Die konkrete Bearbeitung beruflicher Alltagssituationen ist für viele Mentees sehr hilfreich:

Wichtig ist, dass anhand von Beispielen konstruktive Kritik geübt werden kann und konkrete Anregungen für persönliche Weiterentwicklungen gegeben werden.

Sehr geschätzt wird von den Mentees die Zusammenarbeit außerhalb des eigenen beruflichen Rahmens:

Am Cross Company Mentoring Programm schätze ich besonders, Impulse „von außen“ zu erhalten und mich offen – ohne taktische Hintertüren – austauschen zu können.

Vor allem eher junge Mentees sind der Überzeugung, ihre Führungskarriere in erster Linie mit guten Arbeitsleistungen voranzubringen und können im Rahmen des Programms ihre Sichtweise erweitern. Eine Mentorin sagt dazu:

Die meisten Mentees sind noch nicht in der Führungsrolle angekommen – sie verharren häufig noch in der fachlichen Sicht und wundern sich dann erst einmal, dass die – immer sehr guten – fachlichen Leistungen nicht angemessen gewürdigt werden oder sie mit ihren Vorschlägen nicht durchdringen. Hier hilft es oft, ihnen die Sichtweise der Chefs oder auch der Kollegen klarzumachen und ihnen die Augen dafür zu öffnen, welche Reaktionen sie mit welchen Aktionen hervorrufen und dass das Gegenüber das alles aus seiner Brille durchaus auch anders sehen kann. Das führte schon oft dazu, dass die Mentees wesentlich besseren Erfolg in der Platzierung ihrer Themen und beruflichen Ziele hatten.

Kritisch angemerkt wurde von manchen Mentees, dass ihre Mentorin oder ihr Mentor teilweise zu wenig Zeit hatte, zu schnell Ratschläge gab und zu wenig zuhörte. Für die funktionierende Zusammenarbeit im Tandem nennt ein Mentor wichtige Punkte:

Damit Mentoring erfolgreich ist, sind bestimmte Spielregeln in der Umsetzung wichtig – zum Beispiel sollte der Mentor aufpassen, nicht die Rolle des Vorgesetzten einzunehmen. Die Mentee andererseits versteht sich als Akteur des Prozesses, bereitet sich auf die Sitzungen vor und nutzt pro-aktiv die Möglichkeit des Mentorings.

Für die Mentorinnen und Mentoren scheint vor allem die schnelle Entwicklung und Zielerreichung der Mentees eine Ursache für die hohe Zufriedenheit zu sein. Sicher spielt außerdem auch eine Rolle, dass die Mentees Empfehlungen des Tandempartners außerhalb von Hierarchie und Machtstrukturen freier diskutieren und zurückmelden.

Weiter gaben die Mentorinnen und Mentoren als besonders ertragreich an, dass sie

- einen Einblick in eine andere berufliche Umwelt erhielten,
- die Denkweise der folgenden Generation kennen lernten,
- die eigene berufliche Entwicklung reflektieren konnten,
- der eigenen Kompetenzfülle bewusster geworden sind und
- ehrliche Rückmeldung erhielten.

Eine Mentorin, die zugleich eine ehemalige Mentee ist, berichtet von ihren Erfahrungen:

Ich finde es schön als Mentorin die Unterstützung an eine junge Frau weitergeben zu können, die ich vor vielen Jahren selbst erhalten habe. Das Wesentliche dabei ist aus meiner Sicht, Mut zu machen, den eigenen Weg zu gehen und Selbstvertrauen aufzubauen, da man ohnehin für sich am besten weiß, welcher dies ist. Zu erleben wie diese Entwicklung Formen annimmt, ist zutiefst befriedigend. Gleichzeitig finde ich es erschreckend, dass die Themen der jungen und ambitionierten Frauen sich so ähneln und offensichtlich noch die gleichen sind wie zu der Zeit, als ich selbst Mentee war. Ich wünsche mir für meine beiden Töchter, dass die gesellschaftliche Entwicklung zügiger vorangeht und sich die Möglichkeiten – die sich im beruflichen Kontext für Frauen und Männer bieten – gleichwertiger werden.

Kritische Rückmeldungen gab es von der Zielgruppe der Mentorinnen und Mentoren vor allem, wenn Mentees sich nicht gut auf die Treffen vorbereitet hatten, nur wenig engagiert waren, wenige Treffen vereinbarten oder das Know-how der Mentorinnen und Mentoren zu wenig genutzt hatten.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die meisten Programmteilnehmerinnen und Programmteilnehmer durch den Einblick in ein anderes Unternehmen die Loyalität zum eigenen Unternehmen stärker empfunden haben. So schreibt ein Mentor:

Zudem ist es für mich ein wirklich tolles Gefühl, jemandem aus einer anderen Branche unser Arbeitsumfeld näherbringen zu dürfen. Als wir das erste Mal gemeinsam auf dem Vorfeld unterwegs waren und meine Mentee mit leuchtenden Augen unter der Tragfläche eines Jumbos stand, habe auch ich wieder mal verstanden, was für einen privilegierten Arbeitsplatz ich selbst habe. Dies geht ja leider im Berufsalltag allzu oft verloren und dank des Programmes hat man selbst mal wieder Zeit und Antrieb, sein eigenes Tagewerk aus der Distanz zu betrachten und auch externe Eindrücke geschildert zu bekommen.

12.3.2 Anerkennung des Programms in den Unternehmen

In allen Unternehmen erfreut sich das Cross Company Mentoring Programm eines sehr guten Rufes und besonders für die Mentees gilt die Teilnahme als Auszeichnung. Insgesamt ist der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Unternehmen im Vergleich zu

anderen Personal- und Führungsentwicklungsprogrammen relativ gering. Auch die angefragten Mentorinnen und Mentoren in den jeweiligen Unternehmen sind in der Regel gern bereit, eine Mentee zwölf Monate lang zu unterstützen. Ablehnungen erfolgten für gewöhnlich wegen zu hoher Arbeitslast und anstehenden Veränderungen im Bereich, die zu Planungsunsicherheiten führen. Viele ehemaligen Mentorinnen und Mentoren bieten an, bei entsprechender Passung wieder im Programm zu unterstützen. Besonders erfreulich ist, dass zunehmend ehemalige Mentees als Mentorin aktiv werden und mit besonders hohem Engagement ihre Mentee betreuen.

12.4 Herausforderungen im Cross Company Mentoring Programm

Durch die Kooperation von neun Unternehmen mit bundesweiten Standorten gibt es teilweise geografische Herausforderungen zu bewältigen, wenn nämlich eine Mentee an einem Standort beschäftigt ist, an dem kein anderes Unternehmen ansässig ist bzw. keine Mentorin oder Mentor mit entsprechender Qualifikation oder persönlicher Eignung zur Verfügung steht. Diese Mentees werden schon bei der Auswahl und Vorbereitung darauf hingewiesen, dass sie gegebenenfalls mit einem höheren zeitlichen Aufwand für die persönlichen Treffen rechnen müssen. Vielen Tandems gelingt es trotzdem, sich regelmäßig persönlich zu treffen, da diese Treffen erfahrungsgemäß telefonischen Kontakten oder Gesprächen via Skype vorgezogen werden. Eine Mentee berichte bezüglich der Herausforderungen der persönlichen Treffen:

Meine Mentorin und ich sind beide stark im Job und im privaten Umfeld eingespannt und obwohl wir beide sehr engagiert sind, ist die Terminfindung für regelmäßige Treffen manchmal eine Herausforderung und bedarf Disziplin. Da die Treffen kein Kaffeeplausch, sondern wirklich intensive Gespräche sind, bedarf es der entsprechenden mentalen und psychischen Verfassung für diese Gespräche (was manchmal abends nach der Arbeit schwer zu realisieren ist).

Alle Teilnehmenden sind in anspruchsvollen Aufgaben und haben einen engen Terminplan. Deshalb ist es von großer Bedeutung, in der Vorbereitung eine realistische Aufwandsschätzung für die Mentorinnen, Mentoren und Mentees zu nennen, damit geprüft werden kann, ob dieses zusätzliche Engagement zu leisten ist. Mentorinnen und Mentoren benötigen etwa zwei bis drei Stunden pro Monat für die Zusammenarbeit mit ihrer Mentee. Als eine besondere Motivation sich Zeit zu nehmen nennt eine Mentorin:

Ich kann etwas zurückgeben, was ich selbst erfahren habe.

Für die Mentee ist der Aufwand durch die Teilnahme an den zusätzlichen Workshops und die höhere Vorbereitungszeit der Treffen etwa doppelt so hoch.

Eine weitere Herausforderung in dem Programm entsteht, wenn es zu Störungen im Mentoring-Prozess kommt. Das kann bedeuten, dass die Zusammenarbeit im Tandem nicht so gut wie erwartet funktioniert, dass es zu Irritationen mit der Führungskraft der

Mentee kommt oder auch wenn Mentorinnen oder Mentoren mit dem Engagement der Mentee nicht zufrieden sind. In diesen Fällen versuchen die Programmverantwortlichen zu unterstützen. Die Mentees werden in der Regel ermutigt, über Rückmeldung an die Mentorin oder den Mentor eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen. Besonders schwierig ist es, wenn sich die Teilnehmenden nicht frühzeitig melden und eine Nachsteuerung dadurch nur eingeschränkt stattfinden kann. Sollte ein Mentoring-Tandem überhaupt nicht arbeitsfähig sein, haben die Mentees die Möglichkeit, um einen anderen Kooperationspartner zu bitten, was bisher nur sehr selten vorgekommen ist. Auch der Abbruch einer Kooperation wegen fehlenden bzw. unklaren Programmzielen oder wegen Nichtpassung der Kooperationspartner kam seit Beginn des Programms nur wenige Male vor.

12.5 Cross Company Mentoring ein geeignetes Instrument der Führungskräfteentwicklung?

Nach langjähriger Erfahrung und Rückmeldungen der Teilnehmenden können wir sagen, dass das Cross Company Mentoring ein geeignetes Instrument zur Führungskräfteentwicklung ist. Mentees konnten durch die Zusammenarbeit im Tandem ihre Karrierechancen, ihr eigenes Führungspotenzial und die Führungspraxis reflektieren und entwickeln. Die Begleitung durch die Mentorinnen und Mentoren, aber auch das gute Netzwerk untereinander haben sie gestärkt. Die Impulsreferate in den Veranstaltungen helfen den eigenen Perfektionsanspruch, der grade Frauen oft hindert, den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen, ins rechte Licht zu rücken. Auch die deutlich erhöhte Sichtbarkeit in den Unternehmen wirkte sich positiv auf die Karriereentwicklung der Mentees aus.

Auch die Mentorinnen und Mentoren reflektieren durch das Programm und die Zusammenarbeit mit der Mentee vermehrt die eigene Berufsbiografie. Sie erhalten in ihrer Funktion im eigenen Unternehmen kaum interessenfreies Feedback und haben durch den vertrauensvollen Austausch mit der Mentee die Möglichkeit, dieses zu bekommen. Das eigene Führungshandeln wird geprüft und sie erhalten Informationen, die ihnen oft überhaupt nicht bekannt sind. So berichtete ein Mentor, der eine Mentee in die Elternzeit und zurück in die Berufstätigkeit begleitete:

Ich hätte nie gedacht, mit was sich Frauen in dieser Lebenssituation beschäftigen, wie schwierig es ist, die vielfältigen Anforderungen im Blick zu haben und zu gestalten. Da habe ich sehr viel gelernt.

Auch das ganz konkrete Führungshandeln überprüfen Mentorinnen und Mentoren ohne Training oder Coaching, wie sich in dem Zitat eines Mentors zeigt:

Meine Mentee berichtet, wie sehr ihre Motivation im Alltag unter dem Verhalten ihrer Führungskraft leidet. Bei genauer Nachfrage habe ich festgestellt, dass ich so manches Mal genauso handle. Mir war bis dahin überhaupt nicht klar, was ich damit bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslöse.

Besonders erwähnenswert ist, dass durch die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit eine Kultur des Lernens und gegenseitigen Förderns unternehmensweit implementiert wird. Vielen Führungskräften – sowohl in der Rolle der Mentee als auch in der Rolle der Mentorinnen und Mentoren – wird durch ihre Programmteilnahme noch deutlicher, wie wichtig die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist und dass sie bei aller Belastung im Alltag diese wichtige Führungsaufgabe genügend Aufmerksamkeit einräumen müssen.

Außerdem erleben viele Teilnehmende am Cross Company Mentoring, dass sie ihre Entscheidungsfindung beschleunigen und qualitativ verbessern können, indem sie Netzwerke aufbauen und gezielt nutzen. Auch durch gegenseitiges kollegiales Coachen und kurze Wege bei fachlichen Fragen lässt sich eine Professionalisierung erwarten.

12.6 Zusammenfassung

Die Ziele des Programms wie die Verbesserung der Führungsleistung der Teilnehmenden, die Vernetzung auch über Unternehmensgrenzen hinweg, der positive Einfluss auf die Unternehmenskultur im Hinblick auf die Gestaltung einer lernenden Organisation und die hohe Loyalität der Teilnehmenden zu ihren eigenen Unternehmen werden nach Aussage der Teilnehmenden erreicht.

Es kann festgestellt werden, dass das Cross Company Mentoring Programm die Mentees in ihrer beruflichen und privaten Karriere unterstützt durch die drei Elemente des Programms

- Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem
- Teilnahme an dem Rahmenprogramm und
- Erweiterung und gezielte Nutzung des beruflichen Netzwerks

Für die Zielgruppe der Mentorinnen und Mentoren ist das Cross Company Mentoring ein gutes Programm, um das eigene Führungshandeln in einem geschützten Rahmen zu überprüfen. Die Reflexion der eigenen Berufsbiografie ist besonders für ihr Führungshandeln von großer Bedeutung. Durch die Zusammenarbeit mit den Mentees erleben die Mentorinnen und Mentoren, wie wichtig und notwendig der Austausch mit ihren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.

Ob und inwieweit die Erhöhung des Frauenanteils in Führung in den jeweiligen Unternehmen beeinflusst wird, ist kaum messbar. Die Mentees befinden sich im Anschluss an das Programm zu einem hohen Prozentsatz in anspruchsvolleren Führungs-, Projektleitungs- oder Expertenaufgaben. Nach eigener Aussage ist das Programm in der beruflichen Entwicklung ausgesprochen hilfreich für sie. Da die Zielgruppe bereits vor Programmstart als Talent definiert war, ist hier schwer prüfbar, welchen direkten Einfluss das Programm hat.

Die Einblicke in andere Unternehmen, deren Kulturen und Prozesse stärkt die Loyalität aller Teilnehmenden zu ihren eigenen Unternehmen.

Besonders erfreulich ist die hohe Anerkennung des Programms in den Unternehmen. Die Benennung wird von den Mentees als hohe Wertschätzung erlebt und die Mentorinnen und Mentoren sind – bei entsprechender zeitlicher Möglichkeit – gern bereit, diese zusätzliche Aufgabe zu übernehmen.

Über die Autorin



Beate Schmidt ist bei der Fraport AG im Bereich Training und Entwicklung tätig. Seit mehr als 10 Jahren ist sie für die Mentoring-Programme des Unternehmens verantwortlich. Außerdem leitet sie weitere längerfristige Personalentwicklungsprogramme und unterstützt als Trainerin, Coach und Beraterin die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Ihr Fokus liegt besonders auf dem Themenfeld Frauen in Führung. Sie studierte an der Universität Gießen Ernährungswissenschaften und an der Universität Kaiserslautern Erwachsenenbildung.

Gemeinsam organisiert sie mit den aus den anderen Unternehmen beteiligten Programmverantwortlichen Ines Blohm (Merck), Doerte Heidemann (Robert Bosch GmbH), Uwe Heidbrink (Commerzbank AG), Anja Heinrich (Merck), Petra Jastroff (Hewlett-Packard GmbH), Elina Pohl (Fraport AG), Julia Schönherr (Lufthansa Group), Aline Tschannerl (Deutsche Bank AG), Rebecca von Zehmen (Sanofi-Aventis Deutschland GmbH) und Astrid Westermann (Axel Springer) das Cross Company Mentoring Programm.

Teil D

Cross Mentoring mit regionalem Bezug

„Zukunft durch Aufstieg“ – Cross Mentoring für weibliche Nachwuchsführungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern

13

Juliane Brunk und Solveig Elias

Zusammenfassung

„Zukunft durch Aufstieg“ ist ein durch das Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördertes Cross Mentoring-Programm, das im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt wird. In dem Programm werden weibliche Nachwuchsführungskräfte in ihrer Karriereentwicklung begleitet – entweder bei der Übernahme einer ersten Führungsposition oder im Rahmen ihrer kürzlich übernommenen Führungsposition. Dabei fördert eine erfahrene weibliche oder männliche Führungskraft, eine Mentorin oder ein Mentor, eine weibliche Nachwuchsführungskraft, eine Mentee, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung über einen vereinbarten Zeitraum. Die Mentees und die Mentorinnen bzw. Mentoren kommen aus ganz unterschiedlichen Unternehmen aus dem ganzen Bundesland und auch aus unterschiedlichen Branchen, um Einblicke in andere Bereiche und Unternehmenskulturen zu erhalten. Wie das Programm strukturiert ist, welche Akteure mitwirken und vor allen Dingen welche Erfahrungen im Rahmen des Programms in den bisherigen Durchgängen gemacht wurden, sind die Kernpunkte dieses Artikels.

J. Brunk (✉)

Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH, Stralsund, Deutschland

E-Mail: brunk@bildungswerk-wirtschaft.de

S. Elias

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Greifswald, Deutschland

E-Mail: elias.solveig@gmail.com

13.1 Einleitung

Das Personalentwicklungsinstrument Mentoring bietet viele Vorteile, wenn es um die Förderung, Begleitung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften geht – auch angesichts einer sich verändernden Einstellung zum Führungsstil (z. B. Kooperative Führung und Führen im Team) sowie zu den Fähigkeiten einer Führungskraft (kommunikative Fähigkeiten, soziale Kompetenzen im Umgang mit anderen). Mentoring bietet Mentees und Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit der Wissensvermittlung, der Persönlichkeitsentwicklung, des Erfahrungsaustauschs, der Selbstreflexion und der gegenseitigen Kontaktvermittlung. Insbesondere Mentees werden durch die Erfahrungen, das Wissen und die Netzwerke der Mentorinnen und Mentoren bereichert. Mentoring vereinbart ferner inhaltliche und fachliche Wissensvermittlung mit dem Training sozialer Kompetenzen. Aber nicht nur die Mentees, auch die Mentorinnen und Mentoren profitieren von ihrem Engagement in einem Mentoring-Programm: Erfahrungen weiterzugeben ist sinnvoll und befriedigend, die eigenen Vorgehensweisen werden durch Fragen der Mentees verstärkt reflektiert, neue Erkenntnisse können gewonnen und Beratungskompetenzen gestärkt werden [1].

Cross Mentoring als eine besondere Form des Mentoring bietet darüber hinaus noch weitere Vorteile. Im Cross Mentoring kommen Mentee und Mentorin bzw. Mentor aus unterschiedlichen Unternehmen und gegebenenfalls auch aus unterschiedlichen Branchen. Damit haben sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit, über den eigenen ‚Tellerrand‘ zu schauen und Einblicke in die Organisation und den Ablauf andere Unternehmen sowie in deren Unternehmenskultur zu erhalten und ihr Hintergrundwissen zu erweitern. Häufig wird dabei deutlich, dass in anderen Unternehmen ähnliche Herausforderungen auftreten wie in dem eigenen. Das Wissen um dortige Lösungsansätze kann schließlich mit in das eigene Unternehmen eingebracht werden, wo es womöglich noch nicht vorhanden ist. Auch bringt die Perspektive eines Mentors bzw. einer Mentorin aus einem externen Bereich oftmals neue Anregungen für die eigene Tätigkeit. Impulse von außen eröffnen neue Sichtweisen und Perspektiven für die Gestaltung betrieblicher Prozesse und Abläufe im eigenen Unternehmen [13].

Cross Mentoring ermöglicht außerdem eine Vernetzung auf mehreren Ebenen: auf der Ebene der Mentees, auf der Ebene der Mentorinnen und Mentoren und auch auf der Ebene der Unternehmen. Austausch und der Transfer von Wissen findet also nicht nur im Tandem statt, sondern auch zwischen den Unternehmen. Cross Mentoring ist zudem ein kostengünstiges und effektives Personalentwicklungsinstrument, das sich insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen eignet, die aufgrund ihrer Unternehmensgröße kein internes Mentoring anbieten können [2].

Zur Veranschaulichung der genannten Vorteile von Cross Mentoring soll im Folgenden das landesweite Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg – Mentoring für weibliche Nachwuchsführungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern“ vorgestellt werden. Dabei soll zum einen das Programm beschrieben werden (Abschn. 1.2). Zum

anderen sollen die Erfahrungswerte zu Cross Mentoring im Fokus stehen sowie auch Herausforderungen mit Cross Mentoring im Rahmen des Programms benannt werden (Abschn. 1.3). Dabei wird die Perspektive der Mentees, die der Mentorinnen und Mentoren sowie die Perspektive der Programmorganisation berücksichtigt.

13.2 „Zukunft durch Aufstieg“ – Cross Mentoring für weibliche Nachwuchsführungskräfte

Das Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ ist ein landesweites Angebot für Frauen aus Unternehmen oder Institutionen mit wirtschaftsnahen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern. Je Durchgang werden in der Regel mehr als 50 Mentees aus allen Regionen des Bundeslandes in das Programm aufgenommen.

Warum für das Programm „Zukunft durch Aufstieg“ die Form des Cross Mentoring gewählt wurde und warum sich diese gerade für Mecklenburg-Vorpommern hervorragend eignet, darauf wird im Abschn. 1.2.1 genauer eingegangen. In Abschn. 1.2.2 werden die Struktur und die Akteure im Programm „Zukunft durch Aufstieg“ vorgestellt. Denn um der genannten Gruppengröße und der geografischen Verteilung der Personen im Cross Mentoring-Programm gerecht zu werden, gibt es verschiedene Akteure, die an der Programmdurchführung mitwirken. Ferner werden hier die Voraussetzungen für eine Programmteilnahme der Mentees sowie der Mentorinnen und Mentoren beschrieben.

In Abschn. 1.2.3 geht es schließlich um die Programmdurchführung mit einem Fokus auf der Akquise der Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren sowie auf das Matching als entscheidender Erfolgsfaktor in einem Mentoring-Programm. Darüber hinaus wird anhand einer Timeline der zeitliche Ablauf eines Programmdurchgangs skizziert.

13.2.1 Hintergrund zum Cross Mentoring-Programm

Das landesweite Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ richtet sich an weibliche Nachwuchsführungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Dabei ist zu betonen, dass mit diesem Programm kein defizitärer Ansatz verfolgt wird in dem Sinne, dass den weiblichen Mentees etwas fehle, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein bzw. zu werden. Der Defizitäransatz ist eine Annahme, die häufig in Bezug auf Maßnahmen der Frauenförderung angedeutet wird. Vielmehr werden mit dem Mentoring-Programm die Kompetenzen der weiblichen Nachwuchsführungskräfte sichtbar gemacht. Frauen werden durch das Mentoring gefördert, nicht weil sie primär Frauen sind, sondern weil sie im hohen Maße qualifiziert sind. Durch Mentoring-Programme werden zudem Führungskräfte, die nach wie vor überwiegend männlich sind, für die Belange der Mentees und damit des weiblichen Führungskräftenachwuchs sensibilisiert.

Betriebsinterne Mentoring-Programme, die sich ausschließlich an Mitarbeitende und Führungspersonen aus einem Unternehmen wenden, funktionieren aufgrund der Not-

wendigkeit zur Gestaltung von hierarchiefreien Tandem-Beziehungen zwischen Mentees und Mentorinnen und Mentoren erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße und damit vorwiegend in Großunternehmen. Ein organisationsübergreifendes Mentoring, also ein Cross Mentoring, ermöglicht aber auch kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Kleinstunternehmen, diesen innovativen Ansatz der Personalentwicklung für sich zu realisieren.

In Mecklenburg-Vorpommern gibt es eine hohe Konzentration von Klein- und mittelständischen Unternehmen, die häufig anders als Großunternehmen keine personellen und finanziellen Kapazitäten für eine eigene Personalentwicklung haben. Das Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ ist demnach auch ein Angebot für Unternehmen, ihren Mitarbeiterinnen gezielt Personalentwicklung anzubieten und damit viele Vorteile zu nutzen: Unternehmen unterstützen die berufliche Förderung und Motivation von ambitionierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen. Sie können Personal nachhaltig gewinnen und Nachwuchs durch die Nutzung vorhandenen Potenzials fördern. Dem zunehmenden Bedarf an Fachkräften auch in Mecklenburg-Vorpommern [3] kann durch die Bindung und Entwicklung von qualifizierten Mitarbeiterinnen begegnet werden. Neben der Sicherung von Know-how in der Organisation positionieren sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber in der Region und fördern außerdem gleichstellungsorientierte Personalpolitik.

Schließlich ist der Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen auch im Nordosten Deutschlands deutlich. Immerhin ist in Mecklenburg-Vorpommern fast jeder zweiter Beschäftigte eine Frau [4]. Aber auch hierzulande herrscht noch keine Parität, wenn es um den Anteil von Männern und Frauen in Führungspositionen geht. In Mecklenburg-Vorpommern betrug 2012 der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene etwa 32 %. Auf der zweiten Ebene der Vorgesetztenfunktion ist es ein Anteil von 45 %, der von Frauen besetzt wird. Im Vergleich zu westdeutschen Bundesländern mit einem Frauenanteil von 26 % auf der ersten Leitungsebene und 37 % auf der zweiten Leitungsebene sind die zuvor genannten Zahlen durchaus erwähnenswert, wenngleich eine Unterrepräsentanz von Frauen immer noch deutlich ist [5].

Schaut man einmal hinter die genannten Zahlen von Frauenanteilen in Führungspositionen in Mecklenburg-Vorpommern, so zeigen sich einige besondere Merkmale des Arbeitsmarktes dieses Bundeslandes: seit über zehn Jahren profitieren Frauen stärker von den Arbeitsmarktentwicklungen als Männer. Das hängt primär mit strukturellen Veränderungen der Wirtschaft und einer zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungsbereichs zusammen. Gerade in diesem Sektor, zu dem insbesondere das Gesundheits- und Sozialwesen sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe gehören, lässt sich ein hoher Frauenanteil verzeichnen [6]. Des Weiteren ist Mecklenburg-Vorpommern geprägt von einer hohen Dichte an Kleinstbetrieben mit weniger als fünf Beschäftigten. Fast jeder zweite Betrieb in der Gegend zählt dazu. Im Gegensatz dazu liegt der Anteil von Großbetrieben mit mehr als 250 Beschäftigten unterhalb von einem Prozent [7]. Für Mecklenburg-Vorpommern ist es also zum einen typisch, dass es geprägt ist von einer kleinstbetrieblichen Struktur. Zum anderen ist der Dienstleistungssektor eine starke Branche (der Tourismus

gehört zu den wichtigsten Wirtschafts- und Wachstumsbranchen Mecklenburg-Vorpommerns) – in der überwiegend Frauen tätig sind.

Vor dem Hintergrund der Förderung von Chancengleichheit und einer verbesserten Teilhabe von Frauen an Führungspositionen hat sich das Ministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales Mecklenburg-Vorpommern für die Förderung des Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“, das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert wird, entschieden. Das Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH hat als Träger des Programms ein Konzept für einen ersten Durchgang entwickelt mit dem Ziel, mehr Frauen den beruflichen Aufstieg in Führungspositionen in Unternehmen oder Institutionen mit wirtschaftsnahen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern zu ermöglichen. Die Trägerschaft für das landesweite Mentoring-Programm wechselte für den zweiten Durchgang an die Ernst-Moritz-Arndt-Universität. Somit konnte in enger Zusammenarbeit mit dem hochschulischen Mentoring-Programm „KarriereWege Mentoring Wissenschaft“ das noch junge Projekt wissenschaftlich begleitet und qualitativ ausgebaut werden. Mit dem Start einer weiteren ESF-Förderperiode in 2016 wird das Programm im dritten Durchgang wieder von einem wirtschaftsnahen Träger, die Unternehmensberatung der Wirtschaft GmbH, verwaltet, um so den wichtigen Kontakt zu den Unternehmen im Mecklenburg-Vorpommern auszubauen.

Von politischer Seite gab es von Beginn an ein hohes Interesse an dem Cross Mentoring-Programm. Daher ist die damals amtierende Ministerin für Arbeit, Gleichstellung und Soziales Frau Manuela Schwesig Schirmherrin des Programms geworden. Seit ihrem Wechsel in das Bundesministerium führt ihre Nachfolgerin Frau Birgit Hesse die Schirmherrschaft fort.

Im ersten Durchgang wurden insgesamt 49 Mentees und ihre Mentorinnen und Mentoren über ein Jahr lang (Januar 2013 bis Juni 2014) begleitet. Der zweite Durchgang umfasste 52 Tandems, die im Zeitraum von Juli 2014 bis Dezember 2015 von der Programmorganisation zunächst ausgewählt und schließlich begleitet wurden.

Die zuvor erwähnten Spezifika des Arbeitsmarktes in Mecklenburg-Vorpommern finden sich auch im Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ wieder, was anhand der folgenden Abbildungen deutlich wird. Die Zahlen dazu stammen aus der Auswertung der soziodemografischen Daten, die bisher für die ersten beiden Programmdurchgänge vorgenommen wurden, um einen besseren Eindruck über die Teilnehmenden-Struktur zu erhalten. Am Beispiel des zweiten Durchgangs zeigt sich, dass ein Großteil der Mentees aus Unternehmen stammen, die dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Dicht gefolgt von Unternehmen und Institutionen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen und den Bereichen Touristik und Freizeit sowie Gastgewerbe (siehe Abb. 13.1). Auch haben die Auswertungen ergeben, dass die Mentees mehrheitlich aus Unternehmen kommen, die 11–50 Beschäftigte haben.

Die Erhebung der soziodemografischen Daten hat weiterhin ergeben, dass ein Großteil der Mentees im Programm über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt und etwa ein Drittel über einen Hochschulabschluss (siehe Abb. 13.2).



Abb. 13.1 Anzahl der Unternehmen, die Mentees stellen – nach Branchen. (programminterne Auswertung zweiter Durchgang)

Abb. 13.2 Art der Ausbildung der Mentees. (programminterne Auswertung zweiter Durchgang)

Art der Qualifikation	Anteil der Mentees
Berufsausbildung	78 %
Fachwirt	36 %
Hochschulabschluss	15 %
Studium und Ausbildung	5 %

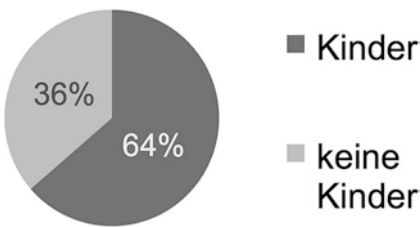
Die Altersstruktur der Mentees im Programm ist sehr heterogen und zeigt, dass sowohl junge Frauen in Führungspositionen einsteigen, als auch Frauen mittleren Alters sich bewusst für eine Führungsposition nach bestimmten Statuspassagen, wie z. B. Elternzeit, entscheiden (siehe Abb. 13.3).

Gut zwei Drittel der Teilnehmerinnen haben bereits ein bis zwei Kinder. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt also eine große Rolle. Die Zahl zeigt aber auch, dass Führung trotz oder gerade mit Familie möglich sein kann (siehe Abb. 13.4).

Abb. 13.3 Altersstruktur der Mentees. (programminterne Auswertung zweiter Durchgang)

Altersgruppe	Anteil der Mentees
20-25 Jahre	9 %
26-30 Jahre	24 %
31-35 Jahre	22 %
36-40 Jahre	20 %
41-45 Jahre	16 %
46-50 Jahre	5 %

Abb. 13.4 Anteil der Mentees mit oder ohne Kinder.
(programminterne Auswertung zweiter Durchgang)



13.2.2 Aufbau des Cross Mentoring-Programms

Das Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ ist ein landesweites Mentoring-Programm und unterscheidet sich von der Struktur daher von anderen Mentoring-Programmen. Mit der Umsetzung des Programms sind verschiedene Akteure (siehe Abb. 13.5) mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten betraut: Die Akquise der Mentees und Mentoren/innen, das Matching der Tandems sowie die anschließende Betreuung während der Programmlaufzeit liegt im Verantwortungsbereich der sogenannten regionalen Cross Mentoring-Projekte. Um die Steuerung, die Vernetzung und den Wissenstransfer der regionalen Cross Mentoring-Projekte und weiterer zentraler Programmakteure wie die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung im Ministerium für Arbeit, Gleichstellung



Abb. 13.5 Darstellung der verschiedenen Akteure im Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“

und Soziales MV zu gewährleisten, gibt es darüber hinaus eine Koordinierungsstelle. Diese ist unter anderem auch für das Workshopangebot sowie für die Qualitätssicherung im Programm verantwortlich.

13.2.2.1 Programmorganisation: Regionale Cross Mentoring-Projekte und Koordinierungsstelle

Die regionalen Cross Mentoring-Projekte sind für die Durchführung des Mentoring-Programms in ihrer Region verantwortlich. Dabei betreut stets eine Projektleitung eine Gruppe von Mentees sowie ihre jeweiligen Mentorinnen und Mentoren. In jeder Gruppe eines regionalen Cross Mentoring-Projekts sind etwa 10 bis 15 Mentees bzw. Mentorinnen und Mentoren. Die regionalen Cross Mentoring-Projekte sind organisational bei Bildungsdienstleistern oder Verbänden der Wirtschaft angebunden. Die jeweiligen Projektleitungen verfügen über gute Kontakte zu Unternehmen in der Wirtschaft sowie über ein weitreichendes Netzwerk zu programmrelevanten Akteuren in ihrer Region.

Die Aufteilung in sogenannte regionale Cross Mentoring-Projekte begründet sich in der Tatsache, dass Mecklenburg-Vorpommern ein Flächenland ist. Um möglichst viele Regionen abzudecken, verteilen sich die Standorte der regionalen Cross Mentoring-Projekte im ganzen Land. Im zweiten Durchgang gab es beispielsweise fünf regionale Cross Mentoring-Projekte, die folgende Regionen abgedeckt haben (siehe Abb. 13.5):

- Landkreis und Stadt Rostock
- Stadt Stralsund und Vorpommern-Rügen
- Westmecklenburg und Stadt Schwerin
- Landkreis und Städte Ludwigslust und Parchim
- Stadt Neubrandenburg sowie Vorpommern-Greifswald und die Mecklenburgische Seenplatte

Zu den primären Aufgaben der Projektleiterinnen und -leiter der regionalen Cross Mentoring-Projekte gehören die Akquise sowie die Auswahl der Mentees und Mentorinnen und Mentoren. Sie führen außerdem das Matching zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor durch. Ferner sind sie für die Begleitung der Tandems während der Programmlaufzeit zuständig sowie für regelmäßige Vernetzungsangebote der Programmteilnehmenden innerhalb ihrer Region. Die Projektleitungen der regionalen Cross Mentoring-Programme sorgen dafür, dass das Programm in ihrer Region bekannt ist und fördern hier den Austausch aller programmrelevanten Akteure. Im Rahmen des Gesamtprogramms vernetzen sie sich auf Landesebene mit den anderen regionalen Cross Mentoring-Projekten und stehen in engem Austausch mit der Koordinierungsstelle.

Die Koordinierungsstelle im Programm „Zukunft durch Aufstieg“ agiert im Vergleich zu den regionalen Cross Mentoring-Programmen nicht primär in den jeweiligen Regionen sondern vielmehr auf Landesebene. Dabei liegt die vorrangige Aufgabe der Leitung der Koordinierungsstelle in der Förderung des Wissenstransfers zwischen den regionalen Cross Mentoring-Projekten sowie weiteren wichtigen Akteuren im Programm wie zum

Beispiel die Fachaufsicht im Sozialministerium. Die Koordinierungsstelle kommt daher eine Schnittstellenfunktion zu. Der Wissensaustausch erfolgt zum Beispiel in regelmäßig stattfindenden Arbeitskreisen. Darüber hinaus verantwortet die Koordinierungsstelle die Organisation der landesweiten Netzwerkveranstaltungen, wie zum Beispiel die Auftakt- und Abschlussveranstaltungen, und konzipiert das landesweite Workshop-Programm für die Mentees. Neben diesen Tätigkeiten ist die Leitung der Koordinierungsstelle außerdem für das Monitoring der Programmziele, für die Qualitätssicherung im Programm sowie die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Sie fungiert als Ansprechperson für das Programm sowie für alle Fragen zu Cross Mentoring.

13.2.2.2 Zielgruppen im Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“

Eine wichtige Voraussetzung für ein gelingendes Mentoring ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Das heißt, die Mentee entscheidet sich freiwillig für eine Teilnahme am Programm. Im Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ ist neben der Freiwilligkeit der Mentee zur Programmteilnahme dennoch das Einverständnis des Unternehmens, in dem die Mentee angestellt ist, erforderlich. Zum einen soll damit das Unternehmen aktiv in das Programm eingebunden werden. Zum anderen wird so gewährleistet, dass auch das Unternehmen die Teilnahme seiner Mitarbeiterin befürwortet und gleichermaßen fördert. Die Unternehmen übernehmen außerdem die Kosten für die Beteiligung am Programm und in vielen Fällen werden sogar die Mentees für die Teilnahme an den überregionalen Workshops von ihren Unternehmen freigestellt.

Die zeitliche und finanzielle Unterstützung war für viele Mentees ein wichtiges Signal seitens ihres Arbeitgebers und hat die Bindung zum Unternehmen noch einmal gefördert. Auch die Mentorinnen und Mentoren sahen in der Einbindung der Unternehmen eine wichtige Chance: „Ein Unternehmen kann nichts besseres tun, als der Person die Zeit zu gönnen – damit gönnt es sich selbst eine tolle Führungskraft“ [8].

Die Zustimmung des Unternehmens zur Teilnahme ihrer Mitarbeiterin am Cross Mentoring-Programm ist nur ein formaler Aspekt der Teilnahme Kriterien, die für das Programm gelten und die im Rahmen von Qualitätsstandards, die für alle Projektpartner und -partnerinnen allgemeingültig sind, schriftlich fixiert wurden. Darüber hinaus gelten noch weitere formale Teilnahme Kriterien sowie ‚weiche‘ Kriterien.

Zielgruppe des Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ sind Frauen in Unternehmen oder Institutionen mit wirtschaftsnahen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern mit mindestens zwei Jahren Berufserfahrung sowie einer mindestens einjährigen Unternehmenszugehörigkeit, die entweder

- in naher Zukunft (in den 18 Monaten der Programmlaufzeit) für eine leitende Tätigkeit mit Personalverantwortung in ihrer Organisation vorgesehen sind
- oder die bereits seit einem gewissen Zeitraum in Führungspositionen mit Personalverantwortung tätig sind.

Damit werden in dem Cross Mentoring-Programm zwei Personengruppen berücksichtigt: Frauen die eine Aufstiegsperspektive im Unternehmen haben und Frauen, die bereits seit kurzer Zeit in einer Führungsposition sind. Das Programm steht vorrangig interessierten Frauen und ihren Unternehmen aus allen Berufsbranchen und Unternehmensgrößen offen (wobei vorrangig Kleinst- und kleine Unternehmen angesprochen werden).

Trotz der Einbindung und erforderlichen Zustimmung durch das Unternehmen für eine Programmteilnahme ist eine schriftliche Bewerbung der Mitarbeiterin erforderlich. Damit kann der Aspekt der Freiwilligkeit sowie die erforderliche Motivation und das Eigenengagement der potenziellen Mentee gewährleistet werden. Die schriftliche Bewerbung ist ausschlaggebend für die Auswahl der Mentees. Neben den oben genannten harten Kriterien werden zusätzlich weiche Kriterien bei der Auswahl berücksichtigt. Eine Mentoring-Beziehung lebt von der Eigeninitiative, der Motivation und dem Engagement der Mentee. Die Mentee sollte zudem über die Bereitschaft zur Selbstkritik verfügen und bereit sein, Unterstützung und Hilfestellung durch eine Mentorin bzw. einen Mentor anzunehmen.

Eine Initiativbewerbung von Frauen ohne vorherige Ansprache des jeweiligen Unternehmens durch die Projektleitungen der regionalen Cross Mentoring-Projekte, war bisher möglich. Jedoch ist eine Einbindung und Befürwortung durch das Unternehmen stets Voraussetzung für eine Teilnahme am Cross Mentoring-Programm.

Eine weitere Zielgruppe des Programms sind erfahrene Führungskräfte aus Unternehmen oder wirtschaftsnahen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern, die sich als Mentorinnen und Mentoren im Mentoring-Programm engagieren möchten. Interessierte Mentorinnen und Mentoren sollten über eine längere Berufskarriere mit genügend (Führungs-)Erfahrungen sowie über entsprechende Netzwerke und Kontakte verfügen. Neben fachlichen Kompetenzen sind soziale Kompetenzen sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion erforderlich. Die Mentorinnen und Mentoren sollten vor allen Dingen gegenüber anderen Menschen interessiert und aufgeschlossen sein und Freude daran haben, mit einer Mentee ihre Erfahrungen und Einstellungen zu diskutieren, sie in ihre Netzwerke einzuführen und der Mentee beratend zur Seite stehen.

13.2.2.3 Programmbausteine

Hauptprogrammbaustein im Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ ist die gemeinsame Zusammenarbeit im Tandem, also zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee. Zur Vorbereitung auf diese Zusammenarbeit werden sowohl zu Beginn eines jeden Durchgangs die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren in sogenannten Einführungsworkshops auf ihre Rolle und ihre Aufgaben vorbereitet. Die Häufigkeit und Dauer der anschließenden Treffen zwischen Mentee und Mentor bzw. Mentorin wird den Tandems selbst überlassen. Jedoch wird von der Programmseite eine Empfehlung ausgesprochen (z. B. im Sechswochenturnus) und die Mentees werden regelmäßig zur Zusammenarbeit von den Projektleitungen der regionalen Cross Mentoring-Projekte befragt.

Jeder Durchgang startet mit einer landesweiten Auftaktveranstaltung und endet mit einer Abschlussveranstaltung. Diese beiden Netzwerkveranstaltungen werden in der

Mitte der Programmlaufzeit noch durch eine dritte Netzwerkveranstaltung ergänzt. Die landesweiten Netzwerkveranstaltungen haben das Ziel, alle teilnehmenden Personen des Programms, allen voran die teilnehmenden Mentees und Mentorinnen und Mentoren, aber auch die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, an einem Ort zusammen sowie in intensiven Austausch miteinander zu bringen. So haben insbesondere die Mentees die Gelegenheit, das ‚Netzwerken‘ zu üben und neue Kontakte zu knüpfen sowie das eigene Netzwerk zu erweitern. Ein entsprechendes Rahmenprogramm bietet zudem inhaltlichen Input zu karriererelevanten sowie programmbezogenen Themen. Die Netzwerkveranstaltungen dienen ferner dazu, die breite Öffentlichkeit auf das Programm aufmerksam zu machen.

Um die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mentees über die Tandem-Beziehung hinaus zu fördern, wird im Rahmen des Mentoring-Programms für die Mentees ein begleitendes Workshop-Programm konzipiert und angeboten. Die Workshops finden nicht regional sondern landesweit statt und beziehen sich in erster Linie auf karriererelevante Themen wie Führung, Kommunikation und Konflikt. Folgende Themen werden unter anderem angeboten:

- Potenzialanalyse, Standortbestimmung und Selbstmarketing
- Kommunikation und Konfliktmanagement
- Zeit- und Selbstmanagement, Work-Life-Balance
- Souveräne Rhetorik und Präsentation
- Führungskompetenz und Leadership (Teambuilding)

Eine Teilnahme an den Workshops ist freiwillig, wird aber von der Programmorganisation empfohlen und auch von den meisten Mentees angestrebt. Um eine angemessene Gruppengröße von etwa 10 bis 15 Teilnehmerinnen je Workshop-Thema zu gewährleisten, werden grundsätzlich mehrere Workshop-Termine angeboten. Die Workshops verteilen sich über den Gesamtzeitraum eines Durchgangs und sind jeweils eintägig. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass häufig der Wunsch nach einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Themen gewollt ist, aber ein eintägiger Workshop sich besser mit den beruflichen und auch privaten Verpflichtungen vereinbaren lässt.

Um nicht nur das ehrenamtlichen Engagement der Mentorinnen und Mentoren angemessen zu würdigen, sondern auch um ihnen Methoden, Instrumente und Ideen an die Hand zu geben, mit denen sie ihre Arbeit im Mentoring-Tandem ausbauen können, werden die oben erwähnten Einführungsworkshops angeboten. Darüber hinaus gibt es im Rahmen von kollegialer Beratung die Möglichkeit sich mit anderen Mentorinnen und Mentoren auszutauschen und zu vernetzen. Hier werden halbtägige Veranstaltungen von den Mentorinnen und Mentoren präferiert. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass vor allem der kollegiale Austausch für die Mentorinnen und Mentoren sehr wichtig ist. In kleinen Gruppen kann diskutiert werden, wo die Grenzen im Mentoring liegen, wie man seine Mentee am besten unterstützen kann und wie man selbst von dem Austausch mit der Mentee profitiert. Auch wird der Wunsch nach Vernetzung untereinander erwähnt, denn

auch die Mentorinnen und Mentoren können die vielfältigen Kontakte, die durch ein Cross Mentoring-Programm entstehen, für ihren eigenen Berufsalltag sinnvoll nutzen.

Ergänzend zu den überregionalen Weiterbildungsangeboten und Veranstaltungen werden regionale Netzwerktreffen mit begleitenden Workshops durch die regionalen Cross Mentoring-Projekte angeboten, um das Kennenlernen und Vernetzen untereinander zu fördern. Dazu finden beispielsweise regelmäßige „Stammtische“ statt. Bewährt hat sich, die Regionaltreffen mitunter in den beteiligten Unternehmen durchzuführen und mit einer Unternehmensbesichtigung zu verbinden. Dies steigert die Attraktivität der Veranstaltung, fördert den Austausch und bezieht die Unternehmen stärker in das Programm ein. Es erhöht außerdem die Sichtbarkeit der Mentees in ihren Unternehmen.

Um den überregionalen Austausch zwischen einzelnen Cross Mentoring-Projekten zu fördern, führen diese auch gemeinsame Netzwerktreffen durch.

Da die Beteiligten durch die Arbeit in den Tandems, die überregionalen Angebote wie die Workshops und ihre berufliche Tätigkeit bereits stark eingebunden sind, wird darauf geachtet, dass sich die Regionalangebote in einem überschaubaren Rahmen bewegen.

Neben den Regionaltreffen werden die Mentees und Mentorinnen und Mentoren auch über interessante Veranstaltungen anderer Verbände/Einrichtungen sowie über spezielle Veranstaltungen bzw. Messen für Führungsfrauen informiert.

13.2.3 Durchführung des Cross Mentoring-Programms

Die konkrete Umsetzung des Mentoring-Programms und die Begleitung der Tandems erfolgt größtenteils in den regionalen Cross Mentoring-Projekten. Die jeweiligen Projektleitungen sind für die Akquise und Auswahl der Mentees sowie ihrer Mentorinnen bzw. Mentoren zuständig und verantworten außerdem das anschließende Matching der Tandems.

13.2.3.1 Akquise und Auswahl der Mentees sowie der Mentorinnen bzw. Mentoren

Die Akquise erfolgt über verschiedene Kanäle. Die regionalen Cross Mentoring-Projekte verfügen über zahlreiche Kontakte zur regionalen Wirtschaft. Zusätzlich werden bestehende Netzwerke wie Kontakte zu regionalen Unternehmensverbänden sowie überregionalen Arbeitgeber- und Branchenverbänden, Wirtschaftsfördergesellschaften und Kammern genutzt. Über diese Multiplikatoren wird gezielt über das Projekt informiert, z. B. durch Artikel in Verbandsveröffentlichungen und Newslettern, der regionalen Presse und der Vorstellung des Programms auf Veranstaltungen.

Neben der Bekanntmachung und Akquise über die Multiplikatoren ist die wichtigste Form die persönliche Ansprache der Unternehmen. Die Unternehmen werden durch persönliche Besuche, per Telefon, E-Mail und das Versenden von Infomaterial über das Programm informiert. In persönlichen Gesprächen mit Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen sowie Personalverantwortlichen werden Inhalt, Ablauf und Nutzen des Programms vorgestellt und Aufstiegsmöglichkeiten potenzieller Mentees hinterfragt.

Verstärkt treten die Mentees und Mentorinnen sowie Mentoren aus früheren Durchgängen als Multiplikatoren auf und berichten in ihrem beruflichen und privaten Umfeld über das Programm und wecken so Interesse bei Unternehmen und potenziellen Teilnehmerinnen. Ebenfalls ist zu bemerken, dass mit zunehmender Programmlaufzeit und Erhöhung des Bekanntheitsgrades auch die Initiativanfragen potenzieller Mentees zunehmen.

Potenzielle Teilnehmerinnen werden auf ihre Eignung und Motivation zur Programmteilnahme geprüft. Mentoring ist ein Prozess, der hohe Ansprüche an die Fähigkeit der Mentee stellt, ihre gegenwärtige berufliche Situation zu beschreiben, ihre Ziele und Erwartungen zu definieren und neu Erlerntes im Alltag umzusetzen. Um dies zu erreichen und eine Auseinandersetzung der Frauen mit dem Programm und den eigenen Zielen und Chancen zu fördern, werden diese gebeten, sich mit Lebenslauf und Motivationsschreiben bzw. einem Bewerbungsbogen für die Teilnahme am Programm zu bewerben. So kann überprüft werden, ob die Frauen die formalen Voraussetzungen für eine Aufnahme in das Programm erfüllen und erste Erwartungen und Ziele, die mit der Programmteilnahme verbunden sind, erkannt werden. Ergänzt wird die schriftliche Bewerbung mit einem Einzelgespräch, in der das Programm umfassend erläutert und Erwartungen, Potenzial, Motivation und Aufstiegsbereitschaft der Mentee erfragt werden. Nach einem für alle Mentees verpflichtenden Einführungsworkshop erfolgt die offizielle Aufnahme in das Programm.

Grundsätzlich sind die regionalen Cross Mentoring-Programme für alle Branchen offen, wobei die teilnehmenden Unternehmen in der Regel die regionale Unternehmens- und Branchenstruktur im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern widerspiegeln.

Grundlegende Voraussetzung bei der Auswahl geeigneter Mentorinnen und Mentoren ist, dass diese über fundierte Führungserfahrung verfügen. Nicht jede Führungskraft ist für die Rolle als Mentorin bzw. Mentor geeignet. Von daher ist eine gute Auswahl wichtig.

Die Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren erfolgt vor allem über die Ansprache von Netzwerken.

Auch eine direkte Ansprache von regional bekannten Führungspersonlichkeiten hat sich bewährt. Weiterhin gibt es Führungskräfte, die über Veröffentlichungen oder Veranstaltungen von dem Programm erfahren haben, das Konzept interessant finden und sich aus eigener Initiative als Mentor bzw. Mentorin melden. Mentorinnen und Mentoren, die bereits in früheren Durchgängen im Programm mitgearbeitet haben, werden darauf angesprochen, auch im nächsten Programm mitzuwirken. Dabei ist die Bereitschaft, wiederholt als Mentor bzw. Mentorin tätig zu sein, sehr hoch.

Mit allen Führungspersonlichkeiten, die sich ein Engagement als Mentorin bzw. Mentor vorstellen können, werden persönliche Gespräche geführt. Dabei wird ihnen das Programm umfassend vorgestellt sowie ihre persönlichen und beruflichen Erfahrungen besprochen. Vorteile einer Mentorentätigkeit wie Vertiefung von Beratungs- und Führungskompetenzen, neue Impulse und Motivation für die eigene Arbeit, Erweiterung des beruflichen Netzwerks werden ihnen ebenso wie die Anforderungen klar kommuniziert, damit der zeitliche Aufwand realistisch eingeplant werden kann. Das regionale Cross Mentoring-Projekt erfährt hingegen in dem Gespräch mehr über die Eignung und Motivation der potenziellen Mentorinnen und Mentoren.

13.2.3.2 Matching

Das Matching, das heißt die Zusammenführung des Tandems aus Mentorin bzw. Mentor und Mentee, ist wesentlich für den Erfolg des Mentorings. Die Zusammenarbeit beider Partner ist zentrale Grundlage des Mentoring-Prozesses, welcher sowohl ziel- und ergebnisorientiert sein sowie auf gegenseitigen Respekt basieren sollte. Bei der Bildung der Tandems geht es darum, die Ziele und Erwartungen der Mentees mit den Fähig- und Fertigkeiten sowie Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren abzugleichen. Um einen vertrauensvollen und offenen Umgang zu garantieren, ist die grundlegende Voraussetzung für ein Matching, dass die Tandempartnerinnen bzw. -partner in keiner hierarchischen Beziehung zueinander stehen.

In einem ersten Schritt, der Profilerstellung, werden persönliche Daten sowohl von der Mentee als auch von der Mentorin bzw. dem Mentor in einem Profilbogen erfasst. Dabei geht es um Angaben zur Person, um ihre derzeitige Tätigkeit und ggf. angestrebte Position sowie ihre bisherige Laufbahn und Erwartungen, die an das Programm sowie an die jeweilige Tandempartnerin bzw. an den jeweiligen Tandempartner gestellt werden.

Im zweiten Schritt werden die Profilbögen ausgewertet und eine Vorauswahl getroffen. Jeder Mentee wird ein passender Mentor bzw. eine passende Mentorin vorgeschlagen.

Bei einem gemeinsamen Erstgespräch, in Begleitung der Projektleitung des regionalen Cross Mentoring-Projekts, findet im dritten Schritt das gegenseitige Kennenlernen statt.

Als letzter und vierter Schritt wird eine Auswahlentscheidung getroffen. Nach einer Bedenkzeit entscheiden sich die Beteiligten. In getrennten Gesprächen teilen sie dem regionalen Cross Mentoring-Projekt ihre Entscheidung mit. Hat sich ein passendes Tandem gefunden, beginnt die Zusammenarbeit. Entscheiden sich Mentee und/oder Mentorin bzw. Mentor gegen eine Zusammenarbeit, holt sich das regionale Cross Mentoring-Projekt ein Feedback zum Entscheidungsprozess ein und sucht einen neuen Partner bzw. Partnerin.

Eine der größten Herausforderungen beim Matching liegt darin, die Mentee darin zu ermutigen, auf ihr Bauchgefühl bei der Entscheidung für eine Mentorin bzw. einen Mentor zu hören und keine Scheu zu haben, einen Vorschlag abzulehnen, wenn die „Chemie“ nicht stimmt.

Folgende Kriterien werden beim Matching im Cross Mentoring-Programm beachtet:

- Die individuellen Präferenzen der Mentee sowie der Mentorin bzw. des Mentors werden berücksichtigt.
- Mentee und Mentorin bzw. Mentor haben einen unterschiedlichen beruflichen Hintergrund, um Einblicke in einen anderen Bereich und in ein anderes Unternehmen zu bekommen. Ein gleicher beruflicher Hintergrund wird nur gewählt, wenn dies ausdrücklich von der Mentee gewünscht wird.
- Neben sachlichen zählen natürlich auch menschliche Kriterien bei der Auswahl der Tandems.
- Die Mentorinnen bzw. Mentoren müssen über größere berufliche Erfahrungen als ihre Mentees verfügen.

- Es kann sinnvoll sein, dass die Mentorin bzw. der Mentor Erfahrungen in Bereichen gesammelt haben, in denen die Mentee tätig ist.
- Ähnliche private Interessen der Mentee und der Mentorin bzw. des Mentors können das Verstehen fördern.
- Die räumliche Entfernung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor sollte gering sein, um die Regelmäßigkeit persönlicher Treffen zu gewährleisten.

Trotz aller Bemühungen beim Matching-Prozess kann eine Tandem-Beziehung auch einmal scheitern, weil die Mentee und die Mentorin bzw. der Mentor sich menschlich doch nicht verstehen oder fachlich nicht zusammen passen. Es besteht daher die Möglichkeit, während der ersten drei Monate noch einen Wechsel vorzunehmen.

13.2.3.3 Qualitätssicherung

Um die Qualität und damit die Weiterentwicklung des Programms zu gewährleisten, wurden im zweiten Durchgang Qualitätsstandards (welche sich an den Qualitätsstandards deutscher Mentoring-Verbände wie dem Forum Mentoring und der Deutschen Gesellschaft für Mentoring orientieren) entwickelt und schriftlich fixiert. Diese Qualitätsstandards sind für alle regionalen Cross Mentoring-Projekte verbindlich. Die Qualitätsstandards werden entsprechend neuer Entwicklungen in Folgedurchgängen angepasst.

Ziel der Arbeit der regionalen Cross Mentoring-Projekte ist eine enge, vertrauensvolle und individuelle Begleitung der Tandems. Diese sollen sich verstanden und umfassend betreut fühlen. Dazu stehen die Projektleiterinnen und Projektleiter der regionalen Cross Mentoring-Projekte mit den Beteiligten in einem regelmäßigen Kontakt. Es werden Feedbackgespräche mit Mentees und Mentorinnen und Mentoren hinsichtlich Arbeitsstand, Erwartungen, Motivation und Gestaltung der Zusammenarbeit sowie bestehender Bedarfe geführt, um bei Problemen steuernd eingreifen zu können. Dabei wird ein enger Kontakt zur Koordinierungsstelle gepflegt und diese in Problemlösungsprozesse frühzeitig eingebunden.

Auf der Ebene der Koordinierungsstelle werden außerdem in regelmäßigen Abständen Feedback zu Veranstaltungen und Workshops sowie allgemein zum Programm über anonymisierte Fragebögen bzw. Evaluationen eingeholt und ausgewertet.

Die Ergebnisse der strukturierten Rückmeldungen werden wiederum in einem engen Austausch mit der Fachaufsicht im Ministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales besprochen. So kann das Programm in den Folgedurchgängen an neue Gegebenheiten und notwendige Veränderungen flexibel angepasst und ausgebaut bzw. verbessert werden.

13.2.3.4 Öffentlichkeitsarbeit

Um das Mentoring-Projekt nachhaltig in Mecklenburg-Vorpommern zu verankern, wird das Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ auf unterschiedlichen Ebenen beworben. Zum einen gibt es eine programmeigene Homepage¹, auf der alle notwendigen Informationen rund um das Programm sowie Aktuelles zu finden sind. Neben der

¹www.zukunft-durch-aufstieg.de.

Homepage sind die wichtigsten Programminformationen auch in Flyern und auf Plakaten zusammengefasst.

Damit „Zukunft durch Aufstieg“ mehr Bekanntheit in Mecklenburg-Vorpommern erlangt, werden je Durchgang in Zusammenarbeit mit einigen regionalen Tageszeitungen Artikel veröffentlicht werden. In den Artikeln wird häufig nicht nur das Programm vorgestellt, sondern auch einzelne Tandems oder Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen, die als Mentees am Programm teilnehmen. Damit profitieren auch die Unternehmen von der Werbung um das Cross Mentoring-Programm.

Im zweiten Durchgang wurde darüber hinaus ein Newsletter für die am Programm beteiligten Unternehmen konzipiert, der etwa fünfmal im Jahr erscheint. In dem Newsletter berichtet die Projektleitung der Koordinierungsstelle über aktuelle Programmpunkte sowie über das Thema Mentoring oder porträtiert Mentoren und Mentorinnen des aktuellen Durchgangs.

13.2.3.5 Zeitleiste und Meilensteine im Cross Mentoring-Programm

Für die Umsetzung des komplexen Cross Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ bedarf es eine entsprechende Umsetzungszeit und eine klare Verfolgung von Zielen und Meilensteinen. Abschließend zu diesem Kapitel werden daher noch einmal die Meilensteine im Programm anhand einer Zeitleiste dargestellt (siehe Abb. 13.6).

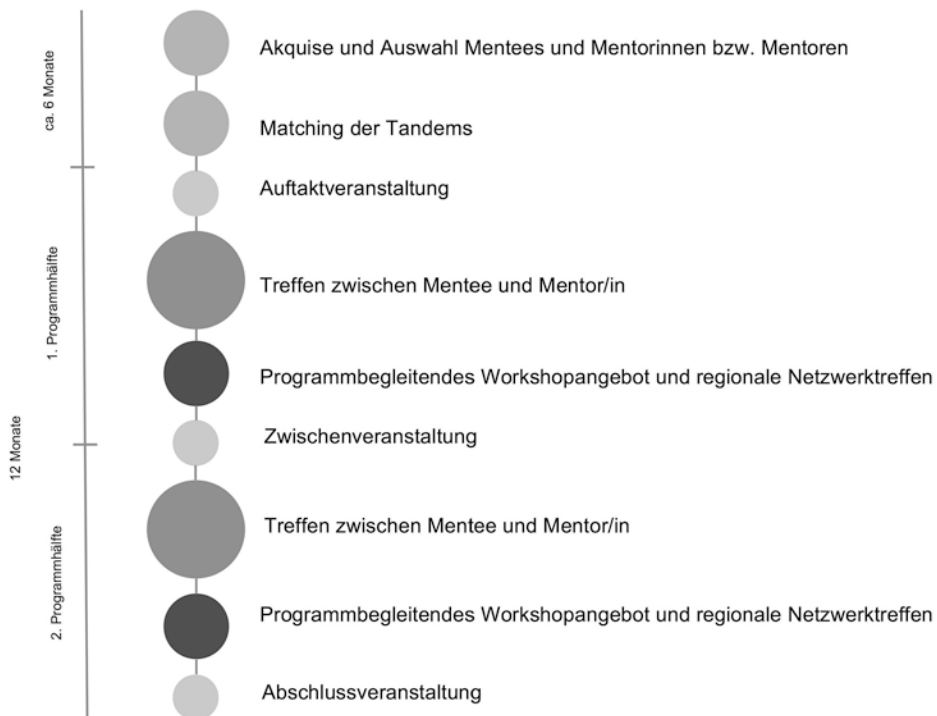


Abb. 13.6 Darstellung der wichtigsten Meilensteine im Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“

Bei der zeitlichen Planung des Cross Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ wird darauf geachtet, dass der Akquise im Programm ein ausreichend großer Zeitumfang zukommt. Erfahrungen zeigen, dass hierfür sechs Monate durchaus realistisch sind. Die anschließende Betreuungsphase, also die Zusammenarbeit im Tandem sowie die einzelnen Programmangebote wie Workshops und Netzwerkveranstaltungen erstrecken sich über einen Zeitraum von etwa 12 Monaten.

13.3 Erfahrungen zu Cross Mentoring

Nachdem im vorherigen Kapitel der Aufbau und die Umsetzung des Cross Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ vorgestellt wurde, wird im folgenden Kapitel der Fokus auf die Erfahrungen zu Cross Mentoring, die im Rahmen des Programms gemacht wurden, gelegt. Berücksichtigt werden hierbei Erfahrungsberichte aus der Perspektive der Mentees sowie der Mentorinnen und Mentoren, aber auch aus der Perspektive der Projektleiterinnen und -leiter der regionalen Cross Mentoring-Projekte. Die Eindrücke und Rückmeldungen der Programtteilnehmenden stammen vorrangig aus einer Interviewreihe mit Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren des zweiten Durchgangs, die im Rahmen einer Broschüre ausgewertet und zu persönlichen Erfahrungsberichten zusammengefasst wurden². Rückmeldungen aus Gesprächen der Projektleitungen der regionalen Cross Mentoring-Projekte mit den Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren ihrer Region sowie ihre persönlichen Erfahrungen ergänzen die Erfahrungsberichte aus der Broschüre.

13.3.1 Erfahrungen zu Cross Mentoring in der Akquise und Begleitung

Das Cross Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ gibt es erst seit 2013. In seiner Form ist es eines der ersten Mentoring-Programme im Wirtschaftssektor im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungen zu Mentoring und speziell zu Cross Mentoring waren also in den kleinen und mittelständischen Betrieben im Land kaum bis gar nicht vorhanden. Die Herausforderung für die Projektleitungen der regionalen Cross Mentoring-Programme lag also zunächst einmal darin, die Unternehmen von dem Konzept zu überzeugen und sie für eine Programtteilnahme zu gewinnen. Da Erstgespräche in den Unternehmen meist mit der Geschäftsführung bzw. den Personalverantwortlichen geführt werden, war es häufig von deren persönlicher Einstellung zu Personalentwicklungsmaßnahmen im Allgemeinen und Mentoring im Besonderen abhängig, ob potenzielle Mentees im Unternehmen von dem Programm erfuhren. Ebenso wirkten sich lange Entscheidungsprozesse im Unternehmen für oder gegen eine Programtteilnahme oft hinderlich aus.

²<http://www.zukunft-durch-aufstieg.de/presse/pressemitteilungen-und-downloads.html>.

Doch gerade angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels und der Bedeutung einer verstärkten Mitarbeiterbindung waren viele Unternehmen offen für dieses innovative Instrument der Personalentwicklung. Vorbehalte wurden dennoch geäußert. Diese bezogen sich unter anderem auf die Sorge, dass die Mitarbeiterin durch den Mentor oder die Mentorin abgeworben werden könnte³. Auch waren Aspekte wie Betriebsgeheimnis und Konkurrenz zu anderen Unternehmen Grundlage für Skepsis. Die Vorteile des Programms, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen und vor allem die eigene Mitarbeiterin in ihrer Entwicklung zu fördern und zu unterstützen, haben aber schließlich überwogen.

Die Größe des tatsächlichen Interesses eines Unternehmens an dem Cross Mentoring-Programm war zugleich oftmals auch der Gradmesser für die Unterstützung ihrer Mitarbeiterin während der Programmlaufzeit. Einige Mentees hatten das Gefühl, dass ihre Teilnahme am Programm durch das Unternehmen nicht ausreichend wahrgenommen wurde und sie keinen Raum hatten, Ideen, die ihnen im Rahmen der Programmteilnahme gekommen sind, mit ihren Vorgesetzten zu besprechen. Anderen Mentees wiederum wurde die Teilnahme an den Workshops zeitlich nicht ermöglicht.

Es gab aber auch Mentees, die durch ihre Teilnahme das Bewusstsein für ein solches Programm im Unternehmen gestärkt haben: „Das Programm erregt Aufmerksamkeit. Denn Frauen, die sich in einem Mentoring-Programm engagieren, gewinnen im Unternehmen gleichzeitig an Sichtbarkeit. Sie zeigen, dass sie mehr erreichen möchten und werden dementsprechend gefördert“ [9]. Diejenigen Mentees, die eine starke Unterstützung seitens ihres Unternehmens erfahren haben, fühlten sich diesem auch verbundener.

Bei der Ansprache von potenziellen Mentees wurde immer wieder eine Herausforderung genannt: der Zeitfaktor. Viele Frauen äußerten die Sorge, ob sie neben der beruflichen Tätigkeit und ihrem Privatleben überhaupt eine Teilnahme am Cross Mentoring-Programm zeitlich möglich machen können. Viele Teilnehmerinnen kommen aus dem Dienstleistungssektor, insbesondere aus den Bereichen Gastronomie, Touristik und Gesundheit. Hier gehören Schichtdienst und Überstunden zum Tagesgeschäft. In der Umsetzung hat sich nachher gezeigt, dass der Zeitfaktor in der Zusammenarbeit im Tandem durchaus nach wie vor eine Herausforderung war. Zumal es passieren konnte, dass die räumliche Distanz zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor größer ausfiel als erhofft. Gerade bei einem Cross Mentoring-Programm, das in einem Flächenland wie Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt wird, kommt es natürlich vor, dass die Entfernung zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor größer ausfällt und längere Anfahrtswege erforderlich sind. Eine Mentee konnte jedoch berichten, dass sie die Autofahrt sinnvoll für sich genutzt hat. Auf der Hinfahrt zu ihrer Mentorin hatte sie ausreichend Zeit, ihren Arbeitsalltag hinter sich zu lassen, auf dem Rückweg wiederum, das neu gewonnene Wissen noch einmal zu reflektieren.

Eine weitere Herausforderung war hin und wieder auch das Finden der passenden Mentorin bzw. des passenden Mentors für die jeweilige Mentee. Die Auswahl an potenziellen

³Mit jeder Mentorin bzw. mit jedem Mentor wurden Programmvereinbarungen unterzeichnet, die ein Abwerbeverbot beinhalteten.

Mentorinnen und Mentoren erhöht sich bestenfalls in einem Cross Mentoring. Es führt aber auch zu sehr konkreten Vorstellungen seitens der Mentees was das Geschlecht, die Branche, die Unternehmensgröße und den beruflichen Status einer Mentorin bzw. eines Mentors betrifft.

13.3.2 Erfahrungen zu Cross Mentoring in der Zusammenarbeit im Tandem

Wie bereits eingangs erwähnt, ist Cross Mentoring ist eine besondere Form des Mentorings, das einige Vorteile gegenüber einem klassischen Mentoring mit sich bringt. Es besteht zunächst keine organisationale Abhängigkeit zwischen den Tandempartnern, also zwischen Mentee und Mentor bzw. Mentorin. Damit ist das Mentoring-Programm für die Mentees (aber auch die Mentorinnen und Mentoren) eine „hierarchiefreie und vertrauensvolle Plattform“ [14]. Sowohl auf der Seite der Mentees als auch auf der Seite der Mentorinnen und Mentoren ist Feedback das Schlüsselwort [14]. Gerade im Cross Mentoring wird das Feedback außerdem ergänzt durch eine Perspektiverweiterung, nämlich den Blickwinkel einer externen Person, die aus einem anderen Unternehmen und/oder aus einer anderen Branche stammt.

Anfänglich haben sich einige Mentees im Mentoring-Programm „Zukunft durch Aufstieg“ gefragt, ob die Mentorin oder der Mentor nicht aus dem gleichen beruflichen Umfeld beziehungsweise aus der gleichen Branche kommen sollte, in der sie selbst tätig sind. Diese Skepsis ist durchaus berechtigt, wenn man bedenkt, dass in unterschiedlichen Berufsgruppen und Branchen unterschiedliche ‚Sprachen‘ gesprochen werden und die Aufgabenfelder stark divergieren können. Eine Person, die im Bereich der Pflege und Gesundheit arbeitet, hat im Alltag mit anderen Prozessabläufen zu tun, als eine Ingenieurin in einem Mittelstandsbetrieb. Eine Führungskraft im Hotelgewerbe muss eine große Anzahl an Mitarbeitenden anders koordinieren, als eine Teamleiterin in einer kleinen Bürogemeinschaft. Ein Jahr Mentoring und viele intensive Gespräche mit der Mentorin bzw. dem Mentor später haben den Mentees allerdings gezeigt, dass es letztendlich weniger wichtig ist, aus welcher Branche die Mentorin bzw. der Mentor kommen. Denn es geht bei fast allen Anliegen, die sich rund um das Thema ‚Führung‘ drehen oder die mit überfachlichen, zwischenmenschlichen Themen zu tun haben, um die Personen dahinter. Sprich um Kommunikation und kommunikatives Verhalten zwischen Kolleginnen und Kollegen, zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Auch die Mentorinnen und Mentoren waren der Meinung, dass die Führungsthemen sich je nach Branche kaum unterscheiden. „Mentoring branchenübergreifend durchzuführen, stellt für mich eine Win-Win-Situation dar. Es geht im Mentoring stets um das Thema Führung, wie zum Beispiel um situatives Verhalten und um Mitarbeitergespräche. Da ist es egal, in welcher Branche man tätig ist. Im Gegenteil: Mentee und auch Mentor profitieren davon, Impulse aus anderen Bereichen zu erhalten und so ihr Wissen zu bereichern“ [10].

Neben der Auseinandersetzung mit Führungsthemen, kommt beim Cross Mentoring, wie bereits mehrfach erwähnt, auch die Perspektive einer unternehmensexternen Person hinzu. Eine Mentorin oder ein Mentor, der oder die nicht nur nicht aus dem gleichen Unternehmen stammt, sondern auch aus einer anderen Branche ist weder ‚betriebsblind‘ noch voreingenommen und kann aus seiner bzw. ihrer Perspektive ganz andere Fragen stellen. Dadurch ist eine objektivere Haltung möglich und die Sichtweise aus einem andern Umfeld erlaubt eine neue Herangehensweise an das Anliegen. Das Blickfeld der Mentee erweitert sich.

Aber auch das Blickfeld der Mentorinnen und Mentoren erweitert sich in der Zusammenarbeit mit ihrer Mentee. Einigen besonders engagierten Mentorinnen und Mentoren war es zum Beispiel wichtig, das Arbeitsumfeld ihrer Mentees kennenzulernen. Sie besuchten sie in ihrem jeweiligen Unternehmen und machten sich mit ihren Arbeitsabläufen vertraut. So konnten sie sich ein Bild davon machen, wie der Arbeitsalltag ihrer Mentee aussieht.

In manchen Tandems hat der Aspekt des Cross Mentoring noch einen weiteren gewinnbringenden Nebeneffekt ergeben, nämlich den Austausch zu beruflichen Themen zwischen Expertinnen bzw. Experten. Trotz des Unternehmens- und Branchenunterschiedes gab es durchaus bei manchen Mentees und ihren Mentorinnen bzw. Mentoren ähnliche Themenschwerpunkte wie beispielsweise die Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen oder die Einwerbung von öffentlichen Fördergeldern. Hier fand ein Austausch auf Augenhöhe statt, der für beide Seiten im Tandem als sehr bereichernd empfunden wurde. Darüber hinaus konnte eine Mentorin berichten, dass die beruflichen und branchenspezifischen Erfahrungen ihrer Mentee für sie neu und damit in ihrem Berufsalltag wiederum hilfreich waren. Auch waren so durchaus die Netzwerke einer Mentee für die Mentorin bzw. den Mentor gewinnbringend.

Durchweg sind die Themen, die innerhalb der Tandems im Cross Mentoring bearbeitet werden, vielschichtig und unterscheiden sich wohl kaum von Themen in einem klassischen Mentoring. Sie reichen von der persönlichen Karriereplanung über Fragen der Arbeitsorganisation, der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bis hin zu Netzwerken.

Aus der Erfahrung mit den bisherigen Programmdurchgängen in „Zukunft durch Aufstieg“ waren die Themen, die die Mentees am meisten bewegten, Fragen zur Mitarbeiterführung, zur Kommunikation mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie zum Umgang mit Konflikten. Viele Mentees im Programm bekleiden eine sogenannte ‚Sandwichposition‘, sie haben also Vorgesetzte, deren Anweisungen sie umsetzen müssen und führen gleichzeitig Mitarbeitende, die sie motivieren und denen sie Unternehmensziele und -entscheidungen kommunizieren müssen. Häufig kommt es auch vor, dass die Frauen innerhalb des Unternehmens „großgeworden“ und plötzlich Vorgesetzte von Kolleginnen und Kollegen sind, mit denen sie vorher auf einer Hierarchiestufe waren. So ein Prozess ist nicht selten mit Konflikten verbunden.

Neben dem Austausch mit der Mentorin bzw. dem Mentor haben die Erfahrungen im Cross Mentoring gezeigt, dass vor allem auch der Austausch zwischen den Mentees von

großer Bedeutung war. Während der Workshops und Netzwerktreffen lernten sich die Mentees nicht nur kennen, sondern besprachen auch berufliche Herausforderungen und stellten fest, dass sich diese unabhängig vom Unternehmen oder der Branche häufig sehr ähneln. Somit konnten auch in der Peergroup neue Erfahrungen gemacht, Lösungsansätze kennengelernt und darüber hinaus Netzwerke geschaffen werden.

Insgesamt haben die Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren, die von ihren Erfahrungen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit berichtet haben, betont, dass die Branchendifferenz im Cross Mentoring kein Hindernis sondern eine Bereicherung ist. Vielmehr war es für viele Mentees Grundvoraussetzung, dass die Mentorin oder der Mentor berufliche Erfahrungen und vor allem Führungserfahrungen besitzt. „Jemand von außen, der das große Ganze betrachtet, der Erfahrung hat, gerade was Führung angeht, der kann mich einfach anders unterstützen“ [11]. Darüber hinaus war für viele Mentees, aber auch Mentorinnen und Mentoren, ein harmonisches und vor allem eine vertrauensvolles Verhältnis entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. „Sich als Mentee in teilweise sehr persönlichen Angelegenheiten zu öffnen und nach Rat zu fragen und als Mentor die Chance zu nutzen, der Mentee nach bestem Wissen und Gewissen zu antworten und zu helfen, gelingt nur in einer entsprechenden Atmosphäre“ [12].

Zusammengefasst haben die Erfahrungen, die im Rahmen des Cross Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ gesammelt wurden, gezeigt, wie wirkungsvoll Cross Mentoring für Mentees ist. Darüber hinaus profitieren auch die Mentorinnen und Mentoren von dem überbetrieblichen sowie branchenübergreifenden Austausch.

Die beiden bisherigen Programmdurchgänge haben zudem gezeigt, dass Cross Mentoring gerade für ein Bundesland wie Mecklenburg-Vorpommern, das von einer Vielzahl von Kleinstbetrieben und kleinen Unternehmen geprägt ist, ein geeignetes Instrument ist. So konnten die Unternehmen nicht nur ihre qualifizierten Mitarbeiterinnen fördern und damit auch die Mitarbeiterbindung stärken. Sie konnten sich außerdem mit anderen Unternehmen in der Region vernetzen.

Literatur

1. Haasen, N. (2001). *Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept* (S. 207–229). München: Wilhelm Heyne.
2. Haasen, N. (2001). *Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept* (S. 109). München: Wilhelm Heyne.
3. IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 18. Welle 2013, 3.
4. IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 17. Welle 2012, 17.
5. IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 17. Welle 2012, 59, 60, 62.
6. IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 17. Welle 2012, 18.
7. IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 18. Welle 2013, 13.
8. Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M.-V. (Hrsg.). (2015). *Mentoring für weibliche Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungsberichte 2. Durchgang*, Schwerin und Rostock, 15.

9. Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M.-V. (Hrsg.). (2015). Mentoring für weibliche Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungsberichte 2. Durchgang, Schwerin und Rostock, 17.
10. Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M.-V. (Hrsg.). (2015). Mentoring für weibliche Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungsberichte 2. Durchgang, Schwerin und Rostock, 20.
11. Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M.-V. (Hrsg.). (2015). Mentoring für weibliche Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungsberichte 2. Durchgang, Schwerin und Rostock, 10.
12. Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M.-V. (Hrsg.). (2015). Mentoring für weibliche Führungskräfte in Mecklenburg-Vorpommern. Erfahrungsberichte. Schwerin und Rostock, 16.
13. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring. Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweisen sich als besonders fruchtbar. *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 81(4), 256.
14. Rudat, K. (2013). Über Grenzen hinweg. *Magazin Human Resources Manager*, 1, 78.

Über die Autorinnen



Juliane Brunk ist Projektleiterin bei der Bildungswerk der Wirtschaft gGmbH. Unter deren Trägerschaft koordinierte sie 2013/2014 den ersten Durchgang des landesweiten Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ in Mecklenburg-Vorpommern. Im Rahmen dieses Programms betreut sie seit dem zweiten Durchgang als regionales Cross Mentoring-Projekt die Teilnehmenden der Region Vorpommern-Rügen und Vorpommern-Greifswald. Juliane Brunk studierte an der Fachhochschule Stralsund Betriebswirtschaftslehre und war danach 10 Jahre als selbstständige Unternehmensberaterin und Dozentin tätig. Seit mehreren Jahren koordiniert sie den Ideenwettbewerb an der Fachhochschule Stralsund und betreut das dortige Gründerbüro.



Solveig Elias koordinierte als Projektleiterin den zweiten Durchgang des landesweiten Mentoring-Programms „Zukunft durch Aufstieg“ in Mecklenburg-Vorpommern unter der Trägerschaft der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Danach wechselte sie an die Fachhochschule Potsdam, wo sie als Mitarbeiterin im FHP-Kolleg im Bereich Mentoring und Beratung derzeit tätig ist. Solveig Elias hat für ihren M.A. in Erwachsenenbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin studiert und für ihren B.A. in Europäische Studien an der Universität Osnabrück. Sie ist ausgebildete systemische Coachin (SG) und war als Koordinatorin bereits für verschiedene hochschulische Projekte der Personalentwicklung verantwortlich.

Das Konzept des Strategischen Cross Mentoring: Personal- und Organisationsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

Kathrin Mahler Walther und Nina Bessing

Zusammenfassung

Mentoring ist in erster Linie als Instrument der Personalentwicklung bekannt und wird in diesem Kontext häufig genutzt. Dass es darüber hinaus auch auf der organisationalen Ebene eine hohe Wirkungskraft entfalten kann, wird selten in den Blick genommen. Dabei kann gerade durch die Verknüpfung der personellen und der strukturellen Ebene die Nachhaltigkeit von Mentoring deutlich gefördert werden. Die EAF Berlin hat hierzu das Konzept des Strategischen Mentoring entwickelt und dieses unter anderem im Rahmen eines Cross Mentoring-Programms mit kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt (KMU). Dabei zeigte sich: durch die Cross-Besetzung der Tandems konnten zusätzliche Effekte erzielt werden.

14.1 Das Cross Mentoring-Programm – Aufbau und Ziele

Das Programm „Mentoring D“ richtete sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus technologie- und forschungsintensiven Branchen. Knapp 30 Unternehmen in Berlin, Brandenburg, Sachsen und Thüringen haben zwischen 2011 und 2013 teilgenommen (s. Abb. 14.1). Die Unternehmensgröße reichte von fünf bis 450 Beschäftigten.

K. Mahler Walther (✉)

Geschäftsführerin, EAF Berlin. Diversity in Leadership, Berlin, Deutschland

E-Mail: mahler-walther@eaf-berlin.de

N. Bessing

Director, EAF Berlin. Diversity in Leadership, Berlin, Deutschland

E-Mail: bessing@eaf-berlin.de

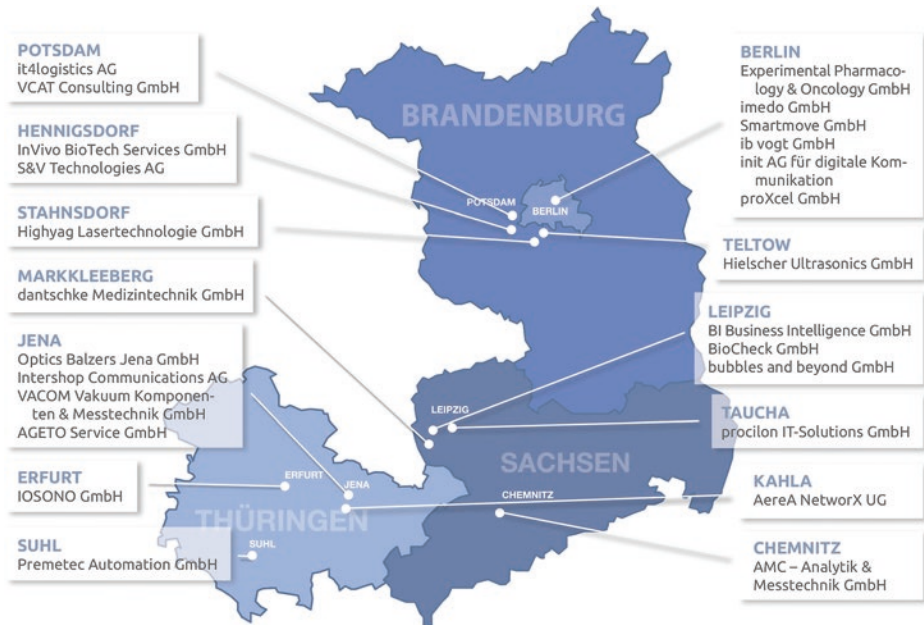
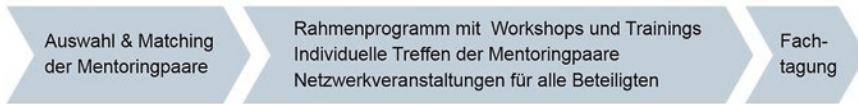


Abb. 14.1 Cross Mentoring-Programm „Mentoring D“. Beteiligte Unternehmen

Ziel des Programms war es, KMU als attraktive Arbeitgeber zu stärken und durch konkrete Maßnahmen eine an Chancengleichheit orientierte Unternehmenskultur zu fördern. Dabei wurden KMU sowohl in ihrer Personal- als auch ihrer Organisationsentwicklung unterstützt. Um diese Ziele zu erreichen, erschien Mentoring aufgrund seiner möglichen vielfältigen Effekte auf der individuellen und auf der organisationalen Ebene als hervorragend geeignete Methode. Zur Anwendung kam ein Cross Mentoring-Ansatz, welcher mit dem Konzept des „Strategischen Mentoring“ für eine hohe Nachhaltigkeit des Mentorings sorgte. Das Programm verfolgte drei Handlungsstränge: Individuelles Empowerment durch Cross Mentoring, strukturelle Förderung durch Organisationsberatung sowie begleitende Öffentlichkeitsarbeit (s. Abb. 14.2).

Im Rahmen des ersten Handlungsstrangs konnten die Unternehmen bis zu zwei weibliche Führungs-(Nachwuchs-)kräfte zur Teilnahme an dem Cross Mentoring-Programm entsenden. Ziel war es, diese Talente darin zu unterstützen, sich bestmögliche Karrierewege zu erschließen. Durch die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem und durch mehrere begleitende Seminare wurden sie in ihren Kompetenzen hinsichtlich Karriereplanung, Selbstmarketing, Work/Life-Balance-Management, Kommunikations- und Führungskompetenz sowie Managing Diversity unterstützt.

Voraussetzung für die Teilnahme am Programm war seitens der Mentees eine hohe Motivation und Eignung für das Mentoring. Die Unternehmensleitung musste ihr Führungspotenzial identifiziert haben und sie als potenzielle Kandidatin für zukünftige Führungsaufgaben im Unternehmen sehen. Diese Einbettung in die strategische Personalplanung ist ein wichtiges Erfolgskriterium für das Gelingen des Mentorings. Ist dies

MENTORING**UNTERNEHMENSINDIVIDUELLE BERATUNG (im Unternehmen der Mentee)****NETZWERK- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT****Abb. 14.2** Handlungsstränge im Programm

nicht vorhanden, läuft das Programm Gefahr, sich in der Beliebigkeit zu verlieren und keine wirkliche Verankerung im Unternehmen zu erfahren.

Je nach Bedarf der Mentees und den Handlungsnotwendigkeiten in den Unternehmen wurden den Teilnehmerinnen erfahrene Führungskräfte aus anderen Unternehmen vermittelt. Das waren teilweise Unternehmen, die selbst am Programm teilnahmen, sehr häufig aber nicht beteiligte, teilweise große Unternehmen. Im Sinne des Cross Mentoring wurden ausschließlich Mentees und Mentor/innen aus unterschiedlichen Organisationen gematcht. Die Mentor/innen wurden von der EAF Berlin durch Ausschreibung in ihren Netzwerken gewonnen. Das Interesse, sich ehrenamtlich als Mentor/in einzubringen und eine Führungs-(nachwuchs-)kraft aus einem KMU zu fördern, war sehr groß, wie das folgende Zitat einer Mentorin zeigt:

Auch als Mentorin habe ich ein Interesse daran, selbst in dieser Zeit aus meinem Unternehmen in ein anderes Unternehmen eintauchen zu können. Dies hilft mir im beruflichen Alltag über den Tellerrand zu schauen und zu sehen, wie bestimmte Themen in anderen Unternehmen angegangen werden. Darüber hinaus interessiert mich das Netzwerk zu anderen Mentorinnen aus unterschiedlichen Branchen und Berufen.

Im Rahmen des zweiten Handlungsstranges, der strukturellen Förderung durch Organisationsberatung, entwickelten die KMU in unternehmensindividuellen Beratungsworkshops Strategien zur Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung hoch qualifizierter, insbesondere weiblicher, Fachkräfte.

14.2 Das Konzept des Strategischen Mentoring

Zahlreiche Mentoring- und Qualifizierungsprogramme wurden in den letzten zwei Jahrzehnten in Deutschland durchgeführt mit dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Sie zielen darauf ab, durch Empowerment und Qualifizierung die

Motivation und die Vernetzung der weiblichen Fachkräfte zu fördern. Die Programme setzen auf der individuellen Ebene an und erhöhen die Passfähigkeit von Frauen für Organisationskarrieren. Das ist wichtig, doch dabei darf es nicht bleiben. Von Mentoring können wichtige Impulse ins Unternehmen ausgehen, die unbedingt genutzt werden sollten. Denn Unternehmen, die Frauen wie Männern gleiche Entwicklungschancen eröffnen wollen, müssen strukturelle Rahmenbedingungen verändern und sich kulturell wandeln. Nachhaltige Effekte erzielen Mentoring- und Qualifizierungsprogramme daher nur, wenn sie Bestandteil einer Gesamtstrategie zur Förderung von Chancengleichheit sind. Einer Gesamtstrategie, die nicht nur auf die weiblichen Fachkräfte abzielt, sondern auch auf die Führungskräfte und auf die gesamte Organisation.

Vor diesem Hintergrund hat die EAF Berlin das Konzept des „Strategischen Mentoring“ entwickelt und u. a. in dem Programm „Mentoring D“ umgesetzt. Es besteht im Kern aus einer Verknüpfung der personellen und der organisationalen Ebene. Damit werden zielgerichtet die Effekte des Mentoring auf die Organisationsentwicklung aufgegriffen und erheblich verstärkt. Zugleich erfolgt eine Verknüpfung des Bottom-up-Prinzips mit dem Top-down-Prinzip. Damit kann eine hohe Nachhaltigkeit des Programms erreicht werden [3, 5].

Das Konzept knüpft an den Qualitätskriterien der Deutschen Gesellschaft für Mentoring¹ an: Neben der Vermittlung, der Schulung und Begleitung der Förderbeziehung von Mentee und Mentor/in steht ein umfangreicher Programmrahmen mit Seminaren und Netzwerkveranstaltungen. Besonderes Augenmerk liegt auf der strategischen Verankerung im Unternehmen, welche über die gängigen Formen institutioneller Einbindung (organisationale Ziele, Ressourcen, Kommunikation) weit hinausgeht und die Arbeit mit Unternehmensleitungen und Führungskräften im Rahmen der Organisationsberatung umfasst.

Im Cross Mentoring-Programm *Mentoring D* wurde deshalb neben der Arbeit mit den Mentees auch strategisch mit den Geschäftsführungen und den Vorgesetzten der Mentees zusammengearbeitet. Für die Beratung erfolgte zunächst in allen Unternehmen eine Bedarfsanalyse mit Gleichstellungsscheck. Auf dieser Grundlage wurde gemeinsam mit den Geschäftsführungen Schwerpunkte für die Beratungsworkshops festgelegt. Zentrale Handlungsfelder waren: Strategie und Kommunikation, Personalgewinnung und Auswahlprozesse, Personal- und Talentmanagement, Arbeitszeiten und -organisation, Führung und Unternehmenskultur, Vergütung, Gender & Diversity in Marketing und Innovationsmanagement. Die Beratung richtete sich an die Geschäftsführung und erfolgte idealerweise unter Einbeziehung des Führungskreises und ggf. ausgewählter Fachkräfte.

Bingeglied zwischen den Strängen Mentoring und Beratung war eine Projektarbeit der Mentees: Sie griffen Kernthemen der Beratung auf und erarbeiteten einen konkreten Vorschlag zur Förderung von Chancengleichheit und/oder Familienfreundlichkeit in

¹s. Beitrag Huesmann et al. in diesem Buch.

ihrem Unternehmen. Damit wurden die Themen über die Beratung hinaus im Unternehmen verankert und zugleich erhielt die Mentee eine wichtige Rolle im Prozess, durch welche sie Sichtbarkeit im Unternehmen gewinnen konnte.

14.3 Spezifischer Nutzen von Cross Mentoring für KMU

Welche Unternehmen zählen zu den KMU? Das Statistische Bundesamt folgt der Definitionsempfehlung der Europäischen Union, nach der Unternehmen mit maximal 249 Beschäftigten und max. 50 Mio. Jahresumsatz zu den KMU zählen. Dieser Definition nach zählten 2011 99 % aller Unternehmen in Deutschland zu den KMU, in welchen 60 % der tätigen Personen arbeiten [4]. Rund 95 % der Betriebe zählen zu den Kleinbetrieben mit maximal 49 Beschäftigten, hier arbeitet fast die Hälfte aller tätigen Personen in Deutschland [1].

KMU verfügen meist nur über sehr begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen für ihr Personalmanagement und Personalthemen werden häufig situativ gehandhabt. Im zeitintensiven operativen Alltagsgeschäft laufen strategische Themen und damit auch die Entwicklung systematischer Strategien und Instrumente für die Personalarbeit Gefahr, vernachlässigt zu werden.

Dabei ist die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften für KMU von besonderer Bedeutung, denn gerade in diesen Unternehmen steht und fällt der Unternehmenserfolg mit der zielgerichteten Auswahl, der Entwicklung und Bindung des Personals. Hinzu kommt, dass KMU in besonderem Maße vom Fachkräftemangel betroffen sind. Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung schrieben KMU 2011 fast die Hälfte aller offenen Stellen aus. In jedem vierten Fall mussten sie die Suche erfolglos abbrechen und konnten ihren Bedarf nicht decken [1]. Der Deutsche Mittelstandsbund, DMB, beziffert die jährlichen Umsatzeinbußen der Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels auf ca. 30 Mrd. EUR. Als besondere Herausforderung wird in diesem Kontext genannt, dass der Anteil von Frauen in Vollzeitarbeit „deutlich zu gering“ sei [2]. Wie diese Zahlen zeigen, wird Chancengleichheit im Zuge des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels mehr und mehr zum Wirtschaftsfaktor.

An diesem Punkt setzte das Cross Mentoring-Programm der EAF Berlin an. Es bot KMU die Möglichkeit sowohl der professionellen Begleitung bei der Förderung von Chancengleichheit als auch der konkreten Entwicklung von Führungs-(nachwuchs-)kräften. Da KMU nicht über die notwendigen Ressourcen für die Durchführung eines eigenen Mentoring-Programms verfügen, können sie überhaupt erst durch die Beteiligung an einem Cross Mentoring die Möglichkeiten von Mentoring für ihr Unternehmen nutzen.

Neben der Erschließung von Mentoring an sich lag ein weiterer Nutzen des Programms im Austausch mit anderen Unternehmen. Dieser Austausch war bereits im Konzept des Cross Mentoring angelegt durch den Austausch mit einer Mentorin/einem

Mentor aus einem anderen Unternehmen. Den Mehrwert des Cross-Ansatzes beschreibt das folgende Zitat des Geschäftsführers eines am Programm beteiligten Unternehmens:

Allein die Tatsache, dass wir in unserem Unternehmen keine Mentorin zur Verfügung haben, war Grund genug, eine externe Option zu wählen. Außerdem war mir eine externe Sicht der Dinge wichtig, um bei Gesprächen zu bestimmten Situationen im Unternehmen eine neutrale Rolle der Mentorin zu erwarten.

Darüber hinaus lag ein besonderer Fokus auf der Gestaltung des Programmrahmens. Neben den Seminaren für Mentees und Mentor/innen wurden zahlreiche Netzwerkveranstaltungen angeboten, zu welchen auch die beteiligten Unternehmen geladen waren. In der Praxis zeigte sich, dass der Netzwerkaspekt für KMU aufgrund ihrer spezifischen Situation von ganz besonders hoher Bedeutung ist.² Im Austausch mit weiteren Unternehmen ähnlicher Größe und Branche lag für die Beteiligten – Geschäftsführungen und Führungs-(nachwuchs-)kräfte ein großer Mehrwert des Programms. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Mentees, welche im Rahmen der Seminare eng zusammen arbeiteten, in sehr hohem Maße vom Austausch mit anderen Frauen in ähnlichen Situationen profitierten.

Nicht zuletzt konnten die beteiligten Unternehmen durch die programmbegleitende Öffentlichkeitsarbeit an Sichtbarkeit gewinnen. Da die meisten KMU wenig und nur regional bekannt sind, lag auch darin ein wichtiger Mehrwert für sie.

14.4 Effekte des Programms für Mentees, Mentor/innen und Unternehmen

In zwei Durchgängen nahmen insgesamt 32 Mentees an dem Programm teil. Sie waren im Alter von 23 bis 48 Jahren, viele waren zu Beginn des Programms bereits in einer ersten Führungsposition tätig. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass sich durch das Programm die subjektive Karrieresituation der Mentees verbessert hat. Deutlich mehr Mentees haben nach Ende des Programms (höhere) Budget- und Personalverantwortung übertragen bekommen und konnten sich bezüglich der Höhe ihres Gehalts weiter entwickeln. Das Programm eröffnete bzw. schärfte weitere Karriereziele, wie das folgende Zitat einer Mentee zeigt:

Vor dem Mentoring dachte ich, dass ich meine Ziele im Leben erfüllt habe. Ich hatte den Einstieg als Software-Entwicklerin geschafft und ein Kind bekommen. Durch das Mentoring wurde mir jedoch klar: Es gibt noch viel mehr. In den nächsten Jahren will ich im Unternehmen weiter Verantwortung übernehmen.

Das Programm hat auch zu einem deutlichen Kompetenzzuwachs bei den Mentees geführt. Zum Ende des Programms schätzten sie ihre Kompetenzen hinsichtlich Kommunikation,

²s. zu Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium auch Beitrag von Huesmann et al. in diesem Buch.

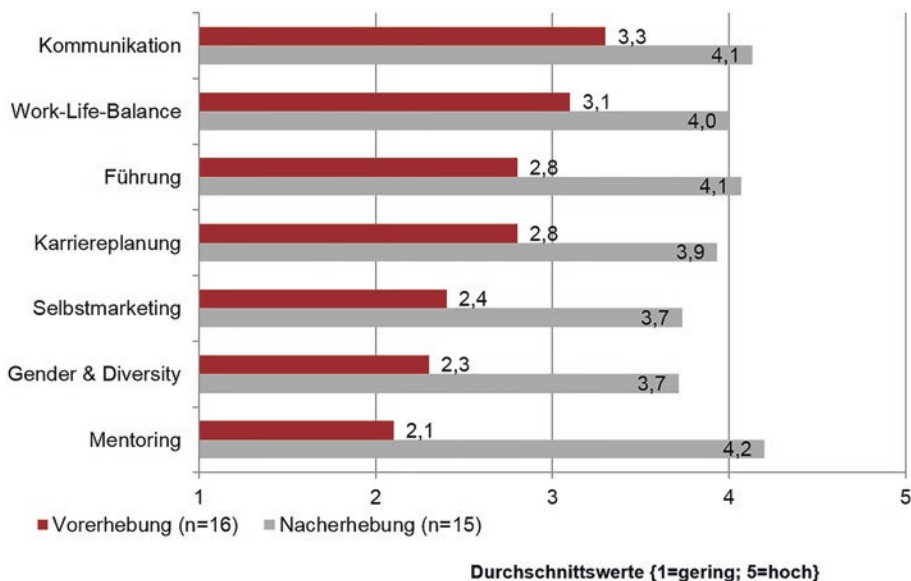


Abb. 14.3 Kompetenzzuwachs der Mentees (Selbsteinschätzung nach Abschluss des Programms)

Führung, Selbstmarketing und Karriereplanung deutlich höher ein, als zu Beginn des Programms. Besonders stark war der Effekt des Programms hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Reflexion und Selbsteinschätzung, wie die folgende exemplarische Darstellung der Evaluationsergebnisse des zweiten Durchgangs zeigt (s. Abb. 14.3).

Das Matching von Mentees und Mentor/innen war in nahezu allen Fällen erfolgreich. Die Mentees fühlten sich von den Mentor/innen ernst genommen und gefördert. Besonders geschätzt wurde die Offenheit in den Gesprächen und die Ernsthaftigkeit, mit der die Mentor/innen ihre Rolle einnahmen. Zwei Drittel der Mentees planten auch nach dem Mentoring-Programm weiter im Kontakt mit ihrer Mentorin zu bleiben. Insgesamt hat das Bewusstsein für die Bedeutung von Netzwerken unter den Mentees deutlich zugenommen: Während vor dem Mentoring-Programm nur wenige Frauen angaben, über ein berufliches Netzwerk zu verfügen, traf dies nach dem Programm auf die Mehrheit der Mentees zu.

Die Unternehmen profitierten in hohem Maße von dem Mentoring. Die Mentees trugen Ideen und neue Perspektiven in die Organisation und zeigten sich in den meisten Fällen stärker motiviert als vor dem Programm. Von den Beratungswerkshops gingen noch während der Programmlaufzeit vielfältige Impulse aus, sei es hinsichtlich des Personalmanagements, der Personalgewinnung oder der Arbeitsorganisation. Hier zeigte sich die Stärke von KMU: Als kleine Organisationen verfügen sie über kurze Entscheidungswege, in Entwicklungsprozessen können sie ihre Beschäftigten leichter integrieren und damit Veränderungen schneller herbeiführen.

So erweiterte beispielsweise ein IT-Unternehmen seine Modelle für flexibles Arbeiten in Form einer Homeoffice-Option: Nach Absprache und bei geeigneten Tätigkeiten

können die Beschäftigten tageweise zu Hause arbeiten. Der Einführung dieser Regelung war eine Mitarbeiterbefragung in Form einer Projektarbeit der Mentee vorausgegangen. Sie entwickelte im Anschluss ein Modell für das Unternehmen und begleitete dessen Umsetzung. Mit der Einführung der Homeoffice-Option wurden auch „Spielregeln“ zur Sicherung reibungsloser Arbeitsabläufe vereinbart. Ursprünglich nur für eine Testphase von drei Monaten vereinbart, ist dieses flexible Arbeitsmodell mittlerweile im Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Es erfährt eine breite Akzeptanz und wird bei weitem nicht nur von Frauen mit Kindern genutzt, sondern vielfach auch von Männern.

Mehrere Unternehmen konnten dafür sensibilisiert werden, dass regelmäßige Personalgespräche ein wichtiges Mittel der Motivation und Bindung von Beschäftigten sind. So entwickelte beispielsweise ein Optik-Unternehmen einen Gesprächsleitfaden für Personal- und Zielvereinbarungsgespräche, um damit Führungskräfte in der Personalführung zu unterstützen. Gleichzeitig wurden die Personalgespräche, die bislang nur situativ durchgeführt wurden, zu einem festen Bestandteil der Personalentwicklung. Mit Einführung des Leitfadens wurden die Führungskräfte auch für beurteilungsverzerrende Geschlechterstereotype sensibilisiert.

Beispielhaft für die besonderen Effekte des Cross Mentoring steht die VCAT Consulting GmbH aus Potsdam. Das Unternehmen entschloss sich, mit dem Programm in eine Mitarbeiterin zu investieren, welche während der Laufzeit ihr zweites Kind erwartete. Die Geschäftsführung vereinbarte mit Nadine Dillinger, dass sie nach der Elternzeit neue Verantwortung als Mitglied der Geschäftsleitung übernehmen würde. Während der gesamten Elternzeit wurde sie über die wichtigsten Geschehnisse im Unternehmen informiert und in Entscheidungen mit einbezogen. Die Mentorin Gudrun Grimm, erfahrene IT-Expertin und Führungskraft eines großen Immobilien- und Industriedienstleisters, stand ihr in der Zeit ihrer Vorbereitung auf die neue Position wie auch in der Einarbeitung hilfreich zur Seite. Selbstverständlich spielte dabei auch die Frage der Vereinbarung beruflicher und familiärer Wünsche wie Anforderungen für Frau Dillinger eine wichtige Rolle:

Privat hat es mir einmal mehr gezeigt, dass jede Zeit ihre ganz speziellen Herausforderungen für berufstätige Mütter mit sich bringt – damals wie heute. Der Austausch mit Frau Grimm war an dieser Stelle oft sehr hilfreich und hat zu sehr interessanten Einsichten geführt.

Im Rahmen des Mentoring war Gudrun Grimm auch, selbstverständlich in Absprache mit ihrer Mentee, im Kontakt zu ihrem Vorgesetzten, dem Geschäftsführer der VCAT Consulting GmbH, Nico Danneberg. Sie hatten sich auf den Netzwerkveranstaltungen des Programms kennengelernt und bereits zu ersten Themen ausgetauscht: „Aus meiner Sicht war es ein sehr offenes Verhältnis in dem beide Seiten für Hinweise dankbar waren“ so Nadine Dillinger. Bei einem Vor-Ort-Besuch präsentierte er ihr das Unternehmen, die strategischen Ziele und die künftigen Aufgaben von Nadine Dillinger. Dabei

gab er auch Anregungen für mögliche Themen im Mentoring. Gudrun Grimm und Nadine Dillinger sind auch nach Abschluss des Programms weiter im Kontakt:

Es war für uns beide eine große Win-win-Situation über das gesamte Mentoring-Programm, resümiert Gudrun Grimm. Für die Mentee hat es klare Effekte gehabt, nämlich zu wissen, was sie will, wo sie in ein paar Jahren sein will und wie dies zu erreichen ist. Der Vorgesetzte hat über seine Mitarbeiterin mehr nachgedacht und weiss auch, was sie will.

Als Mentorin hat Frau Grimm vielfältige Einblicke in ein kleines IT-Unternehmen erhalten. Sie profitierte darüber hinaus vom Netzwerk im Programm: „Die gemeinsamen Veranstaltungen im Programm waren für den erfolgreichen Abschluss und das Netzwerken sehr gut“, so Gudrun Grimm. Ihre Mentee konnte sich mit ihren Überlegungen vertrauensvoll an eine erfahrene Führungskraft wenden und profitierte von ihrem externen Blick auf verschiedene Weise:

Dass meine Mentorin nicht aus meinem Unternehmen kam, brachte Vorteile auf verschiedensten Ebenen. Sie konnte Themen aus meinem Unternehmen mit einem gewissen Abstand betrachten und wertvolle Hinweise geben, wie etwas bearbeitet werden kann. Bedingt durch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen – Großunternehmen vs. KMU – konnte ein direkter Vergleich der Arbeitsweise stattfinden. Dadurch konnte ich Vor- und Nachteile besser einschätzen. Das Mentoring-Programm ist sowohl beruflich als auch privat ein sehr wichtiger Aspekt in meinem Lebenslauf. Die Chance, eine Mentorin wie Frau Grimm zu haben, hat den Erfolg des Mentorings für mich dabei noch um viele positive Punkte erhöht, so dass ich auch Jahre nach Abschluss des Mentorings viele Erfahrungen und Erkenntnisse nutzen kann.

Das Unternehmen gewann durch das Cross Mentoring eine motivierte und gut ausgebildete neue Führungskraft, wie das folgende Zitat von Nico Danneberg zeigt:

Die persönliche Entwicklung von Frau Dillinger und deren Einbringung in die Geschicke unserer Firma ist ohne Zweifel ein direkter Erfolg für unser Unternehmen. Die Sensibilisierung unserer Geschäftsführung für eine diverse Mitarbeiterstruktur und die dafür notwendige interne und externe Kommunikation hat uns in allen Geschäftsbereichen sehr geholfen.

14.5 Fazit

KMU profitieren in besonders hohem Maße von Cross Mentoring-Programmen. Der Zugewinn an Perspektiven und Erfahrungen außerhalb des Unternehmens ist für die Unternehmen selbst ebenso wichtig wie für die Mentees. Durch die Möglichkeit, im Rahmen des Mentoring über den Tellerrand des eigenen, kleinen oder mittleren, Unternehmens zu blicken, stärkt oft ihre Loyalität gegenüber dem eigenen Arbeitgeber und ihre Motivation, sich beruflich weiter zu entwickeln und im Unternehmen mehr Verantwortung zu übernehmen. Diese Chance ist deutlich höher als die Gefahr einer Abwerbung, wie das folgende Zitat eines Geschäftsführers unterstreicht:

Ich glaube, dass die Chance der Teilnahme an einem solchen Programm eine Wertschätzung ist, die unsere Mitarbeiterin u. a. durch entsprechende Loyalität zum Unternehmen zurückgeben wird.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Cross Mentoring ist, dass das Programm als Teil einer Gesamtstrategie mit Businesszielen im Unternehmen verbunden ist. Dazu gehört die Einbettung in die strategische Personalplanung – andernfalls besteht die Gefahr, dass die Investition in die Mitarbeiterin/nen ins Leere läuft und schlimmstenfalls Demotivation erzeugt.

Mit dem Ansatz des „Strategischen Mentoring“ kann die Nachhaltigkeit von Cross Mentoring für die Mentees ebenso wie für die Unternehmen deutlich erhöht werden. Damit wird sichergestellt, dass die Effekte des Mentoring nicht nur hinsichtlich der Personal-, sondern auch der Organisationsentwicklung zum Tragen kommen. In diesem Rahmen werden Mentees in einem Bottom-up-Ansatz dezidiert als Trägerinnen der Veränderung integriert, Unternehmensleitung und Führungskräfte setzen sich mit relevanten Themen der Organisationsentwicklung auseinander und treiben Top-Down Veränderungen voran.

Die Erfahrungen im Programm zeigen auch, dass Netzwerkveranstaltungen von hoher Wichtigkeit für KMU sind. Der unternehmens- und branchenübergreifende Austausch wird von allen Beteiligten – Unternehmensleitungen, Mentees und Mentor/innen sehr geschätzt und ist ein großer Mehrwert der Zusammenarbeit in Cross Mentoring-Programmen.

Damit KMU Mentoring als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung überhaupt nutzen und davon profitieren können, benötigen sie übergreifende Angebote von Cross Mentoring-Programmen. Aus eigenen Mitteln können sie Mentoring nicht realisieren. Im Kontext der Sicherung des Fachkräftepotenzials und der Förderung von Chancengleichheit liegt hier eine wichtige Aufgabe der öffentlichen Wirtschaftsförderung. Sie muss zugleich die Einhaltung von Qualitätskriterien sicherstellen, da sich nur durch qualitativ hochwertige Programme die Potenziale von Mentoring realisieren lassen.

Literatur

1. Dietz, M. et al. (2013). Personalsuche in Deutschland. Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf>.
2. DMB. (Hrsg.). (2015). Arbeit. Grundsatzposition des Deutschen Mittelstandsbundes (DMB) zum politischen Themengebiet „Arbeit“, 25.02.2015.
3. Mahler, W. K., & Bessing, N. (2015). Fix the women or fix the workplace? Nachhaltiger Wandel erfordert die Verzahnung von individueller und struktureller Ebene. In Welpé et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte* (S. 419–428). Wiesbaden: Springer Gabler.
4. Söllner, R. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik* (S. 40–52). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
5. Stein, S., Erfurt, S. P., & Mahler, W. K. (2013). Vielfalt als Wettbewerbsfaktor für KMU. *Personalwirtschaft*, 40(11), 52–54.

Über die Autorinnen



Kathrin Mahler Walther ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der EAF Berlin. Diversity in Leadership. Seit 1996 begleitet die EAF Berlin Organisationen in strategischen Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt in Führung. An der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt sie innovative Programme zur Personal- und Organisationsentwicklung. Eigene Studien und Forschungsprojekte runden ihre Expertise ab. Kathrin Mahler Walther leitete für die EAF Berlin das Mentoring- und Beratungsprogramm „Mentoring D“ für KMU. Sie ist als Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Gender- und Diversity-Management, Karriereentwicklung, Dual Career und Mentoring tätig. Als Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM) setzt sie sich für die Verbreitung und Qualitätssicherung von Mentoring ein.



Nina Bessing ist Director in der EAF Berlin. Sie entwickelte für die EAF Berlin das Konzept des „Strategischen Mentoring“, welches sie im Programm „Karriere mit Kindern – Innovative Modelle für Führungskräfte in der frühen Familienphase“ in Zusammenarbeit u.a. mit der Deutschen Bahn, der Deutschen Telekom, BASF und VW umsetzt. Nina Bessing ist als Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten, Gender- und Diversity Management, Auftrittskompetenz, Machtspiele in der Kommunikation und Resilienz tätig.

Cross Mentoring zur Aufstiegsförderung von weiblichen Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Privatwirtschaft in der Region Ostwestfalen Lippe

Barbara Tigges-Mettenmeier und Susanne Eyssen

Zusammenfassung

Das Mentoring-Programm *Cross Mentoring OWL* ist als ein personales Entwicklungsinstrument konzipiert, um Frauen auf ihrem Karriereweg zu unterstützen. In gleicher Weise trägt es dazu bei, Unternehmen für Frauenförderung zu sensibilisieren und ihnen diesbezüglich innovative Impulse zur Personal- und Organisationsentwicklung zu geben. Deshalb wird besonderer Wert darauf gelegt, betriebliche Beteiligte mit verschiedenen Angeboten in das Mentoring-Programm einzubeziehen und die Vernetzung der Teilnehmenden zu fördern. Die Mitwirkung unterschiedlicher Personen aus den beteiligten Unternehmen bringt für das Projektteam allerdings auch zusätzliche Arbeitsaufwände mit sich, die bei der Programmgestaltung und -durchführung von Anfang an mitbedacht werden müssen.

15.1 Einleitung

Cross Mentoring OWL ist ein Instrument der Frauenförderung, das mit Unternehmen der freien Wirtschaft in der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) durchgeführt wird. Dieses Programm wurde 2005 von der Landesregierung NRW (MGEPA) initiiert und bis 2014 durch öffentliche Mittel gefördert. Entwickelt und umgesetzt wurde es von der

B. Tigges-Mettenmeier (✉)
Paderborn, Deutschland
E-Mail: btm@tigges-mettenmeier.de

S. Eyssen
Hagen, Deutschland
E-Mail: Eyssen@agenturmark.de

Unternehmensberatung BTM Personalmanagement GmbH, die in der Region ansässig und vernetzt ist. Seit 2014 werden die Mentoring-Jahrgänge freifinanziert durchgeführt.

Die Interessen und Zielsetzungen der Politik zur Frauenförderung sowie der Unternehmen und der Teilnehmenden haben die Konzeption dieses Cross Mentorings bestimmt. Im folgenden Text werden wichtige konzeptionelle Schwerpunkte, die sich in der Durchführung bewährt haben und aus der Erfahrung heraus wesentlich zum Erfolg des Programms beitragen, in ihrem Wirkungszusammenhang erläutert.

Das Cross Mentoring ermöglicht Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen dieses Personalentwicklungsinstrument effizient für die Nachwuchsförderung zu nutzen. Es birgt jedoch auch verschiedene konzeptionelle Schwierigkeiten. Sie werden entlang praktischer Projekterfahrungen identifiziert. Mit besonderen Begleitmaßnahmen lassen sich Schwierigkeiten präventiv verhindern oder eindämmen.

15.2 Programmbeschreibung

15.2.1 Die Interessen der Beteiligten

Die Förderung von qualifizierten Frauen zu Führungskräften ist aus gesellschaftlichen und politischen Gründen gewollt. Ziel des *Cross Mentoring OWL* ist es, Unternehmen für diese Aufgabe aktiv einzubeziehen und ihre Sensibilisierung und Verantwortung zu erhöhen, um ihren Mitarbeiterinnen verstärkt Führungsverantwortung zu übergeben.

Zum Programmbeginn 2006 betrug der Anteil der Frauen in OWL im Topmanagement 6,6 % und im Mittelmanagement 17,4 % [6]. Beide Werte befanden sich unterhalb des Bundesdurchschnitts. Mit 10,3 % und 25,2 % im Jahr 2014 sind diese gestiegen. Durch die stärkere Bildungsbeteiligung und den größeren Arbeitsmarktzutritt von Frauen in diesem Zeitraum, wäre jedoch ein höherer Anstieg angemessen gewesen [6]. Die Erwerbstätigenquote in OWL soll nach Prognosen der Industrie und Handelskammer bis 2030 um 12 % sinken [3]. In einigen Branchen ist der Fach- und Führungskräfte-mangel schon seit Jahren spürbar. Für die Unternehmen ist es in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, auf die bislang nicht ausreichend genutzten weiblichen Ressourcen zurückzugreifen. Studien belegen zudem, dass diversifizierte Unternehmensführungen erfolgreicher sind [8]. Frauen erhöhen mit ihren spezifischen Kompetenzen in Führungspositionen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor Humankapital.

Frauen wollen durchaus in Führung gehen. Personalentwicklungsmaßnahmen wie das Cross Mentoring ermutigen junge Frauen, ihre berufliche Karriere in die Hand zu nehmen. Damit sich für die Potenzialträgerinnen aber reale Entwicklungschancen in den eigenen Unternehmen eröffnen, müssen sich unter anderem auch Unternehmenskultur und Verfahren der Personalrekrutierung verändern.

Unternehmen, insbesondere auch mittlere Betriebe mit unter 600 Mitarbeitenden, sollten Initiatorinnen für Frauen-Mentoring sein und dieses etablieren, um damit die Kompetenzen weiblicher Nachwuchskräfte für sich nutzbar zu machen. Gefördert

werden Mitarbeiterinnen. In gleicher Weise geht es um Personalentwicklungsimpulse zur Frauenförderung in den Unternehmen und um die Sensibilisierung der innerbetrieblichen und organisationsübergreifenden Öffentlichkeit.

15.2.2 Die Rahmenbedingungen des Cross Mentorings

Der Einsatz von Mentoring in der Führungsnachwuchsförderung für Frauen verlangt nach inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die sich in der Regel nur in Großunternehmen und Konzernen aufgrund der hierarchischen Verzweigung und der Verfügbarkeit von Ressourcen aufbauen lassen. Ein organisationsübergreifendes Cross Mentoring ermöglicht es Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen, dieses Instrument zu nutzen.

Ostwestfalen-Lippe ist eine wirtschaftsstarke, mittelständisch geprägte Region mit familiengeführten Unternehmen und einem breiten Branchenmix mit Schwerpunkten in der Elektroindustrie, IT-Entwicklung und -dienstleistung, Maschinenbau und Möbelindustrie. Eine vielfältige Fach- und Hochschullandschaft ermöglicht Nachwuchsrekutierung vor Ort. Die Zahlen zeigen jedoch eine Abwanderung in die Ballungszentren außerhalb dieser Region [3]. Unternehmen müssen innovative Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten und für Männer und Frauen in gleicher Weise Karrieremöglichkeiten aufzeigen können – durch Frauenförderung werden hierzu Signale gesetzt.

15.2.3 Die Programmentwicklung

Das Cross Mentoring-Programm mit Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe startete 2006 unter dem Namen *PePon-Personalpotenziale nutzen!* mit durchschnittlich 18 Tandems pro Jahrgang. Ab 2012 wurde das Programmkonzept durch das ZFBT (Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel [10]) auf die Region Ruhrgebiet übertragen. Es erfolgte eine gemeinsame Weiterentwicklung unter der Projektbezeichnung *Cross Mentoring NRW* und eine parallele Durchführung von zwei Jahrgängen in Ostwestfalen-Lippe und im Ruhrgebiet mit 28 Tandems pro Jahrgang und Region. Seit August 2014 wird das Programm in gleicher Weise als *Cross Mentoring OWL* in Ostwestfalen Lippe freifinanziert durchgeführt.

Alle beschriebenen Vorläuferprogramme eingeschlossen, findet 2015/2016 der mittlerweile siebte Mentoring-Jahrgang in OWL statt, mit aktuell 26 Tandems. In der Förderphase ließ das Ministerium zunächst eine Mentee, später zwei Mentees und Mentorinnen pro Unternehmen zu, um eine große Zahl an Unternehmen einzubeziehen und profitieren zu lassen. Bisher nahmen in OWL insgesamt 82 Unternehmen mit 143 Mentees teil sowie 79 Mentorinnen. Beabsichtigt ist eine ständige Erweiterung des Unternehmens-Pools.

Die BTM Personalmanagement GmbH stellt das Projektteam. Sie garantiert mit ihrer Fachexpertise zur Personal- und Organisationsentwicklung die inhaltliche und organisatorische Durchführung des Projekts auf einem qualitativ hohen Niveau.

15.2.4 Das Programmkonzept des Cross Mentoring OWL

Die Unternehmen sind die Teilnehmenden am *Cross Mentoring OWL*. Sie werden über ihre EntscheiderInnen für Personalentwicklung vom Projektteam angesprochen und akquiriert. Eine Zielklärung zur Teilnahme am Programm mündet in einer schriftlichen Projektvereinbarung. In ihr sind die Module zum Programm, Verpflichtungen und Verhaltensgrundsätze für die Beteiligten (Beratung, Freistellungen zu Veranstaltungen, Verschwiegenheit und Abwerbeverbot etc.) aufgeführt. Dieser Vereinbarungen stimmen auch die Mentorinnen und Mentees bei ihrer Anmeldung schriftlich zu.

Zunächst wählen die EntscheiderInnen aus ihrem Unternehmen junge karriereorientierte Potenzialträgerinnen als Mentees aus und benennen idealerweise auch erfahrene Managerinnen als Mentorinnen. Nicht in allen teilnehmenden Unternehmen können Führungsfrauen als Mentorinnen gewonnen werden, sodass diese auch aus nicht teilnehmenden Unternehmen kommen.

Haben die Unternehmen ihre Mentees gemeldet, erhalten diese einen Profilbogen zur Beantwortung. In diesem geht es um die berufliche Vita, die aktuelle berufliche Situation, Zielvorstellungen und Unterstützungswünsche an die Mentorin und an das Rahmenprogramm. Das Projektteam führt mit jeder Mentee ein persönliches Interview im teilnehmenden Unternehmen. Hier werden Informationen aus dem Profilbogen vertieft. Zusammen mit den Angaben aus diesem ersten Gespräch, das in Form eines halbstandardisierten Interviews geführt wird, werden die Informationen für das Matching genutzt. Ein Teil des Interviews mit der Mentee wird zusammen mit ihrer/ihrer Vorgesetzten geführt, um Potenzialeinschätzungen und Zielvorstellungen abzugleichen.

Stellt sich eine Managerin als Mentorin zur Verfügung, so beginnt für sie das *Cross Mentoring OWL* ähnlich wie für die Mentee: mit einem Profilbogen und einem darauf aufbauenden persönlichen Interview durch ein Mitglied des Projektteams. Die Fragen beziehen sich dabei einerseits auf die Biografie der Mentorin, ihre erlebten Hindernisse und Förderungen auf dem Karriereweg sowie persönliche Meinungen und Einstellungen zur Führung und zur Karriere; es werden aber auch Beratungsthemen, die sie der Mentee anbieten kann thematisiert.

Die Beratung im Mentoring findet in einer 1:1-Beziehung statt. Die Partnerinnen eines Tandems sind in unterschiedlichen Unternehmen tätig. Die Beratungstandems stellt das Projektteam zusammen. Das Matching richtet sich nach Kriterien, die die wesentlichen Fragestellung der Mentee, ihre aktuellen Entwicklungsfelder und die Vergleichbarkeit der Unternehmensstrukturen der Partnerinnen einbeziehen. Den Tandems wird empfohlen, sich einmal im Monat zu treffen. Begleitet werden die Mentees und

Mentorinnen durch ein Rahmenprogramm, das auf eine Laufzeit von zwölf Monaten angelegt ist. Dies ist auch die ‚offizielle‘ Beratungslaufzeit für die Tandems.

Zwei Wochen vor der Auftaktveranstaltung werden alle Mentees zu einer eintägigen und alle Mentorinnen zu einer halbtägigen Einführungsveranstaltung eingeladen. Hier werden Arbeitsmethoden und -hinweise zur eigenverantwortlichen Gestaltung der Mentoring-Beziehung vermittelt und diskutiert. Die dabei stattfindende Rollenklärung, das Trainieren von Methoden der Zusammenarbeit und die Vermittlung von Aspekten der Interaktion im Mentoring für Mentees und Mentorinnen ist ein Qualitätskriterium im Mentoring [2]. Für jede Mentee und jede neue Mentorin ist die Teilnahme am Vorbereitungs-Workshop oder ersatzweise einer individuellen Einweisung in die Mentoring-Arbeit verpflichtend.

Das Mentoring-Jahr startet mit der Auftaktveranstaltung (siehe Abb. 15.1), bei der die Bekanntgabe des Matching und die Zusammenführung der Mentee mit der Mentorin erfolgen. Das Jahr endet nach zwölf Monaten mit einer Abschlussveranstaltung – zum abschließenden Austausch und zum Resümee. Zu beiden Veranstaltungen werden die Vorgesetzten der Mentees, die EntscheiderInnen der teilnehmenden Unternehmen und andere Interessierte aus den Unternehmen und aus unternehmensnahen Organisationen eingeladen. Persönliche Erfahrungsberichte, die biografische Präsentation eines weiblichen Rolemodels sowie die Begrüßung und Ansprache von Repräsentantinnen und Repräsentanten aus Politik oder Wirtschaft bilden den Rahmen. Diese Veranstaltungen werden in einem der teilnehmenden Unternehmen durchgeführt. Die einladenden Unternehmen haben den Ereignissen jeweils eine hohe Bedeutung beigemessen. Alle Abschlussveranstaltungen wurden bisher von den Mitgliedern der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand des gastgebenden Unternehmens eröffnet: bei der Miele & Cie. KG von Dr. Markus Miele, bei der Benteler AG von Hubertus Benteler, bei HLB Dr. Stückmann und Partner von Benedickt Kastrup, bei dem GOP von Martina Theel sowie bei der Itelligence AG von Herbert Vogel.



Abb. 15.1 Ablauf: Cross Mentoring OWL

Nach drei, sechs und neun Monaten finden für alle Mentees und Mentorinnen Workshops statt. Diese Treffen bestehen jeweils aus einem Modul, in dem die Teilnehmerinnen Erfahrungen zur Tandemarbeit austauschen, diskutieren oder durch kollegiale (Fall-)Beratungen vertiefen. Zudem arbeiten Mentorinnen und Mentees teilweise in gemeinsamen, teilweise in getrennten Gruppen an zielgruppenrelevanten Themen der Persönlichkeitsentwicklung und der Methodenkompetenz. Diese sind z. B. Status, Positionierung, Beratung, Konflikt, Führung, Resilienz, Moderation oder Kommunikation. Der Halbzeitworkshop wird als eineinhalbtägige Veranstaltung mit einer Übernachtung in einem Tagungshotel organisiert. Am Abend des ersten Tages im Halbzeitworkshop werden Karriere- und Netzwerkthemen (Umgang mit Macht, Bedeutung von Netzwerken) angeboten.

Jede Mentee kann in den ersten Wochen des Mentoring-Jahres an einer standardisierten Persönlichkeitsanalyse¹ und einer entsprechenden Auswertung teilnehmen. Die Ergebnisse dieser Tests können in die Tandemarbeit einbezogen werden.

Während des Mentoring-Jahres werden die Vorgesetzten der Mentees, die Personalverantwortlichen und interessierte VertreterInnen der Unternehmen zu einem Unternehmensworkshop eingeladen. Auf der Agenda stehen ein Erfahrungsaustausch, die Wirkung von Mentoring und zusätzlich ein Instrument der Personalentwicklung (z. B. Zielvereinbarung, strukturiertes Feedback, Fördergespräch, Entwicklungskonferenz). Es sind immer Themen, die bei ihrer Nutzung in den Unternehmen die Chancen für Frauenkarrieren erhöhen. Bis auf das eineinhalbtägige Halbjahrestreffen finden auch alle Workshops in den Räumlichkeiten der teilnehmenden Unternehmen statt.

Mit den Teilnehmerinnen und den Vorgesetzten der Mentees werden in den ersten drei Monaten anhand von Leitfragen explorative Telefoninterviews geführt. Diese dienen der individuellen Unterstützung und Beratung der Tandems und liefern weitere Impulse und Anhaltspunkte zur Veränderung und Entwicklung des Programms.

Jeder Jahrgang wird zur Halbzeit und zum Abschluss programmintern evaluiert. Dazu erhalten alle Mentees und Mentorinnen einen Online-Fragebogen. Die Ergebnisse der Halbzeit-Befragung werden anonym ausgewertet und auf dem Halbzeitworkshop vorgestellt und diskutiert. Ziel ist es dabei, den Tandems eine eigene Standortbestimmung zu ermöglichen und ihnen Impulse und Anregungen für die Gestaltung ihrer weiteren Mentoring-Arbeit zu geben [7]. Die Evaluation am Ende der Tandemarbeit wird auf der Abschlussveranstaltung für ein gemeinsames Resümee genutzt und dient dem Projektteam ebenfalls zur Weiterentwicklung des Programms. Außerdem dokumentiert sie Ergebnisse, die die Qualität der Maßnahme und die Effizienz des Instrumentes Mentoring belegen und für die Präsentation und die Bewerbung des Programms verwendet werden können.²

¹Angeboten werden z. B. KODE (Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung, Heyse, V.; Erpenbeck, J.), BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Hossiep, R.), MBTI (Meyers-Briggs-Typen-Indikator, nach Opitz, S.).

²Zudem erfolgte von 2012 bis 2014 im Auftrag der Landesregierung NRW eine mehrstufige, externe wissenschaftliche Evaluation, die von der Unternehmensberatung ComX durchgeführt wurde. Untersucht wurden unter anderem die Entwicklung der Teilnehmerinnen und die Impulse auf die unternehmensinterne Personalentwicklung. Der Bericht ist bisher nicht veröffentlicht.

15.3 Erfolgsrelevante konzeptionelle Schwerpunkte

Das Cross Mentoring für karriereorientierte weibliche Nachwuchskräfte ist in der Wirtschaftsregion OWL vor 10 Jahren konzipiert worden. Die reflektierten Erfahrungen aus der Durchführung der Mentoring-Jahrgänge sind in die Weiterentwicklung des Programms eingeflossen. Die Veränderungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, hier besonders die zunehmend öffentlich geführte Diskussion und Akzeptanz von Frauenförderung durch die Betriebe, die vermehrte Besetzung von Führungspositionen mit Frauen sowie die Gesetzgebung zur Frauenquote haben ebenfalls Einfluss auf die Bedeutung der Programmatik für die Unternehmen genommen.

Bestimmte konzeptionelle Schwerpunkte sind unserer Auffassung und Erfahrung nach für die erfolgreiche Durchführung eines Cross Mentorings mit Unternehmen und als Instrument für Frauenförderung besonders relevant. Im Folgenden werden diese mit ihrer Zielsetzung, den entsprechenden Maßnahmen und den Wirkungszusammenhängen vorgestellt. Es sind die Einbeziehung der UnternehmensentscheiderInnen in das Programm, die Initiierung von Interaktionen zwischen den Teilnehmenden am *Cross Mentoring OWL*, die Unterstützung einer differenzierten Zielklärung mit den unterschiedlichen Beteiligten sowie die Entwicklung von Netzwerken in den Mentoring-Jahrgängen und dem gesamten Programm.

15.3.1 Die Einbeziehung der UnternehmensentscheiderInnen in das Programm

Es konnte immer wieder beobachtet werden, dass umso mehr über die Entwicklung einzelner Führungsfrauen, über Frauenförderprogramme und die erfolgreiche Teilnahme an einer solchen Maßnahme im Unternehmen gesprochen wird, desto stärker geht deren Bedeutung in das Bewusstsein der betrieblichen AkteurInnen ein und beeinflusst auf diese Weise die Unternehmenskultur.

Die Akquisition zur Teilnahme am Programm über die UnternehmensentscheiderInnen bedeutet erfahrungsgemäß einen höheren Akquisitionsaufwand als bei anderen Mentoring-Programmen, bei denen Frauen direkt angesprochen und gewonnen werden. Dieser Akquisitionsweg ist jedoch kennzeichnend für das Programm. Aufwendige Akquisitionsgespräche zum betrieblichen Nutzen von Frauenförderung und einer Teilnahme am *Cross Mentoring OWL* mit Geschäftsführern in kleinen und mittleren Unternehmen, mit HR-ManagerInnen oder der Leitung Personalentwicklung in großen Unternehmen, tragen zur Reflexion der GesprächspartnerInnen über diese Themen bei und erhöhen bei diesen die Akzeptanz des Programms und des intendierten Ziels.

Mit verschiedenen weiteren Maßnahmen werden die Unternehmen in das Programm eingebunden. Dies sind die Auswahl der Mentees und Mentorinnen, die Bereitstellung von Räumlichkeiten zur Ausrichtung einer Veranstaltung im Rahmenprogramm und die Teilnahme am Unternehmensworkshop. Um diese Unterstützung zu erreichen, bedarf es

einer nachvollziehbaren Nutzenargumentation für das Unternehmen durch das Projektteam. Die Teilnahme am *Cross Mentoring OWL* als Signal einer innovativen Personalentwicklung nach außen tragen zu können, ist dabei für Unternehmen durchaus bedeutend. In der externen Evaluation von ComX priorisierten die Unternehmen die Gründe für ihre Programmteilnahme: „junge Frauen in ihren Führungspositionen zu stärken und deren Bindung und Motivationsförderung zu unterstützen, als nächstes, die Steigerung der Unternehmendattraktivität und die Sensibilisierung der Führungskräfte im Unternehmen für die Förderung weiblicher Nachwuchskräfte“.³

Der Kontakt zu betrieblichen EntscheiderInnen bleibt über die Laufzeit des Jahrgangs und des Programms bestehen und wird aktiv durch Einladungen zu Veranstaltungen im Rahmenprogramm und durch unterjährige Telefonate zu Gesprächen über die Erfahrungen und die Wahrnehmung zum Mentoring-Prozess durch das Projektteam unterstützt. Die EntscheiderInnen kommunizieren erfahrungsgemäß die Erfolge ihrer Mitarbeiterin, die sie direkt oder indirekt der Teilnahme am Mentoring zuschreiben, und die Impulse, die sie selbst durch das Programm bekommen haben, sowohl im Betrieb als auch in überbetrieblichen Netzwerken. Das zeigt sich z. B. regelmäßig auf den Auftakt- und Abschlussveranstaltungen. Zu diesen Anlässen sind die UnternehmensvertreterInnen stets bereit, in Vorträgen oder bei Podiumsdiskussionen über ihre Erfahrungen zur Wirkung und zu Erfolgen im Cross Mentoring zu berichten. Die Veranstaltungen werden zudem durch die Begrüßung und die Anwesenheit der jeweils höchstrangigen UnternehmensvertreterInnen für die öffentliche und firmeninterne Berichterstattung interessant. Dieser Aufwand promotet das intendierte Ziel des Cross Mentorings – „Mehr Frauen in Führung“ – und lässt die Mentees und Mentorinnen sichtbarer werden. Weiterhin bekommt das teilnehmende Unternehmen dadurch die Möglichkeit, sich als Befürworter der Frauenförderung und als Nutzer einer innovativen Personalentwicklung wie des Cross Mentorings und damit als ein für potenzielle Bewerber attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

15.3.2 Potenzialträgerinnen ins Gespräch bringen und sichtbar machen

Im *Cross Mentoring OWL* werden Interaktionen zwischen Personen aus dem teilnehmenden Unternehmen und der Mentee und ihrer Mentorin zielgerichtet initiiert.

Im Mittelpunkt des *Cross Mentoring OWL* steht die junge Führungsnachwuchskraft mit ihren individuellen Entwicklungszielen und -bedarfen. Die Einbeziehung von FunktionsträgerInnen in den Mentoring-Prozess sowie die Bereitstellung von Interaktionsangeboten und -empfehlungen durch das Projektteam begünstigt die Lern- und Karriereentwicklung der Mentee. Das Projektteam gibt Anstöße und schafft Plattformen dazu.

³ComX (2013): Nullmessung, unveröffentlicht.

Interesse und Verbindlichkeit der Beteiligten an der aktiven Teilnahme werden durch eine für sie verständliche Bedeutungszuweisung erzeugt. Sie müssen nachvollziehen können, welche Aufgabe sie übernehmen und warum diese für die Mentee oder auch für das Unternehmen förderlich sind.

Für *Cross Mentoring OWL* wurde ein mehrschrittiges Akquisitionskonzept entwickelt. Zunächst werden die Unternehmensleitung und die Personalleitung/Personalentwicklung für die Idee und das Interesse an der Programmteilnahme gewonnen. Ihnen wird das Programm mit den Zielsetzungen, dem Projektablauf sowie den Anforderungen an die Teilnehmerinnen ausführlich erläutert. Das Projektteam empfiehlt ihnen, das Programm an die Vorgesetzten zu kommunizieren, die dann die potenzielle Mentee auswählen und informieren. Dieser Weg sollte möglichst nicht verkürzt werden, denn die in diesen Entscheidungsprozess eingebundenen Personen werden durch die ihnen zugeschriebene Aufgabe veranlasst, die Potenziale, die Aufstiegsambitionen und -möglichkeiten der infrage kommenden jungen Frauen zu reflektieren. Oft erkennen die EntscheiderInnen bei dieser Reflexion erst die Potenzialträgerinnen im Unternehmen und es entwickeln sich Ideen zur Entwicklung und Verantwortungsübergabe an diese Mitarbeiterinnen. Die Vorgesetzten und die Personalverantwortlichen kommen mit den potenziellen Mentees zu den genannten Aspekten ins Gespräch. Diese können aus diesen Gesprächen eine Einschätzung zu ihrer Person, die Erwartungen an sie und ggf. die Aufstiegschancen sowie persönliche Lern- und Entwicklungsfelder ableiten. Eine solche Eignungs- und Kompetenzzuschreibung der Mentee durch die Vorgesetzten erzeugt bei dieser einen durchaus privilegierten Status in der eigenen Wahrnehmung.

Eine weitere, für die Mentee förderliche Situation ergibt sich durch die Teilnahme von UnternehmensvertreterInnen an den Veranstaltungen, die im Rahmenprogramm zum *Cross Mentoring OWL* angeboten und zu denen diese jeweils schriftlich eingeladen werden. Den Eingeladenen wird vom Projektteam die Bedeutung ihrer Teilnahme genannt. Sie nehmen dann z. B. teil, weil sie motiviert werden als RepräsentantIn des Unternehmens, als FördererIn der Mentee oder als GesprächspartnerIn der Mentorin anwesend zu sein.

Das öffentliche Matching ist eine weitere Gelegenheit, zu der die einzelne Mentee und Mentorin und die Nachwuchs- und Führungsfrauen insgesamt im Fokus stehen, und damit das Programmziel unterstützen. Hierbei werden die Frauen dem Plenum mit ihren Kompetenzen, Potenzialen und ihren Motivationen zu Führung und Verantwortung durch das Projektteam vorgestellt. Die Vorgesetzten haben an der Auftaktveranstaltung Gelegenheit zu einem Kennenlernen und einem kurzen Gespräch mit der Mentorin ihrer Mitarbeiterin.

Das Projektteam empfiehlt einen Besuch der Mentorin im Unternehmen der Mentee; wenn möglich, sollte dieser mit einem Zusammentreffen mit dem oder der Vorgesetzten verbunden werden. Die Entscheidung zu einem solchen Besuch trifft die Mentee. Bei der Begegnung zwischen Mentorin und Vorgesetzten, ist die Mentee anwesend und selbstverständlich muss die Vertraulichkeit der Tandemarbeit von der Mentorin eingehalten werden. Die Vorgesetzten können bei diesen Begegnungen etwas über die Person und die Kompetenzen der für ihre Mitarbeiterin ausgewählten Mentorin erfahren. Die Rückmeldungen zu diesen Besuchen zeigen ihre Bedeutung auf.

Es gab ein ganz hervorragendes Gespräch mit der Mentorin zu Dritt – fast zwei Stunden. Die Vertraulichkeit zwischen Mentee und Mentorin war immer gewahrt, weil nur die Mentee Punkte aus der Tandearbeit erzählt hat, niemals die Mentorin. Voraussetzung, um das machen zu können, ist ein offenes Verhältnis zwischen der Mitarbeiterin und mir als Vorgesetzten. [...] Für mich war es sehr wichtig, die Person kennen zu lernen, die meine Mitarbeiterin berät. Jetzt kann ich ganz entspannt auf die Situation sehen (Vorgesetzter, 2013).

Mentees berichten, es sei ihnen wichtig, dass die oder der Vorgesetzte die Mentorin für kompetent hält. Sie erwähnen ebenfalls, dass ihr Vorgesetzter sich nach dem Besuch der Mentorin im Unternehmen beeindruckt über die Mentorin äußerte:

Ich habe die Mentorin getroffen. Sie war im Unternehmen. Es war ein tolles Gespräch zusammen, das hat viel Spaß gemacht. Es war ganz wichtig für mich, diese Frau noch einmal näher kennen zu lernen. Sie war sehr beeindruckend. Sie beschäftigt sich mit Themen, die auch für uns interessant sind (Vorgesetzter, 2016).

Unsere Erfahrungen und Rückmeldungen zu den Treffen zwischen Vorgesetzten und Mentorinnen haben gezeigt, dass der positive Eindruck, den die Vorgesetzten von der Mentorinnen erhalten, Auswirkung auf die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiterinnen und deren Verhaltensänderungen durch das Mentoring hat.

15.3.3 Zielklärungen fokussieren die Entwicklungsarbeit der Mentee

Für die Mentee bestehen und entstehen, bezogen auf ihre Teilnahme am Mentoring, unterschiedliche Arbeitsbeziehungen zu dem oder der Vorgesetzten, zu den Personalverantwortlichen und zur Mentorin. Eine erfolgreiche Teilnahme am Cross Mentoring macht die Transparenz und die Kommunikation der Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen (siehe Grafik) und mit den verschiedenen AnsprechpartnerInnen der Mentee erforderlich. Abgestimmte Ziele ermöglichen eine Fokussierung der Mentee auf ihre berufliche und persönliche Entwicklung und die Unterstützungsleistung der Mentorin. Diese Zielklärung und -abstimmung im Cross Mentoring kann durch das Projektteam erfolgreich initiiert und unterstützt werden.

Idealerweise hat die Mentee schon vor Beginn des *Cross Mentoring OWL* ihre persönlichen Karriereziele und die im Unternehmen mögliche Laufbahnentwicklung mit der Personalleitung oder -entwicklung abgestimmt. Aus einer solchen Abstimmung und auf der Basis einer Kompetenz- und Potenzialermittlung leiten sich individuelle fachlich-methodische und persönlichkeitsbezogene Entwicklungsziele für sie ab. Entwicklungsziele, die in den einjährigen Zeithorizont passen und Methoden- und Persönlichkeitsaspekte betreffen, eignen sich für eine Bearbeitung im Mentoring besonders. Zu diesen kann eine Unterstützung in der Tandearbeit und im Rahmenprogramm erfolgen.

Häufig aber starten die Mentees ohne abgestimmte Zielvorstellungen oder der Findungsprozess ist noch nicht abgeschlossen. Zielfindung und Zielkommunikation werden deshalb im *Cross Mentoring OWL* an verschiedenen Stellen durch methodische und inhaltliche

Impulse vom Projektteam unterstützt. Dazu stößt das Projektteam drei inhaltlich miteinander in Beziehung stehende Zielklärungsprozesse an. Sie beziehen sich auf die Entwicklung der Karriereziele, auf die Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung der Mentee und auf die Aushandlung der Unterstützungsziele zwischen Mentee und Mentorin (siehe Abb. 15.2).

- **Karriereziele** der Mentee (strategisch, mittel- bis langfristig); Meilensteine (in den kommenden Monaten/Jahren): Was möchte ich beruflich und persönlich erreichen?
- **Entwicklungsziele** der Mentee (mittelfristig, operativ): Welche persönliche und fachliche Entwicklung ist erforderlich?
- **Unterstützungsziele** durch die Mentorin: Wobei soll meine Mentorin mich unterstützen?

Im Profilbogen, mit dem die Mentee ihre Teilnahme am *Cross Mentoring OWL* anmeldet, beantwortet sie Fragen zu den Zielbereichen Karriere (mittel- bis langfristig), aktuelle persönliche Entwicklungsbedarfe zu Methoden- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Unterstützungswünsche durch das Mentoring. Durch diese Fragen wird die Mentee zu einer Auseinandersetzung mit den drei Zielebenen veranlasst, sie werden im ersten Interview mit dem Projektteam vertieft.

15.3.3.1 Zielklärung mit dem Vorgesetzten

Die Zielvereinbarung zur Mentoring-Teilnahme zwischen der oder dem Vorgesetzten und der Mentee wird, sofern nicht bereits erfolgt, häufig mit dem Eingangsinterview initiiert. Der oder die Vorgesetzte wird dabei um eine Begründung für die Auswahl der

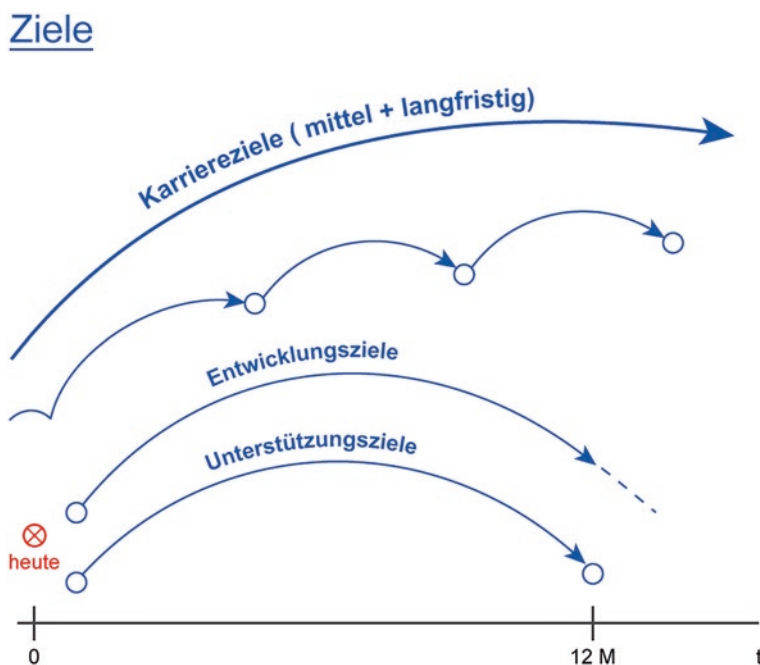


Abb. 15.2 Darstellung der Ziele auf verschiedenen Ebenen

Mitarbeiterin für das Mentoring-Programm gebeten und um die Benennung von Entwicklungszielen für diese einjährige Personalentwicklungsmaßnahme. In einigen Fällen findet eine solche Kompetenz- und Potenzialdefinition und die Benennung von Entwicklungszielen zwischen Vorgesetztem/Vorgesetzter und Mitarbeiterin erstmalig statt. Für die Mentee entstehen dadurch häufig neue Handlungsfelder:

Ich bin völlig überrascht, über das, was mein Vorgesetzter über mich in unserem gemeinsamen Gespräch gesagt hat. Mir war nicht klar, dass er meine Stärken so sieht. Mir war nicht klar, dass er mir für die Zukunft so viel zutraut und was ich (alles)machen kann. Dass ich mich in den Meetings mit der Geschäftsleitung noch klarer positionieren muss, ist mir klar. [...] Es ist hilfreich für mich, wenn er mir immer mal wieder eine Rückmeldung dazu gibt. Ich werde zukünftig auch ein Feedback direkter einfordern (Mentee, 2014).

Es wird den Gesprächsteilnehmenden eine Verschriftlichung zu den genannten Zielen empfohlen, damit daran der Mentoringerfolg überprüfbar ist. Es hat sich gezeigt, dass der Dialog zwischen Mitarbeiterin und Vorgesetzten, der zu den Zielen in diesem Gespräch entstanden ist, häufig in seiner Wirkung über das Mentoring hinausgeht und die wichtigsten Aspekte schriftlich verfügbar sein sollten. Im Zielgespräch wird den Vorgesetzten empfohlen, die Mitarbeiterin unterjährig zu ihren Mentoring-Erfahrungen zu sprechen und ihr jeweils zeitnah Feedback zu wahrgenommenen Verhaltensänderungen zu geben. Die Umsetzung dieser Empfehlung wird vom Projektteam in einem späteren Telefoninterview mit dem oder der Vorgesetzten und im Workshop für die UnternehmensvertreterInnen aufgegriffen.

Bei einer externen wissenschaftlichen Evaluation⁴, an der auch Vorgesetzte teilnahmen, wurde von diesen die Frage, ob zum Beginn des *Cross Mentoring OWL* Ziele vereinbart wurden, von nur 26 % bejaht. Dem Projektteam zeigte sich damit ein Bedarf nach einer weiteren Anleitung. Als zusätzliche Unterstützung entwickelte es eine Anleitung und ein Formblatt zur Zielklärung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen. Diese erhalten die Mentees im Vorbereitungsworkshop, den Vorgesetzten wird sie digital zugestellt.

Das Thema Zielvereinbarung wird auch im Unternehmens-Workshop mit einem Kurzvortrag eines externen Referenten zur Sprache gebracht. In diesem Zusammenhang wird noch einmal auf die Bedeutung zur Zielvereinbarung im Mentoring hingewiesen und es werden sowohl Formulierungshilfen als auch Zielüberprüfungen zu ‚Softskills‘ (Persönlichkeitsentwicklung) aufgezeigt.

15.3.3.2 Zielvereinbarung mit der Mentorin

Wie beschrieben, ist die Mentee von Programmbeginn an zu einer Auseinandersetzung mit ihren persönlichen Karrierezielen aufgefordert. Sie bearbeitet diese in Übungen im Vorbereitungs-Workshop und bis zum Beginn der Tandembeziehung weiter aus. Durch diese ‚Hausaufgabe‘ ist die Mentee auf ihre Tandemarbeit gut vorbereitet und kann zielorientiert starten. Der Mentee wird empfohlen, ihre Karriereziele der Mentorin zu Beginn

⁴ComX (2013): Nullmessung, unveröffentlicht.

der Tandembeziehung vorzustellen. Die Mentorinnen bestätigen häufig, dass Mentees mit schriftlichen Zielformulierungen in die erste Tandemsitzung kommen. Es gibt allerdings auch Tandems, die mehrere Sitzungen lang damit beschäftigt sind, die Karriereziele der Mentee zu konkretisieren. In manchen Fällen besteht der Unterstützungswunsch(-ziel) der Mentee an die Mentorin gelegentlich darin, mittel- und langfristige Karriereziele zu entwickeln bzw. zu schärfen. In anderen ist das Karriereziel zu Beginn des Mentorings nicht geklärt, z. B. bei der Unsicherheit der Mentee, ob sie eine Führungskarriere gegen eine Fachkarriere eintauschen möchte.

Welche Unterstützung erwarte ich als Mentee von meiner Mentorin, bzw. was möchte sie mit Unterstützung ihrer Mentorin im Mentoring-Jahr erreichen? Die Zielklärung oder -aushandlung mit der Mentorin über diese Frage wird ebenfalls im Vorbereitungsworkshop der Mentee beispielhaft besprochen und geübt. Erfolgt der Zielabgleich auf den beschriebenen Ebene nicht oder nur unzureichend, so besteht für die Tandemarbeit und für die Entwicklungsarbeit der Mentee die Gefahr der Beliebigkeit und die Gespräche bleiben in der Diskussion von Alltagssituationen stecken.

Trotz der gemeinsamen Zielfindung bleibt die Zielverantwortung bei der Mentee. Hier kommt es immer wieder zu Irritationen der Mentorinnen, die in den kollegialen Beratungen Fälle zur Sprache bringen, in denen es der Mentorin um eine adäquate Unterstützung der Mentee in einer von der Mentee beschriebenen Problemsituation geht und um die Frage der Verantwortung der Mentorin in diesem Beratungsfall. Hierzu wird in der Mentorinnenrunde regelmäßig die Empfehlung an die fallgebende Mentorin gegeben, sie solle die Mentee danach fragen, was genau sie von ihr, der Mentorin, an Unterstützung erwarte.

15.3.3.3 Zielüberprüfung

Die Zwischen- und Endergebnisse der Zielerreichung werden in den unterjährigen Telefoninterviews mit Mentees, Mentorinnen und UnternehmensvertreterInnen sowie bei der schriftlichen Zwischen- und der Abschlussevaluation abgefragt. Rückmeldungen zeigen, dass durch das wiederholte Aufgreifen dieser Themen Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit bei den Beteiligten erreicht wird:

Durch das Mentoring gab es einen initialen Kick. Dadurch gehen wir bewusster auf das Thema (Entwicklung und Zielsetzung- CM) ein. Es ist gut, dass ich gezwungen bin, mich aufgrund des operativen Drucks immer wieder damit zu beschäftigen. Dadurch erhält diese Maßnahme anders als viele andere eine Nachhaltigkeit – weil sie am Leben bleibt (Vorgesetzter, 2013).

Es hat sich gezeigt, dass Anstöße zur systematischen Zielklärung aus dem Cross Mentoring von den Unternehmen aufgegriffen werden. Die beschriebenen Zielvereinbarung und das strukturierte Feedback sind Instrumente durch deren erhöhten Formalisierungsgrad die VertreterInnen der Unternehmen angeleitet werden und sich systematisch mit der Entwicklung der Mentees und deren beruflichen Perspektiven beschäftigen. Zudem haben Studien zur Personalentwicklung gezeigt, dass formalisierte Personalentwicklungsmaßnahmen und standardisierte Prozesse in der Personalauswahl und -beurteilung die Chancen für den Aufstieg von Frauen in den Betrieben erhöhen [9].

15.3.4 Netzwerke(n) für die Karriereentwicklung

Die Karriereentwicklung ist nach Selbsteinschätzung erfolgreicher Manager und Managerinnen zu mehr als 30 % von Netzwerkkontakten abhängig [1]. Frauen haben bezüglich Netzwerken insgesamt eine schlechtere Sozialbilanz und verfügen damit über weniger Karriereunterstützung gegenüber den männlichen Mitstreitern. Netzwerke liefern außerdem Anerkennung und Zugehörigkeit und stellen somit die entscheidende psychosoziale Ressource für Leistungsfähigkeit dar [4]. *Cross Mentoring OWL* nutzt die vorhandenen günstigen Bedingungen für Netzwerke und unterstützt durch gezielte Maßnahmen die Netzwerkentwicklung und die Einbindung der Teilnehmerinnen.

Nach Anja Iseke bilden sich Netzwerkkontakte, wenn sich die Mitglieder gegenseitig Kompetenzen, Wohlwollen und Integrität zuschreiben. Generell ist für ein stabiles Netzwerk und für eine stabile persönliche Zugehörigkeit zu diesem Netzwerk ein enger Kontakt der Mitglieder untereinander notwendig. Die Investition in eine (Netzwerk-) Beziehung schafft Verpflichtung und Vertrauen bei dem jeweiligen Gegenüber [5].

Das *Cross Mentoring OWL* bietet eine günstige Plattform für die Entstehung, den Zugang und die Bindung an Netzwerke. Zu Beginn eines Mentoring-Jahrgangs wird eine Gruppe von jungen und berufserfahrenen Frauen aus der Wirtschaft zusammengebracht. Sie alle bringen als Eingangsvoraussetzung Führungskompetenz bzw. Führungspotenzial mit. Das *Cross Mentoring OWL* findet als Förder- und Entwicklungsmaßnahme mit einer klaren und gemeinsamen Zielsetzung in einer Kultur des Wohlwollens statt. Die Mentorin investiert durch die Tandemarbeit in die Entwicklung der Mentee und bekommt dafür Anerkennung und Wertschätzung. Zwölf Monate lang werden die Teilnehmerinnen in regelmäßigen Abständen zu gemeinsamen Treffen eingeladen. Zusätzlich werden informelle Treffen angestoßen und durchgeführt. Durch die gemeinsam verbrachte Zeit, die Zusammenarbeit und der Austausch untereinander intensivieren sich die Beziehungen der Teilnehmerinnen und schaffen im *Cross Mentoring OWL* günstigen Netzwerkbedingungen. Diese werden durch das Projektteam aufgegriffen und verstärkt.

Bereits die Teilnahme am *Cross Mentoring OWL* eröffnet den Mentees und Mentorinnen den Zugang zu diesem unternehmensübergreifenden Netzwerk und beeinflusst somit für jede von ihnen den individuellen Status.

Der Kontakt zur Gruppe der Mentees ist für die Mentees der – in der Regel begeisterte – erste Netzwerkkontakt im Mentoring:

Ich bin völlig begeistert von der Gruppe der Mentees, die ich heute kennen gelernt habe. Ich habe eine große Offenheit erlebt. Mir war der Wert dieser Begegnungen und dieses Austausches bei Anmeldung zum Mentoring nicht bewusst. Ich hatte nur eine Mentorin vor Augen, die mich für ein Jahr beraten würde. Ich vermute, dass die Gruppe der Mentees für mich auch ganz wichtig wird (Mentee, 2015 nach dem Vorbereitungsworkshop).

Die internen Evaluationen des Projektteams im *Cross Mentoring OWL* zeigen bei den Mentees eine signifikante Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit dem Gesamtprogramm und dem Umfang informeller Stammtischaktivitäten. Deshalb wird der Anstoß

dazu vom Projektteam von Beginn an forciert, indem auf die Erfahrungen vorangegangener Jahrgänge dazu hingewiesen wird.

Häufig verabredet sich die Gruppe jedoch schon beim Vorbereitungs-Workshop eigeninitiiert auf eine Kontaktaufnahme über ein soziales Medium (XING, WhatsApp etc.) und für ein ‚Stammtischtreffen‘. Die informellen Gruppentreffen der Jahrgänge werden mit unterschiedlicher Intensität und Langlebigkeit durchgeführt. Die Mentees tauschen bei diesen Treffen ihre Erfahrungen aus der Tandemarbeit aus und beraten sich gegenseitig, lernen sich besser kennen und stabilisieren dadurch die Beziehungen untereinander. Es gibt Stammtischgruppen der ehemaligen Mentees, die sich noch nach acht Jahren alle drei Monate treffen. Versuche, eine Verbindung der ‚Stammtische‘ der Mentees jahrgangsübergreifend zu entwickeln, waren bisher interessanterweise nicht erfolgreich.

Der Austausch im Netzwerk des jeweiligen Mentoring-Jahrgangs wird von den Mentees als ein wesentlicher Gewinn der Mentoring-Teilnahme benannt – so die Rückmeldung in den internen Evaluationen. Von den Mentees der Netzwerkaustausch durchschnittlich häufiger genannt und höher bewertet als von den Mentorinnen. Die meisten Mentorinnen sind, anders als die Mentees, bereits in mehreren anderen Netzwerken verankert.⁵ Einige Mentorinnen allerdings schätzten den exklusiven Austausch mit anderen Führungsfrauen im *Cross Mentoring OWL*. Sie nutzen die Gelegenheiten dafür im Rahmenprogramm und forcieren selbst organisierte ‚Stammtische‘.

Ich habe diese eineinhalb Tage im Halbzeitworkshop, in diesem Netzwerk, sehr genossen. Viele neue Kontakte zu den anderen Frauen waren bereichernd und der Themenaustausch sehr interessant. Jetzt bedauere ich, dass ich die ersten beiden Treffen nicht wahrnehmen konnte (Mentorin, 2016).

Anders als bei den Mentees bilden sich die informellen Netzwerke der Mentorinnen jahrgangsübergreifend. Da einzelne Mentorinnen mehrfach am Programm teilnehmen, entstehen Verbindungen zwischen den erfahrenen Mentorinnen und den neuen, die zu den bestehenden ‚Stammtischen‘ eingeladen werden. Diese Verbindung zwischen erfahrenen und neuen Mentorinnen wird auch durch den Vorbereitungs-Workshop unterstützt, an dem immer auch erfahrene Mentorinnen teilnehmen und den Neueinsteigerinnen aus ihrer Beratungsarbeit im Mentoring berichten.

Aus dem Mentorinnen-Stammtisch *Cross Mentoring OWL* ist zudem 2015 die Gründung des Mangerinnen-Netzwerkes OWL hervorgegangen. Dieses präsentierte sich erstmalig auf der WomenPower 2016 in Hannover.

Die interaktive Arbeit in gemischten Gruppen mit Mentorinnen und Mentees, die in den Workshops mit Führungs-, Konflikt- und Statusthemen stattfindet, wird von allen Teilnehmerinnen als besonders gewinnbringend bewertet.⁶ Während in den ersten Jahrgängen die Workshops der Mentorinnen und Mentees parallel und nach Gruppen getrennt

⁵Die Zugehörigkeit zu Netzwerken wird im Profilbogen abgefragt.

⁶Nach Auswertungen der Evaluationen durch das Projektteam.

angeboten wurden, können seit einigen Jahren alle Teilnehmerinnen die Workshops im Rahmenprogramm frei wählen. Zuvor beschränkten sich die gruppenübergreifenden Begegnungen von Mentees und Mentorinnen auf wenige kurze Austauschsequenzen, auf die Pausen bei den Workshops und auf eine Abendveranstaltung beim Halbzeittreffen. Außer der Tandempartnerin blieben die Mitglieder der jeweils anderen Gruppe verhältnismäßig unbekannt. Die informellen Beziehungen entwickelten sich fast ausschließlich zwischen Mitgliedern der eigenen Gruppe.

Das gegenseitige Kennenlernen aller Teilnehmerinnen wird durch die gemeinsamen Workshops intensiviert und die Hemmschwelle, das Netzwerk aktiv zu gestalten und zu nutzen, sinkt. Eine Mentee nimmt so auch eine andere Mentorin in Anspruch, bei der sie einen Beratungsaspekt platzieren kann, den die eigene Mentorin aus ihrem Erfahrungshorizont nicht bedienen kann. Es werden bilaterale Gespräche Tandem übergreifend geführt und Beziehungen geknüpft, die auch über das Mentoring-Jahr hinaus bestehen bleiben. So gibt es unter den ehemaligen Mentees und Mentorinnen der Jahrgänge 2012 bis 2014 mit Personalleitungsaufgaben einen regelmäßigen fachlichen Austausch.

Damit die Netzwerkkontakte intensiviert werden können, findet zur Halbzeit eines jeden Jahrgangs ein eineinhalbtägiges Treffen aller Teilnehmerinnen mit einer Übernachtung in einem Tagungshotel statt. Eine solche Veranstaltung ist zeit- und kostenintensiv, jedoch unter dem Vernetzungsgesichtspunkt erfolgsfördernd. Ein Programm-Modul am Übernachtungsabend bietet zudem die Möglichkeit zu einer eher spielerischen Themenbearbeitung.⁷ Die Teilnehmerinnen lernen sich bei diesen Aktionen, bei gemeinsamen Mahlzeiten und dem abendlichen Ausklang persönlicher kennen. Das Thema ‚Netzwerken‘ wird seit 2013 in einem Workshop angeboten, um seine Bedeutung für die Karriere durch eine theoretische Betrachtung bei den Teilnehmerinnen zu verankern.

15.4 ‚Tücken‘ des Konzepts

Das *Cross Mentoring OWL*-Programm ist mit verschiedenen konzeptionellen ‚Tücken‘ behaftet. OrganisatorInnen eines Cross Mentorings tun gut daran, Konflikte, die daraus entstehen können, mit präventiven Steuerungsmaßnahmen zu minimieren. Dafür empfiehlt das Projektteam bewährte Gegenmaßnahmen.

15.4.1 Die ‚weniger geeignete‘ Mentee-Kandidatin

Mentees sollten eine gute Qualifikation und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen besitzen und ihre Teilnahme eigenverantwortlich und freiwillig entschieden haben. Diese Kriterien werden den Personalverantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen im Akquisegespräch erläutert, damit geeignete Kandidatinnen ausgewählt werden können. Im

⁷Z. B. Netzwerkübungen oder biografische Skizzen/Veranschaulichungen.

betrieblichen Alltag aber kann die Kandidatinnenentscheidung auch von anderen Faktoren bestimmt oder beeinflusst sein, die solche Kriterien überlagern, z. B. will sich ein oder eine Vorgesetzte mit der Anmeldung der Mitarbeiterin bei der Geschäftsleitung als engagierte FördererIn profilieren; vielleicht traut sich die angesprochene Mitarbeiterin nicht, eine Teilnahme am Programm abzulehnen, weil sie diese Auszeichnung nicht zurückweisen will; vielleicht wurde eine Mitarbeiterin mit sehr vagen Zielvorstellungen als Mentee angemeldet, weil die Unternehmensleitung vorrangig am Netzwerk des Programms interessiert ist.

Das Projektteam kann auf die unternehmensinterne Kandidatinnenauswahl nur begrenzt Einfluss nehmen. Werden mäßig interessierte oder wenig entwickungsfähige Mentees angemeldet, entstehen für das Projektteam Hindernisse: Einerseits ist es schwierig, für solche Mentees eine Tandem-Partnerin zu finden; andererseits könnte eine engagierte Mentorin das Matching mit einer solchen Mentee als Unfähigkeit des Projektteams werten. Möglicherweise wird sie dann keine Bereitschaft mehr zu weiteren Mentorinnen-Einsätzen anmelden.

Gegensteuerung

Es erscheint deshalb unerlässlich, jedes einzelne Unternehmen, das sein Teilnahmeinteresse bekundet hat, aufzusuchen und mit allen Beteiligten, den Personalverantwortlichen, den Vorgesetzten und den Mentee-Kandidatinnen im Betrieb persönlich zu sprechen. Der zeitliche Aufwand für ein solches Vorgehen ist zwar erheblich, spart aber in der Jahrgangsdurchführung Enttäuschung und zeitraubende Nachsteuerungen. Aus den schriftlichen Anmeldeunterlagen der Mentees sind solche Schieflagen wie die oben beschriebenen meist nur unzureichend herauszulesen.

Wir beobachten, dass Unternehmen, die mit ihren Mentee-Kandidatinnen die Teilnahme am Mentoring besprochen und Zielvereinbarungen getroffen haben, geeignete und interessierte Mentees schicken. Es sind Mitarbeiterinnen, die an ihrer Karriere arbeiten wollen und das nötige Potenzial dazu mitbringen. Andere Unternehmen wählen zwar talentierte Kandidatinnen aus, aber erst die persönlichen Gespräche zwischen den EntscheiderInnen im Unternehmen und dem Projektteam führen dazu, dass das Mentoring mit abgeklärten individuellen Zielvorstellungen für jede einzelne Mitarbeiterin starten kann. Immer wieder schlagen Unternehmen aber auch Mentee-Kandidatinnen vor, die für das Programm nicht geeignet sind oder für die eine Teilnahme am Programm zum angestrebten Zeitpunkt ungünstig ist. Das persönliche Gespräch im Unternehmen ermöglicht es dann mit einer für alle Beteiligten akzeptablen Begründung von einer Teilnahme abzuraten.

15.4.2 Mentorinnen mit ‚geringer‘ Beratungserfahrung

In einer Umfrage im Mentoringprogramm *KIM-Kompetenz im Management* nannten Mentorinnen folgende Aufgaben als die drei größten Herausforderungen der Mentoring-Begleitung: die Mentee mit ihren Schwierigkeiten und Nöten empathisch zu verstehen, die Reibungen und Störungen im beruflichen Umfeld der Mentee zu erkennen und zu analysieren sowie dem Gesprächsverlauf im Tandem eine Struktur zu geben. Für die

Bewältigung dieser Anforderungen bringen die einzelnen Mentorinnen in das Programm ganz unterschiedliche Kompetenzen mit. Mentorinnen, die in ihrer Berufsbiografie verschiedene Unternehmen und Branchen erlebt haben, fällt die Beratung meist leichter als denjenigen, die sich in ihrer vieljährigen Unternehmenszugehörigkeit das berufliche Umfeld weitgehend selbst gestalten konnten. Letztere mussten sich im Unternehmen meist weniger profilieren und durchsetzen. Sie haben weniger Niederlagenerfahrung und mussten seltener Strategien für ihre Karriere entwickeln, denn ihr stetig wachsender Verantwortungsbereich entstand durch Aufgaben, die ihnen im Laufe der Jahre zugetragen wurden. Solche Führungsfrauen fühlen sich als neu einsteigende Mentorinnen manchmal von den Fragen und Erwartungen der Mentee überfordert. Sie müssen sehr schnell und gleichzeitig die Ziele oder Entwicklungswünsche der Mentee verstehen, ihre Hürden einschätzen, ihre beruflichen Herausforderungen und Chancen im Unternehmen erkennen, eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen und mit Übersicht eine thematische Strukturierung des Mentoring-Jahres entwickeln. Zeigt sich die Mentorin in der Startphase des Tandems aber überfordert, kann das den Respekt und das Vertrauen der Mentee mindern.

Gegensteuerung

Es hat sich bewährt, im Vorbereitungsseminar der Mentorinnen die Teilnehmerinnen nicht nur methodisch auf ihre Aufgabe vorzubereiten, sondern ihnen auch didaktisches Material anzubieten. Gerade die Neueinsteigerinnen unter den Mentorinnen sind dankbar, wenn sie für die ersten Tandemgespräche eine Themensammlung und Beratungstools verfügbar haben, die ihnen dabei helfen, die beruflichen Umgebung der Mentee zu analysieren und die berufsbiografischen Wünsche der Mentee zu erfassen. Didaktische Hilfestellungen sind z. B. Vorlagen zur Erstellung eines Organigramms, das die Arbeitsbeziehungen im Unternehmen der Mentee, Hierarchien, Anweisungsbefugnisse und Erwartungen klärt; verschiedene Checklisten, die Zielfindung und Zielklärung der Entwicklungswünsche der Mentee erleichtern; Tools zur Sondierung der Qualifikationen und Kompetenzen der Mentee. Solche Unterlagen sichern nicht nur einen guten Beratungseinstieg, sie stecken auch zu Mentoring-Beginn ein größeres Beratungsfeld ab. Gerade Tandems mit einem ‚schwungvollen‘ Start sind so vor einem schnellen Leerlauf geschützt. Dieser kann entstehen, wenn die Mentee z. B. mit einem drängenden Konfliktthema einsteigt und der Konflikt in kurzer Zeit erfolgreich bewältigt wurde. Dann kommt es im Anschluss manchmal zu Themennöte. Der ‚curriculare‘ Einstieg in die Tandemarbeit schafft einen Themenspeicher, aus dem sich das Tandem immer wieder versorgen kann. Mit einem angeleiteten Start steigen auch für weniger geübte und erfahrene Führungskräfte die Chancen, dass sie ihr Mentoring-Engagement von Beginn an als ein erfolgreiches Intensivtraining für ihre Empathie und kommunikativen Kompetenzen erleben.

15.4.3 Die ‚hungrige‘ Mentee

Zu Beginn des Mentoring-Jahres kann die Einbindung des Mentorings in das Unternehmen abgesichert und gefestigt sein, weil bei der Teilnahmeentscheidung der Mentees am

Cross Mentoring OWL verschiedene Personen im Unternehmen informiert und einbezogen wurden. Im Verlauf des Mentoring-Jahres aber können sich die Umstände erheblich ändern: Durch Einsparungen und Umstellungen im Unternehmen können die Entwicklungsperspektiven der Mentee entfallen, vielleicht entscheidet sich der bzw. die Vorgesetzte um und unterstützt den weiteren Verantwortungszuwachs der Mentee nicht mehr, um sie im eigenen Team zu behalten. Besonders in Unternehmen, in denen eine Personalentwicklung fehlt, werden diese mikropolitischen Entwicklungen wenig aufgefangen und koordiniert.

Unter solchen Umständen kann es vorkommen, dass am Ende eines erfolgreichen Mentoring-Jahres eine ‚hungrige‘ Mentee steht, die sich ihrer Kompetenzen bewusst ist und ihre beruflichen Ziele geklärt hat, aber nun im Unternehmen keine Entwicklungschancen mehr sieht.

Gegensteuerung

Zum Rahmenprogramm des *Cross Mentoring OWL* gehört es, eine aktive Verbindung zu den teilnehmenden Unternehmen zu pflegen und mit den Unternehmensführungen über die Einbindung des Mentorings in das Unternehmen zu sprechen. Dafür werden im ersten und ggf. auch im zweiten Halbjahr die Vorgesetzten der Mentees telefonisch kontaktiert und der Workshop für UnternehmensvertreterInnen angeboten. Mit diesen unterschiedlichen Kommunikationsgelegenheiten kann das Projektteam Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen frühzeitig besprechen, um gegebenenfalls Anpassungen der Mentoringziele der Mentee zu moderieren.

15.4.4 Das Unternehmen als ‚begrenzendes‘ Aktionsfeld im Mentoring

Immer wieder, wenn auch in wenigen Tandems erscheint der Aktionsrahmen der Mentoring-Beratung als Problem. In diesen Fällen empfindet die Mentorin den Unternehmensrahmen als eine Einschränkung ihrer Beratungstätigkeit. Die beruflichen Perspektiven der Mentee im Unternehmen bewertet sie nach den ersten Gesprächen mit der Mentee als ziemlich aussichtslos. Sie ist nach den Schilderungen ihrer Mentee davon überzeugt, dass die Schwierigkeiten nahezu ausschließlich im betrieblichen Umfeld liegen und möchte der Mentee deshalb raten, das Unternehmen zu verlassen. Sie weiß aber auch, dass das *Cross Mentoring OWL* vertraglich an das Unternehmen der Mentee gebunden ist, von dem es den Auftrag hat, eine Mitarbeiterin für das Unternehmen zu entwickeln. In diesem Dilemma meldet sie sich beim Projektteam.

Gegensteuerung

Es ist also möglich, dass Mentees ihre berufliche Situation im Unternehmen als problematisch und ausweglos beschreiben, obwohl sie die Unterstützung durch das betriebliche Management benennen. Bisher konnte das Projektteam durch Reflexionsgespräche mit der Mentorin diese prekäre Situation auflösen und das Tandem dabei unterstützen, die

Mentoring-Begleitung der Mentee neu auszurichten. Häufig entdeckt die Mentees durch eine kritische Reflexion ihrer Wahrnehmungen und Haltung neue Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Sie findet z. B. für sich neue Wege, mit den als schwierig wahrgenommenen Arbeitsverhältnissen oder personenbezogenen Konflikten umzugehen und sich von ihnen nicht mehr länger blockieren zu lassen.

Im Mentoring hat die Mentee die Chance, ihren eigenen Anteil zu erkennen, der zu ihrer schwierigen oder wenig perspektivreichen Arbeitssituation im Unternehmen beiträgt. Nach unserer Erfahrung hatte die Beratungsarbeit der Mentorin stets ein ausreichend großes Aktionsfeld im *Cross Mentoring OWL*, selbst wenn das Unternehmen längerfristig für die berufliche Zukunft der Mentee nicht so günstige Bedingungen bereithielt, wie zum Beratungsbeginn angenommen wurde.

Für das Projektteam empfiehlt es sich, eine solche mögliche Problemkonstellation bereits in der Vorbereitung der Mentorinnen anzusprechen. Gerade unerfahrene Mentorinnen geraten leicht in einen vorschnellen Schulterchluss mit ihrer Mentee und finden zu wenig kritische Distanz zu deren Berichten.

15.4.5 ‚verheimlichte‘ Kooperationsstörungen im Tandem

Nicht alle Tandems starten reibungsfrei. Es kommt trotz aller Bemühungen des Projektteams vor, dass Partnerinnen mit dem Matching nicht zufrieden sind. Einzelne Mentees hätten sich vielleicht eine statushöhere Person gewünscht, andere hätten lieber eine mütterlich-beschützende oder eine stärker Struktur gebende Mentorin oder eine Führungskraft mit größerer fachlicher Nähe. Einzelne Mentorinnen haben sich eine andere Mentee vorgestellt, vielleicht eine kommunikationsstärkere oder eine besser strukturierte, eine fleißigere oder höher positionierte Mentee. Manchmal geraten Tandems während des Mentoring-Jahres in Krisen, z. B. weil die Mentoring-Anliegen der Mentee auch nach mehreren Gesprächen unklar bleiben oder weil das Mentoring der Mentee trotz allem Engagement der Mentorin nicht hilft.

Obwohl das Projektteam während des Mentoring-Jahres vielerlei Kontakt zu den Tandems hat, erreichen solche Störungen das Projektteam nicht immer. In manchen Tandems werden die Tandem-Krisen dem Projektteam sogar eher verheimlicht. Manchmal bekommt das Projektteam den Hinweis auf unzufriedene Teilnehmerinnen durch andere Tandems und erst dadurch kann das Projektteam, die Störungen bei den Betroffenen ansprechen.

Störungen werden aus unterschiedlichen Gründen nicht mitgeteilt. Mentees sprechen nicht über ihre Unzufriedenheit, weil sie ihre Probleme mit der Mentorin gegenüber dem eigenen Unternehmen verbergen oder weil sie die engagierte Mentorin nicht kritisieren wollen. Möglicherweise ist die Beziehung zwischen Mentee und ihrer Mentorin gestört, z. B. weil sie sich als Person oder mit ihren Berufszielen von der Mentorin nicht anerkannt oder wertgeschätzt sieht. Mentorinnen sind hingegen eher bereit, Störungen anzuzeigen. Sie verorten die Ursache der Störungen seltener bei sich selbst, wenn z. B. das nächste Tandemtreffen gar nicht mehr zustande kommen will. In manchen Tandems

bezieht die Mentorin die Missstimmung der Mentee nicht auf die Tandemarbeit. Eine Mentorin könnte aber auch eine Tandem-Krise verschweigen, weil sie am Potenzial der Mentee zweifelt und das aber nicht offen ansprechen möchte.

Gegensteuerung

Es wird dem Projektteam vermutlich nicht gelingen, eine uneingeschränkte Rückmeldekultur der Teilnehmerinnen zu schaffen, aber es kann die Bedingungen dafür optimieren:

- a) durch ein ausgeprägt wertschätzendes Verhalten bei allen Kontakten mit allen Teilnehmenden, auch bereits beim Erstkontakt;
- b) durch ausnahmslose Diskretion gegenüber anderen Mentoring-Beteiligten, die für alle Gespräche im Mentoring-Programm gilt;
- c) durch Reflexionsgespräche mit der Mentee und/oder der Mentorin zum Funktionieren der Tandemkommunikation.

Erforderlich ist für eine solche Haltung ein Training der Projektteammmitglieder. Auch der Aufbau vertrauensvoller Gespräche, insbesondere telefonisch geführter, braucht methodisches Handwerkzeug. Ebenso muss die Aufmerksamkeit, das ‚offene Ohr‘ für unerwartete Informationen geschult werden. Möglicherweise ist die Tandembeziehung durch Gründe gestört, die vorher nicht in Betracht gezogen wurden, die nicht bekannt waren oder deren Bedeutung falsch eingeschätzt worden ist.

Mit Training und Erfahrung lassen sich verschiedene Unstimmigkeiten in den Tandems aufspüren und verstehen. Erfolgreiche Interventionen des Projektteams, die die Tandems unterstützen, sprechen sich in der Jahrgangsgruppe schnell herum und motivieren unzufriedene Teilnehmerinnen, sich an das Projektteam zu wenden. Ein kommunikationserfahrenes Projektteam kann den Erfolg eines Mentoring-Jahrgangs deshalb erheblich steigern.

15.5 Resümee

Der Erfolg des *Cross Mentoring OWL* ist sicherlich auch das flexible Konzept, dass durch die Erfahrungen mit den Teilnehmenden immer wieder verändert und angepasst wurde. Diese Entwicklungsarbeit war in den Anfängen des Cross Mentoring mithilfe der öffentlichen Förderung und Unterstützung des Frauenministeriums NRW möglich, die das Cross Mentoring in den 2000er Jahren in der Region OWL auch persönlich begleitet, unterstützt und bekannt gemacht hat. Die qualitätsgesicherte Durchführung des Cross Mentoring hat anschließend den Markt für diese Personalentwicklungsmethode geöffnet und eine Nachfrage bei den Unternehmen entstehen lassen, die eine Fortführung auch ohne öffentliche Förderung ermöglicht hat. Das *Cross Mentoring OWL* mit seinen regionalen Vorläufern hat zudem Pate gestanden für weitere regionale Cross Mentoring-Programme

mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Teilnehmergruppen (Mentoring MINT Plus, girls4IT) sowie für unternehmensinterne Mentoring-Programme (z. B. bei Miele & Cie.).

Das Programm wird nach den Qualitätskriterien der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM) durchgeführt und ist von dieser 2014 zertifiziert worden.

Literatur

1. Bischhoff, S. (2010). *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen in Deutschland – die 5. Studie, DGFP-PraxisEdition* (Bd. 97). Frankfurt a. M.: W. Bertelsmann.
2. Deutsche Gesellschaft für Mentoring. (DGM). www.dg-mentoring.de. Zugegriffen: 12. Jan. 2016, auch Niemeier, M. (2009). *Mentoring als Instrument der Personalentwicklung*. Hamburg.
3. Potthof, A. (2014). *Demographische Grundlagen der Nachwuchssicherung in Ostwestfalen-Lippe* (nach: IT.NRW). IHK Ostwestfalen zu Bielefeld.
4. Iseke, A. (2007). *Sozialkapitalbildung in Organisationen*. München: Hampp.
5. Iseke, A. (2009). Humankapital und Sozialkapital: Gibt es einen Matthäus-Effekt bezüglich der Sozialkapitalbildung von Nachwuchsführungskräften? *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 61(3), 186–211.
6. Kompetenzzentrum Frau und Beruf der OstwestfalenLippe GmbH (Hrsg.). (2015). *Frauen im Management in OstwestfalenLippe*. OstWestfalenLippe: Kompetenzzentrum Frau und Beruf.
7. Liebhart, U. (2013). Die Bedeutung der Beziehungsqualität im Mentoring. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Personalentwicklung, Themen, Trends, Best Practices 2014*. Bielefeld.
8. McKinsey & Company. (Hrsg.). *Studien (2007–2010), WomenMatter 1–4*. Paris.
9. Welp, I., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2014). Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt wird. *OrganisationsEntwicklung*, 2014(4), 32–35.
10. Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hrsg.). (2011). „*Mentoring. Ein Werkzeugkasten*“ (ISBN-13: 978-3000341649). Castrop-Rauxel: Selbstverlag.

Über die Autorinnen



Barbara Tigges-Mettenmeier ist studierte Pädagogin und Wirtschaftswissenschaftlerin. Als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigt sich Barbara Tigges-Mettenmeier seit 1999 in unterschiedlichen Rollen mit Mentoring-Programmen in Wirtschaft und Wissenschaft. Seit zehn Jahren ist sie als Beraterin, Trainerin und Projektleiterin großer Cross Mentoring-Programme tätig. Von 1988 bis 2001 war sie Personalleiterin in mittelständischen Unternehmen. Mit ihrer Unternehmensberatung, der BTM Personal-Management GmbH, unterstützt sie seit 2001 Führungskräfte und Teams, begleitet Veränderungsprozesse in Organisationen und berät zu Führungsinstrumenten und Personalentwicklungskonzepten. Sie ist Gründungs- und Vorstandsmitglied in der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM).



Susanne Eyssen ist als Diplom-Sozialwissenschaftlerin für das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Märkische Region der agentur mark tätig. Mit Mentoring beschäftigt sich Susanne Eyssen seit 1999 und hat seitdem verschiedene Mentoring-Programme inner- und außerhalb von Unternehmen konzipiert und organisiert, u. a. wirkte sie im Zentrum Frau in Beruf und Technik am Aufbau des Cross Mentoring Ruhr mit. Susanne Eyssen promoviert bei Prof. em. Dr. Ilse Lenz, Sektion Soziologie, Ruhr-Universität Bochum, über die Wirkung der Neuen Frauenbewegungen auf die Geschlechterverhältnisse in gesellschaftlichen Organisationen.

Kritische Erfolgsfaktoren des Cross Mentoring-Projektes MINT-Mentoring Plus aus der Sicht der Mentees

16

Anja Wegert

Zusammenfassung

Kritische Erfolgsfaktoren im Cross Mentoring werden in der Regel aus der Sicht der Anbieter entsprechender Programme betrachtet. Allgemeine Ziele für Cross Mentoring sind die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs und der Organisation als Ganzes aber auch die Förderung von Diversity und Gleichstellung. Entsprechend einer Zielgruppenanalyse gilt es aber auch ein Augenmerk auf die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees nehmen. Das MINT-Mentoring Plus Programm in Ostwestfalen-Lippe förderte gezielt weiblichen technischen Nachwuchs durch die Unterstützung von Mentoren, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen im technischen Umfeld haben. Eine quantitative empirische Untersuchung des Programms in einer Längsschnittanalyse über drei komplette Durchgänge erforschte die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees. Die Untersuchung erlaubte Rückschlüsse auf die kritischen Erfolgsfaktoren, die sich in den Mentees, den Mentoren, aus dem Cross Mentoring Programm, den begleitenden Veranstaltungen und Workshops, der Arbeit im Tandem und den beteiligten Unternehmen der Mentees und Mentoren ableiten ließen. Insgesamt ergab sich, dass den Mentees ihre individuelle persönliche und berufliche Entwicklung, der Austausch von Erfahrungen und Wissen mit den Mentoren und in der Gruppe und das Feedback der Mentoren wichtig war.

A. Wegert (✉)
Bielefeld, Deutschland
E-Mail: anja_wegert@t-online.de

16.1 Einleitung

In Zeiten technischen Fortschritts, demografischen Wandels und zunehmender Globalisierung wird es wichtiger, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.

Die Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) stellte sich dieser Herausforderung in dem in den Jahren 2012–2014 gemeinschaftlich organisierten Cross Mentoring-Projekt MINT-Mentoring-Plus, welches durch die Kompetenzwerkstatt MINT-Frauen mit den Partnern OWL-Maschinenbau e. V. in Bielefeld, Initiative für Beschäftigung e. V. in Bielefeld und Kompetenzzentrum Technik, Diversity und Chancengleichheit organisiert und durchgeführt wurde. Entwickelt wurde das Konzept von Heidrun Strikker, SHS Consult aus Bielefeld.

Ziele des Projektes waren die Integration von Frauen in gewachsene Strukturen von technischen Abteilungen, das Angebot von Rollenvorbildern unter Frauen und die klare Auseinandersetzung mit diesen Rollen in naturwissenschaftlich-technischem Berufsumfeld.

Im Projekt MINT-Mentoring Plus wurden die jungen weiblichen und überwiegend akademisch ausgebildeten Nachwuchskräfte unternehmensübergreifend durch Mentoren unterstützt, sodass jenen ein schnelles Einleben im eigenen Unternehmen, das Finden einer eigenen Identität im neuen Berufsumfeld, eine soziale Einbindung und ein schnelles Hineinfinden in die eigenen berufliche Produktivität ermöglicht wurde. Die Mentoren konnten durch die Arbeit im Cross Mentoring innerbetrieblich aber auch außerbetrieblich eine besondere Aufmerksamkeit erreichen, sich zusätzlich in den Workshops mit neuen Inhalten beschäftigen, aber sich auch reflexiv mit ihrer eigenen Situation als Frau in technischen Berufen auseinander setzen. Als Ergänzung dieser Tandems wurde angestrebt, die direkte Führungskraft der Mentee offen in den Prozess der Mentoringarbeit einzubinden.

Anhand der Daten der Evaluation zum gesamten Programm mit seinen insgesamt drei Durchläufen wurden im Rahmen einer Masterthesis, die die Abschlussarbeit der Autorin im Studiengang Business Coaching und Change Management an der Euro-FH in Hamburg darstellte, die wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees herausgearbeitet.

Zunächst werden kritische Erfolgsfaktoren präsentiert, wie sie in der Literatur zum Mentoring und Cross Mentoring diskutiert werden. Anschließend wird das MINT-Mentoring Plus Projekt kurz vorgestellt und die Datenerhebung zum Projekt dargelegt. Abschließend werden die aus dem Datenmaterial ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees genauer erläutert.

16.2 Kritische Erfolgsfaktoren im Cross Mentoring

In der Literatur finden sich Listen, Aufzählungen und Hinweise zu kritischen Erfolgsfaktoren im Mentoring und auch im Cross Mentoring, die sich in der Regel auf eine erfolgreiche Durchführung des Programmes aus Sicht der Initiatoren beziehen.

Hier werden vor allem Rahmenbedingungen und Kriterien genannt wie: klare Zielsetzung, Unterstützung durch das Top-Management, Information zu Zielen und Konzepten, Berücksichtigung der Erwartungen von Mentoren und Mentees, zielorientierter Auswahl- und Matching-Prozess, Begleitseminare für Mentees, Training für Mentoren, Raum für Austausch, Integration der Führungskräfte und realistische Erwartungen und Anforderungen, die effiziente Vermarktung des Programmes, die Auswahl von Mentoren und Mentees, eine intensive und beziehungsorientierte Matching-Phase, Rollenklärung im Tandem und die Durchführung von Kick-off- und Abschlussveranstaltungen [1, 3].

Als Ziele für Cross Mentoring-Projekte wurde die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs und der Organisation als Ganzes und die Förderung von Diversity und Gleichstellung genannt [1].

Liebhart [2] identifiziert in einer Untersuchung über verschiedene Cross Mentoring-Projekte fünf erfolgskritische Schwerpunktbereiche, die sie schematisch in einem Cross Mentoring-Prozessmodell skizziert, sodass auf einen Blick sowohl die Teilnehmer und deren Beziehungen als auch der gesamte Prozess des Projektes wahrnehmbar sind: Prozesssteuerung und Zielsetzung, Unternehmen der Mentoren und Mentees, Auswertung der Informationen der Mentees und Mentoren zum Matching, Mentoring-Beziehung als interaktiver Lernprozess, Evaluation. Ihr ist ein gleichzeitiger Blick auf die Beziehungen aller Beteiligten und auf den Prozess des Cross Mentoring-Programmes wichtig.

Die Kenntnis aller wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren erscheint wichtig für die erfolgreiche Durchführung des Cross Mentoring-Programmes und bezüglich einer nachhaltigen Wirkung besonders bei den Mentees. Daher sollen im Folgenden die kritischen Erfolgsfaktoren bei den Mentees anhand der Analyse des Projektes MINT-Mentoring Plus genauer vorgestellt werden.

16.3 Cross Mentoring-Projekt MINT-Mentoring Plus

16.3.1 Einführung

Das Cross Mentoring Programm MINT-Mentoring Plus war ein Projekt der Kompetenzwerkstatt MINT-Frauen, welche von den Kompetenzpartnern OWL-Maschinenbau e. V. in Bielefeld, Initiative für Beschäftigung e. V. in Bielefeld und Kompetenzzentrum Technik, Diversity und Chancengleichheit durchgeführt wurde (ifb-owl.de). Das Konzept für das Programm wurde von Heidrun Strikker, SHS Consult in Bielefeld entwickelt. Ziel war es, weibliche Fachkräfte mit betrieblicher oder akademischer Ausbildung in technischen

Berufen in der Berufseinführungsphase von erfahrenen Mentoren und Mentorinnen hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung und der Positionierung in ihren Unternehmen zu fördern. Die Mentoren begleiteten jeweils einen Mentee aus einem anderen Unternehmen. Der direkte Vorgesetzte der Mentee konnte sich stets über den Fortschritt der Tandemarbeit informieren und wurde zu ausgewählten Veranstaltungen im Programm eingeladen. Die beteiligten Unternehmen kamen mehrheitlich aus dem allgemeinen Maschinenbau und der Automatisierungstechnik im Raum Ostwestfalen-Lippe [4].

16.3.2 Aufbau und Ablauf des Projektes MINT-Mentoring Plus

Das Cross Mentoring-Projekt MINT-Mentoring Plus wurde als externes formales Mentoring konzipiert. Neben dem Organisationsteam war mit Heidrun Strikker ein erfahrener Coach und Trainerin verantwortlich für die Durchführung. Sowohl Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren waren in technischen Unternehmen in der Region OWL beschäftigt und wurden persönlich für das Programm ausgewählt. Die Mentees waren in allen Durchgängen Frauen, bei den Mentoren waren sowohl Frauen als auch Männer vertreten. Die wesentlichen Kernelemente des MINT-Mentoring Plus Projektes waren die Tandem-Arbeit, Veranstaltungen und Workshops, Netzwerkarbeit und individuelle Gespräche.

Das Cross Mentoring-Programm fand in drei unabhängig voneinander verlaufenden Durchgängen in den Zeiträumen vom Mai 2012 bis März 2013, Oktober 2012 bis Juli 2013 und Februar 2013 bis Februar 2014 [4] statt. Den einzelnen Durchgängen lag ein identisches Konzept zugrunde [4].

Die jungen Nachwuchskräfte und die erfahrenen Führungskräfte hatten Gelegenheit, sich über einen Online-Fragebogen für einen Platz als Mentee bzw. Mentor in dem entsprechenden Durchlauf zu bewerben. In einem Matching wurden durch den OWL-Maschinenbau bzw. durch den IfB die entsprechenden Paarungen aus Mentee und Mentor zu einem Tandem gebildet.

Das Projekt startete mit einem Qualifizierungs-Workshop für die Mentoren. Ziel war die Vorbereitung der Mentoren auf die Gesprächsführung in den Tandemgesprächen und für die gemeinsame Arbeit mit den Mentees allgemein [4]. Gleichzeitig konnten sich die Mentoren kennenlernen.

Die zweite Veranstaltung des Projektes war die Auftaktveranstaltung, zu der die Mentoren, die Mentees und deren direkte Vorgesetzte eingeladen wurden. Ziel dieser Veranstaltung war, das Projekt in den jeweiligen Unternehmen bekannt zu machen. Es diente den Mentoren, Mentees und vor allem den Vorgesetzten zur Abstimmung der weiteren gemeinsamen Arbeit für den Zeitraum des Projektes [4].

Weitere Veranstaltungen für Mentees und Mentoren gemeinsam bildeten Workshops zu den Themen „Operative Aufgaben effektiv steuern“, „Kommunikation und Dialog im Team“, „Führen und geführt werden“, in denen die Mentees und Mentoren einerseits

Gelegenheit bekamen in den eigenen Peer-Gruppen zu agieren, aber auch Gelegenheiten geboten wurden, in den einzelnen Tandems zu arbeiten.

In einer Abschlussveranstaltung wurden Mentoren, Mentees und die entsprechenden direkten Vorgesetzten eingeladen. Die Inhalte dieses Abschlussbausteines des MINT-Mentoring Programmes bezogen sich auf den Rückblick auf das Projekt, das Zusammenfassen wesentlicher Lerninhalte, Erkenntnisse und Themen und den möglichen Transfer hieraus in das reale Unternehmensumfeld der Mitarbeiterinnen. Das wesentliche Ziel der Veranstaltung war die „Staffelübergabe“ vom Mentor auf die vorgesetzte Führungskraft des betreuten Mentees [4], sodass die Themen und Inhalte, mit denen sich Mentor und Mentee für den Zeitraum des Projektes beschäftigten, von diesem Zeitpunkt durch den direkten Vorgesetzten begleitet werden konnten.

Zu weiteren Treffen im Tandem, entweder in informellem Rahmen oder in den Unternehmen, entweder der Mentee oder des Mentors, wurde von Seiten der Programmverantwortlichen regelmäßig hingewiesen und viele Tandems trafen sich tatsächlich regelmäßig unabhängig vom offiziellen Programm im MINT-Mentoring-Plus.

16.3.3 Erhebung und Aufbereitung der empirischen Daten

Die zu untersuchenden Daten wurden vom IfB e. V. und der OWL-Maschinenbau e. V. zur Evaluation des MINT-Mentoring Plus Projektes erhoben. Ziel der Evaluation war ursprünglich, die Effektivität des Programmes zu analysieren und das Programm für die beteiligten Unternehmen zu dokumentieren. Dieses ermöglichte die Analyse hinsichtlich einer Reihe von kritischen Erfolgsfaktoren des Cross Mentoring, brachte aber auch Einschränkungen in der Erforschung der Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees mit sich.

16.3.3.1 Analyse des vorliegenden Datenmaterials

Das Projekt MINT-Mentoring Plus wurde in der ursprünglichen Konzeption in drei Durchgängen durchgeführt, für die jeweils Vor- und Nachevaluationen in Form von Fragebögen aus der Sicht der Mentoren, der Mentees und des Unternehmens erstellt wurden. Für diese Arbeit wurden ausgewählte Fragen der Prä- und Post-Evaluationen aus der Sicht der Mentees als Grundlage für die Beantwortung der Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren untersucht. Die folgende Untersuchung nutzte das Datenmaterial dieser Primärbefragung.

16.3.3.2 Untersuchungsdesign

Die Daten für die empirische Sekundäruntersuchung konnten aus Fließtext, Tabellen und Grafiken der erstellten Gesamtevaluationen der jeweiligen Einzeldurchgänge entnommen werden. Die Primärdaten wurden mittels Fragebogen als standardisierte Prä- und Postbefragung erhoben, die den Teilnehmerinnen des Programmes per E-Mail zugesandt wurden, sodass sie die Fragen ungestört und unbeeinflusst beantworten konnten. Die individuellen Daten wurden für die ursprüngliche Evaluation durch externe Dienstleister

kumuliert; ein Rückgriff auf die Urdaten war nicht möglich. Für die vorliegende Arbeit konnten daher nur die kumulierten Daten zur Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren verwendet werden.

16.3.3.3 Untersuchung der Stichprobe

Jede Kohorte wurde gesamt und zeitnah zu ihrem eigenen Programmdurchgang mittels Fragebogen befragt. Im Durchgang Eins nahmen zehn Frauen teil, in den Durchgängen Zwei und Drei jeweils fünfzehn. Davon haben in der Prä-Befragung in den entsprechenden Durchgängen 8, 13 und 14 Frauen geantwortet und in der Post-Befragung 9, 10 und 12 Frauen. Das entspricht Rücklaufquoten zwischen 67 % und 93 %.

16.3.3.4 Allgemeine Informationen zur Stichprobe

Im untersuchten Rahmen des Cross Mentoring Projektes MINT-Mentoring Plus nahmen in allen Durchgängen ausschließlich Frauen als Mentees teil.

Der Altersdurchschnitt im Durchgang Eins war 29,25 Jahre, im Durchgang Zwei 27,62 Jahre und im Durchgang Drei 27,36 Jahre.

Nur eine Teilnehmerin aller drei Durchgänge hatte Vorerfahrungen mit Mentoring.

16.3.3.5 Ausbildungsstand der Teilnehmerinnen

Der Anteil aller Teilnehmerinnen aus den drei Durchgängen insgesamt, die bereits einen akademischen Abschluss erworben hatten, betrug in der Prä-Befragung 88,6 % und in der Post-Befragung 83,9 %. Auffällig ist, dass der Anteil von Teilnehmerinnen mit universitärem Abschluss der ersten beiden Durchgänge der Prä-Befragung 100 % und der Post-Befragung 90,4 % betragen hatte. Der Anteil von studierten Teilnehmerinnen im dritten Durchgang betrug 71,4 % in der Post-Befragung 75 %. Insgesamt kann der Anteil an studierten Teilnehmerinnen im Cross Mentoring-Projekt als sehr hoch bezeichnet werden.

16.3.3.6 Dauer der Berufstätigkeit der Teilnehmerinnen

Gemäß der Auswertung der Fragebögen waren insgesamt 85,7 % der Teilnehmerinnen aus den drei Durchgängen in der Prä-Befragung weniger als drei Jahre in ihrer Firma tätig. In der Post-Befragung waren es immerhin noch 77,4 %.

16.3.3.7 Kategorien von Fragen im Fragebogen

In den Fragebögen zur Evaluation des MINT-Mentoring-Plus Projektes wurden den Mentees in einer Prä- und einer Postbefragung in allen Fragekomplexen Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die entweder in Mehrfachnennung anzukreuzen oder mithilfe der Lickert-Skalen zu gewichteten waren. Einführend wurden Fragen zur Person, zum Bildungsstand und der Betriebszugehörigkeit gestellt. Im Weiteren sollten sie eine Einschätzung zu den Erwartungen bzw. dem empfundenen Einfluss des Cross Mentorings bzgl. ihrer betrieblichen Situation und persönlichen Entwicklung abgeben. Weitere Fragen wurden gestellt zu den Kompetenzen der Mentoren, zur Teilnahme an den einzelnen

Veranstaltungen des Cross Mentoring-Projektes, zur Tandem-Arbeit, zu den beruflichen Chancen und Risiken im eigenen Unternehmen. Auf eine detaillierte Darstellung der Fragen und eine umfangreiche Auflistung der empirischen Ergebnisse muss aus Platzmangel leider verzichtet werden.

16.4 Kritische Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Mentees

In der empirischen Auswertung wurden verschiedene erfolgskritische Faktoren des MINT-Mentoring-Plus aus der Sicht der Mentees deskriptiv untersucht. In Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Literatur sollen in diesem Abschnitt die zentralen Aussagen zusammengefasst, auf kritische Aspekte hingewiesen und ggf. weiterführende Schlussfolgerungen für zielgruppenorientierte Cross Mentoring-Projekte gezogen werden. Die Erfüllung der Erwartungen der Mentees dient bei dieser Untersuchung als wichtiger Indikator für den Erfolg der jeweiligen Komponenten im Programm.

16.4.1 Erfolgsfaktoren beim Mentee

Als wesentliche Voraussetzung für die Arbeit im Cross Mentoring sollte die Mentee Engagement, Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion mitbringen. Ihre persönliche Einstellung, Erfahrung und Potenziale sollten der Zielsetzung des Programmes entsprechen. Grundlegend ist das Verständnis, dass Cross Mentoring für sie einen persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozess darstellt. Für die Mentees des MINT-Mentoring Plus war es wichtig, hier individuelle persönliche und berufliche Kompetenzen wie Selbstrepräsentation (57,1 %), Durchsetzungsstrategien (57,1 %), Entscheidungssicherheit (45,7 %), Kommunikation (42,9 %) und stärkeres Selbstbewusstsein (42,9 %) zu erwerben. Führungskompetenzen (22,6 %) waren eher nachrangig. Die untersuchte Gruppe war insgesamt relativ homogen. Inwieweit sich hieraus allgemeine Aussagen für andere Projekte ableiten lassen können, ist schwer einschätzbar. Eine genauere Untersuchung der jeweiligen individuellen und Gruppenziele der Mentees in einem Cross Mentoring sollten vorab erfragt werden, sodass das Programm diese konzeptionell berücksichtigen kann. Auch die zielgenaue Auswahl und ggf. Schulung der Mentees vor dem Programm erscheint erfolgskritisch.

16.4.2 Erfolgsfaktoren beim Mentor

Die Auswahl des Mentors scheint ein wesentlicher erfolgskritischer Faktor zu sein. Neben einer Vielzahl sozialer Kompetenzen sollte der Mentor über die programmkonforme persönliche Einstellung, Erfahrung und Attraktivität für die Arbeit im Tandem und der Arbeit in der gesamten Gruppe verfügen. Dies gilt es im Vorfeld gezielt zu ermitteln.

Auch die Interessen des Mentors, seine persönliche Entwicklung und seine Ziele sind zu erfragen und im Rahmen des Programmes zu fördern, sodass der Mentor motiviert und engagiert bleibt. Die Mentees wünschten sich einen Mentor, der ihnen ein Feedback gibt, sie in Berufs- und Lebensplanung berät (82,9 %), jemand, dem sie sich anvertrauen können (57,1 %) und der sie ermuntert, herausfordernde Aufgaben anzunehmen (51,4 %). Dies verlangt Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Feedbackregeln, die sowohl Mentor als auch Mentee kennen und anwenden können sollten, als auch Grundfertigkeiten der beratenden Berufe wie z. B. die eines Coaches. Um den Mentee effizient zu unterstützen, muss der Mentor eine Distanz zu eigenen Erfahrungen aufbauen können, zentrale Informationen beim Mentee erfragen und dem Mentee auf der Basis seiner Feldkompetenz helfen, eigene Lösungsstrategien zu entwickeln. Dies verlangt dem Mentor eine methodische Vorgehensweise ab, die er ggf. zusätzlich erwerben muss. Wesentlich bei der Ermunterung der Mentees erscheint eine grundsätzlich menschenfreundliche und positive Grundhaltung gegenüber dem Mentee als einer jungen Nachwuchskraft mit unentdeckten Potenzialen.

16.4.3 Erfolgsfaktoren im Cross Mentoring Programm

Cross Mentoring dient der bewussten Personalförderung und wird dabei konzeptionell auf die Zielsetzung spezifischer individueller oder Unternehmensinteressen ausgerichtet. Hierbei stehen häufig die Förderung von Fach- und Führungsnachwuchs und der Aufbau von Netzwerken im Vordergrund. Ein professionelles Organisationsteam ist für die Steuerung des gesamten Prozesses, die Beziehungsarbeit unter den Beteiligten und die zielorientierte Struktur aus Methoden und Maßnahmen verantwortlich. Für die Mentees des MINT-Mentoring Plus waren hierbei vor allem die Berücksichtigung ihrer individuellen persönlichen und beruflichen Entwicklung und die Vernetzung mit anderen Berufseinsteigerinnen wichtig. Die Organisatoren sollten die individuellen Wünsche im Vorfeld erfragen und bei der Konzeption von Veranstaltungen, Trainings, Workshops, Events und bei der Tandem-Arbeit berücksichtigen und sie ggf. auch im weiteren Verlauf entsprechend anpassen.

16.4.4 Erfolgsfaktoren in Veranstaltungen und Workshops

Die Auswahl und Konzeption von Veranstaltungen im Rahmen des Cross Mentoring-Programmes ist auf die übergeordnete Zielsetzung des Programmes auszurichten. Die Veranstaltungen und Workshops stellen eine Komponente des Methoden-Mix im Cross Mentoring-Programm dar. Diese Veranstaltungen unterstützen den interaktiven Lernprozess und Wissensaustausch, bieten Gelegenheiten zum Vernetzen der Mentees und Mentoren und unterstützen die betriebliche Einführungsphase der Mentees. Hierfür

sind geeignete Themen und Methoden in Abhängigkeit zum Ziel und der Zielgruppe zu finden.

Den Mentees der drei untersuchten Durchgänge des MINT-Mentoring Plus waren vor allem die Themen „Kommunikation im Team“ und „Führen und geführt werden“ sehr wichtig bis wichtig.

Die Auswahl, Konzeption und Zusammenstellung von Veranstaltungen ist auf die Ziele des gesamten Projektes auszurichten und bietet neben der Vermittlung von Inhalten auch Gelegenheit, die Tandem-Arbeit zu unterstützen, die vertikale aber auch die horizontale Vernetzung zu fördern und den Frauen Erfahrungsräume in passgenauem Umfeld zu ermöglichen. Die gemeinsamen Erfahrungen, der Austausch untereinander und eine angenehme Grundstimmung können die Teilnehmerinnen unterstützen, mehr Selbstbewusstsein für die tägliche Arbeit im Betrieb zu entwickeln, sodass sie die im Mentoring erarbeiteten Themen dort gezielt umsetzen können. Es können abgestimmt auf das Ziel und den Verlauf des Projektes Vorgesetzte, Personalverantwortliche und andere Führungsmitarbeiter der beteiligten Unternehmen eingeladen werden, somit den Prozess von außen unterstützen und das Kommittent aller auch indirekt Beteiligten sichern.

16.4.5 Erfolgsfaktoren in der Tandem-Arbeit

Die Tandem-Arbeit stellt den zentralen Bestandteil der Mentoring-Methodik dar. Das Konzept des Programmes sollte so ausgerichtet sein, dass es die Erfordernisse der Arbeit zwischen Mentor und Mentee maximal unterstützt. Die wesentliche Voraussetzung hierfür bildet ein passgenaues Matching. Hierzu sind im Vorfeld die geeigneten Maßnahmen zur Auswahl der Mentoren und Mentees zu treffen. Diese sollten die individuelle Zielsetzung, berufliches und privates Umfeld, wichtige Werte und Vorstellungen zu Arbeitsweisen, Umgang, verfügbarer Zeit und Intensität der gemeinsamen Arbeit beinhalten. Die Erstellung von Profilen der Mentoren und Mentees kann helfen, die optimale Passung für das Tandem zu finden. Eine wesentliche Voraussetzung für die gemeinsame Arbeit ist, dass beide aus der Zusammenarbeit einen Vorteil ziehen.

Insgesamt fanden die Mentees die Arbeit im Tandem wichtig. Hierbei war vorrangig: „Offenes und respektvolles Feedback“ (prä: 71,4 %/post: 80,1 %) und „Regelmäßiger Austausch von beruflichen Erfahrungen und Wissen“ (60 %/71,4 %). Der Wunsch nach Feedback wurde bereits bei den Kompetenzen eines Mentors gefordert und scheint eine erfolgskritische Komponente darzustellen.

Es ist daher sicherlich sinnvoll, im Mentoring-Konzept verschiedene Maßnahme zum Aufbau von Feedback-Fähigkeiten, zur Sicherung der Qualität von Feedback und zur Sensibilisierung für Feedback einzuplanen. Feedbackregeln und der Ablauf von Feedback können in gemeinsamen Workshops offen vermittelt werden. Die Tandems erlernen hierdurch gemeinsam Spielregeln für den Meinungsaustausch und können diese direkt im Zweiergespräch erproben und vertiefen. Für den gesamten Verlauf des Projektes sollte das Thema mit unterschiedlicher Methodik aufgegriffen und vertieft werden,

sodass die Teilnehmer die Regeln verinnerlichen und stetig verfeinern können. Dies kann offen in Gruppengesprächen, Plenumsarbeit oder auch bei Präsentationen gemeinsamer Ergebnisse erfolgen. Ein effektives individuelles Feedback über den Mentee kann der Mentor nur abgeben, wenn er ausreichend Zeit und Gelegenheit erhält, den Mentee als Persönlichkeit, im Arbeitskontext und hinsichtlich der individuellen Ziele und Werte kennenzulernen. Im Programmablauf sind hierfür Freiräume einzuplanen. Die Tandems sollten regelmäßig ermuntert werden, sich unabhängig von Veranstaltungen zum individuellen Austausch zu treffen. Ein wertvolles Hilfsmittel kann hierfür z. B. ein offener Erfahrungsaustausch mit anderen Beteiligten sein. Die Ermunterung sich gegenseitig am Arbeitsplatz zu besuchen, gibt den Beteiligten mehr Einblicke für Feedback.

Für die Tandem-Arbeit ist die individuelle Abstimmung und persönliche Meinungsäußerung besonders wichtig, daher wäre es wünschenswert, die Feedback-Qualität im einzelnen Tandem zu reflektieren, beide Teilnehmer ständig hierfür zu sensibilisieren und gezielt extern zu unterstützen. Konzeptionell könnte ein erfahrener Berater oder Supervisor eingeplant werden, um das Tandem in kritischen Phasen zu begleiten.

Der von den Mentees gewünschte regelmäßige Austausch von beruflichen Erfahrungen und Wissen sollte integraler Bestandteil der Tandemgespräche sein. Grundlage für diesen Austausch bildet eine förderliche Gesprächsatmosphäre, die sich aus dem passenden Matching, vertrauensbildenden Maßnahmen, gegenseitigem Interesse, dem Wunsch nach Austausch und ausreichend Zeit der Beteiligten ergibt. Auch hierfür sind Grundlagen in der gemeinsamen Arbeit zu legen, die dann individuell weitergeführt werden sollten.

Im Tandem können sich die Beteiligten intensiv mit einzelnen Themen beschäftigen. Auch in den entsprechenden Gruppen oder in der gemeinsamen Gruppe aus Mentoren und Mentees kann Austausch von Erfahrungen und Wissen stattfinden. Dies kann sich einerseits auf die Mentoring-Erfahrungen beziehen aber auch auf berufliche, unternehmensspezifische oder persönliche. Je abwechslungsreicher die Gruppenkonstellationen während der Veranstaltungen gemischt werden, umso mehr Gelegenheiten zum Austausch mit unterschiedlichen Gesprächspartnern ergeben sich. Hierfür bietet es sich an, die Settings in den Veranstaltungen nach unterschiedlichen Kriterien zusammenzusetzen, z. B. nach Themen, Branchenzugehörigkeit, Arbeitsschwerpunkten, privater Thematik, oder Settings anzubieten, die über den Rahmen der einzelnen Veranstaltungen hinaus geht, z. B. Online-Foren, Stammtische, Vernetzung mit anderen Organisationen wie Frauen im VDI (Verein Deutscher Ingenieure) oder FIM (Frauen im Management).

Die Arbeit im Tandem ist bisher wenig erforscht. Hier gibt es noch viel Potenzial, die gemeinsame Arbeit effizient zu gestalten und mit gezielter Methodik zu unterstützen.

16.4.6 Erfolgsfaktoren in den Unternehmen

Für die Unternehmen stellt Cross Mentoring eine effiziente Methode der Mitarbeiterentwicklung besonders für die Berufseinführungsphase dar. Wichtig ist es, im Unternehmen

die Ansprechpartner zu finden, die organisationsübergreifendes Mentoring unterstützen, sodass diese die Auswahl der Mentees bzw. Mentoren initiieren, geeignete Rahmenbedingungen schaffen, Anreize zur Teilnahme setzen und das Kommittent der involvierten Vorgesetzten und ggf. der direkten Kollegen sichern. Den Vorgesetzten sollte bewusst sein, dass Cross Mentoring in besonderem Maße die sozialen Kompetenzen der jungen Mitarbeiter fördert. Wichtig ist auch, dass die jungen Mitarbeiter ihre neuen Möglichkeiten im Unternehmen umsetzen können.

Im Vorfeld ist eine klare Kommunikation über Ziele, Möglichkeiten und Grenzen sowohl im Mentoring-Projekt als auch im Unternehmen wichtig. Dies sollte das Projekt-Organisationsteam übernehmen und dadurch die Bereitschaft des Unternehmens zur Unterstützung der Mentee für den gesamten Projektverlauf sichern.

Ziel des Cross Mentoring-Projektes MINT-Mentoring Plus war, neben der Vernetzung mit anderen Frauen in technischen Berufen, Frauen in der Berufseinführungsphase im betrieblichen Kontext zu begleiten und zu entwickeln. Die Mentees empfanden durchaus einen positiven Effekt für die Berufstätigkeit in ihren jeweiligen Unternehmen.

Die Teilnehmerinnen sahen die Risiken für die Berufstätigkeit der Mentees schwerpunktmäßig im Bereich Work-Life-Balance („Entwicklungs-/Karrieremöglichkeiten während und nach der Familienphase“, „Berücksichtigen Ihrer individuellen Lebenssituation“). Allerdings wurde diese Frage in keinen direkten Kontext zum Cross Mentoring-Programm gestellt. Die Lösungsfindung aus der Sicht der Mentees orientiert sich stark an individuellen Werten, Lebensweisen, Prioritäten und den realen Gegebenheiten. Konzeptionell kann ein Cross Mentoring-Projekt für die Inhalte dieser Fragestellungen nur schwer Lösungen anbieten. Ein Cross Mentoring kann aber Kompetenzen bei den Mentees und auch bei den Mentoren aufbauen, mit denen sie auch außerhalb und nach Beendigung des Programmes selbstbewusst und selbstständig ihre Herausforderungen im beruflichen Kontext bewältigen.

Die Befragung der Mentees zu Chancen und Risiken, die sich in ihrem Unternehmen durch das Mentoring-Programm ergeben könnten, wurde in der vorliegenden Evaluation versäumt. Das Unternehmen und der direkte Vorgesetzte bilden allerdings einen wesentlichen kritischen Erfolgsfaktor für die Realisierung der erweiterten Möglichkeiten bei dem Mentee. Das Konzept des MINT-Mentoring-Plus sah eine Einbindung des Vorgesetzten in der Start- und der Abschlussphase vor, sodass diese formal in das Programm eingebunden wurden. Weiterführende Gespräche wurden der Initiative der Beteiligten überlassen, sodass Intensität und Qualität stark vom Engagement der individuellen Triaden abhing und kein konzeptioneller Bestandteil des Programmes war.

Eine weiterführende Befragung der Teilnehmer nach Chancen und Risiken für ihre weitere berufliche Karriere wäre sicherlich interessant für eine zielorientierte Konzeption weiterer Cross Mentoring-Projekte. Dadurch könnten Maßnahmen, Methoden und Themen im Projekt besser auf die Anforderungen in der Praxis geplant und umgesetzt werden.

16.4.7 Zusammenfassung Erfolgsfaktoren

Unabhängig von einzelnen Komponenten des Cross Mentoring waren den Mentees vor allem die individuelle persönliche und berufliche Entwicklung, der Austausch von Erfahrung und Wissen mit dem eigenen Mentor aber auch mit den anderen Mentees und das Feedback des Mentors wichtig. Daraus ergibt sich als zentraler Erfolgsfaktor, die Wünsche zu individueller Weiterentwicklung und hinsichtlich der Vernetzung in allen Phasen des Konzeptes und Programmes inhaltlich, methodisch und strukturell zu berücksichtigen. Wesentlich für den Erfolg des Cross Mentoring aus der Sicht der Mentees scheint, die individuellen Wünsche vor Beginn des Programmes zu erforschen, sie auf die jeweilige Zielgruppe und Zielsetzung des Projektes abzustimmen und in alle Komponenten des Programmes einfließen zu lassen. Dies ist durch eine hochwertige individuelle Begleitung durch den Mentor zu unterstützen, die sichergestellt werden kann, indem der Mentor durch Ausbildung seine Feedback- und Beratungskompetenzen erweitern kann. Eine projektbegleitende Qualitätskontrolle und ergänzende externe Unterstützung durch professionelle Berater wäre sicherlich wünschenswert.

16.5 Fazit

Cross Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, welches die Berufseinführung von Fach- und Führungskräftenachwuchs zielorientiert unterstützt. Auf der Basis der Evaluation des MINT-Mentoring-Plus-Projektes in Ostwestfalen-Lippe wurde untersucht, welche kritischen Faktoren in der Wahrnehmung der Mentees einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg dieses Projektes hatten. Hierzu wurden die Erwartungen zu Beginn des Projektes mit der Sichtweise zum Ende des Projektes in einer Längsschnittuntersuchung verglichen. In der Evaluation wurden die verschiedenen erfolgskritischen Komponenten Mentee, Mentor, Cross Mentoring-Projekte, Veranstaltungen und Workshops, Tandem-Arbeit und eigenes Unternehmen betrachtet.

In der deskriptiven Analyse dieser Komponenten konnten weitere erfolgskritische Aspekte beobachtet werden. Das Ziel des Projektes sollte mit den Zielen der Mentees übereinstimmen. Dies gilt es im Vorfeld zu klären und bei der Auswahl der Mentees und der Konzeption des Projektes zu berücksichtigen. Die Auswahl der geeigneten Mentees, Mentoren und ebenso fördernder Unternehmen ist ein entscheidender Faktor. Neben Erfahrung, Passung und Motivation sind sowohl beim Mentee als auch beim Mentor Persönlichkeitsmerkmale zu beachten, die für die individuelle Weiterentwicklung und die Beziehungsarbeit im Cross Mentoring grundlegend sind. Großen Wert legten die Mentees auf Feedback. Es erscheint sinnvoll, diesem Thema sowohl inhaltlich als auch in der Beziehungsarbeit ein besonderes Augenmerk zukommen zu lassen. Darüber hinaus sollte das Programm so gestaltet sein, dass es den individuellen Entwicklungsanforderungen der Mentees Rechnung tragen kann, dem Wunsch nach Vernetzung mit anderen

Frauen in ähnlicher Situation Raum lässt und immer wieder Gelegenheit zum Austausch in der Gruppe und im Tandem lässt. Abschließend ist sicher zu stellen, dass die Mentees Kompetenzen erwerben, um in ihren eigenen Unternehmen Risiken besser begegnen und Chancen besser nutzen zu können.

Literatur

1. Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
2. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring – Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweitern sich als besonders fruchtbar. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(4), 251–258.
3. Schell-Kiehl, I. (2007). *Mentoring: Lernen aus Erfahrung?* Bielefeld: W. Bertelsmann.
4. Strikker, H. (2014). SHS-Consult cross mentoring projekt, film. www.youtube.com/watch?v=VOKJ5apw7R8&list=UUamv0hoPaigpS2IMnMm8D3g&noredirect=1. Zugegriffen: 12. Sep. 2014.

Weiterführende Literatur

1. Brackert, P. B., & Hoffmeister-Schönfelder, G. (2005). *Mentoring für Frauen*. Hamburg: Behörde für Soziales und Familie.
2. Burgstahler, H. (2001). *Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung der Analysten*. Stuttgart: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik.
3. Dahmen, B. (2013). *Erfolgsfaktoren und Varianten von Mentoring-Programmen*. Köln: Universität zu Köln.
4. Dolff, M., Hansen, K., & Hansen, K. (2002). *Mentoring – Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze*. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit. Düsseldorf: Gabler.
5. Doll, A. (2006). *Mentoring. Ursprünge, Aufgaben und Formen*. München: GRIN.
6. Garvey, R., & Westlander, G. (2013). Training mentors – Behaviors which bring positiv outcomes in mentoring. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 243–265). Chichester: Wiley.
7. Havenith, E., Martin, I., & Petersen, U. (2003). *Mentoring-Programme erfolgreich implementieren, Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung*. Bonn: CEWS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung. Bonn
8. Paschen, M. (2004). *Instrumente der Personalentwicklung*. Norderstedt: BoD.
9. Peters, S., Schmicker, S., & Weinert, S. (2004). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*. München: Hampp.
10. Rauen, C. (2008). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
11. Rudat, K. (2014). Cross Mentoring: Unternehmens- und branchenübergreifend profitieren. www.perso-net.de/fuehrung/potenzialentfaltung/CrossMentoring. Zugegriffen: 24. Juni. 2014.
12. Schmalen, C., Kunert, M., & Weindmaier, H. (2006). Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. www.uni-goettingen.de/de/kat/...pdf/beitrag_Schmalen_Kuhnert.pdf. Zugegriffen: 25. Juli 2014.

13. Segermann-Peck, L. M. (1994). *Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben*. Frankfurt a. M.: Campus.
14. Stockes, P., & Merrick, L. (2013). Designing mentoring schemes for organisations. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 197–216). Chichester: Wiley.
15. Tong, C., & Kram, K. E. (2013). The Efficacy of mentoring – the Benefits for mentees, mentors, and organizations. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 217–242). Chichester: Wiley.
16. Tschumi, M. (2005). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Brütten: Praxium.
17. Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107–121.
18. Wulf, M. (2002). *Mentoring – Eine Anleitung zum Doing, Stadt Dortmund; Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung*. Dortmund: Landesinstitut für Sozialforschungsstelle.

Über die Autorin



Anja Wegert ist externe Promovendin am Lehrstuhl Erziehungswissenschaften, Weiterbildung & Governance of Lifelong Learning an der Universität Bielefeld, hat ein Studium der Wirtschaftswissenschaften und ein weiteres Studium im Business Coaching und Change Management abgeschlossen. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin eines Software- und Serviceunternehmens im Bereich technischer Berechnungen für den Maschinenbau. Als Mentorin war sie im Projekt MINT-Mentoring Plus aktiv.

Cross Mentoring: Kooperative Personalentwicklung im südwestfälischen Mittelstand

17

Ilona Lange, Klaus Bourdick und Petra Kersting

Zusammenfassung

Die IHK erweitert das regionale Fort- und Weiterbildungsportfolio durch Cross Mentoring für die gezielte Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im wirtschaftlich erfolgreichen Mittelstand. Mentoring aktiviert unternehmenseigene Ressourcen bei der Entwicklung von Personal und Organisation. Eine Wirtschaftsregion erobert Mentoring als innovatives Element ihrer regionalen Arbeitgebermarke. CrossMentoring schafft Netzwerke.

17.1 Stark in Führung bleiben mit Cross Mentoring am Hellweg und im Sauerland

Die Region Hellweg-Sauerland als Teil von Südwestfalen ist nicht nur ein wunderschönes Stück Deutschland, in dem man gut leben oder sich erholen kann, sondern auch eine starke Wirtschaftsregion. So weist Südwestfalen mittlerweile 153 Weltmarktführer aus, Unternehmen, die in ihrer Branche eine Spitzenposition weltweit einnehmen. Dabei handelt es sich in der Regel um sogenannte Hidden Champions, 85 % sind mittelständische oder familiengeführte Unternehmen, die trotz ihrer hohen Leistungsfähigkeit nicht die

I. Lange (✉) · K. Bourdick
Arnsberg, Deutschland
E-Mail: lange@arnsberg.ihk.de

K. Bourdick
E-Mail: bourdick@arnsberg.ihk.de

P. Kersting
Castrop-Rauxel, Deutschland
E-Mail: kersting@zfbt.de

öffentliche Wahrnehmung erzielen wie große Konzerne. Wahrnehmung spielt jedoch insbesondere bei dem Thema Personalgewinnung eine wichtige Rolle.

Für die Ressource Personal galt für lange Zeit in vielen Unternehmen, dass sie problemlos beschafft werden konnte – teilweise auch durch Abwerbung etwa von anderen Unternehmen. Personalarbeit beschränkte sich also auf Personalbeschaffung.

Doch seit geraumer Zeit zeichnet sich ab – und ist in etlichen Bereichen mittlerweile Realität –, dass die Ressource Personal, insbesondere qualifiziertes und motiviertes Personal, nicht mehr beliebig verfügbar ist. Der lange erkennbare demografische Wandel hat die Region erreicht und wird zusätzlich durch Bildungsabwanderung in Ballungszentren verstärkt.

Gute Unternehmenspolitik zeichnet sich durch das frühzeitige Erkennen und Verstehen gesellschaftlicher Prozesse aus. Vorausschauendes, planendes Handeln zahlt sich beim Management von Personalressourcen besonders aus. Es ist sogar von besonderer Bedeutung, weil Qualifizierung ein zeitintensiver Prozess ist. In kleinen und mittleren, zumeist inhabergeführten Betrieben wird Personalarbeit oftmals noch nicht ausreichend als langfristige strategische Aufgabe mit entsprechender professioneller Fundierung wahrgenommen. Besonders um Hochqualifizierte für sich zu gewinnen und zu binden, sind jedoch vielfältige Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung notwendig, die hier häufig fehlen. Firmeneigene Weiterbildungsmaßnahmen sind gerade für diese Zielgruppe ein wichtiges Attraktivitätskriterium, denn ihre Weiterbildungsaffinität und -aktivitäten sind deutlich höher als die aller Beschäftigten.¹

Betriebswirtschaftliche Vergleichsstudien zeigen, dass Betriebe, die sich zum Thema Personalentwicklung engagieren, weit weniger Probleme bei der Besetzung ihrer Fachkräftestellen haben. Hinzu kommt, dass sich Bewerber immer häufiger auch über Internetportale oder soziale Netzwerke, in denen die aktuellen oder ehemaligen Mitarbeiter ihre Unternehmen bewerten, über ihren möglichen neuen Arbeitgeber informieren. Neben dem Unternehmensklima spielen hier oft die angebotenen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine große Rolle.

Fachliche Fort- und Weiterbildung wird von der regionalen Wirtschaft bereits intensiv genutzt. Allein in den Kursen des Bildungsinstitutes der IHK Arnsberg bilden sich jährlich mehr als 6000 Teilnehmer beruflich weiter. Diese Angebote, um ein personales Weiterbildungs- und Beratungsinstrument zu ergänzen, das von Großunternehmen schon seit Jahren insbesondere für die Karriereentwicklung erfolgreich eingesetzt wird, war eine Zielsetzung der IHK Arnsberg. Gemeinsam mit dem Zentrum Frau in Beruf und Technik

¹AES 2014: Mit zunehmender schulischer Bildung sind jeweils zunehmende Teilnahmequoten sowohl an Weiterbildung insgesamt als auch an den drei Weiterbildungssegmenten zu erkennen. „Im Jahr 2014 nehmen etwa drei von fünf Personen mit hohem Schulabschluss (62 %) wenigstens eine Weiterbildungsaktivität wahr. Darauf folgen Personen mit mittlerem Abschluss (53 %). Die Teilnahmequote von Personen mit niedrigem Schulabschluss liegt mit gut einem Drittel (36 %) deutlich darunter.“ AES 2014 https://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2014.pdf. Für die betriebliche Weiterbildung sind die Werte: niedrig: 27; mittel: 41; hoch: 47.

(ZFBT)², das über langjährige einschlägige Erfahrungen in der erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von Mentoring-Programmen für unterschiedlichste Zielgruppen und in unterschiedlichsten Organisationsformen verfügt, war es möglich, ein gerade für mittelständische Unternehmen geeignetes Cross Mentoring zu gestalten, bei dem mehrere Unternehmen miteinander kooperieren.

Systematische Personalentwicklung mit Cross Mentoring kann zudem zum Gelingen des Generationenwechsels in der Unternehmensführung maßgeblich beitragen, der in einer Vielzahl der inhabergeführten Unternehmen ansteht. Auch wenn in einer IHK die Wirtschaftsjunoren eine relevante Organisationsform für Austausch und Weiterbildung der Nachfolger bieten, so gewährleisteten sie nicht, in individuellen umsetzungsbegleitenden personalen Lernprozessen das Erfahrungswissen von Unternehmensinhabern aufzugreifen, die schon erfolgreich ihren Nachfolgeweg gestaltet haben.

17.2 Stark in Führung gehen – Cross Mentoring für den Mittelstand nutzen

Einen Unternehmensverbund für Cross Mentoring aufzubauen, stellt gleich zweifach Anforderungen an die teilnehmenden Unternehmen. Es erfordert ihre Bereitschaft zur Nutzung einer bislang wohl schon bekannten, aber noch nicht genutzten innovativen Personalentwicklungsstrategie. Im Mittelstand kann dies nur gelingen, wenn gleichzeitig auch in dem sensiblen Feld Personal zusammengearbeitet wird. Der Vorteil eines Cross Mentorings, durch wechselseitig und unternehmensübergreifend gebildete Beratungstandems aus Mentees sowie Mentoren und Mentorinnen andere Unternehmenskulturen kennen zu lernen, birgt gleichzeitig das Risiko, durch den konkreten Austausch und die individuelle Begegnung das Interesse an anderen Unternehmen wie auch an anderen qualifizierten Fachkräften zu wecken. Das Angebot des Cross Mentorings über die IHK Arnsberg konnte hier vertrauensbildend wirken. Die IHK als Vertreterin des Gesamtinteresses der Wirtschaft nimmt gegenüber ihren Unternehmen stets eine neutrale, nicht von wirtschaftlichen Eigeninteressen geprägte Rolle ein. Sie steht nicht im Wettbewerb zu ihren Unternehmen und genießt ein hohes Vertrauen in ihre Neutralität. Hinzu kommt die von den Unternehmen geschätzte, profunde Kompetenz im Bereich der beruflichen Bildung. Konsequentermaßen wurden zusätzlich „Abwerbungsunterlassungserklärungen“ von den Teilnehmenden eingefordert.

²Bald 20 Jahre realisiert das ZFBT Mentoring-Programme in Wirtschaft und Verwaltung. In dieser Zeit wurden nahezu 1500 Beratungstandems aufgestellt und begleitet und mit dem „Werkzeugkasten für MentorInnen“ eine Arbeitshilfe entwickelt. 2012 hat das ZFBT die Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM) mitbegründet, um die Verbreitung von Mentoring, den Fachaustausch und die Qualität von Mentoring-Programmen voranzutreiben.

Der weitere Vorteil des Cross Mentorings, dass Mentee und Mentorin oder Mentor in keinem hierarchischen betrieblichen Verhältnis zu einander stehen und unternehmensgebundene vorhandene Ressourcen für einen Wissenstransfer unbefangen nutzen zu können, bedeutet aber auch, dass das Mentorship nicht direkt durch unternehmensinterne Maßnahmen flankiert werden kann. Allerdings mobilisieren gerade kostenbewusste mittelständische Betriebe ihr internes Aufstiegspotenzial nicht, wenn sie es nicht auch für ihre Unternehmensentwicklung nutzen wollen. Zentraler Erfolgsfaktor für arbeitskulturelle Veränderungsprozesse in Unternehmen ist die Einbeziehung der Unternehmen, insbesondere die der Vorgesetzten der Mentees. Geschäftsführungen und Personalleitungen der teilnehmenden Unternehmen treffen die Teilnahmeentscheidung und binden die Vorgesetzten der Mentees schon bei der Auswahl geeigneter Teilnehmender in den Mentoring-Prozess ein. Das setzt die erforderlichen eindeutigen Signale, damit Nachwuchsführungskräfte ihre persönliche Perspektive im jeweiligen Unternehmen erkennen und realisieren können. Denn Mentoring ist nachweislich dazu geeignet, persönliche Hemmnisse für die Übernahme von Führungsverantwortung abzubauen.

17.3 Stark in Führung gegangen – Start des Pilotjahrgangs

Dass im Sommer 2014 im Bezirk der IHK Arnsberg ein Pilotjahrgang des Cross Mentorings starten konnte, ist sicherlich der Aufgeschlossenheit der regionalen Wirtschaft ebenso geschuldet wie der Förderung des Vorhabens durch die nordrhein-westfälische Landesregierung. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen hat das Vorhaben für seine Landesinitiative Fachkräftesicherung³ ausgewählt und seine Umsetzung begleitet. Dieses deutliche Signal der Landesregierung zur Stärkung des regionalen Mittelstands hat die Verbundidee forciert, aber auch für die Pilotunternehmen das finanzielle Engagement überschaubar gehalten.

17.3.1 Stark in Führung gegangen – Der Pilotjahrgang in Zahlen

17.3.1.1 Teilnehmende Unternehmen und ihre Potenziale

15 Unternehmen der regionalen Wirtschaft haben 22 Nachwuchskräfte für das Mentoring ausgewählt. Der weit überwiegende Teil (12, also 80 %) waren inhabergeführte Familienunternehmen.

Zwei der 15 Unternehmen nahmen mit drei Mentees, drei von ihnen mit zwei und zehn Unternehmen mit jeweils einer Nachwuchsführungskraft teil.

³Im Rahmen der Landesinitiative Fachkräftesicherung „Fachkräfte.NRW“ wurde das Cross Mentoring Stark in Führung gehen in der Zeit von Juni 2014 bis Juni 2015 aus Mitteln der Landesregierung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds (ESF) gefördert.

17.3.1.2 Geschlechterverteilung und Altersspektrum

Die Menteegruppe umfasste 16 männliche und sechs weibliche Nachwuchskräfte, sechs von ihnen, drei junge Frauen und drei junge Männer bereiteten sich kurz sowie mittel- bis langfristig auf die Übernahme der unternehmerischen Verantwortung vor, alle anderen festigten ihre jetzigen Positionen oder bereiteten sich auf zukünftige weitere Herausforderungen vor. Auffällig war, dass sowohl Männer wie Frauen im Mentoring das Thema Life Balance aufgegriffen hatten. Allein schon der berufsbegleitende zeitflexible Ansatz von Mentoring selber erweist sich als sehr anschlussfähig zu den Anforderungen junger Menschen an die Vereinbarkeit von Beruf mit anderen Lebensbereichen.

Das Altersspektrum der Mentees reichte von 25 bis zu 48 Jahren, im Durchschnitt lag das Alter bei 33 Jahren.

17.3.2 Stark in Führung gegangen – Der Programm-Aufbau

Vorweg gesagt: Ein zentrales Ergebnis und gleichzeitig der größte Erfolg – und das nicht nur für die IHK als Veranstalterin – ist es, dass im September 2015 ein weiterer Jahrgang mit insgesamt 24 Tandems gestartet werden konnte, der ohne öffentliche Förderung auskommt. Somit kann das Programm auch bei der regionalen Wirtschaft am Hellweg und im Sauerland als erprobt und bewährt betrachtet werden.

Der Aufbau des Mentorings gewährleistete die zentralen Erfolgsfaktoren:

- die Auswahl geeigneter Mentees
- das Matching mit passenden Mentorinnen und Mentoren
- die Begleitung der Tandems im Mentoring-Prozess

17.3.2.1 Die Mentee-Auswahl

Stellvertretend für die teilnehmenden Unternehmen können die folgenden drei Kriterien stehen, anhand derer der kaufmännische Leiter eines Unternehmens, das im Piloten mit drei äußerst zufriedenen Mentees beteiligt war und für den Jahrgang 2015/2016 gleich vier weitere ausgewählt hat, entschieden hat:⁴

- bereits einige Jahre Berufserfahrung
- konkreter Anlass: Besondere berufliche Situation oder Herausforderung
- vorhandener Wille und Eigeninitiative zur Weiterentwicklung.

⁴Burkhard Schrage, Kaufmännischer Leiter der EWH Holding GmbH & Co. KG in Wickede an der Ruhr, hat diese Kriterien beim Abschluss des Pilotjahrgangs am 18.6.2015 in der Bilanzrunde akzentuiert, wie auch beim Auftakt des Jahrgangs 2015/2016 am 16.9.2015 in seiner Präsentation vorgetragen.

Wenngleich in den Fällen der Unternehmensnachfolge die grundsätzliche Perspektive stärker vorgezeichnet ist, so treffen diese Merkmale hier ebenfalls zu.

Dementsprechend spielte neben Führungsthemen und Zielklärung die Positionierung im Unternehmen einschließlich der Übernahme der Führungsverantwortung im elterlichen/Familien-Unternehmen eine wesentliche Rolle im Mentoring. Dazu wurde das Aufgabenfeld der Mentees analysiert, Zuständigkeit und Entscheidungsspielräume im Unternehmen definiert und kritisch geprüft, ob die Verantwortlichkeiten auch von Kollegen, Kolleginnen, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten anerkannt und respektiert wurden. Darüber hinaus ging es in der Tandemarbeit darum, den Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und mit Kunden, die eigenen Durchsetzungsstrategien sowie das eigene Konfliktverhalten und Konfliktbewältigungsstrategien zu reflektieren und zu verbessern. Dabei sind nicht immer nur die Vorhaben zu Beginn des Mentorings umgesetzt worden, sondern bisweilen entwickelten sich neue Ziele, die zum Erfolg führten. Ein Beispiel dafür ist Simone Freiß, die dies in der Bilanzrunde so darstellte:

Im Verlauf meiner Tandemarbeit mit meiner Mentorin haben sich die anfangs gesteckten Ziele mehrfach situationsbedingt geändert bzw. wurden abgewandelt. Durch die sehr gute vertrauenswürdige Zusammenarbeit innerhalb des Tandems konnten wir die teilweise spontan wechselnden Rahmenbedingungen und Bedürfnisse immer punktgenau analysieren und neue Lösungswege finden. Hierbei konnte ich mich immer voll und ganz auf meine Mentorin verlassen, da sie immer ein offenes Ohr für meine Bedürfnisse hatte. Im Zuge des Mentorings konnte ich somit lernen, mich auf wechselnde Situationen einzustellen und die für mich beste Wertschöpfung zu generieren. Ich habe mich im Zuge des Mentorings selbst besser kennengelernt und mich stark weiterentwickelt. Auch im Nachfeld an das Mentoring wollen wir weiterhin in Kontakt bleiben, um uns über die weiteren Entwicklungen auszutauschen. Das Mentoring hat meine Erwartungen hinsichtlich der Möglichkeiten und Erfahrungen in hohem Maße übertroffen. Ebenfalls konnte ich mich im Rahmen der einzelnen gemeinsamen Workshops wunderbar mit meinen Mentee-Kollegen austauschen, wodurch es neben dem sehr guten Networking auch zu weiteren interessanten Gesprächen gekommen ist.

Das Programm ist aus meiner Sicht ein großer Gewinn für junge Führungskräfte sowie deren Unternehmen! Ich kann eine Teilnahme nur empfehlen!⁵

17.3.2.2 Das Matching

Der Kooperationsgedanke wurde von einer großen Zahl von Unternehmen aufgegriffen und mit Engagement vorangetrieben. Von den Mentee entsendenden Unternehmen haben elf keine erfahrenen Führungskräfte als Mentorinnen und Mentoren benannt. Nur vier Unternehmen haben sowohl Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren entsandt, wenn auch nicht immer in gleichem Umfang, sodass aus insgesamt 16 Unternehmen weitere Mentorinnen und Mentoren gewonnen werden mussten. Entgegen der Befürchtung stellte dieses Ungleichgewicht kein Hindernis dar. Mehr noch zeigt sich darin die

⁵Simone Freiß, Abteilungsleiterin QS der WHW Walter Hillebrand GmbH & Co. KG in Wickede an der Ruhr, in der Abschlussveranstaltung am 18.6.2015.

Entschiedenheit der regionalen Wirtschaft, ihre Entwicklung gemeinsam und mit großem Engagement ihrer Führungskräfte voranzutreiben.

Ebenso wie bei den Mentees erfüllen die Mentorinnen und Mentoren einige Voraussetzungen für diese Aufgabe. Neben langjährigem, beruflichem Erfahrungswissen ist es die Bereitschaft, ihre Erfahrungen an den Führungsnachwuchs weiterzugeben und ihn bei seiner Entwicklung zu fördern, aber auch Geduld aufzubringen dafür, dass persönliche Entwicklungen Zeit benötigen. Und sie sind offen dafür, auch selbst von den Mentees zu lernen und Einblicke in andere Strukturen zu gewinnen.

Somit konnte das Matching, die Zusammenstellung der Tandems, in einem Tableau von aufstiegsorientierten Nachwuchsführungskräften und engagierten wie erfahrenen Mentorinnen und Mentoren erfolgen. Die konkrete Tandembildung orientierte sich an den erfassten Beratungsbedarfen der Mentees und den Berufsprofilen der Mentorinnen und Mentoren sowie ihren wechselseitigen Erwartungen. Anhand der erprobten Passungskriterien Kenntnisse und Erfahrungen, Branchennähe, Organisationskultur, Berufsbiografisches bis hin zu fachlichen Übereinstimmungen wurden Erfolg versprechende Mentoring-Partnerschaften vermittelt.

17.3.2.3 Die Begleitung der Tandems im Mentoring-Prozess

Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren wurden in getrennten Gruppen vor dem Mentoring-Start in einer Einführungsveranstaltung auf ihre jeweiligen Rollen und die damit verbundenen Erwartungen vorbereitet. Hierzu wurden Arbeitsmethoden und -hinweise zur eigenverantwortlichen Gestaltung der Mentoring-Beziehung vermittelt und diskutiert. Den Mentorinnen und Mentoren wurden zudem die vom ZFBT zusammengestellten Arbeitshilfen⁶ vor- und zur Verfügung gestellt, die im Mentoring-Verlauf vielfach aufgegriffen wurden.

In der Auftaktveranstaltung, an der auch eine Reihe von Vorgesetzten der Mentees und die Entscheider der teilnehmenden Unternehmen teilnahmen, wurden die Tandems zusammengeführt und dem Publikum mit Kurzporträts und Matching-Gründen vorgestellt.

Jeweils einmal nach drei und nach neun Monaten nutzten fast alle Mentees und auch eine Reihe von Mentorinnen und Mentoren die beiden Zwischenworkshops mit einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch zum kollegialen Tandemcoaching. Ebenso nahmen sie das Angebot wahr, in drei thematischen Workshops Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen weiterzuentwickeln.

Um den ersten Erfahrungsaustausch bedarfsorientiert gestalten zu können, aber auch um sicher zu sein, dass die eigenständige Mentoring-Beziehung aufgenommen worden war, sind die Tandems vor dem ersten Zwischenworkshop telefonisch interviewt worden. In seltenen Fällen war eine Unterstützung tatsächlich erforderlich.

Zur gemeinsamen Reflexion des Mentoring-Verlaufes wurde im Halbzeitworkshop den Teilnehmenden die Auswertung der schriftlichen Zwischenbilanzbefragung vorge-

⁶ZFBT (Hg.), MENTORING – Ein Werkzeugkasten, 3. Überarbeitete Auflage, Castrop-Rauxel 2014.

stellt und im Erfahrungsaustausch aufgegriffen. Darüber hinaus bot auch dieser Workshop weitere inhaltliche Inputs zu Themenfelder der Entwicklung von soft skills.

Zur Vorbereitung der Abschlussveranstaltung dienten zwei Elemente, die schriftliche Schlussbilanzbefragung wie auch die zweite Telefoninterviewrunde, die die Befragungsergebnisse konkretisierten.

In der Abschlussveranstaltung, bei der erneut eine Reihe von Vorgesetzten der Mentees wie auch Unternehmensleitungen zugegen waren, wurden beide Quellen der Bilanz ausgewertet und mit Beiträgen der Teilnehmenden auch für das fördernde Landesministerium überzeugend illustriert. Einen Überblick über den Mentoring-Verlauf bietet Abb. 17.1.

17.3.3 Stark in Führung gegangen – Ergebnisse und Erfolge

Der Verlauf des Mentoring-Jahres wurde zum Abschluss in zweifacher Hinsicht ausgewertet. Einerseits wurden der Verlauf des Mentorings sowie andererseits die Beurteilung des Erfolgs schriftlich erfragt. Den Erhebungsbogen beantworteten 80 % der Teilnehmenden. Andererseits vermittelte sich in Telefoninterviews mit allen Teilnehmenden ein differenziertes Bild der Ergebnisse. Einige dieser Beiträge werden zusammen mit den Befragungsergebnissen im Folgenden wiedergegeben.

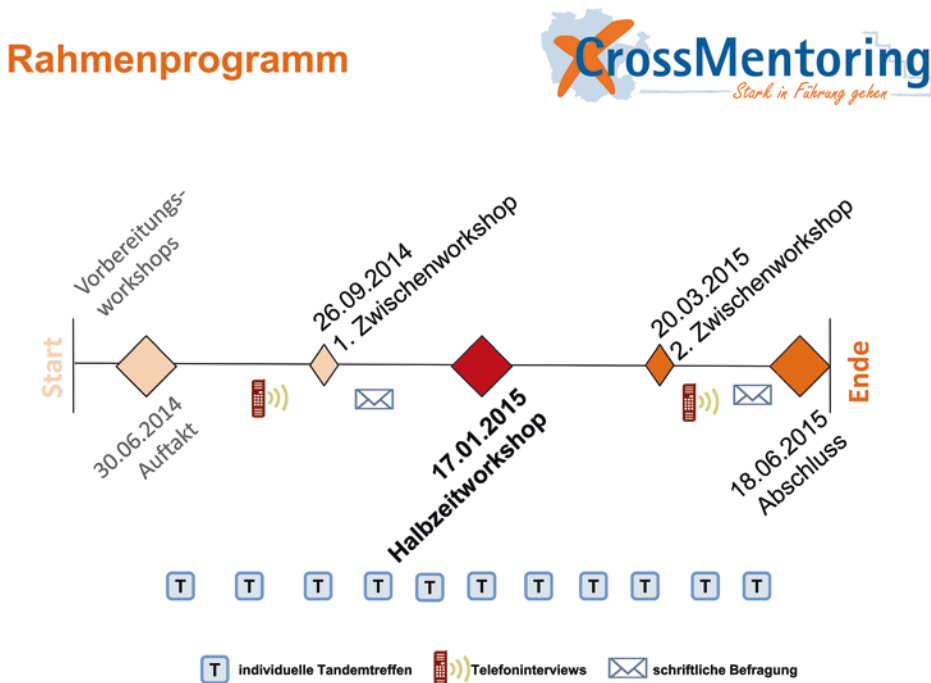


Abb. 17.1 Rahmenprogramm

17.3.3.1 Zielerreichung

Schriftlich gaben 60 % der Mentees an, ihre persönlichen Ziele vollständig erreicht zu haben, ca. 25 % haben sie weitgehend, 15 % teilweise erreicht, niemand hat die gesetzten Ziele „kaum“ oder „gar nicht“ erreicht. Bei $\frac{1}{3}$ der Mentees haben sich die Ziele im Mentoring-Jahr stark verändert. Wie flexibel dies im Tandem aufgegriffen werden konnte, zeigt die Bewertung der Mentees, die auch in diesen Fällen ihre Ziele als erfüllt ansahen.

Die meisten Mentees konnten auch bereits Veränderungen ihres Verhaltens oder Problemlösungen, die im Mentoring erarbeitet worden waren, umsetzen. So wurden z. B. Mitarbeitergespräche erfolgreicher geführt, neue Kooperationsformen mit strategisch wichtigen Unternehmen eingegangen, der eigene Arbeitseinsatz besser und effektiver strukturiert, größere Souveränität in Stresssituationen und ein geschickterer Umgang mit Konfliktsituationen entwickelt sowie die im Tandem erprobte Feedback-Methode in Kritikgesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eingeführt.

Besonders erfolgreich waren die Mentorings bei der „persönlichen Entwicklung“ der Mentees. Hier fallen die Antworten noch positiver aus als bei der Zielerreichung. $\frac{3}{4}$ der Mentees geben an, persönlich überaus profitiert zu haben, das andere Viertel hat immer noch überwiegend oder teilweise davon profitiert. Und auch hier gilt, dass das Mentoring alle bereichert hat. Wie vollständige Zielerreichung aussieht, schilderte Holger Gaertig:

Das Mentoring hat meine Karriereziele bestätigt und mir bei der Positionierung im Unternehmen geholfen. Die Reflexion im Gespräch mit dem Mentor hat meine Selbstwahrnehmung geschärft. Im Mentoring Jahr habe ich mein nächstes Karriereziel erfolgreich erreicht. Dies ist für mich eine Bestätigung, dass das Programm eine solide Unterstützung im Erreichen der beruflichen Ziele ist.

Den Austausch mit dem Mentor habe ich als sehr fruchtbar empfunden. Die Sicht einer externen, branchenfremden Person war durchaus hilfreich, speziell im Hinblick darauf, Fragestellungen aus einer anderen Perspektive zu bewerten. Ferner hat das Programm mich dabei unterstützt, das eigene Handeln zu reflektieren und berufliche Ziele zu schärfen. Beide Punkte hatten für mich persönlich einen hohen Stellenwert, da es teils schwierig sein kann, sich so weit vom Tagesgeschäft zu lösen, dass eine umfassende Betrachtung möglich ist.

Die Vor- und Nachbereitung zu den Treffen mit dem Mentor, als auch natürlich die Gespräche an sich, stellen meiner Ansicht nach hierzu eine ideale Unterstützung dar. Grundsätzlich kann ich das Cross Mentoring-Programm uneingeschränkt weiterempfehlen. Das Programm ist meiner Meinung nach gut dazu geeignet, Mitarbeiter mit Führungsambitionen in der beruflichen Entwicklung zu stärken und Selbstgewissheit in Bezug auf die beruflichen Ziele zu gewinnen. Der Erfolg bzw. Nutzen ist natürlich auch von der Auswahl des Mentors abhängig. Deshalb sollten die eigenen Ziele, sowie Anforderungen an den Mentor, im Vorfeld deutlich herausgearbeitet werden.⁷

⁷Holger Gaertig, Director Marketing der BJB GmbH & Co. KG in Arnsberg, in der Abschlussveranstaltung am 18.6.2015.

Gesamtresümee



Würden Sie sagen, dass Sie vom Mentoring profitiert haben?

MentorInnen:

trifft vollständig zu (4), trifft überwiegend zu (9), trifft teilweise zu (1), trifft kaum zu (2)

Mentees:

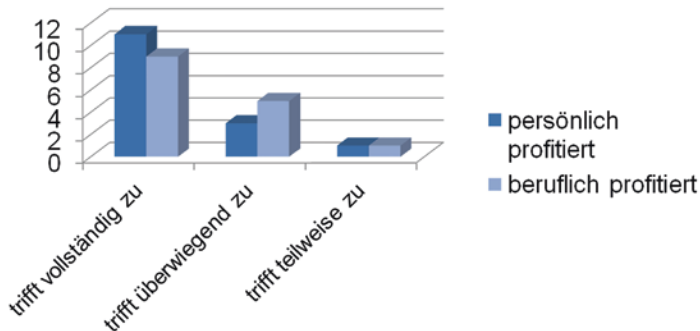


Abb. 17.2 Gesamtresümee – von Mentoring profitiert?

17.3.3.2 Eignung von Mentoring

Bei der Beurteilung der Eignung von Mentoring ist die Dimension „persönliche Entwicklung“ ein wenig stärker ausgeprägt (siehe Abb. 17.2).

Mentorinnen und Mentoren schätzen die Wirkungen in den Feldern persönliche Weiterentwicklung, berufliche Weiterentwicklung, Führungspotenzial entwickeln und berufliche Netzwerke fördern leicht positiver ein als Mentees. Obschon alle Felder hohe Wertungen erhalten, wird die Netzwerkfunktion besonders von Mentees unterschätzt. Nur ein kleiner Kreis scheint die Kontakte, die sich in der Mentoringgruppe ergeben hatten, zu nutzen oder für sich zukünftig nutzen zu wollen. Demgegenüber wollten 90 % der Mentees den Kontakt zu ihrer Mentorin oder ihrem Mentor – wenn auch nur in loser Form – aufrechterhalten.

17.3.3.3 Zufriedenheit

Die positiven Einschätzungen zur Wirksamkeit von Mentoring bilden sich nicht entsprechend in der Zufriedenheit der Mentorinnen und Mentoren ab. Vielleicht waren die Erwartungen an erzielbare Ergebnisse noch höher (siehe Abb. 17.3).

Gesamtresümee



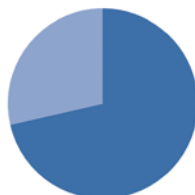
Sind Sie mit dem Mentoring-Programm insgesamt zufrieden?

MentorInnen



- trifft vollständig zu (8)
- trifft überwiegend zu (4)
- trifft teilweise zu (4)

Mentees



- trifft vollständig zu (10)
- trifft überwiegend zu (4)

Abb. 17.3 Gesamtresümee – Zufriedenheit

1/3 der Mentees bezeichnen sich als überwiegend zufrieden. Fast 2/3 sind mit dem Mentoring-Programm insgesamt sehr zufrieden. Linda Ränike fasste dies im Schlussinterview so zusammen:

Ich hätte nie gedacht, dass Mentoring mich so weit nach vorne bringen kann - gerade bei dem Thema Unternehmensnachfolge. Durch das perfekte Matching, wurde mir ein Mentor an die Seite gestellt, der genau der richtige für meine Schwerpunkte war. Er hat mich auf dem Weg begleitet, mein eigenes Unternehmen aufzubauen und meine Stärken und Schwächen kennen zu lernen. Auch heute steht er mir noch tatkräftig zur Seite, jede Herausforderung zu meistern und mich auf die Übernahme des elterlichen Betriebes vorzubereiten. Beide Unternehmen haben es sich zur Aufgabe gemacht Großküchengeräte zu vertreiben, GGG GmbH als Großhandelsunternehmen und die OW-Gastro GmbH als Fachhändler. Sollte die Übernahme zu gegebener Zeit vollzogen werden, bin ich sicher – nicht zuletzt dank des Mentoring-Programmes – für diese Aufgabe gut vorbereitet zu sein.⁸

Als Gründe für die etwas „verhaltene“ Zufriedenheit werden aufgeführt: die verpasste Teilnahme am Rahmenprogramm, ein enttäuschendes Seminar oder auch, dass die persönlichen Ziele in dem Jahr nur teilweise erreicht werden konnten.

Die Bilanzierungen der Mentoren und Mentorinnen fallen nicht ganz so gut aus wie die der Mentees. Hier geben 50 % der Befragten – gegenüber 70 % der Mentees – an,

⁸Linda Ränike, Geschäftsführerin der OW-Gastro GmbH in Werl, im Schlussinterview am 12.5.2015.

sehr zufrieden zu sein, 25 % bezeichnen sich als „überwiegend“, weitere 25 % nur als „teilweise“ zufrieden.

Die Gründe für die eingeschränkte Zufriedenheit waren: geringes Engagement, zu wenig Zeit, zu wenig Initiative der Mentees.

17.3.3.4 Zeitmanagement

Zeitmanagement war ein wichtiges Thema in einigen Tandems. Auch in den Interviews schilderten die Mentoren und Mentorinnen, wie die jungen Führungskräfte in den Unternehmen teilweise mit Aufgaben überhäuft werden oder einen Großteil ihrer Zeit auf Dienstreisen verbringen. Bei manchen Mentees führte das dazu, dass sie das Mentoring nicht wirklich wahrnehmen oder keinen so deutlichen Schritt machen konnten, um ihre Situation zu verändern. Für dieses Thema wie auch für alle anderen gilt, dass die Mentees umso mehr profitieren konnten, je mehr sie gefordert haben. Mentorinnen und Mentoren waren zu allen Unterstützungsleistungen bereit und hatten auch dazu die Zeit, nicht zuletzt, da sie selber vom Mentoring profitiert haben.

17.3.3.5 Gemeinsames Profitieren

Die meisten Mentoren und Mentorinnen, ca. 80 % gaben an, vom Mentoring auch selbst profitiert zu haben (siehe Abb. 17.4). Hierzu führen sie die Reflexion der eigenen Situation

Tandembeziehung



Würden Sie sagen, dass Sie vom Mentoring profitiert haben?

MentorInnen:

trifft vollständig zu (4), trifft überwiegend zu (9), trifft teilweise zu (1), trifft kaum zu (2)

Mentees:

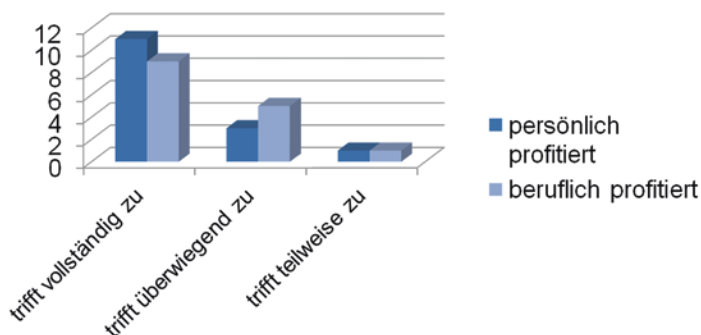


Abb. 17.4 Tandembeziehung

im Unternehmen wie auch die ihres Arbeitsstils an, die Einblicke in Motivation, Denkweisen, Haltungen und Entscheidungsgrundlagen einer jüngeren (Nachwuchs-)Führungskraft, die Impulse für das eigene Führungsverhalten vermitteln.

Meine ‚Hilfe‘ hat sicher ganz anders stattgefunden als geplant. Ich habe es als meine wichtigste Aufgabe angesehen, meiner Mentee ‚den Rücken zu stärken‘. Zum Schluss hat sich allerdings herausgestellt, dass jede für die Andere nachhaltig etwas bewirkt hat. Mein beeindruckendstes Erlebnis in dem Jahr war aber, dass mir jemand so bedingungslos seine Gedanken anvertraut hat und das eine ganz große Offenheit bewirkt hat, die ich so (außer in meiner Ehe;-)) noch nie erlebt habe.⁹

Nicht alle sehr erfahrenen Führungspersönlichkeiten haben den Anspruch, davon zu profitieren. Sie verstehen sich „einfach“ als Dienstleister für die Problemstellungen der Mentees. Allerdings trifft es für alle Mentees zu, vom Mentoring profitiert zu haben.

17.4 Starke Unternehmen mit motiviertem Führungsnachwuchs

Die Mentoringstile können sehr unterschiedlich sein, von stärkerer Intervention mit konkreten Vorschlägen bis hin zu weitgehender Zurückhaltung, bei der eher bestärkt als interveniert wird. Die Grundvoraussetzung, damit sich die Wirkung von Mentoring entfalten kann, ist jedoch die Zielorientiertheit und Offenheit der Mentees selbst. Beim Mentoring sind es viele, die davon profitieren, dass der Blick über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus geöffnet wird:

Mentees und ihre Vorgesetzten, Mentorinnen und Mentoren, die beiden Unternehmen, zu denen die Tandems jeweils gehören. In den Unternehmen wird eine gewisse Öffentlichkeit geschaffen, in der die Arbeitsstrukturen, aber auch die eigene Arbeitsorganisation reflektiert werden können. Der Umgang im internen kollegialen, aber auch externen Umfeld, die Darstellung der eigenen Firma stellen weitere Veränderungsfelder dar. Unternehmen können für neue Impulse empfänglicher werden und die Veränderungsbereitschaft von Firmenleitungen kann steigen, denn die zumeist schon schnell erlebbaren Veränderungen der Mentees, ihre Initiativen und Ideen, die durch das Mentoring angeregt wurden, kommen ihren Unternehmen direkt zugute.

Unterstützende Netzwerke werden trotz ständiger ortsunabhängiger virtueller Verfügbarkeit persönliche Begegnungen nicht obsolet machen. Informelle Verflechtungen leben von einer gewissen räumlichen Nähe, die diese ermöglicht. Ob nun als zukünftige Unternehmerinnen und Unternehmer oder als Führungselite in den Unternehmen, die Mentees sind auch der Nachwuchs für die vielfältigen Ehrenamtsaufgaben einer IHK.

⁹Daniela Wenzel-Schmitz, Geschäftsführerin der DWS Restaurant e.K., im Schlussinterview am 28.5.2015.

Über die Autoren



Dr. Ilona Lange ist seit 2004 Hauptgeschäftsführerin der IHK Arnsberg sowie Geschäftsführerin des IHK-Bildungsinstituts Hellweg-Sauerland und der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Hellweg-Sauerland. Darüber hinaus engagiert sie sich in zahlreichen Gremien, darunter im Kuratorium der Fachhochschule Südwestfalen und als Vorsitzende im Industriebeirat des Fraunhofer Anwendungszentrums Soest. Vor ihrer Tätigkeit bei der IHK Arnsberg verantwortete die promovierte Chemikerin die Leitung der Henkel-Forschungsplattform „System Technologies“ und veröffentlichte 27 wissenschaftliche Publikationen. 2003 wurde Ilona Lange mit dem Mestemacher-Preis „Managerin des Jahres“ ausgezeichnet.



Klaus Bourdick ist seit 2006 Geschäftsbereichsleiter Berufliche Bildung der IHK Arnsberg. Er ist neben den Prüfungen in der Aus- und Weiterbildung und der bildungspolitischen Positionierung der IHK auch für die Themen Fachkräftesicherung und Flüchtlinge zuständig. Überregional beschäftigt er sich in der IHK-Organisation mit den Themen Kompetenzfeststellung sowohl bei Teilqualifizierungen als auch bei informell erworbenen Qualifikationen, dem Bildungsexport und in einer Arbeitsgruppe zur Gestaltung der Digitalisierung der Beruflichen Bildung im Rahmen des eIHK-Prozesses. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Weiterentwicklung von Prüfungsverfahren im Hinblick auf Validierung von beruflichen Kompetenzen. Hier hat er u. a. an der Machbarkeitsstudie: Anwendung des KOMET-Testverfahrens (Prof. Dr. Dr. h.c. Felix Rauner)

für Prüfungen in der beruflichen Bildung aktiv mitgewirkt.



Petra Kersting ist seit 1995 Leiterin des Zentrums Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel, das insbesondere Unternehmen bei einer Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt, die die Potenziale von weiblichen Nachwuchskräften erschließt, oder das Empowerment von Nachwuchsmanagerinnen vorantreibt. Hierzu zählen Mentoring-Programme ebenso wie die Entwicklung einer familienorientierten Unternehmenskultur mit lebensphasengerechten Arbeitsbedingungen.

Nach ihrem Studium der Pädagogik, Sozialwissenschaft und Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum mit Schwerpunkten in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik sowie Erwachsenenbildung und dem zweiten Staatsexamen für das Lehramt am Gymnasium mit der Lehrbefähigung für Pädagogik sowie Sozial- und

Wirtschaftswissenschaft war sie nach einigen Jahren in der Erwachsenenbildung rund zehn Jahre Leiterin von Gleichstellungsstellen in zwei Kommunen und Lehrbeauftragte für Verwaltungspsychologie an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Cross Mentoring für Frauen in Köln – Sieben Unternehmen fördern, vernetzen, gewinnen

18

Christine Kronenberg und Marcus Schmitz

Zusammenfassung

Mit dem von der Stadt Köln initiierten Cross Mentoring für Frauen ist man standortbezogen einen innovativen Weg gegangen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen 7 Kölner Unternehmen (DEUTZ AG, DEVK Versicherungen, koelnmesse, Kölner Verkehrsbetriebe, RheinEnergie, Sparkasse KölnBonn und Stadt Köln) - auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels – zu erhöhen. Um das Kernziel zu erreichen, sollen die Potenziale von Frauen mit Hochdruck aktiviert werden und so partizipierten bei diesem Cross Mentoring 17 bereits erfolgreiche Frauen in verantwortungsvollen Positionen am Wissen und den Erfahrungen von Top-Managern und Top-Managerinnen eines anderen Unternehmens. Für 18 Monate wurden sie intensiv unternehmensübergreifend in Tandems beraten und mit zusätzlichen flankierenden Fortbildungen gefördert. Der Projekterfolg ist mit der Anzahl der beruflichen Verbesserungen der 17 Mentees messbar. Von diesem Projekt profitierten nicht nur die Frauen. Die Unternehmen haben sich mit diesem Projekt vernetzt, medial sichtbar gemacht und über den systematischen Austausch neue Impulse für weitere personalentwicklungs- und frauenfördernde Maßnahmen erhalten. Die Ergebnisse dieses Cross Mentoring-Projektes geben Unternehmen wichtige Hinweise für unternehmensübergreifende Synergien.

C. Kronenberg (✉) · M. Schmitz
Köln, Deutschland
E-Mail: christine.kronenberg@koeln.de

M. Schmitz
E-Mail: marcus.schmitz@igs-beratung.de

18.1 Einleitung

Die Förderung von Talenten und Kompetenzen mit Blick auf die Besetzung künftiger Führungspositionen ist in vielen Unternehmen von zentraler Bedeutung. Bei dem von der Stadt Köln initiierten Cross Mentoring für Frauen haben sich insgesamt sieben große Kölner Unternehmen zusammengeschlossen. Sie förderten bereits erfolgreiche Frauen in verantwortungsvollen Positionen unternehmensübergreifend. Neben der Förderung von Frauen in den jeweiligen Unternehmen steht eine Steigerung des Anteils von Frauen in qualifizierten Fach- und Führungspositionen als Folge im Vordergrund. Konkret wurde die Mathematikerin eines Versicherungsunternehmens für 18 Monate der städtischen Kammereileiterin zur Seite gestellt oder die Justiziarin eines Energieversorgungsunternehmens dem Vorstandsvorsitzenden der Kölner Verkehrsbetriebe.

Drei Highlights zeichneten das Kölner Projekt aus:

- Die Bereitschaft und letztlich die Teilnahme von Mentoren bzw. Mentorinnen aus höchster Führungsebene an diesem Cross Mentoring mitzuwirken: 17 Mentees wurden von 17 Managerinnen und Managern aus einem jeweils anderen Unternehmen, davon sieben Vorstände bzw. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer im Rahmen der Projektdauer – und viele noch darüber hinaus – begleitet.
- Außergewöhnliche Promotoren der Stadtspitze und das Engagement der Schirmfrau: So unterstützte Kölns seinerzeit amtierender Oberbürgermeister Jürgen Roters das Projekt von der Idee bis zur Abschlussveranstaltung und die Schirmfrau, Claudia Schall, sowohl als Rolemodel als auch durch ein hohes Maß an persönlichem Einsatz.
- Die Vernetzung der Unternehmen: Jedes Unternehmen hat sich von seiner besten Seite gezeigt und sich mit einer Unternehmensvorstellung präsentiert. Hier hatten die jeweiligen Mentees die großartige Chance ihren Arbeitgeber, ihre Arbeitgeberin, deren Produkte und sich selbst zu „vermarkten“.

18.2 Anlass und Initiative

Am Anfang stand der Erfolg von zwei internen Mentoring Programmen innerhalb der Stadtverwaltung Köln. Diese starteten 2008 und 2010 mit 17 bzw. 12 Mentees und ihren Mentoren und Mentorinnen. Ziel war eine Karriereförderung von Frauen mit messbaren Ergebnissen (Tab. 18.1).

Letztlich hat sich durch Mentoring der Anteil Frauen in Führungs- und Managementpositionen deutlich erhöht. Die Stadt Köln hat sich aufgrund der Erfolge von Mentoring mit dem vom Stadtrat beschlossenen Frauenförderplan verpflichtet, Mentoring für unterschiedliche Zielgruppen zur weiblichen Potenzialförderung weiter durchzuführen.

Um die Erfolge der Projekte zu messen und zu werten, bedient man sich neben den beruflichen Veränderungen der Mentees weiterer Erfolgsindikatoren wie:

Tab. 18.1 Aktueller Stand der Rotationen und Beförderungen im April 2016

	Mentoring Projekt Stadt Köln	Stellenwechsel (Anzahl/ Quote)	Beförderungen (Prozent/ Quote)
1	Mentoring I	16	15
	Start 2008 – 17 Mentees – Intern	94 %	88 %
2	Mentoring II	7	10
	Start 2010 – 12 Mentees – Intern	58 %	83 %
3	Mentoring III	1	10
	Start 2013 – 17 Mentees – Cross	6 %	59 %
4	Mentoring IV	4	1
	Start 2015 – 9 Mentees – Intern – Teilzeit	44 %	11 %

- Nachhaltigkeit der Tandembeziehung über das Projekt hinaus
- Sichtbarkeit und Vorbild der Mentees im Unternehmen und darüber hinaus
- Nachhaltigkeit der Peergroup der Mentees
- Wunsch und Ziel der Mentees Mentorin zu werden

Insbesondere das große Interesse und die Bereitschaft von Mentorinnen und Mentoren (Führungskräfte aus der Führungsebene 1, 2 und 3), trotz angespannter Terminlage, für einen „weiteren Durchgang“ zur Verfügung zu stehen, bestätigt den Erfolg.

So nannten viele Mentoren und Mentorinnen immer wieder:

- Perspektivenwechsel
- hohe Vertraulichkeit
- Reflexion
- fördernde Kontakte

als außergewöhnlichen Gewinn für die eigene Persönlichkeitsentwicklung.

Aber auch die netzwerkfördernden Kontakte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen kommen dem „Kleinen Dienstweg“ innerhalb des Konzerns Stadt Köln und damit einer schnelleren Aufgabenerledigung zugute.

Dies ließ nur die Konsequenz zu, dass Mentoring als sinnvolles Instrument zur Frauenförderung und Personalentwicklung – eben auch für hochkarätige Führungskräfte – über die Organisation der Stadtverwaltung hinaus in Kooperation mit anderen Unternehmen seine Wirkung zeigen sollte. Mit diesem Frauenförderprojekt sollte von der Stadt eine Signalwirkung auf private Unternehmen ausgehen und mit Blick auf künftige Top-Talente

für Köln eine Standortverbesserung erreicht werden. Bewusst wollte man in dieses Pilotprojekt stadteigene und private Unternehmen Kölns einbinden.

Von der Idee des Cross Mentorings überzeugte die Initiatorin – Kölns Gleichstellungsbeauftragte Christine Kronenberg – als erste die Vorstandsvorsitzenden der RheinEnergie – Herr Dr. Dieter Steinkamp – und der Kölner Verkehrsbetriebe – Herr Jürgen Fenske. Als sogenannte „Ankermänner“ oder „First Mover“ haben sie mit ihrem Namen und mit ihrem Unternehmen für die weitere Akquise gebürgt. Herr Fenske artikuliert bereits im ersten Gespräch, seine Bereitschaft als Mentor zu fungieren.

Insbesondere aufgrund der messbaren Erfolge der vorangegangenen städtischen Mentoring Projekte wurden weitere Unternehmen bei der ersten Begegnung überzeugt und für das Cross Mentoring gewonnen. Die Akquisegespräche führte die Initiatorin – unterstützt von der Abteilungsleiterin für Arbeitsmarktförderung des Amtes für Wirtschaftsförderung, Sigrid Gramm – meist auf der Ebene der Personalvorstände in den Unternehmen.

Letztlich waren im Mai 2013 alle Unternehmen gewonnen und die Stadt Köln, als Initiatorin und eines der größten Unternehmen der Region, bildete die Kooperation mit folgenden Betrieben

- DEUTZ AG
- DEVK Versicherungen
- koelnmesse
- Kölner Verkehrs-Betriebe
- RheinEnergie
- Sparkasse KölnBonn

18.3 Beweggründe für die Unternehmen zur Teilnahme am Cross Mentoring Programm

Die Gründe für die sieben Unternehmen, sich am Cross Mentoring Programm in Köln zu beteiligen, sind in Teilen unterschiedlich. Im Oberziel sind sich aber alle einig: Es geht um die Förderung von Frauen in den jeweiligen Unternehmen und eine Steigerung des Anteils von Frauen in qualifizierten Fach- und Führungspositionen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen in verantwortungsvollen Positionen wird daher als Ziel der Unternehmen angegeben. Welche Ziele im Einzelnen von den Unternehmen verfolgt werden, wird im Kap. 5 noch ausführlich dargestellt.

Doch warum sind dies Ziele in den jeweiligen Unternehmen? Warum sollen gerade Frauen besonders gefördert und für verantwortungsvolle Positionen gewonnen werden? Hierzu können zwei Motive in Unternehmen ausgemacht werden. Zum einen wird häufig die Geschlechtergerechtigkeit und damit gerechte Chancen für Frauen und Männer aktiv als Ziel in Unternehmen definiert. Unternehmen reflektieren ihre Wertvorstellungen und damit ihre Unternehmenskultur. Im Anschluss werden Ziele oder ein beabsichtigtes Wer-

tesystem definiert, um eine Zielvorstellung über die gewünschte Unternehmenskultur zu beschreiben. Gleichsam einer moralischen Zielsetzung taucht das Thema der Geschlechtergerechtigkeit häufig auf. Unternehmen finden es also erstrebenswert, gerechte Chancen für Frauen und Männer zu bieten.

Ein zweites Motiv ist der Fach- und Führungskräftemangel und die daraus entstehende Notwendigkeit, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Daraus erwachsen wiederum drei Betrachtungsweisen. Zum einen müssen Unternehmen im Bereich der Rekrutierung von gut qualifizierten Fach- und Führungskräften heute andere Fragen beantworten können, als dies früher der Fall war. Im Rahmen einer Veranstaltung des Cross Mentoring Programmes erzählte eine hohe weibliche Führungskraft, die als Mentorin in dem Projekt engagiert war, dass es heute fast kein Vorstellungsgespräch mehr gäbe, in dem nicht nach Vereinbarkeit gefragt würde. Zu ihrer Zeit sei es undenkbar gewesen, dieses Thema überhaupt anzusprechen. Hier wirkt es positiv, wenn mit speziellen Maßnahmen – wie zum Beispiel dem Cross Mentoring – geworben werden kann.

Ein zweiter Aspekt ist die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen sehen sich häufig mit ehrgeizigen und am eigenen Fortkommen interessierten Mitarbeiterinnen konfrontiert, denen sie möglicher Weise kurzfristig keine höherwertige Position anbieten können. Schließlich bedarf es dazu einer Fluktuation auf diesen Stellen, die häufig – gerade in mittelständischen Unternehmen – gar nicht vorliegt. Aus diesem Grunde suchen Unternehmen Möglichkeiten, wie gezielt gefördert aber damit gleichzeitig auch gebunden werden kann. Cross Mentoring ist hierzu sicherlich ein gutes Mittel. Einerseits werden die Sichtbarkeit und damit die Bedeutung der Teilnehmerinnen im eigenen Unternehmen gesteigert und dokumentiert. Andererseits erhalten die Teilnehmerinnen eine gezielte Unterstützung für die weitere Entwicklung.

Der dritte Aspekt kann darin gesehen werden, dass spezielle Qualifizierungen für Frauen auch auf deren Bereitschaft wirken, sich in einem männlich geprägten Umfeld für weitergehende Fach- und Führungspositionen zu interessieren. Es ist oft diskutiert, dass häufig gerade Frauen das, was mit höheren Positionen verbunden ist, wenig attraktiv finden. Hier wird allerdings zu wenig thematisiert, dass dies vielleicht deshalb so ist, weil es an den Bedingungen und den derzeitigen Gepflogenheiten liegt. Warum wird zum Beispiel in Unternehmen häufig in der täglichen Praxis ein hohes Augenmerk auf Status und Statusgehabe gelegt? Was spielt sich ab bei diesen durchaus begründbaren männlichen Verhaltensritualen? Wie können Frauen damit umgehen und ihren eigenen Weg definieren? Hier kann Cross Mentoring ansetzen und politisch unabhängige Meinungen und Hinweise für die Mentees hervorbringen. Zum anderen sollte die Wirkung auf die Kultur des Unternehmens nicht unterschätzt werden. Auch dies war ein Beweggrund für die Unternehmen, an der Maßnahme teilzunehmen.

Die Unternehmen, die am Kölner Cross Mentoring teilgenommen haben, hatten unterschiedliche Beweggründe und auch unterschiedliche Erfahrungen mit Mentoring bzw. Cross Mentoring Programmen. Teilweise war das Cross Mentoring das erste Programm dieser Art und sollte auch einen Einstieg in die Frauenförderung darstellen. Ein anderer Teil der Unternehmen hatte umfangreiche Erfahrungen mit Mentoring

Programmen. So war das Cross Mentoring eine neue Variante, um hier die Vorteile der Unterschiedlichkeit der Unternehmen zu nutzen. Wieder andere hatten auch Erfahrungen mit Cross Mentoring Programmen, waren aber aufgrund einer nicht zufriedenstellenden Begleitung der vergangenen Maßnahme aufgeschlossen, eine neue Konstellation auszuprobieren.

18.4 Professionelle Projektsteuerung durch ein externes Beratungsunternehmen

Einvernehmlich wurde mit den beteiligten Unternehmen festgelegt, dass das Pilotprojekt professionell begleitet werden sollte. Die Auswahl einer externen Unternehmens- bzw. Organisationsberatung gestaltete sich als ein kooperativer Prozess unter der Federführung der Stadt Köln.

Die Leistungen des auszuwählenden Beratungsunternehmens wurden im Vorfeld wie folgt definiert:

- Konzept erstellen
- Projektsteuerung
- Vorbereitung der Teilnehmenden (Rollenworkshops für Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren)
- Entwicklung von Vernetzungsangeboten
- Konzeption von Rahmenveranstaltungen
- Evaluation der Erfolge

Drei Unternehmen stellten in einer ca. zweistündigen Präsentation ihre Konzeptideen vor und gaben im Sinne der formalen Vergabebestimmungen schriftliche Angebote einschließlich Projektplanung ab.

Entscheidend für die Auswahl des Beratungsunternehmens war eine auf die Beraterin bzw. den Berater bezogene persönliche Profilbeschreibung mit folgenden Kernkriterien bzw. -anforderungen:

- Fachkompetenz
- Inhaltliche Aussagen zum Gesamtkonzept: dazu gehörte eine überzeugende Empfehlung zum Auswahlverfahren der Mentees, Empfehlungen zum Profil der Mentoren und Mentorinnen, überzeugende Darstellung des Matchings, erkennbare Lösungsansätze zum Konfliktmanagement, strategische Aussagen zur Projektsteuerung
- Genderkompetenz
- Erfahrung mit Gleichstellungsthemen
- Bezug zur Kölner Wirtschaft
- Bestehende Kontakte und Netzwerke zu Kölner Wirtschaftsunternehmen
- Gesamteindruck
- Souveränität, Authentizität

Der Entscheidungsprozess wurde nach einem Bewertungs- und Punkteschema vollzogen, auf das sich die Unternehmen im Vorfeld verständigt hatten. Nach einvernehmlicher Diskussion aller Beteiligten entschied sich die aus den Personalverantwortlichen eingerichtete Steuerungsgruppe für die IGS Organisationsberatung.

Der Vergabeprozess erfolgte innerhalb eines rechtlich vorgeschriebenen Auswahlverfahrens – unter wirtschaftlichen Abwägungen und dem Aspekt der fachlichen Bestenauslese – durch die Stadt Köln. Konkret wurde der Auftrag für die externe Begleitung des Kölner Cross Mentoring Programmes an die IGS Organisationsberatung durch das Amt für Gleichstellung in enger Abstimmung mit dem städtischen Vergabeamt vergeben. Der formaljuristische Vertrag unterschrieben Stadtdirektor Kahlen und IGS Geschäftsführer Marcus Schmitz.

18.5 Die Kosten

Die sieben Unternehmen brachten sich mit einer unterschiedlichen Anzahl Mentees und damit mit einer unterschiedlichen Anzahl Mentorinnen und Mentoren in das Projekt ein (siehe Tab. 18.2).

Es war naheliegend, dass auch für die Kosten ein gerechter Schlüssel entwickelt werden musste.

Man einigte sich im Vorfeld darauf, dass sich jedes Unternehmen mit einem Sockelbetrag an den Kosten für die externe Projektbegleitung beteiligte. Die weitere Kostenbeteiligung war abhängig von der Anzahl der Tandems pro Unternehmen.

Für folgende Bausteine entstanden weitere Projektkosten:

- Auftaktveranstaltung (ausschließlich Stadt Köln)
- Abschlussveranstaltung
- Fortbildungen

Tab. 18.2 Anzahl der Mentorinnen und Mentoren pro Unternehmen

Unternehmen	Anzahl MenteesIMentorinnen und Mentoren
DEUTZ AG	2
DEVK	3
KVB	2
koelnmesse	2
RheinEnergie	2
Sparkasse KölnBonn	2
Stadt Köln	4

Kostenresümee

Die Summe aller Kosten im Verhältnis zu einer 18 monatigen Intensiv- und Exklusivfortbildung für 34 Führungskräfte belief sich auf einen niedrigen vierstelligen Eurobetrag und ist damit unschlagbar und unübertroffen.

18.6 Gemeinsame Zieldefinition und Rahmenbedingungen

Die sieben teilnehmenden Unternehmen haben sich auf ein gemeinsames Kernziel verständigt. Dieses ist wie folgt definiert:

Das gemeinsame Kernziel aller beteiligten Unternehmen für das Cross Mentoring ist die Frauenförderung mit einer mittelfristigen Steigerung des Frauenanteils in den jeweiligen Führungsebenen. Das Programm soll den Karrierewillen untermauern, die Sichtbarkeit von bereits erfolgreichen Frauen steigern und eine weitere Karriereentwicklung forcieren.

Neben dem gemeinsamen Kernziel haben die Vorstände und Geschäftsführer der beteiligten Unternehmen jeweils für ihre Firmen eigene Zielsetzungen formuliert. Diese wurden dann im gemeinsamen Handbuch, auf welches später noch eingegangen wird, aufgeführt. Im Folgenden sollen diese Zielsetzungen aus den Unternehmen zitiert werden, damit zum einen deutlich wird, dass sich jedes Unternehmen Gedanken zu den individuellen Zielen gemacht hat. Zum anderen werden auch die von Unternehmen zu Unternehmen in Nuancen unterschiedlichen Zielsetzungen ersichtlich. Dies ist ein großer Vorteil des Cross Mentorings, dass von dieser Unterschiedlichkeit profitiert werden kann, wenn es Gelegenheiten gibt, diese in gemeinsamen Veranstaltungen und in der Tandemarbeit zu diskutieren und zu bearbeiten.

Die Zielsetzung der DEUTZ AG wird von Frau Dr. Margarete Haase, Vorstandsmitglied für Finanzen, Personal und Investor Relations der DEUTZ AG dargestellt:

Als internationales Technologie-Unternehmen benötigt DEUTZ hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Immer noch ist es schwierig, besonders Frauen für Aufgaben in allen Bereichen unseres Unternehmens zu gewinnen. Wir versuchen durch aktive Maßnahmen, diese Situation nachhaltig zu verändern. Sehr gute Erfolge konnten wir dabei bereits in unserer eigenen technischen Ausbildung erzielen. Das Cross Mentoring Programm betrachten wir durch das Feedback der Mentoren aus anderen Unternehmen als eine sehr gute Möglichkeit, Frauen in ihren derzeitigen Positionen weiter zu entwickeln und sie für zukünftige Aufgaben zu stärken.

Für die DEVK Versicherungen beschreibt der Vorstandsvorsitzende des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit Friedrich Gieseler die Zielsetzung zur Teilnahme am Cross Mentoring wie folgt:

Unser Ziel ist es den Anteil an Frauen in allen Führungs- und Managementpositionen zu erhöhen. Auf Vorstandsebene haben sich in den letzten zwei Jahren drei Frauen positionieren können. Wichtig ist uns nun auch auf den Ebenen unterhalb des Vorstands ein ausgewo-

generes Verhältnis von weiblichen und männlichen Managern zu erzielen. Wir wissen, dass wir gerade auch in unserer weiblichen Belegschaft viele Potenzialträgerinnen haben, die es zu entwickeln gilt. In unserer gerade verabschiedeten Personalstrategie haben wir daher das Ziel formuliert, Frauen gezielt in ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen, damit sie innerhalb der DEVK Leitungs- und Führungspositionen übernehmen können. Mit Cross Mentoring haben wir bereits sehr positive Erfahrungen gemacht. Eingebettet in ein umfassenderes Programm zur Förderung von Frauen ist es ein hervorragendes Instrument, um Frauen auf die Übernahme von Managementpositionen vorzubereiten.

Der Vorsitzende der Geschäftsführung der koelnmesse, Gerald Böse stellt folgende Zielformulierung für seine Organisation heraus:

Die weitere Steigerung des Anteils unserer weiblichen Führungskräfte sehen wir als eine unserer zentralen Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung. Cross Mentoring ist für die koelnmesse eine von mehreren Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen. Darüber hinaus erhoffen wir uns eine deutliche interne Signalwirkung, um Perspektiven aufzuzeigen, die Bindung zum Unternehmen zu erhöhen, aber auch Diskussionen anzuregen und Einstellungen zu ändern. Nicht zuletzt ist die Möglichkeit für die teilnehmenden Kolleginnen, sich intensiv innerhalb der Kölner Wirtschaft zu vernetzen, ein zusätzlicher großer Anreiz, sich in diesem spannenden Pilotprojekt zu engagieren.

Peter Densborn, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor stellt für die Kölner Verkehrs-Betriebe AG heraus:

Unser Ziel ist es, den Anteil weiblicher Beschäftigter auf allen Hierarchieebenen – von der Auszubildenden bis hin zur obersten Führungsebene – zu erhöhen. Insbesondere im technischen Bereich sehen wir hier noch großen Handlungsbedarf. Das Cross Mentoring bietet für uns die Chance, die Wahrnehmung des Potenzials unserer weiblichen Führungskräfte innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu steigern. Die Mentees erleben die Arbeitsweise einer unternehmensfremden Führungskraft und profitieren davon. Die Mentoren erhalten nützliche Impulse und Reflektionsmöglichkeiten. Wir erwarten durch diese Form der Förderung einen breit gestreuten Erkenntnisgewinn für die gesamte KVB.

Die RheinEnergie AG hat fest definierte Quoten für Frauen in Führungspositionen, wie der Personalvorstand Thomas Breuer betont:

Unser Ziel ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf den bestehenden Hierarchieebenen von derzeit 15,14 Prozent auf 35 Prozent bis Ende 2020 anzuheben. Aufgrund einer natürlichen Fluktuationsquote und der derzeitigen Besetzungsquote lässt sich der Frauenanteil im Bereich der Führungskräfte ohne eine zielgerichtete Nachfolgeplanung jedoch langfristig nicht erhöhen. Das Cross Mentoring ist für die RheinEnergie ein elementares Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Die Zielsetzung der Sparkasse KölnBonn:

Ziel der Sparkasse KölnBonn ist die deutliche Steigerung des Anteils von Frauen in qualifizierten Fach- und Führungspositionen: Seit langem setzen wir auf einen Mix an Maßnahmen, mit denen wir erreichen möchten, das hohe Potenzial von Frauen für das Unternehmen

zu sichern. Das nun initiierte Cross Mentoring Programm bietet den Frauen nicht nur die Möglichkeit, Netzwerkkompetenzen zu entwickeln, sondern sich über Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus zu vernetzen, „über den Tellerrand hinaus zu blicken“, und damit weitere für die Zukunft bedeutende Führungsqualitäten zu gewinnen (Artur Grzesiek, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse KölnBonn).

Abschließend stellt der Stadtdirektor Guido Kahlen für die Stadt Köln, die Initiatorin des Projektes war, heraus:

Die Stadt Köln ist am 28.10.2013 mit dem TOTAL E-QUALITY Prädikat 2013 für eine erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheit in einem bundesweiten Zertifizierungsverfahren ausgezeichnet worden.

Das Prädikat steht für ein zukunftsweisendes Personalmanagement, das Frauen und Männer auf allen Ebenen gleichberechtigt mitwirken lässt. Zwei Mentoringprogramme 2008 und 2010 haben für unsere Kolleginnen die gewünschten Erfolge gebracht: 19 Teilnehmerinnen von insgesamt 29 haben höhere Verantwortung übernommen – verbunden mit höherem Salär.

Aber wir können auch stolz sein auf den gesamtstädtischen Erfolg unserer Kolleginnen: Vier von zehn Führungspositionen sind mit Frauen besetzt. In den letzten 10 Jahren haben unsere Mitarbeiterinnen ihren Anteil an allen Führungspositionen um 12 % auf jetzt 40 % steigern können.

Unser langfristiges Ziel sind mehr als 50 % Frauen in Führungspositionen! Entsprechend dem Anteil der Frauen in der Verwaltung.

Unser neues Cross Mentoring Programm mit anderen wichtigen Unternehmen, Akteurinnen und Akteuren in unserer Stadt ist für dieses Ziel genau richtig.

Ich bin sicher, unsere neuen Mentees werden ihre Chancen und die weitreichenden neuen Netzwerke gut nutzen.

Viel Erfolg – in unserem gemeinsamen Interesse!

Die Zitate der einzelnen Zielvorstellungen sollen verdeutlichen, dass Unternehmen auch durchaus mit einem unterschiedlichen Fokus in das Projekt hineingegangen sind. Dies ist allerdings eine Bereicherung, wenn es offen diskutiert und abgeglichen werden kann. Allerdings sind wir im ersten Programm davon ausgegangen, dass der Prozess in den Tandems, die unterschiedlichen Kulturen zu verstehen und zu diskutieren, Zeit braucht. Dies hat sich dann auch in einer längeren Laufzeit des Projektes (18 Monate) niedergeschlagen.

Wichtig – gerade für das Pilotprojekt – war die Implementierung einer Steuerungsgruppe für das Programm. So konnte gewährleistet werden, dass die Unternehmen durch die Vertreterinnen und Vertreter in einem Gremium vertreten waren und zutreffende Beschlüsse auch vor dem Hintergrund der individuellen Zielsetzungen der Unternehmen getroffen werden konnten.

Die Steuerungsgruppe bestand aus mindestens einem Vertreter bzw. einer Vertreterin jedes Unternehmens. Sie hat sich ungefähr alle sechs bis acht Wochen getroffen, gemeinsam Beschlüsse gefasst (z. B. über Weiterbildungsmaßnahmen), Rückmeldungen von den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren aus den Unternehmen diskutiert und den Fortgang des Programmes beraten.

18.7 Gemeinsame Definition der Zielgruppe (Mentees)

Sicherlich ist der erste Impuls, dass die Definition der Zielgruppe ein leichter Aspekt für ein Cross Mentoring Programm ist. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass in allen Unternehmen unterschiedliche Definitionen, Vorstellungen und Gegebenheiten vorliegen. So ist zum Beispiel die Festlegung auf eine Führungsebene schwierig, da dies beispielsweise zwischen der Koelnmesse und der Stadt Köln völlig unterschiedlich ausgestaltet ist. Auch ist die Frage – um bei diesem Beispiel zu bleiben, ob nicht eine für eine große, internationale Messe verantwortliche Mitarbeiterin, die allerdings nur eine Assistenz führt, ähnlich einzuordnen ist, wie eine Mitarbeiterin in einem Unternehmen, die zum Beispiel 6 Sachbearbeitungen führt.

Vor diesem Hintergrund haben sich die beteiligten Unternehmen auf folgende Kriterien für die Mentees geeinigt:

- Frauen mit Führungs-, Projekt-, Fachverantwortung in nicht unerheblichem Maße
- Potenzial für weitergehende/höherwertige Führungs-, Projekt- oder Fachaufgaben
- Leistungsträgerinnen
- Karrierewille = Wille zur Übernahme höherwertiger Führungs-, Projekt- oder Fachaufgaben
- Grundqualifikationen im Bereich Soft Skills
- Selbstreflexionsvermögen
- Mindestens fünf Jahre Berufserfahrung

Von den Unternehmen wurden im Pilotverfahren jeweils zwischen zwei und vier Mentees benannt. Die Rolle, die jede Mentee im Programm wahrnehmen sollte, wurde im Handbuch explizit beschrieben. Danach kommt ihr ein hohes Maß an Verantwortlichkeit für das Gelingen des Programms und für den Erfolg, den die Mentee aus der Arbeit mit der Mentorin oder dem Mentor, in der Peergroup der Mentees, aus den angebotenen Veranstaltungen und Treffen sowie aus der eigenen Reflexion gewinnen kann, zu.

Folgende Aspekte wurden den Mentees mitgegeben, um auch dadurch die Rolle und Verantwortlichkeit zu verdeutlichen, aber auch um Hilfestellungen für einen erfolgreichen Verlauf zu geben:

Ziele setzen

Ihre beruflichen und persönlichen Ziele legen Sie fest. Sie bearbeiten in vertraulichen Gesprächen mit Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentor aktuelle Themen aus Ihrem beruflichen Alltag. Sie nutzen die Erfahrungen und Ratschläge Ihrer Mentorin oder Ihres Mentors und erreichen Ihre Ziele.

Organisieren

Sie werden aktiv, Sie suchen den Kontakt mit Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentor, stimmen Termine ab und bereiten Gespräche vor. Sie klären ab, welche Möglichkeiten zur gegenseitigen Begleitung bei Terminen und zum „Networking“ bestehen.

„Neu und Besser“

Die Dauer von 18 Monaten ermöglicht Ihnen Maßnahmen umzusetzen. Finden Sie heraus, was gut und weniger gut funktioniert. Diskutieren und reflektieren Sie mit Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentor Erfolge und Misserfolge, seien Sie offen für neue Lösungsansätze, nehmen Sie Ratschläge an.

Feedbackregeln

Feedback ist freiwillig und für Selbstreflexion ein wichtiger Baustein. Fordern Sie aktiv Feedback ein, nehmen Sie es auf und reflektieren, was es für Sie bedeuten kann. Dies gilt sowohl für positives als auch für negatives Feedback. Feedback sollte dabei für Sie konkret sein, sachlich und wertschätzend vermittelt werden und Verbesserungsvorschläge beinhalten. Achten Sie bitte darauf, dass immer auch positives Feedback erfolgt. Wir alle machen unsere Karriere über unsere Stärken!

Geben Sie auch in dieser Weise Feedback an Ihre Mentorin oder Ihren Mentor – Mentoring ist ein Prozess, bei dem beide Seiten voneinander lernen können.

Eigenverantwortung

Ihre Mentorin oder Ihr Mentor wird Sie unterstützen, Ihnen Strategien aufzeigen und Ihnen Hinweise geben, wie Sie Ihre Ziele erreichen können. Die Umsetzung und die Zielerreichung gelingen aber nur durch Ihr Engagement und Ihre Initiative. Entscheiden Sie, wo Sie hin möchten, vertrauen Sie Ihren eigenen Werten und setzen Sie die Anregungen und Hinweise um, von denen Sie glauben, dass Sie zu Ihnen passen.

Zeitaufwand

Es liegt an Ihnen, was Sie aus dem Cross Mentoring Programm machen und in welchen Bereichen Sie Abstriche im Rahmen Ihrer individuellen Kosten-Nutzen-Aufstellung in Kauf nehmen. Bindend sind die regelmäßigen Tandemgespräche und die Veranstaltungen (z. B. Seminare, Zwischenworkshops oder die Abschlussveranstaltung), die im Rahmen des Programms durchgeführt werden.

Angebote, d. h. z. B. abendliche Treffen, die Sie nutzen können, sind als solche auch in Einladungen gekennzeichnet.

Wertschätzung

Beachten Sie, dass die Kalender der Mentorinnen und Mentoren ebenfalls sehr gut gefüllt sind und auch für diese das Cross Mentoring eine zusätzliche zeitliche Inanspruchnahme mit sich bringt.

Ein Dank von Zeit zu Zeit fördert die Beziehung.

Peergroup

Nutzen Sie die Kontakte zu den anderen Mentees und vernetzen Sie sich. Organisieren Sie regelmäßige Treffen.

Auf diese Weise sollten durch das Cross Mentoring den Mentees folgende Chancen geboten werden:

- Bildung und Festigung tragfähiger Netzwerke (auch unter den Mentees)
- Ausbau eigener Kompetenzen und Stärken
- Unterstützung bei der Karriereplanung und der Forcierung von Karriereschritten
- Erweiterung von Kompetenzen in z. B. Präsentation, Moderation oder Verhandlungsgeschick
- Entwicklung der Persönlichkeit
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Unterstützung im derzeitigen Aufgabengebiet

18.8 Anforderungen an die Mentorinnen und Mentoren

Mentorinnen und Mentoren sind beruflich erfolgreiche und erfahrene Führungskräfte aus der Wirtschaft, Wissenschaft oder Verwaltung. Ihr – ehrenamtliches – Engagement und Interesse ist es, mit ihrem beruflichen und persönlichen Erfahrungswissen den weiblichen Führungskräftenachwuchs zu unterstützen und die Karrieren von Frauen zu fördern.

In diesem Sinne hat das Projekt Cross Mentoring in Köln die Mentorinnen und Mentoren verstanden. Die Unternehmen haben dazu in gleicher Anzahl wie Mentees Mentorinnen und Mentoren benannt. So sollte neben dem Willen und der Bereitschaft am Programm teilzunehmen, Zeit in die Tandembeziehung zu investieren und ihr Netzwerk auch für die Mentee zu öffnen, auch ein formaler Aspekt erfüllt sein: Die Mentorinnen und Mentoren sollten Mitglieder der oberen Führungsebenen (Führungsebene 1–3 [je nach Definition des Unternehmens]) sein.

Im Pilotprojekt waren die Mentorinnen und Mentoren in großer Zahl Vorstände und Mitglieder der Geschäftsführung, Hauptabteilungsleitungen bzw. vergleichbare Positionen in der Verwaltung (Dezernatsleitung, Amtsleitung).

Auch den Mentorinnen und Mentoren wurden einige Hinweise an die Hand gegeben, um deren Rolle zu klären. Dabei wurde es nicht bei den schriftlichen Hinweisen belassen. Auch eine Besprechung zum Auftakt des Seminars mit den Mentorinnen und Mentoren sollte zur Rollenklärung beitragen.

Insgesamt standen folgende Aspekte zur Rollenklärung der Mentorinnen und Mentoren im Vordergrund:

Verantwortlichkeit

Die Mentee ist dazu aufgerufen, aktiv die Organisation für die Tandemgespräche, das Shadowing und andere gemeinsame Treffen zu übernehmen. Überlegen Sie, wo Sie im Rahmen Ihrer Netzwerke und Ihrer Tätigkeiten (z. B. Verbandstreffen etc.) Ihre Mentee ggf. mitnehmen können und damit zur „Sichtbarkeit“ beitragen. Vermitteln Sie hier auch

Kontakte, wenn Sie dies für sinnvoll halten. Informieren Sie aber auch über Wege, Kontakte herzustellen und zu pflegen.

Für die Umsetzung dessen, was Sie gemeinsam besprechen und entwickeln, ist die Mentee verantwortlich.

Tandembeziehung

Stehen Sie Ihrer Mentee auf Augenhöhe gegenüber und beraten Sie sie. Versuchen Sie, Fähigkeiten und Stärken herauszuarbeiten und machen Sie sie aufmerksam, wie diese möglicherweise noch besser genutzt werden können. Ermutigen Sie sie, Neues auszuprobieren und reflektieren Sie gemeinsam Erfolge und Misserfolge.

Geben Sie zu Schilderungen aus der beruflichen Situation Ihrer Mentee Ihre Einschätzungen ab, schildern Sie Ihre Erfahrungen und geben Sie Ihr Wissen weiter. Gehen Sie dabei auch auf „ungeschriebene Spielregeln“ oder „strategische bzw. politische Vorgehensweisen“ ein. Lassen Sie auch ungewohnte Fragen zu.

Reflektieren Sie gemeinsam Karrieremöglichkeiten. Schildern Sie auch Ihren Eindruck darüber, was aus Ihrer Sicht erreichbar ist – und was nicht. Nehmen Sie Initiativen und Ideen Ihrer Mentee ernst, beleuchten Sie sie, erörtern mögliche Konsequenzen und bilanzieren gemachte Erfahrungen.

Karrierebegleitung

Das Cross Mentoring hat auch zum Ziel, Karriere zu forcieren. Ermutigen Sie Ihre Mentee, neue Projekte oder Aufgaben zu übernehmen und besprechen Sie mit ihr die beruflichen Ziele und Erwartungen. Beziehen Sie das anfänglich vereinbarte Ziel für das Cross Mentoring dabei ein und entwickeln Sie gemeinsam Schritte, wie dies durch die Mentee erreicht werden kann. Mentoring ist für die Mentees kein Beförderungs- oder Karriereversprechen.

Eigener Nutzen

Mentoring ist ein Programm, von dem beide Seiten profitieren können. Auch für die Mentorin oder den Mentor besteht die Möglichkeit, Feedback einzufordern, eigene Entscheidungen mit der Mentee zu reflektieren oder anstehende Entscheidungen zu diskutieren. Gerade die fehlende Abhängigkeit aufgrund anderer Unternehmenszugehörigkeit und Hierarchiestufe bietet hier die Möglichkeit zu einem offenen Austausch.

Zeitaufwand

Die Tandemgespräche sollten im Abstand von 4–6 Wochen in einem Zeitrahmen von 90–120 Min stattfinden, wobei die Tandems davon abweichende Abstände (zu Beginn etwas häufigere Treffen) vereinbaren können. Für die Gruppe ist es ein hoher Nutzen, wenn auch die Mentorinnen und Mentoren gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Seminare, Zwischenworkshops oder die Abschlussveranstaltung), die im Rahmen des Programms durchgeführt werden, besuchen können. Hier bieten sich auch Austauschmöglichkeiten mit anderen Beteiligten. Ferner ist es immer schade, wenn einzelne Mentees in diesen

Veranstaltungen ohne ihre Mentorin oder ihren Mentor vertreten sind. Hierbei ist den Organisatoren bewusst, dass die zeitlichen Investitionen „im Rahmen“ gehalten werden müssen.

Rückblickend kann an dieser Stelle schon angemerkt werden, dass der Aspekt des Shadowings, also die Begleitung bei Terminen, das Erleben des anderen in konkreten Situationen wie Vorträgen, Besprechungen, Verbandstreffen etc. zu Beginn zu wenig herausgestellt worden ist. Es zeigte sich, dass die Mentees hier einen großen Nutzen gesehen haben. Außerdem bieten solche gemeinsamen Erlebnisse immer auch einen Ansatzpunkt für die Reflexion in Tandemgesprächen. Aus diesem Grunde ist nach unserer Erfahrung hierauf noch expliziter und konkreter hinzuweisen.

Nichtsdestotrotz haben die Mentorinnen und Mentoren mit meist ausgesprochen hohem Engagement im Rahmen der bestehenden – auch zeitlichen – Möglichkeiten ihre Aufgabe wahr- und angenommen. Dabei war es teilweise ausgesprochen beeindruckend, welche Möglichkeiten den Mentees eröffnet wurden.

18.9 Matching der Tandems

Zu Beginn des Programms, d. h. vor der Auftaktveranstaltung, hat die begleitende Beratung mit jeder Mentee und jedem Mentor bzw. jeder Mentorin ein halbstrukturiertes Interview geführt. Hierin ging es um Ziele, um Wünsche bezüglich des Unternehmens, aus dem die Mentee bzw. die Mentorin oder der Mentor kommen sollte, um Erwartungen, Ziele und Entwicklungspotenziale. Neben diesen Inhalten dienten die Gespräche auch dem gegenseitigen Kennenlernen (Beratung und Mentee bzw. Mentorin oder Mentor) und der Generierung eines persönlichen Eindrucks.

Auf dieser Basis haben die Beraterin und der Berater dann Ziele, Erwartungen und Unternehmenswünsche der Mentees mit denen der Mentorinnen und Mentoren abgeglichen. Darüber hinaus hat die Intuition eine erhebliche Rolle gespielt. Unter der Rubrik „Was würde aus Sicht der Beratung der Mentee noch einen hohen Nutzen für die persönliche Entwicklung bieten?“ wurden persönliche Aspekte diskutiert und in die Zusammensetzung der Tandems einbezogen und 17 Tandems gebildet.

Die gebildeten Tandems wurden dann der Steuerungsgruppe vorgestellt und Nachfragen beantwortet. Bis zur Auftaktveranstaltung war Stillschweigen vereinbart, sodass die Tandems in feierlichem Rahmen bei der Auftaktveranstaltung zusammengeführt wurden.

Oftmals kam während des Programms die Frage, was die Beratung dazu veranlasst hat, genau dieses Tandem so zu bilden. Hierauf sind wir dem Grundsatz treu geblieben, die in der Diskussion der Tandembildung genannten individuellen Aspekte nicht preis zu geben. Insgesamt hat uns die Tandembildung recht gegeben, dass die wesentlichen Aspekte berücksichtigt worden sind und für die jeweiligen Zielsetzungen hilfreich waren.

Wie haben sich die Tandems im Programm dargestellt? Um Beispiele zu nennen:

- Teamleiterin gerichtliche Forderungsverfolgung – Vorstandsvorsitzender
- Leiterin des Vermögenscenters – Amtsleiter Amt für Wohnungswesen
- Abteilungsleiterin Personal und Organisation – Geschäftsführer
- Gruppenleiterin Leben Rechenkern – Amtsleiterin Kämmerei
- Mitarbeiterin Strategieentwicklung – Vorständin Rechtsschutz

18.10 Wertvolle Unterstützung durch Promotoren

Kölns Oberbürgermeister und die Initiatorin

Große Ideen und ihre Erfolge beginnen immer mit dem ersten Schritt. Mit dem ersten Schritt von Menschen, die eine Vision haben und gleichzeitig die Macht zur Entscheidung. Es liegt nahe, dass es von höchster Bedeutung ist, dass ein solch innovatives Projekt von der Unternehmensspitze, den Vorständen der jeweiligen Unternehmen, mitgetragen wird.

Eine besondere Rolle kam damit dem seinerzeit amtierenden Oberbürgermeister Jürgen Roters zu, der davon überzeugt war, dass eine Parität von Frauen und Männern in allen Ebenen die Leistungsfähigkeit von Unternehmen steigert und somit mehr Frauen ins Management und in Führung gehören. Jürgen Roters kannte die Erfolge der internen Mentoringprogramme und sah daher die große Chance mit Cross Mentoring Frauen in Unternehmen effektiv auf Führungsaufgaben vorzubereiten und damit einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftsstandort Köln zu leisten.

Großen Wert legte er darauf, dass der feierliche Auftakt im Kölner Rathaus stattfand (siehe Abb. 18.1). Dabei begegnete er den Teilnehmenden mit persönlichen Worten wie:

„Eine erfolgreiche junge Frau der SparkasseKölnBonn, sie hat bereits einige Stufen der Karriereleiter erobert, die Turmspitze noch vor Augen, trifft sich ab heute für 18 Monate regelmäßig mit einem Gipfelstürmer der Deutz AG, ein Mentor, der sehr gerne bereit ist, seine Energie und seine Erfahrungen weiterzugeben, zu teilen und dabei selbst zu gewinnen.

Diese Tandems finden sich heute!

...und der Prozess beginnt...“

Auch zur Abschlussveranstaltung findet Jürgen Roters motivierende Worte für die weitere berufliche Entwicklung der Mentees und seinen persönlichen Dank für den Einsatz der Mentorinnen und Mentoren und der Schirmfrau.

Gemeinsam mit der Initiatorin Christine Kronenberg fasst er im Handbuch folgendes Grußwort:

„Liebe Leserinnen und Leser,
uns allen steht ein spannendes Projekt bevor:

Cross Mentoring für Frauen eine Kooperation von sieben großen Kölner Unternehmen.

Da stellt sich die Frage „Brauchen wir heute noch spezielle Frauenfördermaßnahmen?“



Abb. 18.1 Auftaktveranstaltung im Rathaus

Wir erleben, dass qualifizierte Frauen im Verhältnis immer noch nicht hinreichend in Führungspositionen vertreten sind. Mit Mentoring legen wir einen besonderen Fokus auf diese Frauen. So haben wir, wie auch einige der beteiligten Unternehmen, positive Erfahrungen und messbare Erfolge mit Mentoringprojekten erzielt.

Nun wagen wir gemeinsam einen weiteren Schritt im Handlungsfeld „Frauenförderung“. Denn bei diesem Projekt kommen Mentee und Mentorin bzw. Mentor aus zwei verschiedenen Unternehmen. Insgesamt 17 talentierte und karrierewillige Frauen ergreifen die Chance, von 17 erfahrenen Führungskräften gefordert und gefördert zu werden, ihre erfolgreichen Strategien zu lernen und sich in ihre Netzwerke einzubringen.

Teil eines Tandems zu sein, ist durch den direkten Austausch miteinander höchst effektiv, und die unmittelbare Begleitung eröffnet gute Vernetzungsmöglichkeiten. Neben dem Netzwerkgedanken stellt die Entwicklung und Förderung von Führungsqualitäten und das Kennenlernen neuer, anderer Unternehmenskulturen und -philosophien eine interessante Erfahrung und Herausforderung für alle Beteiligten dar. Kernziel ist jedoch, dass die Mentees in die oberen Hierarchieebenen aufsteigen.

Begleitet wird das Projekt von der IGS Organisationsberatung, die einen ambitionierten 18-monatigen Projekt- und Erfolgsplan aufgestellt hat.

Wir danken Ihnen allen für Ihr Engagement – insbesondere auch Frau Claudia Schall, Chefredakteurin von Radio Köln – die wir als Schirmfrau für das Projekt gewonnen haben.

Ihnen allen wünschen wir viel Erfolg in dem Programm „Cross Mentoring für Frauen“.

Jürgen Roters	Christine Kronenberg
Oberbürgermeister der Stadt Köln	Leiterin des Amtes für Gleichstellung von Frauen und Männern der Stadt Köln
	Initiatorin des Projektes

Die Schirmfrau Claudia Schall

Das Projekt hatte ein Gesicht und dieses Gesicht war die Schirmfrau. Die Schirmfrauenschaft von Frau Schall, Chefredakteurin von Radio Köln, war für alle Teilnehmenden eine Bereicherung.

Warum Claudia Schall?

Claudia Schall ist eine mediale Größe in Köln, sie engagiert sich zu Frauenthemen und ist selbst ein Vorzeigebispiel für Karriere mit Kindern; dazu alleinerziehend.

Mit ihren Erfahrungen auf dem Weg nach oben, mit ihrem Wissen und ihren Tipps zeigte sie den Mentees, wie Frau es angstfrei, mit natürlichem Charme und Disziplin an die Spitze schafft. Sie war Schirmfrau, als Unternehmenschefin Rolemodel, beschützende und gleichzeitig inspirierende Akteurin und Mediatorin. Sie hat Seminare und ein Stimmtraining für die Mentees initiiert, ihren persönlichen Coach „vor- und zur Verfügung gestellt“ und ihr Unternehmen RADIO KÖLN zum Anfassen nahegebracht.

Sie hat auch dazu beigetragen, dass das Cross Mentoring eine große mediale Aufmerksamkeit in der Kölner Lokalpresse erreichte.

Ihre Begeisterung als Schirmfrau des Cross Mentorings drückt sich u. a. in ihrem Vorwort für das Handbuch aus:

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist mir eine große Freude, Sie als Schirmfrau bei Ihrem Cross Mentoring-Programm begleiten zu dürfen.

Dass es im 21. Jahrhundert noch immer Instrumente bedarf, um speziell Frauen in ihrem Karrierebestreben zu fördern, ist befremdlich. Umso positiver werte ich die Tatsache, dass sich in Köln große Unternehmen freiwillig und motiviert gefunden haben, um die Karrierechancen von Frauen im eigenen und auch im externen Bereich zu fördern.

Das Herausragende am Cross Mentoring ist, dass alle Beteiligten von diesem Personalentwicklungskonzept gleichermaßen profitieren: die Mentees, die Mentorinnen und Mentoren und nicht zuletzt die Unternehmen.

Ihnen, den Mentees, ist allein dadurch, dass Sie teilnehmen können und dürfen, von Ihren Arbeitgebern signalisiert worden, dass man Ihre Potenziale erkannt hat und fördern möchte.

Kein Seminar birgt die Chance, derart praxisnah und intensiv neues Wissen zu erlangen. Sie, die führungserfahrenen Mentorinnen und Mentoren, gewähren mit großer Motivation über einen langen Zeitraum hierarchiefrei und vertrauensvoll den Mentees Einblicke und Erfahrungen in Ihre Arbeitswelt und Ihre Unternehmen. Und genau in die-

sem reflektierenden Agieren besteht für Sie die Chance, das erworbene Wissen und die eigenen Handlungsstrukturen zu überprüfen.

Neues Wissen erwerben, altes Wissen überprüfen und weibliche Führungskräfte im eigenen Unternehmen fördern und langfristig binden – so lassen sich die drei Perspektiven des Cross-Mentoring-Projektes am ehesten zusammenfassen. Mut, Vertrauen und Zutrauen haben Sie alle bereits zum jetzigen Zeitpunkt bewiesen.

Auf dieser Basis wünsche ich Ihnen allen für das anstehende Projekt eine Zeit voller neuer, interessanter Erfahrungen – die alle Beteiligten am Ende als Gewinn betrachten werden.

Claudia Schall

Chefredakteurin Radio Köln

18.11 Bestandteile des Projektes

Der Ablauf und die Bestandteile des Programms sind zu Beginn des Cross Mentorings kommuniziert worden. Danach sind Kern des Cross Mentoring die Gespräche zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor und das beschriebene Shadowing.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist auch die Arbeit in der Peergroup der Mentees. Die Initiative zu und Organisation von gemeinsamen Treffen, Mittag- oder Abendessen geht dabei von den Mentees aus. Veranstaltungen, die in Absprache mit der Steuerungsgruppe von der begleitenden Unternehmensberatung initiiert wurden, sollten lediglich eine Ergänzung zu der Zusammenarbeit in der Peergroup darstellen.

Darüber hinaus stellt das Programm einen „Rahmen“, der die Organisation sicherstellt, die gesamte Gruppe anspricht und einen Austausch in den Gruppen der Mentees und der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren anbietet. Der gemeinsame Auftakt und die Zielsetzung in den Tandems haben in einem gemeinsamen Rollenworkshop stattgefunden.

Im Einzelnen war der Ablauf wie folgt:

- September 2013: Konzeption
- Oktober 2013: Benennung der Mentees sowie der Mentorinnen und Mentoren
- November 2013: Gespräche mit Mentorinnen und Mentoren sowie mit den Mentees als Grundlage für das Matching der Tandems
- Dezember 2013: Matching und Auftaktveranstaltung
- Januar 2014: Rollenworkshop
- Mai 2014: Workshop für die Peergroups (erste Erfahrungen und Austausch)
 - Mentees
 - Mentorinnen und Mentoren
- Juni 2014: Themenveranstaltung (Weiterbildung)
- September 2014: Zwischenbilanz-Workshop
- Dezember 2014: Workshop für die Peergroups (Austausch)

- Mentees
- Mentorinnen und Mentoren
- Januar 2015: Themenveranstaltung (Weiterbildung)
- Juni 2015: Abschlussveranstaltung
- Juli 2015: Evaluation

Tatsächlich sollte das Cross Mentoring und die innerhalb des Programms angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen nicht in Konkurrenz zu den vielen Inhouse-Weiterbildungen der einzelnen Unternehmen stehen. Dennoch waren wir mit einer hohen Erwartungshaltung der Mentees zu Weiterbildungsveranstaltungen konfrontiert.

Insofern fanden Weiterbildungsveranstaltungen statt.

Es gab ein Arroganz-Training mit Herrn Dr. Modler (Verfasser des Buches „Das Arroganzprinzip“), einen Genderworkshop und eine Veranstaltung, die die Mentees organisiert haben, zu offenen Fragen, die die Mentees in größerer Runde mit den Mentorinnen und Mentoren klären wollten. Hier standen u. a. Themen wie Stressmanagement in der Praxis und Vereinbarkeitsfragen im Vordergrund einer sehr gelungenen Diskussionsveranstaltung.

Die Schirmfrau Claudia Schall, Chefredakteurin von Radio Köln, die dieses Projekt begleitet hat, war bei der Durchführung von Weiterbildungs- und Diskussionsveranstaltungen sehr aktiv und hat für die Mentees zahlreiche Abendworkshops angeboten. Hierin wurden Themen wie professionelles Auftreten oder Karriereentwicklung bearbeitet. Insgesamt waren diese Veranstaltungen ein wertvoller Beitrag für die Mentees.

Darüber hinaus hat es in jedem Unternehmen eine von den Mentees organisierte Unternehmensvorstellung gegeben. So haben sich alle Unternehmen den Teilnehmenden am Cross Mentoring vorgestellt und erläutert, was sich so alles hinter dem Unternehmen verbirgt. Die Vielfalt war hier ebenfalls sehr beeindruckend, da vom Finanzprodukt über die Berührungspunkte mit der Stadtverwaltung, die Versorgung mit Trinkwasser und Strom, der Logistik einer Messe bis zum Motor für Baumaschinen und Traktoren viele Einblicke in Unternehmen, Strukturen und Kulturen gegeben wurden. Auch diese sollten – so die Intention – in den Tandems aufgenommen werden, um praktische Erkenntnisse generieren zu können.

Die Mentees haben sich nicht nur in die Organisation ihrer eigenen Veranstaltung mit den Mentorinnen und Mentoren und die Unternehmensvorstellungen eingebracht, sondern auch in die Gestaltung der Abschlussveranstaltung. Eine kreative Gestaltung und eine professionelle Organisation haben so dem Cross Mentoring Programm einen sehr guten Ausklang beschert.

Gleichwohl muss man die Rückmeldung der Mentees zur Kenntnis nehmen, dass der Aufwand für die Organisation der Veranstaltungen als zu hoch angesehen wurde. Sicherlich kann man entgegen halten, dass dies – und so war es gedacht – Anlässe waren, an dem Ziel der eigenen Sichtbarkeit zu arbeiten. Schließlich waren im Auditorium mit den Mentorinnen und Mentoren wichtige Persönlichkeiten vertreten. Auch blieb der Hinweis, die Veranstaltungen nicht an der Verpflegung und an Give-aways auszurichten, sondern

am Kennenlernen des Unternehmens, teilweise ungehört. Hier besteht für weitere Durchführungen Nachsteuerungsbedarf.

18.12 Schwierige Situation während der Durchführung

Die schwierigen Situationen während des Cross Mentoring Programms waren überschaubar. Die Tandems haben selbstverständlich unterschiedlich gut funktioniert. Insgesamt lag aber die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Tandem bei den Mentees mit 8,4 auf einer 10 Punkte-Skala (10 = sehr zufrieden) sehr gut. Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der Antworten (siehe Abb. 18.2).

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass die Mentorinnen und Mentoren die Zusammensetzung des Tandems noch besser bewertet haben. Hier betrug der Durchschnittswert 9,5, wie die nachfolgende Grafik anhand der Verteilung der Antworten aufzeigt (siehe Abb. 18.3).

Betrachtet man die schwierigen Situationen, so lassen sich drei Aspekte als „schwierig“ beschreiben:

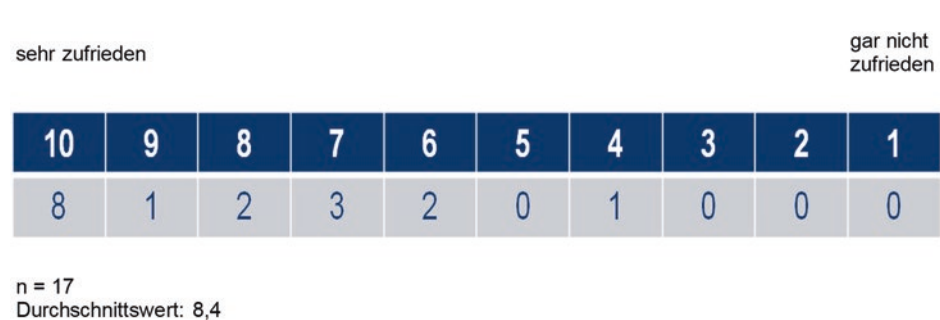


Abb. 18.2 Bewertung der Mentees

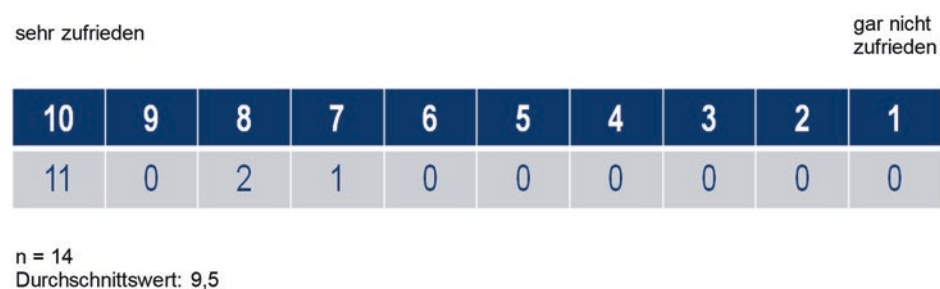


Abb. 18.3 Bewertung der Mentorinnen und Mentoren

1. Zeitbedarf
2. Shadowing
3. Erfüllung der Erwartungen

Zu 1, **Zeitbedarf**: Die generell hohe Arbeitsbelastung sowohl auf der Seite der Mentorinnen und Mentoren als auch auf der Seite der Mentees führte teilweise dazu, dass weniger Termine als beabsichtigt vereinbart werden konnten oder diese – im Übrigen von beiden Seiten – kurzfristig abgesagt werden mussten. Hinzu kommt, dass sich während eines Jahres durch dringende Projekte, Vertretungen, dringende und wichtige Arbeitsaufgaben die Prioritäten verschieben können. Teilweise zog dies in diesem Pilotprojekt auch bei den Betroffenen hohe Dienstreiseaufwände nach sich, was die Verfügbarkeit und die Möglichkeit zur Zeitinvestition ins Mentoring konterkarierte. Dies führte zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Was wurde unternommen?

Zum einen wurden diese Aspekte mit den Vertretungen der Unternehmen in der Steuerungsgruppe diskutiert. So konnten zusätzliche Aspekte in die Beurteilung der Situation einfließen. Eine Einschätzung, ob sich die Belastungssituation kurzfristig oder mittelfristig ändern würde, konnte reflektiert werden. Ferner wurden für einzelne Themen „Ersatzmentorinnen bzw. Ersatzmentoren“ rekrutiert. So waren andere Beteiligte durchaus willens, bestimmte Themen mit der betroffenen Mentee zu diskutieren. Auch Gespräche zwischen Beratung und Mentees konnten für Impulse sorgen.

Das Problem der zeitlichen Belastung wird uns in Cross Mentoring Programmen immer wieder begegnen, da es nicht immer eine Frage des Wollens ist, sondern in speziellen Situationen auch eine Frage des Könnens. Von Projektseite kann der Aufwand realistisch eingeschätzt und kommuniziert werden. In Sondersituationen sind dann Sonderlösungen zu finden. Es bleibt aber bei der Feststellung, dass auch viele Mentorinnen und Mentoren und viele Mentees sich mit einem hohen zeitlichen Engagement und einer hohen Präsenz bei unterschiedlichen Veranstaltung dem Programm gewidmet haben.

Zu 2, **Shadowing**: Um es deutlich zu sagen: Hier gab es ein unterschiedliches Verständnis zwischen Mentees und Mentorinnen und Mentoren zu Beginn des Programms, welchen Anteil und welchen Nutzen dieser Teil des Cross Mentorings haben sollte. Durch wiederholtes Intervenieren und Besprechen konnten die Mentorinnen und Mentoren von diesem Bestandteil des Programms – so es auch im Interesse der Mentee gelegen hat – überzeugt werden. Vieles wurde hier möglich gemacht – bis zu Teilnahme an Vorstandssitzungen und Begleitung bei Verbandstreffen. Hier half, auf Rückmeldung der Mentees zu reagieren und die Bedeutung, die Shadowing für die Mentees hat, herauszustellen. In einem folgenden Projekt muss (noch) stärker und von Anfang an auf diesen Punkt hingearbeitet werden. Gerade bei einer Laufzeit von 18 Monaten bietet das wechselseitige Erleben eine gute Möglichkeit, neue Impulse im Tandem zu diskutieren.

Zur Klarstellung sei aber darauf verwiesen, dass Shadowing nicht als Besprechungstourismus genutzt werden sollte, weil es „nett“ ist, dies auch einmal zu erleben. Fokus dieses Bestandteils ist es in diesem Programm gewesen, dass sich Mentee und Mentorin

bzw. Mentor in praktischen Situationen erleben, damit diese im Anschluss im Tandemgespräch diskutiert werden können. So bilden sich neue Impulse und Themen, die in keinem Führungskräfte-seminar thematisiert werden können. Schließlich bilden z. B. Besprechungen auch Politik ab und bieten eine Grundlage zu diskutieren, warum sich wer wie und zu welchem Zeitpunkt geäußert hat.

Zu 3, **Erfüllung der Erwartungen:** Schwierig wird es in Tandems dann, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden können und dies nur unzureichend thematisiert wird. Hier ist es ausgesprochen wichtig, dass die Information zur begleitenden Beratung gelangt, damit das Thema auch von hier aufgenommen und einer Klärung zugeführt werden kann. In diesem Cross Mentoring Programm war es nicht Bestandteil, aber es wird empfohlen, dass in regelmäßigen Abständen Dreiergespräche (Beratung plus Tandem) durchgeführt werden, damit diese Punkte rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden können.

Abschließend lässt sich anmerken, dass der enge Kontakt zwischen Beratung und Tandem wichtig ist, um diese Signale mitzubekommen. Dies sollte allerdings nicht als Verantwortungsübernahme für das Gelingen der Arbeit im Tandem gesehen werden. Diese liegt nach wie vor in erster Linie bei der Mentee. Unterstützung kann aber bei der Klärung gewährt werden. So lassen sich auch aus schwierigen Situationen im Tandem hohe Lern- und Entwicklungseffekte generieren.

18.13 Der Standortfaktor und die mediale Aufmerksamkeit

Mit der feierlichen Auftaktveranstaltung im Rathaus stand das Projekt im Fokus der Kölner Öffentlichkeit. In einer offiziellen Pressekonferenz, zu der die Stadt Köln ins Historische Rathaus eingeladen hatte, wurden die wichtigsten Fakten, die innovativen Ansätze und die ehrgeizigen Ziele zur Frauenförderung sehr anschaulich vermittelt. Auch die konkreten Erwartungen der Mentees standen im Fokus.

Insbesondere die lokale Presse Kölns berichtete text- und bildreich.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten Pressekonferenz waren:

- Claudia Schall (Schirmfrau, Radio Köln)
- Jürgen Fenske (Mentor, Vorstandsvorsitzender Kölner Verkehrsbetriebe)
- Catja Caspary (Mentee, koelnmesse)
- Marcus Schmitz (Geschäftsführer IGS Organisationsberatung)
- Guido Kahlen (Stadtdirektor, Stadt Köln)
- Gregor Timmer (Pressesprecher, Stadt Köln)
- Christine Kronenberg (Initiatorin, Stadt Köln)

Während der Projektlaufzeit erfolgte eine kontinuierliche lokalbezogene Medienberichterstattung – insbesondere durch Radio Köln. Weitere Artikel finden sich im Wirtschafts-magazin Köln (Herausgeberin Stadt Köln), der TOP-Köln, in der Fachzeitschrift

„Personalwirtschaft“ und in nahezu allen Mitarbeiterjournals der beteiligten Unternehmen.

Allein die Initiatorin hat das Projekt auf zahlreichen Tagungen und Konferenzen vorgestellt wie:

- IHK Köln
- Deutscher Städtetag
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)
- Zukunft Personal (Personalmesse Köln)
- dbb-akademie Berlin und Bonn
- Lohnhallengespräch Bottrop

18.14 Erfolge

Der Erfolg erklärt sich mit unterschiedlichen Indikatoren.

Zunächst zum messbaren Erfolg

Bereits nach 18 monatiger Projektdauer des Cross Mentorings hatten von den 17 Mentees neun eine berufliche Veränderung erfahren. Nach einer aktuellen Abfrage (Stand April 2016) ergeben sich 11 berufliche Verbesserungen. Dies bedeutet eine Erfolgsquote von 65 %!

Konkrete Beispiele für berufliche Verbesserungen der Mentees:

- Eine Mentee (Juristin bei RheinEnergie) hat ihre Führungsverantwortung weiter ausgebaut und leitet nun einen Geschäftsbereich mit 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zuvor 6). Sie wurde von ihrem Unternehmen für das „Cologne-Rotterdam-EMBA“-Programm der Uni Köln in Kooperation mit der Uni Rotterdam nominiert.
- Eine Mentee ist von ihrem Mentor erfolgreich darin gestärkt worden, eine „Gehaltsverhandlung“ zu führen. Ihre Stelle wird – verbunden mit einer deutlichen Gehaltsverbesserung – aufgewertet.

Auch wenn das Thema „Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ nicht zu den formulierten Zielen gehörte, kann es bei einem Mentoring für Frauen nicht außen vorgelassen werden. So ist es spätestens bei der Aufzählung der Erfolge wichtig aufzuführen, unter welchen Bedingungen die Mentees ihre Karriereschritte durch Mentoring geschafft haben.

- Frau W. (34 Jahre) ist als Leiterin des VermögensCenters ins Mentoring gestartet. Sie war Mutter eines vierjährigen Sohnes und hat während des Mentorings eine Tochter geboren. Mit Unterstützung ihres Unternehmens und ihres Mentors hat sie nun als zweifache Mutter, als vollzeit-beschäftigte Führungskraft, als Direktorin die Leitung einer Sparkassenfiliale mit ca. 45 Beschäftigten und drei Teams übernommen.

- Frau C. (34 Jahre) startete als Gruppenleiterin für Event und Veranstaltungsdesign und geht mit Abschluss des Mentorings für ein Jahr und zwei Monate in Elternzeit. In dieser Zeit wurde eine höherwertige Stelle in ihrem Unternehmen ausgeschrieben. Frau C. hat sich aktiv auf diese Stelle beworben, wurde ausgewählt und wird nun schon nach einem Jahr zurück in den Beruf gehen und die Position „Gruppenleiterin Kommunikationsmanagement“ ausführen. Ihr Mann übernimmt die verbleibenden zwei Monate der Elternzeit, bis ihr Sohn von einer Tagesmutter betreut werden kann.

Als bereits erfolgreiche Fach- und Führungsfrauen begaben sich die 17 Mentees mit insgesamt 10 Kindern in das Cross Mentoring. Zusammen 10 Kinder – dieser Hinweis in der von den Mentees gefertigten Zeitschrift und die ausdrückliche Erwähnung bereits bei der Auftaktveranstaltung, war ihnen wichtig. Alleine in der Zeit des Projektes haben die Frauen weitere drei Kinder zur Welt gebracht und können heute (ca. 2,5 Jahre nach Projektstart) auf insgesamt 15 Kinder „blicken“. Sie haben gezeigt, dass Karriere – auch mit Kind – möglich ist. Sie waren mutig und engagiert und tragen bis heute den Willen zu Führung, Verantwortung und Entscheidungen in sich.

Nicht messbare Erfolge

Das nachhaltige Netzwerk

Zunächst ist festzustellen, dass nach fast einjährigem Projektabschluss alle Tandems nach wie vor in Beziehung stehen und sich zu unterschiedlichen Themen austauschen. Auch die Peergroup der Mentees trifft sich noch regelmäßig. Zu einer weiteren Fortbildung zum Thema „Karrierekompetenz“ hat die Stadt Köln alle Mentees eingeladen.

Visibility

Der Bekanntheitsgrad der Mentees hat sich sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der großen Gruppe der Teilnehmenden erhöht und wird von den Mentees mit einem Schulnotenwert von 2,5 angegeben.

So ist die hohe Präsentations- und Moderationsfähigkeit einer Mentee (Stadtplanerin) bereits zu Projektbeginn erkannt worden. Sie fungiert zwischenzeitlich als gefragte Moderatorin und hat u. a. durch eine Veranstaltung im Rathaus mit 600 Gästen geführt.

18.15 Persönliches Resümee der Beratung

Das Cross Mentoring Programm in Köln war ein Pilotprojekt, welches aus Sicht der Beratung erfolgreich verlaufen ist. Die hohe Zufriedenheit mit dem Projekt (Mentees Durchschnittswert 7,7, Mentorinnen und Mentoren 8,4 auf einer 10er-Skala; 10 = sehr zufrieden) zeugt davon.

Jedes Projekt – und dies muss nicht nur ein Pilotprojekt sein – eröffnet aber auch Verbesserungsmöglichkeiten. Ein Aspekt, der aus Sicht der Beratung sinnvoll ist, ist die Ausschreibung und die Durchführung eines Auswahlverfahrens für die Teilnahme an einem solchen Projekt. Bei diesem Pilotprojekt wurden die Teilnehmerinnen angesprochen und von den Unternehmen benannt. Jede hätte natürlich die (theoretische) Möglichkeit gehabt,

„nein“ zu sagen. Dies stößt allerdings an praktische Grenzen, wenn jemand schon benannt und ausgewählt worden ist. Dadurch, dass aufgrund dieser Tatsache keine oder wenig Auseinandersetzung mit der Maßnahme und der individuellen Zielsetzung stattgefunden hat, waren einige Teilnehmerinnen nicht im Bilde bzw. nicht in der Rolle der Mentee. Eine solche Maßnahme ist sicherlich „mehr wert“, wenn sich jemand damit auseinandersetzen und dies auch in einem Auswahlverfahren dokumentieren muss. Für ein Unternehmen steigt grundsätzlich damit die Wahrscheinlichkeit, die Mentees auszuwählen, die für sich auch einen hohen Nutzen in dem Programm sehen und mit hohem Engagement dabei sind.

Ein weiterer Aspekt – dies ist beim Thema Shadowing bereits angeklungen – liegt darin, dass die Rolle des Mentors bzw. der Mentorin noch deutlicher kommuniziert werden muss. Dies inkludiert die Anforderungen und Erwartungen. Am meisten macht sich dies beim Zeitbedarf bemerkbar. Auch die Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen, vor allem beim Kick-off Workshop muss klar und in Einigkeit mit dem Unternehmen kommuniziert werden.

Ferner ist es förderlich, wenn mehr Mentorinnen und Mentoren als Mentees zur Verfügung stehen, damit die Qualität des Matchings hinsichtlich der Passung steigt. Dies ist keine Aussage zur „Qualität“ der Mentorinnen und Mentoren, sondern lediglich im Hinblick auf die Übereinstimmung zwischen Zielsetzungen und Persönlichkeiten. Innovativ – aber ausprobiert – ist hier der Gedanke, dass sich die Mentorinnen und Mentoren auch auf die Teilnahme bewerben müssen. Selbstverständlich ist die Praxis in den Unternehmen zu berücksichtigen und das Bemühen der Personalerinnen und Personaler, Mentorinnen und Mentoren zu rekrutieren, zu beachten.

Ein weiterer Aspekt, der aus dem Pilotprojekt Cross Mentoring gelernt werden sollte, ist die Klarheit in den Angeboten. Im Pilotprojekt wurden die Weiterbildungsmaßnahmen zum Beispiel mit den Mentees zusammen entwickelt, der Bedarf bei diesen abgefragt. Hier ist Klarheit zu Beginn eines Cross Mentoring Programms aus Sicht der Beratung förderlich, damit Erwartungen nicht enttäuscht und unnötige Aufwände für Abfragen und Organisation vermieden werden. Dies lässt sich im Übrigen auch auf andere Aspekte übertragen. So wäre es auch hilfreich gewesen, wenn zum Beispiel die Anforderung, Unternehmensvorstellung und Abschlussveranstaltung zu gestalten, von vornherein kommuniziert worden wären.

Abschließend ist es hilfreich, wenn sich alle Beteiligten, d. h. Geschäftsführung, Personalabteilung, Führungskraft der Mentee und Mentee darüber einig sind, dass diese Fortbildungsmaßnahme einerseits Zeit benötigt und eine Investition des Unternehmens in eine Mitarbeiterin, andererseits aber auch ein zusätzliches Engagement der Mentee in die eigene Entwicklung ist. Dies wird durch eine notwendige Bewerbung unterstützt.

Vor diesem Hintergrund ist ein Cross Mentoring Programm – und dies hat das Pilotprojekt in Köln gezeigt – eine hervorragende Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln, die Sichtbarkeit zu erhöhen und die eigene Karriere zu forcieren. Es bietet die Option, das zu lernen, was in keinem Seminar vermittelt werden kann: die Politik, die ungeschriebenen Spielregeln und den Einblick in andere Verhaltensmuster. Der Cross Gedanke bringt dann den zusätzlichen Nutzen, dass viel unvoreingenommener

über Erfahrungen gesprochen werden kann, weil die politische Abhängigkeit nicht gegeben ist. Ferner ermöglicht er den Einblick in andere Unternehmenskulturen und somit die Erweiterung des Blickwinkels. Insofern nicht nur ein gelungenes Projekt, sondern auch ein hervorragendes Personalentwicklungsinstrument mit vielen Wirkungen auf die eigene Unternehmenskultur.

18.16 Persönliches Resümee der Initiatorin

Mentoring ist die kostengünstigste und effektivste Förderung von Talenten!

Diese Aussage bringt es auf den Punkt und hat sich bei den intensiv begleiteten vier Mentoringprojekten für Frauen bestätigt.

Was ist wichtig, damit Mentoring erfolgreich verläuft?

- Ein Mentoring-Programm, ob Intern oder Cross, sollte nicht von der unternehmens-eigenen Personalentwicklung, sondern stets für die gesamte Projektdauer von einem externen Beratungsunternehmen begleitet und gesteuert werden. Hierfür sprechen zahlreiche Gründe, vorausgesetzt, das Unternehmen ist sorgfältig ausgewählt und kann sich mit den Kernzielen des Mentorings identifizieren. In diesem Mentoring ging es um Frauenförderung und so war eine hohe Genderkompetenz unabdingbare Voraussetzung. Im Rahmen der Prozessbegleitung zeigte sich auch ein kontinuierlicher Blick auf die Tandembeziehung aus der sogenannten Metaebene als notwendig, um steuernd einzugreifen und ggfs. (auch Beziehungs-)Konflikte aufzufangen. Für eine externe Begleitung spricht die Neutralität, die Distanz und der Kosten-Nutzen-Aspekt. Letztlich dokumentiert die Entscheidung für eine externe Begleitung die Besonderheit des Projektes, den professionellen Ansatz und damit die Wertschätzung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin gegenüber den beteiligten Mentees, Mentorinnen und Mentoren.
- Unterstützen kann die Initiatorin die Aussage des Beratungsunternehmens (siehe Ziffer 15) zum Thema „Auswahl der Mentees“. Ein unternehmensinternes Ausschreibungsverfahren mit Profil- und Zielbeschreibung für die Teilnahme an einem solchen Projekt und ein formales Auswahlverfahren nach der Bestenauslese tragen zu mehr Transparenz, höherer Akzeptanz und einem gesunden Konkurrenzdenken innerhalb des Unternehmens bei. Letztlich erhalten alle Bewerberinnen durch ein Auswahlverfahren eine weitere Visibility und eine verbesserte Potenzialeinschätzung. Mit Blick auf das Matching kann eine passgenauere Zuordnung erfolgen.
- Unabdingbar für Mentoring ist die Peergroup der Mentees. Alle Teilnehmerinnen an städtischen Mentoring-Programmen (derzeit 40 Mentees) stehen noch in Kontakt. Die Mentees des 2008 initiierten Pilot-Mentorings treffen sich noch heute zu Stamm- und Mittagstischen und planen gemeinsame Ausflüge. Das Entscheidende allerdings ist, dass sie sich nach wie vor gegenseitig in ihrer Karriereplanung unterstützen und dabei jeden Konkurrenzgedanken außen vorlassen. Und, sie sind im Unternehmen präsent: d. h. keine „Nachfolgeüberlegungen“ für Führungspositionen im Unternehmen Stadt Köln mehr ohne Mentees!

Über die Autoren



Christine Kronenberg (Diplom Verwaltungswirtin) war bis August 2016 Leiterin des Amtes für Gleichstellung von Frauen und Männern der Stadt Köln. Im Dezember 2016 hat sie mit 13 namhaften Kölner Unternehmen das Bündnis MIT FRAUEN IN FÜHRUNG gegründet und ist seitdem Geschäftsführende Inhaberin von FEMALE RESOURCES. Sie ist Autorin und Referentin für Gleichstellungs- und Personalthemen und Dozentin für Führungskräfte. Sie hat zahlreiche Mentoring Projekte für Frauen initiiert und intensiv begleitet, so auch das Cross Mentoring mit sieben großen Kölner Unternehmen. Als Expertin zu Themen wie konzeptionelle betriebliche Frauenförderung, Vereinbarkeit, Mentoring, Cross Mentorin und Führen in Teilzeit berät sie nun Unternehmen.



Marcus Schmitz ist Gesellschafter und Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH in Köln. Seine Beratungsthemen sind Führung sowie die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Unternehmen. Zu diesem Thema begleitet er Projekte in großen und mittelständischen Organisationen z. B. zu Chancengleichheit (hier auch Mentoring- und Cross Mentoring-Programme), generationenbewusster Führung und Vereinbarkeit für Männer und Frauen. Ergänzend hat er zahlreiche Untersuchungen durchgeführt und Bücher sowie Fachartikel veröffentlicht. Marcus Schmitz hat Betriebswirtschaft studiert und war danach fünf Jahre im Gerling-Konzern in verschiedenen Funktionen im HR Bereich tätig.

Karin Bäck

Zusammenfassung

Das Ziel von PepperMINT (MINT steht als Abkürzung für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) ist, das Profil von Mitarbeiterinnen zu „schärfen“ bzw. Mitarbeiterinnen beim Start und Aufbau ihrer beruflichen Karriere zu unterstützen. Das Programm bietet dazu Cross Mentoring und Führungsentwicklungs-Seminare an. Zielgruppe sind Industrie-Unternehmen und technische Dienstleister aus der Metropolregion Rheinland. Neben motivierten Mitarbeiterinnen profitieren die teilnehmenden Unternehmen nachweislich von einem attraktiven Arbeitgeber-Image beim Recruiting von qualifizierten Mitarbeitern. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, attestiert in der MINT CHARTA KÖLN (Die MINT CHARTA KÖLN wird den Unternehmen auf den jährlichen Kick-offs von Vertretern der NRW-Landesregierung überreicht.), wird inzwischen nicht nur von Frauen als wichtiges Kriterium bei der Auswahl des Arbeitgebers angegeben.

K. Bäck (✉)
Career-Women in Motion e. V., Köln, Deutschland
E-Mail: baeck@peppermint-koeln.de

19.1 Ausgangsbasis von PepperMINT

19.1.1 Träger und Partner

PepperMINT (siehe Abb. 19.1) startete 2012 im Rahmen der Initiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“, die vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wurde. Seit Anfang 2014 wird PepperMINT privatwirtschaftlich von Career-Women in Motion e. V. [4] fortgesetzt.

Als offizielle Partner konnten die Stadt Köln, die IHK Köln/Rheinland sowie Fachverbände wie VDE, VDI, BioRiver, Web de Cologne und regionale Industrie-Initiativen gewonnen werden. In 2013 bis Anfang 2015 haben über 50 Mentees, Mentorinnen und Mentoren am PepperMINT-Programm teilgenommen.

19.1.2 Zielgruppe mittelständische Industrie und Industrie-Dienstleister

Weibliche Führungskräfte mit MINT-Qualifikation sind in der Industrie generell rar gesät und in den Chefetagen Fehlanzeige. Ausnahmen bestätigen die Regel: Dipl.-Ingenieurin Ines Kolmsee, bis 2014 CEO der SKW Stahl-Metallurgie Holding AG in München und seit 2015 Vorstandsmitglied der EWE AG. Gegenüber Konzernen schneidet der Mittelstand laut Statistiken noch schlechter beim Anteil weiblicher Führungskräfte ab. Mitarbeiterinnen mit leitender Funktion gibt es, wenn überhaupt, in den Bereichen Kommunikation, Finanzwesen und eventuell noch Marketing. In Produktion, Entwicklung und Vertrieb sind es die Ausnahmen [5].

Das gilt auch für den Anteil von Mitarbeiterinnen in diesen Bereichen. Als Minderheit sind sie vielfach bei Personalentwicklungs-Maßnahmen benachteiligt. Laut Studien der Helmut Schmidt-Universität [6] gibt es Anzeichen, dass sich viele Frauen in Seminaren, die überwiegend männlich besetzt sind, nicht einbringen. Es fehle ihnen der Mut oder das Selbstbewusstsein, eigene Standpunkte zu vertreten. Sie befürchten, sich lächerlich zu machen. Der Trainings-Erfolg für Mitarbeiterinnen und Unternehmen hält sich daher in Grenzen.



Unternehmensnetzwerk der Metropolregion Rheinland

Abb. 19.1 PepperMINT Logo

PepperMINT fokussiert deshalb mit dem gesamten Programm – Cross Mentoring, Führungsentwicklungs-Seminare und Begleitprogramm – auf die mittelständische Industrie und mittelständische Industrie-Dienstleister. Die Konzeption des Programms wurde speziell für diese Zielgruppe entwickelt.

19.2 Konzept Cross Mentoring

Charakteristisch für den Mittelstand sind allgemein flache hierarchische Strukturen. Für ein unternehmensinternes Mentoring birgt das die Gefahr, dass aus den Tandems persönliche Daten oder Gespräche im Unternehmen die informelle Runde machen könnten. Das bremst die Offenheit im Umgang miteinander und den Erfolg für beide. Kommen Mentee und MentorIn aus unterschiedlichen Unternehmen, wird das Risiko minimiert. Das hat die Entscheidung für Cross Mentoring bestärkt.

Basis ist ein Netzwerk von Unternehmen, das jedes Jahr neu für das Cross Mentoring-Programm akquiriert wird. Teilnehmer waren und sind u. a. AtlasCopco, AWB, Energiebau, HGK, Hydro Aluminium, INEOS, ITYX, NetCologne, QSC, Seven Principles.

Die Vorteile von PepperMINT-Cross Mentoring:

- Branchennähe erleichtert die Kommunikation der Tandems
- „Cross“ fördert Vertrauen und Offenheit der Tandems
- Einblick in unterschiedliche Unternehmens- und Führungs-Kulturen erweitert Blickwinkel sowohl für MentorIn als auch Mentee
- Unternehmensübergreifende Vernetzung stellt einen Zugewinn für den Erfahrungsaustausch im betrieblichen Kontext dar.

19.2.1 Basis

Das PepperMINT-Mentoring-Programm ist auf eine Laufzeit von einem Jahr ausgelegt. In dieser Zeit stehen Berater bei Fragen, Problemen oder beruflichen Veränderungen der Tandems zur Verfügung.

Die teilnehmenden Unternehmen unterschreiben eine Vereinbarung, die u. a. die Freistellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie den Verzicht der Mitarbeiterabwerbung beinhaltet.

19.2.2 Auswahl Mentees und MentorInnen

MentorInnen und Mentees werden von den teilnehmenden Unternehmen, meistens von den Vorgesetzten, benannt. Es wird vorausgesetzt, dass die MentorInnen mindestens dreijährige Führungserfahrung als AbteilungsleiterIn haben. Bei den Mentee-Frauen

wird erkennbares Führungspotenzial bzw. Erfahrung aus Team-, Gruppen- oder Projektleitung vorausgesetzt.

Da es wenig weibliche Führungskräfte in der Zielgruppe gibt, hat bisher die Zahl der männlichen Mentoren überwogen. Bezüglich der funktionalen Zugehörigkeit werden den Unternehmen keine Vorgaben gemacht. In der Praxis wurden bisher mehrheitlich MentorInnen aus technischen Bereichen benannt, was die Verständigung untereinander einfacher macht.

19.2.3 Programm

Das Mentoring-Programm wird mit vier Workshops, die jeweils in einem der teilnehmenden Unternehmen stattfinden, begleitet. Themen sind Instruktion und Matching, Erfahrungsaustausch sowie Evaluation. Eingeladen werden MentorInnen und Mentees.

19.2.3.1 Instruktion und Matching

Die meisten TeilnehmerInnen haben keine Erfahrung mit Mentoring-Programmen. Die Einführung gibt einen Überblick über die Mentoring-Modelle. Weiterhin lernen die TeilnehmerInnen die Besonderheiten des Cross Mentoring kennen, sie erfahren grundlegende Details über die Gestaltung und die Ziele der MentorIn-Mentee-Beziehung und bekommen eine Auswahl von Mentoring-Tools an die Hand, die sie wahlweise im Mentoring einsetzen können. Es wird unter anderem empfohlen, einen Vertrag über Ziel und Vorgehensweise zu schließen.

Das anschließende Matching von Tandems startet mit einem Elevator Pitch der Mentoren und Mentorinnen. Dabei geht es um eine kurze und überzeugende Präsentation der eigenen Person. Bereits im Vorfeld wurde allen Teilnehmern die Präsenz, soweit vorhanden, in sozialen Netzwerken wie XING, Facebook, Twitter etc. mitgeteilt. Mit diesem Know-how wählen die Mentees jeweils drei MentorInnen aus, mit denen Sie ein Vieraugengespräch führen möchten. Nach der Gesprächs-Session erfolgt die Zusammenstellung der Tandems auf Basis von Prioritäten, mit der die Mentees ihre Wunschkandidaten benennen.

Realistisch ist, dass einige MentorInnen besonders gefragt sind und mehrfach auf Platz eins landen. Ein Ausgleich lässt sich erfahrungsgemäß einvernehmlich mit den Mentees erzielen.

Die Workshops Instruktion und Matching werden von einer Mentoring erfahrenen Psychologin inhaltlich und organisatorisch geleitet.

19.2.3.2 Erfahrungsaustausch und Evaluation

Zum Erfahrungsaustausch werden zwei Workshops angeboten. Die Themen werden von den teilnehmenden Mentees und Mentoren eingereicht und im Format des World Cafés miteinander diskutiert. Konzept des World Cafés sind Thementische, an denen Probleme und Lösungen auf einem Tischtuch in einer Runde von sechs bis zehn Personen gesammelt

werden. Im PepperMINT-Programm findet alle 30 min ein Wechsel statt, sodass alle Workshop-TeilnehmerInnen an jedem Tisch mitgearbeitet haben. Die Moderation, Zusammenstellung und Präsentation der Ergebnisse pro Tisch erfolgt von gewählten Mentees oder MentorInnen.

Zusätzlich zu den Themenrunden hat lockeres Networking eine hohe Priorität.

Zum Workshop „Evaluation“ wird zur Halbzeit des Mentoring-Programms eingeladen. Ziel ist Analyse, Bewertung und Austausch der bisherigen Erfahrungen aus Mentoren- und Menteesicht. Das Ergebnis vermittelt auch neue Impulse für die Tandems. Nach einem Jahr erhalten alle TeilnehmerInnen einen Evaluationsfragebogen.

19.3 Erfahrungen mit PepperMINT – Cross Mentoring

Das PepperMINT-Programm hat in nur zweieinhalb Jahren bei Unternehmen, Wirtschafts- und Fach-Verbänden sowie Hochschulen einen hohen Bekanntheitsgrad in der Region erreicht. Trotzdem stellt sich die Akquisition in der Zielgruppe Industrie und Industrie-Dienstleister aufwendig und problematisch dar. Das häufigste Argument, man habe keine MINT-Mitarbeiterinnen, hat uns veranlasst, das Programm für alle Mitarbeiterinnen mit Führungspotenzial zu öffnen.

Die Unternehmen haben damit die Chance, PepperMINT als Nachweis für das Bemühen um die Erreichung von Zielgrößen in puncto Frauenquote einzusetzen. Zugzwang gibt es auch teilweise seitens der Lieferanten und Kunden. Speziell öffentlich-rechtliche und ausländische Firmen drängen immer mehr auf eine nachweisliche Diversity-Politik.

19.3.1 Akquisition und Partner

Zum Start von PepperMINT konnten die IHK Köln sowie die Stadt Köln als offizielle Partner gewonnen werden. Seitdem unterstützen beide das Projekt mit Veröffentlichungen in den eigenen Print/Online-Organen und mit Räumlichkeiten für Veranstaltungen.

Für die direkte Akquisition von Unternehmen werden Veranstaltungen von IHK und Stadt Köln sowie von regionalen Fachverbänden wie VDE, VDI, Web de Cologne, Bio-River, Zukunft durch Industrie, etc. genutzt. Mit Imagebroschüren [7] und Flyern sowie persönlicher Präsenz wird die Aufmerksamkeit auf PepperMINT gelenkt. Die Veranstalter weisen zusätzlich auf das Programm hin. Die Flyer enthalten neben einer Kurzbeschreibung die Logos aller teilnehmenden Unternehmen (siehe Abb. 19.2). Die persönlichen Kontakte, die auf den Veranstaltungen entstehen, sind sehr hilfreich als Türöffner für die Vorstellung von PepperMINT bei Geschäftsführern und/oder Personalleitern.

Die zahlreichen Kontakte aus den Veranstaltungen werden regelmäßig per PepperMINT-Newsletter über Aktuelles aus dem Unternehmensnetzwerk informiert. Mit Einladungen zum jährlichen PepperMINT – Kick-off und zu Kamingesprächen mit ausgewählten Referenten zu aktuellen Themen aus der Wirtschaft wird das Interesse gepflegt.

Der Newsletter wird zusätzlich an die regionale und überregionale Presse versandt. Die Redakteure erhalten außerdem Einladungen zu Veranstaltungen wie Kamingsgesprächen, Kick-off oder Kongressen, auf denen PepperMINT vertreten ist.

Die Internet-Plattform www.peppermint-koeln.de steht allen Netzwerk-Unternehmen und -Verbandspartnern für Pressemeldungen und Ankündigung von Veranstaltungen zur Verfügung. Vice versa laden die Verbände zu Terminen und Veranstaltungen von PepperMINT ein.

19.3.2 Akzeptanz von PepperMINT – Cross Mentoring in den teilnehmenden Unternehmen

Zu befürchten war, dass Mitarbeiter sich aufgrund der „Bevorzugung“ von Kolleginnen diskriminiert fühlen. Die Welle der Empörung blieb aber aus. Dazu beigetragen hat zunächst sicherlich der Verweis auf die öffentliche Förderung des Programms. Hinzu kam, dass verantwortliche Personaler und Personalerinnen bereits im Vorfeld mit entsprechenden Argumenten versorgt wurden. Dazu wurden von PepperMINT spezielle Workshops angeboten.

Ein wesentliches Gegenargument war und ist die Dominanz männlicher Mentoren. Damit verlor der negativ besetzte Begriff „Frauenförderung“ seine Grundlage. Beim PepperMINT-Programm wird auch deswegen ausschließlich von Personalentwicklung oder Empowerment gesprochen. Verstärkend wirkt, dass Mentoring von den Unternehmen nicht nur für die Mentee sondern auch für die MentorIn als Personalentwicklungs-Maßnahme verstanden wird.

Die Erfahrungen mit den männlichen Mentoren waren und sind außerordentlich positiv. Sie nehmen ihre Aufgabe sehr engagiert und mit Begeisterung wahr. Man kann davon ausgehen, dass sie bei der nächsten Besetzung einer Führungsposition darauf achten werden, dass sich auch Mitarbeiterinnen bzw. Frauen bewerben. Für die Mentees war und ist es eine Chance, männliche Vorgesetzte in einem neuen Licht zu sehen.

19.3.3 Ergebnisse der Evaluationsumfrage

Die Evaluationsfragebögen, die am Ende des Mentoring-Programms an Mentoren und Mentees verschickt werden, geben ein wichtiges Feedback zur persönlichen Bewertung von Verlauf, Erfahrungen und Resultaten.

Die Auswertung der Evaluations-Fragebögen aus 2014 (Rücklaufquote 70 %) ergab, dass Mentoring als wichtiger Baustein der Führungskräfteentwicklung bewertet wird. 90 % votierten mit „sehr wichtig“ und „wichtig“. Die Mehrheit der Mentees verwies darauf, dass Mentoring in Verbindung mit korrespondierenden Seminaren angeboten werden sollte. Damit könne ein noch besseres Ergebnis erzielt werden.

Rund 95 % beurteilten ein firmenübergreifendes Mentoring-Programm als „sehr wichtig“ und „wichtig“. „Gerade in meiner schnelllebigen Branche ist es wichtig, sich mit anderen Firmen auszutauschen und positives Feedback zu bekommen. Das hat mein

Selbstbewusstsein gestärkt“ so eine Teilnehmerin. Es habe den Austausch mit dem Mentor außerdem interessanter gemacht. Und: „Mit Cross Mentoring hat man den Vorteil, bestimmte Themen auch mal von außen betrachten zu können und seinen Blickwinkel zu erweitern“. Den meisten Mentees war die gute Vertrauensbasis zu ihrem Mentor wichtig: „Wir sind sehr offen miteinander umgegangen. Mit einem Mentor aus meiner Firma wäre das nicht möglich gewesen.“

Die Frage, welche Auswirkungen das Mentoring-Programm auf die eigene Einstellung zur Führung hatte, wurde mehrheitlich positiv beantwortet. 90 % bestätigten, dass das Vertrauen in das eigene Führungspotenzial gestärkt wurde.

Allgemeiner Tenor des Feedbacks von Mentees:

- „Ich konnte von erfahrenen Führungskräften lernen und meine eigenen vermutlichen „Schwächen“ bzw. Herausforderungen reflektieren“.
- „Führung hängt nicht vom Geschlecht ab, sondern von der Persönlichkeit des Vorgesetzten. Ich kann mir jetzt vorstellen, eine Führungsrolle zu übernehmen.“
- „Ich fühle mich gestärkt und kann mir jetzt vorstellen, eine Teamleiteraufgabe zu übernehmen. Ich bin selbstsicherer geworden und traue mir einfach mehr zu.“

19.4 Fazit

PepperMINT wird von den bisherigen Teilnehmern als wichtiger Baustein in der Personalentwicklung bewertet. Weitere Ergebnisse sind:

- Cross Mentoring wird im Kontext von PepperMINT mehrheitlich positiv beurteilt.
- Gemischte Tandems entkräften den negativ besetzten Begriff „Frauenförderung“ und das Argument der Diskriminierung von Männern.
- Die Mehrheit der Mentoring-TeilnehmerInnen bestätigt, dass ihr Vertrauen in das eigene Führungspotenzial gestärkt wurde.
- Mentees bevorzugen Mentoring in Verbindung mit Führungskräfte-Seminaren.

Anhang

Siehe Abb. [19.2](#).

pepperMINT



MINT-CHARTA KÖLN 2014

Mixed Leadership in Technik und Vertrieb

Der nachweisliche Erfolg von gemischten Teams hinsichtlich Leistung, Innovation und Kreativität sowie der Fach- und Führungskrätemangel in naturwissenschaftlich-technischen Berufen forcieren das Interesse, Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation bei der Entwicklung ihrer beruflichen Ziele und Perspektiven zu unterstützen und ihr Profil zu schärfen. Die Maßnahme versteht sich als ein Baustein der Personalpolitik zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs.

Die Teilnehmer am Projekt „PepperMINT – Kölner Unternehmensnetzwerk zur Förderung von weiblichen MINT-Nachwuchsführungskräften“ bekunden mit dieser Charta ihr unternehmerisches Interesse, alle Voraussetzungen zu schaffen, die die Chancengleichheit ihrer Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation gewährleistet.

Primäres Ziel im Rahmen des Projekts ist die Umsetzung eines Personalentwicklungs-Programms für Mitarbeiterinnen mit MINT-Qualifikation. Das Programm setzt sich aus Cross-Mentoring und Führungsentwicklungs-Seminaren zusammen. Die Teilnehmer fördern außerdem ein innovatives und flexibles Arbeitsumfeld und stärken die Grundsätze einer transparenten Leistungsbeurteilung bei der Besetzung von Führungspositionen.



Die Teilnehmer sehen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Kölner Unternehmensnetzwerks den Vorteil, Synergien und Erfahrungen nutzen zu können, die dem einzelnen Unternehmen in der Vielfalt nicht zur Verfügung stehen. Sie sind überzeugt, dass sich ihr Engagement sowohl nach innen als auch nach außen positiv auf ihr Image als attraktiver Arbeitgeber für weibliche MINT-Nachwuchskräfte auswirken wird.

In Kooperation mit:



Abb. 19.2 MINT-CHARTA KÖLN 2014

Literatur und Quellen

1. Career-Women in Motion e. V. wurde 2009 mit dem Ziel gegründet, die Internet-Plattform www.career-women.org, ein Wissens- und Informationsportal rund um das Thema Frau und Karriere, zu betreiben. Der Verein hat sieben Mitglieder.
2. Das Internetportal www.peppermint-koeln.de ist öffentlich, für Netzwerkteilnehmer gibt es einen geschützten Bereich mit Protokollen, Angeboten und Terminen.
3. Die MINT CHARTA KÖLN wird den Unternehmen auf den jährlichen Kick-offs von Vertretern der NRW-Landesregierung überreicht.
4. MINT steht als Abkürzung für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.
5. PepperMINT-Imagebroschüre 2015; Download über www.peppermint-koeln.de.
6. Quellen: Hoppenstedt, VDE, VDI.
7. Studie „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“, G. Elprana, M. Gatzka, S. Stiehl & J. Felfe, Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Mai 2009 bis Februar 2011 der Helmut-Schmidt-Universität.

Über die Autorin



Karin Bäck studierte Mathematik an der RWTH Aachen und Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Sie arbeitete u. a. als IT-Managerin in einem Maschinenbau-Unternehmen sowie als Marketing-Managerin bei Philips Kommunikations- und Informations AG. 1990 machte sie sich mit einer PR – und Marketing-Agentur mit Zielgruppe IT-Unternehmen selbstständig. Seit 2008 ist Karin Bäck Vorstandsvorsitzende von Career-Women in Motion e. V. Der Verein unterhält das Wissens- und Informationsportal www.career-women.org. Seit 2012 ist sie Head of PepperMINT.

Frauenförderung durch Cross Mentoring – Auswirkungen auf Selbstwirksamkeit und berufliche Entwicklung von Mentees

Beatrix Dietz, Frauke Fuhrmann und Susanne Kasten

Zusammenfassung

Nach wie vor dominieren Männer wichtige wirtschaftliche Positionen. Barrieren auf gesellschaftlicher sowie politischer, organisatorischer und persönlicher Ebene hindern Frauen daran, in Führungspositionen aufzusteigen. Die Selbstwirksamkeit, d. h. der Glaube an die eigenen Kompetenzen, ist eine zentrale persönliche Voraussetzung für die Übernahme von Managementpositionen. Mentoring hat sich als Instrument zur Frauenförderung bewährt, jedoch mangelt es an Studien zur Wirksamkeit von Cross Mentoring. Daher wurde anhand eines regionalen Cross Mentoring-Programms öffentlicher Unternehmen untersucht, inwieweit sich Cross Mentoring auf die Selbstwirksamkeit und berufliche Entwicklung von Mentees auswirkt. Die Ergebnisse qualitativer Interviews mit Mentees zeigen, dass die Selbstwirksamkeit durch die Reflexion der eigenen Erfahrungen, die Teilhabe an den Erfahrungen des/der Mentors/in sowie verbale Ermutigungen gestärkt werden kann. Zudem stellten sich berufliche Erfolgserlebnisse ein.

B. Dietz (✉)

Professur für Marketing, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: beatrix.dietz@hwr-berlin.de

F. Fuhrmann

Berlin, Deutschland
E-Mail: frauke.fuhrmann@fau.de

S. Kasten

Berlin, Deutschland
E-Mail: frlkasten@yahoo.de

20.1 Aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen

Frauen sind heutzutage genauso gut qualifiziert wie Männer, dennoch sind gesellschaftlich, politisch und vor allem wirtschaftlich entscheidende Positionen nach wie vor hauptsächlich von Männern besetzt. So nimmt Deutschland in der Kategorie „Economic Participation and Opportunity“ des Global Gender Gap Index 2015 lediglich Platz 38 von 145 betrachteten Volkswirtschaften ein – eine Verschlechterung zum Vorjahr um 4 Ränge [48]. Von 40 Ländern, die den Frauenanteil in Aufsichtsräten bzw. Boards von börsennotierten Unternehmen angaben, belegt Deutschland mit 2,8 % den letzten Platz [48]. Auch nach dem IAB-Betriebspanel hat sich seit zehn Jahren die Repräsentation von Frauen in der obersten Führungsebene privatwirtschaftlicher Unternehmen kaum verbessert – von 24 % Frauenanteil in 2004 auf 25 % in 2014 [25]. Leichte Anstiege zeigen sich lediglich auf der zweiten Führungsebene – hier lag der Frauenanteil in 2014 bei 39 % (2004: 33 %). Je größer jedoch die Unternehmen sind, desto weniger Aufstiegschancen haben Frauen [25]. Tradierte Rollenbilder sowie bewusste und oftmals unbewusste Stereotype über Frauen und Männer erschweren nach wie vor den Aufstieg für Frauen [36, 47]. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wird der Einsatz spezieller Maßnahmen zur Förderung von Frauen gefordert, sodass sich jede/r Beschäftigte frei entfalten und seine/ihre Fähigkeiten erfolgreich für die Erreichung der Unternehmensziele einbringen kann [9].

Die Wichtigkeit der Förderung von Frauen wird neben der Erweiterung der Basis an qualifizierten Arbeitskräften aus einer Reihe von Gründen in Studien betont: Hierzu gehören die zunehmende internationale Verflechtung von Unternehmen auf Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten und das vermehrte Arbeiten in funktionsübergreifenden Teams [32]. Darüber hinaus wird vermutet, dass durch die personelle Vielfalt (Diversity) verschiedenartigere Perspektiven, Erfahrungen und Kenntnisse in Unternehmen vorliegen, die zu besseren Problemlösungen und Entscheidungen sowie zu kreativeren und innovativeren Produkten führen [10, 28, 42].

Auch für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen zählt sich eine ausgeglichene Repräsentation von Frauen und Männern in Führungspositionen bei Vorliegen bestimmter Unternehmenseigenschaften aus. So zeigt eine Studie, dass ein hoher Frauenanteil in der Gesamtheitsgesellschaft und die Vermarktung von Produkten bzw. Dienstleistungen an private Kund/innen förderlich sind [31]. Von einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis profitieren ferner jene Unternehmen, in denen die Mitarbeiter/innen in wichtige Entscheidungen – z. B. hinsichtlich der Unternehmensstrategie – einbezogen werden [41], und Unternehmen, die eine Innovationsorientierung verfolgen [12].

Eine aktuelle groß angelegte Studie in 91 Ländern, die eine positive Wirkung von Frauen in Führungspositionen auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg nachweist, zeigt die Bedeutung nationaler Charakteristika auf die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen. Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen ist in Ländern zu finden, in denen die mathematischen Fähigkeiten von Mädchen hoch sind und damit das Stereotyp, Mädchen bzw. Frauen seien schlechter als Jungen bzw. Männer

in Mathematik, widerlegt wird. Zudem weisen Länder, in denen durch die Gewährung von Vaterschaftsurlaub die Fürsorgearbeit nicht ausdrücklich Frauen zugeschrieben wird und es keine Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen gibt, ein größeres Geschlechtergleichgewicht auf [35].

20.2 Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen: Barrieren und Instrumente

In Deutschland mangelt es an diesen positiven Voraussetzungen und der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen stehen Barrieren auf verschiedenen, miteinander verzahnten Ebenen entgegen (siehe Abb. 20.1).

20.2.1 Gesellschaftliche und politische Barrieren

Noch immer ist eine geschlechtliche Arbeitsteilung in Deutschland zu beobachten, bei der Männer voll erwerbstätig sind und Frauen neben ihrer Beschäftigung – häufig in Teilzeit – den Großteil der Haus- und familiären Fürsorgearbeit übernehmen. Dies führt zu einer Doppelbelastung für Frauen und zu Nachteilen hinsichtlich Einkommen,



Abb. 20.1 Barrieren bei der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

beruflicher Position und sozialer Sicherung [38]. Die geschlechtliche Arbeitsteilung basiert auf gesellschaftlichen Denkweisen und Werten, die Männern und Frauen aufgrund ihres biologischen Geschlechts unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltens-/Lebensweisen zuschreiben und von ihnen oftmals von Kindheit an verinnerlicht werden. Frauen werden als beziehungsorientiert und fürsorglich und Männer als konkurrenz-, gewinnorientiert und führungsstark wahrgenommen [38].

Auf politischer Ebene unterstützen steuerliche Anreize wie das Ehegattensplitting oder Familienmaßnahmen wie die beitragsfreie Mitversicherung oder das Betreuungsgeld in Verbindung mit dem Mangel an Betreuungsplätzen die Aufrechterhaltung der genannten tradierten Rollenerwartungen und -verteilungen [38].

20.2.2 Organisatorische Barrieren

Unternehmen sind Teil einer Gesellschaft und so wirken die dort herrschenden Denkweisen und Werte auch in diese hinein. Daher sind Unternehmensstrukturen und -kulturen auch nicht geschlechtsneutral [1]. So gelten einerseits Eigenschaften, die eher Männern zugeschrieben werden, als relevant für die Ausübung von Führungspositionen – bekannt auch als „think manager-think male“-Phänomen [27, 44]. Andererseits zeugt auch die Segregation von Tätigkeiten innerhalb von Unternehmen von Geschlechterrollen – so arbeiten Frauen häufiger in den Bereichen Personal und PR. Diese frauentypischen Bereiche werden jedoch als weniger relevant für Managementpositionen erachtet [18, 36]. Frauen gelten somit als ungeeignet für die Übernahme von Führungspositionen. Zeigen Frauen jedoch die für eine Führungsposition als wichtig erachteten Persönlichkeitseigenschaften, werden sie als unsympathisch, unweiblich, gezwungen männlich und nicht-authentisch wahrgenommen, da es nicht dem stereotypischen Bild einer Frau entspricht [18, 36, 47].

Dies spiegelt sich auch in Vorbehalten von männlichen Managern gegenüber Frauen wider. Eine Studie identifizierte diesbezüglich drei Mentalitätsmuster, die sich in Unternehmen verschränken und eine weitere Barriere für Frauen bei der Erreichung von Führungspositionen darstellen [47]: Nach dem ersten Muster führten tradierte Rollenbilder zu einer grundsätzlichen Ablehnung von Frauen in Führungspositionen aufgrund ihres Geschlechts. Zudem störten Frauen die eingespielten Netzwerke. Manager des zweiten Mentalitätsmusters befürworteten zwar den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, aber aufgrund der gesellschaftlichen Rollen und Charaktereigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, fehle Frauen die Härte und somit die Eignung für das Top Management. Eine Frau, die entsprechende Führungseigenschaften zeige, könne zu einem Imageschaden für das Unternehmen führen. Nach dem dritten Muster wird die Gleichstellung von Frauen und Männern für gegeben erachtet, die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen wird der mangelnden Nachfrage und somit Motivation von Frauen zugeschrieben, die sich eher für eine Familie entscheiden und somit die erforderliche berufliche Kontinuität nicht aufweisen würden. Zudem fehle es Frauen häufig an Authentizität, wenn sie versuchten, die Rolle der Männer zu spielen.

Als weitere organisatorische Barriere muss das Fehlen standardisierter und transparenter Prozesse bei Stellenbesetzungen und Beförderungen genannt werden [18]. Dies führt dazu, dass Stellen häufig über persönliche Kontakte besetzt werden [6]. Da Menschen oftmals ihnen ähnliche Personen bei der Besetzung einer Stelle bevorzugen [21], Führungspositionen mehrheitlich von Männern besetzt sind und diese über informelle unternehmensinterne und -übergreifende Netzwerke Kontakt zu einflussreichen und sie unterstützende Mentoren bzw. Sponsoren verfügen („old-boys-networks“) [19, 36], wirkt sich dies nachteilig für Frauen aus. Frauen hingegen mangelt es häufig an professionellen Netzwerken, die ihrer beruflichen Weiterentwicklung förderlich sein könnten. Zudem wird die Abwesenheit von weiblichen Rollenvorbildern als weitere Barriere betrachtet [11].

Auch die Kriterien für Karrieren und Chancen einer beruflichen Weiterentwicklung sind nicht geschlechtsneutral: So wird einerseits angenommen, dass wesentliche Karriereschritte im Alter zwischen 30 und 40 Jahren erfolgen – also in einer Zeit der Familienplanung. Andererseits wird ein kontinuierlicher beruflicher Werdegang und uneingeschränkte örtliche und zeitliche Verfügbarkeit gefordert. Da diese Karrierevoraussetzungen die Lebenswirklichkeit von Frauen mit der hauptsächlichen Verantwortung für Haus- und Fürsorgearbeit nicht abbilden, werden sie mehrheitlich von der Übernahme von Führungspositionen ausgeschlossen. Selbst wenn Frauen keine Familie gründen oder dafür keine Unterbrechung nehmen oder danach nicht in Teilzeit arbeiten möchten, verhindert die „statistische Diskriminierung“, d. h. die Erwartung und Stereotype, dass Frauen in einem bestimmten Alter Kinder bekommen und sie stärker familien- als karriereorientiert sind, eine gleichberechtigte Förderung und Berücksichtigung von Frauen für Führungspositionen [18, 20, 38]. Diese unsichtbaren, aber hartnäckigen Barrieren, die Frauen in Organisationen (Unternehmen, Institutionen, Verwaltungen etc.) den Aufstieg in höhere Positionen verwehren, werden seit Mitte der 1980er Jahre als „gläserne Decke“ bezeichnet [18].

Da der Abbau gesellschaftlicher und politischer Barrieren sowie die Veränderung der Strukturen und Kulturen in Organisationen nur mittel- bis langfristig erfolgen können, sollen im Folgenden Barrieren betrachtet werden, die im Einfluss des Individuums liegen und somit kurzfristiger geändert werden können. Durch die aufgezeigte Verzahnung der Barrieren der verschiedenen Ebenen können allerdings Änderungen auf einer Ebene positiven Einfluss auf den Abbau der Barrieren anderer Ebenen ausüben.

20.2.3 Persönliche Barrieren

Zunächst wird, wie in Abschn. 20.2.2 bereits erwähnt, Frauen eine mangelnde Motivation zur Übernahme verantwortungsvoller Positionen und fehlender Karrierewille unterstellt, was mittlerweile aber durch mehrere Studien widerlegt ist [8, 14]. Vielmehr sind aufgrund der vorhandenen gesellschaftlichen Denkweisen und Werte und den damit verbundenen geschlechtskonformen Erwartungen seit Kindheit verinnerlichte Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltens- und Vorgehensweisen bei Frauen zu beobachten, die

sich häufig von denen von Männern unterscheiden. So meiden Frauen eher Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen, treten weniger aggressiv auf und pflegen einen anderen Kommunikationsstil, der zurückhaltender und weniger an Selbstmarketing als der Hervorhebung gemeinsamer Erfolge orientiert ist. Dies führt jedoch häufig zu einer geringeren Sichtbarkeit von Frauen bei den Personen, die Führungspositionen besetzen [18]. Die Problematik der Unterstellung des Mangels an Eigenschaften, die mit Führungsfähigkeit assoziiert werden, bzw. welche Folgen damit verbunden sind, wenn Frauen diese Eigenschaften aufweisen, wurde bereits in Abschn. 20.2.2 dargelegt und verdeutlicht die Verzahnung der Barrieren auf den verschiedenen Ebenen.

Während Männer Karrieren zielstrebig und langfristig angehen und planen, verfolgen Frauen eher eine inkrementelle Karrierestrategie, bei der sie sich schrittweise und jedes Mal aufs Neue vor der Übernahme der nächst höheren Position überlegen, ob diese für sie und ihre derzeitige Lebensphase gerade passend ist [7]. Zudem zeigen Frauen weniger Selbstvertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten [11], was häufig mit einer geringeren Selbstwirksamkeit verbunden ist.

Das Konzept der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) geht auf Bandura zurück und wird definiert als „people’s judgment of their capabilities to organize and execute courses of action to attain designated types of performances. It is concerned not with the skills one has but with the judgments of what one can do with whatever skills one possesses“ [3]. Somit umfasst die Selbstwirksamkeit die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, ein bestimmtes Ziel erreichen zu können. Wichtig ist hierbei, dass es nicht um das tatsächliche Vorhandensein der Fähigkeiten und Kompetenzen geht, sondern um die subjektive Überzeugung, eine Aufgabe ausüben und ein Ziel erreichen zu können [4]. Dabei erhöht ein optimistischer Glaube die Wahrscheinlichkeit, im Umgang mit Anforderungssituationen tatsächlich erfolgreich agieren zu können [4].

Der Selbstwirksamkeit wird für das Erreichen von anspruchsvollen Zielen, wie das Streben nach einer Führungsposition oder die Übernahme eines herausfordernden Projektes, eine wichtige Rolle zugeschrieben. Daher ist es von zentraler Bedeutung zu wissen, durch welche Einflussgrößen diese gestärkt und gefördert werden kann. Nach Bandura existieren vier wesentliche Quellen für den Erwerb von Kompetenzüberzeugungen, die im Folgenden Erläuterung finden [4, 46]:

1. Die eigenen Erfahrungen und Erfolgserlebnisse einer Person stellen einen zentralen Einflussfaktor dar. Werden Ziele erreicht und die Zielerreichung den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben, so führt dies zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeit.
2. Verfügt eine Person über keine Erfahrung hinsichtlich einer bestimmten Handlung, so fungieren Beobachtungen oder Erzählungen Dritter als Ersatz für die eigenen Erfahrungen. Somit können auch stellvertretende Erfahrungen die Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen.
3. Im Zuge der verbalen Ermutigungen können Erfahrungen zwar prinzipiell durch das eigene Erleben gesammelt werden, jedoch ist es für Personen oftmals schwer, die Qualität ihrer Handlungen zu beurteilen. Daher können die Selbsteinschätzung und

- der Glaube an die eigenen Kompetenzen durch das Feedback oder den motivierenden Zuspruch Dritter gestärkt werden. Sich selbst vorgesagte oder von anderen ausgesprochene Sätze wie „Ich traue dir zu, dass du das kannst“ oder „Aufgrund deines Könnens hast du die schwierige Aufgabe bewältigt“ können dafür hilfreich sein.
4. Im Rahmen des vierten Einflussfaktors der physiologischen und affektiven Zustände beurteilt ein Individuum seine subjektiven und emotionalen Erfahrungen und speichert diese ab. So kann z. B. ein hohes Maß an Erregung – wie Herzrasen oder empfundener Stress – die Selbstwahrnehmung negativ beeinflussen, sodass die Person meint, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Dies kann wiederum die Erreichung eines Ziels und entsprechende Verhaltensweisen hemmen.

20.2.4 Cross Mentoring als Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Um die besprochenen Barrieren zu überwinden und den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, bedienen sich Unternehmen heute einer Vielzahl an Instrumenten, die in Tab. 20.1 als Überblick dargestellt sind.

Im Weiteren soll das bereits seit Langem angewendete Konzept des Mentoring näher betrachtet werden, das zur Personalentwicklung eingesetzt wird und an der Überwindung persönlicher Barrieren ansetzt. Es beschreibt eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen, die sich auf unterschiedlichen Erfahrungs- und Hierarchiestufen befinden. In einem Mentoring-Programm betreut ein/e Mentor/in über einen Zeitraum von in der Regel einem Jahr eine Führungsnachwuchskraft (Mentee) auf folgenden Gebieten: Weitergabe

Tab. 20.1 Instrumente zur Förderung von Frauen

Planung	• Frauenförderung als Ziel der Unternehmensstrategie • Aufnahme von Frauenförderung in die Zielvereinbarung von Führungskräften
Personalbeschaffung	• Spezielle Kontakte, Veranstaltungen • Anzeigenkampagnen • Besondere Beachtung von Frauen in Auswahlverfahren
Weiterbildung	• Spezielle Trainings (z. B. Seminare, Workshops) • Veranstaltungen zum Thema Gender Diversity
Personalentwicklung	• Mentoring • Beachtung von Frauen bei Potenzialdiskussionen, Besetzungsentscheidungen, Auslandsentsendungen • Angebot von Fach-, Projektlaufbahnen
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	• Flexible Arbeitszeiten und -orte • Führen in Teilzeit • Kinderbetreuungsmaßnahmen

von Wissen und Erfahrungen, Stärkung der persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, Sichtbarmachen des Mentees im Unternehmen und berufliche Weiterentwicklung. Der/die Mentor/in nimmt dabei eine Vorbildfunktion ein [30, 49]. Im Idealfall stellt das Programm einen gegenseitigen Austausch dar, bei dem beide Beteiligte voneinander lernen können.

Zu dem Thema Mentoring und Mentoring-Beziehungen existiert bereits seit mehreren Jahren im Bereich des Personalmanagements und Gender Diversity Managements eine Fülle an wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur [2, 34, 40]. Obwohl Mentoring somit eines der wenigen relativ gut erforschten Instrumente zur Förderung von Frauen ist [2, 33], mangelt es jedoch an empirischen Studien zum organisationsübergreifenden Cross Mentoring [30, 45]. Dies überrascht, da sich diese Form derzeit in der Praxis zu bewähren scheint. So wurde bislang Cross Mentoring auch nicht explizit mit dem Konzept der Selbstwirksamkeit in Verbindung gebracht und untersucht, inwieweit sich dadurch die Selbstwirksamkeit von Frauen – die häufig geringer als die von Männern ausgeprägt ist und daher Frauen oftmals bei ihrem beruflichen Vorankommen hindert – erhöhen lässt. Dies ist daher Ziel des vorliegenden Beitrags.

20.3 Cross Mentoring des Kommunalen Arbeitgeberverband Berlin

Selbstwirksamkeit und der Glaube an die eigenen Kompetenzen sind, wie in Abschn. 20.2.3 erläutert, für Frauen wesentliche Faktoren, um die „gläserne Decke“ zu durchbrechen. Gerade das Cross Mentoring scheint für die Erhöhung der Selbstwirksamkeit ein geeignetes Instrument darzustellen, da es in einem informellen Rahmen die persönliche Entwicklung adressiert. Da bislang in der Literatur hierzu keine Erkenntnisse vorliegen, wurden an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin neun Interviews mit weiblichen Mentees im Alter von 25 bis 57 Jahren durchgeführt, die an dem Cross Mentoring-Programm des Kommunalen Arbeitgeberverband Berlin (KAV) teilnahmen.

Der KAV Berlin wurde 1953 gegründet und vertritt die Interessen der öffentlichen Arbeitgeber Berlins; so handelt er z. B. Tarifverträge aus und betreut seine Mitglieder (84 öffentliche Unternehmen und Einrichtungen) in Fragen des Arbeits- und Tarifrechts [22]. Dabei handelt es sich mitunter um kleinere Unternehmen mit ähnlichen Strukturen, sodass das organisationsübergreifende Cross Mentoring für diese eine kostengünstige Variante der Personalentwicklung darstellt, da sie von den personellen Ressourcen der anderen teilnehmenden Unternehmen profitieren können [15, 43]. Seit 2013 führt der KAV Berlin jährlich ein Cross Mentoring-Programm für seine Mitglieder durch – derzeit beläuft sich die Zahl der teilnehmenden Unternehmen auf neun (z. B. die Berliner Stadtreinigung, Stiftung Stadtmuseum, das Deutsche Institut für Bautechnik oder die Berliner Verkehrsbetriebe) [23].

In der Anfangsphase umfasste das Programm 28 weibliche Mentees, die sich intern um die Teilnahme bewerben mussten. Teilnahmevoraussetzung war und ist ein aktives Arbeitsverhältnis, das länger als die Dauer des Cross Mentoring-Programms besteht. Gerade in der

Anfangsphase sind eine gute Vorbereitung und Betreuung des Programms für ein erfolgreiches Cross Mentoring wichtig. So muss z. B. deutlich formuliert werden, was mit dem Programm erreicht und welche Personengruppe besonders angesprochen werden soll [30]. Im Unternehmen sollten die Mitarbeiter/innen durch entsprechende Benachrichtigungen oder Veranstaltungen von der Möglichkeit und von den Vorteilen einer Programmteilnahme in Kenntnis gesetzt werden. Dabei führt eine transparente Kommunikation zu einer breiten Akzeptanz des Programms innerhalb des Kolleg/innenkreises. Mentees erfahren z. B. über Publikationen, Newsletter, Flyer oder aber auch Informationsveranstaltungen des KAV Berlin von dem Programm – oder aber sie erhalten durch ihr Unternehmen z. B. durch den/die direkte/n Vorgesetzte/n, die Personalabteilung, den/die Gleichstellungsbeauftragte/n oder das Intranet Kenntnis davon. Anfänglich standen dem KAV Berlin für die Organisation und Moderation des Programms sowie beim Management von Konflikten und Problemen zwei spezialisierte externe Projektpartner zur Verfügung.

Mit zunehmender Professionalisierung des Cross Mentoring-Programms sowie mit größerer Anzahl an Teilnehmern (mit derzeit 35 Tandems) wurden Änderungen vorgenommen: So gibt es zum einen ein Auswahlverfahren, mit dem die Motivation der Bewerber/innen zur Programmteilnahme überprüft wird. Denn das Cross Mentoring wird für die/den Mentee nur dann Gewinn bringend sein, wenn sie/er eine hohe intrinsische Motivation hat, sich auf die Gespräche mit der/dem Mentor/in einzulassen und sich dadurch kontinuierlich weiterzuentwickeln. Intrinsische Motivation besteht dann, wenn der/die Mentee sich aus seinem/ihrer eigenen Willen heraus entscheidet, am Mentoring teilzunehmen, weil er/sie an den Programminhalten interessiert ist [30]. Zum anderen wird der KAV Berlin nun allein die Steuerung des Programms übernehmen, wobei in der Steuerungsgruppe Angehörige der teilnehmenden Unternehmen vertreten sind [24].

Der Ablauf des Cross Mentoring-Programms gliedert sich, wie in Abb. 20.2 dargestellt, in drei Phasen: die Auftaktveranstaltung mit dem Matching der Tandems, das eigentliche Cross Mentoring sowie die Abschlussveranstaltung.

Phase 1: Auftaktveranstaltung mit Matching

Jede neue einjährige Cross Mentoring-Runde des KAV Berlin beginnt mit einer Auftaktveranstaltung und dem sogenannten Matching der Teilnehmenden, also einem Findungsprozess von zueinander passenden Mentor/innen und Mentees, was als ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Cross Mentoring zu nennen ist [45].

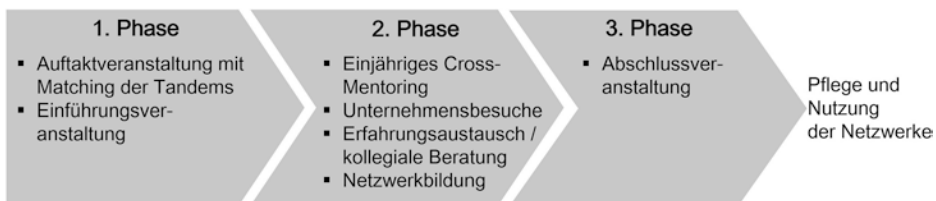


Abb. 20.2 Ablauf und Inhalt des Cross Mentoring-Programms des KAV Berlin

Nach der Präsentation der Profile der teilnehmenden Mentor/innen und Mentees zu Beginn der Auftaktveranstaltung treffen diese im Rahmen von Kurzinterviews – oder sogenannten Speeddatings – aufeinander. Danach gibt jede/r Teilnehmer/in an, mit welchen drei Mentees bzw. Mentor/innen er/sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen kann. Diese Angaben werden von den Mitgliedern der Steuerungsgruppe, die meist aus dem Personalbereich der teilnehmenden Unternehmen kommen, für das Matching miteinander abgeglichen. Die Steuerungsgruppe kennt die Teilnehmenden aus ihren jeweiligen Unternehmen und kann daher deren Erwartungen an das Programm im Matching berücksichtigen. Ein Tandem ergibt sich dann also aus übereinstimmenden Präferenzangaben. Mentees und Mentor/innen, die auf diese Weise noch nicht einem Tandem zugeordnet werden können, werden in einem Nachgespräch einander zugeteilt.

Die Einführungsveranstaltung im Nachgang der Auftaktveranstaltung bereitet die Mentor/innen und Mentees zusätzlich auf die Cross Mentoring-Beziehung vor. Dabei werden neben der Vorstellung der Zielsetzung des Cross Mentoring sowie der Darstellung von Tipps und Anregungen vor allem die Rollen der Mentees und der Mentor/innen erläutert. Insbesondere den Mentees kommt bei der Ausgestaltung der Tandembeziehung eine tragende Rolle zu. Der/die Mentor/in muss erkennen können, dass der/die Mentee motiviert ist und Unterstützung haben möchte. Zudem werden die Mentor/innen und Mentees nochmals hinsichtlich Gesprächsführung, Umgang mit Problemen und unterschiedlichen Meinungen von einem/einer Experten/in geschult, der/die auch während des Programms als Coach zur Verfügung steht.

Phase 2: Einjähriges Cross Mentoring

Nach der vorbereitenden Einführungsveranstaltung beginnt das eigentliche Cross Mentoring, welches ein Jahr umfasst. In dieser Zeit stellen die teilnehmenden Unternehmen den Mentoren/innen und Mentees jeweils 46 h Arbeitszeit zur freien Verfügung, wobei sich die Mentees in der Regel einmal im Monat für circa 1–3 h mit ihren Mentoren/innen an einem Ort ihrer Wahl treffen. Neben der eigentlichen Cross Mentoring-Beziehung findet ein zusätzliches Rahmenprogramm mit gegenseitigen Unternehmensbesichtigungen sowie Treffen statt, die zum einen dem Erfahrungsaustausch und der kollegialen Beratung und zum anderen der Bildung eines Netzwerkes dienen. Zudem gibt es nach einem halben Jahr einen Workshop, bei dem es neben Feedback um Anregungen für die zweite Hälfte des Cross Mentoring geht.

Phase 3: Abschlussveranstaltung

Am Ende des Cross Mentoring nehmen die Mentor/innen und Mentees an einer Abschlussveranstaltung teil, in der ein Resümee gezogen und von den unterschiedlichen Erfahrungen berichtet wird. Im Anschluss an das offizielle Cross Mentoring ist es empfehlenswert, die neu geknüpften Netzwerke mit Mentor/innen und Mentees weiterhin zu pflegen, sodass die gewonnenen Kontakte zum Tragen kommen.

20.4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die nachstehenden Ergebnisse verdeutlichen, dass Cross Mentoring ein sehr gutes Instrument ist, um die Selbstwirksamkeit von weiblichen Nachwuchsführungskräften zu erhöhen. Dies liegt einerseits an der organisationsübergreifenden Struktur des Cross Mentoring und andererseits an der dadurch bedingten Fokussierung der Beziehung auf die persönliche Entwicklung – da fachliche Schnittmengen zwischen Mentor/innen und Mentees nur bedingt vorhanden sind.

20.4.1 Beurteilung des Cross Mentoring-Programms

Insgesamt wurde das Programm von den interviewten Mentees sehr positiv und als Gewinn bringend beurteilt. Ihre Erwartungen wurden oftmals sogar übertroffen, was vor allem an der sehr guten Beziehungsqualität der Tandems lag, die als „persönlich“, „entspannt“, „offen“, „freundschaftlich“ und „vertraut“ beschrieben wurde. Zwei Tandems führten sogar über das Ende des Programms den Kontakt fort, was diese mit einer besonders engen und hilfreichen Tandembeziehung begründeten. Auffällig war hingegen, dass bei zwei Tandems, deren Paarung nicht frei gewählt, sondern durch die Steuerungsgruppe zugewiesen wurde, das Beziehungsverhältnis als weniger gut beschrieben wurde und daher auch der Kontakt deutlich seltener zustande kam – was nochmals die große Bedeutung des Matching für ein erfolgreiches Cross Mentoring verdeutlicht.

Im Rahmen des Cross Mentoring stehen die Teilnehmer/innen in keinem direkten Arbeitsverhältnis zueinander, somit treffen sich Mentor/innen und Mentee in einem neutralen und geschützten Rahmen, der durch keinerlei Loyalitätskonflikte gehemmt ist [39]. Dies bewirkt, dass sich das externe im Vergleich zum internen Mentoring durch eine vertrauensvollere Kommunikation zwischen Mentor/in und Mentee auszeichnet, z. B. wenn es darum geht, Konflikte zu besprechen [17, 43]. Der Vorteil der angstfreien Kommunikation kommt in den nachstehenden Kommentaren deutlich zum Ausdruck:

Hier in der Arbeit ist man mit dem Chef oder den Kollegen auch mal in einem Konkurrenzverhältnis und da kann man sich nicht so vertraut austauschen. Da würde ich nie so persönlich bestimmte Sachen besprechen oder fragen.

Man konnte sich hier viel offener und viel privater austauschen, da man keine Befürchtungen hat, und weil man da auch nicht in eine Hierarchiedenke kommt.

Ich hätte mir ein Mentoring gar nicht im gleichen Unternehmen vorstellen können. Also es wäre mir unangenehm gewesen. Wir sind relativ klein hier. [...] Da kennt man auch schon die Leute so, da überlegt man sich schon, ja zu wem gehst du jetzt.

Ein weiterer Vorteil des Cross Mentoring wurde von den Teilnehmerinnen darin gesehen, dass man sich auf eine persönliche Ebene beziehen und sich auf dieser treffen kann; nicht zuletzt in Ermangelung einer fachlichen Schnittmenge. Allerdings stellt für einige Teilnehmerinnen dieser Punkt auch gleichzeitig ein Nachteil des Programms dar.

Folgende Hinweise stellen die Vorteile hinsichtlich der persönlichen Potenzialanalyse und beruflichen Weiterentwicklung im Rahmen des Cross Mentoring heraus:

Wir konnten uns voll und ganz auf andere Sachen konzentrieren, wie persönliche Ziele, unabhängig von den internen Strukturen und einfach mal von ganz von außen schauen, wie ist der Mensch, was hat der neben den fachlichen Kenntnissen für Stärken und Schwächen und was kann er damit anfangen. Und das war eigentlich gut. Im gleichen Bereich wäre man, glaube ich, eher auf die inhaltlichen Dinge gekommen.

Ansonsten wäre vielleicht die Gefahr gewesen, dass man auch ein bisschen in einen Tratsch kommt. [...] Sie war ja da komplett unvoreingenommen und das war hilfreich.

Also dass man das reflektiert, was man schon gemacht hat und dass man dann auch so ein bisschen guckt, was man zukünftig noch machen könnte. Und vielleicht wo die Potenziale liegen, wo man sich persönlich noch weiterentwickeln kann.

Neben der Außenperspektive der Mentor/innen wurde ferner das Cross Mentoring deshalb positiv bewertet, da man die Möglichkeit hatte, Strukturen, Arbeitsweisen, unterschiedliche Führungsstile und die Kultur eines anderen Unternehmens kennenzulernen und dies mit den Erfahrungen aus dem eigenen Unternehmen abzugleichen.

Für mich war das wirklich wichtig, dass das nicht jemand ist, der aus dem Unternehmen ist, weil ich wollte auch mal meine Sichtweise ändern, um einfach etwas Neues zu sehen und nicht immer nur im eigenen Saft zu schmoren.

Durch den Vergleich mit einem anderen Unternehmen kann das eigene Unternehmen auch wieder in einem anderen Licht erscheinen [30]. So empfanden es beispielsweise die Mentees hilfreich zu sehen, dass es in anderen Unternehmen auch nicht immer optimal zugeht, wie aus folgenden Zitaten hervorgeht:

[...] es ist unterstützend zu sehen, dass es in anderen Unternehmen auch manchmal genauso chaotisch läuft und es da auch genauso Menschen gibt mit schwierigen Ansichten.

[...], dass man darin bestärkt wird, dass andere Unternehmen auch nur mit Wasser kochen.

Das Cross Mentoring wurde zuletzt auch durch die Möglichkeit der Netzwerkbildung durchweg positiv beurteilt, was gerade für weibliche Nachwuchskräfte wichtig ist – wie im Kapitel der organisatorischen Barrieren erläutert wurde. Folgende Antwort verdeutlicht diesen Aspekt:

Meine Erwartungen waren, dass ich mich irgendwo weiterentwickle, dass ich Erfahrungen mit der Führungskraft austausche und dass in irgendeiner Form ein Netzwerk entsteht, was ja zum einen zu meiner Mentorin entstanden ist und ihren Kolleginnen, aber auch [...] durch diese kollegiale Beratung. Also da sind sogar auf zwei Ebenen Netzwerke entstanden.

Hinsichtlich des Zeitpunkts der Teilnahme erwähnten zwei Interviewte über 50 Jahre, dass sie als Berufsanfängerinnen von dem Programm sicherlich mehr profitiert hätten, insbesondere hinsichtlich der Erhöhung der Selbstwirksamkeit, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

20.4.2 Erhöhung der Selbstwirksamkeit

Wie eben erläutert, erlauben es die vertrauensvolle Kommunikation und die gute Beziehungsqualität, dass der Mensch im Fokus steht. Dadurch ist es möglich, dass auch eine psychosoziale Hilfestellung gegeben werden kann und es infolgedessen zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls [26, 29] und somit auch der Selbstwirksamkeit kommt. Und genau auf diese kann sich durch die nicht vorhandene fachliche Schnittmenge im Unternehmen besonders konzentriert werden.

Insgesamt nahmen über zwei Drittel der Mentees eine deutlich positive Änderung ihrer Selbstwirksamkeit aufgrund des Cross Mentoring wahr. Sie gaben an, nun selbstsicherer agieren zu können – was in dem nachstehenden Zitat zum Ausdruck kommt:

Ja, selbstsicherer bin ich geworden. [...], dass man sich nicht verunsichern lässt von der anderen Person, sondern einfach auch wirklich realisiert, ich lass mich nicht von Gegenargumenten irritieren, wenn ich weiß, dass wir das Richtige durchsetzen.

Zwei weitere Teilnehmerinnen attestierten bei sich eine geringe Änderung ihrer Selbstwirksamkeit – räumten aber ein, dass sie nun mit mehr Selbstvertrauen bei bestimmten Themen auftreten würden, was aus den folgenden Antworten hervorgeht.

Also ich war vorher schon sehr selbstbewusst. [...] aber ich bin mir durch das Mentoring mehr bewusst geworden, was man selbst kann. Also dass man dadurch das Selbstvertrauen vielleicht noch mehr hat, also dass man auch gut ist.

Ich würde sagen, vielleicht in bestimmten Themen mehr Sicherheit zu haben, weil ich nun eine andere Herangehensweise habe.

Eine weitere Mentee nahm zwar eine positive Entwicklung ihrer Selbstwirksamkeit wahr, führte dies aber ausdrücklich nicht auf das Cross Mentoring, sondern auf ihre Berufsausbildung und -erfahrung zurück.

Ich bin immer schon ein sehr selbstbewusster Mensch gewesen. [...] Das kam eher durch berufliche Erfahrung, dass man Projekte bewältigen musste oder in schwierigen Situationen wissen musste, wie man damit umgeht. Oder durch das Studium einfach. Das war jetzt nicht ihr Verdienst.

Um zu erklären, wodurch genau die Erhöhung der Selbstwirksamkeit herbeigeführt wurde, werden die in Abschn. 20.2.3 erläuterten vier Einflussgrößen der Selbstwirksamkeit im Folgenden detailliert beleuchtet, wobei deren Inhalt nicht immer überschneidungsfrei ist.

Eigene Erfahrungen

Im Rahmen der eigenen Erfahrungen geht es darum, dass der/die Mentor/in die Mentee dazu anregt, ihre bisherigen Leistungen und Erfolge zu reflektieren, um sich dadurch ihrer Fähigkeiten bewusst zu werden. Die Mentee erhält somit mehr Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen und eine größere Souveränität in herausfordernden Situationen, sodass sich zukünftig positive berufliche Erfolgserlebnisse einstellen können. Wie in

Tab. 20.2 Besprochene Themen hinsichtlich der eigenen Erfahrungen

Persönliche Ebene	Fachliche Ebene	Berufliche Entwicklungsebene
• Wertschätzung des Werdegangs und der Erfolge • Stärken und Schwächen • Kommunikationsweisen und -strategien	• Zeit- und Projektmanagement • Strukturierung und Priorisierung von Aufgaben • Vorgehens- und Arbeitsweisen • Gesprächsführung	• Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben • Weiterentwicklungsmöglichkeiten • Ziele

Tab. 20.2 dargestellt, wurden im Zuge der eigenen Erfahrungen persönliche und fachliche Themen sowie die berufliche Weiterentwicklung besprochen.

Auf der persönlichen Ebene lernten die Mentees durch die von dem/der Mentor/in initiierte Reflexion zum einen, ihren bisherigen Werdegang sowie ihre Erfolge nicht nur besser ein-, sondern vor allem wertzuschätzen. Zum anderen lernten sie durch die gemeinsamen Analysen ihre Stärken und Schwächen besser kennen und ihre Potenziale wahrzunehmen. Insgesamt urteilten über zwei Drittel der Interviewten nach dem Cross Mentoring, eine höhere Wertschätzung ihrer eigenen Erfahrungen und Erfolge bei sich feststellen zu können.

[...] ich bin mir durch das Mentoring mehr bewusst geworden, was man selbst kann.
Was ich sehr hilfreich fand, war die Art, wie sie mich gespiegelt hat. Sie hat meinen Werdegang hier oft hervorgehoben, den ich gar nicht so gesehen hatte. Also sie hat immer gesagt: ‚Mensch toll, was Sie schon alles gemacht haben und wo es jetzt hingeht‘. So habe ich das gar nicht wahrgenommen, aber durch sie konnte ich das dann [...] mehr wertschätzen.

Auf der persönlichen Ebene wurden ferner auch Kommunikationsweisen und -strategien der Mentees thematisiert und deren Wirkung auf Dritte beleuchtet. Durch das Bewusstmachen ihrer persönlichen Erfolge und des eigenen Könnens entwickelten die Mentees mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und somit auch ein höheres Selbstvertrauen sowie Selbstwertgefühl. Dadurch erhielten sie mehr Mut, ihre Fähigkeiten und Leistungen auch in den Vordergrund zu stellen und eigene Interessen standhafter zu vertreten, was eine wesentliche Grundlage für ihre persönliche Weiterentwicklung darstellt. So gaben die Teilnehmerinnen an, z. B. eine größere Souveränität und damit mehr Gelassenheit in anspruchsvollen Meetings auszustrahlen, ein sichereres Auftreten bei schwierigen Mitarbeitergesprächen zu haben oder durch ein bewusstes „Nein“ zu signalisieren, dass ihre zeitlichen Ressourcen ausgeschöpft seien. In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass der Einflussfaktor der eigenen Erfahrungen sehr eng mit dem der physiologischen und affektiven Zustände verbunden ist, der nach den Erläuterungen zu den eigenen Erfahrungen dargestellt wird.

Kommunikationsmöglichkeiten, Kommunikationswege, über diese ganzen persönlichen Sachen konnte man ganz gut reden.
Mein Problem ist, je stressiger ich werde, desto unorganisierter bin ich dann auch und da habe ich Tipps erhalten, nämlich auch mal rechtzeitig zu sagen: ‚Stopp, nein, [...] bis hierhin kann ich die Aufgaben erfüllen, aber keine neuen, damit die Organisation nicht darunter leidet‘.

Auf fachlicher Ebene wurden das Zeit- und Projektmanagement sowie die Arbeits- und Vorgehensweisen der Mentees thematisiert, um erfolgreich bestimmte Aufgaben in einer begrenzten Zeit strukturieren, bearbeiten und erfüllen zu können. Wichtig hierbei ist zu erwähnen, dass die Mentees diesbezüglich bereits eigene Erfahrungen gesammelt hatten. So gaben z. B. zwei Mentees an, dass ihnen der Abgleich mit den Vorgehens- und Sichtweisen ihrer Mentorinnen mehr Sicherheit bei ihrer Arbeit verschafft hat oder sie auch darin bestärkt wurden.

Wir haben über sehr viel Strukturierungssachen gesprochen, also wie strukturiere ich mich selbst.

Wir haben oft über aktuelle Sachen, die mich im beruflichen Umfeld betreffen, gesprochen. Sie konnte mir ähnliche Situationen schildern, was zur Folge hatte, dass ich meine Vorgehensweise auch nochmal überdacht habe und dann auch ruhiger geworden bin.

Ich wusste, dass bestimmte Gespräche anstehen und vielleicht auch schwierige Gespräche und da habe ich vorher mit ihr diskutiert und besprochen, wie man da dann am besten vorgeht und das dann auch immer gleich angewendet und dann haben wir das auch gleich ausgewertet, wie es geklappt hat.

Auch machten die Mentor/innen ihre Mentees mit informellen Verhaltensweisen und Spielregeln vertraut oder vermittelten ihnen, Codes zu deuten, welche das professionelle Auftreten erleichtern – was ihnen sicherlich einen entscheidenden Vorteil gegenüber Kolleg/innen verschafft, die nicht am Cross Mentoring-Programm teilnehmen.

Da ging es dann um Kleidungsstil, wenn man in eine höhere Ebene kommt oder in andere Gesprächsrunden.

Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung ging es einerseits um die beruflichen Ziele und Weiterentwicklungsmöglichkeiten wie z. B. die Aussicht auf eine Führungsposition sowie ein geradlinigeres Vorankommen bei bestimmten Themen. Andererseits wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. dem Privaten mit dem Ziel diskutiert, eine bessere Balance zu erreichen, wie folgende Zitate zeigen.

Ich hatte von vornherein geplant, mir Herausforderungen [bei der Arbeit] rauszusuchen, da ist es allerdings bei mir privat total danebengegangen. [...] Und da hat der Mentor auch ganz gute Tipps gegeben [...], wie die Arbeit nicht darunter leidet.

Einfach nochmal eine Empfehlung zu hören oder in welche Richtung es gehen könnte und das in Reflexion zu stellen zu dem, was man sich selbst überlegt hat.

Konkret ging es darum: wo befinde ich mich gerade, wo möchte ich hin, welche Schritte sind dafür sinnvoll.

Physiologische und affektive Zustände

Im Zuge von herausfordernden und stressigen Situationen nehmen manche Personen körperliche und emotionale Reaktionen bei sich wahr, wie z. B. ein Angsterleben. Dies kann zu der Erkenntnis führen, dass sie ähnliche zukünftige Situationen nicht bewältigen können, was wiederum weniger Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und damit

die Auswahl weniger anspruchsvoller Handlungen zur Folge hätte. Ziel im Rahmen des Mentoring ist es daher, Strategien zu entwickeln und Tipps zu geben, wie sich Unruhe und Anspannung in Stresssituationen vermeiden lassen.

Auffällig ist, dass dieser Faktor zur Stärkung der Selbstwirksamkeit bei den Interviewten am wenigsten zum Tragen kam: Lediglich vier Interviewte gaben an, mehr Ruhe und Gelassenheit zu empfinden, was zum einen an der Bewusstmachung der eigenen Qualifikationen und Stärken und zum anderen an den neuen Erkenntnissen hinsichtlich des Projekt- und Zeitmanagements sowie der Vorgehensweisen lag. Somit wird deutlich, dass dieser Einflussfaktor sehr eng mit dem der eigenen Erfahrungen zusammenhängt, weshalb auf eine Tabelle der besprochenen Themen verzichtet wird. So war es den Mentees möglich, souveräner in anspruchsvollen Meetings zu agieren, strukturiertere Vorgehensweisen zu entwickeln und bessere Entscheidungen zu treffen – was in folgenden Antworten deutlich wird:

Genau, da bin ich jetzt entspannter [in herausfordernden Situationen]. Also wenn ich in anspruchsvollen Meetings bin, fühle ich mehr Selbstvertrauen, weil ich weiß, ich kann mich auf meine fachlichen Qualifikationen verlassen und hab auch gelernt, das vorab besser zu strukturieren, sodass ich mich dann besser ausdrücken kann.

Genau, also dass man sich nicht so sehr aufregt und emotional wird, sondern dass man ein bisschen gelassener wird und sagt, die erste Entscheidung ist manchmal nicht die letzte. Dass man einfach auch mal abwartet für einen Moment. Diese Ruhe und Gelassenheit hat sie mir ein bisschen geben können. Da bin ich ihr dankbar für.

Interessant ist, dass die zwei älteren Mentees zwar angaben, durch ihre lange Berufserfahrung bereits über sehr viel Ausgeglichenheit und Stressresistenz zu verfügen, sie aber erwähnten, durch das Cross Mentoring nun gelassener und zuversichtlicher hinsichtlich ihrer eigenen Fähigkeiten zu sein. Dabei zeigen nachstehende Zitate deutlich, dass das Cross Mentoring-Programm jene Mentees vor allem darin unterstützte, sich ihrer beruflichen Weiterentwicklung bewusst zu werden, was in Abschn. [20.4.3](#) vertieft wird.

Das ist ja auch etwas Positives am Älterwerden. Wenn ich das vor 15 Jahren gemacht hätte, hätte ich sicher auch so als Berufsanfängerin gedacht, du musst gelassener an Sachen herangehen, aber das ist jetzt eben zu der Zeit nicht mehr so mein Thema.

Ich bin einfach schon über Fünfzig und habe schon gelernt [mit stressigen Situation umzugehen], aber in dem Punkt, die Planung zu machen und sich zu trauen, zu sagen, wie geht es weiter, ich möchte hier mehr erreichen, ich möchte auch einmal auf so eine Führungsposition, da habe ich mehr Vertrauen erhalten.

Stellvertretende Erfahrungen

Mentor/innen kommt eine wesentliche Bedeutung hinsichtlich ihrer Rolle als Vorbild und bezüglich der Ausbildung von fachlichen Kompetenzen der Mentees zu [5], da sie ihnen Informationen, Wissen und Erfahrungen weitergeben, die Mentees aufgrund ihres Alters und ihrer Stellung im Unternehmen noch nicht sammeln konnten. Insgesamt stellen acht Interviewte eindeutig positive Auswirkungen der stellvertretenden Erfahrungen

bei sich fest. Wie in Tab. 20.3 zu sehen ist, wurden Inhalte auf fachlicher und beruflicher Entwicklungsebene thematisiert.

Auf der fachlichen Ebene ging es vielen Interviewten darum, mehr über neue Betriebsabläufe und -strukturen zu erfahren. Interessant ist hierbei, dass die neu kennengelernten Vorgehensweisen im eigenen Unternehmen versucht wurden zu implementieren, sodass unmittelbar auch das Unternehmen vom Wissenszuwachs der Mentee profitierte.

Oder manchmal konnte man lernen, was ist bei denen vielleicht besser, was kann man hier noch [im eigenen Unternehmen] einbringen.
[...], dass man einfach auch noch eine Sichtweise von einem anderen Unternehmen bekommt und vielleicht auch ein bisschen bestimmte Ansätze überdenkt und verbessert.

Auch hatten einige Mentees die Möglichkeit, das Unternehmen des/der Mentors/in zu besuchen und dort neue Vorgehens- und Arbeitsweisen kennenzulernen, was von den Teilnehmerinnen als Vorteil des Cross Mentoring beschrieben wurde. Gerade für angehende Führungskräfte war es dabei auch interessant, die Kultur eines anderen Unternehmens und damit auch einen anderen Führungsstil zu erleben. Ferner konnten die Mentor/innen den Mentees ihre Erfahrungen in Bezug auf Gesprächsführungen mitgeben, z. B. mit Mitarbeiter/innen oder bei Gehaltsverhandlungen, wie nachstehend aus den Zitaten zu erkennen ist.

Ich habe mich auch mit ihren Kollegen getroffen, um auch ihren Arbeitsbereich kennenzulernen, was sie so macht, damit ich auch ihre Handlungsweisen und ihren Stil, ihren Führungsstil verstehe. Es war super interessant.
Man erwartet auch von einer Führungskraft, dass sie ein paar Techniken beherrscht und ich hab mir jemanden ausgesucht, der schon ein bisschen Erfahrung darin hat und ich wollte auch speziell einen männlichen Mentor haben, einfach weil ich gerne auch die männliche Sicht erklärt bekommen möchte.
Bei dem Thema Mitarbeitergespräche habe ich sie dann gefragt, weil ich auch zeitnah eines hatte und auch bei meinem Chef so einzelne Themen anbringen wollte, zum Beispiel zum Thema Gehaltserhöhung, [...] und da hat sie mir in Anführungsstrichen Taktiken oder Empfehlungen gegeben, wie man das vielleicht formulieren könnte oder wie man da rangehen sollte, dass man das vielleicht an Argumente knüpfen sollte und nicht einfach sagen, ich hab es jetzt aber verdient.

Tab. 20.3 Besprochene Themen hinsichtlich der stellvertretenden Erfahrungen

Persönliche Ebene	Fachliche Ebene	Berufliche Entwicklungsebene
	• Betriebsabläufe und -strukturen • Vorgehens- und Arbeitsweisen • Unternehmenskultur und Führungsstil • Gesprächsführung (z. B. Mitarbeitergespräche)	• Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Karriereschritte • Gehaltsverhandlungen

Hinsichtlich der stellvertretenden Erfahrungen ist zu bemerken, dass sich Mentees auch dadurch positionieren und ihren eigenen Weg finden können, indem sie sich von den Erzählungen bzw. Tipps und dem Verhalten ihres/ihrer Mentors/Mentorin distanzieren. Denn sicherlich geht es bei einem Mentoring nicht darum, fremde Verhaltensweisen ungefiltert zu übernehmen, was folgende Aussage verdeutlicht:

Nicht, dass ich das auf mich anwenden könnte, aber zumindest, dass ich weiß, das will ich und das will ich nicht. Da könnte man so rangehen und da könnte man eher den Weg wählen, oder so.

Wie in Abschn. 20.2.2 gesehen, ist es gerade für junge Frauen hilfreich, wenn sie andere Frauen in Führungspositionen – als Vorbilder – sehen können. So empfanden z. B. Schüler/innen in einer Studie von Eden und Kinner [13], denen der Ausbilder über persönliche Bewältigungserfahrungen berichtete, im Vergleich zu Schüler/innen, denen der Ausbilder die Schwierigkeiten im Berufsleben schilderte, eine höhere Selbstwirksamkeit hinsichtlich des beruflichen Fortkommens. Aus nachstehenden Zitaten kann somit gefolgert werden, dass die Mentor/innen die Selbstwirksamkeit ihrer Mentees durch ihre positiven Erzählungen hinsichtlich ihres Karriereweges oder ihrer Erfahrung bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beeinflussen konnten.

Einfach zu sehen, wie sie es geschafft hat, dahin zu kommen, in so eine Führungsposition. Und wie ihr Werdegang war, das war schon ganz interessant.

Ich habe mir explizit auch eine Führungskraft gewünscht als Mentorin, um als junge Frau im gebärfähigen Alter, was ja immer ein sehr entscheidendes Kriterium ist, zu sehen, welche Frau hat genau das gleiche durchgemacht und sich trotzdem dazu bewegen lassen, diesen schnellen Aufstieg zu gehen. Es ging mir auch um die Problematiken, die dabei entstehen können.

Zuletzt sei zu diesem Punkt erwähnt, dass auch Mentor/innen sehr viel durch die Tandem-Beziehung lernen können, sodass ein Mentoring, wie in Abschn. 20.2.4 beschrieben, idealiter ein Geben und Nehmen ist. So können Mentor/innen durch Mentees neue Blickwinkel einnehmen und eigene Sichtweisen auf den Prüfstand stellen. Gerade in einem Tandem mit einem männlichen Mentor hat eine weibliche Mentee die Möglichkeit, die in Abschn. 20.2.2 beschriebenen unbewussten Mentalitäts-, Denk- und Rollenmuster bei diesem zu korrigieren. Mentor/innen können somit Einblicke in die Situation von Nachwuchskräften und Mitarbeiter/innen erhalten, was ihnen dabei hilft, eine bessere Beziehung zu den eigenen Mitarbeiter/innen aufzubauen. Ferner können routinierte Arbeitsschritte hinterfragt und optimiert sowie eine drohende Betriebsblindheit unterbunden werden [30, 37]. Interessant ist hierzu folgende Aussage:

Irgendwann kam dann auch der Wendepunkt, wo ich ihr helfen konnte. Das war für mich der absolute Wahnsinn. Also, dass da auch ein gegenseitiger Austausch war und sie dann auch gemerkt hat, dass ich ein paar Dinge anders angehe als sie und sie dadurch auch viel mitnehmen konnte für sich. Und auch bei ihr stand mal eine personelle Änderung im Raum, über die wir uns dann wirklich auf gleicher Ebene ausgetauscht haben und das war für mich eine Riesenwertschätzung.

Verbale Ermutigungen

Neben der Vermittlung von Wissen und Informationen helfen auch verbale Ermutigungen der Mentor/innen den Mentees, neue Herausforderungen – wie z. B. den nächsten Karriereschritt – anzugehen. Dabei stehen die verbalen Ermutigungen oftmals in direktem Zusammenhang mit den eigenen Erfahrungen der Mentees und den stellvertretenden Erfahrungen der Mentor/innen, weshalb auf eine tabellarische Darstellung verzichtet wird.

Im Rahmen der stellvertretenden Erfahrungen ging es z. B. in einem Tandem um das Thema Gesprächsführung mit Mitarbeiter/innen. Als Folge ermutigte der Mentor die Mentee, dass:

...man dran bleiben muss, immer das Gespräch halten muss, auch bei ganz schwierigen Persönlichkeiten.

Insgesamt wurden bis auf zwei Teilnehmerinnen alle Mentees aufgefordert, sich neue Ziele zu stecken und zu verfolgen. Während in manchen Fällen den Teilnehmerinnen ihre Ziele bereits vor dem Programm bewusst waren und sie durch ihre Mentor/innen noch einmal die Bekräftigung erhielten, diese auch wirklich anzugehen und dazu auch in der Lage zu sein, stand bei anderen die neue Herausforderung in direktem Zusammenhang mit dem Mentoring.

Ich denke, ich hätte mir die Dinge schon auch alleine zugetraut, wäre aber, glaube ich, von alleine jetzt nicht darauf gekommen.

Zwei weitere Mentees gaben an, dass sie von ihren Mentorinnen darin bestärkt wurden, sich aufgrund ihrer Fähigkeiten innerhalb ihrer Unternehmen um neue Aufgabengebiete zu bewerben, worauf im folgenden Abschn. [20.4.3](#) eingegangen wird.

20.4.3 Berufliche Entwicklung

Wie in Abschn. [20.4.1](#) erwähnt, wurde das Cross Mentoring von allen Teilnehmerinnen als Gewinn betrachtet. Dabei war auffallend, dass es für die meisten Interviewten weniger darum ging, explizite Karrieresprünge hin zu mehr Führungsverantwortung zu vollziehen, sondern die Weiterentwicklung persönlicher und fachlicher Fähigkeiten im Vordergrund stand. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie von Hofmann-Lun [[16](#)], in welcher die befragten Mentees angaben, dass das Mentoring zwar nur geringe Auswirkungen auf einen beruflichen Aufstieg habe, sie es jedoch hinsichtlich der Entwicklung von Selbstvertrauen, Führungskompetenzen und beruflichen Perspektiven als Gewinn bringend einstufen.

Betrachtet man die berufliche Entwicklung also aus einer eher weichen Perspektive, die sich nicht an einem konkreten Karrieresprung festmachen lässt, so gaben alle Mentees an, von dem Cross Mentoring profitiert zu haben. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, dass einige der teilnehmenden Unternehmen aufgrund ihrer Größe nicht

die Personaldecke aufweisen, um Mitarbeiter/innen entsprechend befördern zu können. Nachstehende Antworten auf die Frage, ob sich in Folge des Cross Mentoring berufliche Erfolgserlebnisse eingestellt haben, bringen dies zum Ausdruck:

So direkt messbar erst mal nicht, aber ich merke es für mich persönlich. Also von der Kommunikationsmöglichkeit her geht man anders ran, ich bin gelassener geworden. Man versucht auch mal, mehr Perspektivenwechsel selbst zu machen und den auch von anderen einzufordern und das hat schon was gebracht.

Aber dass man sich hinsichtlich bestimmter Arbeitsweisen entwickelt hat und vielleicht auch ein bisschen geradliniger vorangekommen ist in bestimmten Fachthemen, weil man bestimmte Ansätze anders angegangen ist und nochmal anders überdacht hat.

Wir haben bei uns nicht die Möglichkeit, dass man großartig aufsteigt. Jeder hat sein Aufgabengebiet, wofür er eingestellt ist, aber wir haben gedacht, als persönliche Entwicklung ist es ja auch nutzbar, sodass man die Erfahrung dann auch gleich auf sein Fachgebiet anwenden kann.

Macht man die berufliche Entwicklung jedoch an einem Vorankommen der Karriere oder der Entlohnung fest, so berichtete eine ältere interviewte Teilnehmerin von der Eingruppierung in eine höhere Gehaltsstufe und zwei weitere Mentees von einer Bewerbung – wozu sie durch ihre Mentorinnen ermutigt wurden.

Ja, auf jeden Fall haben sich Erfolgserlebnisse eingestellt: Ich bin jetzt deutlich höher eingruppiert.

Nein, leider nicht. Aber es kann ja trotzdem langfristig noch etwas bewirken, [...], aber es war trotzdem ganz hilfreich in Bezug auf die eigenen Schwächen und Stärken und zu sehen, was man vielleicht noch machen kann und ich hatte mich dann auch beworben, innerhalb meiner Firma, auch ermutigt durch sie, aber es hat leider nicht geklappt.

Interessant ist das letzte Zitat, da die Mentee die erfolglose Bewerbung nicht als ein persönliches Scheitern sieht oder diese ihrem Unvermögen zuschreibt – wie Personen mit einer geringen Selbstwirksamkeit schlussfolgern würden [46]. Solche Personen würden herausfordernde Situationen zukünftig eher meiden und somit nicht die Möglichkeit wahrnehmen, Erfolgserlebnisse selbst herbeizuführen [4]. Das kann zu einem Kreislauf führen, in dessen Folge immer weniger Initiative gezeigt wird und kompliziertere Aufgaben umgangen werden [50].

Hingegen hemmt eine ausgeprägte Selbstwirksamkeit die Person auch dann nicht in ihrem Fortkommen und Elan, wenn sich einmal Misserfolge einstellen, da diese eher als motivierend und lernfördernd wahrgenommen werden, wie das letztgenannte Zitat deutlich widerspiegelt. Insofern ist davon auszugehen, dass Cross Mentoring vermag, die Selbstwirksamkeit von Mentees zu erhöhen, wodurch sich anspruchsvollere Zielsetzungen ergeben, die mit besseren Handlungsstrategien und einer höheren Anstrengung und Ausdauer angegangen werden können, was wiederum die langfristige berufliche Entwicklung positiv beeinflussen kann, wie in Abb. 20.3 zusammenfassend dargestellt ist.

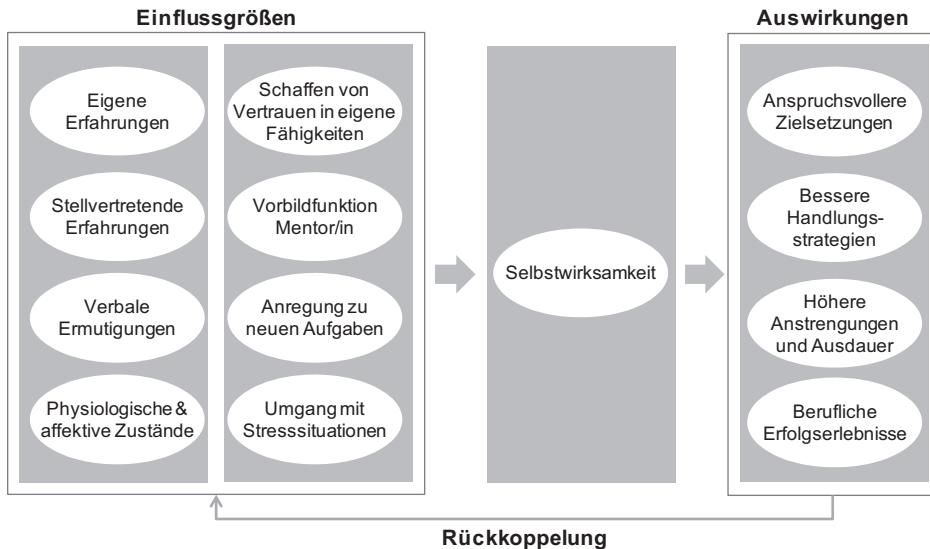


Abb. 20.3 Einflussgrößen und Auswirkungen der Selbstwirksamkeit im Rahmen einer Cross Mentoring-Beziehung

20.5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Ziel des vorliegenden Beitrages war es zu untersuchen, ob durch Cross Mentoring die Selbstwirksamkeit von Frauen gesteigert und ihre berufliche Entwicklung positiv beeinflusst werden kann. Die Ergebnisse einer qualitativen Studie zeigen, dass die Selbstwirksamkeit bei fast allen interviewten Mentees gestärkt werden konnte und sich berufliche Erfolgsergebnisse einstellen.

Möglich war dies durch die unternehmensübergreifenden Mentoring-Beziehungen, die sich durch eine große Offenheit und Vertrautheit auszeichneten, sodass sich die Tandems auf die persönliche Entwicklung konzentrieren und den Mensch – nämlich die Mentee – in den Mittelpunkt stellen konnten. Die Selbstwirksamkeit wurde insbesondere durch die durch den/die Mentor/in angeregte Reflexion der eigenen Erfahrungen der Mentees und den diesbezüglichen Empfehlungen und Tipps des/der Mentors/Mentorin erhöht. Dadurch erlangten die Mentees eine höhere Wertschätzung ihrer bisherigen Leistungen, mehr Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken sowie eine größere Souveränität im Umgang mit schwierigen Situationen. Dies hatte wiederum Einfluss auf die fachliche Ebene, auf der ein höherer Grad an Strukturiertheit, ein besseres Zeit- und Projektmanagement sowie andere Vorgehensweisen erreicht wurden.

Für die fachliche Ebene und insbesondere die berufliche Entwicklungsebene – wie z. B. die Karriereplanung – waren die stellvertretenden Erfahrungen, die Vorbildfunktion des/der Mentors/Mentorin sowie die Netzbildung mit Mentor/innen und Mentees wichtig. Somit kann Cross Mentoring als hervorragendes Instrument für die persönliche

und fachliche Entwicklung junger Nachwuchsführungskräfte betrachtet werden, da es dazu beiträgt, deren persönliche Barrieren zu überwinden und damit den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Allerdings ergab sich durch das Cross Mentoring für die Mehrheit der interviewten Mentees kein unmittelbarer Effekt auf deren berufliche Entwicklung. Dieser ist jedoch langfristig aufgrund der persönlichen Entwicklung und gestärkten Selbstwirksamkeit zu erwarten. Um direkte Effekte auf die Karriereentwicklung zu fördern, ist ein internes Mentoring oder vielmehr Sponsoring zu empfehlen, bei dem es stärker darum geht, den/die Mentee innerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen und Befürworter und Unterstützer für dessen/deren berufliche Entwicklung zu gewinnen [19].

Die positive Beurteilung des untersuchten Cross Mentoring-Programms durch die interviewten Mentees verdeutlicht wesentliche Faktoren, die für das Gelingen eines Cross Mentoring-Programms unerlässlich sind und abschließend dargestellt werden.

- **Timing:** Cross Mentoring eignet sich am besten für junge Nachwuchskräfte aufgrund ihrer geringen eigenen Erfahrungen.
- **Matching:** Eine sorgsame Ermittlung von Charakteristika, Bedürfnissen und Erwartungen der Teilnehmenden in einem Vorgespräch ist für ein gelungenes Matching der Paare essenziell, da nur so eine vertrauensvolle Beziehungsqualität und regelmäßige Treffen sichergestellt werden können.
- **Inhaltliche Ausgestaltung:** Mentees obliegt die inhaltliche Gestaltung der Treffen. Mentor/innen sollten sich darauf einstellen und eigene Ansprüche zurückstellen.
- **Engagement:** Mentor/in als auch Mentee sollten sich genügend Zeit für das Mentoring nehmen, die geplante Anzahl an Treffen einhalten und an dem Rahmenprogramm teilnehmen.
- **Netzwerk:** Cross Mentoring eröffnet hervorragende Möglichkeiten zur Bildung von Netzwerken und deren nachhaltigen Pflege über das Programmende hinaus.

Literatur

1. Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
2. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
3. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
4. Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in changing societies* (S. 1–45). Cambridge: Cambridge University Press.
5. Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(4), 168–178.
6. Brenzel, H., Czepek, J., Kubis, A., Moczall, A., Rebien, M., Röttger, C., Szameitat, J., Waring, A., & Weber, E. (2016). Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. *IAB-Kurzbericht*, 2016(4), 1–6.

7. Bultemeier, A. (2014). Frauen wollen Karriere! Karriereorientierungen von Frauen im Umbruch der Unternehmen. In A. Boes, A. Bultemeier, & R. Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen* (S. 166–197). Wiesbaden: Springer Gabler.
8. Carter, N. M., & Silva, C. (2011). The myth of the ideal worker: Does doing all the right things really get women ahead? <http://www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead>. Zugegriffen: 26. Mai 2016.
9. Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
10. Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
11. Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris: McKinsey & Company.
12. Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
13. Eden, D., & Kinner, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 770–780.
14. Ely, R. J., Stone, P., & Ammerman, C. (2014). Rethink what you know about high-achieving women. *Harvard Business Review*, 92(12), 100–109.
15. Hansen, K. (2006). Mentoring-Programme nachhaltig erfolgreich implementieren. In A. Franzke & H. Gotzmann (Hrsg.), *Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung* (S. 31–49). Hamburg: Lit.
16. Hofmann-Lun, I. (2003). Mentoring für Frauen. Ergebnisse einer Evaluationsstudie. In A. Löther (Hrsg.), *Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft* (S. 41–51). Bielefeld: Kleine Verlag.
17. Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer.
18. Holst, E., & Wiemer, A. (2010). *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze. Discussion Paper 1001*. Berlin: DIW.
19. Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. Your high-potential females need more than just well-meaning mentors. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–85.
20. Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012). *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Stuttgart: Frauenhofer.
21. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
22. KAV Berlin. (2016a). Verbandsgeschichte im Überblick. www.kavberlin.de/verband/kav-berlin/historie/. Zugegriffen: 26. Mai 2016.
23. KAV Berlin. (2016b). Von der Nachwuchskraft zur Führungskraft. www.kavberlin.de/verband/kooperationen/mit-equality-zum-erfolg/Cross-Mentoring/. Zugegriffen: 26. Mai 2016.
24. KAV Berlin. (2016c). Cross Mentoring geht weiter. Vorbereitungen für die vierte Runde laufen bereits. *KAV Berlin Arbeitgebermagazin*, 1, 5.
25. Kohaut, S., & Möller, I. (2016). Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. *IAB-Kurzbericht*, 2016(2), 1–8.
26. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work, developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott Foresman.
27. Krell, G. (2011). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (6. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 403–422). Wiesbaden: Gabler.

28. Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (6. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.
29. Kurmeyer, C. (2012). *Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch*. Wiesbaden: VS Verlag.
30. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring. Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweisen sich als besonders fruchtbar. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 81(4), 251–258.
31. Lindstädt, H., Wolff, M., & Fehre, K. (2011). *Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
32. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
33. Murrell, A. J., & James, E. H. (2001). Gender and diversity in organizations: past, present, and future directions. *Sex Roles*, 45(5/6), 243–257.
34. Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65–78.
35. Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Peterson Institute for International Economics Working Paper, 16(3).
36. Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
37. Peters, S. (2004). Mentoring als Instrument für Nachwuchsförderung. In S. Peters, S. Schmicker, & S. Weinert (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring* (S. 7–24). München: Hampp.
38. Pimminger, I. (2014). *Geschlechtergerechtigkeit. Ein Orientierungsrahmen für emanzipatorische Geschlechterpolitik*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
39. Rank, S. (2013). Cross Mentoring als Karriere-Sprungbrett. *Personalwirtschaft*, 13(5), 46–47.
40. Reinbold, M. (2014). *Formelles Mentoring als ganzheitliche betriebliche Fördermaßnahme zur Gewinnung von Frauen für Führungspositionen. Zur Entwicklung und Umsetzung eines erweiterten und pädagogisch verorteten Konzepts*. Hamburg: Kovac.
41. Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2571–2582.
42. Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21–31.
43. Rotering-Steinberg, S. (2009). Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 31–51). Lengerich: Pabst Science.
44. Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behaviour*, 17(1), 33–41.
45. Schell-Kiehl, I. (2007). *Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse*. Bielefeld: wbv.
46. Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik (ZfPäd)*, 44, 28–53.
47. Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
48. World Economic Forum (WEF). (2015). The global gender gap index 2015. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-2015/>. Zugegriffen: 25. Mai 2016.

49. Ziegler, A. (2009). Mentoring: Konzeptionelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 7–29). Lengerich: Pabst Science.
50. Zimmerman, B. J. (1995). Self-efficacy and educational development. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in changing societies* (S. 202–231). Cambridge: Cambridge University Press.

Über die Autorinnen



Beatrix Dietz ist Professorin für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen: Gender Diversity, Produktmanagement und Pharma-Marketing. Sie studierte an der Universität Mannheim, Universität Autònoma de Barcelona und University of Waterloo und promovierte an dem Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Universität Mannheim. Sie arbeitete mehrere Jahre erfolgreich bei international tätigen Konzernen im Marketing sowie im strategischen Management.



Frauke Fuhrmann promovierte zu dem Thema Gender Diversity an dem Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Andreas Fürst, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, und an der Fachinheit Marketing von Prof. Dr. Beatrix Dietz, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Internationales Management und Politikwissenschaft an der Universität Mannheim.



Susanne Kasten studierte Business Administration an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Regionale Cross Mentoring Programme zur Führungskräfteentwicklung: Herausforderungen wahrnehmen – Chancen gestalten

21

Nadja Tschirner

Zusammenfassung

Im Mittelpunkt der Regionalen Cross Mentoring Programme (München, Augsburg, Frankfurt, Münster) von Cross Consult steht das Tandem, das aus Mentee und Mentor/Mentorin besteht. Mentorinnen und Mentoren haben als langjährige Führungskräfte beruflich viele Erfahrungen gesammelt, die sie dazu befähigen, die Mentees bei der Reflexion sowie Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Im Austausch des Tandems geht es um Fragen stellen, Themen identifizieren und sich als Lernende zu verstehen. Nach einem ersten Kennenlernen werden Themen in den Fokus genommen, an denen gemeinsam gearbeitet werden kann bzw. die gemeinsam reflektiert werden können. Themen sowohl für das Tandem als auch für die Rahmenveranstaltungen lassen sich aus den Herausforderungen filtern, denen sowohl die jungen als auch die erfahrenen Führungskräfte begegnen. Der Austausch in verschiedenen Formaten und Settings ermöglicht es aus Herausforderungen Chancen zu generieren. Was muss bei der Konzeption der Programme berücksichtigt werden? Wie können Mentees und Mentorinnen und Mentoren erreicht werden? Welchen Herausforderungen begegnen die Tandems und wie können daraus Chancen entstehen? Dies sind zentrale Fragen, denen sich der folgende Artikel widmen wird.

N. Tschirner (✉)
München, Deutschland
E-Mail: nadja.tschirner@crossconsult.de

21.1 Einleitung

Herausforderungen von Führung in den Dialog bringen

Seit 17 Jahren sind die Cross Mentoring Programme von Cross Consult mit ihrem regionalen Ansatz Vorbild für viele Programme in der Bundesrepublik. Ob als Förderprogramme für den weiblichen Führungsnachwuchs konzipiert oder als Führungskräfteentwicklung für junge männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen, so folgen sie alle dem Ansatz, Menschen zu ihren Herausforderungen unternehmensübergreifend in den Dialog zu bringen. Und Dialog ist hier wörtlich zu nehmen, als hierarchiefreier Austausch, der nicht interessensgeleitet oder mit zu erreichenden Zielen verwohen ist.

Führung wandelt sich. Der Führungsalltag ist von hoher Komplexität und Unvorhersehbarkeit geprägt. Unternehmen, die noch vor drei Jahren eine 1-Jahres-Strategie erarbeitet haben, sind schon längst bei der 100 Tage Strategie angelangt. Die beschleunigte, globale Wirtschaft, die sich mit Digitalisierung, Neuausrichtung ganzer Branchen, demografischem Wandel und vielen anderen Themen auseinandersetzen muss, fordert heute von Führungskräften ständige Veränderung und damit auch Begleitung von Menschen in Veränderung. Die Führungskräfte, deren Unternehmen global im Wettbewerb stehen, führen Menschen rund um den Globus 24/7. Und im Land wird zeitgleich eine Auseinandersetzung darüber entfacht, was denn nun alles zu guter Führung dazu gehört [4].

Neben Durchsetzungsstärke, Entscheidungsfreude, strategischem Denken, den Klassikern, tauchen heute zusätzlich Begriffe wie Empathie, Selbstführung und Vertrauen als Schlüsselwörter in der Führungsdiskussion auf [4]. So haben die Unternehmen längst erkannt, dass der beste Fachmann bzw. die beste Fachfrau nicht auch die beste Führungskraft ist. Diese Diskussionen und Veränderungen gehen weder an alteingesessenen noch an frisch gebackenen Führungskräften spurlos vorüber. Verunsicherung macht sich breit. Viele erfahrene Führungskräfte haben eine stete Karriere in einem Unternehmen gemacht. Sie kennen ihre Unternehmenskultur und stellen nun sogar im eigenen Unternehmen fest, in dem sie an bereichsübergreifenden Workshops teilnehmen, dass Führungskräfte sehr unterschiedlich führen. Während die einen noch transaktional führen, also eher davon ausgehen, dass die Mitarbeiter über klare Zielvorgaben, genau definierte Aufgaben und stete Kontrolle geführt werden müssen, haben andere längst erkannt, dass Unternehmen, wenn sie Talententwicklung ernst nehmen und ihre qualifizierten Mitarbeiter nicht an die Konkurrenz verlieren wollen, die Person mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten aber auch Bedürfnissen in den Blick nehmen müssen. Steigende Burn-out-Raten sowie junge Menschen, die nicht mehr führen wollen, verdeutlichen, dass ein Umdenken gefragt ist.

Führungskräfte sind vom Wandel unmittelbar betroffen. Sie wollen natürlich gute Führungskräfte sein und haben längst begriffen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur flexiblere Arbeitszeiten brauchen, um den diversen Anforderungen zwischen Karriere und Kind oder Pflege gewachsen zu sein. Sie sehen auch die damit verknüpfte

stärkere Individualisierung und den Wunsch der Generation Y nach mehr Selbstbestimmung. Dabei erleben erfahrene Führungskräfte, dass junge Menschen heute Karriere nicht mehr um jeden Preis machen wollen.

Dabei sehen sie aber auch sich selbst. Wer löst denn ihr Dilemma, einerseits Verständnis zu haben für die Mitarbeiter aber andererseits auch die eigenen Grenzen wahrzunehmen und auf sie zu achten?

Und da ist dann auch noch die Genderfrage, die über die sogenannte Frauenquote in den Fokus gerückt ist. Wer hätte das gedacht: Obwohl die Unternehmen bis zum Schluss nicht an sie geglaubt haben, wurde Ende 2015 mit dem neuen „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“, kurz FührposGleichberG, die Frauenquote vom Gesetzgeber verabschiedet [3]. Damit hat die Politik ein Signal gesetzt: 10 Jahre Selbstverpflichtung ohne nennenswerte Erfolge sind genug. Nun muss gehandelt werden, müssen sich die Unternehmen überlegen, wie sie die Zukunft gestalten wollen und damit im Hier und Jetzt beginnen. Die Führungskräfte sind plötzlich gefragt, ihr eigenes Tun in Bezug auf Diversity zu reflektieren und nicht selten ihr Verhalten zu ändern, vielleicht sogar umfassende Change-Prozesse zu begleiten. Das stellt insbesondere für diejenigen eine Herausforderung dar, die mit dem traditionellen Familienbild aufgewachsen sind und dieses auch selbst gelebt haben.

Führung: Erfahrung gemeinsam reflektieren

Führung verbindet Menschen mit Organisationen. Organisationen und Menschen haben grundverschiedene Interessen, genau das bekommen Führungskräfte in der Sandwichposition täglich zu spüren. Organisationen sind auf Gewinn ausgerichtet, unterliegen den Anforderungen des Marktes. Daher muss gewährleistet werden, dass Geschäftsprozesse aufrechterhalten werden können, auch wenn die Personen, die sie aufgebaut haben, das Unternehmen verlassen. Organisationen fordern von ihren Systemmitgliedern eine hohe Flexibilität, die sich an den zu bewältigenden Anforderungen orientiert. Mitarbeiter wollen aber einerseits zwar Arbeitsplatzsicherheit, Stabilität, regelmäßige Gehaltszahlungen, vielleicht sogar Anerkennung, fordern aber andererseits auch Flexibilität, die es ihnen erlaubt, die vielfältigen Herausforderungen, denen sie begegnen, bewältigen zu können. Auch wenn die Bedürfnisse der Menschen zunächst nicht relevant zu sein scheinen, so brauchen Organisationen aber Menschen, die bereit sind ihre Arbeitskraft sowie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zuverlässig und motiviert in ihren Dienst zu stellen. Beide „Systeme“, das menschliche sowie das organisationale brauchen einander. Führung ist das verbindende Element und sorgt für einen ständigen Interessensausgleich, verbindet Menschen mit Organisationen über Rollen und Aufgaben, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Die Frage was gute Führung ist, lässt sich heute jedoch nicht mehr so leicht beantworten. Jede und jeder, die führt, kann zwar auf die Erfahrungen erfahrener Führungskräfte zurückgreifen, muss sich aber dennoch selbst überlegen wie er oder sie führen möchte. Was bietet sich da besser an als der Austausch mit einer Person, die schon mehr Erfahrung

hat und diesen Dilemmata häufiger begegnet ist. Viel Erfahrung heißt damit nicht notwendigerweise, für sich durchweg langfristige und nachhaltige Lösungen zu finden, sondern verstanden zu haben, dass die relevanten Fragen immer wieder auftauchen, und stets neuer Antworten bedürfen. Zeiten verändern sich und mit ihnen die Menschen. Das bedeutet, dass sich auch für diejenigen, die schon viel Erfahrung im Führen haben, immer wieder neue Fragen stellen:

Beispiel

Wie geht es mir damit, dass engagierte Kollegen wegen Burn-out längere Zeit ausfallen? Sind junge Menschen, die heute nicht mehr Karriere um jeden Preis machen wollen, weniger motiviert? Was kann ich erwarten und was nicht? Auch wenn ich den Wunsch der Jüngeren nach Individualität und Flexibilität immer deutlicher wahrnehme, wo befindet sich in diesem Prozess dann die Grenze, oder muss heute alles möglich sein? Wird die Frage nach dem Sinn des Tuns bei den jungen Menschen nach ein paar Jahren Berufstätigkeit nicht mehr relevant sein, oder muss ich damit rechnen, dass uns dieses Thema auch in Zukunft begleiten wird?

Und auch die gesellschaftlichen Rollen von Frauen und Männern befinden sich nach wie vor im Wandel. Wie soll ich als Mentor damit umgehen, dass auf einmal Frauen in Bereiche vorstoßen, die bisher rein männerdominiert waren?

Im Mentoring geht es letztlich darum, dass Führungskräfte verschiedener Ebenen die Gelegenheit bekommen, sich mit dem auseinander zu setzen, was tagtäglich auf sie einwirkt. Die Cross Mentoring Programme von Cross Consult, ob in München, Frankfurt, Augsburg oder Münster bieten Mentees und Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit des unternehmensübergreifenden Dialogs, um sich gemeinsam auf den Weg zu machen, um viele dieser Fragen im Dialog zu reflektieren. Manche der Fragen sind ganz individuell, andere tauchen überall auf. Dabei geht es nicht immer nur um die Bewältigung von Problemen, sondern um gemeinsame Reflexionsprozesse, gegenseitiges Feedback, und manchmal auch um eine gemeinsame Lösungssuche.

21.2 Cross Mentoring: von der Idee zum Konzept

Cross Mentoring ist nicht gleich Cross Mentoring, so einfach ließe sich die Perspektive beschreiben, die Cross Consult bei der Konzeption von Cross Mentoring Programmen zugrunde legt. Gibt es auch einige einheitliche Rahmenbedingungen, die alle Programme vom Grundkonzept her erfüllen sollten, so geht es darum, die Herausforderungen einer Zielgruppe, einer Region, der angesprochenen Unternehmensgröße in den Blick zu nehmen. Mit welchen Herausforderungen haben junge Führungskräfte aktuell zu kämpfen? In welcher Situation, welchen Umbrüchen, stecken die Unternehmen, bei denen sie beschäftigt sind? Welche Themen, Fragestellungen sind in der Diskussion? Genauso stellen sich aber auch andere pragmatische und organisatorische Fragen:

Welche Unternehmen eignen sich für eine Teilnahme, d. h. bei welchen Unternehmen gibt es schon Erfahrungen mit Personal- und Führungskräfteentwicklung? Wie ist die Bereitschaft, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen? Wer könnte von einem unternehmensübergreifenden Austausch profitieren und wie? In welcher Situation befinden sich die Unternehmen?

Die Cross Mentoring Programme von Cross Consult basieren alle auf handlungsleitenden Prinzipien, die bei der Konzeption mit einfließen:

- Mentoring-Tandems brauchen Unterstützung beim Einstieg in die Beziehung
- Mentoring-Programme sind eine Chance, dass Mentees sich ein Jahr lang intensiv mit sich, ihrem Führungsstil und ihren Ambitionen auseinandersetzen
- Alle wollen etwas lernen, auch die Mentoren, daher bedarf es gesonderter Angebote
- Nur in Zusammenarbeit mit den Personalentwicklungen der Unternehmen oder dem Talentmanagement, können Programme nachhaltig aufgesetzt werden.
- Mentoring schafft eine Win-win-Situation, an der auch die unternehmensinternen Programmkoordinatorinnen und -koordinatoren der beteiligten Unternehmen partizipieren.

21.2.1 Ein Konzept, verschiedene Varianten

Zu Beginn einer jeden Konzeption stellt sich die zentrale Frage, für welche Zielgruppen das Programm angeboten werden soll. Die Cross Mentoring Programme von Cross Consult in Augsburg, Frankfurt, München und Münster richten sich dabei an Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. So werden im Cross Mentoring München, das 2001 an den Start ging und in 2017 die 18. Runde einläutet, Gruppen- bzw. Teamleiterinnen und Abteilungsleiterinnen angesprochen, und mit ihnen Führungskräfte, die bereits Führungskräfte führen. Eine Beteiligung von immer mehr als 20 Unternehmen, bietet eine große Erfahrungsvielfalt aufseiten der Führungskräfte, wobei die Positionsbezeichnungen alleine noch keinen eindeutigen Einblick ermöglichen. Während es in einem Unternehmen möglich ist als Abteilungsleiterin ausschließlich sich selbst als Abteilung zu leiten, heißt es in anderen Unternehmen, dass ich Führungskräfte führe: die Team- oder Gruppenleiterinnen. Um ein sinnvolles Matching möglich zu machen, verständigen sich die Unternehmen über ihre existierenden Hierarchien und bekommen so einen guten Einblick in die Unternehmensstrukturen der anderen Beteiligten.

In Augsburg und Münster richten sich die Programme an junge weibliche und männliche Führungskräfte. Die starke Ausrichtung der Region Augsburg auf Automobilzulieferung, Flugzeugherstellung, Energieversorgung und andere vor allem technische Unternehmen, bietet jungen Männern und Frauen die Möglichkeit sich zusätzlich zu persönlichen Berufs- und Karrierefrage mit dem Thema Mixed Leadership auseinander zu setzen. Ihre Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, Männer und Frauen bei dem Thema gleichermaßen mitzunehmen. Gesonderte Trainings zur Gender-Awareness garantieren einen kontaktvollen und nicht bewertenden Zugang zum Thema.

Im Cross Mentoring Münster ist es vor allem der interessante Mix verschiedener Unternehmenskulturen von Versicherungen, Banken aber auch Industrie und produzierendem Gewerbe, der zu einem spannenden Perspektivenwechsel für Führungskräfte beiträgt.

Im Regionalen Frankfurter Mentoring werden analog zum Cross Mentoring München Frauen auf einer ersten Führungsposition angesprochen. Führungsfrauen mit mehrjähriger Führungserfahrung werden im Programm und bei der Konzeption des Rahmenprogramms mitberücksichtigt (siehe Abb. 21.1).

21.2.2 Kurze Wege für eine langfristige Entwicklung

Allen Programmen gemeinsam ist die regionale Ausrichtung. Cross Consult hat mit dem Cross Mentoring München bereits 2001 das erste regional ausgerichtete unternehmensübergreifende Cross Mentoring Programm in Deutschland etabliert. Das bedeutet, dass die Unternehmen, die sich an einem Programm beteiligen, alle in einer Region angesiedelt sind. Dies ermöglicht es den beteiligten Mentees, Mentorinnen und Mentoren sich ohne großen Reise- oder Zeitaufwand treffen zu können. Kurze Wege begünstigen so regelmäßige Treffen. Schließlich ist nicht zu unterschätzen, dass es sich sowohl bei den Mentees als auch bei den Mentorinnen und Mentoren um Zielgruppen handelt, die sich als Führungskräfte multiplen Anforderungen gegenüber sehen. Auch hier sind die Herausforderungen der Führungskräfte handlungs- und damit auch konzeptionsleitend. Auch

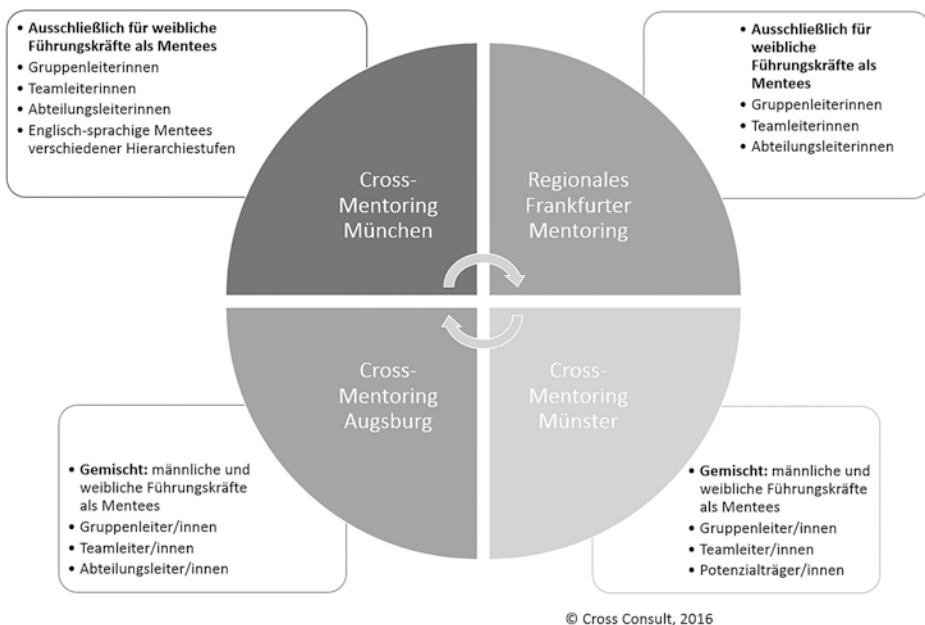


Abb. 21.1 Zielgruppen regionale Cross-Mentoring Programme

wenn die beteiligten Unternehmen aus einer Region stammen, so hat ein individueller Austausch zwischen den Führungskräften in der Regel noch nicht stattgefunden. Man weiß gegenseitig zwar von der Existenz des anderen Unternehmens, hatte aber meist noch keine Gelegenheit, mal einen Blick auf die Organisationsstrukturen zu werfen, geschweige denn zu erfahren, mit welchen Themen und Fragestellungen die Führungskräfte der anderen Unternehmen zu kämpfen haben. Cross Mentoring als unternehmens- und branchenübergreifender Austausch stellt somit eine große Chance dar, da nicht nur die Mentees und Mentorinnen neue Einblicke gewinnen, sondern durch die Vernetzung der Führungskräfte ein nachhaltiger Austausch generiert werden kann.

21.2.3 Viele Wege führen zum Tandem: von Auswahl und Matching

Wie die Mentees ins Programm kommen, das heißt, welche Auswahlkriterien intern festgelegt werden, hängt sehr stark von der Auswahlstrategie des jeweiligen beteiligten Unternehmens ab. Mit der Maßgabe Transparenz herzustellen, bemühen sich viele Unternehmen um klare Kriterien, die sie ihrer Kandidatinnen-Auswahl zugrunde legen. Während einige Unternehmen auch Einzelpersonen motivieren, sich von sich aus zu bewerben, geht man in anderen Unternehmen eher den Weg über die Hierarchie. Das bedeutet, dass Führungskräfte gebeten werden Potenzialkandidatinnen und Kandidaten zu benennen. Letztlich ist es aber auch eine Frage des Aufwandes, ob ein offener Anmeldeprozess oder eine gezielte Auswahl über die Vorgesetzten erfolgt. In den Cross Mentoring Programmen in Augsburg, Frankfurt, München und Münster stellen die Unternehmen jeweils zwischen einer und sechs Mentees pro Jahrgang. Jedes Unternehmen wählt intern zusätzlich die gleiche Anzahl Mentorinnen und Mentoren aus, die die Mentees der anderen beteiligten Unternehmen begleiten. Das Matching erfolgt in diesen Programmen durch Cross Consult unter Beteiligung aller Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, die von ihren Unternehmen für die Projektsteuerungsgruppe benannt worden sind. Diese führen im Vorfeld des Matching mit den von ihrem Unternehmen ins Programm entsandten Mentees, Mentorinnen und Mentoren persönliche Gespräche. Auf Basis der Gespräche sowie der Informationen, die über einen umfangreichen Profilbogen eingeholt werden, erfolgt die Zusammenstellung der Tandems, das sogenannte Matching. Damit ist jedoch nicht eine einzelne Person oder ein kleines Team betraut, sondern die Personalentwicklerinnen und Talent Developer aller am Programm teilnehmenden Unternehmen. Das Matching erfolgt in einem moderierten Verfahren, stets unter der Maßgabe für jede benannte Mentee den bestmöglichen Mentor, die bestmögliche Mentorin zu finden.

21.2.4 Das Basisprogramm

Die Cross Mentoring Programme in Augsburg, Frankfurt, München und Münster dauern für die teilnehmenden Mentees, Mentorinnen und Mentoren immer ein Jahr vom Kick-off bis zum Abschluss.

Das Basisprogramm beinhaltet Zusammenkünfte zum Beginn, zur Halbzeit und zum Abschluss. Darüber hinaus gibt es verschiedene Programmbausteine, die sich entweder an die Mentees, die Mentorinnen und Mentoren getrennt oder gemeinsam richten. Verschiedene Formate und Input sowohl vonseiten externer Referentinnen und Referenten als auch aus dem Teilnehmerkreis, bieten die Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen sowie den Austausch unter den Tandems. Standortbestimmung, Kleingruppencoachings, sowie Gender-Awareness-Trainings und Seminare für weibliche Führungskräfte runden das Angebot ab. Die Rahmenveranstaltungen berücksichtigen dabei einerseits die zeitliche Einbindung der Führungskräfte, aber andererseits auch den Wunsch nach Austausch und neuen Impulsen.

Die an den Cross Mentoring Programmen vor allem in München und Frankfurt teilnehmenden Unternehmen sind meist global aufgestellt. Das bedeutet, dass die Führungskräfte häufig rund um den Erdball im Einsatz sind. Doch auch in den Regionen Augsburg und Münster haben wir es mit Unternehmen zu tun, die sich in Europa bzw. sogar weltweit zu Marktführern entwickelt haben. Da kann es für ein Tandem schon einmal eine Herausforderung sein, zwischen den diversen Business-Reisen Termine für die Treffen zu finden.

Eine enge Taktung, d. h. eine Veranstaltung alle 2 Monate ermöglicht es auch bei Nichtteilnahme an einer Veranstaltung aktiv im Kontakt mit den anderen Teilnehmenden zu bleiben.

21.2.5 Doppelt Impulse – Peers und Mentoren im Konzept mitdenken

Im Mittelpunkt des Cross Mentoring steht aber das Tandem aus Mentee und Mentorin oder Mentor. Sie haben die Möglichkeit, ihre Treffen eigenverantwortlich zu planen und zu gestalten. Cross Mentoring bietet darüber hinaus aber die Chance, junge sowie erfahrene Führungskräfte sowohl in der Gruppe der jeweiligen Peers als auch mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Programm zu vernetzen. Gehen auch heute noch manche Unternehmen davon aus, dass es reicht, zwei Menschen zu einem Tandem zusammen zu spannen und sich selbst zu überlassen, haben viele Unternehmen längst den Wert eines Rahmenprogramms erkannt, das sowohl den Mentees als auch den Mentorinnen und Mentoren eine Begleitung anbietet.

Die ausgewählten Zielgruppen sind in der Regel beruflich sehr stark eingespannt. Daher orientiert sich das jeweilige Konzept an dem Gedanken, dass alle die Möglichkeit haben sollen, sich regelmäßig vernetzen zu können, wenn dies gewünscht ist, ohne zusätzlich belastet zu werden. Das Rahmenprogramm trägt auch der Tatsache Rechnung, dass Mentoring für viele der Mentees und Mentoren eine neue Erfahrung ist, die aus dem üblichen Rahmen fällt. Einen intensiven, hierarchiefreien Austausch mit einer Person zu starten, die man überhaupt nicht kennt und die überdies aus einer völlig anderen

Unternehmenskultur kommt, stellt für viele Mentees aber auch für die Mentorinnen und Mentoren zunächst eine neue Herausforderung dar.

Die Mentees, die sich in einer ersten Führungsposition befinden, suchen im Programm Orientierung und Kontakte zu Personen in einer vergleichbaren Situation. Da ist es zunächst hilfreich, im Kontakt mit anderen Mentees zu erleben, dass die eigenen Themen auch die anderen Mentees beschäftigen. Aus persönlichen Herausforderungen und vermeintlichen Beschränkungen erwächst die Erkenntnis, dass es beim Thema Führung noch um etwas anderes geht, als es richtig machen zu wollen. Es geht darum, auszuhalten, dass man nicht immer eine adäquate Lösung parat hat, auch wenn andere es von einem erwarten. Verständnis, ähnliche Erfahrungen sowie das gemeinsame Bearbeiten schaffen eine profunde Sammlung an Themen, die sich zusätzlich mit der Mentorin oder dem Mentor betrachten lassen.

Martin Buber ist vielfach mit seinem Satz zitiert worden: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ [1]. Das heißt, dass wir die anderen für unsere Entwicklung brauchen. Menschen brauchen das Gegenüber, den Spiegel zum Reflektieren. Im Mentoring geht es letztlich darum, dass Führungskräfte verschiedener Ebenen die Gelegenheit bekommen, sich mit dem auseinander zu setzen, was tagtäglich auf sie einwirkt.

Beispiel

Frau B., Mentee im Regionalen Frankfurter Mentoring ist Teamleiterin in einer Bank. Sie hat das erste Jahr in Führung gemeistert. Nach der ersten Orientierungsphase macht sie sich Gedanken über ihre Rolle, über den täglichen Spagat zwischen Verantwortung für die Ergebnisse und Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eingestiegen ist sie mit dem Anspruch, die offene Tür zu leben und ein Ohr für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben. Jetzt stellt sie fest, dass sie untergeht, wenn sie es allen recht machen will. Dann gibt es auch noch den älteren Mitarbeiter in ihrem Team, fünf Jahre vor der Rente, der sich nicht als Teil des Teams fühlt und alle ihre Ideen torpediert. Sie bekommt mit, dass es anderen Teamleitern auch so geht, hat aber dennoch das Gefühl, dass es an ihr liegt, dass sie nicht vorankommt, dass das System sie unsichtbar zu bremsen scheint. Der Austausch mit ihrem Mentor und sein Erstaunen, wie bereitwillig sie die anderen ihre Grenzen missachten lässt, bringt ihr die Erkenntnis, dass sie sich ernster nehmen darf.

21.3 Herausforderungen wahrnehmen und Chancen gestalten

21.3.1 Mentee-Begleitung: Wahrnehmung stärken

Wie bereits zu Beginn beschrieben, nehmen an den von Cross Consult etablierten Programmen unterschiedliche Zielgruppen teil: Männer, Frauen, frisch gebackene aber auch erfahrenere Führungskräfte sowie welche, die es werden wollen. Allen gemeinsam ist jedoch der Wunsch, eigene Erfahrungen zu reflektieren, das eigene Verhalten spiegeln zu

lassen, Unsicherheiten zu adressieren und manchmal zunächst auch nur wahrzunehmen, dass Fragen und Zweifel da sind und ihre Berechtigung haben. Die meist gut ausgebildeten Personen, die eine Anstellung in einem Unternehmen bekommen haben und mit den Jahren aufgestiegen sind, sind von ihren Unternehmen wegen guter Leistung befördert worden. Während sich die einen eine Führungsposition zu erreichen immer zum Ziel gesetzt haben, gibt es andere, die, bis sie gefragt wurden, noch nicht einmal über Führung nachgedacht haben. Manchmal ist daher der zweite vor dem ersten Schritt erfolgt. Führung heißt nicht nur andere führen, sondern sich zunächst selbst führen. Um Klarheit über sich selbst und das eigene Führungsverhalten zu bekommen und Mitarbeiter entwickeln zu können, ist es natürlich hilfreich, wenn ich mir selbst schon so manche Frage gestellt habe: „Wer bin ich? Was kann ich? Und wo will ich hin? Welche Werte habe ich? Welche meiner grundlegenden Bedürfnisse werden in der Berufsrolle abgedeckt und welche nicht?“ Hier geht es um Selbsterkenntnis statt um Selbstoptimierung. Es geht darum, die eigenen Bedürfnisse kennen zu lernen, die eigene Motivation herauszufiltern und sich mal ganz in Ruhe zu überlegen was man denn gerne erreichen würde.

Heinz Bude beschreibt in seinem Buch „Gesellschaft der Angst“ die ausgeprägte Sorge gut ausgebildeter junger Menschen von heute, im Leben unter ihren Möglichkeiten zu bleiben, nicht das zu erreichen, was sie oder andere von ihnen erwarten [2]. Zukunftsängste sowie die Angst zu versagen sind damit bei vielen eher handlungsleitend als das Bedürfnis sich mit allen Kompetenzen und Fähigkeiten einbringen zu können. Werte, wie Zuverlässigkeit, Loyalität, aber auch Bescheidenheit führen dann dazu, dass Menschen auf Positionen verweilen, die weder zu ihrer Persönlichkeit noch zu ihren Wünschen und Erwartungen passen. Die Cross Mentoring Programme nehmen diese Herausforderungen der Mentees gezielt in den Blick und ermöglichen ihnen, sich selbst zu reflektieren und sich selbst besser kennen zu lernen, sowie sich Feedback von den Peers aber auch ihrem Mentor oder ihrer Mentorin einzuholen. Bereits im Einführungsworkshop geht es um die Frage der Motivation für eine Teilnahme am Programm, die eigene oder von anderen gesetzte Zielsetzung, eigene oder fremde Erfolgserwartungen, Vorstellungen der Rolle als Mentee sowie Erwartungen an die Mentorinnen und Mentoren, aber auch an das Programm. Bereits 4–6 Wochen nach Programmstart erhalten die Mentees im Rahmen einer Standortbestimmung die Möglichkeit Führung zu reflektieren, die diversen Rollen in den Blick zu nehmen, die ihr Selbst beeinflussen, sowie eigene Bedürfnisse wahrzunehmen, die im Rahmen einer Führungsposition manchmal auch zu kurz kommen können. Kleingruppencoachings, die über das Jahr verteilt sind, ermöglichen den Mentees Themen, Fragestellungen oder aktuell herausfordernde Situationen aus dem Führungsalltag im Rahmen einer kollegialen Beratung zu bearbeiten. Die anderen Mentees sowie der/die Coach helfen dabei, die Themen so zu bearbeiten, dass verschiedene Perspektiven und Dimensionen in den Blick genommen werden können. Im Rahmen eines Kamingesprächs, das von den Mentees vorbereitet und moderiert wird, bringen die Mentees all die Fragen ein, die sie beschäftigen und die sie mit erfahrenen Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen diskutieren möchten. Und all dies stets

vor dem Hintergrund, dass die Mentees die Themen entweder am Anfang schon mitbringen oder erst im Laufe des Jahres entwickeln.

21.3.1.1 Chancen für Mentees generieren

Fragen einbringen, Perspektiven wechseln, klingt zunächst einfach und selbstverständlich. Ist es das jedoch auch? Betrachten wir, in welcher Rolle sich die Mentees in ihren Unternehmen befinden, so sind sie als Gruppenleiterinnen und Teamleiterinnen, oder sogar als Abteilungsleiterinnen selbst bereits in Führungsverantwortung. Während die einen noch ganz am Anfang ihrer Führungslaufbahn stehen, da sie die Führungsposition erst übernommen haben, verfügen andere bereits über mehrjährige Führungserfahrung. Das bedeutet, dass sie im Mentoring einen bewussten Rollenwechsel vornehmen müssen: von der scheinbar Wissenden, Führenden in die Rolle der Fragenstellenden und Unsicherheiten auch mal Zulassenden. Dieser Rollenwechsel fühlt sich anfangs gerade für Mentees ungewohnt an, die in einer Unternehmenskultur groß geworden sind, die Wissen, Eindeutigkeit und schnelle Lösungen bevorzugen, anstatt die Führungskräfte dabei zu unterstützen, bestehende Dilemmata wahrzunehmen und über diese in den Dialog zu gehen. Nur wenn eine fragende Haltung eingenommen werden kann, wenn eigene Unsicherheiten zugelassen werden, wenn Mentees sich auf ein gemeinsames Suchen einlassen können, hält Mentoring für die Mentees viele Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bereit. Welche Themen in den Blick genommen werden, hängt dabei von der persönlichen und beruflichen Situation der jeweiligen Mentee ab. Ist es Ziel des Mentoring einen nächsten Karriereschritt in Angriff zu nehmen, werden alle Fragestellungen rund um die berufliche Entwicklung in den Fokus rücken. Neben Karrierethemen geht es im Mentoring aber immer auch um Themen der persönlichen Entwicklung. Durch das Feedback und die Resonanz eines unbeteiligten Dritten, der im Cross Mentoring zudem fernab der eigenen Unternehmenshierarchie agiert, kann Mut entstehen, Themen anzugehen, die bisher als große Herausforderungen gesehen wurden. Einige der Themen werden bereits zu Beginn des Programms formuliert werden, andere werden erst nach einiger Zeit, wenn ausreichend Vertrauen entstanden ist, eingebracht werden können. Manche Themen entstehen erst durch den Kontakt mit dem Mentor oder durch die Möglichkeit sich im Rahmen von gegenseitigen Firmenbesuchen oder Präsentationen zu erleben (siehe Abb. 21.2).

21.3.1.2 Besondere Herausforderungen für weibliche Führungskräfte in den Blick nehmen

Die Strukturen unserer Arbeitswelt sowie stereotype Vorstellungen davon, wie sich Frauen und Männer verhalten sollten, erschweren Frauen oft eine zielgerichtete Einflussnahme in der Führungsrolle, in Projekten oder auch den beruflichen Aufstieg [6]. Neben diversen Stolpersteinen und Ungerechtigkeiten in der Außenwelt beschränken sich Frauen jedoch auch selber, indem sie die beruflichen Spielregeln nicht erkennen und reflektieren sowie die herrschenden Machtkonstellationen im System ignorieren bzw. nicht als relevant und handlungsleitend erachten. Fachkompetenz und Autorität in der



Abb. 21.2 Mentoring-Themen

Sache werden neben perfektem Arbeiten, fleißig und hilfsbereit sein, häufig als einzige Möglichkeiten gesehen, Einfluss zu gewinnen. Unterschätzt wird dabei jedoch meist, wie wichtig Durchsetzungsfähigkeit, Selbstdarstellung sowie mikropolitisch Handeln im Unternehmen sind, um in verantwortungsvollere Positionen zu gelangen. Wenn Mentees mehr Einfluss und Präsenz in Unternehmen gewinnen wollen, und damit ihre Aufstiegschancen verbessern wollen, geht es zunächst darum, das wahrzunehmen, was sie möglicherweise zurückhält, z. B. lieb gewordene Glaubenssätze, sie behindernde Antreiber, wie „Mach’s allen recht!“ oder Ambivalenzen wie „Was letztlich zählt ist die fachliche Leistung!“ „Mir persönlich liegt dieses sich in den Vordergrund drängen nicht.“ Auch das Mitmischen im organisationsinternen Kräftespiel sowie Beziehungs- und Netzwerkpfege gehören dann dazu. Im Rahmen eines Workshops „Einfluss gewinnen und den Aufstieg gestalten“ geht es darum, einschränkende Grundüberzeugungen aufzuspüren, Annahmen auf den Prüfstand zu stellen und zu erarbeiten, welche Bedeutung sie haben und was sie verhindern. Dadurch erweitern die Mentees eigene Handlungsspielräume, lernen Ambivalenzen zu nutzen und sind in der Lage kreative Optionen als weibliche Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Aus Herausforderungen werden somit Chancen.

21.3.2 Mentoren-Austausch: Impulse zur Weiterentwicklung

Der Umgang mit Unsicherheit, das Aushalten von Ambivalenzen, das Bewusstsein, dass Führung im Spannungsfeld verschiedener Dilemmata stattfindet, prägt den Führungsalltag auch vieler erfahrener Führungskräfte. Auch wenn von ihnen bisher erwartet

wurde, dass sie voranschreiten und Entscheidungen fällen, so beschleicht immer mehr Führungskräfte schon längst das Gefühl, dass dies bei den zahlreichen Herausforderungen, denen sie begegnen, nicht mehr ausreichen wird. Auch wenn sie gelernt haben, wissend, durchsetzungsstark und zielstrebig zu sein, so erleben auch erfahrene Führungskräfte immer öfter Situationen, in denen sie die Stärke und Sicherheit zwar nach außen zeigen, aber in sich nicht wirklich spüren. Zum ersten Mal Mentorin oder Mentor zu sein bedeutet für viele sich einer neuen und unbekannten Situation zu stellen. Auch wenn die Freude überwiegt, dass mit dem Mentoring ein spannender Austausch stattfindet, so erleben viele erfahrene Führungskräfte zu Beginn des Mentoring erst einmal ein paar Momente der Unsicherheit. Viele ahnen, dass im Mentoring etwas anderes gefragt ist als das, was sie als Führungskräfte bisher praktiziert haben, dass es nicht um schnelle Lösungssuche, sondern die Reflexion des eigenen Tuns und auch um einfühlsames Zuhören geht.

Die meisten der Mentorinnen und Mentoren sind hoch motiviert, eine angehende Führungskraft zu unterstützen. Wie diese Unterstützung aussehen könnte, darüber machen sie sich vor dem Start eines Programms aber eher weniger Gedanken. „Als Führungskraft begleite ich ja auch ständig Menschen bei ihrer Weiterentwicklung“, so ein Mentor im Cross Mentoring München. Und genau hier setzen die Angebote für die Mentoren an: das eigene Handeln zu reflektieren und eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie man als Mentorin oder Mentor die neue Rolle gestalten kann, was man konkret tun kann, und wie man unterstützen möchte. So geht es auch in den Workshops, die für die Mentorinnen und Mentoren angeboten werden, darum, sich der eigenen Fragestellungen, des eigenen Kommunikationsverhaltens aber unter Umständen auch der eigenen Unsicherheiten beim Start in eine neue Form der Beziehung bewusst zu werden. So schwingt in jedem Mentoren-Workshop am Anfang immer eine entscheidende Frage mit „Mache ich es als Mentorin oder Mentor richtig?“ Und genau hier setzt die Mentoren-Qualifizierung an [7]. Es geht nicht darum das Vorgehen der Mentorinnen und Mentoren zu vereinheitlichen, sondern einen Reflexionsprozess in Gang zu setzen und Sicherheit zu geben. Die Vermittlung wesentlicher Basisinformationen zum Thema Mentoring, bietet den Mentorinnen und Mentoren eine Diskussionsgrundlage und hilft dabei erste Unsicherheiten abzubauen, die auch erfahrene Führungskräfte erleben können. Entscheidend dabei ist, Mentorinnen und Mentoren eine Begleitung anzubieten, um ihren eigenen Weg zu finden. Denn kein Mentoring-Tandem ist wie das andere, und das ist auch gut so.

21.3.2.1 Mentoren auf neuem Terrain

Für die Mentorinnen und Mentoren bedeutet dies, sich zunächst mit der Beziehung im Tandem auseinanderzusetzen: „Was wird von mir als Mentor/in erwartet? Wie muss ich agieren, damit meine Mentee sich öffnet? Was mache ich, wenn ich mich für das Thema nicht kompetent fühle? Werde ich daran gemessen, ob meine Mentee einen Karriere-sprung macht? Wofür übernehme ich Verantwortung und was bleibt in der Verantwortung der Mentee? In wessen Auftrag bin ich eigentlich unterwegs?“ Diese und viele Fragen mehr gehen angehenden Mentorinnen und Mentoren durch den Kopf. Sie zu formulieren

und im Austausch mit anderen Mentorinnen und Mentoren zu äußern, ist für viele der beteiligten Führungskräfte häufig eine interessante Erfahrung, die den weiteren Verlauf der Mentoring-Beziehung bestimmen wird. Hier geht es einmal nicht um Wissen, sondern um Fragen formulieren. Den Mentorinnen und Mentoren wird sehr schnell bewusst, dass weniger schnelle Lösungen als gutes Zuhören, Nachfragen und gemeinsames Reflektieren gefragt sind. Doch wie kann der Rollenwechsel von der Führungskraft zum Mentor gelingen? Die Mentorinnen und Mentoren werden zu Beginn des Programms, bereits im Rahmen der Kick-off-Veranstaltung darin bestärkt, erst einmal die eigene Sichtweise wahrzunehmen, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren und Neugierde auf das Andere zu entwickeln. Und das klingt leichter als es ist. Natürlich, so denken die meisten, werden die Mentorinnen und Mentoren doch Interesse an Anderen haben. Was passiert jedoch, wenn die Mentee denkbar anders denkt und handelt und vielleicht nicht einmal die eigenen Werte teilt? Im Rahmen des Einführungsworkshops zum Regionalen Frankfurter Mentoring meldete sich eine Mentorin im Rahmen des Mentoren-Workshops zu Wort: „Ich glaube nicht, dass ich mit der Mentee, die mit mir gematcht wurde, arbeiten kann. Sie sagt ständig Sätze, die für mich ein No-Go sind. Unsere Werte sind völlig verschieden. Wie soll ich sie da unterstützen?“ Überrascht von ihrer ersten Begegnung mit der Mentee hat die Mentorin es zunächst für unsinnig gehalten die Mentee darauf anzusprechen. Sie wolle die Mentee ja nicht verändern. Was war passiert? Zwei unterschiedliche Sichtweisen sind aufeinander getroffen. Irgendwo im Inneren der Mentorin existierte eine Vorstellung, dass die Mentee die gleichen Werte hochhalten müsse, wie sie selbst, sonst könne sie nicht begleitet werden. Die berufliche Sozialisation in völlig unterschiedlichen Unternehmenskulturen prägte jedoch die Sichtweisen. Ein Austausch genau darüber sollte sich später als außerordentlich bereichernd herausstellen. Sicherlich ist es angenehm, wenn ich in einem Erstkontakt feststelle, dass mein Gegenüber meine Werte teilt, genauso denkt wie ich und ich die Sätze schon errahnen kann, die sie gleich sprechen wird. Dies ist die viel beschworene Vorstellung, dass die Chemie im Tandem stimmen müsse. Es ist jedoch nicht gesagt, dass uns dies unbedingt in jeder Hinsicht immer weiterbringen würde. Andersartigkeit im Denken in den Dialog gebracht mag zwar zunächst anstrengender erscheinen, langfristig führt es jedoch zu ungewöhnlichen neuen und innovativen Lösungen. Durch den Austausch mit den anderen Mentorinnen und Mentoren erkannte die Mentorin für sich die Herausforderung, die darin bestand, jemand zu begleiten, die oberflächlich betrachtet, völlig anders dachte. Nach einem holprigen Start war gerade diese Mentoring-Beziehung im Folgenden von einem wachen, wertschätzenden und sehr kontaktvollen Austausch geprägt. Hier haben sowohl die Mentee als auch die Mentorin erleben können, was Diversity in letzter Konsequenz bedeutet: sich mit dem anders Denken, Wahrnehmen und Handeln anderer Menschen auseinanderzusetzen und dabei die eigenen Empfindungen, stereotypen Denkweisen und manchmal auch Ängste in den Blick zu nehmen.

21.3.2.2 Hilfe zur Selbsthilfe

„Wie berate ich richtig? Kann ich als Mentor Tipps oder Ratschläge geben, und was heißt das eigentlich?“ Die Fragen der Mentorinnen und Mentoren zu Beginn eines Mentorings sind sehr unterschiedlich, zählen aber alle auf dasselbe ein: den Wunsch sich zu orientieren und eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie ein erfolgreiches Mentoring aussehen könnte. Mentoring wird immer wieder als ein Instrument beschrieben, das davon lebt, dass eine Person, der Mentor/die Mentorin, die mehr Erfahrung hat, diese einer Person, der Mentee, zur Verfügung stellt. Was bedeutet es aber, die eigenen Erfahrungen zur Verfügung zu stellen? Heißt das, dass ich als Mentorin in meinem reichen Erfahrungsschatz krame und bei passenden Stichwörtern der Mentee aus meinen Erfahrungen berichte? Wann bringe ich auch meine ganzen Tipps und Tricks an, die ich mir so über die Jahre hinweg angeeignet habe? Oder geht es darum vielleicht gar nicht? Hilfe zur Selbsthilfe geben bedeutet letztlich, Menschen durch Fragen zum Selbst-Denken anzuregen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Mentorinnen und Mentoren mit ihren Erfahrungen nicht gefragt wären. Die Frage ist jedoch, wann sie diese einbringen. Tun sie dies sofort nach Schilderung eines Falls oder einer Fragestellung, oder lassen sie dem Prozess so viel Zeit, dass die Mentee in einem gemeinsamen Reflexionsprozess die eigenen teilweise schon eingesetzten oder aber noch vorhandenen Ressourcen in den Blick nehmen kann. In dieser Phase der Begleitung lernt der Mentor viel über die Mentee: ihre Sichtweise, ihren Blick auf die Welt, ihre Werte, ihre Vorgehensweise, ihre Gefühle, ihre eigenen Beschränkungen. Erst wenn die Mentee sichtbar und erlebbar wird, kann der gemeinsame Prozess beginnen, Optionen für eine mögliche Lösung in den Blick zu nehmen, gegebenenfalls eine Option auszuwählen und diese dann probeweise umzusetzen. Entscheidend ist jedoch, den Mentorinnen und Mentoren gleich zu Beginn des Cross Mentoring Programms die Gelegenheit zu geben, Beratung zu reflektieren und Wege zu finden, die Mentees so begleiten zu können, dass die Hilfe der Selbsthilfe dient (siehe Abb. 21.3). Letztlich dient diese Herangehensweise auch der Entlastung der Mentorinnen und Mentoren. Gewohnt als Führungskräfte Entscheidungen zu fällen und die Richtung vorzugeben, stellt sich für die Mentorinnen und Mentoren die Frage, wie weit ihre Verantwortung reicht und wie stark sie sich in den Themen der Mentees auskennen müssen. Nicht selten führt die vorherrschende Zeitknappheit jedoch dazu, dass kein gemeinsames Suchen stattfindet, sondern dass Lösungen vorgegeben werden. Mentorinnen und Mentoren wissen und äußern dies auch, dass sie als Führungskräfte häufig im Kontakt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu neigen, für diese Lösungen zu finden, anstatt sie selbst bei der Lösungsfindung zu begleiten. Eine Mentorin im Cross Mentoring München: „Mein Tag ist straff durchorganisiert. Ich nehme mir immer vor, mir Zeit für Gespräche zu nehmen. Wenn aber jemand mit einer Frage in mein Büro kommt, neige ich eher dazu meine Idee einer Lösung sofort mitzuteilen.“ Schnell erkennen die Mentorinnen und Mentoren im Austausch untereinander, dass genau diese Verlangsamung das letztlich Spannende am Mentoring ist. Sich einmal Zeit nehmen, einen Fall/eine Fragestellung, ein Problem mal intensiver zu betrachten und nicht schnell abzuhaken, und

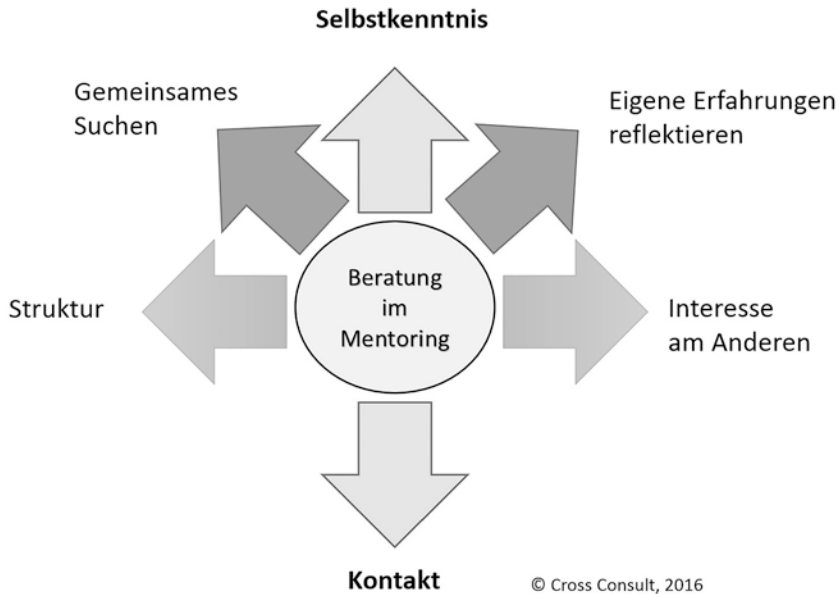


Abb. 21.3 Erkenntnisdimension für die Beratung im Mentoring

dafür auch noch von offizieller Seite die Erlaubnis zu bekommen. Hilfe zur Selbsthilfe bietet somit nicht nur den Mentees die Möglichkeit zu wachsen, sondern ermöglicht auch den Mentorinnen und Mentoren einen bereichernden Austausch mit vielfach neuen Erkenntnissen auch für sie selbst.

Beispiel

Fragen, die Mentorinnen und Mentoren eingangs häufig beschäftigen: (Sammlung aus verschiedenen Mentoren-Workshops)

- Wie kann ich die Mentee gut vor dem Hintergrund unterschiedlicher Führungsstrukturen beraten?
- Wie kann ich einen Mehrwert liefern, wenn ich aus einem anderen Geschäftsbereich kommend, überhaupt keinen Einblick in den Geschäftsbereich meiner Mentee habe?
- Wofür trage ich als Mentor/in die Verantwortung?
- Wie kann ich bei Themen unterstützen, bei denen ich mich selbst nicht auskenne?
- Wie weit sollte das Mentoring gehen? Was sollte/muss ich der Mentee ermöglichen?

- Soll ein Austausch mit den Vorgesetzten der Mentees stattfinden?
- Ich fördere seit Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Was ist jetzt anders?
- Wie lassen sich Ziele realistisch planen?
- Ist männliches vs. weibliches Verhalten Thema im Mentoring?
- In wieweit kann ich begleiten, wenn meine Mentee einen unterschiedlichen kulturellen Background hat?
- Was kann man tun, wenn die Mentee nicht Karriere machen möchte?
- Was gehe ich damit um, wenn wenig Fragen von den Mentees eingebracht werden?

21.3.2.3 Kommunikation im Tandem – Selbstkenntnis als zentrale Voraussetzung

Führungskräfte höherer Hierarchieebenen erhalten in der Regel nur noch wenig Feedback zu ihrem Führungs- und auch Kommunikationsverhalten. Die Einsamkeit an der Spitze sowie das fehlende Feedback sind Themen, die im Coaching von erfahrenen Führungskräften immer wieder auftauchen. Mentoring wird daher von vielen Mentoren als Chance gesehen, das eigene Denken auf den Prüfstand zu stellen, eigene Erfahrungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und die eigene Entscheidungsfindung kritisch zu reflektieren. Darüber hinaus wissen alle Führungskräfte rein verstandesmäßig, dass Zuhören können eine wesentliche Fähigkeit ist, wenn es darum geht die Fragestellung des Gegenübers zu erfassen. „Wie geht es mir aber beim Zuhören? Kann ich gut zuhören oder gerate ich beim Zuhören vielleicht manchmal in Stress, da ich mich nicht selbst mitteilen kann? Wie wichtig ist es mir mich zu zeigen und dem anderen ein positives, mächtiges, starkes, erfolgreiches Bild von mir zu vermitteln? Will ich Feedback von meiner Mentee, oder bleibe ich lieber in der Position dessen der Feedback gibt?“ So zeigte sich ein Mentor im Cross Mentoring Münster überrascht, dass seine Mentee Lösungen, die er in schwierigen beruflichen Situationen in der Vergangenheit für sich gefunden hatte, kritisch reflektierte und ihm signalisierte, dass sie das Problem ganz anders gelöst hätte. Nach einer anfänglichen Überraschung, fing er an den Vorteil der gemeinsamen Reflexion zu erkennen.

Im Kontakt mit den erfahrenen Führungskräften, die sich als Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung stellen, werden schnell die Sehnsüchte deutlich: Themen im Dialog zu bearbeiten, wirklich in Kontakt zu treten, das Eigene mal Revue passieren zu lassen und nicht immer alles im Eiltempo zu absolvieren. Letztlich spüren die Mentorinnen und Mentoren im Austausch schnell, dass es um wirkliche Begegnung geht, darum selbst mit den eigenen Fragen und auch Unsicherheiten sichtbar zu werden und andere in einem solchen Prozess zu begleiten. Schnell entsteht so eine Atmosphäre in der auch Themen, die die Mentoren beschäftigen, in die Diskussion gebracht werden können.

21.4 Fazit

Führungskräfte stehen heute vor neuen Herausforderungen. Während sich jüngere Führungskräfte die Frage stellen, ob und wie sie Karriere machen möchten, reflektieren erfahrene Führungskräfte ihren eigenen Werdegang vor den Herausforderungen, denen sie heute begegnen. Die allgemeine Beschleunigung sowie die immer komplexer werdende Welt, führt zu der Erkenntnis, dass eine wesentliche Fähigkeit in der Zukunft der Umgang mit Unsicherheit sein wird. Es wird darum gehen, die Ambivalenzen, die sich auftun, wahrzunehmen und nicht immer eine schnelle Lösung finden zu müssen. Ambiguitätstoleranz und Achtsamkeit sind die Schlagwörter der Stunde. Cross Mentoring kann bei der Bewältigung dieser Herausforderungen einen wesentlichen Beitrag leisten. Sich auf Neues einlassen, nicht zu wissen, wie Führungskräfte, die aus einer anderen Kultur kommen, auf das Eigene reagieren, Entscheidungen gemeinsam reflektieren, Unsicherheiten ansprechen und einmal ganz neue Perspektiven einnehmen, sind wesentlich dafür verantwortlich, dass sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren mit großer Begeisterung auf das Mentoring-Jahr zurückblicken. Dass viele der Tandems auch nach dem Mentoring-Jahr weiterlaufen, ist ein wichtiges Indiz für den Gewinn, den beide Seiten für sich mitnehmen können. Der stetig wachsende Pool an beteiligten Unternehmen und die Bereitschaft zahlreicher Mentorinnen und Mentoren, sich auch wiederholt zur Verfügung zu stellen, zeigt wie groß der Bedarf für wirklich offenen, hierarchiefreien Dialog ist. Indem die Herausforderungen, denen Führungskräfte begegnen, stets im Fokus stehen, konnte Cross Consult nachhaltige und langfristig erfolgreiche Programme aufsetzen, die über die Mentoring-Tandems hinaus auch eine Vernetzung der Unternehmen miteinander bewirkt haben, um die Themen der Zukunft, wie z. B. Mixed Leadership gemeinsam anzugehen, siehe das Memorandum für Frauen in Führung.¹

Literatur

1. Buber, M. (2008). *Ich und Du* (S. 3). Stuttgart: Reclam.
2. Bude, H. (2014). *Gesellschaft der Angst*. Hamburg: Hamburger Edition.
3. Bundesgesetzblatt, Jahrgang. (2015). Teil I, Nr. 17, S. 642 ff.
4. Initiative Neue Qualität der Arbeit: Monitor – Führungskultur im Wandel. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf;jsessionid=13E550F9000CCF262B4701CA224825E5?_blob=publicationFile. Zugriffen: 12. Febr. 2016.
5. Lohmer, M. B., Sprenger, B., & Wahlert, J. von. (2012). *Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen* (S. 82–98). Stuttgart: Schattauer.
6. Schönfeld, S., & Tschirner, N. (2017). *Clever aus der Abseitsfalle: wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

¹www.mff-memorandum.de.

7. Tschirner, N. (2016). Qualifizierung von Mentorinnen. In U. Liebhart & D. Stein (Hrsg.), *Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis: Entscheidungsgrundlagen und Erfolgsfaktoren* (S. 130–144). Freiburg: Haufe.

Über die Autorin



Dr. Nadja Tschirner ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Cross Consult, die sich seit 15 Jahren für nachhaltiges Talentmanagement, innovative Organisationsentwicklung sowie als Kompetenzzentrum für Gender Balance einen Namen gemacht hat. Als ausgebildete Organisationsberaterin und Executive Coach begleitet sie Veränderungsprozesse bei Individuen, Teams und Organisationen. Hierbei hat sie vor allem die Zukunft der Führung und die damit verbundenen Herausforderungen für Führungskräfte im Blick. Noch als Wissenschaftlerin am Deutschen Jugendinstitut hat sie bereits in den 90er Jahren Mentoring als ein wesentliches Instrument zur Begleitung von Führungskräften für den deutschen Markt erforscht und die Erkenntnisse für die Praxis in Unternehmen und anderen Organisationen aufbereitet.

Dabei hat sie stets der Gedanke begleitet, dass Innovation und zukunftsfähige Lösungen im Lernen zwischen den Organisationen entstehen. Organisationsübergreifende Cross Mentoring Programme sowie das Memorandum für Frauen in Führung sind Produkte dieses Ansatzes, der Unternehmen gemeinsame Lösungen erarbeiten lässt.

Cross Mentoring für Teilnehmer und Organisationen: Wie Netzwerke Nachhaltigkeit gewährleisten

22

Simone Schönfeld

Zusammenfassung

Im folgenden Artikel wird Cross Mentoring, das bisher vor allem als klassisches Instrument der individuellen Personalentwicklung eingesetzt wird, als Instrument vorgestellt, das nachhaltige Impulse für die Organisationsentwicklung der beteiligten Unternehmen und Organisationen entwickeln kann. Am Beispiel des Cross-Mentoring Münchens und des Zieles „mehr Frauen in Führungspositionen“ zu bringen, werden konzeptionelle Voraussetzungen vorgestellt. Davon ausgehend wird die Entwicklung, die der unternehmensübergreifende Austausch im Rahmen des Cross-Mentoring Münchens genommen hat, und die Impulse, die die Unternehmen für sich gewinnen, exemplarisch beschrieben. Abschließend wird aufgezeigt, dass Cross Mentoring als rein teilnehmerorientiertes Konzept zu kurz greift, und gerade übergreifende Herausforderungen, die sich generell an Unternehmen richten, in Unternehmensnetzwerken, wie dem Memorandum für Frauen in Führung (MFF) gewinnbringend bearbeitet werden können.

22.1 Einleitung

Cross Mentoring ist als Instrument der individuellen Personalentwicklung für verschiedene Zielgruppen etabliert. Die Wirkung für Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist – unter der Voraussetzung eines guten Konzeptes und einer qualitätsvollen Begleitung – mittlerweile unbestritten. Die Aspekte, von denen Teilnehmerinnen und Teilnehmer – als Mentee,

S. Schönfeld (✉)
München, Deutschland
E-Mail: simone.schoenfeld@crossconsult.de

Mentor und Mentorin, profitieren, stellen den Mehrwert des Instrumentes Mentoring und Cross Mentoring zweifelslos dar. In Diskussionen unter Expertinnen und Experten stellt sich aber die Frage, ob damit die Reichweite des Instrumentes Cross Mentoring ausgeschöpft ist? So wurden im Rahmen eines Netzwerktreffens der *Deutschen Gesellschaft für Mentoring* Fragen rund um die Wirkung von Cross Mentoring auf die Organisationsentwicklung von Unternehmen und Organisationen aufgeworfen. In diesem Beitrag soll die Frage aufgegriffen werden, welchen Beitrag das Engagement eines Unternehmens im Rahmen eines Cross Mentoring Programms zur Entwicklung und Veränderung der eigenen Strukturen leisten kann? Dabei rücken Elemente der unternehmensübergreifenden Vernetzung zwischen Teilnehmern und Teilnehmerinnen, sowie zwischen Personalern und Personalerinnen genauso in den Blick, wie Fragen der persönlichen Unterstützung und Ermutigung der Akteure in den Unternehmen. Im folgenden Beitrag wird daher zunächst Cross Mentoring als Instrument individueller Personalentwicklung mit der Zielsetzung mehr Frauen in Führung zu bringen, betrachtet und welche konzeptionellen Voraussetzungen für eine nachhaltige Verfolgung dieses Zieles notwendig sind. Im Anschluss wird darauf Bezug genommen, wie Unternehmen als Netzwerkpartner in Cross Mentoring Konzepte eingebunden werden können und am Beispiel des *Memorandums für Frauen in Führung (MFF)* aufgezeigt, wie durch die Institutionalisierung eines Netzwerkes die Wirkung auf die Organisationsentwicklung von Unternehmen ermöglicht wird. Abschließend werden die wahrgenommenen Effekte aus der Zusammenarbeit und dem Austausch im MFF auf die Organisationsentwicklung der Unternehmen aufgezeigt.

22.2 Cross Mentoring als Instrument der individuellen Personalentwicklung

Als Instrument der individuellen Personalentwicklung hat sich Cross Mentoring schon längst unbestritten etabliert. Neben der Vermittlung karriererelevanter Kenntnisse und der Weitergabe von beruflichen Erfahrungen stellen insbesondere die Entwicklungsschritte, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Persönlichkeit erleben, einen wichtigen Gewinn aus der Programmteilnahme dar. Cross Mentoring ist als Instrument der individuellen Personalentwicklung für verschiedene Zielgruppen etabliert. Die Wirkung für Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist – unter der Voraussetzung eines guten Konzeptes und einer qualitätsvollen Begleitung – mittlerweile unbestritten. Die Aspekte, von denen Teilnehmerinnen und Teilnehmer – als Mentee, Mentor und Mentorin, profitieren, stellen den Mehrwert des Instrumentes Mentoring und Cross Mentoring zweifelslos dar. Neben der Vermittlung karriererelevanter Kenntnisse und der Weitergabe von beruflichen Erfahrungen stellen insbesondere die Entwicklungsschritte, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Persönlichkeit erleben, einen wichtigen Gewinn aus der Programmteilnahme dar. Bei der Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Cross Mentoring-Programme „Cross-Mentoring München“ und „Regionales Frankfurter Mentoring“, durch

die Universität Klagenfurt, die jeweils die Zielgruppe weibliche Mentees in einer Führungsposition ansprechen, wurden insbesondere Effekte in den Bereichen „Lernen und Sozialisation im Job“ und Aspekte der „Persönlichkeitsentwicklung“ bestätigt. Mit geringerer Relevanz wurden Effekte beim Aufbau von Kontakten und Beziehungskompetenzen sowie im Lernfeld der körperlichen und mentalen Gesundheit bestätigt [2].

Diese Effekte, die sich für Mentees, Mentorinnen und Mentoren der untersuchten Programme einstellen, liegen auf der individuellen Ebene der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Neben diesen jeweils individuellen Effekten verfolgen beide Programme, das „Cross-Mentoring München“ und das „Regionale Frankfurter Mentoring“ ein gemeinsames übergeordnetes Ziel: Durch die kontinuierliche Beteiligung der Unternehmen an beiden Programmen soll das Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden. Beide Cross Mentoring Programme wurden durch die Unternehmensberatung *Cross Consult* entwickelt. Das Cross-Mentoring München wird seit nunmehr 16 Jahren, das Regionale Frankfurter Mentoring seit acht Jahren durchgeführt. Das übergeordnete Ziel findet sich in beiden Programmen insofern wieder, da auf der individuellen Ebene als Mentees ausschließlich Frauen in Führungspositionen angesprochen werden. Einzelne Teilnehmerinnen bekommen durch das Programm eine konkrete Unterstützung bei der Planung und Umsetzung ihrer Karriere und werden im Hinblick auf die Entwicklung individueller Kompetenzen gefördert. Zum Beispiel wird diese Zielsetzung durch das begleitende Rahmenprogramm beider Cross Mentoring Programme unterstützt, in dem die Veranstaltungsformate z. B. Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgreifen.

Das Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen“ zu bringen, kann in Unternehmen aber nicht allein durch die Förderung und Unterstützung einzelner Frauen gelingen. Der ausschließliche Fokus auf Teilnehmerinnen und deren Geschick, Durchhaltevermögen, strategische Kompetenz überfordert in der Tat die Mentees und lädt ihnen ein hohes Maß an Verantwortung für die Zielerreichung der Unternehmen auf. In den vergangenen Jahren lässt sich hier sogar eine Gegenbewegung feststellen, die dazu führt, dass Frauen gerade nicht in „Haftung“ genommen werden wollen, die Zielerreichung der Unternehmen auf ihre Schultern zu laden.

Für das Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen“ muss man daher konstatieren, dass Mentoring-Programme und Cross Mentoring-Programme nur einen Impuls geben können und selbstverständlich eine professionelle Unterstützung und Plattform zur Kompetenzentwicklung für die Teilnehmerinnen sein können.

22.2.1 „Mehr Frauen in Führung“: Zielerreichung auf verschiedenen Ebenen

Eine nachhaltige Förderung von Frauen kann in Organisationen aber nur dann gelingen, wenn auch andere Akteure in den Unternehmen, die bestehenden Strukturen in den Organisationen und die herrschende Kultur adressiert werden [1]. Dies lässt sich

als ein Mehrebenen-Ansatz verstehen, in dem als erste Ebene die Personen und Akteure betrachtet werden, auf der zweiten Ebene die unternehmensinternen Strukturen in den Blick genommen werden und die Unternehmenskultur als dritte Ebene wahrgenommen wird.

Auf der ersten Ebene kommen als Akteure sowohl die betroffenen Frauen selbst, die Führungskräfte in den Organisationen als auch die Personalerinnen und Personalern, die mit der Entwicklung von Personalinstrumenten Standards setzen, in den Blick. Darüber hinaus sind die Führungskräfte des Top-Managements eine relevante Akteursgruppe, da sie einerseits eine wichtige Vorbildfunktion innerhalb der Organisation haben, die auf das mittlere Management ausstrahlt, andererseits die relevanten Personalentscheidungen für die Besetzung von Positionen auf höheren Ebenen treffen.

Die zweite Ebene, die für die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen relevant ist, ist die interne Struktur, die sich eine Organisation gegeben hat. Strukturen, die den Status quo hinsichtlich Karrierechancen, Beurteilungsverfahren und Arbeitszeitmodellen usw. bestimmen, definieren die relevanten Rahmenbedingungen, die die Möglichkeiten beeinflussen, unter denen die einzelne Frau das Ziel Führung erreichen kann. Gerne adressieren Unternehmen mit Maßnahmen einzelne Zielgruppen, da gerade die Veränderung von Strukturen einen umfassenden Veränderungsprozess in der Organisation voraussetzt, in dessen Rahmen die Notwendigkeit zur Veränderung akzeptiert und unterstützt wird. Die Herausforderung, bestehende Strukturen und Regelungen zu verändern, ist immer damit verbunden, die Stakeholder des Status quo ante zu gewinnen, um eine breite Basis und Akzeptanz für diese Veränderungen zu erreichen. Um notwendige Veränderungen auf der Ebene der Strukturen zu erreichen, ist nicht eine einfache Maßnahme, wie ein Cross Mentoring Programm ausreichend, sondern hierbei handelt es sich um einen langfristigen Prozess, in dem viele Akteure eingebunden werden sollten. Hier stellt sich also gerade die Frage: Welchen Beitrag kann das Engagement eines Unternehmens im Rahmen eines Cross Mentoring Programms zur Entwicklung und Veränderung der eigenen Strukturen leisten? Personalern und Personalerinnen sind diejenigen, die in Unternehmen relevante Personalstrukturen gestalten, umsetzen und in der Praxis den realen Bedürfnissen anpassen können. Damit sind sie sicher nicht die einzigen Treiber von Personalstrukturen. Auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie auch der Betriebsrat sind wichtige Akteure. Im Rahmen eines Cross Mentoring Programms liegt es dennoch nahe, gerade die Gruppe der Personalern und Personalerinnen in den Prozess des wechselseitigen Austausches mit einzubeziehen und so eine Plattform zum inhaltlichen Austausch zu schaffen. Darüber hinaus bietet die regelmäßige Kommunikation die Möglichkeit, das individuelle Bewusstsein bei Personalerinnen und Personalern zur Wirkung der bestehenden Strukturen zu schärfen und sich zu Erfahrungen und Best Practice auszutauschen.

Die dritte Ebene, die in Organisationen für einen erfolgreichen Veränderungs- und Entwicklungsprozess in den Blick genommen werden muss, ist die gelebte Organisationskultur, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bisweilen ein anderes Verhalten nahelegt, als die Strukturen anbieten. Eine Organisationskultur, die eine erfolgreiche

und gelebte Diversity-Kultur ermöglicht, sollte sich vor allem durch ein hohes Maß an Transparenz und Wertschätzung auszeichnen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten daher die informellen Regeln kennen, die es einzuhalten gilt, um Karriere zu machen. In vielen Organisationen gilt heute noch: „Wer Karriere in der Organisation machen möchte, sollte verfügbar und präsent sein.“ Die immer noch existierende Präsenzkultur, die den Standard für den Aufstieg in höhere Positionen definiert, lässt es für junge Potenzialträger und Potenzialträgerinnen gerade nicht ratsam erscheinen, die Angebote für Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten, etc. zu nutzen. Die gemeinsame Organisationskultur zu verändern, stellt die größte Herausforderung dar, um den Weg für mehr Frauen in Führung zu erleichtern. Die einzelnen Mitglieder der Organisation, egal ob Mann oder Frau, jung oder alt, wissen sehr genau welches Verhalten sie in ihrer Organisation erfolgreich sein lässt und mit welchen Verhaltensweisen sie ihre Karrierechancen reduzieren. Das umfangreiche Angebot von Unternehmen z. B. für die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort wird daher oftmals von Potenzialträgern und -trägerinnen nur zögerlich angenommen, zumindest solange man vermeintliche Nachteile in der beruflichen Entwicklung erwartet. Eine Kultur, die es Menschen ermöglicht, diese innovativen Maßnahmen anzunehmen und in die Praxis umzusetzen und darauf zu vertrauen, weiterhin nach ihrer Leistung und nicht nach ihrer Präsenz beurteilt zu werden, muss in vielen Organisationen noch entwickelt werden. Der Austausch und die Diskussion förderlicher und hinderlicher Mechanismen ist dafür ein wesentlicher Treiber. Welchen Anteil kann dazu ein Cross Mentoring Programm leisten? Cross Mentoring bringt Menschen aus unterschiedlichen Organisationen zusammen und kann eine Plattform schaffen, die Austausch und Dialog in einem geschützten Raum ermöglicht. Fragen, die im Unternehmen nicht gestellt werden können, können hier gefahrlos gestellt werden. Junge weibliche Führungskräfte können über persönliche Wahrnehmungen sprechen, die ihnen Karriere erschweren. Seniore männliche Führungskräfte bekommen so einen Eindruck, welche Kriterien, Aspekte, Rahmenbedingungen in der Perspektive von Frauen entscheidend sind, um sich für Karriere und die Übernahme von beruflicher Verantwortung entscheiden zu können.

Cross Mentoring Programme, die das Ziel „Mehr Frauen in Führung“ nachhaltig verfolgen, sollten daher neben den Mentees, vor allem auch die Mentorinnen und Mentoren, sowie Personaler und Personalerinnen in einen unternehmensübergreifenden Dialog bringen. Wenn dies gelingt, stellen Cross Mentoring Programme eine herausragende Plattform dar, um nicht nur die einzelnen Teilnehmerinnen zu fördern, sondern auch um Impulse zur Organisationsentwicklung zu geben.

22.2.2 Cross Mentoring: Begleitung für Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Das klassische Konzept eines Cross Mentoring Programms nimmt vor allem die unternehmensübergreifende Bildung von Tandems in den Blick, deren Tandempartner/-partnerinnen

aus unterschiedlichen Organisationen stammen. Die Unterschiedlichkeit der Organisationskulturen und die unterschiedlichen Erfahrungen, die von den Tandempartnern in den Mentoring-Prozess eingebracht werden, bieten die Voraussetzung, um einen wechselseitigen Reflexionsprozess zu gestalten. Neben dem Fokus und dem Austausch zum individuellen Verhalten in der jeweiligen Rolle und zur Aufgabe in der Organisation, kommen die individuellen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der jeweiligen Person in den Blick. Cross Mentoring ermöglicht den Tandempartnern und -partnerinnen dazu noch eine dritte Analyseebene. Die im Austausch wahrgenommenen und reflektierten Organisationskulturen treten besonders dann in den Fokus, wenn im Austausch auf ganz unterschiedliche Verhaltensweisen, Umgangsformen, Werte und Vorgehensweisen in den Organisationen gestoßen wird. Dieses Argument wird nochmals durch die bereits zitierte Evaluation des „Cross-Mentoring München“ und des „Regionalen Frankfurter Mentorings“ bestätigt. So ist für Mentees, Mentoren und Mentorinnen gleichermaßen der Wunsch „Einsicht in andere Unternehmenskulturen“ zu erhalten, eines der wichtigsten Ziele, die mit der Programmteilnahme verbunden sind [2].

Damit ermöglicht Cross Mentoring einen deutlich erweiterten Fokus gegenüber internen Mentoring-Programmen. Das Potenzial, das im Cross Mentoring schlummert, stellt sich aber nicht zwangsläufig ein, sondern kann für die Teilnehmer auch eine besondere Herausforderung bei der Gestaltung des Mentorings darstellen. Auf der einen Seite geht es darum, die Schilderung von Sachverhalten, beruflichen Situationen und Fragestellungen so zu formulieren, dass auch Personen außerhalb der eigenen Organisation die Fragestellungen und Herausforderungen nachvollziehen können. Auf der anderen Seite geht es darum, ein Rollenverständnis von den Möglichkeiten als Mentorin oder Mentor zu entwickeln, in dessen Rahmen man sich vor allem als Reflexionspartner/-partnerin versteht, der oder die nicht Antworten geben kann, sondern dessen Stärke vor allem im Aufwerfen relevanter Fragen liegt, die sich aus der veränderten Perspektive ergeben.

Eine nachhaltige Begleitung von Tandempartnern, Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die im Cross Mentoring aktiv sind, muss daher immer die individuelle Reflexionskompetenz im Blick haben, deren Mehrwert nicht im „Geben von Antworten“, sondern eben gerade im „Stellen von Fragen“ besteht. Dies hat Konsequenzen für die Vorbereitung und Begleitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Programm. Welchen Mehrwert dies für die Qualifikation und Entwicklung von Führungskräften darstellt, wird im Beitrag „Regionale Cross Mentoring Programme zur Führungskräfteentwicklung. Herausforderungen wahrnehmen – Chancen gestalten.“ von Dr. Nadja Tschirmer in diesem Band umfangreich dargestellt. Die Konzeption von Begleitveranstaltungen sollte im Cross Mentoring daher immer das Herstellen von kommunikativen Kompetenzen im Blick haben, die aus einer Haltung resultieren, die nicht die Suche nach der eindeutig richtigen Antwort im Blick hat, sondern vielmehr erst einmal die Fähigkeit zur Wahrnehmung unterschiedlicher Vorgehensweisen, Situationsinterpretationen und ähnlichem befördert. Die Nachhaltigkeit dieser Perspektive erweist sich in ihrem großen Mehrwert für alle Aufgaben und Rollen, die Menschen in Organisationen innehaben können. Dies wird in Zukunft auf einen immer größeren Anteil von aktiven Personen in Organisatio-

nen zutreffen, die einen Gewinn aus der wahrgenommenen Diversity schöpfen wollen. Dabei stellt dieses Ziel eine kollektive Herausforderung dar, die an ganz bestimmte Voraussetzungen gebunden ist [3].

Wesentliche Faktoren für die nachhaltige Gestaltung von Cross Mentoring Beziehungen sind daher:

- Unterstützung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Aufnahme und Gestaltung der übergreifenden Mentoring-Beziehungen
- Sensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die spezifischen Herausforderungen, die sich im Cross Mentoring stellen.
- Unterstützung bei der Wahrnehmung von Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den Unternehmenskulturen und deren Relevanz für angemessene Verhaltensweisen in der Organisation
- Förderung einer individuellen Haltung, die den Mehrwert des Austausches in einem „Sowohl als auch“ und nicht in einer „Entweder oder“ Haltung sieht.

Die genannten Faktoren treffen auf Mentees, Mentorinnen und Mentoren zu. Ausgehend von den gemachten Erfahrungen bei der Konzeption, Begleitung und jahrzehntelangen Durchführung des „Cross-Mentoring München“ und des „Regionalen Frankfurter Mentorings“ nähern sich die Bedürfnisse im Austausch zwischen Mentees, Mentoren und Mentorinnen immer stärker an. Selbstverständlich geht es in den genannten Programmen immer noch um die Förderung der Mentees. Über die Zeit ist aber erstens die klare Erkenntnis gewachsen, dass sich die Rahmenbedingungen von Führung nachhaltig verändert haben, sodass auch Mentorinnen und Mentoren den Austausch zu veränderten Rahmenbedingungen immer stärker nachfragen. Zweitens geht es darum, die Bandbreite individueller Karrierestrategien zu verbreitern und damit weg zu kommen, von einem „So ist es richtig“ und „So ist es falsch“. Ein rigides Muster, an dem Mann oder auch Frau sich zu orientieren hat, wird für zukünftige Generationen Führung nicht attraktiv machen. Der immense Vorteil des Cross Mentorings liegt daher darin, etablierten Führungskräften die Vielfalt von Karrierewegen aufzuzeigen und für spezifische Rahmenbedingungen zu sensibilisieren, die in der Regel für weibliche Karrieren relevant sind. Ein wesentlicher Aspekt, der sich positiv auf die Offenheit der Kommunikation in den Tandems auswirkt, liegt im Konzept selbst verankert. In Organisationskulturen, in denen Führungskräfte immer noch die besten Fachexperten sind, ist es eben ein Problem, wenn auch die Führungskraft als Mentor ein Suchender ist. Wie viel einfacher ist es daher, im Schutz des Cross Mentorings Fragen zu identifizieren, auf die es keine einfachen Antworten gibt und auf die man auch keine Antwort hat. Eine Vorgehensweise, die sich auch bei den angebotenen Gender-Awareness Trainings bewährt hat, die die Sensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Blick haben. Auch bei diesem Angebot stehen zwei Grundüberlegungen im Mittelpunkt:

- Die Informationen bieten ein hohes Maß an Übertragbarkeit für Mentees, Mentorinnen und Mentoren auf die Führungsaufgabe.
- Es geht nicht um ein richtig oder falsch, sondern um die Bedeutsamkeit unserer Wahrnehmungen und das Bewusstsein, welche Bedeutung und Konsequenzen nicht reflektierte Wahrnehmungen haben.

Neben den genannten Aspekten schafft eine weitere konzeptionelle Erweiterung ein hohes Maß an Nachhaltigkeit für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Um die Programme, die auf die Dauer von zwölf Monaten ausgerichtet sind, über das offizielle Ende hinaus als Plattform für den persönlichen Austausch zu erweitern, wurde ein dauerhaftes programmgreifendes Netzwerk für Mentees, Mentorinnen und Mentoren geschaffen. Ein Teil der jährlichen Rahmenveranstaltungen wird als Netzwerkveranstaltung angeboten und steht allen aktuellen und ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern offen. Damit haben Mentees, Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit von den Impulsen und Angeboten, die in den Veranstaltungen gegeben werden, auch nach Beendigung ihrer aktiven Programmteilnahme, weiterhin zu profitieren. Die Veranstaltungen schaffen zudem einen Anlass, zu dem sich die Tandempartner immer wieder treffen können, um so den Kontakt im Mentoring lange über das offizielle Ende des Programms hinaus zu pflegen. Der Kontakt zwischen Mentee, Mentorin oder Mentor besteht – dank dieser kleinen Impulse – oftmals über Jahre und stellt für die Mentees eine nachhaltige dauerhafte Unterstützung in der beruflichen Entwicklung dar. Zwischen den Mentees existieren darüber hinaus kleinere Netzwerkgruppen, die sich jeweils im Programmverlauf bilden und durch das Seminar „Standortbestimmung“ und das „Kleingruppencoaching“ angeregt werden. Auch diese Gruppen existieren über mehrere Jahre und treffen sich auch gerne bei den genannten Rahmenveranstaltungen.

Neben der unmittelbaren Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden im Konzept von *Cross Consult* auch die Personaler in den aktiven Austausch eingebunden und haben damit die Möglichkeit sich selbst an einem attraktiven Netzwerk mit Kollegen und Kolleginnen aus den Personalbereichen der anderen beteiligten Unternehmen zu beteiligen. Die persönliche Vernetzung, die positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und die langjährige Kooperation zwischen den Personalerinnen und Personalern schaffen die Basis, um ein beständiges Netzwerk von Unternehmen zu bilden.

22.3 Cross Mentoring: Unternehmen als Netzwerkpartner

Das Ziel mit der Beteiligung an einem Cross Mentoring Programm Unternehmen auch Impulse im Bereich der Organisationsentwicklung zu geben, hat umfangreiche Auswirkungen auf das Konzept der Projektsteuerung, insbesondere auf die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Personalerinnen und Personalern. Grundsätzlich bieten sich im Cross Mentoring vielfältige Möglichkeiten, wie Unternehmen aktiv in die Zusammenar-

beit und den Austausch mit einbezogen werden können. Im Konzept der Cross Mentoring Programme ist es daher vorgesehen, dass die Personalerinnen und Personaler drei Mal pro Jahr an einer gemeinsamen Sitzung teilnehmen, die der Vorbereitung des kommenden Programms, der Bildung der Mentoring-Tandems und der Qualitätssicherung im Programm dienen. Wesentlich für den Erfolg des Cross Mentorings sind dabei die Erfahrung und die Prämisse, dass nur alle gemeinsam profitieren können. Ein Tandem ist dann erfolgreich, wenn beide Seiten die Zusammenarbeit als gewinnbringend erachten. Es ist daher im Interesse aller, passende Tandems zu bilden, und eigene Partikularinteressen auch einmal hinten an zu stellen. Diese Grundregel ist insbesondere in den Matching-Sitzungen relevant. Sitzungen, die der Bildung der Mentoring-Tandems dienen, an denen im übrigen Personaler und Personalerinnen aller beteiligten Unternehmen teilnehmen, sind erst dann beendet, wenn für alle Mentees, Mentoren und Mentorinnen ein geeigneter Tandempartner, eine geeignete Tandempartnerin identifiziert ist. Der Fokus in der Zusammenarbeit der Gruppe wird daher auf Kooperation und offene Kommunikation gerichtet.

Für die Steuerung der Cross Mentoring Programme führt dies dazu, dass die Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter einen großen Einfluss auf die Tandembildung haben und damit auch Verantwortung für das Gelingen des Programms übernehmen. Dies führt wiederum dazu, dass man sich mit seinen Führungskräften, die man als Mentoren und Mentorinnen nominiert, positiv als Unternehmen darstellen möchte. Ein Effekt, der auf die Motivation und auf das Engagement aller Beteiligten einen positiven Einfluss hat. Nicht zu unterschätzen ist daher, dass im Netzwerk des Cross Mentoring die Unternehmen davon profitieren, dass sie nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sich der gemeinsame Mehrwert durch Kooperation einstellt. Diese Basis stellt eine gute Grundlage dar, um sich auch zu anderen verwandten Themen, bzw. größeren Themenbereichen auszutauschen.

Auch dafür stellen die Sitzungen der Projektsteuerungsgruppe eine erste Basis dar. Im Rahmen der Sitzungen zur Qualitätssicherung werden regelmäßig die Entwicklungen in den Unternehmen rund um das Thema Frauen in Führung diskutiert. Dabei kommen erste Erfolge, wie auch Widerstände und Schwierigkeiten in den Blick. Das übliche Vorgehen der Unternehmen, sich wechselseitig ausschließlich erfolgreiche Best-Practice-Projekte zu präsentieren, hat sich als öffentlichkeitswirksame Vorgehensweise etabliert, um zu zeigen, welche positiven Modelle man umsetzt. Eine wirkliche Übertragbarkeit der Erfahrungen zwischen den Unternehmen ist aber oftmals anzuzweifeln, zu unterschiedlich sind doch oft die Ausgangsbedingungen, Ziele, Mittel und Möglichkeiten. Zudem ist der Lernfaktor oftmals gerade in den Prozessen am größten, die nicht zum gewünschten Ziel führen. Die ausschließliche Präsentation von Best-Practice-Projekten beschränkt die Möglichkeiten des Austausches ganz erheblich. Um im Austausch aber darüber hinausgehen zu können, ist eine Basis des Vertrauens notwendig, die einen sensiblen Umgang mit den erhaltenen Informationen einschließt.

Neben der Qualität und der Offenheit des Austausches ist auch die Dauer ein ganz wesentliches Kriterium. Im „Cross-Mentoring München“ und auch im „Regionalen

Frankfurter Mentoring“ sind Organisationen aktiv, die sich zum Teil seit Beginn der Programme beteiligen. Damit ist eine sehr langfristige Kooperation gegeben, die zu einem Vertrauensverhältnis gegenüber anderen beteiligten Organisationen und gegenüber *Cross Consult* führt.

Wie können aber der beschriebene Austausch und die gewonnenen Impulse für die Organisationen institutionalisiert werden? Dies wird an der Entwicklung, Unterzeichnung und Umsetzung des Memorandums für Frauen in Führung beschrieben.

22.4 Das Memorandum für Frauen in Führung als Ergebnis der Kooperation im Cross-Mentoring München

Der offene Austausch in der Gruppe der Personaler und Personalerinnen, die sich 2010 schon seit mehreren Jahren am „Cross-Mentoring München“ beteiligten, war die Grundlage der Entwicklung und Konzeption des Memorandums für Frauen in Führung. Anlässlich des 10 jährigen Jubiläums des „Cross-Mentoring Münchens“, das seit 2001 besteht und im Jahr 2009 auf sein 10 jähriges Jubiläum blickte, entstand der Gedanke, die erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur zu „feiern“, sondern mit einem inhaltlichen Statement zu verknüpfen. In einer ganzen Folge von Sitzungen der Projektsteuerungsgruppe wurden daher zunächst Themenbereiche identifiziert, die in einem Memorandum aufgegriffen werden und in die Selbstverpflichtung übernommen werden sollten. In mehreren Diskussionsrunden wurden daher Themenbereiche, und besonders auch die Reichweite des Memorandums diskutiert. Dabei stand, trotz des Titels „*Memorandum für Frauen in Führung (MFF)*“ schnell fest, dass auch Männer und zwar sowohl auf der Ebene der Führungskräfte als auch als Mitarbeiter mit dem Memorandum und seinen Statements gerade zur Arbeitszeitkultur und Vereinbarkeit angesprochen werden sollten. Durch die Beteiligung des Referates für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München war von Anfang an ein Partner an Bord, der eine öffentlichkeitswirksame Unterzeichnung in Aussicht stellen konnte. Das Besondere an diesem Prozess war vor allem, dass man sich bemühte, zunächst ohne „Schere“ im Kopf zu diskutieren – also nicht schon vorweg zu denken, was wohl das eigene Unternehmen mittragen würde, oder eben auch nicht. Nach der Verabschiedung einer gemeinsamen Fassung, der ein Großteil der Unternehmen zustimmen konnte, begann der Prozess der jeweils internen Abstimmung der Vorlage in den Unternehmen. Während bisher nur Personalerinnen und Personaler in den Prozess integriert waren, ging der Entwurf nun auch an interne Kommunikationsabteilungen, Rechtsabteilungen und weitere Einheiten, die diesen aus ihrer jeweiligen Fachperspektive prüften. Ein Prozess, der in den Unternehmen zahlreiche Diskussionen aufwarf, welche Chancen und Risiken in einer Unterzeichnung des Memorandums liegen könnten. Abschließend konnten sich 2010 vierzehn Unternehmen für die Unterzeichnung entscheiden. Neben den internen Diskussionen war es selbstverständlich hochrelevant, dass in dieser Entscheidungsphase die Deutsche Telekom AG ihre interne Frauenquote von 30 % ausrief. Die hochaktuelle Diskussion und das damals

noch lange nicht greifbare Gesetz schufen eine Situation, in der vierzehn Unternehmen mehr Chancen als Risiken in der Unterzeichnung des Memorandums sehen konnten. Ausschlaggebend für einen Start des gemeinsamen Entwicklungsprozesses, war das Vertrauensverhältnis, das durch die positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und mit Cross Consult entstanden war.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit der gemeinsamen Entwicklung des Memorandums für Frauen in Führung, die am Cross-Mentoring München beteiligten Unternehmen einen Prozess gestartet haben, in dessen Rahmen sie wesentliche Schritte gemeinsam gestaltet haben:

- Inhaltliche Entwicklung des Memorandums vor dem Hintergrund der 2010 aktuellen Diskussion um mehr Frauen in Führung
- Öffentliche Unterzeichnung des Memorandums als Selbstverpflichtung durch einen Teil der am Cross Mentoring beteiligten Unternehmen
- Entwicklung und Gestaltung eines gemeinsamen Prozesses der Zusammenarbeit, der nunmehr seit mehr als fünf Jahren aktiv gelebt wird.

Das Memorandum für Frauen in Führung ist damit einerseits ein Ergebnis aus der Zusammenarbeit im Cross Mentoring und stellt gleichzeitig eine neue Plattform dar, die es den Erstunterzeichnern und auch neuen Unternehmen ermöglicht, sich am Austausch zu beteiligen, und so Impulse für die eigene Organisationsentwicklung zu bekommen.

Ein Blick zurück: Das übergeordnete Ziel des Cross-Mentoring Münchens war von Anfang an, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Mit dem Memorandum hat das langfristige Ziel, das die Unternehmen mit der Beteiligung am Cross-Mentoring München verfolgen, einen neuen Grad an Institutionalisierung gewonnen. Die Zusammenarbeit im Memorandum für Frauen in Führung ruht auf den Erfolgskriterien, die durch die langjährige Zusammenarbeit im Cross-Mentoring München angelegt wurden. Der Prozess zur Entwicklung und Unterzeichnung des Memorandums ist daher nicht ohne die Vorarbeit im Cross-Mentoring München denkbar. Dies findet auch seinen Ausdruck darin, wie seit 2010 die praktische Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Cross Consult gestaltet wurde.

22.4.1 Praktische Gestaltung der Zusammenarbeit im Memorandum für Frauen in Führung

Mit dem Memorandum für Frauen in Führung ist es gelungen, eine nachhaltige Plattform zu schaffen, die es erlaubt, auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen zu diesem Ziel zu arbeiten. Die Zusammenarbeit der Unternehmen im Memorandum für Frauen in Führung ruht auf drei Säulen:

22.4.1.1 Erfahrungsaustausch

Der Erfahrungsaustausch findet im *Memorandum für Frauen in Führung* regelmäßig zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten statt, die immer Bedeutung für das Thema „Unterrepräsentanz von Frauen in Führung“ haben und einen Erklärungsansatz beleuchten. Dabei kommen sowohl Themen in den Blick, die Relevanz für die individuellen Karrierewege haben, wie z. B. das Thema Führungsmotivation, als auch Themen, die eher auf der strukturellen Ebene angesiedelt sind, wie z. B. Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Aufbauend auf den Erfahrungen aus dem Cross Mentoring hat sich als Vorgehensweise eine Mischung aus inhaltlichem Input, der von Cross Consult geleistet wird, und dem Austausch von Erfahrungen bewährt. Zu Beginn der Foren hatte die Präsentation von konkreten Unternehmensmaßnahmen einen hohen Stellenwert, der sich für den Fortlauf des Austausches aber als weniger relevant erwiesen hat. Die Vielschichtigkeit des Themas Frauen in Führungspositionen und der bestehenden Erklärungsansätze, führt vielmehr dazu, dass der gemeinsame Fokus, der in einer Sitzung auf ein Thema bzw. einen Erklärungsansatz geworfen wird und vor dem Hintergrund der aktuellen Unternehmensrealität diskutiert wird, Personalern und Personalerinnen hilft, Strukturen und Mechanismen und deren Wirkungen im eigenen Unternehmen besser zu erkennen. Hier wird eine Wirkungsweise des Cross-Prinzipes deutlich. Durch den Austausch und die Wahrnehmung anderer Perspektiven auf ein Thema, erklären sich auch für die Personaler und Personalerinnen Wirkungszusammenhänge und blinde Flecken, die man beim Blick auf die eigene Organisation hat. Es wird dadurch die Relevanz von Themen deutlich, die man bisher möglicherweise unterschätzt hatte.

22.4.1.2 Austausch von Zahlen, Daten und Fakten: Benchmark

Die zweite Form der Zusammenarbeit im *Memorandum für Frauen in Führung* konzentriert sich auf den messbaren Status quo der Zahlen, Daten und Fakten und deren Veränderung über die Jahre. Die Herausforderung, die sich gerade zu Beginn dieses Prozesses stellte, war die einheitliche Messbarkeit von Führungsebenen über die Unternehmen hinweg herzustellen. Durch die Definition einer eigenen Systematik von Führungsebenen, die gleichzeitig alle am *Memorandum* beteiligten Unternehmen auch statistisch abbilden konnten, ist dies gelungen. Auf dieser Basis werden seit dem Stichtag 31.12.2010 nun jährlich statistische Daten aus den Unternehmen erhoben, die für das Thema Frauen in Führung relevant sind. Für einen Teil der im Benchmark abgebildeten Daten lagen 2010 in einem Teil der Unternehmen noch keine Erhebungssystematiken vor. Damit hat die Etablierung des Benchmarks geholfen, zunächst blinde Flecken in der internen Personalstatistik auszuleuchten. Eine Entwicklung, die allerdings seit 2010 durch die gesetzlichen Anforderungen überholt wurde. Den größten Mehrwert ziehen die Unternehmen aus der Grundregel, die im Benchmark gilt: „Jeder bekommt alle Daten“ – damit vergleichen sich Unternehmen nicht mit einem anonymen Branchendurchschnitt, sondern haben Einblick in alle erhobenen Daten aus allen Unternehmen. Damit sind unternehmensspezifische Besonderheiten, wie z. B. eine besonders lange Dauer des Verbleibs von Frauen in der Elternzeit, sehr schnell im Blick und können in der Diskussion und im Austausch

zum Benchmark aufgegriffen werden. Der Mehrwert für die Unternehmen bestand in den ersten drei Benchmarks vor allem darin, eigene Besonderheiten zu erkennen, sowie unternehmensinterne Trends mit den anderen Unternehmen zu vergleichen. Dabei stellte sich heraus, dass sich trotz der Unterschiedlichkeit der Branchen, die Anteile von Frauen in Führungspositionen sehr ähnlich entwickeln. Die, durch das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen und die nun notwendige gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation hat leider eher dazu geführt, dass Unternehmen mit ihren Daten zurückhaltender umgehen. Der Vertrauensschutz in der Gruppe der MFF-Unternehmen ist zwar ungebrochen. Die Bedenken, welchen Mehrwert ein Benchmark bieten kann, sind aber noch umfangreicher geworden. Ausschlaggebend ist sicher auch, dass die Entwicklung der Anteile von Frauen in Führungspositionen den Wünschen des Gesetzgebers hinter her hinkt und sich so eine Rechtfertigungshaltung in vielen Unternehmen breit gemacht hat. Eine Haltung, die einem offenen Austausch und einem transparenten Umgang mit Daten sicherlich nicht förderlich ist. Mit dem Blick auf die Anfänge des Benchmarks lässt sich aber klar bestätigen, dass der größte Mehrwert aus der offenen Kooperation und Transparenz gezogen wurde. Ein Prinzip, das sich ja bereits bei der Steuerung der Cross Mentoring Programme bestätigt hat.

22.4.1.3 Gemeinsame Kommunikation durch eine Internetplattform

Die dritte Ebene der Zusammenarbeit im Memorandum für Frauen in Führung ist die gemeinsame Kommunikation über eine Internetplattform (www.mff-memorandum.de). Mit dem gemeinsamen Auftritt verbindet sich für alle Unterzeichner des Memorandums die Positionierung als Arbeitgeber, der das Thema als zukunftsweisend erkannt hat und dort aktiv ist. Dabei wird auf Informationen auf verschiedenen Ebenen gesetzt. Neben der Darstellung des Memorandums und seiner Inhalte, geht es darum die Unternehmen mit ihrem Engagement und ihrer Entwicklung sichtbar zu machen. Darüber hinaus werden Führungsfrauen aus den beteiligten Unternehmen präsentiert.

22.5 Organisationsentwicklung durch Impulse aus dem Memorandum für Frauen in Führung

Welchen Beitrag leistet nun das Memorandum für Frauen in Führung auf die Organisationsentwicklung der beteiligten Unternehmen? Welche Effekte lassen sich in der nun fünfjährigen Zusammenarbeit der Unternehmen identifizieren [5]?

22.5.1 Akteure in den Unternehmen gewinnen – Signale setzen

Ganz zu Beginn stand mit dem Prozess, der der Unterzeichnung voran gegangen ist und der Unterzeichnungsveranstaltung an sich, ein wichtiges Element, das Impulse und Diskussionen in die Organisationen hinein getragen hat. Die Gewinnung der Unternehmen

an sich und die öffentliche Unterzeichnung durch hochrangige Unternehmensvertreter war ein wichtiges Signal, mit dem für das jeweilige Unternehmen das Thema als hochrelevant gesetzt wurde. Da das Thema im Jahr 2010 sehr stark in der öffentlichen Diskussion aufgegriffen wurde, wurde von den Unterzeichnerunternehmen die Chance zur Positionierung ergriffen. Die tiefere Motivationslage, ob man dadurch weitere gesetzliche Maßnahmen zu verzögern glaubte, oder ob man wirklich an der Entwicklung des Themas interessiert war, kann nur für den Einzelfall entschieden werden. Ungeachtet der Motivlage hat aber die Beschäftigung der Organisationen mit dem gemeinsam entwickelten Memorandum für Frauen in Führung zu einem Prüfprozess geführt, in dem man sich zum Thema stellen und verorten musste. Umso erfreulicher, dass sich von den 20 Unternehmen, die sich am Programm 2009 beteiligten, mit 14 Unternehmen weit mehr als die Hälfte für die Unterzeichnung entschieden. Mit der Unterzeichnung hat dann auch ein gemeinsamer Entwicklungsprozess begonnen, um unternehmensübergreifende Formate zu finden, die Impulse für die Organisationsentwicklung der Unternehmen generieren.

22.5.2 Themen rücken in Fokus

Ein wichtiger Impuls, der durch die Zusammenarbeit im übergreifenden Erfahrungsaustausch gewonnen wird, ist, dass unterschiedlichste Themen in den Fokus rücken, die bisher in der einzelnen Organisation kaum Beachtung fanden oder in ihrer Relevanz als gering eingeschätzt wurden. Dabei geht es sowohl um Aspekte, die als Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Maßnahmen berücksichtigt werden sollten, wie z. B. gemeinsame Erfahrungswerte, die für die erfolgreiche Etablierung von internen Frauennetzwerken relevant sind, als auch um Themen, die möglicherweise bisher überhaupt nicht als relevante Einflussfaktoren auf die Karriereplanung von Frauen erachtet worden waren. Als gutes Beispiel ist hier die Bedeutung des Dual Career Couple Phänomens zu nennen, das auf die Karriereplanung von Frauen einen großen Einfluss hat. So ist bei weiblichen Führungskräften zu berücksichtigen, dass sie oft einen Partner haben, der selbst eine Führungsposition innehat. Damit stellen sich Fragen einer doppelten Karriereplanung bei Frauen viel häufiger, als dies bei männlichen Führungskräften der Fall ist [4]. Der Mehrwert für die beteiligten Organisationen liegt vor allem darin, aus einem breiten Kompetenz- und Erfahrungsschatz schöpfen zu können. Dies kann für die Akteure in den Unternehmen, die in vielen Unternehmen aktuell zum Thema Frauen in Führung Maßnahmen entwickeln und umsetzen, eine wichtige Kompetenzbasis darstellen.

22.5.3 Lernprozess statt Erfolgsbilanz

Impulse für die Organisationsentwicklung von Unternehmen können vor allem auch dann entstehen, wenn die Qualität des Austausches über die reine Benennung von fachlichen Themen und sogenannte Best-Practice-Erfahrungen hinausgeht. Die besondere

Qualität und der Mehrwert für Personaler und Personalerinnen stellen sich dann ein, wenn man sich eben gerade auch über Erfahrungen austauschen kann, die möglicherweise nicht das gewünschte Ergebnis mit sich gebracht haben. Als Beispiel kann hier gut die Herausforderung genannt werden, ein aktives, sich selbst steuerndes Netzwerk im Unternehmen zu etablieren. Ein Vorhaben, das aktuell viele Personalabteilungen, Gleichstellungsbeauftragte und andere Akteure in Unternehmen beschäftigt. Als Voraussetzung, dass ein so vertrauensvoller Austausch gelingen kann, ist, dass durch die Langfristigkeit des Austausches immer wieder an die bereits berichteten Entwicklungen angeschlossen werden kann. Durch die geschilderten Prozesse entstehen daher im gemeinsamen Reflektionsprozess sowohl ein gemeinsamer als auch ein jeweils individueller Lernprozess, der der jeweiligen Personalerin/dem jeweiligen Personaler hilft, das eigene Konzept zu reflektieren und Impulse für eine andere Gestaltung von Maßnahmen und Angeboten mitzunehmen.

22.5.4 Durchhaltevermögen durch Austausch und Ermutigung

Die besondere Herausforderung, die darin liegt, ein Thema voranzutreiben, das einerseits mit einem hohen Erwartungsdruck verbunden ist, und andererseits nicht einfach mit einem traditionellen Change-Prozess erfolgreich umgesetzt werden kann, führt zu einer großen Belastung derjenigen Personen, die diese Themen in Unternehmen treiben. Über die Jahre lassen sich daher, rein atmosphärisch, verschiedene Phasen identifizieren, die zwischen hoffnungsvoller Aktivität und resignativem Rollback liegen. Im Mittelpunkt der Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen, die über alle Phasen hinweg adressiert werden, stehen die Personalerinnen und Personaler, Gleichstellungsbeauftragte und andere. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Akteuren, die allesamt mit den damit verbundenen Anforderungen konfrontiert sind, stellt daher auch ein wichtiges Instrument der individuellen Entlastung und Bestärkung dar. Ohne dass im Detail auf individuelle Situationen eingegangen werden muss, erkennen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Gruppe durch die Art der Darstellung eines Prozesses Muster wieder, die ihnen selbst im Umgang mit Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften begegnen. Damit wird eine individuell entlastende, wichtige Erkenntnis gestützt. Widerstände, emotionale Reaktionen, unrealistische Erwartungen und mehr haben nichts mit der eigenen Person, bzw. dem eigenen Unvermögen zu tun, sondern sind vielmehr Ausdruck für Reaktionsmuster, die unabhängig von der eigenen Organisation bestehen. Darin liegt für die beteiligten Organisationen ein großer Mehrwert. Die Akteure in den Unternehmen ziehen aus dem regelmäßigen Austausch Bestärkung und finden im geschützten Umfeld Erfahrungsträger, mit denen sie ihre Wahrnehmungen und Erfahrungen austauschen können. Eine wichtige Form der Unterstützung für die Akteure des Prozesses selbst.

22.5.5 Störfaktoren im unternehmensübergreifenden Austausch

Selbstverständlich gibt es in unternehmensübergreifenden Gruppen Faktoren, die einen solch offenen Austausch behindern. Insbesondere die Konkurrenzsituation von Unternehmen auf dem Markt kann dazu führen, dass Informationen und Erfahrungen nur in begrenzten Umfang und zögerlich in den Prozess eingebracht werden. Da sich die Situationen kaum auflösen lassen, hat es sich hier als hilfreich erwiesen, die Problematik der Situation selbst anzusprechen. Hilfreich kann es sein, zu klären, ob es sich bei den Inhalten, die im Rahmen des Austausches thematisiert werden, um wirklich konkurrenzrelevante Themen handelt, oder ob sich die Akteure nicht einfach vorsichtshalber in eine wenig kommunikative Haltung begeben, um nicht unbewusst zu viel Informationen aus dem Unternehmen preis zu geben. Neben dem Einfluss der Marktposition können sich natürlich auch individuelle Haltungen von einzelnen Personen in der Gruppe als wenig förderlich für den Austausch herausstellen. Neben diesem sehr individuellen Effekt werden oftmals Argumente ins Feld geführt, dass die Vergleichbarkeit von Unternehmensgrößen, Strukturen und Branchen zu heterogen sei, um wirkliche „Lessons learned“ in die eigene Organisation zu übertragen. Selbstverständlich müssen in Großkonzernen andere, oftmals globale Prozesse entwickelt werden, die die Vergleichbarkeit eben dieser Prozesse erschweren. Dennoch entstehen oftmals aus der Unterschiedlichkeit der Unternehmen Impulse, die beim Austausch mit Unternehmen z. B. aus der gleichen Branche nicht entstehen können. Der Effekt ist dem Mehrwert des Cross Mentoring nicht unähnlich, in dem die Teilnehmer ja gerade aus der größeren Distanz heraus, die entscheidenden Fragen in den Blick nehmen.

22.6 Nachhaltiges Cross Mentoring: Organisationsentwicklung inklusive

Die erfolgreiche Entwicklung und noch vielmehr die andauernde Zusammenarbeit der Unternehmen des Memorandums für Frauen in Führung zeigen auf, dass, der Mehrwert aus einem unternehmensübergreifenden Cross Mentoring sich auch für die Organisationsentwicklung von Unternehmen nutzen lässt. Als notwendige konzeptionelle Voraussetzungen lassen sich einerseits die Integration der Personaler in die Projektsteuerung, verbunden mit einem Programmkonzept, das die Übernahme von Verantwortung im Programmverlauf ermöglicht, nennen. Andererseits ist die Etablierung einer Kultur der Kooperation und offenen Kommunikation notwendig, die einen reflektierten Umgang mit Informationen aus dem eigenen Unternehmen ermöglicht. Auf Basis dieser Voraussetzungen können Impulse aus dem Austausch der Unternehmen Relevanz für die Organisationsentwicklung in den Unternehmen entfalten. Sicher hat auch der Themenschwerpunkt „Frauen in Führung“, der in diesem Beispiel dargestellt wurde, einen erheblichen Einfluss darauf, ob die Rückkopplung in die Unternehmen gelingen kann. Um den Anteil von Frauen in Führung zu erhöhen, braucht es Aktivitäten auf mehre-

ren Ebenen. Die handelnden Personen, bestehende Strukturen und die jeweilige Organisationskultur sind ja in eine übergreifende gesellschaftliche Diskussion eingebettet, die es für die Unternehmen als zusätzlich hilfreich erscheinen lassen, als Gruppe in einen gemeinsamen Diskussions- und Austauschprozess zu gehen. Die gesellschaftliche Diskussion, die die Unternehmen hier oftmals als Blockierer einer Entwicklung darstellt, schafft eine gemeinsame Ausgangsposition für die Unternehmen im übergreifenden gesellschaftlichen Diskurs. Vorstellbar ist es daher, dass diese auch für andere übergeordnete Fragestellungen zutrifft, die einerseits in einem übergreifenden gesellschaftlichen Diskurs aufgeworfen werden und die andererseits Unternehmen als handelnde innovative Akteure brauchen. Themen wie die Arbeitswelt 4.0, die Beteiligung zunehmend älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und weiteres kommen hier in den Blick. Die inhaltlichen Synergien, die sich aus der Kooperation der Unternehmen ziehen lassen und die mit übergreifenden Maßnahmen, wie Cross Mentoring Programmen verknüpft werden, stehen hier erst am Anfang.

Literatur

1. Boes, A., Bultemeier, A., & Trinczek, R. (Hrsg.). (2013). *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
2. Liebhart, U., & Mödritscher, G. (2012). Cross-Company Mentoring, Evaluation der Entwicklung der Beziehung und ihrer Energie; unveröffentlichter Forschungsbericht.
3. Roberge, M.-E., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295–308.
4. Schreyögg, A. (2013). *Familie trotz Doppelkarriere: vom Dual Career zum Dual Care Couple*. Wiesbaden: Springer.
5. Schönfeld, S., & Tschirner, N. (2017). *Clever aus der Abseitsfalle. Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten*. Wiesbaden: Springer.

Über die Autorin



Simone Schönfeld ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Cross Consult.

Cross Consult ist eine Münchner Unternehmensberatung für nachhaltiges Talentmanagement und innovative Organisationsentwicklung sowie das führende Kompetenzzentrum für Gender Balance, also der Chancengleichheit der Geschlechter im Beruf. Nach ihrem Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Sozialpsychologie hat Sie im Rahmen einer mehrjährigen Tätigkeit im Bereich „Frauen- und Geschlechterforschung“ am Deutschen Jugendinstitut praxisrelevante Projekte zum Thema Mentoring entwickelt und durchgeführt. Das Thema „Mentoring“ ist neben der

intensiven Beschäftigung mit Themen rund um Diversity und Gender-Awareness ein Schwerpunkt ihrer Arbeit. Ihre Arbeit mit Menschen und Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass Sie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse begleitet. Ein wichtiges Ergebnis ihrer Arbeit war 2010 die Entwicklung des Memorandums für Frauen in Führung, das von mittlerweile 17 Unternehmen unterzeichnet wurde. Sie ist u. a. als Beraterin und Trainerin in Unternehmen und Hochschulen tätig und ist im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Mentoring.

Teil E

Dienstleister

Peter W. Karg und Michel E. Domsch

Zusammenfassung

Die p. i. t. Organisationsberatung in Berlin führt seit 1981 neben Beratungen, Trainings, Workshops, Coachings und Change Management gezielt Mentoring-Programme durch. Dabei liegt der Fokus im Bereich des Cross Mentorings, welches bei p. i. t. mittlerweile in die 10. Runde geht. Um mehr über die inhaltliche Ausgestaltung dieses Cross-Mentoring-Programms zu erfahren, trafen sich Peter W. Karg von der p. i. t. Organisationsberatung und Michel E. Domsch von der Helmut-Schmidt-Universität für ein zweistündiges Interview in Hamburg.

P.W. Karg (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: pwk@p-i-t.org

M.E. Domsch
Hamburg, Deutschland
E-Mail: michel.domsch@hsu-hh.de

Warum Cross Mentoring?

Gesucht war von uns ein Format für Eigentümerunternehmer, die ansonsten eher bildungsresistent sind, oft nur zu Hochpreisern, zu abgehobenen Gurus gehen oder sich praxisferne Berater ins Haus holten. Dabei fielen uns insbesondere hochschulnahe (Aus-) Gründungen auf.

Deren Geschäftsführung hatte meist kein anderes Unternehmen je von innen gesehen. Denen konnte man nicht wirklich empfehlen, nach 5 oder 10 Jahren Geschäftsführung (endlich mal) ein Führungstraining zu besuchen. Aus ihrer Gründereigenschaft bürdeten sie sich eben die Last der Führung auf.

Nur sehr wenige waren bereit, sich neben ihrer Funktionsrolle separat in dieser Führungsrolle zu reflektieren. In einem Fall nahmen wir die Führungsrolle aus einer Vorstandsfunktion heraus und verlagerten sie auf einen Abteilungsleiter. Sprach man die Geschäftsführungen allerdings an, dass sie für den Führungsnachwuchs wertvolle Mentor/innen sein können, waren sie selbst zur kostenpflichtigen Teilnahme bereit.

Sowohl Mentor als auch Mentee zahlen für das Cross Mentoring-Programm 3600 € pro Person. Es wird großen Wert darauf gelegt, dass jedes Unternehmen einen Mentor und einen Mentee bereitstellt. Auf diese Weise sehen sowohl die Jungen als auch die Erfahrenen, dass es für sie eine Perspektive im Unternehmen gibt und sie etwas wert sind. Es ist eher ungewöhnlich, dass die Mentoren etwas lernen sollen – dies ist aber wichtig.

Aus der Beratung und den Trainings in den Unternehmen resp. Organisationen hatten wir einen langjährigen Eindruck gewonnen, welche Bedarfe in der Führungsarbeit unserer Kunden existierten. Das Cross Mentoring sollte nur für unsere Kunden aufgebaut werden, das im Übrigen bis heute ohne öffentliche Förderung existiert.

Auch wenn es uns primär um die Qualifizierung der Mentor/innen ging, mussten wir die klassischen, regenfallartigen Erwartungen an ein Mentoring erfüllen: Es regnet Erfahrungswissen von oben nach unten, anders ausgedrückt lernt der Mentee vom Mentor und hat eine entsprechende Erwartungshaltung. Wir zielen jedoch auch darauf ab, dass der Mentor vom Mentee lernt. Manchmal sind Mentor und Mentee sogar gleich alt, dann ist das Lerngefälle nicht ganz so groß.

Angeichts des zunehmenden Bewusstseins um den bevorstehenden demografischen Wandel, managing diversity und des beschleunigten, technischen Wandels schien uns diese Eindimensionalität aber auch nicht mehr zeitgemäß und wir waren der Ansicht, dass ein modernes Cross Mentoring ein wechselseitiges Lernen ermöglichen, ja organisieren muss, sozusagen ein selbstlernendes Mikrosystem. So kombinierten wir die monatlichen Tandemtreffen mit einem IT-gestützten Führungsverhaltensfragebogen, zwei Trainingsworkshops, drei social events, mehreren Feedbackrunden, je vier Peer-Learning-Treffen und einer Flatrate für Einzelberatung.

Aus der damals jüngeren Geschichte für das ehemalige West-Berlin ergab sich, dass es sehr wenige Zentralen von Großunternehmen gab und deren Niederlassungen qualifikatorisch zentral ‚versorgt‘ wurden. Für den Mittelstand boten die meist verbandsorganisierten Qualifikationsangebote keine wirklich attraktive Qualität; dafür waren sie meist öffentlich gefördert, wodurch sie wiederum vordergründig Attraktivität gewannen.

So schien eine emotional getriebene Akquisition das Mittel der Wahl. Und das war auch so.

1. „Mentoring“ ist ein sehr bekanntes und genutztes Personalentwicklungsinstrument. Warum ist „Cross Mentoring“ weniger bekannt und wird seltener eingesetzt?

Die Akquisition ist um ein Vielfaches schwieriger, da mehrere Organisationen bzw. Unternehmen überzeugt werden müssen und jeder als erstes fragt: „Auf wen trifft denn mein Mitarbeiter?“. Diese Frage kann man bis zum Kick-off nicht beantworten und lebt daher bis dahin von dem Vertrauensvorschuss, der sich entweder aus der bisherigen Zusammenarbeit ergibt oder einem zugeschrieben wird.

Die Teilnehmenden, max. vier aus einer Organisation, kommen eher aus mittelständischen Unternehmen und dort existieren z. T. eher affektive Vorbehalte wie Angst vor Abwerbung, Mitarbeiter lernt dort seine Rechte kennen, Gehälter werden verglichen etc. Schaut man sich die aktuellen Untersuchungen an, so glänzt der Mittelstand nicht gerade bei der Qualifizierung in der Führungsarbeit. Aus sowohl inhaltlichen wie auch organisatorischen Gründen legen wir Wert darauf, dass die Unternehmen jeweils gleich viele Mentor/innen und Mentees schicken.

Cross Mentoring ist ein für mittelständische Unternehmen sehr interessantes Instrument, da die großen Unternehmen sich mit anderen schnell zusammenschließen können (z. B. Allianz, Deutsche Bank, Coca-Cola oder in Berlin die Kommunalen Unternehmen) oder es ob ihrer schieren Größe alleine organisieren. Diese Unternehmen sind dann meist für andere Programmangebote closed shops.

Neben den Vorbehalten gegenüber anderen, vielleicht sogar konkurrierenden Unternehmen nehmen die Vorbehalte noch zu, wenn es darum geht, teilnehmende Mitarbeiter/innen aus Gesundheits- und Sozialunternehmen (gesundheitliche Daseinsvorsorge, Begutachtungsdienst der gesetzlichen Versicherungen und Selbsthilfevereinigungen für Menschen mit geistiger Behinderung und ihrer Familien), kirchennahen Verlagen und Agenturen, Gewerkschaften sowie anderen non-profit-Organisationen zu akzeptieren und sich vorstellen zu können, dass diese für eine zukünftige Führungskraft z. B. eines IT-Unternehmens mit 350 Mitarbeiter/innen lehrreich sein können. Die von dort eingebrachten Positionen sind aktuelle und zukünftige Teamleitungen, HR-Leitungen, Geschäftsführungsassistenzen bis hin zu Geschäftsführungen. [Um es vorweg zu nehmen: diese non-profit-Organisationen sind meist deutlich unternehmerischer und professioneller organisiert als Unternehmen, bei denen es doch noch das eine oder andere Wohlfühlbiotop gibt].

Die Organisation und Leitung eines Cross Mentorings verlangt deutlich mehr Flexibilität und inhaltliche Breite bei den Veranstaltern als ein eher eindimensionales Mentoring wie z. B. zur Nachwuchsförderung, Studienbegleitung, Frauen in Führung. Die Flexibilität rührt u. a. aus der Verschiedenheit der Berufswelten, die jeweils ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten bis hin zu Tabubereichen mitbringen. So nähert sich z. B. eine Teamleitung aus der Jugendfürsorge dem Fall einer dauerhaften Minderleistung grundsätzlich anders als der Abteilungsleiter eines pharmazeutischen Konzerns. Aus der unterschiedlichen

beruflichen Sozialisation folgen unterschiedliche Lern- und Erfahrungsstrategien, die im Cross Mentoring aufgegriffen werden müssen.

Auch wenn beim Cross Mentoring die Leitplanken entlang des Themas ‚Führung‘ gehen, bestimmen erst die konkret Teilnehmenden die zu behandelnden Themen. Damit ist es auch schwieriger, ein Cross Mentoring-Programm unter einen öffentlichen Förderschirm zu bekommen, wo es eindeutig zuzuordnen wäre. Wir sehen es zusätzlich noch als Erfolg unseres Cross Mentorings an, wenn die Teilnehmenden unser Programm durch eigene Veranstaltungen ergänzen; das waren in der Vergangenheit u. a. selbst organisierte Workshops, die sie inhaltlich selbst füllten z. B. weibliche Mentees wollten zum gleichen Thema einmal nur Antworten von weiblichen Mentoren und danach separat von männlichen Mentoren.

2. Warum überhaupt „Cross Mentoring“? Da treffen doch oft unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander, die durch Cross Mentoring ja nicht zu ändern sind. Was nützt dann einem Mentee ein Mentor aus einer „anderen Welt“?

Energie fließt nur bei Potentialunterschieden und so fördern unterschiedliche Unternehmenskulturen auch das soziale Lernen für die Führungsarbeit stärker. Das Cross Mentoring bietet hier viele, unterschiedliche Plattformen: $M \rightarrow m$, $MM \leftrightarrow MM$, $m \rightarrow M$, $mm \leftrightarrow mm$, $M \leftarrow \text{Consultant} \rightarrow m$, $MM \leftarrow \text{Trainer} \rightarrow mm$ (siehe Abb. 23.1).

Wird dann noch die Neugier in den Plenumsveranstaltungen gefördert, bietet die Unterschiedlichkeit zahlreiche, neue Blickwinkel [z. B. durch kreatives Spielzeug in den Veranstaltungen, eingängige, nicht-mainstreamige Weltmusik in den Pausen, anregende Fach- und Pausenbücher bzw. -Kartensets, kreatives Bio-Catering oder durch wechselnden, dramaturgisch überlegten Medienwechsel].

Vier Erfahrungsräume im Mentoring

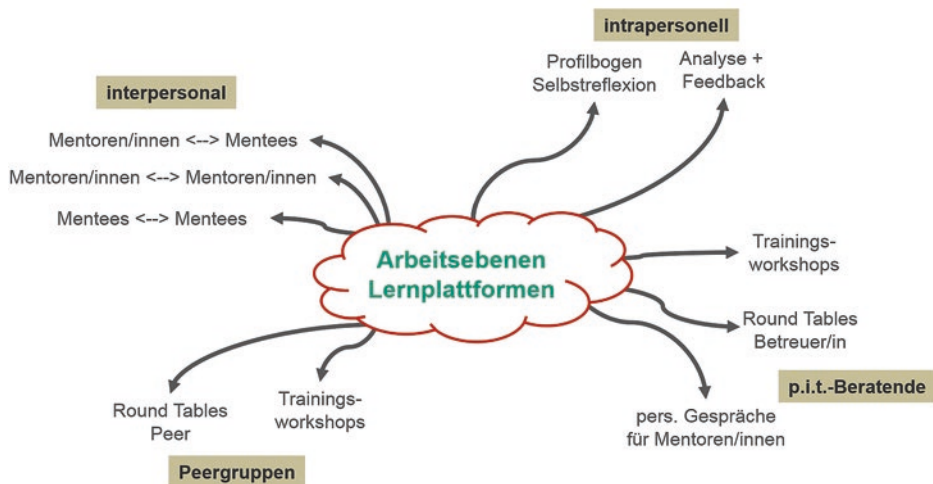


Abb. 23.1 Die 4 Erfahrungsräume im Mentoring

Ein Mentor nutzt nicht nur durch seine Lösungsvorschläge sondern meist mehr in seiner Funktion als Zuhörer/in und Fragende/r. Mentor und Mentee haben aneinander Anteil und das ohne ein über das Mitmenschliche hinausgehendes Interesse. Auch bewahrt die Unterschiedlichkeit meist davor, die Empfehlung des Gegenüber 1:1 zu übernehmen.

Kooperationspartner

3. Wie erfolgt bei p. i. t. die Suche nach Cross-Mentoring-Mentor/innen? Spielen da Merkmale wie Unternehmensgröße, Branche, Führungskultur etc. eine Rolle?

1) Mailing, 2) Einzelanschreiben, 3) Telefonakquise. Die Kontakte stammen ausschließlich aus dem Kundenstamm oder Ansprechpartner/innen von einem Kongress etc. Der Kundenstamm reicht von Klein- über Mittel- zu Großunternehmen, öffentliche Verwaltungen, bis zu Non-Profit-Organisationen. Bisher wurde noch kein Interessierter abgelehnt. Circa ein Drittel wird über Direktansprache akquiriert, ein anderes Drittel über Geschäftsführung bzw. Personal und der Rest via Weiterempfehlung. Die Einwerbung der Teilnehmenden ist fortlaufend und die heiße Phase beginnt drei Monate vor Beginn.

4. Welcher Nutzen wird vom Cross Mentoring erwartet?

Die Nutzenargumentation läuft entlang der folgenden Linie mit jeweils individuellen Schwerpunkten in Kenntnis der konkreten betrieblichen Situation:

- Unternehmen entwickeln Junge und Erfahrene parallel und setzen damit das Zeichen, dass sie an beiden Gruppen großes Interesse haben.
- Entwicklung: Die junge Führungskraft hat hier die Möglichkeit, ihre (Führungs-) Fähigkeiten on-the-job und mit einem/einer Mentor/in an der Seite zu erproben und auszubauen.
- Hohe Akzeptanz: Erfahrene Führungskräfte gelten oft als „seminar-müde“. Mit Mentoring erreichen Unternehmen gerade die, die vermeintlich schon ausgelernt haben. Die Älteren erfüllt die Teilnahme als Mentor/in mit Stolz und so ganz nebenbei lernen sie im Kontakt mit dem Nachwuchs selbst zum Thema Beratungs- und Sozialkompetenz dazu.
- Wissenstransfer: Der Wissensaustausch zwischen Mentor/in und Mentee führt bei beiden zu einer erweiterten Problemlösungskompetenz im eigenen Unternehmen.
- Branchenübergreifende Vernetzung: Organisationen können mit Mentoring ihr Wissen gezielt untereinander vernetzen und nutzen. Unternehmen einer Region erhalten dadurch eine Plattform, auf der sich Leistungsträger lösungsorientiert über auftretende Fragen bzw. Probleme austauschen können.
- Neue Ideen fürs Unternehmen: Mentees und Mentoren/innen erhalten durch den Einblick in andere Unternehmenskulturen neue Ideen und Anregungen für ihre eigene Arbeit.
- Benchmarking: Sowohl zwischen den Mentoren/innen sowie mit den Mentees findet diskursiv qualitatives Benchmarking statt, werden Best Practices und Konzepte ausgetauscht, um die richtigen Dinge richtig zu tun.
- Stärkung der Sozialkompetenz: Durch die enge Arbeit im Mentoring-Tandem werden die sozialen Kompetenzen der Mentoren herausgefordert und gestärkt. Geleitete

Workshops und regelmäßige Supervision bieten Hilfestellungen in den Themenbereichen Kommunikation in der Beratung, Selbstreflexion und Konfliktmanagement.

- Einblick in die Probleme nachrückender Mitarbeitergenerationen: Der Blick des Mentors auf die Herausforderungen, die an junge Führungskräfte gestellt werden, weitet sich. Das Verständnis für die Probleme heranwachsender Leistungsträger führt zu verbesserter Kommunikation zwischen den Generationen.
- Feedback bekommen und annehmen: Nach vielen Jahren in der Führung von Unternehmen bekommen die Mentoren selten ehrliches Feedback über ihr Handeln. Innerhalb des geschützten Rahmens der One-to-One-Beziehung zum Mentee, erhalten sie die Möglichkeit, Feedback hinsichtlich ihrer konkreten Führungspraxis zu erfahren und ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren.

5. In welchen Bereichen/Unternehmen/Organisationen/Netzwerken wird unter der Regie von p. i. t. Cross Mentoring bisher besonders eingesetzt?

Es gibt keine Schwerpunkte, das reicht vom Malerbedarfsgroßhandel über den regionalen Energieversorger, von der Selbsthilfeeinrichtung über einen pharmazeutischen Konzern zu einem IT-Dienstleister, von einem internationalen Hilfsdienst über einen öffentlich-rechtlichen Logistikdienstleister bis zum öffentlichen Bauträger und vom Sanitärfachgroßhandel über ein Hightech-Glasherstellungsunternehmen bis zur Produktion von Feuchttüchern.

Tandems

6. Welcher Personenkreis ist bei p. i. t. bei den Mentees am häufigsten zu finden (Geschlecht, Alter, Ausbildung, Hierarchieebene etc.)?

Schätzungsweise ein Drittel der Teilnehmenden sind weiblichen Geschlechts. Meist handelt es sich dabei um Gruppen- & Projektleitungen. Hierbei sind wirklich keine statistischen Auffälligkeiten vorhanden mit einer Ausnahme – ein leichtes Schwergewicht zu IT-Unternehmen.

7. Wie wird man bei p. i. t. Mentor/in? Was zeichnet sie besonders aus?

Um Mentor/in werden zu können, muss man mindestens fünf Jahre in einer Führungsposition tätig und zur Reflexion der eigenen Rolle bereit sein. Die Selektion findet bisher einzig und allein beim Kunden statt. Wenn er mit unserem Programm einverstanden ist, dann wird er auch genommen. In der Literatur teilweise aufgeführte ‚deformations professionnelles‘ mit zunehmender Hierarchiehöhe stellen wir nicht fest. Hinzu kommt, dass das Unternehmen bereits zum Kundenkreis gehört, man sich kennt und zu wissen glaubt, worauf man sich gegenseitig einlässt.

8. Am häufigsten sind bei Cross Mentoring in den Unternehmen die Mentees weiblich, die Mentoren männlich. Verändert sich da was in Richtung mehr Diversity?

Diese Beobachtung machen wir bei uns nicht. Es sind gleich viel weibliche Mentoren und Mentees in unserem Programm. Es gibt weibliche Mentees, für die eine vorbildgebende Mentorin geeigneter ist, als ein Mann. Diversity darf kein add-on sein, sondern muss integraler Bestandteil der Organisation sein.

9. In den meisten Fällen gehören die Mentor/innen und Mentees unterschiedlichen Generationen an. Ist das eher ein Vorteil oder ein Nachteil? Kann sich ein älterer Mentor überhaupt in eine Vertreterin der Generation Y (evtl. unterschiedliche Vorstellung von gewünschtem/erfolgreichem Führungsstil, andere Work-Life-Balance-Bestrebungen etc.) hineindenken? Wie geht p. i. t. mit dieser Herausforderung um?

Dem klassischen Generationengefälle begegnen wir damit, dass wir eher ‚penetrant‘ darauf dringen, dass die Mentor/innen auch von den Mentees lernen, das in den Round Tables vorbereiten und einfordern. D. h., es ist weder Vor- noch Nachteil, sondern ein Element, das gestaltend bei der Durchführung wirkt. Die anfängliche Störung eines jüngeren Mentors wird konkret bearbeitet, da sie im betrieblichen Alltag auch auftreten kann.

Die größere Neigung, von Älteren etwas anzunehmen (Statuskredit), führt in der Regel auch dazu, dass Empfehlungen unreflektierter (und dann unpassender) angenommen werden. D. h., hier müssen kleinere ‚Riegel‘ dazwischen geschoben werden. Meist wird der Mentee hier ermutigt, die Empfehlungen des Mentors wertschätzend zu hinterfragen, zu prüfen, ob der Rat wirklich auch zum Mentee passt.

Unsere zweimonatlichen ‚Round Table‘ sind fast klassische Supervisionen in den Peergroups, in denen z. B. alle Mentees gefragt werden, wie die Zusammenarbeit mit den Mentor/innen läuft, wie die einzelnen Treffen verlaufen, wie sie auf die Gleichgewichtigkeit der Zeitnutzung achten, wie sie ihre jeweiligen Mentoring-Ziele verfolgen, wie sie sowie die Mentor/innen sich öffnen und jeweils ‚Stoff‘ anbieten, wie sie zu Lösungen kommen und prüfen, ob sie zur jeweiligen Person passen oder wie das Klima der Zusammenarbeit empfunden wird. Entsteht aus den Erfahrungsberichten eine inhaltliche Frage, werden Inhalte z. B. aus der Führungswerkstatt eingeschoben. Manchmal kommen die Peergroups auch mit einem gemeinsam abgesprochenen Thema, zu dem sie den Austausch mit den anderen suchen, wie z. B. Generation Y will nicht so viel Opfer bringen bzw. keine Führungsverantwortung, Integration von Langzeitkranken oder Umgang mit persönlichen Beziehungen im gleichen Arbeitsbereich.

10. Ist die Tandem-Bildung nicht noch weniger als ein „speed dating“? Wie kann so erreicht/garantiert werden, dass dann wirklich die immer geforderte „Chemie“ zwischen Mentee und Mentor/in stimmen soll? Und wie lernen sich die bei den p. i. t.-Vorhaben kennen vor dem gemeinsamen „Abenteuer“?

Mit der Anmeldung füllen die Mentor/innen und Mentees neben einigen Angaben zum bisherigen Werdegang einen Profilbogen (Anlage 1) aus, in dem sie u. a. aufführen, was sie bereit sind zu geben und was sie für sich erwarten. Danach findet ein psychologischer Test zu Dimensionen des Führungsverhaltens statt. Anfangs arbeiteten wir sehr zufrieden mit CASA (Computer Aided Single Assessment mit den Modulen: Biografisches Inventar, Arbeits- und Führungsstil, Emotionale Kompetenz, Kommunikation und Konflikt sowie eine strategische Simulation), bis sein Einsatz ökonomisch nicht mehr abbildbar war.

Heute nutzen wir den DIAMIC mit den Modulen Arbeitsverhalten inkl. Leistungsverhalten, Arbeitsstil und Zusammenarbeit sowie Management inkl. Führungsverhalten, Zielstrebigkeit, Interaktion sowie Arbeitsstil.

Die größtmögliche Auswertung bekommen die Teilnehmenden zugeschickt und anschließend findet mit dem/r zukünftigen Begleiter/in der Mentor/innen bzw. Mentees ein mindestens einstündiges Feedbackgespräch statt. Hier ist die Reaktion auf die Werte wichtiger als die Werte.

Mit den Infos aus dem anmeldenden Unternehmen (nur z. T. vorhanden), dem Fragebogen, dem Test und dem Feedbackverhalten setzen sich die beiden Begleiter/innen für die Mentor/innen und die Mentees mit einer dritten Person von p. i. t. zusammen, um die Tandems nach dem Prinzip der konstruktiven Unähnlichkeit zusammen zu stellen. Dabei kennt die Begleitung der Mentees die Mentees aus dem Feedbackgespräch persönlich, die Begleitung der Mentor/innen die Mentees nur aus der Aktenlage und die dritte Person beide nur vom Papier. Es dauert ca. einen Tag, bis die Tandems stehen. [Lustiger Weise sitzen 30 bis 50 % der zukünftigen Tandems bei der Kick-off-Veranstaltung vor ihrer ‚Hochzeit‘ bereits nebeneinander.].

Es besteht offen angesprochen die Möglichkeit zum Wechsel der Tandems; von der Möglichkeit wurde noch nie Gebrauch gemacht, sondern immer an dem Problem gearbeitet. Auch für den Start geben wir erste Hilfestellung durch „TIPPS und IMPULSE für die ersten Gespräche“ (Anlage 2).

Themen

11. Welche Themen sind bei den p. i. t.-Cross-Mentorings zwischen Mentee und Mentor/in am häufigsten und welche am schwierigsten?

Es sind alle Themen unter dem Rubrum ‚Führung‘ zugelassen. Das geht von Selbst- bis Vorgesetztenführung. Je näher das Thema jemanden berührt, desto mehr es an seinen Werten rüttelt, desto schwerer ist es. Je ähnlicher sich die beiden sind, desto schwieriger wird es oft. Die konkreten Themen wollen wir nur wissen, wenn wir den Eindruck einer ‚ausweichenden Verbundenheit in fachlichen Themen‘ haben oder wenn wir darauf angesprochen werden. Solange die Tandems zufrieden sind mit ihrem Weg zur Zielerreichung, bleiben die Themen bei ihnen.

12. Welche Themen sind „against the rules of best/good Cross Mentoring practices“?

Abwerbung, Verstöße gegen das AGG, Illegales und Illegitimes.

13. Wie bei Mentoring kann auch bei Cross Mentoring der private Bereich oft kaum ausgespart werden. Fällt bei Cross Mentoring im Vergleich zu Mentoring da ein „ganzheitliches“ Vorgehen leichter?

Da beim Cross Mentoring die Teilnehmenden sehr viel weniger aus einer Family-Group kommen, fällt Offenheit eher einfach. Da auch die Begleitungen von p. i. t. Beispiele aus ihrem Privatbereich beitragen, ist dieser so weit integriert, wie jemand dazu bereit ist.

Der eine lernt aus dem beruflichen in den privaten Bereich, die andere umgekehrt und jede/r braucht eben seinen geeigneten Lernprozess mit seiner individuellen Richtung.

Die Grenzen setzt hier jede/r für sich selbst. Es ist hier stellenweise so, dass man genauso wie im Urlaub manchmal selbst überrascht ist, wie offen man spricht. Nur hier wird das beleuchtet, wenn es jemandem auffällt. Ist jemandem die Offenheit zu groß und er traut es sich nicht, im Tandem drüber zu sprechen, ist der Round Table oder die Einzelberatung der richtige Ort (siehe Abb. 23.2). Überforderung tritt hier eher bei den Mentees ein denn bei den Mentor/innen, wenn der „große, bewunderte Mentor“ sich auf einmal öffnet.

Ablauf/Umfang

14. Wie werden bei p. i. t. die Mentor/innen auf ihre Rolle vorbereitet?

Eine ausführliche Erklärung des Programmes mit Aushändigung von Info-Unterlagen sowie ein Führungsverhaltenstest mit Feedbackgespräch finden zuerst statt. In der



Abb. 23.2 Der p. i. t.-mentoring Ablauf

Kick-Off-Veranstaltung des Cross-Mentoring-Programms werden die Mentor/innen von den Mentees für eine Sequenz getrennt und die Mentees gefragt, wie die Mentor/innen sein sollten, damit sie gerne von ihnen etwas annehmen und umgekehrt. Dieses Ergebnis wird dann in der jeweils anderen Gruppe in Anwesenheit der anderen kommentiert. Nach ca. zwei Monaten findet über ein Wochenende inkl. Übernachtung und Bowling o. ä. ein Trainingsworkshop statt, in dem Kommunikations- und Beratungsregeln sowie Führungsthemen und Feedbackschleifen bearbeitet werden. Damit haben alle eine gemeinsame Theoriebasis (situatives Führen, ...) und die gemeinsamen Übungserfahrungen. In den zweimonatlich stattfindenden Supervisionen (nach Mentor/in und Mentee getrennt) werden notwendige Themen nachgesteuert. Themen, die beide Gruppen brauchen, kommen entweder im mittigen Bergfest oder im zweiten (halbtägigen) Workshop ca. drei Monate vor dem Ende zur Sprache. Nebenbei laufen noch die individuellen Beratungen sowie Coachings auf Wunsch der Teilnehmenden. Zudem steht unsere Bücher- und Medien-Bibliothek zur Verfügung (siehe Abb. 23.3).

15. Wie werden die Mentees durch p. i. t. auf Cross Mentoring vorbereitet?

Da wir den wechselseitigen Lernprozess fördern, ist der einzige Unterschied zu den Mentor/innen hier, dass wir den Mentees manchmal erst erschließen müssen, was die Mentor/innen von ihnen lernen können. Sonst ist alles gleich wie bei den Mentor/innen. Übrigens steht die Qualität der Zusammenarbeit auf beiden Seiten im Mittelpunkt. Hier legen wir in der Vorbereitung und in der Begleitung höchsten Wert (siehe Anlage, Abb. 23.9 und 23.10).



Abb. 23.3 Instrumente des p. i. t.-mentoring-Prozesses

16. Wie oft, wie lange, wo etc. treffen sich die Tandems bei den p. i. t.-Cross-Mentorings üblicherweise?

Wir erwarten ein mindestens zweistündiges Treffen im Monat. Dazu kommen die Plenumsveranstaltungen sowie die Supervisionen (Round Tables). Mit den ersten Unterlagen erhalten die Teilnehmenden eine Liste über zu zweit geeignete Sportarten mit Veranstaltungsorten (Klettern, Paddeln, Rudern, ...). Da wir die Mentees und Mentor/innen alle zwei Monate jeweils separat treffen, haben wir einen guten Überblick, was wie in den Tandems läuft. Hierüber sprechen dann auch die Begleitungen.

17. Wie groß ist der Anteil der Mentees, die sich statt auf einer klassischen Führungslaufbahn, auf dem Entwicklungspfad einer Fachlaufbahn befinden (wollen)?

Das Ziel des Mentorings ist die Profilierung für eine Führungsrolle. Bei einigen Mentees besteht allerdings eine Unsicherheit, ob sie Führungskraft werden wollen oder nicht. Manche erkennen, dass sie es nicht wollen. Individuell wird dann nach Möglichkeiten gesucht, die eigenen Kompetenzen zu nutzen – unter Berücksichtigung der eigenen Präferenzen. Bei p. i. t. gibt es allerdings keine Teilnehmer/innen einer Fachlaufbahn, sondern nur aus der klassischen Hierarchie. Denkbar wäre aber sicher ein Mentoring für Projektleiter/innen etc.

18. Ist Cross Mentoring in der Regel eigentlich aufwendiger, gemessen an Vorbereitungsaktivitäten, Abstimmungen, Art/Anzahl Treffen, Betreuung, Budget etc. als Mentoring?

Das weiß ich nicht. Ich habe bisher nur unser Cross Mentoring, das „p. i. t. mentoring“, gemacht. Ich würde aber ein Mentoring auch nicht prinzipiell anders organisieren.

19. Welche Konflikte treten bei Cross Mentoring häufig auf? Was ist bei „Abbruch“ zu tun? Gibt es durch p. i. t. eine mitlaufende Betreuung des Prozesses?

Auffällig gehäufte Konflikte beobachten wir nicht. Anfangs war es für die Begleitungen ein Konflikt, wenn sich Teilnehmende laut überlegten, ob sie eigentlich weiter Führungskraft sein wollen. Einzelne Konflikte waren: Zu wenig empfundener Respekt durch den Mentor; überrollt werden vom Mentor; zu große Ähnlichkeit; Mentor/innen ohne Bereitschaft, eigene Themen einzubringen; zu großer social gap zwischen weiblicher Teamleitung aus der Produktion und promoviertem Verlagsleiter [von den Profilbögen sowie den Führungstests passten beide sehr gut zusammen; die Mentee hatte einen Mentor, der höher qualifiziert war als ihr Chefchef, was zu Hemmungen führte und der Mentor wollte den jeweiligen Kern der kritischen Situationen in der Produktion nicht sehen und für sich übertragen].

Bei Abbruch wird intensiv nachgehakt, auf vielfältige Art (nicht zwanghaft) wird versucht zu kitten und für den Zurückgelassenen eine passende Lösung zu finden. Das ist so bisher nur zweimal passiert.

20. Cross Mentoring könnte die Gefahr der Abwerbung von High Potentials (Mentees) durch das Mentoren-Unternehmen beinhalten. Gibt es da bei p. i. t. einen „Ehrencodex“/vertragliche Vereinbarungen, um dies zu verhindern?

Ja, es gibt ein vertraglich vereinbartes Abwerbeverbot für 2 Jahre nach Ende des Programmes für alle teilnehmenden Organisationen.

21. Wie definiert und wie misst p. i. t. den Erfolg der eigenen Cross-Mentoring-Vorhaben?

Wir von p. i. t. haben selbst einen Eindruck, wir sehen die Veränderungen bei den Teilnehmenden bzw. deren Wachstum. Wir erhalten Feedback von anderen Kontaktpersonen aus den beteiligten Organisationen, da wir zahlreiche Feedbackschleifen für die Teilnehmenden organisieren. Auf diese Weise bekommen wir auch viel Feedback sowie Weiterempfehlungen.

In der Abschlussveranstaltung zeichnen die Teilnehmenden ein Bild über ihren persönlichen Mentoringverlauf. Einmal haben wir telefonisch befragt. In den Supervisionsrunden fragen wir, inwieweit die Teilnehmenden ihre Ziele erreicht haben und halten sie dazu an, sie zu erreichen.

Eine Evaluierung unseres Cross-Mentoring-Programms wurde bisher einmal exemplarisch versucht, aber aus Zeitmangel nicht dauerhaft angewendet. Die Teilnehmer/innen und die Unternehmen sind meist so offen, dass Kritik direkt formuliert wird.

22. Gibt es durch p. i. t. eine „Nachsorge“ nach Abschluss der Cross-Mentoring-Maßnahme?

Mit der Intensität sowie Achtsamkeit, in der man sich im Verlaufe des Programmes begegnet, entsteht eine Basis, auf der auch nach dem Ablauf des Programmes Fragen gestellt werden. Alle Teilnehmenden kommen in den weihnachtlichen Verteiler und erhalten jährlich eine Karte sowie einen Tischkalender mit einem Nachtrag alle zwei Jahre. Da die Teilnehmenden aus dem Kundenstamm kommen, ist man weiterhin auf Sichtkontakt.

Cross-Mentoring-Beratung

23. Welche Wege führen zu einem(r) erfolgreichen Cross-Mentoring-Berater/in? Welche Ausbildung/Erfahrungen/Kompetenzen sollte er/sie haben? Wie geht p. i. t. damit um?

Wichtig ist eine meist akademische, sozialwissenschaftliche Ausbildung, eine Trainer-, Berater- oder Coachingausbildung (i. d. R. nicht NLP), mehrjährige Erfahrungen in einer operativen Funktion, Bereitschaft zur persönlichen Reflexion, Relativierung mainstreamiger Theorien.

24. Welchen Einfluss hat der p. i. t.-Cross-Mentoring-Berater auf Ziele, Ablauf, Inhalte, Tandembildung, Konflikt-handhabung bei Unstimmigkeiten im Tandem etc.?

Im Vordergrund steht die Hilfe zur Selbsthilfe. Der Berater soll Anregungen geben, wenn er den Eindruck hat, dass der Teilnehmende hilfreiche Aspekte ausblendet und dabei aber unbedingt die Entscheidung dem Teilnehmenden überlassen und diese akzeptieren (bekenkende Moderation). Die Berater tragen Mitverantwortung an der inhaltlichen Ausgestaltung des Programmes. Bei Konflikten sollen sie den Konflikt zur Bearbeitung aufbereiten und Wege zur Bearbeitung anbieten.

25. Wie fanden Sie selbst eigentlich zu diesem Beruf und zu p. i. t.?

Ich bin mit der Organisationsentwicklung bei Staehle & Trebesch groß geworden. Mit Staehle bin ich von Darmstadt an die FU Berlin gekommen. Während meiner Assistentenzeit habe ich 1983 die Organisationsberatung mit Kommunikations- und Führungstrainings gegründet. Ohne Akquisition erweiterte sich das Portfolio in Richtung Beratung und Konzepte. Bei Schering war ich anschließend verantwortlich für die kaufmännischen Trainings und Führungstrainings; danach folgten diverse andere Trainings, Prozess- und Organisationsberatungen, Befragungen und Konzepte inkl. deren Umsetzung. Mittlerweile sind wir mit p. i. t. das älteste Trainings- und Beratungsnetzwerk im deutschsprachigen Raume.

26. Wie schätzen Sie den Markt für Cross Mentoring für die Zukunft ein (mehr/weniger; andere/neue zusätzliche Zielgruppen; andere Konzepte, etc.)?

Mentoring wuchs primär entlang der Förderprogramme für Frauen, Studenten/innen, für Steigerung der MINT-Attraktivität, Führungsnachwuchs oder Migrant/innen und ist damit eher eindimensional, zweck- bzw. zielorientiert. In unserem Verständnis ist Mentoring Teil des organisierten, lebenslangen Lernens, das Raum für eine jeweils individuelle Lerngeschichte lassen muss. U. a. diese vielfältige Komplexität sowie der damit verbundene Aufwand wird eine sehr weite Verbreitung von Cross Mentoring zu verhindern wissen. Der Markt ist dazu da, was oft fehlen wird, ist die kaufkraftfähige Nachfrage.

Anhang

- Profilbogen p. i. t.-mentoring (Abb. 23.4, 23.5 und 23.6)
- Tipps und Impulse für die ersten Gespräche (Abb. 23.7 und 23.8)
- Qualität der Zusammenarbeit im p. i. t.-mentoring (Abb. 23.9 und 23.10)

Profilbogen p.i.t.-mentoring

Ihre Angaben werden von uns streng vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der Vermittlung geeigneter Mentees.

Bitte klicken Sie zum Ausfüllen des Profilbogens in die jeweiligen Felder.

Den ausgefüllten Bogen senden Sie bitte an folgende E-Mail Adresse zurück: utt@p-i-t.org

1 Berufliche Erreichbarkeit

Name / Titel

Vorname

Unternehmen

Organisationseinheit

Telefonnummern

E-Mail

2 Personalien

Familienstand

Anzahl der Kinder

Alter

3 Beruf und Kenntnisse

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? In welchem Fach?

Welche Zertifikate haben Sie anschließend erworben?

Derzeitige Funktion / Position? Seit wann?

Welche Wünsche und Vorstellungen haben Sie bezüglich Ihrer weiteren Entwicklung?

Was waren die wichtigsten Stationen Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn?
von....bis

Art der Tätigkeit



Abb. 23.4 Profilbogen p. i. t.-mentoring

Welche besonderen fachlichen Schwerpunkte oder Interessen haben sich daraus entwickelt?

Über welche Zusatzqualifikationen verfügen Sie (z.B. Fremdsprachen, EDV, besondere Lehrgänge, Zertifikate, Ehrenämter etc.)?

Welche Sozialkompetenzen zeichnen Sie aus?

An welchen Sozialkompetenz-Trainings nahmen Sie in den vergangenen 10 Jahren teil?

4 Ihre Erwartungen und Vorstellung

Welche persönlichen und fachlichen Ziele bzw. Erwartungen haben Sie an das p.i.t.-Mentoring –Programm?

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre/n Mentor/in?

Persönlich	Fachlich

Was möchten Sie von Ihrem/r Mentor/in lernen / erfahren?



Abb. 23.5 Profilbogen p. i. t-mentoring

Haben Sie bereits Vorstellungen, welche Form der Förderung Sie Ihrem/r Mentor/in anbieten können?

Was motiviert Sie ein/e Mentee zu sein?

(5) Über mich

Welche Werte und persönlichen Prinzipien sind für Sie besonders wichtig?

Wo liegen Ihre persönlichen Stärken? Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale?

Welche persönlichen Interessen und Hobbys pflegen Sie?

Wünsche / Anmerkungen /Weiteres



Abb. 23.6 Profilbogen p. i. t.-mentoring

Allem Anfang wohnt ein Zauber inne ...



Peter W. Karg
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Mb)
Stromstraße 1 10555 Berlin
Internet www.p-i-t.org
E-Post pwk@p-i-t.org
Telefon 030-436 78 222
Telefax 030-436 78 235



Wir haben Sie nun mit Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentee in Kontakt gebracht und Sie sind eingeladen, jetzt miteinander ins Gespräch zu kommen. Fokus wird dabei das Thema Führung und Management in seinen verschiedensten Facetten sein. Sie begegnen sich darüber hinaus auch als Mensch mit langen und unterschiedlichen Erfahrungen, Temperamenten, Wertesystemen, Sichtweisen, Interpretationen, Zielen, Motiven und aktuellen Umständen.

Wir sind davon überzeugt, dass Sie wechselseitig einen großen Reichtum besitzen und ermuntern Sie, sich diesen **wechselseitig zu zeigen und mitzuteilen.**

Dazu steigen Sie jetzt in einen Gesprächsprozess ein, der bis zum November Zeit hat, sich zu entfalten. Bitte lassen Sie sich Zeit, von offensichtlichen Themen zu tiefergehenden Themen vorzudringen. Aus einer überblickshaften und suchenden Außensicht werden sich dann schon die wechselseitig interessierenden tiefergehenden Themen herauschälen.

Abb. 23.7 Tipps und Impulse für die ersten Gespräche



TIPPS und IMPULSE für die ersten Gespräche

Für die ersten Treffen, wollen wir Ihnen **einige Stichpunkte** geben, die Ihnen für Ihre ersten Gespräche ein paar Impulse geben können.

1. Aufeinandertreffen Kick-Off	• Sie haben einen ersten Eindruck voneinander erhalten. • Sie fragen sich, warum gerade Sie in diesem Mentoring-Paar sind. • Sie ahnen vertrautes, fremdes, ungewohntes, neugierig machendes, Gemeinsamkeiten und Unterschiede ...
2. Mentoring-Gespräch Treffen in einem öffentlichen Raum, Restaurant, Cafe etc. oder in Firmenräumen Ihres Unternehmens...	• Wer bin ich, welche mir wichtigen Lebensstationen, -stufen wollen Sie vorstellen? • Welche Fragen haben Sie jetzt aneinander zu Arbeit, „Karriere“, aktuellen Berufsthemen, Privatleben? Was wollen Sie mitteilen? • Welche Erwartungen/Befürchtungen verbinden Sie mit dem Mentoring? Was erwarten/wollen Sie als Mentorin? Was erwarten/wollen Sie als Mentee? Sind die Erwartungen hoch oder angemessen? • Worüber wollen Sie weiter miteinander im Gespräch sein?
3. Mentoring-Gespräch Treffen in einem öffentlichen Raum, Restaurant, Cafe etc. oder in Firmenräumen Ihres Unternehmens...	• Was wollen Sie vertiefend von sich persönlich erzählen? • Wie bekommen Sie zurzeit ihre Balance von Beruf und Freizeit/Familie geregelt? Welche Erkenntnisse gibt es dazu jetzt schon? • Wollen Sie sich wechselseitig die Ergebnisse und das Auswertungsgespräch zum Diamic-Test vorstellen? Oder ist das noch zu früh? • Welche Entwicklungskrisen haben Sie in Ihrem Unternehmen bewältigt, was haben Sie daraus gelernt? Was ist noch offen?
4. Mentoring-Gespräch	• Und jetzt sind Sie dran..... 😊
...	•
...	•

Abb. 23.8 Tipps und Impulse für die ersten Gespräche

Qualität der Zusammenarbeit

im p.i.t.-mentoring



Peter W. Karg
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Mb)
Stromstraße 1 10555 Berlin
Internet www.p-i-t.org
E-Post pwk@p-i-t.org
Telefon 030-436 78 222
Telefax 030-436 78 235

Mentorin/Mentor und Mentee

treffen für die Dauer von bis die folgende Übereinkunft:

1. Ziele

Berufliche und persönliche Förderung im Rahmen des p.i.t.-mentoring Programms und die bewusste Reflexion der eigenen Führungseffizienz.

Themen:

- Reflexion der Führungsrolle
- Erweiterung persönlicher und sozialer Kompetenz
- Integration fachlichen Wissens
- Wechselseitige Beratung und Motivation
- Reflexion und Ausbau der persönlichen Stärken
- Umgang mit persönlichen Verbesserungen
- Erweiterung der persönlichen Perspektiven
- Information über typische, z. B. branchenspezifische Informations-, Organisations- und Handlungsstrukturen
- Gemeinsame strategische Planung von Karriereschritten und Berufszielen
- Unterstützung und Beratung bei schwierigen Führungssituationen
- Vermittlung von Kontakten, Chancen und Herausforderungen
- Unterstützung in der fachlichen, methodischen und sozialen Qualifizierung

Beide Partner formulieren ihre Ziele im Rahmen des p.i.t.-mentoring schriftlich.

2. Konkrete Schritte

Mentor/in und Mentee unterstützen sich gegenseitig bei konkreten Arbeitsbelangen und treffen sich mindestens einmal monatlich zur Reflexion, Analyse, Klärung offener Fragen, der Vor- bzw. Nachbereitung kritischer Situationen und/oder zur Planung neuer Schritte.

Sie nehmen an den angebotenen Programmveranstaltungen teil.

3. Leitlinien

Mentee und Mentor/in binden sich an folgende Grundhaltungen und Wertmaßstäbe:

- Vertraulichkeit aller Informationen
Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit ist die unter allen Umständen schützenswerte Basis der konstruktiven Arbeitsbeziehung zwischen Mentor/in und Mentee. Die Partner sichern sich für den Inhalt und die Entwicklung der Zusammenarbeit absolute Vertraulichkeit zu. Inhalte der Gespräche werden nicht an Dritte weitergegeben, außer es wird ausdrücklich gestattet oder erwünscht und ist sinnvoll.

Abb. 23.9 Qualität der Zusammenarbeit im p. i. t.-mentoring



- Gleichrangigkeit von Mentee und Mentor/in
Mentee und Mentor/in sind gleichwertige Partner in einem Dialog auf Augenhöhe, in dem durch die Verknüpfung des gegenseitigen Wissens und Könnens geeignete Lösungswege entstehen. Beide lernen mit- und voneinander.
- Ausstiegsmöglichkeit
Es besteht für beide Partner/innen die Möglichkeit, die Vereinbarung jederzeit ohne Angabe der Gründe vorzeitig zu lösen. Sie informieren hierüber unverzüglich die unternehmensinterne Koordination des p.i.t.-mentoring sowie die Programmleitung der p.i.t Organisationsberatung.

4. Verantwortlichkeiten

Wenn ich beraten werde:

- Bereitschaft zum Gesprächs-, Entwicklungs- und Lösungsprozess
- Offenlegen der Situation, der Einflüsse, innerer Ziele und möglicher Hindernisse
- Entscheidungen selbst treffen über Vorgehen, Maßnahmen und Aktivitäten
- Selbstverantwortlichkeit z. B. für ethisch und legal akzeptierte Handlungen, der Umsetzung von Vorhaben resp. der Thematisierung unangenehmer Empfindungen, Druck oder Überforderung
- Inhaltliche Verantwortung für die Umsetzung des Mentoringprozesses

Wenn ich berate:

- Verantwortlich für die Ablaufgestaltung z. B. durch Fragen, Hinterfragen, Konfrontieren, Spiegeln, Informationen anbieten oder Ideen bereitstellen.
- Einbringen meiner psychosozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen zum Nutzen des Mentoring-Partners
- Unterstützung ethisch und legal akzeptierter Handlungen
- Ausrichtung der Arbeit am Problem und den vereinbarten Zielen (Roter Faden)
- Verschwiegenheit bezüglich aller Inhalte, Eindrücke und mit dem Coaching verbundenen Informationen

5. Ort des Mentoring

Die Mentoring-Treffen finden statt.

6. Zeitlicher Rahmen des Mentorings

Es wird mindestens ein Treffen pro Monat mit einer Dauer von mindestens zwei Stunden vereinbart.

Unterschrift Mentor/in

Unterschrift Mentee

Ort Datum

Ort Datum

Abb. 23.10 Qualität der Zusammenarbeit im p. i. t.-mentoring

Über die Autoren



Peter W. Karg Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Mb) – Jg. 1952 – Berlin

Er leitet p. i. t. seit 1983 und strebt nach neuen Traditionen. Nach den Stationen FU Berlin und Schering AG konzentriert er sich zunächst auf Kommunikations-, dann auf Führungstrainings und seit einigen Jahren auf stimulierende Workshops, Beratung, Projektleitung und Erfindungen.

Seit 2005 verbessert er sein Cross-Mentoring für den Mittelstand und ist so auch Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Mentoring.

Für seine Arbeit braucht er Lust und ein Gefühl für das Kundensystem. Das ermöglicht dann die passenden, oft unkonventionellen, stets ganzheitlichen und loyalen Lösungen.

Er will die Herausforderung, spürt vorhandene Energien auf und nutzt jede sich bietende Chance zur gemeinsamen Zielerreichung. Qualität ist für ihn eine Haltung.



Prof. Dr. Michel E. Domsch ist Geschäftsführer des van delph institute Hamburg und Leiter des MDC Management Development Center e. V. an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Vor Übernahme der Professur „Personalwesen und Internationales Management“ an der HSU war er in leitender Position in einem internationalen Konzern tätig.

Mit Mentoring in Führung gehen – Übersicht und Reflexion zu Cross Mentoring für Führungsfrauen (Schweiz/Deutschland)

24

Elisabeth Grebe und Geraldine Schröder

Zusammenfassung

Frauenförderung ist zurzeit ein Thema, das in aller Munde ist und auf vielen Ebenen diskutiert wird, gerade im Hinblick auf die Problematik der Unterrepräsentation von Frauen in Management- und Führungspositionen. Cross Mentoring als Personalentwicklungsstrategie bildet hier ein mögliches Instrument, um qualifizierten und aufstiegsorientierten Frauen eine Möglichkeit zu bieten eine berufliche Entwicklung zu erreichen. Der nachfolgende Beitrag widmet sich zwei unterschiedlichen Cross Mentoring Programmen, die die Förderung von qualifizierten, weiblichen Nachwuchsführungskräften zum Ziel haben. Im Rahmen des Beitrages werden der Aufbau und Ablauf der beiden unterschiedlichen Programme vorgestellt, sowie eine Untersuchung der Effektivität dieser Programme durchgeführt, deren Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmer des Cross Mentoring eine überaus zusagende Haltung gegenüber den Programmen ausdrückten und positive Erfahrungen gemacht haben, als auch entscheidende Qualifikationen für ihre berufliche Zukunft erreichen konnten.

E. Grebe (✉)
Stäfa, Schweiz
E-Mail: elisabeth.grebe@lena4u.com

G. Schröder
Hamburg, Deutschland
E-Mail: geraldineschroeder@web.de

24.1 Einleitung

Wer sich mit dem Thema Frauen im Management beschäftigt, hat den Eindruck, dass sich in den vergangenen zwanzig Jahren nicht viel bewegt hat [9, 10, 12, 16]. Immer noch sind Frauen in Führungspositionen deutlich in der Minderheit. Unterschiedliche Ansichten und Meinungen geistern durch die Medien, Unternehmen und Gruppierungen. Zum einen wird gesagt, dass es die Frauen selber sind, die an dieser Entwicklung Anteil haben. Zu wenig Ehrgeiz, zu wenig Motivation, zu wenig „Biss“.

Zum anderen sind es aber auch erkennbare Umstände, sei es dass die Sphäre Familie und Haushalt immer noch mehrheitlich auf der Agenda der weiblichen Familienangehörigen steht [1, 7, 21]. Und damit haben gerade Frauen mit beruflichen Ambitionen mindestens ein weiteres „Handicap“.

Zum anderen gibt es aber auch die berühmte gläserne Decke, wo die männlichen Kollegen es erkennbar besser verstehen, ihren beruflichen Weg zu gehen, Positionen zu zementieren und ihren (Macht-)Anspruch durchzusetzen [2, 3, 6, 8, 10, 12, 16, 21]. Gegenüber eigenen Kollegen und gegenüber ihren Kolleginnen. Männer verstehen es besser, sich zu vernetzen und beruflich voran zukommen, Karriere zu machen.

Doch: Mit Frauen in der Führungsetage wirtschaften Unternehmen erfolgreicher. Das ist mittlerweile in der Wirtschaftswelt bekannt, und erneut verifiziert durch das jüngste Ergebnis der globalen Studie des Peterson Institute for International Economics (Washington, D.C.) mit 22.000 Unternehmen in über 90 Ländern aus dem Februar 2016 [15]. Und diese ist nur eine von vielen Veröffentlichungen, die zu ähnlichen Ergebnissen kommen, wie von der Unternehmensberatung McKinsey & Company [13], dem Finanzunternehmen Credit Suisse [5] oder dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Ernst und Young [18].

Dass es eines gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umdenkens bedarf, zeigt auch die weltweite Solidaritätskampagne von UN Women im Rahmen der #HeForShe Kampagne, mit der seit 2014 Männer aufgerufen werden, sich als ‚Agents of Change‘ für die Gleichstellung der Geschlechter und die Beendigung aller Gewalt und Diskriminierungen gegenüber Frauen und Mädchen einzusetzen [19].

Eine Veröffentlichung beim Weltwirtschaftsforum in Davos im Januar 2016 zeigt einen „HeForShe IMPACT – Vorstände legen Gender Daten offen“. Dabei schneidet eine Gruppe von zehn Unternehmen weltweit durchschnittlich besser ab. Diese besteht aus: AccorHotels, Barclays, Koç Holding, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever und Vodafone. UN Women hat die Gleichheit zu einem entscheidenden Ziel im Rahmen des Strebens nach einem Planeten 50–50 bis 2030 erklärt und die individuellen Bestrebungen der genannten Unternehmen liefern eine Reihe von Beispielen zum Erreichen dieses Ziels [20].

Aber auch die Investmentbranche hat mittlerweile erkannt, dass ein „Top Executive Women Basket“ (ein Aktienkorb mit nur von Frauen geführten Unternehmen) kein „Modetag“, sondern dem Umstand geschuldet ist, dass diese Unternehmen eine deutlich bessere Performance zeigen [5, 9, 11, 12, 15].

Demnach entwickelten sich die wichtigen Kennzahlen Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl und Börsenwert positiver als der Durchschnitt aller Unternehmen, wenn in der jeweiligen Führung wenigstens eine Frau saß. Besonders groß ist der Abstand bei Umsatz und Gewinn, bilanziert eine Studie von E&Y [4]. Selbst wenn mindestens eine Frau erst bis 2010 in die frühere Männerdomäne kam, wirkte sich das spürbar auf den Gewinn der untersuchten Firmen aus.

Je mehr Frauen ein Betrieb demnach in die mittlere und obere Leitungsebene holt, desto mehr Ertrag kann er erzielen [22]. Die Faustformel lautet: Steigt der Anteil weiblicher Führungskräfte von null auf 30 %, wächst die Profitabilität um 15 %.

Doch welches sind die „Königswege“, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

Es gibt mehrere Ebenen oder besser gesagt Gestaltungsfelder, die hierfür infrage kommen: Der Staat, der durch Steuerwesen, Gesetzgebung (Frauenquote) und Infrastruktur (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) einen Rahmen setzen kann. Die in den Länder/Regionen bestehenden kulturhistorischen und sozialwirtschaftlichen Faktoren (männliches Ernährer-Modell), die Unternehmen (Unternehmens- und Führungskultur ist Chef-sache des CEO, Vorstand als Gender-Pate, spezifische Personalentwicklungsprogramme und Weiterbildungen für Frauen, etc.) und letztendlich die Frauen (Mentalität, Verhalten, Sichtweisen) selbst. Ein sehr effektives Personalentwicklungsprogramm ist das Cross Mentoring für weibliche Nachwuchskräfte, das im Folgenden näher erläutert werden soll.

24.2 Ausgangspunkt

Cross Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument – insbesondere in Unternehmen, aber auch beim Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen – die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor). Sie gibt ihr fachliches Wissen oder ihren Erfahrungshorizont an eine noch unerfahrenere Person (Mentee) weiter. Wesentliches Ziel ist es dabei, den oder die Mentee bei persönlichen oder beruflichen Entwicklungen zu unterstützen. Bereiche, die in Mentoring-Beziehungen thematisiert werden, reichen von Ausbildung, Karriere und Freizeit bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung, Glauben und Spiritualität.

In einem Cross Mentoring verbinden sich verschiedene Unternehmen und/oder Organisationen und tauschen untereinander Mentoren und Mentees aus. Ziel ist es dabei, unternehmensübergreifend voneinander zu lernen und die eigenen Perspektiven zu erweitern. Cross Mentoring hat gegenüber dem in Unternehmen anzutreffenden Mentoringangeboten den „Charme“, ein überbetriebliches Programm zu sein, in dem keine Abhängigkeiten (betrieblich, disziplinarisch, finanziell, familiär, persönlich) bestehen. Dieses ist aus dem Blickwinkel der jungen Frau/Mentee ein sehr großer Vorteil und oft auch eine Motivation von jungen Führungsfrauen sich bewusst für ein Cross Mentoring Programm außerhalb ihres Unternehmens zu entscheiden.

24.3 LENA Cross Mentoring

LENA steht für Leadership Entrepreneurship Network Achievement und ist eine unternehmens-, regionen- und länderübergreifende Initiative für Frauen im Management und für Unternehmerinnen (siehe Abb. 24.1). Das weibliche Cross Mentoring Programm ermöglicht jungen weiblichen Nachwuchskräften die Erfahrung und Expertise der erfolgreichen Frauen (Mentorinnen) zu erleben und für die eigene Entwicklung zu nutzen. Die Mentorinnen und die Mentee werden über ein Matchingverfahren zueinander gebracht. Dieses Verfahren der Tandembildung erfolgt auf der Basis eines umfassenden, schriftlichen Bewerbungsbogens zuzüglich eines persönlichen Interviews der Mentée durch die Programmleitung nach den Kriterien: individuelle Mentoringziele, Standort, Branche, Vorlieben und Neigungen sowie Hobbies. Die Mentorinnen stellen sich ebenfalls in einem schriftlichen Porträtbogen vor. Das Matching versucht letztendlich auch die „Chemie“ zwischen zwei Menschen zu treffen, was schwierig ist. Letztendlich ist es eine professionelle Beziehung zwischen den beiden Frauen, die sich mitunter auch zu einer langjährigen Freundschaft entwickeln kann.

Die Frauen im Cross Mentoring treffen sich regelmäßig – off- oder online –, um über Anliegen der Mentee aus ihrem beruflichen Alltag und Fokusthemen zu sprechen. Ursprünglich wurde das Konzept von Elisabeth Grebe und einer jungen Beraterin entwickelt.

Wesentliches Element des Programms war von Beginn an die alleinige Konzentration auf Mentorinnen, also die Entscheidung, ein reines Frauen-Cross Mentoring durchzuführen. Was ist der Hintergrund dafür? Männer und Frauen haben einerseits oft sehr unterschiedliche Werte und andererseits verwenden sie manchmal eine inhaltlich „unterschiedliche“ Sprache. Nach Friedemann Schulz von Thun bedienen sich Männer und

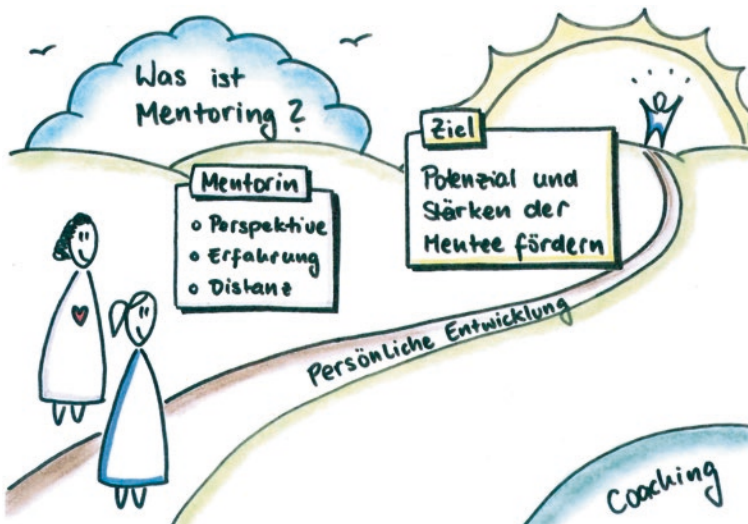


Abb. 24.1 LENA Cross Mentoring-Philosophie

Frauen insofern unterschiedlicher Kommunikationsstile [17]. Während Frauen sich eher im bedürftig-abhängigen, selbstlosen und mitteilungsfreudigen Stil ausdrücken, überwiegt in der Sprache der Männer der distanzierte, aggressiv-entwertende und beweisende Stil.

Die international bekannte amerikanische Soziolinguistin und Bestseller-Autorin Deborah Tannen bezeichnet dieses Phänomen als „Gender-Lect“. Peter Modler, ehemaliger Arbeitsrichter, Coach und Unternehmensberater hat diesem Umstand Rechnung getragen und nicht nur diverse Bücher dazu herausgebracht, sondern auch „Arroganz-Trainings“ für Führungsfrauen entworfen [14].

Mit dem LENA Cross Mentoring-Programm werden die Mentees kontinuierlich unterstützt und zur Mentorin ausgebildet. Im Fokus stehen eine effektive Entwicklung der Mentees und ein nachhaltiger Ausbau und Erhalt des Frauennetzwerks. Als Mentorin eignen sich weibliche Führungskräfte, die über mindestens 10 Jahre Führungserfahrung verfügen. Als Mentee können sich Frauen bewerben, die als Young Professionals in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft tätig sind oder Unternehmerinnen, die vor kurzem ein Unternehmen gegründet haben.

Auf einem Wirtschaftssymposium 2012 in Berlin wurde LENA erstmals vorgestellt. Von 1380 kontaktierten Frauen haben sich spontan 38 Mentees und 13 Mentorinnen zur Teilnahme an der Cross Mentoring-Initiative entschlossen. Für das LENA-Pilotprojekt wurden mittels eines umfassenden Matching-Verfahrens vier hervorragend aufgestellte Mentees aus verschiedenen Branchen landesweit ausgewählt. Das Pilotprojekt bezweckt die Evaluation und Etablierung des Cross Mentoring-Konzepts als eine der wichtigsten Säulen für die Unterstützung der Frauen auf ihrem Weg in die Führungsetagen. Kick-off-Veranstaltung war unter anderem Anfang 2013 in München mit einem Mentoring-Workshop.

Die Teilnehmerinnen erarbeiteten eine einmalige, in Deutschland singuläre Mentoring-Methode, die fünf komplementäre Phasen umfasst, die jedes Tandem aus Mentorin und Mentée im Laufe der Mentoring-Beziehung durchläuft (siehe Abb. 24.2).



Abb. 24.2 LENA Cross Mentoring-Phasen

24.4 FiV-Mentorship – Personalentwicklung für Frauen in Führungspositionen

FiV-Mentorship ist ein überbetriebliches Personalentwicklungs (=PE)-Modul für Frauen im Management – ein weiteres Cross Mentoring Programm. Es wendet sich an den weiblichen Führungsnachwuchs in kleinen, mittleren und großen Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen. Als Baustein zur Chancenförderung von Frauen wurde das Projekt von den Mitgliedsunternehmen des vormaligen Förderkreises „Frauen in Verantwortung (FiV)“ während der Konzeptionsphase finanziell unterstützt.

► Der FiV-Förderkreis wurde auf Anregung des damaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth und der damaligen Staatsrätin Claudia Hübner am 1. Juli 1990 gegründet. Er hat satzungsgemäß zwölf Jahre lang Initiativen, Projekte und Programme zur Chancenförderung von Frauen in Wirtschaft und Verwaltung finanziell und mit eigenen Veranstaltungen, Konzeptionen und Projekten unterstützt. In diesen Jahren war Christa van Winsen (Stuttgart) Geschäftsführerin und maßgebliche Konzeptentwicklerin von FiV.

FiV-Mentorship erreicht einerseits erfahrene und einflussreiche Frauen und Männer in Führungspositionen, die als Mentorinnen und Mentoren ihr breites Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben wollen, und andererseits potenzielle weibliche Fach- und Führungskräfte, die mit Unterstützung dieser Mentoren/-innen über 18 Monate hinweg gezielt ihre Chancen für die weitere berufliche Laufbahn verbessern möchten.

FiV-Mentorship wird deutschsprachig durchgeführt. Es können Nachwuchsmanagerinnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz daran teilnehmen.

24.4.1 Das Konzept von FiV-Mentorship

Zwei Säulen prägen das Konzept dieses Mentoring-Programms:

- I. Die individuelle Beziehung zwischen Mentor/-in und Mentee
- II. Das Begleitprogramm

FiV-Mentorship basiert auf Freiwilligkeit. Mentor/-in und Mentee stehen nicht in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander und kommen entweder aus demselben oder aber aus unterschiedlichen Unternehmen oder sonstigen Organisationen. Das offizielle FiV-Mentorship ist auf die Dauer von 18 Monaten angelegt. Es sieht regelmäßige Treffen, möglichst einmal im Monat, von Mentor/-in und Mentee vor. Weitere Kontakte können sowohl telefonisch als auch über E-Mail oder per Skype erfolgen.

Erfahrungen zeigen, dass Mentees und Mentor/-innen viele Wege finden, wenn sie tatsächlich regelmäßig und häufig in Kontakt miteinander kommen möchten. Üblich sind

durchaus auch Treffen zum Essen oder Joggen, Wandern, Tennisspielen, Golfen und ähnlichen gemeinsamen Aktivitäten, die das Bedürfnis nach Freizeit mit den Erfordernissen eines produktiven Mentorings günstig verbinden.

Mentor/-in und Mentee gestalten ihre Arbeitsbeziehung eigenverantwortlich und individuell. In einer gemeinsamen Zielvereinbarung zu Beginn legt jedes Mentoring-Paar die Themenschwerpunkte, den ungefähren Kurs und die persönlichen Spielregeln der Zusammenarbeit fest, z. B.:

- Was soll Thema der gemeinsamen Gespräche sein und was nicht?
- Ist Begleitung zu wichtigen Sitzungen, Tagungen oder Geschäftsreisen möglich und welche Rolle nimmt die Mentee dort ein?
- Besteht die Möglichkeit zur Aufnahme in ein Netzwerk der Mentorin/ des Mentors?
- Wird eine Hospitanz im Unternehmen der Mentorin/ des Mentors angeboten?
- Kann Shadowing (= Begleitung einer Mentee durch einen Coach) eingeplant werden?
- Wird für dringenden Gesprächsbedarf eine „Hotline“ eingerichtet?
- Wie steht es um die gegenseitige Verschwiegenheit und andere gegenseitige Verpflichtungen (Informationsweitergabe, etc.)?
- Kann ein gemeinsames Projekt generiert werden?
- Wie wird der/die direkte Vorgesetzte der Mentee informiert und eventuell eingebunden?

24.4.2 Die Themen im FiV-Mentorship

Die zu behandelnden Themen und der Umfang der gemeinsamen Gespräche und Aktivitäten richten sich nach den individuellen Bedürfnissen der Mentee und den Möglichkeiten ihrer Mentorin bzw. ihres Mentors. Der Fokus der Mentor/-innen ist jeweils ihr ganz individueller. Ein gemeinsames Curriculum, nach dem sie sich richten sollen, gibt es nicht. Hierin unterscheidet sich diese Personalentwicklungsmaßnahme bewusst von internen Führungskräfteseminaren und ähnlichen PE-Bausteinen. Inhalte von Treffen sind z. B.:

- Stolpersteine, Karrierehindernisse und karrierefördernde Faktoren
- Strategische Überlegungen hinsichtlich der Durchsetzung von Zielen
- Führungskompetenzen und Führungsstile
- Offizielle Unternehmensleitlinien versus verdeckte Spielregeln und ungeschriebene Gesetze
- Verhandlungsstrategien
- Souveränes Auftreten in wechselnden Umgebungen
- Umgang mit schwierigen Vorgesetzten oder Mitarbeitern
- Möglichkeiten und Grenzen des persönlichen Einflusses auf Geschäftsprozesse
- Qualifizierungsempfehlungen und Kontaktvermittlung

Das Begleitprogramm mit drei Weiterbildungs-Veranstaltungen und drei eintägigen Coachings in der Kleingruppe für die Mentees sowie ein bis zwei Treffen der Mentor/-innen bilden die Plattform für Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer, für kollegiale Beratung und den Aufbau eines Beziehungsnetzes. Darüber hinaus stellt das internationale Managerinnen-Netzwerk EWMD das Wissen seiner Akteurinnen für individuelle Fragen zur Verfügung. Zum einen während der auch für Interessentinnen offenen Treffen oder via E-Mail allen Beteiligten.

Der Eigeninitiative der Mentees überlassen bleibt die Einrichtung eines Mentee-Stammtischs, wie ihn die bisherigen Mentees auch nach Abschluss ihres Mentorings weiterhin pflegen. Die Einrichtung eines Chats ist, wenn gewünscht, ebenfalls möglich.

Bei Problemen innerhalb einer Partnerschaft bietet die Projektleitung Beratung und Hilfe an und stellt gegebenenfalls eine neue Verbindung mit einer anderen Partnerin bzw. einem Partner her.

24.4.3 Die Ziele von FiV-Mentorship

Die Ziele des FiV-Mentorship-Programmes können in drei unterschiedliche Bereiche gefasst werden: die allgemeinen, die für die Mentees und die für die Mentoren oder Mentorinnen.

Die allgemeinen Ziele umfassen hierbei:

- Erweiterung der Führungskompetenzen von Frauen in Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen.
- Verbesserung der Aufstiegschancen von Frauen in gehobene Fach- und Führungspositionen
- Stärkung der Führungskultur im Management durch weibliche Blickwinkel
- Aufbau eines überregionalen Expertinnen-Netzwerke

Für die Mentees umfassen sie:

- Stärkung und Entwicklung persönlicher Führungskompetenzen
- Spiegelung und Kommentierung: Reflexion bisheriger Laufbahn und Planung weiterer Schritte
- Förderung des Selbstvertrauens und der Selbstsicherheit – insbesondere im Blick auf die Doppelverantwortung: Beruf und Familie
- Erhöhung der Akzeptanz als weibliche Führungsperson
- Blick hinter die Kulissen bzw. über den sprichwörtlichen „Tellerrand“
- Fördernde Kontakte
- Aufbau eines Netzwerks

Und für die Mentor/-innen:

- Vorleben und Verdeutlichung guter Führung
- Vertraut machen mit den Herausforderungen auf höheren Führungsebenen

- Aufspüren von Potenzialen
- Reflexion eigener Denk- und Handlungsmuster
- Ehrliches Feedback auf eigene Handlungen und Einstellungen erfahren
- Befriedigung durch die Förderung einer jüngeren Frau
- Als Talententdecker/-in Ansehen gewinnen

24.4.4 Das Begleitprogramm des FiV-Mentorship

Mit Rücksicht auf die im Management übliche Terminenge sieht das Begleitprogramm lediglich sechs ganztägige Veranstaltungen vor – verteilt auf den insgesamt 18-monatigen Prozess. Darüber hinaus gibt es ein fakultatives Angebot an Weiterbildungs- und Vernetzungs-Workshops und Einzelcoachings.

Die eintägigen Workshops bringen die Mentees des jeweiligen Jahrgangs in Kontakt zueinander und dienen, neben der Wissensvermittlung und dem gemeinsamen Diskutieren und Ausprobieren, dem Erfahrungsaustausch und der Vernetzung (siehe Abb. 24.3).

Die Themen sind:

1. „Am Netz knüpfen: Kontakte nützen – sich gut präsentieren“
2. „Verhandeln & Gewinnen“
3. „Konfliktsituationen meistern, Fallen vermeiden“

Das gleichfalls eintägige Coaching findet in kleinen Gruppen von jeweils vier bis fünf Mentees statt.

Zur Halbzeit kommen die Mentorinnen und Mentoren zu einem kurzen Erfahrungsaustausch zusammen. Bei diesem Termin können Anregungen und Ideen für den weiteren Verlauf des Mentorings sowie kritische Aspekte eingebracht und diskutiert werden. Dieses Treffen findet im Anschluss an einen der Workshops statt.

Gemeinsame Veranstaltungen	Begleit-Workshops für die Mentees
Auftaktveranstaltung (Kick-off)	„Am Netz knüpfen: Kontakte nützen...“
Zwischenauswertung und Erfahrungsaustausch	„Konfliktsituationen meistern, Fallen vermeiden.“
Abschlussveranstaltung inkl. Mittagsimbiss	„Verhandeln & Gewinnen“

Abb. 24.3 Programmübersicht FiV-Mentorship

Entsteht aus dem Kreis der Mentor/-innen oder der Mentees der Wunsch nach weiteren Workshops oder Vernetzungstagen, können diese entweder in eigener Regie oder mithilfe der Projektleiterin organisiert werden.

Eventuell während des FiV-Mentorship aufkommende Weiterbildungswünsche von Mentees können über das fakultative Angebot verschiedener Trainerinnen und Trainer kostenpflichtig bedient werden – z. B. in Seminaren über:

- Bewerbung und Präsentation oder
- Kommunikations- und Führungstechniken

FiV-Mentorship ist ein externes Mentoring-Programm für weibliche Mentees. Es geht offiziell über 15–18 Monate, kann aber individuell ausgedehnt werden, wenn sich Mentee und Mentor/-in einig sind, das Programm fortzusetzen. Die Begleitung durch FiV endet allerdings nach 18 Monaten.

Alle Mentoring-Tandems sind individuell auf die Bedürfnisse der Mentee und die Möglichkeiten der Mentor/-innen zugeschnitten. Verhandlungspartner sind die Mentees und Mentor/-innen selbst.

FiV-Mentorship ist eine qualifizierte Personalentwicklungsmaßnahme. Die Teilnehmer erhalten zum Abschluss eine Teilnahmebestätigung mit den Eckpunkten des Mentorings für ihre Personalakte bzw. ihre Bewerbungsunterlagen.

FiV-Mentorship ist kein Programm für die konkrete Karriereplanung auf eine Zielposition beim Arbeitgeber. Es beinhaltet auch keine fachliche Weiterbildung oder ein Führungstraining im Sinne konkreter innerbetrieblicher PE. Dies obliegt weiterhin den Arbeitgebern bzw. den Vorgesetzten der Mentees. Es empfiehlt sich, parallel zum FiV-Mentorship solche Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen, sofern sie angeboten werden.

Die Aufnahme ins FiV-Mentorship garantiert nicht den Aufstieg in eine höhere Position nach Ablauf des Programms. Ein Anspruch auf Hospitanz im Unternehmen der Mentorin bzw. des Mentors besteht nicht, kann von interessierten Mentees aber durchaus ausgehandelt werden.

24.5 Evaluation zur Effektivität von Cross Mentoring

Wenn nach der Effektivität von Cross Mentoring Programmen geschaut wird, dann gibt es die Möglichkeit, z. B. nach der persönlichen Entwicklung der Mentee nach Abschluss der Programme und/ oder auch mit zeitlichem Abstand (einige Jahre) in einem Feedback-Verfahren dieses zu ermitteln. Der nachfolgende Abschnitt dient demnach dazu einen kurzen Einblick zu Eindrücken und Erfahrungen von Teilnehmerinnen an Cross Mentoring Programmen zu geben. Hierfür wurden einzelne ehemalige Teilnehmerinnen befragt, die an einem der beiden oben vorgestellten Cross Mentoring Programmen, LENA oder FiV-Mentorship, teilgenommen hatten, bezüglich ihrer Beweggründe zur Teilnahme an den Programmen und um Auswirkungen aufzuzeigen, was sich durch die

Teilnahme an den Cross Mentoring Programmen für sie verändert hat und was sie durch ihre Beteiligung gelernt haben. Die Teilnehmerinnen wurden hierzu nach Abschluss der jeweiligen Programme durch die Hilfe eines Fragebogens befragt, in dem sie ihre Erwartungen und Erfahrungen dokumentieren sollten. Darüber hinaus flossen Anmerkungen aus persönlichen Gesprächen und Dialogen über den Zeitraum der Programme ebenfalls in den Erfahrungsbericht mit ein.

Generell sollte jedoch erwähnt werden, dass der unmittelbare, allgemeine Erfolg von Cross Mentoring sich nur schwer in Zahlen, Daten und Fakten festhalten lässt, da zum (beruflichen) Erfolg noch weitere Faktoren und Kriterien entscheiden, ob der nächste Karriereschritt oder eine mögliche Führungsposition in einem Unternehmen erreicht wird oder nicht. Insbesondere im Hinblick darauf, dass sowohl LENA als auch FiV-Mentorship zwar von einigen HR und Fachabteilungen unterstützt werden, es sich aber bei keinem der beiden Programme, um eine vom Unternehmen spezifisch angeordnete oder empfohlene Weiterbildung oder Personalentwicklungsmaßnahme handelt und die Mentee auf freiwilliger Basis teilgenommen haben, um sich, zu meist, privat weiterzubilden und aus eigener Motivation hinaus teilgenommen haben.

Die insgesamt 14 befragten Teilnehmerinnen der beiden Cross Mentoring Programme bestanden auf Mentee Seite ausschließlich aus Frauen, da beide Programme sich ausschließlich auf weibliche (Nachwuchs-) Führungskräfte fokussierten und fördern wollten. Auf der Mentorensseite gab es jedoch einige männliche Mentoren, der überwiegende Anteil der Mentoren war jedoch weiblichen Geschlechts.

Darüber hinaus bestand eine hohe Heterogenität und Vielzahl der Unternehmen aus denen die Teilnehmerinnen kamen. Insgesamt waren es 14 verschiedene Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branche; vom deutschen Automobilkonzern, Pharmaunternehmen bis hin zur Unternehmensberatung.

Eine weitere Besonderheit war ebenfalls die von großer Spanne geprägte Altersstruktur und berufliche Position aus der die Mentees kamen. Die Mentees waren zwischen Mitte 20 bis Anfang 40; einige hatten gerade ihr Studium beendet oder hatten gerade eine Traineeestelle angefangen, während andere Teilnehmerinnen bereits einige Jahre Berufserfahrung seit ihrem Studium oder ihrer Promotion hatten und bereits erste wichtige Karriereschritte durchlaufen hatten.

Da sowohl LENA als auch das FiV-Mentorship Cross Mentoring Programme sind, bestanden die verschiedenen Tandems jeweils aus Teams von teilweise sehr unterschiedlichen Branchen, aber auch verschiedenartigen Funktionen, so das beispielsweise eine Mentee aus der Sustainability-Abteilung eines Pharmaunternehmens mit einer Mentorin aus dem strategischen Einkauf eines Maschinenbauunternehmens gematcht wurde.

Ergebnisse

Die nachfolgenden vorgestellten Ergebnisse, basierend auf den verteilten Fragebögen und den persönlichen Interviews mit den Teilnehmerinnen der untersuchten Programme von LENA und FiV-Mentorship, haben gezeigt, dass die Teilnehmerinnen durchweg positive Erfahrungen durch die Cross Mentoring Programme gehabt haben und

unmittelbare Erfolge für sich verbuchen konnten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Cross Mentoring nicht nur eine große Bedeutung und einen hohen Nutzen für weibliche Mentees hat, sondern auch ein effektives Mittel für die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen sein kann. Der Kommentar „Für mich ist es eine Herzensangelegenheit“, der häufig fiel, beschreibt am besten die Einstellung und Motivation der Mentorinnen, die diese wichtige Aufgabe wahrnehmen.

Zuerst einmal ging es darum sich einen kurzen Einblick zu verschaffen und die anfänglichen Beweggründe zur Teilnahme an dem jeweiligen Programm zu etablieren. Wie Abb. 24.4 zeigt bestanden die Hauptbeweggründe an einem Cross Mentoring Programm teilzunehmen vor allem darin eine persönliche Weiterentwicklung zu erfahren, sowie die formelle wie auch informelle Vermittlung und Austausch von Wissen und Unterstützung bei ihrer (strategischen) Karriereplanung von ihren Mentorinnen oder Mentoren zu erhalten. Aber auch der Erfahrungsaustausch mit einer an Erfahrung reichen Person, die nicht aus demselben betrieblichen Umfeld stammt wie man selbst und einem somit ein neues Blickfeld auf unterschiedlichste Dinge ermöglicht, hatte eine hohe Relevanz.

Darüber hinaus wurde nach den Herausforderungen gefragt, die den Tandems während der Zusammenarbeit im Cross Mentoring begegnet sind (siehe Abb. 24.5). Hier

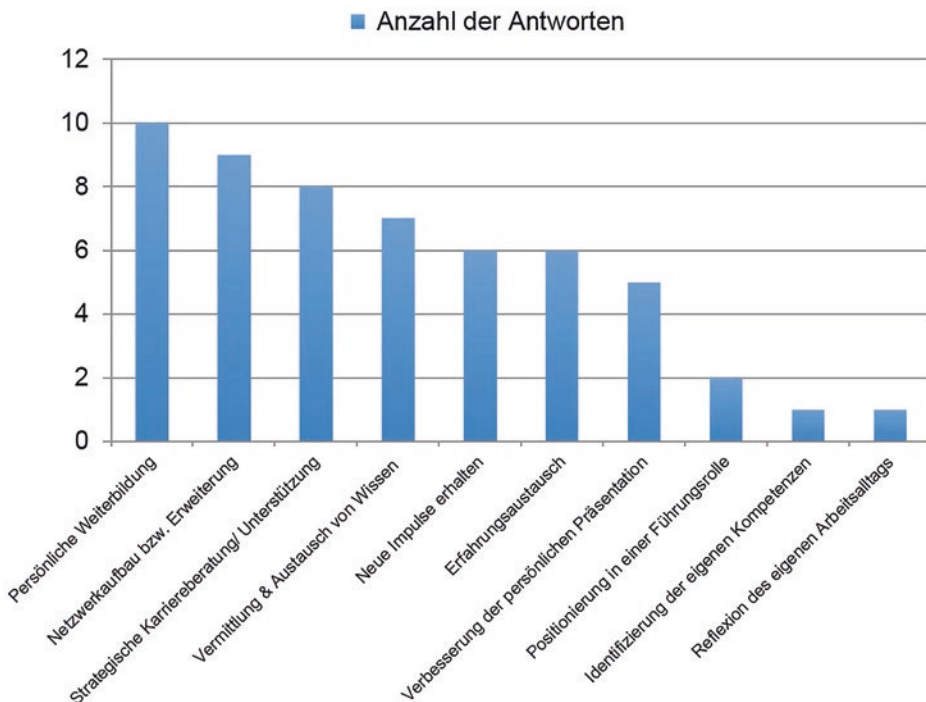


Abb. 24.4 Beweggründe zur Teilnahme am Cross Mentoring

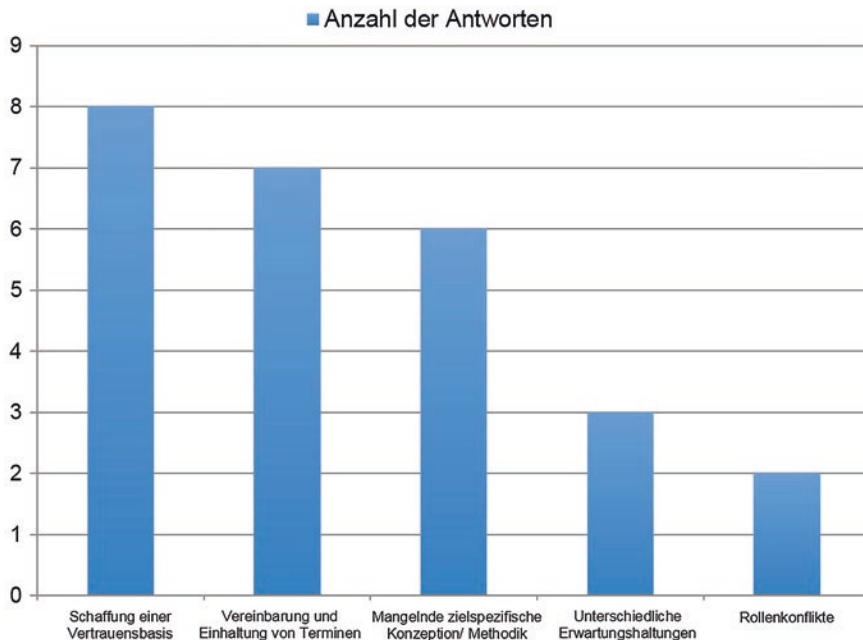


Abb. 24.5 Herausforderungen während des Cross Mentoring

wurde vor allem die Schaffung einer gemeinsamen Vertrauensbasis genannt, die zwischen Mentee und Mentor/ Mentorin gebildet werden musste, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Darüber hinaus galt es die Arbeit in den Tandems durch regelmäßige Treffen, entweder durch persönliche oder virtuelle Treffen, aufrecht zu erhalten und eine gewisse Kontinuität zu etablieren, was durchaus eine Herausforderung war, da alle Mentees und Mentorinnen einer Vollzeitbeschäftigung zum Zeitpunkt der Teilnahme nachgegangen sind und somit versuchen mussten, das Programm in ihren normalen Alltag zu integrieren.

Die Abb. 24.6 bis 24.8 zeigen die Entwicklungen auf, die die Teilnehmer erfahren haben durch die Teilnahme am Programm. Hier wurde zum einen nach der persönlichen Entwicklung gefragt, sowie nach der beruflichen Entwicklung in Form von eines möglichen Aufstieges in eine neue fachliche oder disziplinarische Position, wie auch der Entwicklung von Managementpotentialen.

Wie Abb. 24.6 zeigt, gab ein Großteil der Befragten an, dass sich ihre Selbsteinschätzung durch die Teilnahme verbessert habe, sowie dass sie durch das Programm selbstbewusster geworden sind. Des Weiteren gaben die Befragten an durch die Teilnahme neue beruflichen Herausforderungen ins Auge gefasst zu haben und somit potentielle Anstöße und Ideen zur Entwicklung einer strukturierteren zukünftigen strategischen Karriereplanung durch die Hilfe der Mentorin erhalten zu haben. Darüber hinaus äußerten die Teilnehmer, unter anderem, über mehr Durchsetzungsvermögen zu verfügen und eine höhere Kritikfähigkeit erhalten zu haben.

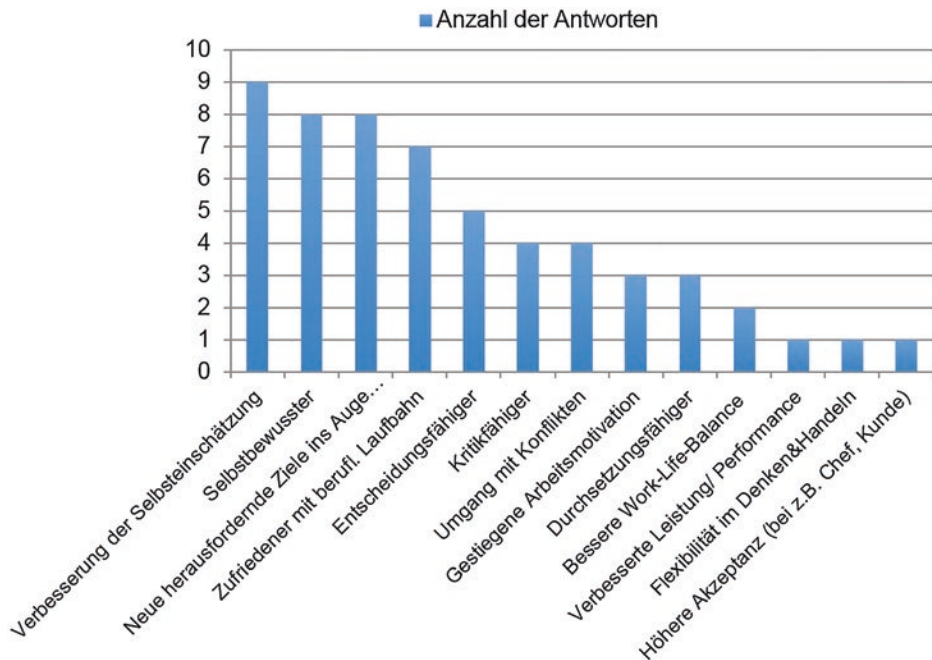


Abb. 24.6 Persönliche Entwicklung seit Programmteilnahme

Abb. 24.7 wiederum zeigt den erfreulichen Trend, dass einige der Teilnehmerinnen während oder nach der Teilnahme am Programm teilweise entscheidende Karriereschritte gemacht haben. Manche der Beteiligten konnten in eine höhere Führungsposition aufsteigen, sowohl im eigenen als auch durch den Wechsel in ein anderes Unternehmen, als auch dass einige mehr Personal- oder Fachverantwortung erhalten haben, beispielsweise durch die Übernahme einer führenden Funktion in (Teil-) Projekten.

Zuletzt wurden die Teilnehmerinnen nach ihren Entwicklungen im Bereich von Managementpotentialen befragt (siehe Abb. 24.8). Hier gab ein Großteil an, dass sich vor allem eine Verbesserung ihres beruflichen Netzwerkes ergeben hat. Darüber hinaus gaben die Teilnehmerinnen an, sowohl in den Bereichen Projektmanagement, wie auch Diplomatie und eine verbesserte Kommunikation zwischen hierarchischen Ebenen erfahren zu haben.

Auch wenn die Evaluation der Erfahrungen von LENA und FiV-Mentorship durchaus positive Erwartungen vorweisen und der Gros der Beteiligten allgemein vorteilhafte Entwicklungen erfahren konnten, sollte jedoch bedacht werden, dass sich daraus keine automatischen Verknüpfungen zu anderen Cross Mentoring Programmen schließen lassen können und dass die gemachten Erfahrungen und Entwicklungen zu einem gewissen Teil auch individueller Natur sind und von weiteren, externen Faktoren bedingt sind.

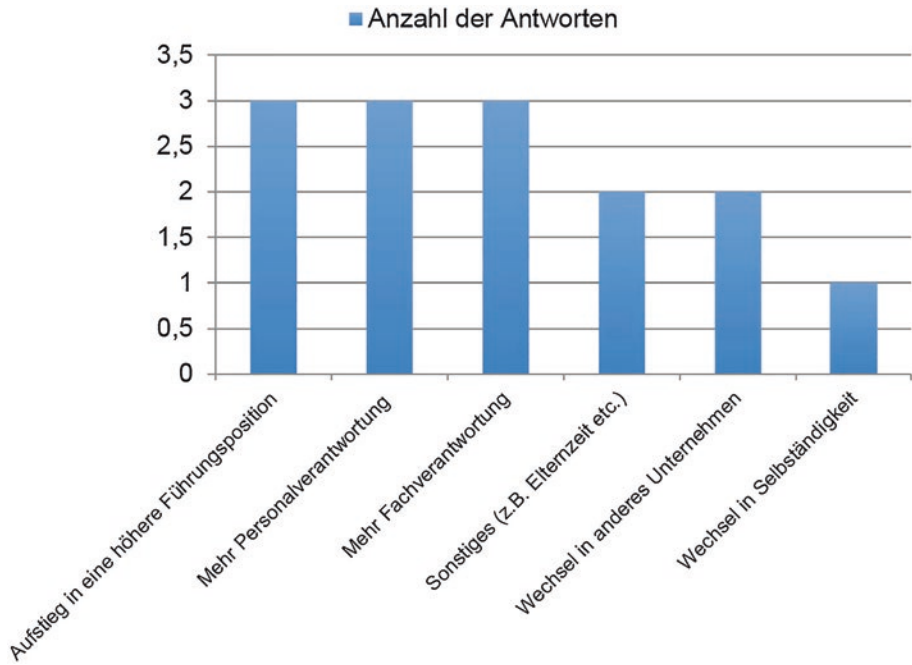


Abb. 24.7 Berufliche Entwicklung seit Programmteilnahme

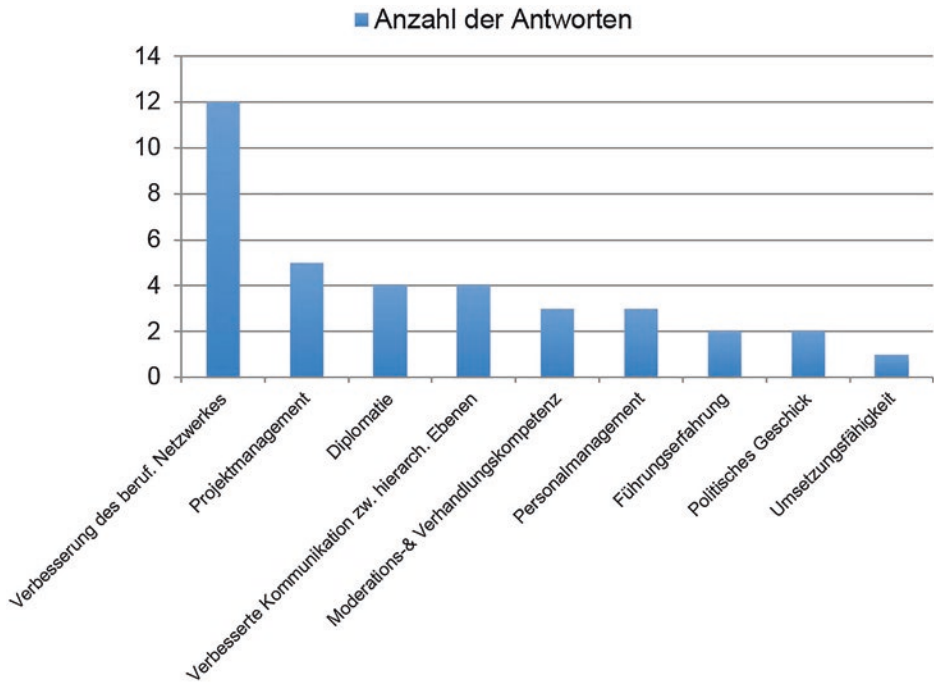


Abb. 24.8 Entwicklung Management Potentiale

Literatur

1. AGV (Hrsg.). (2013). *Die Versicherer als Arbeitgeber. Frauen in Führung*. München: AGV-Erhebung.
2. Albat, F. (2004). Gemischtes Doppel. *Madame*, 52(10), 235–236.
3. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2015). Der Kulturwandel hat begonnen. BMFSFJ – Pressemitteilung Nr. 023/2015.
4. Brooke-Marciniak, B. (2016). *Why put gender on the agenda?* *Forbes BrandVoice*.
5. Dawson, J., Kersley, R., & Natella, S. (2014). *The CS gender 3000: Women in senior management research institute*. Zürich: Credit Suisse.
6. DIW (Hrsg.). (2015). Managerinnen-Barometer 2015. *DIW Wochenbericht*, 4, 47–71.
7. Dokumentation „Symposium Frauen in Führungspositionen“. (2003). TOP! Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. 10. Dezember 2003. Stuttgart.
8. Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V. (Hrsg.). (1999). *Preparing Women to Lead, Aktionsprogramme für die Chancengleichheit von Frauen und Männern (1996–2000)*. Berlin.
9. Hulverscheidt, C. (9. Februar 2016). Weibliche Gewinnzonen. *Karriere. Süddeutsche Zeitung*.
10. Klusmann, M. (2013). *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Diversity-Kultur? Ein Einblick in deutsche Unternehmen*. Interviewstudie Egon Zehnder. Düsseldorf.
11. Küng Gugler, A., & Schläpfer, M. (2010). *Frauen in Führungspositionen: So gelingt's. Erfahrungen aus zehn großen und kleineren Unternehmen in der Schweiz*. Bern: SECO Staatssekretariat für Wirtschaft.
12. Lindstädt, H., Fehre, K., & Merklein, A. (2015). Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene – Fokus: Gender (Frauen). Abschlusspräsentation und Bericht zur Studie. Karlsruhe: KIT, Institut für Unternehmensführung.
13. McKinsey & Company. (2010–2013). *Women matter* (S. 4–6). Paris.
14. Modler, P. (2014). *Die Manipulationsfalle* (S. 22 ff.). Frankfurt a. M.
15. Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
16. Raether, E., & Stelzer, T. (2014). Not am Mann. *DIE ZEIT*. Dossier 11–13.
17. Schulz von Thun, F. (1994). *Miteinander Reden 2* (S. 63, 109, 121 ff., 166 f., 194 f. und 236 f.). Reinbek.
18. Studie „Woman-on-Board-Index von Fidar (Hrsg.). (2013). Aktuelle Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen“. Berlin.
19. UN Women, Website. (2014). *Die weltweite Solidaritätsbewegung: #HeForShe*.
20. World Economic Forum, Davos. (2016). *IMPACT 10X10X10*. Website WEF: Gender equality would be the ‚single biggest stimulus to the economy‘.
21. Wunderer, R., & Dick, P. (Hrsg.). (1997). *Frauen im Management. Die Stärke der Frauen sichtbar machen* (S. 296–313). Darmstadt.
22. Zukunftsinstitut Frankfurt/M. (Hrsg.). (2012). *Female Shift: Die Zukunft ist weiblich. Megatrend Dokumentation*.

Über die Autorinnen



Elisabeth Grebe studierte an der Technischen Universität Darmstadt Diplom- Wirtschaftsingenieurin mit Schwerpunkt Elektrotechnik. Sie hat langjährige Erfahrung als leitende Führungskraft und Managerin für diverse Technologie-und Industrieunternehmen. Darüber hinaus ist sie selbstständige systemische Coach und Beraterin. Im Jahre 2011 gründete Elisabeth Grebe das LENA Cross Mentoring Programm und führt seit 2014 zudem das FiV-Mentorship erfolgreich durch. Sie ist Referentin zum Thema Gender Diversity und Cross Mentoring und lebt in der Schweiz.



Geraldine Schröder studierte für ihren B.Sc. in „European Studies“ an der University of Southern Denmark, von der sie ebenfalls einen M.Sc. in Economics and Business Administration mit Schwerpunkt in den Bereichen Strategischem Management und Organisationslehre hält. In ihrer beruflichen Laufbahn hat Geraldine Schröder für unterschiedliche internationale Unternehmen in den Bereichen Technologie und Telekommunikation, sowie für einen Wirtschaftsverband in Brüssel gearbeitet.

Teil F

Hochschulprojekte

Next Step >> Von Mentoring profitieren – Erfahrungsbericht aus einem Cross Mentoring-Projekt zwischen Universität und Wirtschaft

Martina Behne und Margit Pfeifer

Zusammenfassung

Studierende bei der Vorbereitung auf den Berufseinstieg zu unterstützen und gleichzeitig die nachhaltige Bindung von akademischen Fachkräften an die Region Hannover und ihre Unternehmen zu fördern – das sind die Ziele des Mentoringprogramms Next Step. Die Abteilung Schlüsselkompetenzen der Zentralen Einrichtung für Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (ZQS) der Leibniz Universität Hannover bietet das Programm gemeinsam mit der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover an. Next Step ist ein noch junges Programm: Es startete im Wintersemester 2014/2015 als Pilotprojekt mit einer Laufzeit von drei Jahren und richtet sich an Bachelor- und Master-Studierende in der Studienabschlussphase, die sich aktiv auf den Berufseinstieg vorbereiten möchten. Die Teilnahme ist freiwillig und erfolgt als zusätzliches Engagement neben dem regulären Studium. In jedem Semester durchlaufen 20 Tandems das Programm, dessen Kern der Erfahrungsaustausch im One-to-One-Mentoring ist. Die Mentees kommen aus verschiedenen Studiengängen und die Mentorinnen oder Mentoren sind Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen der Region Hannover.

M. Behne (✉)

Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Region Hannover, Hannover, Deutschland
E-Mail: martina.behne@region-hannover.de

M. Pfeifer

ZQS/Schlüsselkompetenzen, Leibniz Universität Hannover, Hannover, Deutschland
E-Mail: pfeifer@zqs.uni-hannover.de

25.1 Kooperation als Programm: Die Entstehung von Next Step

Die Idee, ein berufsvorbereitendes Mentoringprogramm an der Leibniz Universität Hannover zu etablieren, entstand durch eine lange, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der ZQS/Schlüsselkompetenzen der Leibniz Universität Hannover und der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover. Beiden Partnern sind die Unterstützung der Studierenden bei der Berufsvorbereitung und die Eröffnung beruflicher Einstiegs- und Karrierechancen am Wirtschaftsstandort Region Hannover ein wichtiges Anliegen. Die ZQS/Schlüsselkompetenzen fördert die individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employability) sowie die individuelle Gestaltung der Berufswege der Studierenden der Leibniz Universität Hannover. Dazu gehört auch die Förderung methodischer, personaler und sozialer Kompetenzen. Die Region Hannover möchte für möglichst viele Absolventinnen und Absolventen der Leibniz Universität Hannover ein attraktiver Lebens- und Arbeitsort sein, die kluge Köpfe binden und in der Region halten will. Studierende sollten bereits während ihres Studiums Kenntnisse über regional ansässige Unternehmen gewinnen, die einen beruflichen Einstieg und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Das Mentoringprogramm ermöglicht, Studierende und Unternehmen zusammenzubringen und durch den persönlichen Erfahrungsaustausch nachhaltige Kontakte zu fördern.

Unternehmen, die sich am Mentoringprogramm beteiligen, wirken damit gezielt dem Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften entgegen und arbeiten an ihrer Zukunftsfähigkeit. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind Studierenden oft nicht bekannt – demografischer Wandel, drohender Fachkräftemangel, Strukturwandel zur Wissensgesellschaft stellen eine besondere Herausforderung für diese Firmen dar. Um die Probleme zu bewältigen, sind sie gut beraten, frühzeitig den Kontakt zu Studierenden aufzunehmen, um sie für den Berufseinstieg zu gewinnen. Eine intensive Anbindung an die Universität wird daher von den Unternehmen zunehmend geschätzt.

Die Mentees erhalten in der Mentoring-Beziehung die Chance, von den Erfahrungen einer erfolgreichen Führungskraft zu profitieren und Orientierung und Impulse für den Berufseinstieg zu erhalten. So können beispielsweise berufliche Ziele klarer formuliert, persönliche Stärken, Schwächen und Möglichkeiten realistischer eingeschätzt und entwickelt werden. Der Berufseinstieg ist für viele Studierende ein großer Schritt, der mit vielen Fragen verbunden ist: Wohin soll die berufliche Reise nach dem Studium gehen? Kommt eher ein kleines, mittleres oder großes Unternehmen infrage? Welche (Schlüssel-)Kompetenzen sind in der Arbeitswelt gefragt und was bringe ich bereits mit? Welche beruflichen Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten sich und wie gelingt der Einstieg am besten? Wie kann ein unterstützendes Netzwerk aufgebaut und können bestehende Kontakte intensiviert werden?

25.2 Von Erfahrung profitieren: Das Konzept von Next Step

Das Mentoringprogramm Next Step richtet sich an Bachelor- und Master-Studierende in der Studienabschlussphase. Ziel ist die Begleitung und erfolgreiche Gestaltung des Berufseinstiegs sowie der gezielte Ausbau von beruflichen Handlungskompetenzen

als Vorbereitung für den Start und die Karrierelaufbahn von Nachwuchskräften (siehe Abb. 25.1).

Als Mentees können engagierte Studierende aller Fakultäten teilnehmen, die sich aktiv mit dem Thema Berufseinstieg beschäftigen. Die Teilnahme ist freiwillig und erfolgt als Zusatzaufwand neben dem regulären Studium. Die Mentorinnen und Mentoren werden aus Unternehmen in der Region Hannover akquiriert. Sie haben einen akademischen Hintergrund und kommen aus allen Branchen und Unternehmensgrößen, aus Wirtschaftsunternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen, haben mindestens 5 Jahre Berufserfahrung, stehen aktiv im Berufsleben und haben Führungsverantwortung und Interesse an einem Austausch mit Studierenden.

Das Mentoringprogramm Next Step wird durch das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) bei der Evaluation unterstützt.

25.2.1 Inhalte

Das einsemestrige, studienbegleitende Mentoringprogramm begleitet Studierende individuell in Form von One-to-One-Mentoring. Im direkten Kontakt zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor besteht die Möglichkeit zum berufsbiografischen Austausch, zur

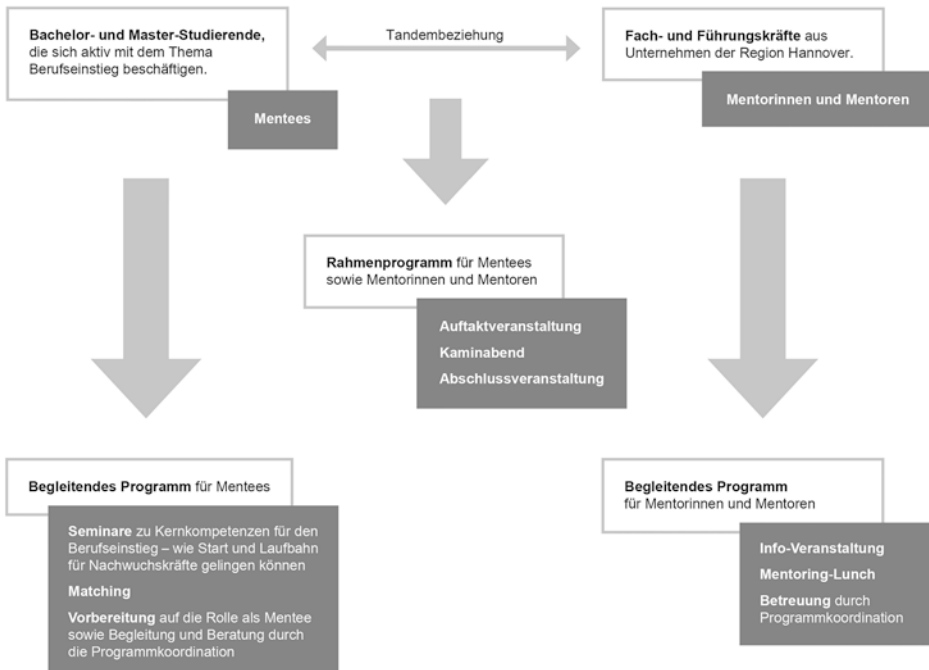


Abb. 25.1 Das Konzept des Mentoringprogramms Next Step

individuellen Unterstützung und persönlichen Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg. Diesen Austausch im Tandem zu unterstützen und zu begleiten, ist der Kern des Mentoringprogramms. Daneben erwerben die Mentees in Praxisseminaren Schlüsselkompetenzen zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg und können Netzwerkveranstaltungen des Mentoring-Rahmenprogramms besuchen.

Während des gesamten Durchgangs werden die Mentees von der Programmkoordination begleitet und beraten. Nach der Hälfte gibt es ein Halbzeit-/Reflexionstreffen unter Leitung der Programmkoordination. Darin geht es vor allem um die bisherigen Erfahrungen, aber auch um mögliche Probleme und den weiteren Verlauf. Nach Abschluss des Programms fassen die Mentees in einem persönlichen Reflexionsbericht ihre individuellen Eindrücke, Erkenntnisse und Entwicklungen zusammen.

25.2.1.1 Tandembeziehung

Bachelor- und Master-Studierende, die sich mit dem Thema Berufseinstieg beschäftigen, werden mit erfahrenen Fach- und Führungskräften aus Unternehmen in der Region Hannover zusammengebracht, die sich persönlich ihrer Fragen und Anliegen annehmen. Mentorin oder Mentor reflektieren gemeinsam mit dem Mentee die Lebens- und Berufsplanung und tauschen sich aus. Die Tandemphase ist auf sechs Monate angelegt, empfohlen sind Treffen mindestens einmal monatlich. Zusätzlich bietet die Gruppe aller Teilnehmenden die Gelegenheit, sich mit anderen Studierenden zu vernetzen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden.

25.2.1.2 Seminare und Workshops

In einem Einführungsworkshop werden die Studierenden auf ihre Rolle als Mentee vorbereitet und erarbeiten in einer anschließenden Potenzialanalyse ihre Stärken und Ziele. Um die Mentees im Verlauf des Programms zu unterstützen und zu qualifizieren, besuchen sie begleitend zur Tandembeziehung Seminare zu Schlüsselkompetenzen. Speziell für die teilnehmenden Mentees konzipiert, orientieren sich die Inhalte an aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen in Unternehmen und bauen aufeinander auf. Themen sind u. a. „Karriere oder berufliche Laufbahn?“, „Kommunikation und Führungsverantwortung in Unternehmen“, „Virtuelle Teams, Diversity und Globalisierung“, „Performance Management: Beurteilung von Leistung und Verhalten“. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, in einem Workshop optimale Bewerbungsunterlagen zu erarbeiten und passende Bewerbungsstrategien zu entwickeln.

25.2.1.3 Rahmenprogramm

Während des Programms besteht für Mentees die Möglichkeit, ein eigenes Netzwerk über die Universität hinaus aufzubauen. Dies erfolgt in Form von Netzwerkveranstaltungen wie z. B. Kaminabenden mit themenbezogenen Diskussionsrunden oder der Auftakt- und Abschlussveranstaltung, zu denen alle Mentorinnen und Mentoren eingeladen werden.

25.2.2 Mehrwert für Studierende

Studierende profitieren von ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm unter anderem durch:

- Kennenlernen und Einschätzen der eigenen Fähigkeiten (Reflexion)
- Entwicklung von Ideen für die Berufszielfindung und den Berufseinstieg
- Einblicke in die Strukturen der Berufswelt und die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen
- Unterstützung und Mut zur zielstrebigem Karriereentwicklung
- Einbindung in ein Netzwerk, das neue Impulse ebenso wie konkrete Hilfe bieten kann (Praktika, Stellenangebote, Karriereförderung etc.)
- Erwerb von Kernkompetenzen für den Berufseinstieg.

Die Gesamtteilnahme am Programm wird mit einer Bescheinigung nachgewiesen, die Vorteile bei Berufseinstieg und Bewerbung bringen kann. Für viele Studiengänge ist zudem die Anerkennung von Leistungspunkten im Bereich Schlüsselkompetenzen möglich.

25.2.3 Nutzen für Mentorinnen und Mentoren

Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter profitieren durch ihr Engagement als Mentorin oder Mentor unter anderem durch:

- Frühzeitigen Kontakt zu potenziellen Nachwuchskräften
- Eine verbesserte Außenwirkung des Unternehmens, multipliziert über die oder den Mentee bzw. die Mentoringgruppe bis in die Fakultäten und Institute der Leibniz Universität Hannover
- Den Ausbau von sozialen und kommunikativen Kompetenzen
- Ideen und Austausch sowie Reflexion für die eigene Arbeit
- Kontaktaufbau zu anderen Mentorinnen oder Mentoren und Mentees sowie aktives Engagement in der Vernetzung mit der Leibniz Universität Hannover
- Wichtige Kenntnisse über Inhalte und Strukturen der Bachelor- und Masterstudiengänge der Leibniz Universität Hannover.

25.3 Erfahrung gesucht: Akquise von Mentorinnen und Mentoren

Im Mittelpunkt des Mentoringprogramms steht der Erfahrungsaustausch im Tandem zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee zur Lebens- und Berufsplanung, auch sollen persönliche Fragen und Anliegen der Studierenden berücksichtigt werden. Um den

richtigen Mentoring-Partner zu finden, ist es notwendig, im Vorfeld einen ausreichend großen Pool möglicher Mentorinnen und Mentoren zu bilden. Die gezielte Ansprache übernimmt in diesem Programm maßgeblich die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover. Die Akquise wurde an der Leibniz Universität Hannover unterstützt durch das Alumnibüro und die ZQS/Schlüsselkompetenzen. Für die Ansprache wurde ein adressatenbezogener Flyer entwickelt (siehe Abb. 25.2).

Zudem wurde von der Projektwebsite auf den Internetauftritt der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover verlinkt. Auf diesen Kanälen wird das Projekt mit seinen Bausteinen, dem geplanten Ablauf und detaillierten Informationen prägnant dargestellt.

Für eine mögliche Tätigkeit als Mentorin oder Mentor werden Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen aller Branchen und Unternehmensgrößen, aber auch aller Fachabteilungen (z. B. Marketing, Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Einkauf, Personal) gezielt angesprochen. Die Mentorinnen und Mentoren sollten aktuell in Führungsverantwortung stehen und über mindestens fünf Jahre Berufserfahrung verfügen. Damit soll gewährleistet werden, dass auf eine ausreichende Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung im Gespräch zurückgegriffen werden kann.

Für die Akquise im Jahr 2014 wurden zunächst persönliche Unternehmenskontakte aus dem umfangreichen Netzwerk, insbesondere von Personalverantwortlichen angesprochen. Offene, aufgeschlossene Personen, die Freude am Kontakt mit jungen Menschen und Interesse an den Sichtweisen der jüngeren Generation haben, waren schnell für das Programm zu begeistern: Sie wollten wissen, wie die Studierenden denken und fühlen, welche privaten und beruflichen Fragen und Wünsche sie haben oder wie Karriereplanung mit der Work-Life-Balance in Einklang gebracht werden kann. Vor allem war ihnen daran gelegen, eigene Erfahrungen an junge Menschen weiterzugeben.

In der Erstansprache wurde das Programm kurz vorgestellt und die Vorteile für beide beteiligten Gruppen dargelegt. Wichtig war, den zeitlichen Einsatz transparent und planbar



Abb. 25.2 Akquiseflyer für Unternehmen. (Titelbild: scusi – [Fotolia.com](https://www.fotolia.com/), Gestaltung: Leibniz Universität Hannover, ZQS)

zu machen. Dazu wurde eine Terminübersicht für das Rahmenprogramm und die gewünschten Tandemgespräche versendet. So gelang es innerhalb weniger Wochen, den Grundstock für einen Pool von Mentorinnen und Mentoren zu legen.

Nach ihrem ersten Einsatz haben die Mentorinnen und Mentoren dann selbst Werbung für das Programm gemacht: Sie haben Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Unternehmen, Freunde und Bekannte aus ihrem persönlichen Netzwerk angesprochen und den Kontakt zur Programmkoordination an der Leibniz Universität Hannover oder zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover hergestellt.

Weitere Interessierte sollten über den Versand und die Auslage des Flyers angesprochen und in den Pool aufgenommen werden; allerdings wurde auf diesem Weg nur ein weiterer Mentor gewonnen. Fazit: Die persönliche Ansprache ist der erfolgversprechendste Weg der Werbung, gefolgt von der Empfehlung (siehe Abb. 25.3).

Manchmal ging der Impuls zur Ansprache auch von den Mentees selbst aus: In Erstgesprächen äußerten interessierte Studierende bisweilen besondere Wünsche aufgrund ihres Studienganges oder späteren Berufswunsches. Daraufhin wurde versucht, geeignete Mentorinnen und Mentoren anzusprechen, soweit sie noch nicht im Pool vertreten waren. Sollte der Wunsch auf eine spezielle Branche ausgerichtet sein, wurden gezielt Unternehmen – ggf. auch in der Kaltakquise – angesprochen und um Mithilfe gebeten. Unternehmen standen dem Programm grundsätzlich sehr aufgeschlossen gegenüber und suchten mit hohem Engagement nach geeigneten Führungskräften im Unternehmen.

Da sich das Programm Next Step an Studierende aller Fakultäten der Leibniz Universität Hannover richtet und (vorerst) auf drei Jahre angelegt ist, muss darauf hingewiesen werden, dass ein Pool von bis zu 50 Mentorinnen und Mentoren erforderlich ist. Dabei muss beachtet werden, dass nicht immer jede Mentorin oder jeder Mentor mehrere

Wie haben Sie vom Mentoringprogramm Next Step erfahren?

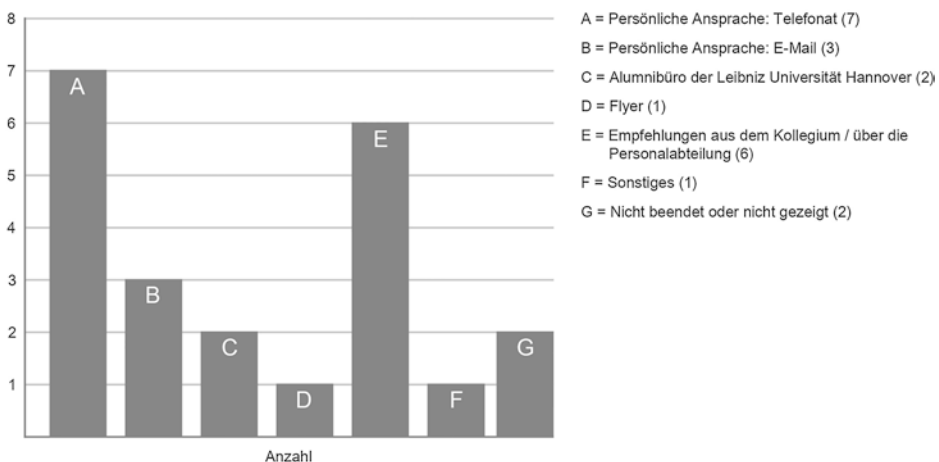


Abb. 25.3 Akquise von Mentorinnen und Mentoren (N=22)

Studierende nacheinander betreuen möchte oder kann. Manchmal passen die Profile von Mentorinnen und Mentoren in einem Semester nicht zu den Bewerbungen der Studierenden. Das optimale Matching steht jedoch immer im Fokus.

25.4 Optimale Tandems: Das Matching

Die Programmkoordination übernimmt das Zusammenbringen von Mentee und Mentorin oder Mentor – das sogenannte Matching – und bereitet die Studierenden auf die neue Rolle als Mentee vor. Im Folgenden wird der Ablauf des Matchingprozesses kurz dargestellt.

25.4.1 Schriftliche Anmeldung mit Profilbögen

Interessierte Mentorinnen und Mentoren füllen Profilbögen zu ihrem beruflichen Werdegang und ihrer aktuellen Position aus und werden in einem Mentoringpool eingetragen. Die Mentees bewerben sich ebenfalls mit Profilbögen, in dem es um ihren bisherigen Werdegang, aber vor allem um ihre Motivation zur Teilnahme und ihre Ziele, die sie durch das Mentoring erreichen wollen, geht.

25.4.2 Vorbereitung

Die teilnehmenden Studierenden durchlaufen einen Workshop zur Klärung ihrer Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse für ein Mentoring sowie zur Vorbereitung auf ihre Rolle als Mentee. Zusätzlich nehmen sie jeweils an einem persönlichen Gespräch mit der Programmkoordination teil. In diesem Einzeltermin geht es konkret um die Klärung der individuellen Motivation (persönlich und fachlich) unter Einbeziehung des Profilbogens. Die Mentorinnen und Mentoren haben darüber hinaus die Möglichkeit, im Vorfeld an einer Informationsveranstaltung teilzunehmen. Zur Unterstützung erhalten sie zu Beginn der Tandembeziehung einen schriftlichen Leitfaden. In einem persönlichen Telefongespräch mit der Programmkoordination werden letzte Fragen vor der Kontaktvermittlung geklärt.

25.4.3 Programmkoordination stellt das Tandem zusammen (Matching)

Unter Berücksichtigung der Einzelgespräche und Profilbögen der Studierenden sowie der Telefongespräche und Profilbögen der Mentorinnen und Mentoren stellt die Programmkoordination den Vorschlag für ein Tandem zusammen.

25.4.4 Kontaktvermittlung/-vorschlag

Die Programmkoordination informiert beide Seiten über den Vorschlag.

25.4.5 Das erste Treffen

Die oder der Mentee kontaktiert die Mentorin oder den Mentor für ein erstes gemeinsames Treffen. Nach dem gegenseitigen Kennenlernen können sich beide Seiten entscheiden, ob sie eine Tandembeziehung eingehen möchten oder nicht. Anschließend füllen sie gemeinsam eine Mentoringvereinbarung aus, in der Ziele, Zeitplanung für weitere Gespräche, Gesprächsorte, Schwerpunkte und die Vertraulichkeit der Gespräche festgehalten werden.

25.4.6 Beginn der Tandembeziehung

Wenn beide Seiten zustimmen, beginnt offiziell die sechsmonatige Laufzeit.

25.5 Erfolgreich gestartet: Erste Erfahrungen aus Next Step

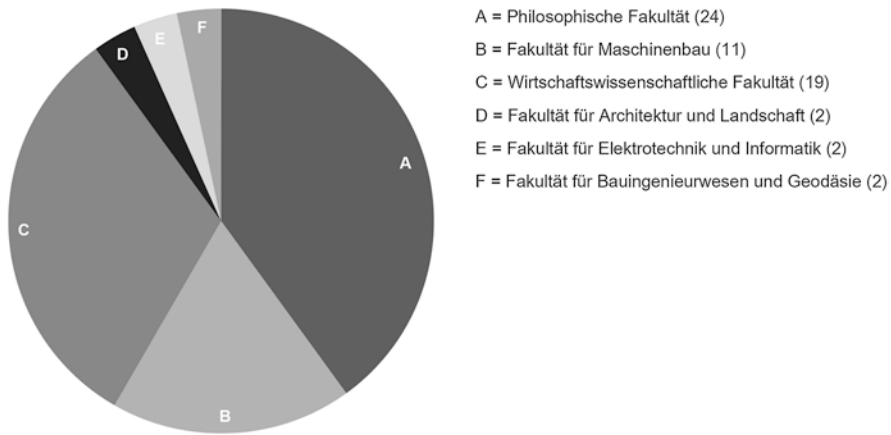
Konzeptionell geplant wurde zu Beginn des Programms mit 15 Teilnahmeplätzen für Studierende. Erfreulicherweise wurde das Programm sofort positiv bei den Studierenden aufgenommen, sodass die Plätze aufgestockt wurden und bis heute in jedem Semester 20 Mentee-Plätze vergeben werden.

Insgesamt nahmen somit an den ersten drei Durchgängen 60 Studierende der Leibniz Universität Hannover teil, davon waren 29 weiblich und 31 männlich, 13 Bachelor-Studierende, 45 Master-Studierende und 2 Diplom-Studierende. Sie kommen aus verschiedenen Fakultäten, wobei ein Großteil aus der Philosophischen Fakultät (z. B. Sozial- und Politikwissenschaften, Geschichte, Theologie, Advanced Anglophone Studies, Atlantic Studies in History, Culture and Society), aus der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (z. B. Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsgeographie) sowie der Fakultät für Maschinenbau (z. B. Maschinenbau, Nanotechnologie, Mechatronik) kommt (siehe Abb. 25.4).

23 der Mentorinnen und Mentoren in den bisherigen drei Durchgängen waren weiblich und 37 männlich. Sie kamen hauptsächlich aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unterschiedlicher Branchen. Die beruflichen Funktionen umfassten verschiedene Positionen: von der Geschäftsführung über Personalleitung, Leitung Finanzen oder Business Management bis zur Teamleitung.

Nach jedem abgeschlossenen Durchgang wird eine Online-Befragung mit LimeSurvey, einer Software für Online-Umfragen, durchgeführt. Hiermit wurden individuelle Fragebögen für Mentees und für Mentorinnen und Mentoren erstellt. Zum Zeitpunkt dieser

Verteilung Mentees (1.-3. Durchgang)

**Abb. 25.4** Verteilung von Mentees nach Fakultäten der Leibniz Universität Hannover (N=60)

Beitragerstellung liegen lediglich die Ergebnisse aus dem ersten Durchgang im Wintersemester 2014/2015 vor – einige werden nachfolgend kurz dargestellt.

25.5.1 Aus der Befragung der Mentees

Die Mentees wurden u. a. gefragt, was ihnen am Mentoringprogramm Next Step besonders gut gefallen hat:

- „Kontakt zu anderen Mentees und somit anderen Fachbereichen, Seminarprogramm, Einblick in das Berufsleben und damit verbundene Fragestellungen, die als Student in der Form bislang noch nicht relevant waren“
- „der gesamte Mix, also die Tandembeziehung mit dem Mentor, die Seminare und regelmäßigen Treffen mit den anderen Mentees sowie die offiziellen Veranstaltungen mit Vorträgen“
- „Kennenlernen der Mentee-Gruppe, Möglichkeit einen persönlichen Mentor zu haben, Seminare, Potenzialanalyse, Karriereplanung“

Bei fast allen Antworten stand die Tandembeziehung bzw. der Austausch mit der eigenen Mentorin oder dem eigenen Mentor im Vordergrund.

Zusätzlich wurden die Mentees nach Themen gefragt, die sie mit ihrer Mentorin bzw. mit ihrem Mentor in der Tandembeziehung diskutiert hatten:

- „mein Praktikum, meine Bachelorarbeit, der Umgang mit Ungewissheit und Unplanbarkeit, Master, Berufseinstieg“

- „Berufseinstieg, Arbeitserfahrungen, persönliche Ansprüche und Wünsche für das Berufsleben, Lebensplanung“
- „Berufseinstieg, Konzern vs. Mittelstand, Unternehmensstrukturen, Networking, Branchenspezifika“

Die Mehrzahl der Mentees gab das Thema Berufseinstieg an. Trotzdem waren die Themen in den Tandems sehr unterschiedlich und reichten von Karriereplanung über Work-Life-Balance bis hin zum praktischen Üben eines Vorstellungsgesprächs.

Eine weitere Frage war, was den Mentees in ihrer Mentoringbeziehung am meisten bei der Erreichung ihrer Ziele geholfen hat:

- „Die Tatsache, dass ich mich noch einmal viel besser kennenlernen konnte und nun besser einschätzen kann, was ich will und was ich nicht möchte.“
- „Sowohl die Ratschläge meines Mentors als auch seine gezielten Fragen, durch die ich eigene Lösungswege entwickeln konnte sowie die stetige Motivation sowohl persönlich als auch im Schriftverkehr.“
- „Die Ehrlichkeit und Bereitschaft meiner Mentorin, sich mit mir intensiv auszutauschen.“

Sehr oft wurde das Stichwort „Reflexion“ genannt sowie die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs.

Abschließend wurde nach dem persönlichen Gewinn und Nutzen durch die Teilnahme am Mentoringprogramm gefragt. Die große Mehrheit gab dazu an, einen sehr hohen bis hohen Nutzen zu haben (siehe Abb. 25.5).

Wie hoch schätzen Sie Ihren persönlichen Gewinn und Nutzen durch Ihre Teilnahme am Mentoringprogramm Next Step insgesamt ein? (Mentees)

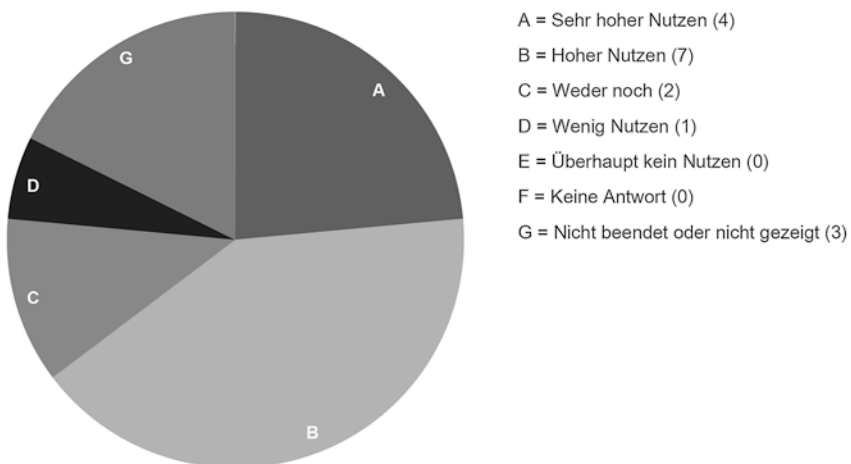


Abb. 25.5 Nutzen der Programmteilnahme für Mentees (N=17)

25.5.2 Aus der Befragung der Mentorinnen und Mentoren

Auch die Mentorinnen und Mentoren wurden gefragt, was ihnen am Mentoringprogramm Next Step besonders gut gefallen hat:

- „die Tandembeziehung, die Gespräche mit dem Mentee.“
- „das Thema und die Vision.“
- „lokaler Bezug“
- „die ungezwungene Atmosphäre“
- „neue Leute kennenzulernen“

Auf die Frage, inwiefern die Mentorinnen und Mentoren von der Tandembeziehung zu ihrer bzw. ihrem Mentee profitiert haben, bewertete die Mehrheit den Punkt „Ich habe vom Austausch mit jungen Menschen profitiert“ mit stark bis sehr stark.

Hinsichtlich des Aspekts „Ich konnte eigene Erfahrungen und eigenes Wissen weitergeben“ antworteten alle Teilnehmenden der Evaluation mit sehr stark bis stark.

Abschließend wurden die Mentorinnen und Mentoren ebenfalls nach ihrem persönlichen Gewinn und Nutzen durch ihre Teilnahme an Next Step gefragt. Auch hier gab die große Mehrheit an, einen sehr hohen bis hohen Nutzen zu haben (siehe Abb. 25.6).

Insgesamt verzeichnet die Befragung ein positives Fazit aus dem ersten Durchgang. Auch konnten viele Anregungen und Ideen aus folgenden Evaluationen und Befragungen aufgenommen und umgesetzt werden.

Wie hoch schätzen Sie Ihren persönlichen Gewinn und Nutzen durch Ihre Teilnahme am Mentoringprogramm Next Step insgesamt ein? (Mentorinnen und Mentoren)

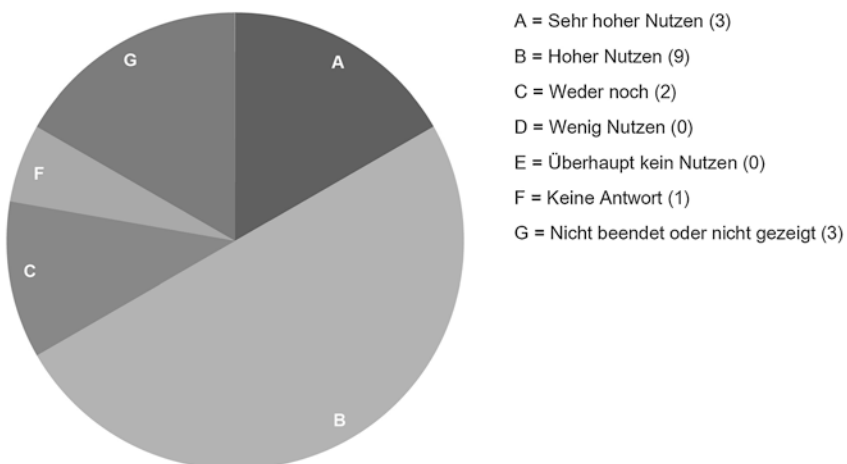


Abb. 25.6 Nutzen der Programmteilnahme für Mentorinnen und Mentoren (N=18)

25.6 Ausblick

Das Mentoringprogramm Next Step wurde von den beiden Kooperationspartnern, der ZQS/Schlüsselkompetenzen der Leibniz Universität Hannover sowie der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover, zunächst als Pilotprojekt für 3 Jahre geplant und finanziert. Seit dem Start im Wintersemester 2014/2015 ist Next Step ein Erfolg, sowohl bei den Studierenden als auch bei den teilnehmenden Fach- und Führungskräften aus der Region Hannover.

Die positiven Rückmeldungen und Ergebnisse bestätigen den Bedarf der Zielgruppe sowie den Erfolg der Maßnahme. Daher möchten beide Partner das Programm über das Projektende im Herbst 2017 hinaus fortführen.

Über die Autorinnen



Martina Behne ist Projektleiterin im Team Beschäftigungsförderung der Region Hannover. Sie initiiert und begleitet Projekte zur Personal- und Organisationsentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen u. a. mit dem Schwerpunkt Wissensmanagement und Arbeitgeberattraktivität.



Margit Pfeifer ist Beraterin und Programmkoordinatorin in der Abteilung Schlüsselkompetenzen der Zentralen Einrichtung für Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (ZQS) der Leibniz Universität Hannover. Sie koordiniert das Mentoringprogramm Next Step und unterstützt Studierende in persönlichen Beratungsgesprächen und Workshops bei der beruflichen Orientierung sowie der Vorbereitung auf Praktika und den Berufseinstieg.

Cross Mentoring als Teil einer konstruktivistisch geprägten Mentoring-Kultur der Fachhochschule Lübeck

26

Désirée H. Ladwig, Sonja Beer und Franziska Knedel

Zusammenfassung

Mentoring und speziell Cross Mentoring hat sich in den vergangenen Jahren als eines der erfolgreichsten Tools für die Förderung der Karriere und persönlichen Weiterentwicklung von Nachwuchskräften erwiesen. Gerade junge qualifizierte Frauen sind häufig im Blickfeld dieser Programme, um langfristig den Anteil an weiblichen Fach- und Führungskräften zu erhöhen. Das Cross Mentoring-Programm der Fachhochschule Lübeck wurde seit dem Wintersemester 2011/2012 vom Career Development Center (CDC) unter der Leitung von Prof. Dr. Désirée Ladwig durchgeführt. Es gewährt Studentinnen höherer Fachsemester detaillierte Einblicke in etablierte Karriereformate von erfahrenen Fach- und Führungskräften aus Unternehmen der Region Lübeck. Ziel dieses ganzheitlichen, konstruktivistischen Cross Mentoring-Ansatzes ist es, die weiblichen Mentees durch einen professionellen und persönlichen Austausch bei ihrer Karriereplanung zu unterstützen und ihnen wertvolle Kontakte in die Praxis zu erschließen. Die Mentor*innen profitieren ihrerseits von diesem Perspektivwechsel und der Reflexion von Motivationen und Orientierungspunkten in ihrer eigenen Karriere.

D.H. Ladwig (✉)
Lübeck, Deutschland
E-Mail: desiree.ladwig@fh-luebeck.de

S. Beer
Lübeck, Deutschland
E-Mail: sonja.beer@fh-luebeck.de

F. Knedel
Lübeck, Deutschland
E-Mail: franziska.knedel@ottogroup.com

26.1 Hintergrund

Das Cross Mentoring für Studentinnen höheren Semesters ist Teil eines ganzheitlichen konstruktivistisch geprägten Mentoring-Konzeptes, mit dem die Fachhochschule Lübeck alle Neuankommenden willkommen heißt, wertschätzend aufnimmt und zielgruppenspezifisch bei der Integration unterstützt (siehe Abb. 26.1).

Dieses Mentoring-Konzept ist damit auch ein wichtiger Teil der Diversity-Strategie der Fachhochschule Lübeck, Ausdruck einer bewussten Willkommenskultur und unterstützend für den Aufbau einer starken Bindung/Identifikation (Retention Management) aller Neuankommenden mit der FH.

Für neue Professor*innen und Dozierende wurde ein wegweisendes/bedarfsgerechtes Programm implementiert, Integrations-Mentoring, bei dem erfahrene Kolleg*innen für ein Jahr der/dem Neuankommenden zur Seite stehen (aus dem gleichen Fachbereich und möglichst fachlich ähnlich), sich mit ihr/ihm austauschen und vernetzen. Im Mittelpunkt stehen z. B. folgende Fragen: „Wie sind die Abläufe, Klausuren, Prüfungen, Sitzungen, Termine,

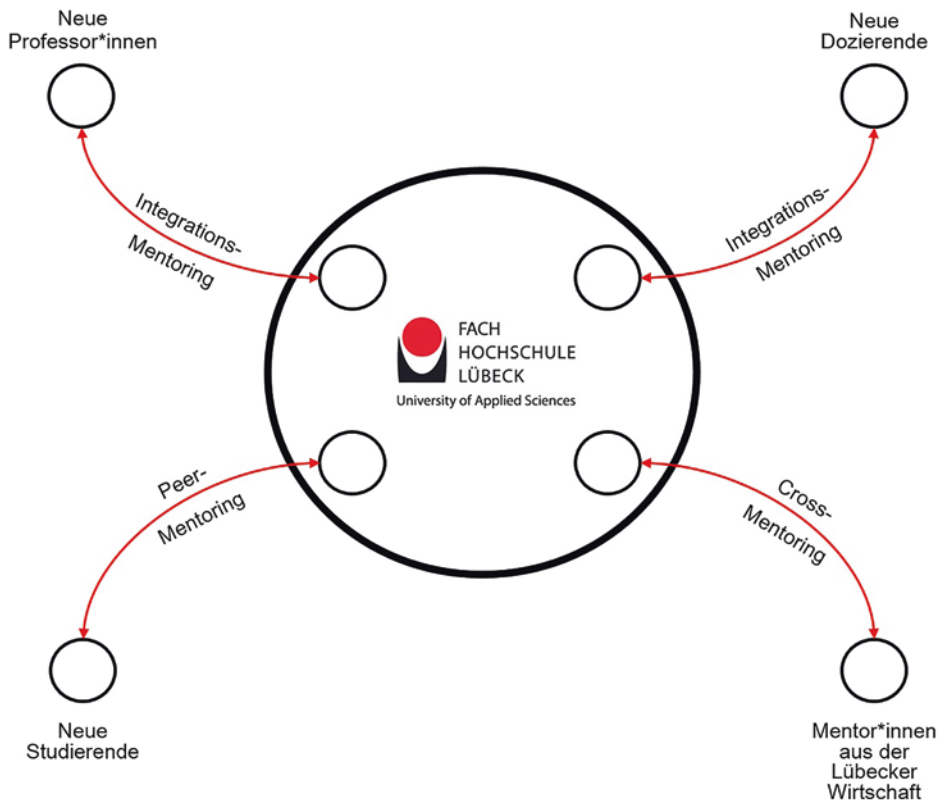


Abb. 26.1 Mentoring-Konzept der Fachhochschule Lübeck

Strukturen etc.? Wo erhalte ich was von wem? Wie kann ich meine Expertise bereichernd in die vorhandenen Strukturen/Kompetenzfelder für Forschung und Praxistransfer integrieren?“

Seit dem WS 2015/2016 ergänzt das Programm Peer Mentoring das Mentoring-Konzept der Fachhochschule Lübeck. Unter dem Titel „Fachlandkarten – Mein Plan fürs Studium“ vernetzen sich Studierende höheren Semesters (u. a. auch die Studentinnen aus dem Cross Mentoring Programm) mit den Studienanfänger*innen. Diese „Study Start Mentors“ treten vom ersten Studientag an für ein Semester lang als persönliche Ansprechpartner*innen für die Erstsemesterstudierenden auf und unterstützen sie dabei, im Hochschulalltag der Fachhochschule Lübeck anzukommen, in Kontakt mit den Dozierenden und Professor*innen zu treten, sich einen Überblick über die Inhalte und Anforderungen des eigenen Studiengangs zu erarbeiten und aktiv Lerngruppen zu bilden. Zielsetzung ist es, insbesondere die Abbruchquoten einzelner Studiengänge und spezieller Studierendengruppen (Frauen, Internationale Studierende, Randgruppen etc.) zu reduzieren und die Diversity-Strategie der Fachhochschule Lübeck umzusetzen.

26.2 Cross Mentoring-Philosophie

Dem Cross Mentoring-Programm des Career Development Center (CDC) liegt ein konstruktivistischer Ansatz zugrunde, d. h. es werden keine „Karrierevorgaben“ gemacht oder „Karriereratschläge“ gegeben, sondern jede/r individuell dabei unterstützt, die eigene Wahrnehmung zu schulen und die eigene Reflexionsfähigkeit zu erweitern. Durch eine personenzentrierte Herangehensweise, die das eigene Erleben und Bewerten der Mentees in den Mittelpunkt stellt, können ihre Selbstverantwortung und Entscheidungsfähigkeit gestärkt werden [1].

In dieser Mentor*in<->Mentee Beziehung kann die/der Mentor*in unserem Verständnis nach ebenso viel vom Gegenüber lernen wie umgekehrt. Weder wird primär Wissen vermittelt noch findet der Austausch einseitig statt, von einem vermeintlich Erfahreneren/Übergeordneten an einen Unerfahrenen/Untergeordneten. Vielmehr soll eine gleichberechtigte Austauschbeziehung auf Augenhöhe gestaltet werden, in der beide Seiten ihren Blickwinkel erweitern können, durch die Subjektivität und die Unterschiede im Erleben und Fühlen, in den Wirklichkeitsauffassungen und Wertvorstellungen [5]. Damit dies gelingen kann, führen die CDC Mitarbeiter*innen mit allen potenziellen Mentor*innen ein Gespräch, um ihnen unseren besonderen Ansatz zu verdeutlichen und mit ihnen ihre Rollenvorstellungen zu klären. Zugleich ist nur durch das persönliche Kennenlernen der Person das passgenaue Matching zwischen Mentor*in und Mentee möglich [1]. Die Mentees erhalten ihrerseits vorab Informationen über den konstruktivistischen Ansatz und Möglichkeiten der Rollengestaltung in der Mentor*in-Mentee-Beziehung. In einem Vorbereitungs-Workshop reflektieren sie ihre aktuelle Situation, wichtige Einflussfaktoren auf ihre beruflichen Entscheidungen und wesentliche Fragestellungen, welche sie mit den Mentor*innen erörtern möchten. Auf diese Weise wird die aktive Mitgestaltung des Mentoring durch die Mentees gefördert.

26.3 Auswahlverfahren

Um Mentor*innen und Mentees zu gewinnen, hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Mentees: Studentinnen höherer Fachsemester mit guten Studienleistungen, die sich an der Fachhochschule engagieren, z. B. in der Fachschaft, im Studierendenparlament, in FH-Ausschüssen, Gremien, China-Buddy und anderen internationalen Programme, können sich mit Lebenslauf, Leistungsübersicht und einem Motivationsschreiben beim CDC bewerben. Da die Fachhochschule Lübeck mit knapp 5000 Studierenden relativ überschaubar ist und viel Wert auf den Aufbau persönlicher Beziehungen – auch zwischen Professor*innen und Studierenden legt, ist es möglich, gezielt entsprechende Zielgruppen und Personen zu identifizieren, vorzuschlagen und anzusprechen. Nicht nur sind die äußeren Barrieren zur Kontaktaufnahme in den kleinen Gruppenstrukturen der Fachhochschule gering („man sieht sich“), sondern die Lehrkultur der Hochschule möchte eine individuellere Wahrnehmung und Berücksichtigung der Studierenden „in all ihren Facetten und Fähigkeiten“ unterstützen.
2. Mentor*innen: Hier werden erfahrene und erfolgreiche Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen der Region Lübeck aktiv angesprochen. Die Fachhochschule Lübeck und speziell das CDC sind ausgezeichnet mit den Lübecker Unternehmen vernetzt (u. a. foodRegio-Initiative, medRegio Lübeck/Kompetenzzentrum eHealth, genderdax, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. DGFP, etc.). Dadurch kann das Programm auf einen Pool an Interessierten zurückgreifen, die teilweise auch gern mehrfach in aufeinanderfolgenden Jahren als Mentor*in tätig sind. Viele empfinden es als Ehre und als persönliche Bereicherung, „...gefragt zu werden“.

Ich bin seit 30 Jahren hier im Unternehmen tätig und kann eine ganz ordentliche Karriere vorweisen. Ich kann meiner Mentee genau sagen, welche Spielregeln in einem internationalen Konzern wie unserem gelten und was „no go's“ sind. Es gibt aber bislang keine Karrierekonzepte für meine Altersgruppe im Unternehmen. Da freue ich mich, durch das Cross Mentoring-Programm der Fachhochschule Lübeck meine Erfahrungen weitergeben zu können und mal zu hören, wie die junge Generation so drauf ist (Bereichsleiter Produktion eines Lübecker Konzerns).

Immer wieder erhalten wir entsprechendes Feedback, wie sehr die Mentor*innen die Gelegenheit schätzen, den eigenen (Karriere-)Blickwinkel zu erweitern und durch das Programm zu einer intensiven Reflexion über ihren eigenen Laufbahnverlauf angestoßen zu werden.

26.4 Ablauf

Das Cross Mentoring-Programm ist auf ein Jahr angelegt und wird flankiert von einem Vorbereitungsworkshop für die Mentees, einer Auftaktveranstaltung mit dem Matching, einer Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch nach einem halben Jahr und einer Abschlussveranstaltung mit Evaluation am Ende des Jahres (siehe Abb. 26.2).

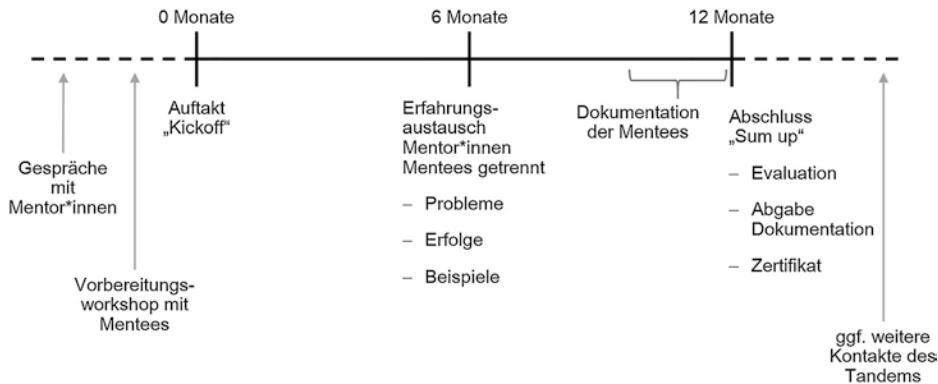


Abb. 26.2 Cross Mentoring-Programm der FH Lübeck

Weitere Bausteine sind:

- regelmäßige individuell abgestimmte Treffen zwischen Mentor*in und Mentee (mind. 1 x pro Quartal – wünschenswert 1 x pro Monat, jeweils 1–3 h):
- z. B. 1. Treffen: Gegenseitiges Vorstellen, Mentee bringt eigenen Lebenslauf mit (Mentor*in ggf. ebenso).
- z. B. ab 2. Treffen: Bearbeitung, Diskussion eines oder mehrerer der Themen (s. u.). Mentee bereitet sich mit Fragen und Recherchen darauf vor.
- z. B. Shadowing: Mentee begleitet Mentor*in einen ganzen Tag lang durch den Berufsalltag. Mentee macht sich Notizen und bespricht die eigenen Eindrücke beim nächsten Treffen mit dem/der Mentor*in.
- Abschlussbericht der Mentees (5–10 Seiten zu Ablauf, Erleben und Erkenntnissen, Selbstreflexion etc.)
- Abschlussveranstaltung -> Zertifikat über Teilnahme.

Die Teilnahme als Mentor*in ist ehrenamtlich; als Dank und Anerkennung gibt es ein Zertifikat und unser berühmtes Lübecker Marzipan.

Um das Tandem in der Gestaltung ihrer Treffen zu unterstützen, erhalten die Tandems als Handreichung eine Reihe von Themenvorschlägen, aus denen die Mentees ihrem Bedarf entsprechend wählen können und die sie durch eigene Ideen ergänzen sollen [4].

26.5 Themenvorschläge für die Treffen

Karriereverständnis (Was ist Karriere, welche Karriereaspekte sind wichtig: Macht, Einfluss, Einkommen etc.?)

Mentor*in und Mentee können sich nach dem Kennenlern-Treffen (mit ggf. Vorstellung der jeweiligen Lebensläufe) zunächst über die gegenseitigen Karriereverständnisse austauschen.

Zum Beispiel: Ist es ein eher traditionelles, aufstiegsorientiertes Karriereverständnis oder eher agil und Work-Life-Balance-orientiert? Wie wichtig sind den beiden Personen Macht, Einfluss und Einkommen in Bezug auf die Karriereplanung? Ist es heute immer noch sinnvoll und notwendig einen traditionellen Auslandsaufenthalt einzuplanen oder werden diese durch moderne Kommunikationstechnologien und/oder kurze Auslandsaufenthalte im Rahmen von Projektarbeit oder einem regelmäßigen Pendelrhythmus substituierbar?

Erfolgsfaktoren einer Karriere (Fachkenntnisse, Einsatz, Beziehungen, Auftreten, Aussehen, Glück, Zufall...?)

Im Dreieck von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen: Welche Kompetenzen werden von dem Tandem als besonders karriererelevant erachtet? Muss man heutzutage noch 60 h pro Woche arbeiten, um „Karriere machen“ zu können? Wie war es damals am Anfang der Karriere der Mentor*in? Wie stellt sich die Mentee ihre Karriere in Bezug auf Arbeitseinsatz und Anwesenheitsanforderungen vor?

Networking (Wie, mit wem, welche internen und externen Netzwerke, derzeitige und zukünftige Bedeutung, Zeitaufwand, Wirkung, Vor- und Nachteile?)

Old boys networks waren früher oft Garanten für männliche Karriereerfolge. Frauen wurde nachgesagt, nicht so aktiv zu „netzwerken“ und es deshalb schwerer bei der Karriereentwicklung zu haben. Wie „netzwerk“ aber heute Generation Y? Gibt es immer noch Unterschiede zwischen jungen Männern und Frauen in diesem Zusammenhang? Können die Mentees heute vielleicht auf ganz neue Strategien und Tools in den sozialen Medien (Facebook und Co.) zurückgreifen?

Selbstmanagement (Wie, welche Tools, Probleme: Informations- und E-Mail-Flut, „always on“, eigene konzeptionelle Arbeit versus Entscheidungen im Minutentakt, Zeitmanagement, eigene Weiterbildung etc.?)

Im Zeitalter der sozialen Medien und elektronischen Tools: Wie organisiert sich Generation Y im Vergleich zur Generation des/der Mentor*in? Wie hat der/die Mentor*in seine/ihre eigene Entwicklung in Bezug auf Selbstmanagement erlebt? Welche Selbstkompetenzen hat er/sie wie erfolgreich oder auch nicht erfolgreich eingesetzt/erlebt? Wie organisiert sich Generation Y mit Dropbox, WhatsApp, digitalen Notizbüchern, geteilten elektronischen Terminkalendern usw.?

Systematische Laufbahnplanung (Vorhandene Konzepte im Unternehmen, welche Positionen sind ein „must“, was ist ein „no-go“, Internationalität, Eigenverantwortlichkeit – Zufall? Weichenstellungen, Auswahlprozeduren etc.)

Viele Unternehmen haben alternative Karrieremodelle mit individualisierten Entwicklungspfaden entwickelt und bieten z. B. neben der klassischen Führungs-/Managementlaufbahn auch Projektlaufbahnen und Fachlaufbahnen an. Welche Vor- und Nachteile dieser Laufbahnformen hat der/die Mentor*in kennengelernt? Wie steht die Mentee dazu?

Karriererfallen (Eigene und/oder Beispiele aus der Unternehmenspraxis)

Über die Dauer der Mentoring-Beziehung entsteht im Idealfall ein solches Klima des Vertrauens, dass der/die Mentor*in auch über eigenes Scheitern, eigene Fehler, Probleme, Hindernisse in der eigenen Karriere berichten mag. Dies kann der Mentee wertvolle Aufschlüsse geben über realistische Erwartungen an die eigene Ausdauer, Bedingungen für Resilienz und das konstruktive Verarbeiten von Niederlagen.

Führung (Führungsverhalten, Lebenserfahrung und Einfluss auf das Führungsverhalten, verschiedene Mitarbeitergruppen, -reifegrade, -generationen etc.)

Wo früher, am Anfang der Karriere der/des Mentor*in vielleicht noch der autoritäre Führungsstil vorherrschte und später vielleicht der kooperative Führungsstil implementiert wurde, setzen moderne Unternehmen heute auf neue Führungskonzepte wie transformationale Führung und/oder Super Leadership. Ein vorurteilsfreier Austausch über die Vor- und Nachteile dieser Konzepte kann für beide Seiten Denkanstöße für das eigene Verhalten in Team- und Führungsstrukturen geben.

Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Strategien für Work-Life-Balance, Work-Life-Blending, Probleme, Problemursachen etc.)

Viele Mitglieder der Generation Babyboomer waren beim Berufseinstieg froh überhaupt einen Job zu „ergattern“ und stellten das eigene Privatleben häufig dafür hinten. Generation Y fordert und lebt z. T. heutzutage selbstbewusst Work-Life-Balance (oder sogar Work-Life-Blending) und verweigert sich zunehmend traditionellen Aufstiegspositionen, wenn diese mit einem übermäßigen Zeitaufwand verknüpft scheinen [3]. Hier kann die generationenübergreifende Diskussion Mentor*in und Mentee wertvolle Erkenntnisse liefern und das gegenseitige Verständnis für die generationenbezogenen Ansichten und Werte fördern [4].

Burn-out und Stressbewältigung (Konzepte, eigene Erfahrungen, Möglichkeiten usw.)

Früher – zum Start der Karriere der/des Mentor*in – waren Burn-out-Fälle extrem selten und man erzählte sich nur hinter vorgehaltener Hand darüber. Heute ist das Burn-out-Phänomen quasi als Flächenbrand erkannt und wird in den Unternehmen mittlerweile sehr ernst genommen. Speziell geschulte Burn-out-Berater*innen informieren die Mitarbeiter*innen in den Unternehmen über Risikofaktoren für einen Burn-out und geben Hilfestellungen diesen zu vermeiden. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement von Unternehmen werden Workshops, Veranstaltungen und Übungen angeboten, um alle Beteiligten für das Thema zu sensibilisieren. Hat der/die Mentor*in und/oder die Mentee schon einmal selbst Erfahrungen mit belastenden Stress-Situationen oder Burn-out gemacht? Wie ist sie/er damit umgegangen? Welche Konsequenzen hatte es ggf. für die eigenen Karrierevorstellungen, Selbstbild, Verhalten?

Lebensphasenbezogene Karriereorientierung (Einstellungen im Zeitverlauf, Start- und Zielbewusstsein, Leistungsfähigkeit, Erfahrungswissen etc.)

Hat sich die Karriereorientierung der/des Mentor*in im Zeitverlauf verändert? Wenn ja, welches waren die auslösenden Faktoren? Gab es irgendwann einen Punkt, an dem der/die Mentor*in z. B. für sich entschied: „Jetzt ist es genug mit Berufskarriere – jetzt kommt die Lebenskarriere...“? Es ist aus medizinischen Studien bekannt, dass das Gehirn des Menschen bis ins hohe Alter form- und ausbildbar bleibt (gegenüber der früheren fatalistischen Auffassung, die in Volksweisheiten mündeten wie: „Was Hänschen nicht lernt – lernt Hans nimmermehr!“) Wie hat der/die Mentor*in dieses Thema für sich wahrgenommen? Hat sie/er Veränderungen in ihrer/seiner Leistungsfähigkeit bemerkt? Wie ist sie/er damit umgegangen? Welche Wahrnehmung besitzt die/der Mentor*in bezüglich des eigenen, in einem langen Berufsleben ausgebildeten Erfahrungswissens?

Vergütung (Anreizsysteme, variable Vergütungen/Bausteine/Bandbreiten, erfolgreiche Vergütungsverhandlungen etc.)

Neben den oben geschilderten soft facts einer Karriere interessieren sich die Mentees natürlich auch für die hard facts. Der/die Mentor*in entscheidet individuell, welche Details er/sie über sich selbst im Hinblick darauf preisgeben möchte, etwa bzgl. der persönlichen Einkommensentwicklung im Karriereverlauf, über das Vergütungs- und Bonussystem des eigenen Unternehmens (das sich ja ggf. sehr von dem Vergütungssystem der Mentee aus einem anderen Unternehmen unterscheidet), über wichtige Aspekte von Gehaltsverhandlungen und wichtige Spezialthemen, z. B. gender-pay-gap.

Zukünftige Entwicklungen (Eigene Einschätzungen, Diskussion über Ansätze von Zukunftsforschern aus der Literatur etc.)

Bei der Diskussion der bisher genannten Themen ist es wichtig für den/die Mentor*in immer wieder zu reflektieren: „Das war mein Weg; das ist meine Wahrnehmung – aber auch ganz andere Perspektiven sind zulässig und erfolgreich“. Es kann für sie/ihn persönlich sehr bereichernd sein, sich auch auf einen kritischen Diskurs mit der Mentee einzulassen: Wie sieht sie die Dinge, wie hätte sie gehandelt, was empfindet sie davon in der heutigen Zeit noch als zielführend? Denn es geht grundsätzlich nicht darum, eine Kopie einer vergangenen erfolgreichen Karriere zu konstruieren und die Mentee quasi zum „Klon“ der/des Mentor*in zu machen, sondern sich gemeinsam über relevante Karriereanker und -facetten auf einer sehr persönlichen und vertrauensvollen Ebene auszutauschen [2]. Interessant für beide Seiten ist es auch zu diskutieren, welche Aspekte aus Sicht der/des Mentor*in und der Mentee in Zukunft karriererelevant sein werden und in welcher Ausprägung. Wird z. B. die Industrie 4.0 unsere Arbeitswelt so revolutionieren, wie es von den Zukunftsforschern kolportiert wird? Was bedeutet das dann für die Karrieren der Zukunft?

Diese und weitere Themenschwerpunkte werden von der Mentee selektiert, vor- und nachbereitet sowie dokumentiert.

26.6 Evaluation und Dokumentation

Mit der Einladung zur Abschlussveranstaltung werden die Mentees daran erinnert, ihre Dokumentation über den Cross Mentoring Prozess fertigzustellen und zur Abschlussveranstaltung mitzubringen. Die Mentees sollen alle Mentoring-Treffen grundsätzlich vor- und nachbereiten und ein sog. Mentoring-Tagebuch führen. Beim Abschlusstreffen abgegeben wird nur eine reflektierende Zusammenfassung des gesamten Prozesses.

26.7 Erfahrungsberichte zum Mentoring-Programm

Im Folgenden schildert ein Mentoring-Tandem, wie beide den Cross Mentoring-Prozess empfunden haben und was sie daraus für sich mitnehmen konnten. Es berichten Maike Wildeboer (Mentee) und Carina Vollmer (Mentorin) aus dem Cross Mentoring-Programm 2014:

Mentee Maike Wildeboer (Master-Studiengang Städtebau, Fachbereich Bauwesen)
(siehe Abb. 26.3)

„Mit einem abgeschlossenen Bachelorstudium in der Tasche und kurz vor der Masterthesis stehend, bin ich ins Mentoringprogramm aufgenommen worden.“

Die Masterthesis rückte immer näher und schickte bereits ihre Schatten voraus. Doch ich hatte weder ein Thema für meine Abschlussarbeit, noch einen definierten Zukunftsplan, die mir ein sicheres Gefühl für meine persönliche Zukunft hätten geben können.

Mit dem Fokus auf mehr Selbstvertrauen bei der Berufswahl arbeiteten wir als Tandem Schritt für Schritt an einem persönlichen und individuellen Werte-Leistungsprofil.

Abb. 26.3 Maike Wildeboer



Es ergaben sich durch intensive Gespräche, eigene Erfahrungsberichte und eine Analyse meiner Arbeits- und Lebensweise immer neue Puzzleteile einer Gesamterkenntnis.

Während der Kennenlernphase kristallisierten sich schnell die akuten Themen und interessanten Vertiefungsschwerpunkte heraus. Es war (und ist bis heute) eine besonders glückliche Fügung und für die erfolgreiche Zusammenarbeit als Tandem eine gute Grundvoraussetzung, dass Carina und ich viele Praxisinteressen und Ansichten teilen. Gleichzeitig war es für mich als Mentee ein Vorteil eine fachfremde Mentorin zu haben, deren unvoreingenommene Sichtweise auf meine spezifischen Berufsfragen für mich ganz neue Aspekte beleuchtete. Im gemeinsamen Austausch gingen so kreative und stets individuelle Entwicklungsperspektiven hervor.

So entstand bei jedem Treffen ein reicher Korb voller Ideen, Plänen und Anregungen – für uns beide, wie es schien.

Daraufhin haben wir unseren Schwerpunkt auf die methodische Strukturierung dieser Zukunftsperspektiven gesetzt. Da es sich nicht um ein allgemein anwendbares Muster, sondern um zahlreiche an mich persönlich angepasste Gespräche handelte, gewann ich zunehmend an Zuversicht, verlor einige Zweifel und begann, meinen Ideen, Ansprüchen und Perspektiven Vertrauen zu schenken.

Es war zugegeben ein Glücksfall, dass ich wenige Wochen nach meiner Masterthesis tatsächlich eine Stellenausschreibung fand, deren Tätigkeiten meinen Vorlieben und Wünschen, die aus den Gesprächen im Rahmen des Mentoringprogramms hervorgegangen sind, tatsächlich entsprachen.

Die Frage ist jedoch, ob ich diese auch ohne den Austausch mit Carina als solche erkannt hätte.

Es war für mich hilfreich, motivierend und Augen öffnend eine außenstehende Person in die Fragestellungen und Überlegungen einzubeziehen. Nicht die Profession muss übereinstimmen, sondern die Gesprächsebene sowie die Bereitschaft zum persönlichen Austausch.

Ganz neue Inspiration, Motivation und ergänzende Ansätze für meine berufliche Zukunft sind meine persönliche Quintessenz des Cross Mentoring-Programms, das die große „Fragen des Lebens“ zwar nicht beantwortet hat, aber in meinem Fall „entscheidende Nuancen klar und deutlich offenlegen konnte.“

Mentorin Carina Vollmer (Geschäftsführerin Unternehmensberatung Unternehmerkontor GmbH)

(siehe Abb. 26.4)

„Mentorin zu sein im fachfremden Umfeld? Geht das? Ein klares Ja.“ Für uns hat es gestimmt, weil wir uns neben fachlich-beruflichen Fragen auch zur persönlichen Entwicklung ausgetauscht haben. Woran merkt man denn, auf dem richtigen Weg zu sein? Ich hatte in unseren Begegnungen stets das Gefühl, dass wir uns mit Offenheit und mit der Bereitschaft zum Perspektivwechsel gegenseitig viele inspirierende Gedanken mitgegeben haben.

Am Ende des Studiums angelangt zu sein und eine Entscheidung zu treffen, wohin die (berufliche) Reise gehen soll, ist einfach eine Herausforderung – und im Gespräch mit

Abb. 26.4 Carina Vollmer

Maike selbst auch zu überlegen: Stimmt das eigentlich noch für mich, wofür ich mich seinerzeit entschieden habe? Woran mache ich das fest? Was waren rückblickend die wichtigsten Orientierungspunkte? Um dann wieder einmal neu festzustellen, dass jede Zeit ihre Entscheidungen hat und sie für genau den Zeitpunkt richtig sind.

Eine der fachlich motivierendsten Erfahrungen war, als wir über einer Fragestellung „gebrütet“ haben und beide unsere größten Stärken zeigen konnten – und dabei sowohl fachlich als auch methodisch sehr wertvolle Erkenntnisse erzielten. Maike hat mich mit ihrer (methodischen) Vielfalt ohnehin sehr beeindruckt. Dazu freute es mich noch mehr, dass sich so zügig nach Abschluss eine passende Stelle fand, die ihren Talenten gerecht wird und ihr den Raum gibt, weiter zu wachsen und sich auszuprobieren.

Zusammengefasst: „Ich empfinde diese Begegnung als Geschenk und kann nur ausdrücklich dazu ermutigen, sich auf ein Mentoring einzulassen. Wichtig dabei: dem Gespür zu vertrauen, ob das Gegenüber der oder die Richtige ist.“

26.8 Fazit/Ausblick/Empfehlungen

Cross Mentoring mit konstruktivistischem Ansatz bietet eine besondere Möglichkeit des Austausches und des Reifens von zwei einzigartigen Individuen, aneinander und miteinander. Wenn beide Partner*innen das Konzept ernst nehmen und sich wie im Beispiel von Frau Vollmer und Frau Wildeboer offen, vertrauensvoll und mit Respekt auf diesen Austausch einlassen, kann es für beide eine sehr tief gehende und prägende persönliche Erfahrung werden. Entsprechende Mentoring-Konzepte in einen Gesamtzusammenhang zu setzen und in die Hochschulstrategie einzubauen, zeigt ein ganzheitliches Diversity-Verständnis im praktischen Einsatz. Es bleibt zu hoffen, dass viele Hochschulen sich dem Ansatz der Fachhochschule Lübeck anschließen werden und damit in Zukunft junge karriereorientierte Frauen (und auch Männer) bei ihrer individuellen Karriereentwicklung praxisorientiert wie personengerecht und damit nachhaltig unterstützen.

Literatur

1. Bohn, S., & Besendorfer, S. (2007). Cross Mentoring – Tandem ohne Tabus. In *Personalwirtschaft* 08/2007. S. 39–41. Neuwied: Wolter Kluwer. http://www.susannebohn.com/fileadmin/cross-mentoring/2007_8_Personalwirtschaft_Tandem_ohne_Tabus.pdf. Zugegriffen: 1. Juni 2016.
2. Crawford, C. J. (2010). *Manager's guide to mentoring*. New York: McGraw-Hill (Briefcase Books).
3. Dahlmanns, A. (2014). Generation Y und Personalmanagement. In R. von Bröckermann (Hrsg.), *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung* (Bd. 18, S. 9–112). München: Hampp.
4. Grünert, H., Schlegel, U., & Bilau, A. (2013). Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems – Cross Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. In *preview* (Nr. 1, S. 24–25). http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjM6YG9r7rJAhXD8HIKHR9pC9gQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zsh-online.de%2Fveroeffentlichungen%2F13-projektarchiv%2Fdownload%2F174_9bca6ab6d8b21dd4a4dd3766cec156c7&usq=AFQjCNFvehVcEXujxx-Pe1bB6thHZZZYKQ&bvm=bv.108194040,d.bGQ. Zugegriffen: 1. Juni 2016.
5. Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse and reciprocal mentoring. In *The International Journal of Human Resource Management* (S. 1344–1361). http://www.researchgate.net/publication/238318970_Mentoring_global_female_managers_in_the_global_marketplace_traditional_reverse_and_reciprocal_mentoring. Zugegriffen: 1. Juni 2016.

Über die Autorinnen



Prof. Dr. Désirée H. Ladwig Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Promotion an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Seit 1995 Beraterin beim van delph institute Hamburg. Beratungsschwerpunkte: Arbeitszeitflexibilisierung, Diversity, Karrierekonzepte. 2002 Ernennung zur Professorin an der SHR-Hochschule in Berlin. Seit 2005 (Mit-)Leitung der genderdax Community (www.genderdax.de). Seit 2008 Professorin für Personalmanagement und Internationales Management an der Fachhochschule Lübeck.



Dr. Sonja Beer Studium der Germanistik, Wirtschafts- und Sozialpsychologie und Graezistik an der Georg-August-Universität Göttingen. Promotion zur Konstruktion von Wirklichkeit in Social-Media-Kommunikation, gefördert durch die Studienstiftung des deutschen Volkes und VG Wort. Seit 2005 Unternehmensberaterin und Moderatorin in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Markenpositionierung. Dreijährige Weiterbildung zur personenzentrierten Beraterin gemäß der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e. V. (Vollstufe). Seit 2006 Lehrbeauftragte für Schlüsselkompetenzen an der FH Lübeck, seit 2011 Beraterin und Projektleiterin im Career Development Center der Fachhochschule Lübeck.



Franziska Knedel (M. A.) Studium der Betriebswirtschaftslehre (B.Sc. und M.A.) an der Fachhochschule Lübeck. Während des Studiums Praktika sowie Werkstudententätigkeit im Human Resource Management (Personalentwicklung und Recruiting). Von 2014 bis 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Career Development Center der Fachhochschule Lübeck. Seit Dezember 2016 verantwortlich für das Recruiting bei der Otto Group Solution Provider GmbH in Hamburg.

Pakize Schuchert-Güler und Elena Brandalise

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag soll das interkulturelle Mentoring (Cross Cultural Mentoring) an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin vorgestellt werden. Hierdurch wird exemplarisch die Verbindung von Gesellschaft und Wissenschaft im Kontext der Internationalisierungsbestrebungen von Bildungseinrichtungen gezeigt. Das Programm verbindet fachliches und außerfachliches Wissen durch die Förderung von Tandembeziehungen zwischen Studierenden und externen Führungskräften und soll die Fähigkeit vermitteln, im Sinne einer globalen Welt zu handeln. Hochschulen können diesen Herausforderungen mit kreativen Lösungen begegnen, indem sie Lernorte schaffen, die Bildungseinrichtungen zu Zukunftswerkstätten machen. Dieses zeigen wir im Zusammenhang mit den Aufgaben und Zielen von Hochschulen.

27.1 Einleitung

Der Wissenschaftsrat fordert die Wissenschaft auf, gesellschaftliche Herausforderungen zu verstehen [52]. Bedingungen, die den Hochschulen mehr gesellschaftliche Verantwortung abverlangen, sind im Kontext ihrer Aufgaben [19] zu betrachten.

P. Schuchert-Güler (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: psg@hwr-berlin.de

E. Brandalise
Berlin, Deutschland
E-Mail: elena.brandalise@hwr-berlin.de

Forschungs- und Bildungskonzepte werden vorwiegend mit dem Ziel modernisiert, mithilfe durchlässigerer und diversitätsfördernder Zugänge nationale wie internationale Studierende zu gewinnen [11]. Eine Verzahnung von Wissenschaft und Gesellschaft ist nicht nur deswegen sinnvoll, sondern auch im Sinne des Bildungsauftrags von Hochschulen erstrebenswert. Demnach gründet eine Herausforderung für Hochschulen im Wandel in der Erhöhung der gesellschaftlichen Teilhabe und der sozialen Kohäsion [5]. Chancengleichheit steht auf der Agenda von Hochschulen, wenn die Ausgangssituation Studierender in der Struktur und Ausrichtung der Studiengänge Berücksichtigung findet.

Dennoch sind weitere Instrumente für eine Veränderung der Identität von Hochschulen durch die Erhöhung ihrer Akzeptanz (Einstellung) und Wahrnehmung komplexer gesellschaftlicher Phänomene gefragt. Angebote zu Lebenslangem Lernen, Bürgerschaftlichem Engagement und Mentoringprogrammen leisten einen wertvollen Beitrag bei der Suche nach Orientierung und Handlungsfähigkeit in einer globalen Welt. Wichtig wäre aber auch die Ankopplung dieser Lernformen für Studierende an die Hochschulangehörigen, damit alle beteiligten Akteur/innen im Hochschulkontext lernen können. (Lern)Orte, in denen Wissen entdeckt, geteilt und weitergegeben wird [12], begünstigen neue Lernformen zur Bewältigung von Veränderungen. In solchen Werkstätten kann gesamtgesellschaftlich, ausgehend von vorhandenen Ressourcen und zu fördernden Potenzialen, gelernt werden.

Die Förderung bestimmter Zielgruppen in Organisationen gewinnt im Kontext des Talentmanagements [16] zunehmend das Interesse von Öffentlichkeit und Wissenschaft [21]. Die Karriere als Führungskraft in (nationalen oder internationalen) Unternehmen und mittlerweile auch im öffentlichen Dienst [10], sowie die akademische Weiterbildung [22] stehen bei den meisten Programmen im Vordergrund. Mentoring ist hierbei ein erprobtes Instrument. Der vorliegende Beitrag wird sich auf den Bereich Mentoring an Hochschulen konzentrieren. In einem ersten Schritt werden die Aufgaben von Hochschulen skizziert. In einem weiteren wird das Einstellungskonstrukt als theoretische Basis für das Mentoring erläutert. Die Verbindung der Aufgaben der Hochschule mit dem Mentoring als theoretisch fundiertem Konzept wird anhand des Cross Cultural Mentoring in Kapitel vier diskutiert. Eine Zusammenfassung schließt den Beitrag ab.

27.2 Aufgaben von Hochschulen

Hochschulen erfüllen ihre gesellschaftlichen Aufgaben, indem sie auf die Interessen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen (z. B. Gesellschaft, Wirtschaft, Politik) reagieren [33]. Das Hochschulmarketing identifiziert hierbei „Segmente“, Akteur/innen und Themen und entwickelt bestimmte Angebote weiter. Die Aufgaben von Hochschulen bestehen u. a. darin, die Internationalisierung, Employability und den Bildungsauftrag zu fördern.

Internationalisierung

Die Veränderungen des Hochschulsystems im internationalen Kontext stellen eine adäquate Antwort auf die Umgestaltung der Bedürfnisse der Arbeits- und Hochschulwelt

dar. Dabei geht es einerseits darum, die Berufsfähigkeit von Studierenden (Employability) zu berücksichtigen, gleichzeitig aber auch die Studierbarkeit. Demnach sind nicht ausschließlich internationale Joberfahrungen durch Praktika im Ausland wichtig für die Berufsfähigkeit, sondern auch interkulturelle Erfahrungen vor Ort, weil diese die „... Fähigkeit zur kritischen De- und Rekonstruktion kultureller Sinnsetzungen“ [50] fördern. Im Alltag ergibt sich diese Möglichkeit durch die Wahrnehmung der Chancengleichheitsdebatte der Hochschule und deren Angehöriger, denn „(W)er in der Einwanderungsgesellschaft nicht interkulturell arbeitet, arbeitet nicht professionell“ (Hubertus Schröder zit. in [32]). Die Fähigkeit, sich dem Internationalisierungsprozess anzunähern, ist mit dem Erwerb von interkulturellen Kompetenzen verbunden, die im Zusammenhang mit der Gestaltung von „internationalization at home“ zu betrachten sind.

Die Interaktion in einer interkulturellen Begegnung und die Intention, diese Begegnung zu vollziehen, sind natürlich auch stets vom Wissen abhängig (kognitive Ebene), das man über einen bestimmten Kontext erworben hat. Deswegen spielt die Offenheit im Beisammensein (konative Ebene) auf der Ebene der Personen eine überaus wichtige Rolle. Möglich wird ein solcher Fall erst durch eine positive Einstellung zu Vielfalt (affektive Ebene). Die Gestaltung dieses Aufeinandertreffens erfolgt daher anhand von drei Dimensionen:

1. kognitiv (Ebene des Wissens/Fachliches)
2. konativ (Ebene der sozialen Kommunikation)
3. affektiv (Einstellungen)

Die Aufgabe der Hochschulen besteht darin, einen Raum zu schaffen, in dem Begegnungen (affektive Ebene) ermöglicht werden. Da diese Treffen in einer Bildungseinrichtung stattfinden, ist die Haltung aller Beteiligten (konative Ebene) die von Lernenden. Um sich auf diese Lernerfahrung einstellen zu können, muss der Institution Vertrauen entgegengebracht werden. Das bedeutet auch eine kognitive Anstrengung. Dazu brauchen die Hochschulen Kampagnen, die diese Lernerfahrungen zu Hochschulthemen deklarieren und sie somit in einem vertrauten Kontext verorten. Zudem bedarf es der nötigen Instrumente, die das Lernen auf allen Ebenen ermöglichen und dadurch auch zu einer Einstellungsänderung der Beteiligten beitragen.

Employability und Bildungsauftrag

Berufsfähigkeit oder Employability ist im § 7 Hochschulrahmengesetz [18] als Ziel des Studiums verankert. Beschäftigungsfähig zu sein heißt, (gegenüber potenziellen Arbeitgeber/innen) bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen nachweisen zu können. Koschmieder und Braun [29] zählen dazu Soft Skills, Intrapreneurship und Business Skills.

The entrepreneurial academic is a subject who is highly responsive to the changing environment, that is, an environment with changing needs, and who, except for quality assurance, experience flexibility, proactivity, and responsiveness as basic virtues [48].

Barnett [4] hat Kompetenzen als „knowledge in use“ definiert.

What counts as knowledge is what is worked out in real-time in the exigencies of the moment; ‘problemsolving’, as they term it [4].

Diese Beschreibung von Kompetenzen begreift Wissen nicht nur fachlich, sondern lässt sich auch im Kontext des Bildungsauftrages von Hochschulen identifizieren. Hochschulen als Bildungseinrichtungen leisten einen Beitrag zum Erwerb von Fachwissen (Employability). Sie formen aber auch im Humboldt’schen Sinne die Persönlichkeit, stehen also auch für einen breiteren Begriff von Bildung. Hieraus ergibt sich der eigentliche Bildungsauftrag.

Rüchardt [45] betont den besonderen Wert des Austauschs von Ideen, Gedanken und Wissen zwischen Studierenden und Lehrenden an Hochschulen. Verstehen wird wichtiger als der reine Erwerb von Wissen [45]. Der Autor plädiert für weniger Fachausbildung und mehr Bildungsauftrag sowie für mehr Interdisziplinarität und weniger Spezialisierung in der Lehre. „Bildung ist eine Voraussetzung dafür, dass der Einzelne am geistigen Leben und den Entscheidungsprozessen der Zeit durch einen hohen allgemeinen Stand von Wissen, Können, Urteilsfähigkeit und Verantwortlichkeit teilnehmen kann“ [45].

Müller und Kellmer [34] zufolge darf Bildung nicht „...auf die Kenntnis von Sachverhalten oder spezifischen Fähig- und Fertigkeiten“ eingeschränkt werden. Bildung darf nicht nur Ausbildung sein, so, wie Gesellschaft nicht auf eine „marktförmige Gesellschaft“ reduziert werden kann [34].

Employability steht aus Sicht der Hochschule nicht im Konflikt mit dem Bildungsauftrag, es ergänzt ihn. „Die Ausbildung von Employability ist auch eine Frage von Sozialisation. [...] Dabei haben die Hochschulen in ihrer Sozialisationsfunktion eine lebensphasenorientierte Qualifizierung anzubieten, in welcher Lernen zu einem Kontinuum wird“ [29]. Das setzt eine offene Haltung gegenüber dem Lernen voraus. Lernende können mit einem abgeschlossenen Studium fachlich glänzen, fachliches Wissen kann sich aber schnell abnutzen und an Aktualität verlieren. Das gilt besonders im Kontext der Herausforderungen der Globalisierung.

Hochschulen haben daher die Aufgabe, sowohl fachliches Wissen als auch den Bildungsauftrag in der Lehre und als hochschulpolitisches Ziel anzubieten. Das ist einerseits eine Frage der Vermittlung von Kompetenzen, andererseits ein Appell (call-to-action) an die „passende“ Haltung dem Wandel gegenüber (im Sinne vom „knowledge-in-use“).

‘Knowledge-in-use’ has to be covered into critical action [3], in which students are encouraged to bring to bear their critical insights. After all, the modern world needs not just ‘competent’ doctors, but doctors who can interrogate their own actions within a range of critical perspectives and who are able to envisage entirely new forms of professionalism [4].

Das gilt für das Studium wie für die persönliche Entwicklung aller Hochschulangehörigen. Deswegen bedeutet Personalentwicklung einerseits Karriereförderung, andererseits persönliche (Weiter)Entwicklung. Pask und Joy [38] kommentieren diese Verzahnung wie folgt: „...becoming a person“ heißt „...being your own person too“. Damit wird „...how I see myself“ zu „...our role and moral purpose...“ [38].

Hof folgend würde dies einer Haltung, weg von der „...lineare(n) Sequenzierung“ des Lebenslaufs, hin zu einer „...dynamische(n) Parallelisierung“ des Lebensverlaufsbildes entsprechen [21]. Hierin gründet die Idee des lebenslangen Lernens. Diese Ansicht unterstützt auch der Wissenschaftsrat [51], der lebenslanges und berufsbegleitendes Lernen zu einem Leitprinzip von Hochschulen deklariert. Die Förderung der Durchlässigkeit des Hochschulzugangs für Berufstätige und Studierende mit Berufserfahrung, die seitdem in den Studienbetrieb integriert werden konnte, ist hochschulpolitisch vor allem im Kontext der Gleichstellungsdebatte als positive Maßnahme anzusehen.

Der Begriff des Weltbürgertums steht mit dieser Dynamik in Einklang, denn er entspricht der Wahrnehmung von Verpflichtungen für das kollektive Wohl auf lokaler, nationaler und globaler Ebene [43] und lässt sich im Ergebnis gut mit der Haltung „becoming a person“ beschreiben. Hierzu kann die Hochschule Maßnahmen, wie Lebenslanges Lernen und Bürgerschaftliches Engagement, in die Lehre und Weiterbildung einbinden. Es gilt aber auch, diese Haltung als hochschulpolitisches Ziel im Leitbild als unterstützungswert zu definieren, Projekte für deren Implementierung zu finanzieren und Referate für sie zu gewinnen. Neben den Studierendenservices, wie Studienberatung und International Office, kommen hierbei aber auch noch weitere Referate infrage, wie z. B. Hochschulentwicklung, Marketing und Forschung, damit Internationalisierung zu einer Querschnittsaufgabe wird.

27.3 Einstellung als theoretische Basis für Mentoring-Konzepte

Einstellung wird in der anglo-amerikanischen Literatur als ‚attitude‘ definiert. Der Begriff beschreibt den Verhaltensaspekt und dessen soziale Determination [17]. Die deutschsprachige Literatur bezeichnet mit Einstellung das Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wünschen, Wollen und Handeln (kurz: Bewusstseinsleben). Beide Definitionen thematisieren sowohl die Selbst- als auch die Fremdwahrnehmung (Ich-Verteidigungsfunktion/defensive Funktion) [28], durch die sie die Selbstwertschätzung und das Selbstwertgefühl (expressive Funktion) [28] beeinflussen [30].

Bei Einstellungen wird von einem utilitaristischen Nutzen ausgegangen (Nützlichkeits- oder Anpassungsfunktion) [28] der Werte oder/und Informationen (Wissensfunktion) [28] einordnet [48]. Einstellungen als ‚erlernte Neigung‘ [14] sind das Ergebnis von Erfahrungen und der Aufnahme von Informationen [31].

Rosenberg und Hovland [44] haben diese Überlegungen in ihr Dreikomponentenmodell integriert und die möglichen Reaktionen und/oder Verhaltenstendenzen gegenüber einem Einstellungsobjekt durch die kognitive, konative und affektive Dimension untersucht. Die konative Ebene bezeichnet manifeste Verhaltensweisen und latente Verhaltensabsichten und entsprechende Vorlieben gegenüber einem Einstellungsobjekt, die kognitive Ebene dagegen das Wissen und ggf. die Reflexion darüber sowie Überzeugungen, Meinungen und Vorstellungen. Die affektive Ebene bezieht sich auf Emotionen.

Die unterschiedlichen Reaktionen eines Menschen gegenüber einem Objekt in seiner Umwelt erfolgen durch die Bildung von sog. Kategorien, wie z. B. gut-schlecht, schädlich-nützlich, angenehm-unangenehm, wahrscheinlich-unwahrscheinlich [2]. Vorurteile, die durch soziale Kategorisierungen entstehen, führen in der Regel zu diskriminierenden Handlungen [13]. Erst diese Kategorisierungen ermöglichen soziale Differenzierung und Diskriminierung.

Die Kategorisierung bringt Einstellungen auf den Punkt, demnach ist das Verhalten einstellungsbedingt und sozial determiniert [30]. Soziale Einstellungen werden im Laufe unseres Lebens erworben und gelernt [30]. Sie sind ein Ergebnis interpersoneller Interaktionsprozesse und Gruppenzugehörigkeiten.

Im Alltag zeigen sich diese Reaktionen beispielsweise in Form von Vorurteilen und Stereotypen. Diese werden immer wieder im Kontext von Chancengleichheit und Internationalisierung als Reaktionen mit einem hohen Konfliktpotenzial diskutiert, weil sie als Phänomene des Wandels die Komplexität im Alltag erhöhen. Welche Konsequenzen haben Vorurteile und Stereotypen für unser Verhalten/für unsere Einstellungen? Wie führen sie z. B. zu sozialer Diskriminierung? Diese Fragen wurden von Cohen und Steele [9] im Kontext von heterogenen Schulklassen in amerikanischen Colleges diskutiert. Die Autoren konnten belegen, dass Stigmatisierung Vertrauen erschwert und Motivation verringert. Diese Tendenz lässt sich den Autoren zufolge auch beim Einstieg von Frauen in technische Berufe feststellen.

Petersen und Six-Materna [39] definieren Vorurteile wie folgt: „Vorurteile basieren auf sozialer Kategorisierung, also auf der Unterscheidung von Personen entlang bestimmter Merkmale (z. B. Nationalität, Hautfarbe). Das Vorurteil geht über die einfache Zuordnung von Personen in Gruppen hinaus und gibt an, was von einer Person zu halten ist, ohne dass dazu noch weitere individuelle Informationen verarbeitet werden müssen“. Die Autoren beschreiben somit Wertungen, die affektiv verortet sind.

Ein Stereotyp ist der kognitive Bestandteil eines Vorurteils [17]. Petersen und Six-Materna [40] bezeichnen Stereotype als „...eine Reihe von Überzeugungen über die Mitglieder einer sozialen Gruppe oder als Assoziation einer Reihe von Merkmalen mit einer Kategorie“ [40]. Stereotypen führen zu einem homogenen Bild der Welt (soziale Kategorisierung), das kaum die Vielfalt unserer Gesellschaft umfassen kann. Stereotypen sind daher für eine positive Einstellung zur Vielfalt hinderlich, da sie das Individuum als einzelne Person nicht wahrnehmen, sondern es zu Kategorien subsumieren, die ihm Identitäten zuschreiben.

Vorurteile greifen auf die affektive Ebene, Stereotype auf die kognitive und soziale Diskriminierung auf konkretes Verhalten zurück. Soziale Diskriminierung manifestiert sich latent. Betroffene „...sind diejenigen, über die wir sprechen, aber mit denen wir direkt zu reden vermeiden [Hervor. im Original]“ [17]. Güttler zufolge werden soziale Vorurteile gegenüber Gruppen oder Individuen gesellschaftlich toleriert, weil sie subtil und eher Ausdruck von Vermeidungsstrategien sind [17].

Interessant ist an dieser Stelle die Betrachtung des „state of mind“ im Zusammenhang mit Verhalten, also inwieweit sich bestimmte Personen gegenüber anderen sicher und wohl, d. h. in einer Art „comfort zone“ fühlen. Dieser Begriff geht auf die Theorie der Ähnlichkeits-Attraktion (Similarity Attraction Paradigm) von Byrne [8] zurück, wobei ähnliche Personen gegenüber unähnlichen bevorzugt werden. Es geht hier also um die Frage der Zugehörigkeit. Zugehörigkeit kann selbst gewählt (ich stehe auf pop-music) oder zugeschrieben sein (alle Deutschen trinken Bier).

Those who are similar to us affirm our existence and also increase our belief that we can control the situation because we can predict the other person's behaviours [42].

Wie aber ist eine Einstellungsänderung möglich? Dazu kurz zusammengefasst: Um Reaktionen besser zu verstehen, wird angenommen, dass der Nutzen (von Informationen und Werten) instabil ist und sich mit der Zeit durchaus ändern kann. Die Änderung einer Einstellung verlangt nach Petty und Cacioppo [41] eine kognitive Anstrengung. Kroeber-Riel et al. [30] empfehlen für Einstellungsänderungen Lernen. Lernen ermöglicht neue Erfahrungen, eine bewusste Reflexion des eigenen Verhaltens in spezifischen Situationen sowie die kognitive Verarbeitung von neuen Informationen [30].

Straub [49] empfiehlt Begegnungen, um Einstellungen und Haltungen zu verändern. Hierbei wird nicht nur das Wissen (kognitive Ebene) vermehrt, sondern auch Interaktion (affektive Ebene) geübt [49]. Sassenberg und Moskowitz [46] stellen fest, dass es durchaus möglich ist, mit Stereotypen umzugehen, indem Alternativen gefunden werden, welche die Wahrnehmung von Vielfalt fördern.

Auch Kampagnen können als sehr nützliches Mittel zur Verhaltensänderung eingesetzt werden, weil sie sich auf unterschiedliche Ebenen (des Dreikomponentenmodells) stützen und gezielt Botschaften vermitteln.

In diesem Zusammenhang sollen nachfolgend die Erfahrungen, die im Rahmen des Cross Cultural Mentoring-Programms an der HWR Berlin zur Änderung von Einstellungen gesammelt wurden, vorgestellt werden.

27.4 Case Study – Cross Cultural Mentoring (CCM)

27.4.1 Überblick

Die Entwicklung vieler durch Drittmittel finanzierter Mentoring-Programme an Hochschulen basiert auf vorangegangenen Studien. Das Konzept des CCM resultierte aus einer HWR-internen Studie zu geschlechtsspezifischen Besonderheiten im Rahmen der gesellschaftlichen und hochschulpolitischen Diskussionen [47]. Diese Studie führte zu einem ersten Projekt (2008–2011), das dem Zentralreferat Studienberatung/Career Service zugeordnet war.

CCM wurde zunächst in den Wirtschaftswissenschaften erprobt mit dem Ziel, Studentinnen mit Migrationshintergrund (MH) zu fördern. Im Jahr darauf fanden Studenten mit

MH als zweite Zielgruppe Zugang zum Programm. 2012 wurde CCM dank der Finanzierung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre für alle Studierenden der Hochschule geöffnet. Die Verwirklichung von Chancengleichheit für alle Studierenden im Bildungssystem und die interkulturelle Annäherung und Anerkennung stehen seither im Fokus.

Das CCM bietet seitdem allen Studierenden der HWR Berlin die Möglichkeit, ihren persönlichen Werdegang bereits während des Studiums mit Unterstützung erfahrener Führungskräfte (Mentor/innen) zu gestalten. Ziel dabei ist es, Studierende durch die Mentoring-Partnerschaft zu mehr Selbstvertrauen zu verhelfen, damit sie lernen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und ihre interkulturellen Kompetenzen (weiter) zu entwickeln.

Das CCM-Programm soll vor allem zu einer kulturell-emotionalen Integration beitragen, Stereotypen überwinden und gesellschaftliche Offenheit demonstrieren [47].

Aufgrund der Zusammensetzung der Studierenden erfolgt das Matching mit dem Ziel, die Vielfalt der HWR Berlin zu leben und in die Gesellschaft hineinzuwirken. CCM fördert einen generationsübergreifenden, interkulturellen Austausch zwischen Mentor/innen und Mentees in einem One-to-One-Mentoring.

Die HWR Berlin verbindet mit dem CCM Wissenschaft und Gesellschaft und würdigt dabei die Potenziale und Ressourcen der demografischen Heterogenität des Standorts Berlin. Somit wird die Diversität innerhalb und außerhalb der HWR Berlin auch als Potenzial und Ressource wahrgenommen. Mentees und Mentor/innen schließen sich dieser Haltung an und leben sie durch die Teilnahme am Programm vor. Der „call to action“ des Programms lautet deswegen „Leben Sie Diversity vor!“.

Die HWR Berlin verbindet Wissenschaft und Gesellschaft über Mentoring-Programme mit dem Ziel, kognitive Veränderungen, Verhaltensänderungen und Werteänderungen bezogen auf bildungspolitische und integrationspolitische Aktivitäten zu bewirken [7].

Eine positive Haltung gegenüber der Diversität sowie die Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenzen im Kontext von Beruf und Persönlichkeitsentwicklung sollen die Studierenden befähigen, ihr Studium im Sinne der Anforderungen der Internationalisierung erfolgreich zu absolvieren. Die Mentor/innen bilden sich durch den Kontakt mit der jüngeren Generation weiter und lernen im Kontext des Lebenslangen Lernens mit ihnen zusammen. Beide Partner/innen lassen sich auf etwas Neues ein (konative Ebene des Lernens), lernen voneinander und reflektieren das Gelernte in einem One-to-One-Tandem (affektive Ebene des Lernens).

Meine Mentee wusste von Anfang an, was sie wollte. Ich habe mir Bücher geholt und habe einiges vorbereitet zum Thema Bewerbungen, Schwächen- und Stärken-Analyse und bin das mit ihr gemeinsam durchgegangen. Wir waren dann vier bis fünf Stunden am Stück zusammen. Ich hatte selbst dann ein Auswahlverfahren (auf der Arbeit), das ich mit Abstand gewonnen habe. Im Nachhinein ist mir bewusst geworden, dass ich alles, was wir für sie

besprochen hatten, selbst für mich anwenden konnte, ich habe daraus einen Riesengewinn ziehen können [37].

Die Mentor/innen werden mit den Angeboten und Strukturen der Hochschule bekannt gemacht (kognitive Ebene des Lernens), lernen jüngere Generationen und deren Bedürfnisse kennen und gewinnen somit einen lebensnahen Eindruck von der Vielfalt an Hochschulen. Zudem lernen sie durch den Austausch mit den Mentees, weitere Ressourcen und Potenziale der wachsenden demografischen Pluralität in Berlin wahrzunehmen.

Die Hochschule bündelt hierbei externe Führungskräfte und kann Internationalisierung als hochschulpolitisches Kommunikationsziel weit in die Gesellschaft streuen. Einige Beispiele im Kontext von Social Marketing sind hier die Unterstützung der bundesweiten Initiative „Weltoffene Hochschule“ [25], und des „Berliner Programms zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“ [24], sowie die Verleihung des DAAD-Preises für herausragende ausländische Studierende [23], der 2015 zum wiederholten Mal an der HWR Berlin verliehen wurde.

CCM wird von einer wissenschaftlichen Leitung und zwei Koordinatorinnen sowie vier studentischen Hilfskräften begleitet und ist bis auf Weiteres dem Referat Hochschulentwicklung zugeordnet. Das Programm steht den Mentees nach einem Auswahlverfahren kostenfrei zur Verfügung. Bei den Studierenden heißt dies konkret, sich mit einem Lebenslauf und einem Motivationsscheiben bei den entsprechenden Koordinationsstellen zu bewerben, einen Profilbogen auszufüllen, in dem Daten zur Herkunft und der Bildungsbiografie aber auch zu den Erwartungen an das Programm, zur Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren usw. abgefragt werden. Nach einer ersten Kontaktaufnahme werden individuelle Gespräche mit den Koordinatorinnen geführt, um die Interessen, Schwerpunkte und Wünsche der Bewerber/innen kennenzulernen.

Die Mentor/innen nehmen lediglich an einem verkürzten Auswahlverfahren teil, da sie sich ehrenamtlich im Programm engagieren. Mit den Mentor/innen werden die Ziele und der Kontext des Themas an der Hochschule besprochen. Darüber hinaus wird die Bedeutung der folgenden Schwerpunkte des CCM erläutert, deren Besonderheiten noch genauer im Abschn. 4.2 diskutiert werden:

- Förderung des interkulturellen, migrationsspezifischen und erfahrungsgeleiteten Austausches
- Vorleben des Bürgerschaftlichen Engagements und von Rollenmodellen
- berufliche Orientierung
- Unterstützung auf psychosozialer Ebene [47]

27.4.2 Besonderheiten

Zu den Besonderheiten zählen die Diversity-Dimensionen, das One-to-One-Matching, der fachbereichsübergreifende Ansatz und die Anbindung an das Bürgerschaftliche Engagement als konkrete Aktivität im Rahmen des Lebenslangen Lernens.

27.4.2.1 Diversity-Dimensionen

CCM fördert die Studierenden unter Berücksichtigung der Dimensionen ethnische Herkunft und Bildungsherkunft. Zielgruppe der Diversity-Dimensionen sind Studierende mit MH und Kinder von Nicht-Akademiker/innen. Die Tandem-Paare werden von Beginn an nach diesen Dimensionen im Matching zusammengeführt. Die Dimension ethnische Herkunft wird beim Matching am stärksten gewichtet, da in dieser Gruppe mit meist niedrigerer Bildungsherkunft die häufigste Abbruchrate zu verzeichnen ist. „Cross cultural“ zu matchen führt demnach stets zu einem interkulturellen Mentoring-Paar: Weisen die Mentees einen MH auf, haben die Mentor/innen keinen und vice versa.

Die Bildungsherkunft wird insofern berücksichtigt, als Kinder von Nicht-Akademiker/innen gegenüber Kindern von Akademiker/innen Priorität genießen. Bei diesen Gruppen ist die berufliche Orientierung durch die Mentor/innen oft der erste Kontakt zu einer anderen Lebens- und Berufsbiografie, mit der sie sich im Dialog auseinandersetzen. Mentor/innen mit MH, die eine Position als Führungskraft innehaben, kommt hierbei besondere Bedeutung zu, da Führungskräfte mit MH in der Gesamtbevölkerung kaum vertreten sind [47]. Viele Teilnehmer/innen (sowohl Mentees als auch Mentor/innen) lernen durch das CCM erstmalig migrationsspezifische Probleme im Leben und im Beruf kennen. Neben den beiden oben genannten Dimensionen werden junge Eltern mit einem Stipendium, welches dem Programm jährlich von einer Mentorin gestiftet wird, unterstützt.

27.4.2.2 Der One-to-One-Aspekt

Das Tandem bestreitet das Mentoringjahr „One-to-One“, d. h. Mentee und Mentor/in bilden „eine exklusive Mentoring-Beziehung“ [15] auf Augenhöhe.

One-to-One ist ideal, weil man mit der Person ein Thema tiefgründig, persönlich besprechen kann [37].

Das One-to-One-Mentoring war privat und vertraut, wir waren offen füreinander [35].

One-to-One, also allein mit dem Mentor zu sein, finde ich gut, weil ich mich intensiv mit ihm unterhalten kann [36].

Die vorstehenden Zitate verdeutlichen die psychosoziale Unterstützung und das Vertrauen und damit eine Haltung, die im Rahmen des Bildungsauftrags begrüßt wird. Erst wenn beide Vertrauen zueinander gefasst haben, können Themen, wie die Reflektion des bisherigen Lebenswegs, angesprochen werden. Hierzu gehört auch der Austausch mit einer erfahrenen Person zu persönlichen Stärken sowie unterschiedlichen Kompetenzen, die sowohl für die Karriere- als auch für die Persönlichkeitsentwicklung wichtig sind. Zu

den karrierefördernden Kompetenzen zählen, z. B. die Orientierung im Hinblick auf das Studium, das Aufzeigen von beruflichen Alternativen, in Netzwerke eingebunden zu werden, das Wissen zu verbessern.

Eine positive Einstellung zu Diversität befähigt die Teilnehmer/innen, in einen Dialog miteinander zu treten, Perspektiven auszutauschen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu entdecken. Die Dyade ist somit imstande, einen interkulturellen Lern- und Erfahrungsraum im Rahmen der Internationalisierungsbestrebungen der Hochschule zu erleben.

Dadurch, dass Mentor/in und Mentee sich gleichermaßen einbringen, d. h., keine Hierarchie in der Dyade herrscht und beide Verantwortung übernehmen, können migrationsspezifische Erfahrungen thematisiert werden und so eine Sensibilisierung für migrationsspezifische Aufstiegsbarrieren erreicht werden. Hierbei wird Chancengleichheit durch die eigene Biografie „begreifbar“ gemacht.

Lernen erfolgt konativ und affektiv im Rahmen eines vertrauensvollen Austausches in eigener Regie zwischen Mentee und Mentor/in. Der Dialog ergibt eine Plattform, um eine offene Haltung zu üben.

Ich habe mit meiner Mentee auch meinen Werdegang geteilt, sie wollte wissen, wie man sich in bestimmten Stationen entscheidet, also wie manche Entscheidungen gefällt werden. Sie ist sehr wissbegierig und interessiert. Ich habe ihr erzählt, wie ich meinen Weg gegangen bin [37].

Diese „geteilte“ Erfahrung findet außerhalb der Lehre statt und ist daher dem Ansatz des Lebenslangen Lernens in einem Prozess auf Augenhöhe zuzuordnen. Bei der geteilten Erfahrung geht es darum, dass im Rahmen der eigenen Biografie getroffene Entscheidungen besprochen (konative Ebene) bzw. aus dem Kontext heraus verstanden werden (affektive Ebene).

27.4.2.3 Fachbereichsübergreifendes Matching

Eine weitere Besonderheit des CCM ergibt sich aus der großen Breite der Fachbereiche (FB) an der HWR-Berlin. Die Geschichte und die unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen der Hochschule sind Ausdruck dieser Vielfalt vor Ort.

Die Mentees des FB 1 (Wirtschaftswissenschaften), FB 2 (Duales Studium) und FB 3 (Verwaltung) werden außerfachlich gematcht; am FB 4 (Rechtspflege und Recht im Unternehmen) und FB 5 (gehobener Polizeivollzugsdienst und Sicherheitsmanagement) werden die Tandems sowohl fachlich als und außerfachlich trainiert (Anzahl der Mentees pro Fachbereich siehe Tab. 27.1).

Bei beiden Matching-Ansätzen liegt der Schwerpunkt darauf, eine Dialog-und-Feedback-Kultur aus einer anderen Perspektive kennenzulernen, soziale Kompetenzen im Austausch zu vertiefen und Vertrauen zueinander zu fassen. Das fachliche Matching dient dem Ziel, Studierende an das Thema Heterogenität heranzuführen.

Das außerfachliche Matching sieht vor, dass Studierende mit Mentor/innen aus einer ihnen fremden Unternehmenskultur zusammengebracht werden, z. B. Studierende mit dem Schwerpunkt Marketing (aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften) mit einem/einer

Tab. 27.1 Anzahl der Mentees pro Fachbereich/Jahr

Fachbereich	2012	2013	2014	2015
1	17	22	18	17
2	0	0	2	2
3	10	7	5	7
4	1	3	2	2
5	1	3	9	1

Mentor/in aus dem Bereich Sicherheit. Im außerfachlichen Matching sind nicht „fachliche“ Fragestellungen, sondern z. B. Verhaltensweisen und Habitus (in der Berufspraxis) das Thema.

Beim fachlichen Matching werden Studierende mit Mentor/innen aus derselben Unternehmenskultur gematcht, z. B. Studierende aus dem Bereich Rechtspflege mit Mentor/innen mit einem juristischen Hintergrund. Im fachlichen Matching geht es darum, eine Unternehmenskultur kennenzulernen, in der sich die Studierenden später selbst bewegen werden (Technik/Polizei/Rechtspflege), um so vom impliziten Wissen der Mentor/innen auch hinsichtlich eines späteren Berufs zu profitieren.

Das fachbereichsübergreifende Matching ist ein Gewinn für die Hochschule, da Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten (Arbeitsbereiche) für die Mentor/innen und Fachkulturen für die Mentees gesammelt und erprobt werden können. Hierin ist eine Konkretisierung des Ansatzes „Knowledge in use“ zu sehen. Die Verbindung der Fachkulturen (der unterschiedlichen Fachbereiche) mit dem CCM ermöglicht es zudem, dass die Themen Internationalisierung und Chancengleichheit an weitere hochschulspezifische Einheiten, wie die Dekanate, die Lehrenden und die Verwaltung, weitergegeben werden können.

Die Wirtschaftswissenschaften sind eher in einem globalen Kontext verortet. Für die Hochschule heißt es hier, einerseits an die Internationalisierungsdebatte, andererseits an das Diversity Management in Unternehmen anzuknüpfen. Für die Fachbereiche Verwaltung, Recht und Sicherheit sind eher regionale Themen von Bedeutung, wie die interkulturelle Öffnung der Verwaltung [1] und die Chancengleichheit [6]. Für die Dualen Studiengänge des FB 2 sind beide Konnotationen möglich.

27.4.2.4 Bürgerschaftliches Engagement

Ein weiteres zentrales Anliegen des CCM ist die Vorbildfunktion der Mentor/innen als ehrenamtlich Tätige. In dieser Rolle sensibilisieren sie die Mentees für die Bedeutung von persönlichem Engagement auf ehrenamtlicher Basis [26, 27]. Hierbei geht es vor allem darum, Verantwortung zu übernehmen und „global citizenship“ vorzuleben. Diese Haltung des Weltbürgertums lässt sich im Ergebnis gut mit „becoming a person“ beschreiben.

Sowohl Mentee als auch Mentor/in können neben dem Mentoring an unterschiedlichen Aktivitäten im Rahmen des Bürgerschaftlichen Engagements der HWR Berlin teilnehmen und sich z. B. aktiv an der Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen des CCM-Programms beteiligen. Diese Aktivitäten neben

dem Studium weisen den Weg für Bildung als Kontinuum, also für Lebenslanges Lernen. Das Rahmenprogramm des CCM bietet die Möglichkeit, die jährliche Auftakt- und Abschlussveranstaltung, eine Fachtagung, ein Einführungsseminar für die Mentees, Stammtische für Mentees und Mentor/innen und/oder den jährlichen Tag des Engagements mitzugestalten. Den Mentees bietet dies erstmalig die Gelegenheit, Studierende aus anderen Fachbereichen kennenzulernen. Abgesehen vom CCM existieren kaum Gelegenheiten bzw. Aktivitäten, die eine fachbereichsübergreifende Annäherung fördern.

Die Mentees können darüber hinaus von den Netzwerken der Mentor/innen profitieren. Im Mentor/innen-Pool befinden sich zurzeit über 140 Personen und verschiedene Organisationen. Die Mentor/innen stammen in der Regel aus Unternehmen der freien Wirtschaft, aus Nicht-Regierungsorganisationen sowie aus Stiftungen von Wissenschaft und Politik, aus Bundes- oder/und Landesverwaltungen sowie aus der Polizei Berlin.

27.5 Fazit

Hochschulen im Wandel haben die Chance, an Globalisierungstrends Anschluss zu finden, indem sie auf sie reagieren. So können sie ihre Strukturen modernisieren und ihre Aufgaben an der Diversität ihrer Studierenden ausrichten. Die Rolle der Hochschule im Sinne des Bildungsauftrags besteht darin, die Bedürfnisse von Studierenden wahrzunehmen und sie darauf vorzubereiten, kompetent ihren eigenen Weg zu gehen. Der Sinn des Studiums besteht für viele Studierende zunächst einmal darin, sich zu orientieren und sich mit bestimmten Themen und Zielen auseinanderzusetzen. Das eigene Image mithilfe bestimmter Angebote wettbewerbsfähig zu machen, zieht viele Studierende zwar an und ist ein Indikator für Rankings. Für den Bildungsauftrag der Hochschulen reicht dies jedoch nicht aus.

Vielmehr streben Hochschulen heute danach, den Studierenden Kompetenzen zu vermitteln, die sie auf die globalen Herausforderungen einer multikulturellen, dynamischen Umwelt vorbereiten, und die Hochschule selbst zu einer Hochschule „in der Welt für die Welt“ [19] zu entwickeln.

Im vorliegenden Beitrag wurde die Meinung vertreten, dass Veränderung sowohl auf personeller als auch auf Organisationsebene möglich ist, indem die Einstellung gegenüber dem Wandel positiv beeinflusst wird. Hochschulen können sich dazu des Instrumentariums des Social Marketings bedienen, um bestimmte interne wie externe Zielgruppen über Veränderungen zu informieren und sie für den Wandel zu gewinnen. In diesem Zusammenhang profitiert die Hochschule von der Verbindung von Wissenschaft und Gesellschaft, weil sie Akteur/innen an sich bindet, die direkt oder indirekt den Wandel mitgestalten.

Das Cross Cultural Mentoring-Programm der HWR Berlin ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie Wandel gefördert werden kann. Hierzu wurde exemplarisch gezeigt, wie die HWR Berlin das Thema Internationalisierung angeht und Wissen vermittelt, das für eine globale Welt notwendig ist. Vertrauen im Kontext von Mentoringbeziehungen

wurde als wichtige emotionale Komponente erkannt, um Lernerfahrungen zu sammeln. Darüber hinaus wurden Bürgerschaftliches Engagement und Lebenslanges Lernen als neue Lernformen bestätigt, um außerfachliche Kompetenzen zu stärken und sich dem Ideal des Weltbürgertums anzunähern.

Literatur

1. Abgeordnetenhaus Berlin. (Hrsg.). (2012). Bericht zur Umsetzung des Gesetzes zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG) sowie der übrigen Bestimmungen des Gesetzes zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/0685 vom 22.11.2012. <http://www.parlamentberlin.de/ad0s/17/IIIPlen/vorgang/d17-0685.pdf>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
2. Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58. <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.27>. Zugegriffen: 18. Aug. 2014.
3. Barnett, R. (1997). *Higher education: A critical business*. Buckingham: Open University Press.
4. Barnett, R. (2000). University knowledge in an age of supercomplexity. *Higher Education*, 40, 409–422.
5. Bertelsmann Stiftung. (2012). *Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Internationaler Kulturdialog von der Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo*. Gütersloh.
6. Bertelsmann Stiftung. (Hrsg.). (2014). Weltoffen, bürgernah und kompetent! Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSU/Publikationen/imported/leseprobe/LP_978-3-86793-504-3_1.pdf. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
7. Brandalise, E., & Schuchert-Güler, P. (2013). „Wir „tun“ Gesellschaft und Wissenschaft zusammen!“. In P. Polenz & A. Oppermann (Hrsg.), *Exzellenz-Pakt Lehre: Rückblicke auf die 13. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung Berliner und Brandenburger Hochschulen (24./25. Mai 2012) (Reihe Qualität, Evaluation, Akkreditierung, S. 75–81)*. Berlin: UVW Universitätsverlag.
8. Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic press.
9. Cohen, G., & Steele, C. (2002). A barrier of mistrust. How negative stereotypes affects cross race mentoring. In A. Joshua (Hrsg.), *Improving academic achievement* (S. 303–327). Amsterdam: Elsevier Science. http://www.achievementseminars.com/seminar_series_2004_2005/readings/Cohen.pdf. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
10. Dix, M., & Hagemann, K. (2015). Neue Horizonte für Frauen. *Spezial Öffentlicher Dienst*, 17(6), 58–61.
11. Ehmsen, S. (2010). Die Vielfalt gestalten – Diversity an Hochschulen. In E. M. Dombrowski & A. Ducki (Hrsg.), *Schriftenreihe Gender-und Technikzentrum (GuTZ)* (Bd. 3, S. 1–19). Berlin: Beuth Hochschule für Technik.
12. Elkana, Y., & Klöpper, H. (2012). *Die Universität des 21. Jahrhunderts. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft*. Hamburg: Edition Körber Stiftung.
13. Fischer, G., & Wiswede, L. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg.
14. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
15. Forum Mentoring. (Hrsg.). (2014). Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft. http://www.forum-mentoring.de/index.php/mentoring_top/mentoring/formen-von-mentoring/. Zugegriffen: 7. Mai 2015.

16. Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
17. Güttler, P. (2000). *Sozialpsychologie: Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen* (3. überarb. u. stark erw. Aufl.). Oldenburg: Wissenschaftsverlag.
18. Hochschulrahmengesetz (HRG). (2004). <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
19. Hochschulrektorenkonferenz (HRK). (2008). Die Deutschen Hochschulen in der Welt und für die Welt, Internationale Strategie der Hochschulrektorenkonferenz, Grundlagen und Leitlinien, Entschließung der Mitgliederversammlung. http://www.hrk.de/de/download/dateien/Internationale_Strategie_der_HRK_2_12.pdf. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
20. Hof, C. (2009). *Lebenslanges Lernen. Eine Einführung* Stuttgart.
21. Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring*. Wiesbaden: Springer.
22. Humboldt Universität. (Hrsg.) (2011). Weiterbildung zur Mentorin für Studentinnen mit nicht akademischer Herkunft. <https://www.hu-berlin.de/de/career-center/kurse/wintersemester/wintersemester-2011-12/von-frau-zu-frau-begleitkurs-fuer-mentorinnen>. Zugegriffen: 29. Febr. 2016.
23. HWR Berlin. (2015a). Neuigkeiten vom 15.10.15. Die Verleihung des DAAD-Preises, Studium als Chance. <http://www.hwr-berlin.de/aktuelles/neuigkeiten/einzelsicht/daad-preis-zum-9-mal-an-der-hwr-berlin/>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
24. HWR Berlin. (2015b). Neuigkeiten vom 12.11.15. Das „Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“. <http://www.hwr-berlin.de/aktuelles/neuigkeiten/einzelsicht/frauenfoerderung-im-wissenschaftsbereich/>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
25. HWR Berlin. (2015c). Neuigkeiten vom 13.11.15. Die HWR Berlin unterstützt bundesweite Aktion. <http://www.hwr-berlin.de/aktuelles/neuigkeiten/einzelsicht/die-hwr-berlin-unterstuetzt-bundesweite-aktion/>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
26. HWR Berlin. (2016a). Cross cultural mentoring. <http://www.hwr-berlin.de/service/cross-cultural-mentoring-programm/>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
27. HWR Berlin. (2016b). Cross cultural mentoring. <http://www.hwr-berlin.de/service/cross-cultural-mentoring-programm/buergerschaftliches-engagement/>. Zugegriffen: 7. Mai 2015.
28. Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204.
29. Koschmieder, K.-D., & Braun, P. (2010). *Leitbild Lehre – eine Grundlage*. Jena: Universität Jena.
30. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten* (9. Aufl.). München: Vahlen.
31. Kuß, A., & Tomczak, T. (2007). *Käuferverhalten*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
32. Meffert, H. (2007). Zusammenfassung des Vortrags auf der CHE-Consult-Tagung vom 15.01.2007. In H. Meffert, & D. Müller-Böling (Hrsg.), *Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb – Dokumentation der Tagung vom 15.01.2007*. (Kooperation mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Arbeitspapier, 98, 2–7). http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing_07_AP98.pdf. Zugegriffen: 25. Juli 2012.
33. Mentee, Interview am 15.12.15.
34. Mentee, Interview am 21.12.15.
35. Mentorin, Interview am 17.12.16.
36. Müller, U., & Kellmer, A. (2011). *Bildungshintergrund der Studierenden an der UDE Ergebnisse der großen UDE-Studierendenbefragung*. Duisburg: Universität Duisburg Essen.
37. Nazarkiewicz, K., & Krämer, G. (2012). *Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH.

38. Pask, R., & Joy, B. (2007). *Mentoring-Coaching. A guide for educational professionals*. McGraw-Hill: Open University Press.
39. Petersen, L.-E., & Six-Materna, I. (2006). Stereotype. In H. W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 415–423). Göttingen: verlag.
40. Petersen, L.-E., & Six-Materna, I. (2008). *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. Weinheim: Beltz.
41. Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 124–161. https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aeechterhoff/wintersemester2011-12/vorlesungskommperskonflikt/petty_cacioppo_elm_advexpsoecpsy_buchkapitel1986.pdf. Zugegriffen: 28. Aug. 2015.
42. Ragins, B. (2002). Understanding diversified mentoring relationships: definitions, challenges and strategies. In D. Clutterbuck & B. Ragins (Hrsg.), *Mentoring and diversity: An international perspective* (S. 23–53). New York: Butterworth.
43. Rhoads, R., & Szelényi, K. (2011). *Global citizenship and the university. Advancing social life and relations in an interdependent world*. Stanford: Stanford University Press.
44. Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In M. J. Rosenberg et al. (Hrsg.), *Attitude organization and change* (S. 1–14). New Haven: Yale University Press.
45. Rüchardt, C. (1990). Der Bildungsauftrag der Universität. *Freiburger Universitätsblätter*, 108, 17–23. www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/3189/pdf/Ruechardt_Der_Bildungsauftrag_der_universitaet.pdf. Zugriffe: 29. Juni 2012.
46. Sassenberg, K., & Moskowitz, G. B. (2005). Don't stereotype, think different! Overcoming automatic stereotype activation by mindset priming. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(5), 506–514.
47. Schuchert-Güler, P. et al. (2012). Cross-Cultural-Mentoring- Konzept, Umsetzung und Ergebnisse an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. In H. Paschen & A. Rakhochkina (Hrsg.), *Intergeneratives Lernen. Bildung und Erziehung* 65(3), 309–330.
48. Simons, M., & Masschelein, J. (2009). Toward the idea of a world university. *Interchange*, 40 (1), 1–23. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10780-009-9087-2#page-1>. Zugegriffen: 16. Febr. 2016
49. Straub, J. (2010). Lerntheoretische Grundlagen. In A. Weidemann, J. Straub, & S. Nothnagel (Hrsg.), *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz* (S. 31–98). Bielefeld: Transcript.
50. Weidemann, A., & Straub, J. (2010). *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz*. Bielefeld: Transcript.
51. Wissenschaftsrat. (2006). *Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem*. Berlin: Wissenschaftsrat.
52. Wissenschaftsrat. (2015). Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über große gesellschaftliche Herausforderungen, Positionspapier, Drs. 4594-15, Stuttgart.

Über die Autorinnen



Prof. Dr. Pakize Schuchert-Güler Promotion an der Freien Universität Berlin am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften im Jahr 2000. Seit 2004 Professorin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Die Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Analyse von Interaktionsprozessen und die Relevanz von Konstrukten der Konsumforschung für gesellschaftspolitische Fragestellungen. Einen großen Raum innerhalb der Forschungsaktivitäten nimmt die Analyse der Verbindung zwischen Einstellungstheorie und der Diversity Forschung/Praxis ein.



Elena Brandalise M.A. Europäische Ethnologie in Berlin und Liverpool (2003), Master in Business Administration and Change Management in Bielefeld und Hamburg (2013).

Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Öffnung der Berliner Verwaltung, partizipative Führung in gemeinnützigen Interessenvertretungen, Hochschule als lernende Organisation, Mentoring.

Cross Mentoring in der Wissenschaft – Das Beispiel mentoring³ der Universitätsallianz Ruhr

28

Renate Petersen, Helga Rudack und Anke Kujawski

Zusammenfassung

„Cross Mentoring“ bezeichnet in der Wissenschaft ein Format, in dem Hochschulen in Kooperation ein Mentoring-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses anbieten. Mentees und Mentor_innen aus den jeweils beteiligten Hochschulstandorten werden für die begrenzte Dauer der Programmlaufzeit zusammengeführt. Das hochschulübergreifende Mentoring ermöglicht durch einen intensiven Austausch sowohl den Nachwuchswissenschaftler_innen als auch den Mentor_innen einen Blick über den Tellerrand des eigenen Wissenschaftsstandorts hinaus. Jenseits dieser Grenze können Strukturen und Spielregeln mit einem Blick von außen (kritisch-konstruktiv) betrachtet werden. Darüber hinaus bietet das Cross Mentoring für die teilnehmenden Mentees eine ideale Plattform zum Aus- und Aufbau eines regionalen Netzwerks von Nachwuchswissenschaftler_innen. Am Beispiel der Hochschulkooperation in der Universitätsallianz Ruhr wird Cross Mentoring in der Wissenschaft detailliert vorgestellt.

R. Petersen (✉)
Duisburg, Deutschland
E-Mail: rene.petersen@uni-due.de

H. Rudack
Bochum, Deutschland
E-Mail: helga.rudack@rub.de

A. Kujawski
Dortmund, Deutschland
E-Mail: anke.kujawski@tu-dortmund.de

28.1 Einleitung

Im Hinblick auf die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Hochschulen spielen Profilbildung, Qualitätssicherung und Nachwuchsförderung eine strategisch entscheidende Rolle zur nachhaltigen Sicherung international wettbewerbsfähiger Spitzenforschung. Es ist eine zentrale Herausforderung, Potenziale zu erschließen und den wissenschaftlichen Nachwuchs als wesentlichen Träger von Innovation zu fördern. Diese Förderung ist unter besonderer Berücksichtigung der Chancengleichheit von Frauen Querschnittsaufgabe des Bundes und der Länder [2].

Zunächst stellt sich die Frage, wie eine Entscheidung für eine akademische Laufbahn getroffen werden kann. Was gehört zu einer wissenschaftlichen Karriere in der jeweiligen Fachkultur? Was wird von jungen Nachwuchswissenschaftler_innen erwartet? Wie bildet sich eine Kontur eines individuellen Forschungsprofils heraus? Wodurch werden Wissenschaftler_innen in der Fachcommunity sichtbar? Wie wird ein wissenschaftliches Netzwerk aufgebaut?

Wissenschaft und Forschung werden zunehmend in internationalen und interdisziplinären Teams mit hoher Drittmittelförderung organisiert. Das bedeutet, dass Nachwuchswissenschaftler_innen neben ihrer fachwissenschaftlichen Ausbildung in großem Maße Management- und Leitungskompetenzen für die Forschung erwerben müssen. Sie sollen dazu befähigt werden, Projekte zu initiieren und zu organisieren, Forscherteams aufzubauen und zu leiten, die Inhalte und Ergebnisse ihrer Arbeit dazustellen und den Wissenstransfer bis zur Umsetzung zu begleiten. Wie bereitet eine Universität ihren Nachwuchs darauf vor?

Mentoring soll Antworten auf die eingangs gestellten Fragen finden, den Beteiligten durch das Cross Mentoring-Format einen Blick über den Tellerrand des eigenen Standortes ermöglichen und durch Informationstransfer einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der beteiligten Hochschulen leisten. Für die Nachwuchsförderung werden damit Wissensressourcen zur Lebens- und Karrieregestaltung erschlossen und systematisch genutzt, die über formale Aus- und Weiterbildungsmethoden kaum erschließbar sind.

Mit Mentoring werden Maßnahmen implementiert, die die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen mittel- bis langfristig ausgleichen.

Seit den 1990er Jahren hat das Instrument Mentoring als gezielte gleichstellungspolitische Maßnahme an Hochschulen auf verschiedenen Ebenen der Qualifizierung weite Verbreitung gefunden. Während zunächst zahlreiche Formate an Schülerinnen, Studentinnen und Absolventinnen der naturwissenschaftlich-technischen Studiengänge adressiert waren, um der Unterrepräsentanz von Frauen in diesen Bereichen entgegenzuwirken, wurden weitere Programme für High Potentials aller Fachbereiche aufgelegt, die den Berufseinstieg in Wirtschaft oder Wissenschaft vorbereiten und begleiten sollen [13]. Dank der breiten Institutionalisierung des Chancengleichheitsgedankens richten sich die meisten Mentoring-Programme in der Wissenschaft ausschließlich an Frauen. Die Universität hat ihrerseits ein Interesse an der Generierung von Strukturen, die das große Innovationspotenzial von Frauen mit dem Ziel, das Wissenschaftsfeld um neue Themen

und Perspektiven zu bereichern, einbinden. Mentoring befindet sich an der Schnittstelle zwischen individueller Karriereförderung, Personal- bzw. Organisationsentwicklung und Gleichstellungspolitik.

Nach einem kurzen Überblick über aktuelle Cross Mentoring-Programme in Deutschland wird am Beispiel des hochschulübergreifenden Konzeptes der Universitätsallianz Ruhr (UAR), zu der die Ruhr-Universität Bochum, die TU Dortmund und die Universität Duisburg-Essen gehören, das „mentoring³⁴“-Programm für Doktorandinnen und Postdoktorandinnen detailliert vorgestellt.

Dieses Programm ist ein Modul des umfassenden Karriereentwicklungsprogramms für den wissenschaftlichen Nachwuchs der drei Universitäten im Ruhrgebiet: ScienceCareerNet Ruhr (SCNR).

28.2 Mentoring im Rahmen von Hochschulkooperationen in Deutschland

Mentoring-Formate in der Wissenschaft, die nicht auf eine Organisation beschränkt sind, sondern im Rahmen von regionalen Hochschulkooperationen gemeinsam getragen und übergreifend angeboten werden, stellen derzeit eine Besonderheit dar. Dies können z. B. Kooperationen aller Universitäten und/oder Fachhochschulen eines Bundeslandes oder Zusammenschlüsse von Hochschulen einer bestimmten Region sein. Es handelt sich bei den aktuell in der Bundesrepublik existierenden regionalen Mentoring-Formaten, um Maßnahmen zur Förderung von Akademikerinnen, wobei die Zielgruppen unterschiedlich sein können.

Bevor beispielhaft das Cross Mentoring-Konzept der Ruhrregion detailliert vorgestellt wird, soll eine kurze Darstellung praktizierter Regionalformate erfolgen, die die Unterschiedlichkeit hervorhebt.

Bereits im Jahr 1998 wurden in Hessen hochschulübergreifende Programme initiiert. Eine Ausweitung erfolgte ab dem Jahr 2001 sukzessive auf alle Universitäten und Fachhochschulen für die Zielgruppe der Studentinnen und Doktorandinnen der MINT-Fächer. Inzwischen kooperieren alle Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaft, um die Karrieren von Frauen konzentriert und nachhaltig zu fördern. Außerdem konnten Kooperationen mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen aufgebaut werden.

Für zwei weitere regionale Mentoring-Programme an hessischen Universitäten steht die gezielte Förderung von Doktorandinnen aller Fächer sowie von PostDocs und Habilitandinnen auf dem Weg zur Professur im Fokus. Ab 2016 werden diese hochschulübergreifenden Mentoring-Programme mit dem Ziel der Synergienbildung zu einer gemeinsamen Mentoring-Förderstruktur für Frauen an hessischen Hochschulen gebündelt und von inzwischen elf Universitäten und Fachhochschulen gemeinsam getragen und finanziert. Dies ermöglicht die gezielte Förderung in den entscheidenden Statuspassagen der beruflichen Entwicklung vom Studium bis zur Professur bzw. Führungsposition in Wissenschaft und Wirtschaft. Die Koordination erfolgt durch eine Geschäftsstelle mit Sitz an einer der Hochschulen.

In Baden-Württemberg existiert ebenfalls schon seit dem Jahr 1998 ein bundeslandweites Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur, d. h., es richtet sich an Privatdozentinnen, Juniorprofessorinnen, Habilitandinnen, Postdoktorandinnen und Doktorandinnen. Das Angebot wird von der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den dortigen Hochschulen initiiert und von einer zentralen Geschäftsstelle koordiniert und durchgeführt.

Eine exzellenz- und gleichstellungsorientierte Nachwuchsentwicklung fördern in Berlin die Technische Universität Berlin, die Humboldt-Universität und die Freie Universität gemeinsam seit dem Jahr 2004. Für bereits hoch qualifizierte Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur bieten sie ein hochschulübergreifendes Mentoring-Programm zur Professionalisierung von Frauen in Forschung und Lehre an.

Das an dieser Stelle zu nennende Cross Mentoring-Programm der Universitätsallianz Ruhr wird im folgenden Kapitel detailliert vorgestellt.

Grundsätzlich sollen Cross Mentoring-Formate die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen, was gewisse Risiken bergen kann. Durch ein umsichtiges Steuerungs- und professionelles Kooperationsmanagement werden Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse der Beteiligten moderiert, um die angestrebten gemeinsamen Ziele zu erreichen.

In der Regel bildet ein Kooperationsvertrag zwischen den beteiligten Hochschulen nach Abschluss des Aushandlungsprozesses die formale Grundlage der Zusammenarbeit. Hierfür haben sich die Partner_innen auf Ziele, Erfolgsindikatoren und Rahmenbedingungen, wie Steuerung und Finanzierung, geeinigt. Darüber hinaus wird die Regelung über die Anzahl der Teilnehmenden pro Standort in die Vereinbarung aufgenommen.

Eine zentrale Lenkungsgruppe entscheidet über den Ressourcenrahmen, das Controlling und die Besetzung der Koordination. Zur Beratung in strategischen und fachlichen Fragen ist ein aus Professor_innen bestehendes Gremium sinnvoll, das in Abgrenzung von der Steuerungsgruppe aus unabhängigen Personen besteht, die nicht in der Rolle der Entscheider_innen und Träger_innen sind.

Die operativen Koordinationsaufgaben, wie die Erstellung der detaillierten Konzeption, ihre Durchführung und Weiterentwicklung sowie Öffentlichkeitsarbeit und ggfs. Fundraising, übernehmen Programm-Manager_innen. Eine personelle Präsenz an jeder Hochschule ist zur Ansprache der Teilnehmerinnen vor Ort empfehlenswert. Je nach regionaler Ausdehnung der Kooperation besteht eine Herausforderung darin, dass die Veranstaltungen des Mentoring-Rahmenprogramms, die Seminare und Netzwerktreffen auf die verschiedenen Hochschulen verteilt stattfinden [10].

28.3 Das Beispiel mentoring³ der Universitätsallianz Ruhr

In der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses geht die Universitätsallianz Ruhr mit dem Programm „mentoring³“ einen gemeinsamen Weg. Die drei Universitäten der Ruhrregion haben das Ziel, die Potenziale und Kompetenzen hoch

qualifizierter Doktorandinnen und Postdoktorandinnen zu stärken, die aktive Planung ihrer wissenschaftlichen Laufbahn zu forcieren und sie auf Führungsaufgaben in universitärer und außeruniversitärer Forschung vorzubereiten. mentoring³ soll darüber hinaus durch seine interdisziplinäre Struktur den Aufbau eines die drei Hochschulen übergreifenden Netzwerkes von Nachwuchswissenschaftlerinnen fördern.

Nachfolgend wird zunächst die Entstehung der Mentoring-Kooperation nachgezeichnet und das Konzept mit seinen Programm-Modulen, der organisatorischen Anbindung und der Leitungsstruktur vorgestellt. Einem Blick auf die Zielgruppe der Doktorandinnen und Postdoktorandinnen folgt die Darstellung der Besonderheiten einer Wissenschaftskarriere in den gewählten Fächergruppen Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften. Hieraus ergeben sich die Ziele für die Teilnahme am Mentoring. Da neben den Benefits für Nachwuchswissenschaftlerinnen auch für Mentor_innen und für die Institution Gewinne zu erwarten sind, werden diese ebenfalls hervorgehoben. Der durch die hochschulübergreifende Vernetzung im Cross Mentoring entstehende Mehrwert wird anschließend dargestellt.

28.3.1 Entstehung der Mentoring-Kooperation

Die Idee zur Durchführung eines Cross Mentoring-Projektes wurde im Jahre 2004 von den Gleichstellungsbeauftragten der drei beteiligten Universitäten der Ruhrregion entwickelt (siehe Abb. 28.1). Das Ministerium für Wissenschaft und Forschung NRW genehmigte aus Mitteln des Hochschulwissenschaftsprogramms (HWP) einen Förderantrag, um die Implementierung eines Mentoring-Programms zur Qualifizierung hoch motivierter weiblicher Doktorandinnen an allen drei Standorten zu unterstützen.

Es entstand eine Organisationsstruktur, in der alle Hierarchieebenen der Hochschule einbezogen sind: Um die große Bedeutung des ersten gemeinsamen Projektes für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs hervorzuheben, wurden die drei Rektoren ausdrücklich als Projektverantwortliche genannt. Diese Unterstützung durch die jeweiligen Hochschulleitungen war entscheidend für die Akzeptanz eines innovativen Projektes, das Professor_innen und Nachwuchswissenschaftler_innen als Zielgruppe fokussiert. Erstmals wurden Professor_innen durch ein strukturiertes Programm als Mentor_innen mit dem Ziel der überfachlichen Karriereberatung angesprochen. Diese Leistung gehörte bisher ausschließlich dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs.

mentoring³ wurde bei der Gleichstellungsbeauftragten des jeweiligen Standortes angesiedelt und personell mit einer Koordinatorin ausgestattet. Voraussetzung für ein funktionierendes Cross Mentoring ist eine verlässliche Kooperation mit einem für alle Standorte einheitlichen Konzept unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachkulturen. Für die Wissenschaftskarriere sind die Fachkulturen ausschlaggebend. Deshalb werden fachspezifische Mentee-Gruppen gebildet. Organisatorisch wird diese inhaltliche Voraussetzung genutzt, um die Fächergruppen auf die drei Universitätsstandorte aufzuteilen. Die Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften werden am Standort



Abb. 28.1 Universitätsallianz Ruhr

Duisburg-Essen, die Naturwissenschaften am Standort Bochum und die Ingenieurwissenschaften am Standort Dortmund koordiniert. Für die Mentees hat dies den Vorteil, in der eigenen Scientific Community mit Teilnehmerinnen von den drei Standorten eine Gruppe zu bilden.

Nach einer gemeinsamen Konzeptionsphase erfolgte der Programmstart 2005 mit den ersten drei Mentoring-Gruppen in den Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, den Naturwissenschaften und den Ingenieurwissenschaften. In der Pilotphase wurde an jedem Universitätsstandort ein Symposium durchgeführt, bei der die drei Universitätsleitungen vertreten waren. Die erfolgreiche Kooperation der Gleichstellungsbeauftragten im mentoring³-Projekt bestand nach der Pilotphase fort. Das Programm wurde im Anschluss an die Drittmittelförderung dauerhaft implementiert. Heute ist mentoring³ ein Modul im ScienceCareerNet Ruhr, dem umfangreichen gemeinsamen Karriereentwicklungsprogramm der UAR.

28.3.2 Organisatorische Anbindung

mentoring³ ist als Modul von ScienceCareerNet Ruhr (SCNR) dem Forschungsrat der Universitätsallianz Ruhr zugeordnet. Dieser besteht aus den drei Prorektoren für Forschung und jeweils vier Professor_innen pro Universität, die von den Rektoraten benannt werden.

Die mentoring³-Koordinationsstellen sind in den jeweiligen Hochschulen in unterschiedlichen Organisationseinheiten angesiedelt: An der Ruhr-Universität in der Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung, an der Universität Duisburg Essen im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung und an der Technischen Universität Dortmund in der Stabsstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt. Diese unterschiedliche Ansiedlung spiegelt insgesamt die Vielfalt der Anbindung von Mentoring-Programmen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen wider und stellt somit ein typisches Beispiel dar.

28.3.3 Partizipative Leitung und dezentrale Koordination

Verantwortlich für die konkrete Umsetzung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung ist die SCNR-Lenkungsgruppe, bestehend aus den Leiterinnen der vorgenannten Einrichtungen und den Vor-Ort-Koordinatorinnen. Dieses Modell einer partizipativen Leitung und einer dezentralen Koordination ermöglicht es, dass alle drei beteiligten Hochschulen gleichermaßen an der grundlegenden Ausrichtung mitwirken und die Abstimmung der einzelnen Bausteine zur Erzielung eines deutlichen Mehrwerts steuern. Die Programmkoordinatorinnen können flexibel auf die jeweiligen Notwendigkeiten der einzelnen Maßnahmen reagieren.

An jedem Standort begleitet ein aus mehreren Professor_innen bestehendes Gremium als Expert_innen-Rat des jeweiligen Fachschwerpunktes die Arbeit der Programm-Koordinatorinnen, damit die Besonderheiten der wissenschaftlichen Karrierewege in ihrer Fachkultur im Mentoring-Konzept adäquat Berücksichtigung finden (siehe Abb. 28.2).

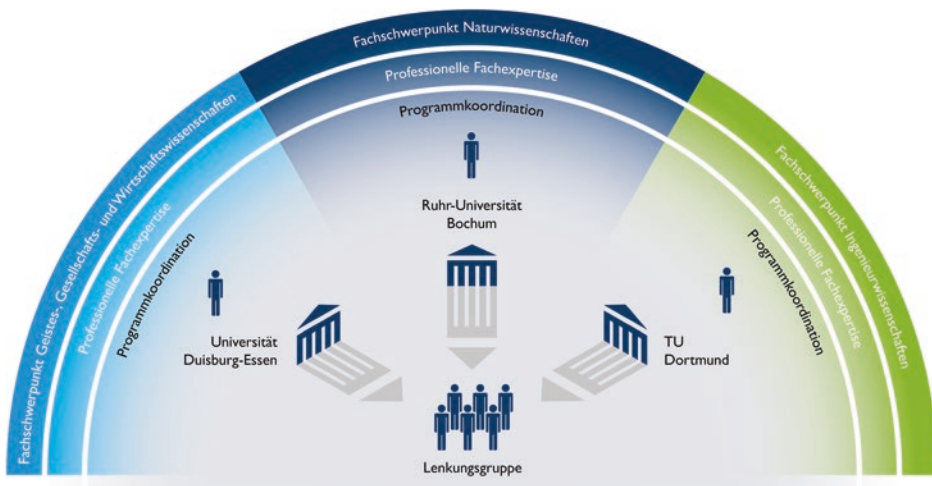


Abb. 28.2 Organisationsstruktur

Die Institutionalisierung der Expert_innen erhöht die Akzeptanz innerhalb der Universität. Fachkompetenz wird mit Mentoring- und letztlich mit Personalentwicklungskompetenz zusammengeführt.

28.3.4 Konzept

mentoring³ ist als formales und modular aufgebautes Programm konzipiert und besteht aus den Bausteinen Mentoring, Training und Networking. Es wird in wechselndem Turnus für Promovendinnen und weibliche Postdocs/Habilitandinnen ausgeschrieben und hat jeweils eine Laufzeit von 24 Monaten. mentoring³ richtet sich ausschließlich an den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs und unterscheidet sich hierin von den anderen Modulen des SCNR. Es soll langfristig der „leaky pipeline“, also der im weiteren Karriereverlauf stetig abnehmenden Zahl von Frauen entgegenwirken und sukzessive die Anzahl der Professorinnen erhöhen. Als Wissenschaftsmentoring hat es zum Ziel, Doktorandinnen sowie Postdoktorandinnen und Habilitandinnen durch den Kontakt zu Professor_innen sowie zu Wissenschaftler_innen und Führungskräften aus außeruniversitärer Forschung das Berufsziel „Wissenschaftlerin“ näher zu bringen und zu konturieren. Das Programm soll eine Orientierung hinsichtlich der Entscheidung bieten, ob der Weg in die Wissenschaft der richtige ist und welche Besonderheiten im Rahmen akademischer Karrierewege zu berücksichtigen sind. Zwar hat jede wissenschaftliche Disziplin eigene Spezifika, als gemeinsame Besonderheit des Wissenschaftssystems sollte jedoch berücksichtigt werden, dass es außerhalb der Professur an der Hochschule wenige Stellenkategorien gibt. Eine Wissenschaftskarriere ist daher von vielen Unsicherheiten und Risiken begleitet, die sich zudem zu einem Zeitpunkt im Lebenslauf ergeben, in dem sich für viele die Frage der Familiengründung stellt. Mit der geringen Planbarkeit und Verlässlichkeit begründen viele Frauen ihre Entscheidung gegen eine Laufbahn im Wissenschaftsbereich.

mentoring³ unterscheidet sich als formales Mentoring-Programm von traditionellen informellen Förderbeziehungen im Wissenschaftsbereich, die eher eine abhängige Meister-Schüler-Beziehung als einen Austausch auf Augenhöhe beschreiben und keinen transparenten Zugang bieten. Das mentoring³-Konzept entspricht den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e. V., dem Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft [4].

28.3.4.1 Programm-Module

Im Folgenden werden drei Programm-Module – Mentoring, Seminarprogramm (Training) und Networking – näher beschrieben.

28.3.4.1.1 Mentoring

mentoring³ zielt darauf ab, Potenziale und Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen zu fördern und unterstützt die aktive Planung der wissenschaftlichen Laufbahn. Das Programm beinhaltet zwei Mentoring-Formate: Ein One-to-one-Mentoring, bei dem

die persönliche Beziehung zwischen Mentee und Mentor_in und ein hierarchiefreier Austausch im Mittelpunkt stehen. Als Mentor_innen fungieren Professor_innen und Wissenschaftler_innen, die in vertrauensvollen Gesprächen relevantes und informelles Erfahrungs- und Handlungswissen über Strukturen und Prozesse im Wissenschaftsbetrieb und in der außeruniversitären Forschung vermitteln und bei der Entwicklung einer individuellen Karrierestrategie unterstützen. Zudem erweitern sie das Kontaktnetz ihrer Mentees. Die Bewerberinnen sind in der Phase des Matchings aktiv in die Suche nach einer Mentor_in einbezogen und machen konkrete Vorschläge, mit wem sie im Rahmen des Programms zusammenarbeiten möchten. Es existiert kein Pool von Mentor_innen, auf den zurückgegriffen wird, wie dies häufig im Cross Mentoring von Unternehmen der Fall ist. Vielmehr entwickelt jede Mentee mit Unterstützung der Koordinatorinnen eigene Kriterien, auf deren Basis sie dann selbstständig nach geeigneten Personen recherchiert und Vorschläge einreicht. Auf diesem Wege werden bereits in dieser Phase Vorstellungen, Erwartungen und Ziele konkretisiert. Unabdingbar ist jedoch, dass ein Bezug zur Wissenschaft besteht. Die Kontakt-Anfrage der Mentor_innen erfolgt zentral über die Projektkoordination. Das Mentoring ersetzt dabei in keiner Weise die fachliche Betreuung der wissenschaftlichen Qualifikationsarbeit, sondern ergänzt diese um eine davon unabhängige Komponente.

Daneben bietet mentoring³ eine Basis für die Bildung von Peer-Mentoring-Gruppen, da jeder Jahrgang zusätzlich in Kleingruppen (Peergroups) eingeteilt wird, die sich selbstständig organisiert zu gegenseitigem Austausch und kollegialer Beratung treffen.

28.3.4.1.2 Seminarprogramm

Zu jedem Mentoringdurchlauf gehört ein eigenes Seminarprogramm, das auf die Aneignung und Entwicklung überfachlicher Kompetenzen in der Wissenschaft abzielt. In der Konzeption werden sowohl die spezifische Zielgruppe als auch die jeweilige Fachkultur berücksichtigt. Die Abstimmung der einzelnen Themen und Inhalte erfolgt mit den Teilnehmerinnen jedes Jahrgangs gemeinsam. Eine hohe Relevanz haben Themen wie Team- und Projektmanagement sowie Führungsverhalten, Konfliktmanagement, Verhandlungsstrategien und Drittmittelakquise. Daneben umfasst das Programm stets einen Einführungsworkshop zur Vorbereitung auf den Mentoringprozess, eine Zwischenbilanz und einen Abschlussworkshop. Zudem begleiten die Koordinatorinnen die Mentoring-Tandems während der gesamten Programmlaufzeit.

28.3.4.1.3 Networking

Neben dem Seminarprogramm werden Netzwerktreffen für den gesamten Jahrgang veranstaltet, die einen Austausch zu relevanten Themen der Wissenschaftskarriere ermöglichen. Als Gastreferent_innen werden zu diesen Treffen häufig Expert_innen eingeladen, die ihr Erfahrungswissen zu angefragten Themen zur Verfügung stellen. Diese Veranstaltungen, wie auch die Kleingruppentreffen, dienen der Vernetzung untereinander und bieten die Möglichkeit, Chancen und Vorteile des karriererelevanten Networkings niedrigschwellig zu erproben. Programmstruktur siehe nachfolgende Grafik (Abb. 28.3).

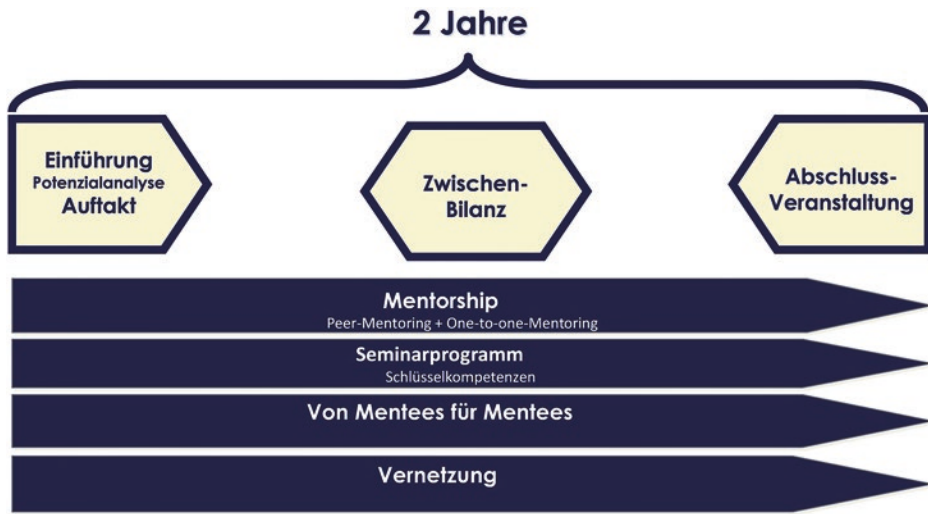


Abb. 28.3 Programmstruktur

28.3.4.2 Bewerbung und Auswahlverfahren

Jede Programmrunde wird an den drei beteiligten Universitäten öffentlich ausgeschrieben. Voraussetzung für eine Bewerbung ist, dass die Interessentinnen an einer der drei UAR-Hochschulen promovieren bzw. als Postdoc oder Habilitandin beschäftigt sind. Sie durchlaufen ein zweistufiges Verfahren: Einer schriftlichen Bewerbung folgt ein mündliches Auswahlgespräch, in dem sowohl die persönliche Motivation für die Teilnahme am Programm als auch Ziele und Erwartungen an die Mentorin bzw. den Mentor thematisiert werden.

28.3.5 Zielgruppen

An den Universitäten der Ruhrregion startet mentoring³ im Zweijahresrhythmus im Wechsel für Doktorandinnen sowie Habilitandinnen/Postdocs. Das Programm hat sowohl eine zielgruppen- als auch eine fachgruppenspezifische Ausrichtung. Diese Fokussierung berücksichtigt einerseits Spezifika der jeweiligen Fachkulturen und wird andererseits den unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Qualifikationsstufen innerhalb der Wissenschaftskarriere gerecht. Im Mentoring sollen neuralgische Punkte auf dem Weg zur Professur identifiziert und berufliche Strategien entwickelt werden, um die Statuspassagen erfolgreich zu bewältigen.

28.3.5.1 Doktorandinnen

Bereits in der Promotionsphase werden die Weichen für die weitere berufliche Laufbahn gestellt. Die Dissertation ist implizite Voraussetzung für alle weiteren Karriereoptionen

in der Wissenschaft und für viele Aufstiegswege außerhalb dieses Feldes. Es ist notwendig, exzellente Nachwuchswissenschaftlerinnen bereits in dieser Qualifikationsphase durch eine kompetente Begleitung zu unterstützen und für den Verbleib in der Wissenschaft zu gewinnen.

Die Dissertation stellt den wissenschaftlichen Nachwuchs vor unterschiedliche Herausforderungen, auf die er in der Regel nicht ausreichend vorbereitet ist. So ist diese Qualifikationsphase oft wenig bis gar nicht standardisiert, und das Prinzip der Bestenauslese erzeugt einen hohen Leistungsdruck. Es fehlt häufig das Umsetzungswissen zur Erfüllung der bekannten Leistungsindikatoren (Vorträge auf Konferenzen und Tagungen, Publikationen, Auslandsaufenthalte, Einwerbung von Drittmitteln). Promovierende haben die Aufgabe, selbstständig und eigenverantwortlich Forschungsleistungen zu erbringen und sind gleichzeitig im Rahmen des hierarchischen Verhältnisses zur Promotionsbetreuer_in von individueller Förderung und Unterstützung abhängig. Beaufaÿs zeigte bereits 2003 in einer Forschungsarbeit, dass wissenschaftliche Leistung nur durch ein Umfeld und durch Akteur_innen wirkt, denen diese Leistung präsentiert wird und von denen sie anerkannt wird [1]. Das bedeutet, dass Leistung immer in Abhängigkeit zur Person beurteilt wird. Hierfür ist Vernetzung wichtig, die gleichzeitig perspektivisch die Grundlage für künftige Kooperationen bildet. Für viele Frauen ist die finale Entscheidung für einen weiteren wissenschaftlichen Aufstieg im Anschluss an die Promotion von vielen Unwägbarkeiten geprägt. Zunächst stellt die Fertigstellung der Dissertation das vorrangige Ziel dar. Klinkhammer interpretiert eine bewusste Zurückhaltung im Hinblick auf die Markierung des Berufswunsches ‚Professorin‘ einerseits als „psychosozialen Schutz“ und andererseits als „Abwehr des männlich geprägten Bildes des Wissenschaftlers“ [11], der sich in seiner gesamten Lebenszeit der Wissenschaft verpflichtet sieht [12].

Die zuvor angesprochene biografisch parallel zu dieser Qualifizierungszeit verlaufende Phase der Familiengründung stellt Frauen aufgrund der (Selbst-)Zuschreibung für Familienaufgaben vor die Frage, wie das androzentrisch geprägte Bild des ‚allseits verfügbaren Wissenschaftlers‘ zu ihrem Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf passt. An dieser Stelle sind weibliche Vorbilder zur Orientierung hilfreich.

Die Frage der Finanzierung kann nicht allgemein beantwortet werden, da es große Unterschiede zwischen den Fachkulturen gibt und eine kontinuierliche materielle Absicherung über die gesamte Laufzeit der Dissertation nicht vorausgesetzt werden kann.

28.3.5.2 Postdoktorandinnen

Erst in letzter Zeit gibt es eine verstärkte Diskussion über die Notwendigkeit, Postdocs und Habilitand_innen als eigene Gruppe im Kontext der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu betrachten und spezifische Angebote für sie bereitzustellen. Vielfach stand dahinter die Annahme, es ginge um grundsätzliche Entscheidungssituationen analog zur Phase der Promotion, die Postdocs lediglich eine Karrierestufe weiter seien und beide Gruppen somit zusammengefasst werden könnten. Bereits im Jahre 2009 haben sich die mentoring³-Verantwortlichen bei der Einführung der ersten Angebote für Postdocs für eine Trennung der beiden Statusgruppen entschieden und sie

als jeweils eigenständig zu behandelnde Gruppen betrachtet. Die Postdoc-Phase unterscheidet sich grundlegend, denn hier ist die Entscheidung für eine Wissenschaftskarriere bis zu einem gewissen Punkt bereits gefallen. Im Fokus steht die konkrete Ausgestaltung des Weges bis zur Berufung. Erschwerend ist der Umstand, dass die Postdoc-Phase nicht exakt einzugrenzen und zu bestimmen ist. Unstrittige Zugangsvoraussetzung ist eine erfolgreich abgeschlossene Promotion, das Ziel ist die Berufungsfähigkeit auf eine Professur. Zeitliche Dauer, inhaltliche Ausgestaltung und Beschäftigungssituation sind jedoch sehr unterschiedlich. Die Berufungsfähigkeit kann zudem auf unterschiedlichem Wege erlangt werden, über die Habilitation, aber auch über eine Juniorprofessur oder eine Nachwuchsgruppenleitung sowie in den Ingenieurwissenschaften durch Industrieerfahrung. Daher stellen Postdocs eine sehr heterogene Gruppe dar, die grob einzuteilen ist in eine frühe Phase (Orientierung nach der Promotion, finden, abstecken, festlegen eines neuen Forschungsthemas, zunehmend Übernahme einer eigenständigen wissenschaftlichen Tätigkeit mit dem Ziel, sich in der jeweiligen Fachgesellschaft zu positionieren) und in eine spätere Phase, in der es konkret um die Zielgerade zur Berufungsfähigkeit geht.

Nicht jede Postdoc-Karriere kann in eine Berufung auf eine Professur münden. Da es nahezu keine dauerhaften Beschäftigungsalternativen für die Zeit im Anschluss an diese Phase gibt, besteht die Notwendigkeit, auch außeruniversitäre Karrierewege zu thematisieren.

28.3.6 Fächergruppen

Die Anforderungen einer Wissenschaftskarriere sind in den Fachkulturen teils ähnlich, jedoch in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich. Dies wird konzeptionell durch die Aufteilung in natur-, ingenieur-, geistes- und gesellschaftswissenschaftliche Fächer berücksichtigt. Dieses Vorgehen gewährleistet innerhalb der einzelnen Gruppen ein hinreichendes Maß an Homogenität, gepaart mit der Möglichkeit des Einblicks in spezifische Forschungsbedingungen und fachkulturelle Gepflogenheiten. Durch die hochschulübergreifende Konzeption ist es möglich, an einem Hochschulstandort z. B. alle Ingenieurwissenschaftlerinnen der drei beteiligten Universitäten, die sich für eine Wissenschaftskarriere interessieren, zu konzentrieren.

28.3.6.1 Geistes- und Gesellschaftswissenschaften

Auf der Ebene der Studierenden und auch bei den Studienabschlüssen sind Frauen in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften im Gegensatz zu den naturwissenschaftlich-technischen Fächern mit einem Anteil von jeweils über 60 % überrepräsentiert. Inzwischen kann das Geschlechterverhältnis bei den Promotionen näherungsweise als ausgewogen bezeichnet werden, allerdings teilt sich die Schere bei den Habilitationen deutlich zuungunsten von Frauen. Sie sind auf der Ebene der Professuren mit 31 % zu 69 % gegenüber ihren männlichen Kollegen erheblich unterrepräsentiert [15–17]. Bei den höchst dotierten Professuren (W3/C4) zeigt sich ein Verhältnis von 25 % zu 75 %

zugunsten der Männer. In den genannten Fächern nimmt der Frauenanteil nach erfolgreichem Studienabschluss bis zur Professur im gleichen Maße ab, wie sich der Männeranteil erhöht. Hochschulen verlieren viele hoch qualifizierte Akademikerinnen in der Phase während und nach der Promotion, obwohl ein hinreichend großer Pool an Nachwuchswissenschaftlerinnen vorhanden ist [18].

Es kann davon ausgegangen werden, dass eine interne Promotion im Rahmen einer Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiter_in, bei der das Promotionsthema im Idealfall eng mit dem beruflichen Aufgabenfeld verknüpft ist, die beste Möglichkeit zur Integration in ein hochschulisches Arbeitsgebiet und zur Knüpfung karrierefördernder Netzwerke darstellt. Während dies in den Ingenieur- und Naturwissenschaften durch den Einbezug in Arbeitsgruppen als Standardform des Promovierens bezeichnet werden kann, sind externe Promotionen (Stipendien, Graduiertenprogramme, Stelle außerhalb der Wissenschaft) mit rund 40 % in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften gegenüber den mathematisch-technischen Fächern (lediglich 12 %) häufiger [3]. Promovierende finden dort somit unsicherere Beschäftigungsbedingungen vor. Sie werden zwar fachlich durch Professor_innen an einer Hochschule betreut, viele verdienen allerdings ihren Lebensunterhalt durch außeruniversitäre Beschäftigungen.

Eine doppelte Benachteiligung zeigt sich im Hinblick auf den Faktor Geschlecht. Der Frauenanteil ist in Fächern mit ungünstigeren Promotionsbedingungen durch geschlechtsspezifische Studienfachwahl höher. Zudem haben Frauen innerhalb ihrer präferierten Fächer seltener Stellen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Sie sind häufiger als Männer in Teilzeit und befristet beschäftigt und promovieren vielfach in Stipendien finanzierten, strukturierten Programmen oder extern, s. o. [8]. In diesem externen Setting vermissen sie den fachlichen und informellen Austausch gleichermaßen und beklagen einen Mangel an Kontaktgelegenheiten, sich mit den akademischen Spielregeln vertraut zu machen. Mit dem Wegfall zeitintensiver Lehraufgaben entfallen ebenfalls die damit verbundenen Erfahrungen, deren Nachweis für die weitere Laufbahn unerlässlich ist.

In der PostDoc-Phase erfolgt nach erfolgreich abgeschlossener Promotion die zweite entscheidende Qualifizierung auf dem Weg zur Professur. Das aktuelle Wissenschaftssystem bietet verschiedene Beschäftigungs- und Finanzierungsmodelle: Neben dem Stellenformat der Wissenschaftlichen Mitarbeiter_in, in deren Rahmen die herkömmliche Habilitation erfolgt, ist es möglich, sich durch PostDoc-Stipendien von Förderorganisationen oder auf drittmittelfinanzierten Stellen in Forschungsprojekten zu qualifizieren.

Was die Bedingungen für die Geistes- und Gesellschaftswissenschaftlerinnen betrifft, setzen sich die für die Promotionsphase beschriebenen Muster fort. Aufgrund der geringeren Einbindung in formelle und damit auch in informelle Strukturen und Netzwerke müssen Frauen mehr leisten, um in der Scientific Community wahrgenommen zu werden [9].

Seit 2002 hat sich die Juniorprofessur etabliert, die es Nachwuchswissenschaftler_innen ermöglicht, auf der Grundlage einer relativ gut dotierten, befristeten Stelle eigenständig Forschungs- und Lehrerfahrung zu sammeln und habilitationsäquivalente Leistungen zu erbringen. In diesem Stellenformat ist der Frauenanteil in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften deutlich gestiegen und nähert sich der 50 %-Marke [17].

In allen Fächern gelten Publikationen als Indikator für die Bewertung wissenschaftlicher Leistung und tragen maßgeblich zur Generierung einer guten Reputation von Wissenschaftler_innen bei. Die Entwicklung einer Publikationsstrategie setzt die Kenntnis der jeweiligen Fachkultur voraus, da sie sich in der Form der Veröffentlichung – weniger in den Bewertungskriterien – stark unterscheiden. Vor allem in den Geisteswissenschaften gilt die erste und zweite Monografie nach wie vor als entscheidendes Qualitätskriterium, während im MINT-Bereich die kumulative Dissertation sowie die Habilitationsschrift häufiger anzutreffen sind. In den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften finden mittlerweile beide Formen Anwendung. Werden in den Naturwissenschaften in erster Linie Zeitschriftenartikel in internationalen Fachzeitschriften publiziert, erstreckt sich das Spektrum in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften von Monografien über Beiträge in Sammelbänden bis hin zu Beiträgen in Zeitschriften. In den Geisteswissenschaften stellt die Individualforschung und damit die Allein-Autor_innenschaft die Regel dar [18].

In naturwissenschaftlich-technischen Disziplinen richten sich Veröffentlichungen im Wesentlichen in englischer Sprache an eine internationale Fachwelt, wohingegen in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften deutlich häufiger Forschungsergebnisse in deutscher Sprache an eine interessierte Öffentlichkeit adressiert werden.

Die Einwerbung von Drittmitteln für Forschungsvorhaben hat auch in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften an Bedeutung gewonnen. Sie dient damit auch der Generierung von Beschäftigungsverhältnissen für Nachwuchswissenschaftler_innen und zeigt sich als Gütekriterium im Wettbewerb um Positionen. Die Forschungsfördergemeinschaften verzeichnen eine geringere Antragsaktivität in diesen Fächern, obwohl das Angebot an geeigneten Förderprogrammen im internationalen Vergleich erstaunlich groß ist. In der Selbsteinschätzung von Geisteswissenschaftler_innen stellt sich die Relation von Ertrag und Aufwand ungünstiger dar als bei Vertreter_innen anderer Fachgebiete. Insgesamt verwenden Wissenschaftler_innen in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften im Fächergruppenvergleich mehr Zeit für Lehr- und Prüfungsaufgaben, weniger Zeit für Drittmittelakquise, Management und Doktorand_innenbetreuung, jedoch ebenso viel Zeit für Forschung, Vorträge und Publikationen. Die entscheidende Ursache für die geringere Finanzierung ihrer Forschungsvorhaben durch externe Mittel scheint in der noch immer stark verbreiteten Einzelforschung zu liegen [7].

Im Unterschied zu Natur-, Lebens- und Ingenieurwissenschaften streben Promovend_innen in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften überwiegend eine Karriere an einer Universität, Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung an [7].

28.3.6.2 Naturwissenschaften

Frauen im Wissenschaftssystem haben häufig unabhängig von den jeweiligen Fächern ähnliche Ausgangssituationen und Fragestellungen. Die Datenlage zeigt, je höher die Qualifikationsstufe ist, desto geringer wird der Frauenanteil. In Mathematik/Naturwissenschaften liegt er 2014 bei den Promotionen bei 39,8 %, bei den Habilitationen bei

21 %, jedoch bei den Professorinnen in der Besoldungsgruppe W3/C4 über alle Fächer hinweg bei lediglich 17,9 % [11].

Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es spezifische Anforderungen der Fachkultur und Scientific Community, die sich grundlegend unterscheiden. Die Entscheidung, die Mentoring-Gruppen nach den Fachschwerpunkten aufzuteilen, folgt den in der Scientific Community geltenden Spielregeln. Zwar gibt es fächerspezifische Unterschiede z. B. zwischen Mathematik und Chemie wie auch innerhalb einer Fakultät, z. B. zwischen experimenteller und theoretischer Physik. Diese sind jedoch nicht so gravierend, dass sie eine eigene Mentoring-Gruppe erfordern. Vielmehr wird die Ähnlichkeit der naturwissenschaftlichen Fachkultur als Grundlage für die gemeinsame Mentoring-Gruppe in den Blick genommen.

Vor allem in der Auswahl der überfachlichen Seminarangebotsthemen zur Kompetenzerweiterung werden die Fachkultur der Naturwissenschaften und die Spezifika der Scientific Community berücksichtigt. Wissenschaftliche Veröffentlichungen werden häufig im Team erstellt. Die Voraussetzungen dafür sind eine funktionierende Zusammenarbeit in dem jeweiligen wissenschaftlichen Projekt. Somit hängen Ergebnisse und Erfolg von exzellenter Fachkompetenz als Voraussetzung auch von der Fähigkeit gemeinsam zu arbeiten, Ansichten zu vertreten und Positionen auszuhandeln, ab. Diese überfachlichen Kompetenzen können in einer homogenen Mentee-Gruppe, die in ihrem Forschungsalltag ähnliche Arbeitsweisen und Methoden anwendet, sehr effektiv erworben werden.

Ohne einen Auslandsaufenthalt oder zumindest den Nachweis international geforscht zu haben, ist eine Wissenschaftskarriere in den Naturwissenschaften kaum möglich. Hier können Basisangebote zur Akquise von Drittmitteln oder Stipendien unterstützen. Darüber hinaus bieten themenorientierte Kaminabende Gelegenheit, mit erfolgreichen Wissenschaftler_innen über diese Inhalte zu diskutieren und aus deren Erfahrungen zu lernen.

Der gemeinsame fachkulturelle Hintergrund ist die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Mentee-Gruppe. Die Anbindung an unterschiedliche Lehrstühle und Universitäten sorgt für vielfältige Perspektiven und Anregungen, die durch das Cross Mentoring erst möglich werden.

28.3.6.3 Ingenieurwissenschaften

Die Ingenieurwissenschaften umfassen ein großes Fächerspektrum, das vom Maschinenbau über die Informatik bis zur Raumplanung reicht und somit sehr heterogen ist. Die Gepflogenheiten in den jeweiligen Disziplinen unterscheiden sich meist deutlich, sodass es keine einheitlichen Empfehlungen über alle Fächer hinweg geben kann. Dennoch gibt es – wie das für die Naturwissenschaften ebenfalls beschrieben wurde – fachübergreifende Ähnlichkeiten, die eine gemeinsame Basis darstellen und nachfolgend thematisiert werden.

Im Gegensatz zu den anderen Fächergruppen zeigt sich eine erste Hürde für Frauen im Bereich der Ingenieurwissenschaften bei der Studienwahl und der Aufnahme des Studiums. Denn hier liegt ihre Quote mit Werten um 20 % deutlich unter der in anderen Fachgebieten. Innerhalb der Ingenieurwissenschaften selbst besteht zudem eine horizontale Segregation zwischen den Fächern [2, 6]. Als einer der Gründe hierfür wird

vermutet, dass der Zusammenhang von Frauen und Technik immer noch als inkompatibel wahrgenommen und Technikkompetenz eher Männern als Frauen zugeschrieben wird. Junge Frauen haben ein geringeres Vertrauen in ihre technischen Kompetenzen und müssen während ihres Studiums gegen herrschende Stereotypen und Vorurteile kämpfen. Zudem sind sie einem ständigen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, ein geschlechteruntypisches Fach zu studieren. Daher besteht in den Ingenieurwissenschaften eine höhere Integrationsproblematik als in den anderen Fächergruppen mit einem größeren Frauenanteil. Vorurteile männlicher Wissenschaftler gegenüber weiblichen Wissenschaftlerinnen werden durch die direkte Zusammenarbeit abgebaut. Durch die geringe Präsenz von Frauen bleiben stereotype Vorstellungen jedoch länger bestehen und erhalten [6]. Mit neuen Anforderungen an die Berufsfelder für Ingenieure werden jedoch auch Kompetenzen und Qualifikationen gefordert, die eher Frauen zugeordnet werden und das klassische und männlich geprägte Bild des Ingenieurs verändern. Hierdurch, wie auch durch die aus dem demografischen Wandel sowie dem prognostizierten Fachkräftemangel folgenden Notwendigkeiten, ergaben und ergeben sich neue Möglichkeiten für Frauen im Ingenieurwesen, sowohl im Wissenschaftsbereich als auch in der Industrie [6].

Die Ingenieurwissenschaften besitzen eine etwas geringere Promotionsquote als die anderen Fächergruppen, wobei der Frauenanteil hier bei 19 % liegt [5]. Zwar werden die Dissertationsprojekte in der Regel in Vollzeit verfolgt, allerdings weisen die Ingenieurwissenschaften den größten Anteil an Drittmittelfinanzierung auf. Auch der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen ist hier am höchsten [2]. Eine Ursache ist sicherlich in der vorher genannten starken Drittmittelfinanzierung zu suchen. In der Regel sind Doktorand_innen an Lehrstühlen angebunden bzw. in Arbeitsgruppen integriert.

Der wissenschaftliche Karriereweg nach der Promotion unterscheidet sich in den Ingenieurwissenschaften insofern von dem in anderen Fachbereichen, als dass für eine Berufung weiterhin vielfach Industrieerfahrung vorausgesetzt bzw. zumindest erwünscht ist. Zwar sind unterschiedliche fachspezifische Tendenzen in der Gewichtung der Industrieerfahrung zu beobachten, es ist für Ingenieur_innen grundsätzlich jedoch aus verschiedenen Gründen reizvoll, zumindest eine Zeit in der Industrie tätig zu sein. Damit geraten sie jedoch zunächst aus dem Blick der Hochschulen. Die klassische Habilitation bildet in den Ingenieurwissenschaften eine Ausnahme. Neben der beschriebenen Tätigkeit in der Industrie bilden die Juniorprofessur, eine Nachwuchsgruppenleitung oder die Anstellung in einem außeruniversitären Forschungsinstitut Zugangswege zur Professur.

Um wieder an eine Hochschule zurückkehren und sich auf eine Professur bewerben zu können, sollte eine Anbindung an die akademische Welt gehalten und Netzwerke gepflegt werden, nicht zuletzt mit Blick auf die Erreichung der notwendigen Voraussetzungen für eine spätere Berufungsfähigkeit, z. B., sich Publikationsmöglichkeiten offen zu halten oder Lehrveranstaltungen durchzuführen. Dies bedeutet jedoch, in der Berufstätigkeit möglichst ein Projekt zu bearbeiten, das auch die Option zur Veröffentlichung von Forschungsergebnissen bietet sowie seitens des Arbeitgebers die Erlaubnis zur Publikation zu erhalten, da es sich meistens nicht um „freie“ Forschung handelt. Ähnliches gilt für die Teilnahme an Konferenzen und Tagungen. Auch eine Lehrtätigkeit kann oft

nicht im Rahmen der Berufstätigkeit wahrgenommen werden, sondern kommt als zusätzliche Aufgabe hinzu. Es besteht also die Notwendigkeit, mehrgleisig zu fahren, um sich bewusst die Option einer wissenschaftlichen Karriere zu bewahren. Zudem bieten sich in Industrie und Wirtschaft oftmals interessante und nicht zuletzt finanziell interessante berufliche Optionen, die eine Rückkehr an die Hochschule nicht immer attraktiv erscheinen lassen.

Der Anteil von wissenschaftlich tätigen Frauen bleibt in den Ingenieurwissenschaften über die Qualifikationsstufen hinweg auf einem insgesamt niedrigen Niveau um 20 % relativ konstant. Allerdings nimmt er auf der Stufe zur Professur noch einmal deutlich ab und sinkt unter 10 % [17]. Auch hier gibt es keinen monokausalen Erklärungsansatz. Aspekte, die generell als Barrieren für Frauen in der Wissenschaft wirken, gelten auch für die Ingenieurwissenschaften. Als Stichworte sollen folgende Punkte genannt werden:

- Frauen mangelt es im Bereich der Ingenieurwissenschaften noch deutlicher an den wichtigen (weiblichen) Vorbildern als in den anderen Fachkulturen, daher befindet sich das Karriereziel Professur häufig gar nicht im persönlichen Blick.
- Der Aspekt der homosozialen Kooptation, also der Tendenz, vor allem solche Mitglieder in ein bestehendes Netzwerk aufzunehmen, die als „sozial ähnlich“ betrachtet werden, greift im Bereich der Ingenieurwissenschaften noch einmal stärker als in anderen Fachbereichen, da Frauen die Ausnahme und nicht den Regelfall darstellen und daher auch als ‚fremd‘ betrachtet werden.
- Generell konkurriert eine Karriere an der Hochschule mit interessanten Optionen in der Industrie, die meist eine sicherere und monetär lukrativere Perspektive bieten. Dies lässt Hochschulen vielfach nicht als sonderlich attraktive Arbeitgeber erscheinen.

Für die konkrete Arbeit im mentoring³-Programm bedeuten die vorherigen Ausführungen, dass die Mentees vielfach zwischen einer Karriere in der Wissenschaft und einer Berufslaufbahn in Wirtschaft und Industrie schwanken. Zudem verlassen sie häufig nach der Promotion die Universität, befinden sich also nicht mehr im Fokus der Hochschule und können daher schwerer angesprochen und als Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms gewonnen werden.

28.3.7 Ziele

Heute gibt es kaum noch eine Universität, Hochschule oder Forschungseinrichtung, die kein zielgruppenspezifisches Mentoring-Programm für Wissenschaftlerinnen anbietet, um diesen die Perspektiven der Karrierewege in Wissenschaft und Forschung zu eröffnen und eine unabhängige Begleitung jenseits der fachlichen Betreuung anzubieten. Nachstehend sollen die Ziele für die beteiligten Akteure, Mentees, Mentor_innen und Institution mit dem Fokus Cross Mentoring dargestellt werden.

28.3.7.1 Mentees

mentoring³ soll Doktorandinnen und Postdoktorandinnen durch den Kontakt zu Professor_innen und Wissenschaftler_innen sowie Führungskräften aus außeruniversitärer Forschung die Entwicklung und Konturierung ihres Berufsprofils „Wissenschaftlerin“ ermöglichen: Eine Mentor_in kann zur Klärung beitragen, was in einem spezifischen Feld zum Erfolg erforderlich ist und bei der individuellen Prioritätensetzung beraten. Die Programmteilnahme und die damit verbundenen Veranstaltungen sollen die Teilnehmerinnen motivieren, sich mit den Ansprüchen und Herausforderungen einer Wissenschaftskarriere auseinanderzusetzen und die damit verbundene Karriereplanung unterstützen. Sie sollen die Möglichkeit zur Aneignung von Handlungswissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb bekommen und Schlüsselkompetenzen und Führungsstrategien im inner- und außeruniversitären Wissenschaftssystem erwerben können. Hinzu kommt die Erweiterung der Kenntnisse über Hochschulpolitik und Drittmittelakquise in der Forschungsförderung. Darüber hinaus ist der Aufbau eines Wissenschaftlerinnennetzwerks der Mentees innerhalb der Scientific Community intendiert, wodurch sie schneller und nachhaltiger in die Wissenschaft integriert werden.

Mentoring soll die Entwicklung und Stärkung der Selbstkompetenzen der Nachwuchswissenschaftlerinnen durch die engagierte und wertschätzende Begleitung einer Mentor_in fördern. Hier ist im Sinne sozialer und emotionaler Unterstützung das persönliche Feedback zum Umgang mit Möglichkeiten, Stärken und Schwächen sehr wertvoll, was zur Ausbildung einer realistischen Selbsteinschätzung und selbstreflexiven Haltung beiträgt. Im Wege dieser persönlichen Stärkung soll die Eigeninitiative weiterentwickelt werden. Mentees sollen in die Lage versetzt werden, berufliche Ziele klarer und selbstbewusster zu formulieren. Durch die zusätzliche Einbindung in die Gruppe anderer Mentees sollen unterschiedliche Perspektiven auf die gleiche Karrierephase den individuellen Blick erweitern.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Karriere von Führungsnachwuchskräften, gemessen an den Karriereschritten und der Gehaltsentwicklung, durch ein Mentoring schneller verläuft. Mentees lernen ihre Stärken, Schwächen und Möglichkeiten realistischer einzuschätzen und entwickeln ein hohes Maß an Eigeninitiative. Berufliche Ziele werden klarer und selbstbewusster formuliert [14].

28.3.7.2 Mentor_innen

Mentor_innen soll die Teilnahme an mentoring³ die Reflexion des eigenen Karriereweges ermöglichen, neue Impulse und Perspektiven hinsichtlich der Umsetzung eigener Führungsaufgaben geben und die Gelegenheit zur Erweiterung des persönlichen Kontaktnetzwerkes bieten. Der Ausbau der Beratungskompetenz und die Intensivierung des Wissens- und Erfahrungstransfers sind ebenso möglich. Durch einen näherungsweise hierarchiefreien Umgang, in dem Mentees nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Mentor_innen stehen, soll der generationenübergreifende Diskurs eine andere Beziehungsqualität bekommen. Ein Perspektivenwechsel soll hierdurch erleichtert werden. Die

Partner_innen sollen durch wechselseitigen Austausch in einem reziproken Prozess neue Impulse erhalten und ihr hinzugewonnenes Wissen in ihre Aufgabenfelder einbringen.

28.3.7.3 Organisation

Nachwuchswissenschaftlerinnen werden durch die Mentoring-Angebote ausdrücklich eingeladen, ihre berufliche Zukunft als Forschende und Lehrende zu gestalten. Dies soll in den Statuspassagen am Übergang vom Studienabschluss in die Promotion und vom Abschluss der Dissertation in die PostDoc-Phase Drop-outs reduzieren. Kompetente Beratung zu fachübergreifenden Fragestellungen soll Irr- und Umwege verhindern und hierdurch die Fachbetreuer_innen entlasten. Auch Forschergruppen unterliegen gruppendynamischen Prozessen. Durch die Möglichkeit der Aneignung von Konflikt- und Projektmanagementkompetenzen sollen arbeitsgruppeninterne Abläufe in der Institution verbessert werden.

Eine Fakultät ist an engagierten Gremienmitgliedern interessiert, die eine Bereitschaft zur Teilnahme in der akademischen Selbstverwaltung zeigen. Nachwuchswissenschaftler_innen, die im Mentoring über diesbezügliche Strukturen und Funktionen informiert sind und wissen, was sie erwartet, sind eher geneigt, in einem Gremium mitzuwirken und mit ihrer Arbeit die Institution zu unterstützen.

Überdies sollen Personalentwicklungsangebote zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses die Attraktivität der Hochschulstandorte für akademische High Potentials steigern. Im Sinne des Gleichstellungspostulats soll die Organisation durch die Thematisierung von Geschlechterungleichheit in der Wissenschaft für Fragen der Chancengleichheit sensibilisiert werden. Idealerweise sollte eine partielle Decodierung von Geschlechterstereotypen und ihrer Wirkungsweise im Wissenschaftsbetrieb möglich werden.

Allgemein soll der persönliche Austausch über Statusgrenzen hinweg helfen, die soziale Distanz innerhalb des Hierarchiegefüges einer Institution zu verringern.

28.4 Mehrwert durch Cross Mentoring

Cross Mentoring im Universitätsverbund bietet sowohl für die Mentees als auch für die beteiligten Institutionen erhebliche Vorteile sowie einen Mehrwert für die beteiligten Professor_innen.

Im Verbund ist die Auswahl an Mentor_innen größer und deren Commitment höher, sodass die Chance, ein passendes Matching zu bilden, deutlich zunimmt. Zu Mentor_innen, die nicht innerhalb derselben Institution akquiriert werden, kann ein Vertrauensverhältnis, das Grundlage eines jeden Mentoring-Prozesses ist, schneller gebildet werden. Gerade in der Wissenschaft mit manchmal sehr überschaubaren Fach-Communities ist dieses Vertrauensverhältnis besonders wichtig.

Der Blick über den Tellerrand des Lehrstuhls, der eigenen Universität und die daraus resultierende hochschulübergreifende Vernetzung der Mentees trägt dazu bei, vielfältige

Optionen für Austausch und Kooperation aufzuzeigen sowie Karriereperspektiven zu erweitern. Die räumliche Nähe bei gleichzeitiger Distanz zum eigenen Arbeitsumfeld kann im Mentee-Netzwerk auch über das definierte Programmende hinaus zu interdisziplinärer Zusammenarbeit führen und informellen Austausch forcieren. Es ist leicht möglich, einen Mentor_in der Nachbarhochschule ohne lange Fahrtzeiten zu erreichen, wodurch die Chance auf eine höhere Anzahl persönlicher Treffen steigt.

Den Mentor_innen der kooperierenden Universitäten ist das Mentoring-Programm häufig durch die Teilnahme eigener Doktorandinnen und Postdoktorandinnen bekannt. Sie erleben die positiven Effekte an ihrem Lehrstuhl und sind somit eher bereit selbst als Mentor_innen zu fungieren. Sie erhalten im Austausch mit ihren Mentees neue Impulse und Eindrücke eines anderen Hochschulstandortes und können diese in ihre Arbeit einbeziehen.

Durch eine strategische Bündelung der Kräfte können die Leistungen der Partneruniversitäten ausgebaut werden. Eine gemeinsame Trägerschaft und Finanzierung ermöglicht es, Synergien zu schaffen und Ressourcen effektiver einzusetzen. Es können umfassendere Mentoring-Angebote für verschiedene Zielgruppen konzipiert werden. So ist es möglich, in Hochschulkooperationen spezifische Programme sowohl für unterschiedliche Fächergruppen als auch für verschiedene Statuspassagen und Stationen der wissenschaftlichen Karriere bereitzuhalten. Auch kleinere Hochschulen können ihren Studentinnen oder Nachwuchswissenschaftlerinnen in einem Kooperationssystem attraktive Förderangebote bieten, die sie aus eigener Kraft nicht realisieren könnten. Die so erzielten Wirkungen gehen weit über die Möglichkeiten einer einzelnen Hochschule hinaus.

Ein hochschulübergreifendes Mentoring-Programm kann in der Regel eine stärkere Präsenz und damit eine größere Außenwirkung entwickeln als ein Mentoring-Programm einer einzelnen Hochschule. Die sich aus der Kooperation ergebenden Vorteile erhöhen die Attraktivität der beteiligten Institutionen und stärken die jeweilige Wissenschafts- bzw. Hochschulregion.

28.5 Qualitätssicherung im Mentoring

Der Konzeption der mentoring³-Programme liegen die im ‚Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft‘ („Forum Mentoring e. V.“) erarbeiteten Qualitätsstandards [4] zugrunde. Der Austausch und Wissenstransfer unter den Mitgliedern findet im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlungen statt. Darüber hinaus hat es sich als sinnvoll erwiesen, themen- und zielgruppenspezifische Problemstellungen in Arbeitsgruppen zu bearbeiten, die Ausbildung regionaler Netzwerke zum ortsnahen kollegialen Austausch zu unterstützen oder in Kontakt zu anderen Mentoring-Netzwerken zu treten. Hierdurch soll die inhaltliche Weiterentwicklung und Gestaltung von Mentoring-Prozessen konstruktiv vorangebracht werden. Dieser regelmäßige Austausch trägt zur Qualitätssicherung von mentoring³ bei.

Abb. 28.4 Logo Forum
Mentoring



Vor Ort werden in den jeweiligen Hochschulen zur Programmhälfte Zwischenbilanztreffen für Mentees durchgeführt und Telefonate mit Mentor_innen angefragt. Die Seminare werden im direkten Anschluss durch persönliche Feedback-Runden der Referierenden und anschließende Fragebögen ausgewertet. Zum Abschluss jeden Durchlaufs nehmen die Mentees an einer standardisierten Online-Evaluation teil, um die einzelnen Programmbausteine zu bewerten. Sie haben gleichzeitig die Möglichkeit, im Rahmen offener Fragen einzelne Punkte zu konkretisieren und Empfehlungen zur Verbesserung künftiger Programmlinien zu geben. Am Laufzeitende erhalten alle Mentor_innen die Einladung zu einem persönlichen Gespräch über ihre Erfahrungen innerhalb der Mentoringzeit, das für die Weiterentwicklung der Programme wertvolle Impulse beinhaltet (Abb. 28.4).

Literatur

1. Beaufäys, S. (2003). *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
2. BuWIN. (2013). *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (S. 27). Bielefeld: Bertelsmann.
3. Engels, A. (2015). Ungleiche Arbeitsverhältnisse, traditionelle Lebensformen? Strukturbedingungen wissenschaftlicher Laufbahnen in der Exzellenzinitiative. In A. Engels et al. (Hrsg.), *Bestenauswahl und Ungleichheit. Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen in der Exzellenzinitiative* (S. 71). New York: Campus.
4. Forum Mentoring, & Brückner et al. (2014). *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft* (4. Aufl.). http://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf. Zugegriffen: 8. Apr. 2016.
5. Gesis Statistikportal Center of Excellence Women and Science (2016). <http://www.gesis.org/cews/informationsangebote/statistiken/>. Zugegriffen: 12. Apr. 2016.
6. Haghanipour, B. (2013). *Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften*. Wiesbaden: Springer VS.
7. Hornborstel, S. (2014). Schisma oder Diversifikation. Das Verhältnis von Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften. In M. Dreyer et al. (Hrsg.), *Geistes- und Sozialwissenschaften an der Universität von morgen. Innenansichten und Außenperspektiven* (S. 99–123, 112 ff.). Wiesbaden: Springer.
8. Kahlert, H. (2013a). *Riskante Karrieren. Wissenschaftlicher Nachwuchs im Spiegel der Forschung* (S. 71). Opladen: Budrich.

9. Kahlert, H. (2013b). *Riskante Karrieren. Wissenschaftlicher Nachwuchs im Spiegel der Forschung* (S. 290). Opladen: Budrich.
10. Kéré, U. (2016). Mentoring-Kooperationen – Chancen und Herausforderungen regionaler Formate. In R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doeber, H. Rudack & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Bielefeld (im Druck).
11. Klinkhammer, M. (2004). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungspraktische Aspekte* (S. 233). Wiesbaden: VS Verlag.
12. Kraus, B. (2008). Wissenschaft als Lebensform. In Y. Haffner & B. Kraus (Hrsg.), *Arbeit als Lebensform – Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern*. Frankfurt: Campus.
13. Löther, A. (2003). *Mentoring-Programme für Frauen in Wissenschaft und Forschung. CEWS-Beiträge in Wissenschaft und Forschung*. Bielefeld: Kleine.
14. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice*. London: Sage Publication.
15. Statistisches Bundesamt (2015a). Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2014/2015. Fachserie 11 Reihe 4.1. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Studierende-HochschulenEndg2110410157004.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 29. Dez. 2015.
16. Statistisches Bundesamt (2015b). Bildung und Kultur. Prüfungen an Hochschulen. Fachserie 11 Reihe 4.2. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PruefungenHochschulen2110420147004.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 4. Jan. 2016.
17. Statistisches Bundesamt (2015c). Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11 Reihe 4.4. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalHochschulen2110440147004.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 4. Jan. 2016.
18. Stegmann, M. (2016). Mentoring in den Geistes- und Sozialwissenschaften. In R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doeber, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Bielefeld (im Druck).

Über die Autorinnen



Dr. phil. Renate Petersen ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Science Support Centre (SSC) der Universität Duisburg-Essen mit folgenden Arbeitsschwerpunkten tätig: Konzeption und Koordination von Mentoring-Programmen für Promovierende und Postdoktorand_innen sowie Entwicklung von Konzepten zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in Graduiertenkollegs und Sonderforschungsbereichen. Nach dem Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie hat sie im Fach Gesellschaftswissenschaften promoviert.



Helga Rudack Dipl.-Päd ist Mitarbeiterin im Dezernat Organisations- und Personalentwicklung der Ruhr-Universität Bochum mit folgenden Arbeitsschwerpunkten: Konzeption und Koordination von Mentoring-Programmen für Promovierende/Postdoktorand_innen/Habilitierende und Juniorprofessor_innen sowie Beratung, Entwicklung von Konzepten und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in drittmittelgeförderten Verbundprojekten. Nach dem Studium der Erziehungswissenschaften war sie jahrelang wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Erziehungswissenschaften der TU Dortmund.



Anke Kujawski M.A. ist Mitarbeiterin in der Stabstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt der Technischen Universität Dortmund mit dem Arbeitsschwerpunkt der Konzeption und Koordination von Mentoring-Programmen für Promovierende und Postdoktorand_innen/Habilitierende. Nach dem Studium der Slavistik sowie der Osteuropäischen und Mittelalterlichen Geschichte war sie u. a. an der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Paderborn tätig, bevor sie an die Technische Universität Dortmund wechselte. Sie ist Mitglied im Vorstand des Forum Mentoring e. V.

Teil G

Besondere Zielgruppen

Paten als Chance – Cross Mentoring mit Schülerinnen und Schülern zur Potenzial- und Städteentwicklung

29

Tinka Beller und Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

Zusammenfassung

Die Zielgruppe aktueller Mentoring-Programme sind längst nicht mehr nur Potenzialträgerinnen oder junge Führungskräfte. Immer häufiger wird Mentoring auch als Instrument für Schülerinnen und Schüler angeboten. Die meisten Programme richten sich dabei an spezielle Zielgruppen von Kindern und Jugendlichen: Schülerinnen und Schüler, die vor dem Übergang Schule-Studium stehen, besonders Mädchen, die für einen MINT-Studiengang oder Beruf begeistert werden sollen, junge Mädchen und Frauen, die sich in einer Orientierungsphase befinden oder Kinder und Jugendliche, die als erste in ihrer Familie studieren möchten. Ein erweiterter Ansatz ist der des Programms „Paten als Chance“, das als Präventionsprojekt in Zusammenarbeit mit der Stadt Buxtehude durchgeführt wurde.

29.1 Einleitung

Der Begriff „Mentor“ wird synonym für jemanden verwendet, der einer anderen Person hilfreich und erfahren zur Seite steht. Nach dem (namensgebenden) Ursprung in der Antike¹ gab es eine lange Zeit, in der Mentoring zumindest offiziell nicht aktuell war. In

¹Lt. Homers „Odyssee“ ging Odysseus auf große Fahrt. Da er sich um seinen Sohn Telemach sorgte, bat er seinen Freund Mentor, auf ihn zu achten.

T. Beller (✉) · G. Hoffmeister-Schönfelder
Hamburg, Deutschland
E-Mail: tinka.beller@kontor5.de

G. Hoffmeister-Schönfelder
E-Mail: kontakt@kontor5.de

den 1970er Jahren wurde es, zunächst in den USA, wiederentdeckt. Ein Grund für die Standardisierung bzw. Professionalisierung der Programme war die Erkenntnis, dass sich Mentoring-Beziehungen bei der Entwicklung von Führungskräften bzw. der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sehr positiv auswirken.²

Nachdem deutlich wurde, dass es sich um eine kostengünstige und Erfolg versprechende Maßnahme der Personalentwicklung handelt, ist der Boom spätestens seit den 1990er Jahren auch wieder in Deutschland angekommen [3]. Die Begeisterung für das Instrument „Mentoring“ nimmt bis heute zu, was anhand der Vielzahl der angebotenen Projekte und der verschiedenen Zielgruppen deutlich wird. Lag in den letzten Jahren der Fokus primär auf der Förderung von Frauen bzw. der Erhöhung von Frauen in Führungspositionen, gibt es in den letzten Jahren vermehrt Angebote für Kinder und Jugendliche.

Die Gründe dafür sind ebenso vielfältig, wie die verschiedenen Programme und Programmziele: Die Anzahl alleinerziehender Elternteile steigt besonders in Großstädten immer weiter an³, hier gibt es Mentoring-Programme, die in erster Linie der Freizeitgestaltung der Kinder und Stärkung eventueller Defizite dienen. Andere Programme richten sich an Kinder mit Migrationshintergrund, die die gleichen Bildungs- und Aufstiegschancen bekommen sollen, wie ihre muttersprachlichen Klassenkameraden. Einige Institutionen bieten Mentoring für Kinder aus bildungsfernen oder prekären Elternhäusern an, die häufig nicht die individuelle und intensive Unterstützung, die sie zur Bewältigung ihres Schulalltags benötigen, bekommen. Auch hier können Mentorinnen hilfreich sein. Ergänzend zu den genannten Themen gibt es auch den „ganz normalen Wahnsinn“ in den Eltern-Kind-Beziehungen. Themen wie Schule, Berufstätigkeit, Alltagsstreitereien, Pubertät, Trennungen und unzählige mehr, können die Kommunikation zwischen Eltern und ihren Kindern sehr erschweren. Hier können der Einsatz und die Begleitung von Mentorinnen für alle Beteiligten sehr sinnvoll sein.

29.1.1 Die Entstehung der Projektidee „Paten als Chance“

Auch im Projekt „Paten als Chance“ stehen die Schülerinnen im Vordergrund. Im Gegensatz zu den im Vorfeld beschriebenen Projekten geht die Intention dieser Maßnahme aber über die rein individuelle Förderung der Schüler hinaus. Katja Oldenburg-Schmidt, ist Bürgermeisterin der Hansestadt Buxtehude und Initiatorin der Maßnahme, die im Jahr

²Anmerkung der Autorinnen zur Schreibweise: Die Themen und Beispiele in diesem Beitrag gelten sowohl für Männer, als auch für Frauen. In den Fällen, wo es sich eindeutig um eine männliche oder weibliche Zielgruppe handelt, sind diese deutlich als solche benannt. Aufgrund der besseren Lesbarkeit haben wir uns für die Fälle, in denen es sowohl Frauen, als auch Männer betrifft, abwechselnd die männliche und weibliche Variante der Personenbezeichnung gewählt. In diesen Fällen ist das jeweils andere Geschlecht inhaltlich involviert.

³1996 gab es ca. 1,3 Mio Alleinerziehende, das entspricht jeder siebten Familie. Bereits 2009 betrug die Zahl 1,6 Mio, ein Anstieg von 20 %! Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

2006 zum ersten Mal mit Schülern der dortigen Hauptschule durchgeführt wurde. Buxtehude ist der Ort, wo sich sprichwörtlich „Hase und Igel Gute Nacht sagen“ Die Stadt liegt im alten Land, zwischen (der Großstadt) Hamburg und (der Kreisstadt) Stade. Diese Nähe zur Metropolregion Hamburg identifiziert Oldenburg-Schmidt als eine der Herausforderungen:

Die Kinder gehen hier in den Kindergarten und in die Schule. Aber spätestens zum Studieren verlassen sie Buxtehude – und kommen in den meisten Fällen nicht wieder zurück. Die Nähe zu Hamburg sorgt ebenfalls dafür, dass viele der jungen Menschen dort ihre Ausbildung machen – und dem örtlichen Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Andere Jugendliche brechen die Schule ab bzw. beginnen keine Ausbildung. Das wollen wir mit diesem Programm ändern. Wir sind eine wachsende Stadt – und wünschen uns, unsere jungen Leute hier behalten zu können und zu qualifizieren.

29.1.2 Ziele und Aufgabenstellung des Projekts

Die Zielgruppe des Projekts waren bzw. sind Schüler der achten und neunten Klasse, d. h. im letzten bzw. vorletzten Jahr, vor dem ersten bzw. geplanten Schulabschluss und bevor sie die jeweilige Schule beenden. Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, damit die Jugendlichen den höchstmöglichen Mehrwert erreichen können. Mit diesem überschaubaren Zeitraum wurden die besten Ergebnisse erzielt: Bei Programmen, die mehr als ein Jahr vor dem Schulabschluss begannen, war der „gefühlte Zeitraum“, der zur Verfügung stand, noch so lang, dass in den Augen der Schülerinnen kein Handlungsbedarf bestand. Hier ist es besonders wichtig, die Eigenschaften der Zielgruppe „Schüler“ und die damit verbundenen Besonderheiten zu berücksichtigen. Sollten von der Projektgruppe⁴ die gleichen Maßstäbe angelegt werden wie für Mentoring-Programme, die sich an (junge) erwachsene Mentees richten, ist ein Scheitern nahezu vorprogrammiert!

Zwar gilt auch hier, dass, wie für alle Mentoring-Programme, absolute Freiwilligkeit aller Beteiligten die Voraussetzung für eine Teilnahme ist. Auch und besonders die Schülerinnen müssen im Vorfeld deutlich darüber informiert werden, dass sie sich mit ihrer Teilnahme an definierte Regeln innerhalb des Programms zu halten haben, insbesondere, was das Einhalten von Terminen, Zusagen ggü. den Mentorinnen oder die Teilnahme an Veranstaltungen angeht. Es ist wichtig, den Jugendlichen deutlich zu machen, dass sie an einer hochwertigen und aufwendigen Maßnahme teilnehmen dürfen. Und, dass der Erfolg dieses Programms maßgeblich von ihrer eigenen Motivation abhängt. Es ist mitunter die Quadratur des Kreises für die Programmverantwortlichen, die Jugendlichen zu

⁴Unter dem Begriff „Projektgruppe“ werden im Folgenden die verantwortlichen Personen subsumiert. Dies können, wie im vorliegenden Projekt, Mentoring-Expertinnen und Ansprechpartnerinnen vonseiten des Auftraggebers sein, aber auch alle anderen, die entscheidenden Anteil an der Gestaltung und Durchführung des Projekts haben.

fordern, aber nicht zu überfordern. Als hilfreich hat sich der Ansatz gezeigt, jede Schülerin und jeden Schüler als Individuum zu sehen und „dort abzuholen, wo sie stehen“. Die Erfahrung der durchgeführten Programme zeigt, dass die Unterschiede zwischen den Jugendlichen teilweise gravierend sind, was die emotionale und tatsächliche Reife angeht.

Ein Cartoon von Hans Traxler⁵ aus den 1970er Jahren macht diese nur angenommene Chancengleichheit sehr deutlich: Auf der Zeichnung sind verschiedene Tiere vor einem Baum zu sehen, ein Affe, ein Pinguin, ein Elefant, ein Fisch in einem Glas, eine Robbe und ein Affe. Den Tieren gegenüber sitzt ein Mann, über ihm, in einer Sprechblase der Text: „Zum Ziel einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich. Klettern Sie auf den Baum.“ Mit diesem sehr oft genutzten Bild wird deutlich, dass der Versuch „den Jugendlichen“ zu identifizieren genauso wenig erfolgreich sein wird, wie „das Tier“.

Die Prioritäten der Jugendlichen sind zu diesem Zeitpunkt so unterschiedlich, dass es für die Programmverantwortlichen eine große Herausforderung bedeutet, für alle Themen der Mentees passende Mentorinnen zu finden – und das primäre Programmziel zu berücksichtigen. Erklärtes Ziel ist es, die Jugendlichen in der Übergangs- und Orientierungsphase zum Ende der Schulzeit zu begleiten. Im Idealfall kann durch diese Begleitung und Praktikumsplätze bzw. das Herstellen neuer Kontakte dafür sorgen, dass die Jugendlichen auch als potenzielle Arbeitskräfte im Landkreis Stade erhalten bleiben. Für die Programmdurchführung bedeutet das, dass besonders bei der Auswahl der Mentorinnen auf einen Bezug zur Region und ein aktives Netzwerk geachtet wird.

Die Ziele der Mentees sind so unterschiedlich wie die genannten Themen der erwachsenen Teilnehmer. Ein gravierender Unterschied ist jedoch, dass die Schüler tendenziell häufiger unrealistische Ziele für sich definieren („Ich möchte Superstar werden!“) [1]. Dies bedeutet, dass häufig eine intensive Begleitung durch die Mentoren nötig ist, um realistische und erreichbare Ziele mit den Mentees zu definieren. Die Definition von Zielen ist besonders in diesem Programm eine variable Größe, d. h. im Laufe des Programms können sie geändert oder angepasst werden. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn im vermuteten Traumberuf ein Praktikum für Ernüchterung sorgt. Hier können mögliche Alternativen weitere Praktika oder eine Neu-Orientierung in Bezug auf einen weiteren Schulbesuch sein. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Startbedingungen und dem, was die Schüler mitbringen, ist eine Evaluation nur bedingt möglich. Es ist ganz klar zu erkennen, dass eine Verhinderung einer negativen Karriere, d. h. Schulabbruch, Beenden der Schule mit ungenügenden Ergebnissen oder totale Perspektivlosigkeit, nicht nur bei „Risikogruppen“ bereits einen Erfolg darstellt. Mehr als ein eventueller Wissenstransfer stehen in diesem Programm die Stärkung des Selbstbewusstseins, die Funktion der Mentoren als Mutmacher und die Bereitschaft des offenen Zuhörens auf der Agenda.

⁵<https://franzirademacher.wordpress.com/>.

Wichtig ist in Programmen mit Jugendlichen ebenfalls die adressatengerechte Anpassung der Begrifflichkeiten und der Rahmenbedingungen des Programms. Möglich ist, bereits im Namen deutlich zu machen, worum es in dieser Maßnahme geht. So zum Beispiel **„Mentor – die Leselernhelfer e. V.“**, wo Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 6 und 16 Jahren, für Bücher und Lesen begeistert werden sollen oder **„Yoldaş“** (türkisch „Weggefährten“), wo Kindern im Alter von 6 bis 10 Jahren mit türkischem Migrationshintergrund einen erwachsenen Ansprechpartner mit Deutsch als Muttersprache zur Seite gestellt werden. Im hier vorgestellten Programm steht der Aspekt der Prävention im Vordergrund.

29.2 Das Verfahren

Die Initiatorin des Programms bzw. Auftraggeber ist die Hansestadt Buxtehude. Als Mentoring-Expertinnen wurden wir bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Planung in das Projekt involviert und konnten alle Mentoring-relevanten Kriterien berücksichtigen. Diese beinhalteten insbesondere Information und Auswahlverfahren aller Beteiligten sowie die Begleitung der Tandems während des Mentoring-Prozesses.

29.2.1 Informationsveranstaltungen für Schüler, Lehrerinnen und Eltern

Da der Erfolg des Programms maßgeblich von der Akzeptanz und Motivation der Schüler abhängt, war es wichtig, alle beteiligten Personen frühzeitig und individuell zu informieren. Eine besondere Funktion haben dabei die verantwortlichen Lehrer, deren Meinung als anerkannte Autoritätspersonen, ein hohes Gewicht hat. Nehmen die Schüler Zweifel oder Missbilligung ggü. dem Programm wahr, ist davon auszugehen, dass eine Teilnahme vermutlich nicht infrage kommt. Motivierte, überzeugte Lehrkörper können jedoch maßgeblich zu einer positiven Konnotation des Projekts beitragen. Eine wichtige Aufgabe der Projektgruppe besteht also darin, das Projekt im Vorfeld so genau wie möglich darzustellen und den Mehrwert zu erklären. Es gibt verschiedene Gründe, aufgrund derer Lehrerinnen mit Skepsis auf die Ankündigung „Wir möchten bei Ihnen an der Schule ein Mentoring-Programm implementieren!“ reagieren. Das kann die Befürchtung sein, dass Externe sich in die originären Aufgaben der Lehrer einmischen, der Rückschluss, dass die Schule nicht genug leistet, dass die Schülerinnen von Patinnen begleitet werden müssen oder die Befürchtung, dass mit dem Programm auch Mehrarbeit auf die Lehrer zukommt. Hier, ebenso wie bei der Information der Eltern und der Zusammenarbeit mit den Schülerinnen, bietet sich größtmögliche Transparenz an. Im Idealfall werden die Gruppen einzeln informiert, d. h. die Projektgruppe stellt das Programm zunächst den Lehrern vor, die daraufhin als Multiplikatorinnen fungieren können und das Mentoring bereits in ihren Klassen vorstellen können. Ebenfalls bietet das die Möglichkeit,

dass sie besonders geeignete Schüler gezielt ansprechen bzw. zu einer Bewerbung motivieren können.

Die Eltern werden sowohl schriftlich von der Projektgruppe, als auch persönlich (auf Elternabenden etc.) von den Lehrern informiert. Weiterhin sollten 1–2 Informationsveranstaltungen angeboten werden, an denen sowohl interessierte Paten, als auch potenzielle Mentees und Eltern teilnehmen können.

Ein weiterer Aspekt, der besonders bei Jugendlichen für die Akzeptanz des Programms sorgen kann, ist auch die Bezeichnung. Ein Mentor kann ein „Mentor“, ein „Pate“, ein „Buddy“ oder „Big Brother“ sein, eine Mentee „Mentee“, „Patenkind“, „Juniorin“, „kleine Schwester“ oder „Mogli“. Die Zielgruppe dieses Programms ist in der Mehrheit zwischen 14 und 15 Jahren alt, hier ist es besonders wichtig, dass die Jugendlichen sich mit den Begrifflichkeiten des Programms identifizieren können. Es soll weder „gewollt jugendlich“, noch „zu niedlich“ klingen. In diesem Projekt wurden die Mentoren als „Paten“ und die Jugendlichen als „Mentees“ bezeichnet. Diese Begriffe wurden gemeinsam mit den Lehrerinnen festgelegt und haben sich bewährt. Auf den jeweiligen Informationsveranstaltungen wird das genaue Vorgehen beschrieben. Auch wenn die Projektgruppe das Gefühl hat, dass es sich um Redundanzen handelt, zeigt die Erfahrung, dass besonders die jeweiligen Verantwortlichkeiten genau geklärt werden müssen, damit alle Beteiligten davon profitieren.

Je nach Anzahl der potenziell interessierten Schülerinnen wird in den einzelnen Klassen oder den Schulen das Programm noch einmal genau vorgestellt. Den Schülern werden die Chancen und Möglichkeiten genauso deutlich vorgestellt, wie die Erwartungen, die an sie gestellt werden, wenn sie sich für eine Teilnahme entscheiden.

29.2.2 Informationsveranstaltungen für potenzielle Patinnen & Paten

Wie in anderen Mentoring-Programmen auch, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Mentorinnen zu rekrutieren. Diese können entweder persönlich bekannt sein, über jemanden aus der Projektgruppe benannt werden, oder sich selbst nominieren. Das Gleiche gilt auch in diesem Programm. Zusätzlich wurde es in den regionalen Medien und öffentlichen Orten, z. B. Bibliothek, vorgestellt. Neben den „üblichen“ Voraussetzungen, die die Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Mentor ist, spielte hier der Bezug zur Region und die Vernetzung vor Ort eine große Rolle. Als Orientierungshilfe für die Selbsteinschätzung, ob eine Tätigkeit als Mentorin per se infrage kommt, haben wir den potenziell Interessierten die „Wünschenswerten Kompetenzen von Mentorinnen [4]“ benannt, die in der Studie zwar von Frauen genannt wurden, unserer Erfahrung nach jedoch auch in der Begleitung von Jugendlichen elementar ist.

1. Fähigkeit, Wissen zu vermitteln
2. Großes Kontaktnetz

3. Bereitschaft, Erfahrung weiterzugeben
4. Berufliche/wissenschaftliche Qualifikation
5. Scharfer Intellekt
6. Entscheidungsfreude
7. Fähigkeit, Ratschläge zu geben und sich dann im Hintergrund zu halten
8. Organisationstalent
9. Gesunder Menschenverstand
10. Erfolg
11. Einfluss
12. Verschwiegenheit
13. Wahrnehmungsgabe
14. Motivation, an der Entwicklung von Nachwuchskräften mitzuwirken

Es ist zu berücksichtigen, dass die Jugendlichen keine Parameter wie „Scharfer Intellekt“ oder „Motivation an der Entwicklung von Nachwuchskräften mitzuwirken“ nennen. Die Formulierungen der Jugendlichen gingen in den Interviews eher zu „Er/sie soll schon klug sein!“ oder „Mein Pate soll mir gut zuhören können!“. Gutes Zuhören, die Bereitschaft, sich Zeit zu nehmen und die Fähigkeit das Selbstvertrauen zu stärken sind ebenfalls von Frauen genannte Erwartungen an ihre Mentorin [4], gehen aber auch mit den Wünschen der Jugendlichen konform. Aus den Gesprächen mit den potenziellen Paten und den Erfahrungen aus den Programmen haben wir einen Leitfaden für die am häufigsten gestellten Fragen zusammengestellt.

Leitfaden für Patinnen & Paten des Patenschaftsprojekts (BBO)

Frage: „Wie lange dauert die Patenschaft eigentlich?“

Antwort: Die Patenschaft, die Sie im Rahmen des Projekts „Paten als Chance“ übernommen haben ist zeitlich befristet, das heißt, Sie haben sich bereit erklärt, einer Schülerin oder einem Schüler für ein Jahr „zur Seite zu stehen“. Wir haben viele Beispiele dafür, dass Pate und Schüler sich auch nach Jahren noch (sporadisch) treffen oder Kontakt zueinander haben. Andere benötigen weniger Unterstützung oder wünschen sich die Hilfe des Paten in konkreten Bereichen: Hilfe bei der Kontaktaufnahme in Betriebe, Unterstützung bei Bewerbungen, Orientierung bei der Berufswahl etc. und beenden die Patenschaft nach Ablauf des Jahres.

Frage: „Wie oft sollten wir uns treffen?“

Antwort: Sie sollten mindestens ein Treffen im Monat realisieren können, wobei gerade in der Anfangszeit der Patenbeziehung häufigere (evtl. auch kürzere) Treffen sinnvoll sind. Sollten Sie nach einigen Monaten feststellen, dass beiden Seiten sporadische Treffen genügen, ist das völlig in Ordnung.

Frage: „Wo sollten wir uns treffen?“

Antwort: Gerade für die ersten Treffen bietet sich eine etwas lockerere Atmosphäre an. Je nach Vorliebe und Möglichkeiten können Sie sich in einem Café, im Park, oder zum Spazierengehen treffen. Falls Sie Büroräume, eine Werkstatt oder einen anderen Arbeitsplatz haben, an dem Sie „Ihren“ Schüler treffen können, ist auch das möglich und häufig für die Jugendlichen interessant. Sollten Ihnen keine Räume zur Verfügung stehen, können Sie sich gerne an die Projektgruppe wenden, die Ihnen Räume im Stadthaus reservieren kann.

Frage: „Wissen die Eltern eigentlich von unseren Treffen?“

Antwort: Ja, alle Eltern mussten die Teilnahme ihrer Kinder am Patenprogramm erlauben und wurden darüber informiert. Evtl. lernen Sie die Eltern Ihrer Schülerin oder Ihres Schülers bei einer Veranstaltung kennen. Falls nicht, spricht das nicht für das Desinteresse der Eltern: Die meisten Schüler möchten Patenschaft und Zuhause ganz klar trennen. Seien Sie nicht enttäuscht, wenn Sie in diesen Teil des Lebens keinen Einblick erhalten.

Frage: „Die Mutter (bzw. der Vater) meines Schülers begleitet ihr Kind zu den Treffen. Wieviel Kontakt zu den Eltern ist sinnvoll und nötig?“

Antwort: Es ist schön, wenn die Eltern die Teilnahme ihres Kindes am Patenprogramm unterstützen. Es kann zum Projekterfolg beitragen, wenn die Schüler von Zuhause Wertschätzung bzw. Interesse erfahren, was das Programm angeht. Wenn sich die Möglichkeit ergibt, stellen Sie sich vor und erzählen etwas über sich und ggf über Ihre Motivation Ihrer Teilnahme. Vielen Eltern fällt es leichter, ihr Kind 'loszulassen' wenn sie wissen, mit wem es Zeit verbringt. Im Mittelpunkt der Patenschaft steht jedoch die vertrauensvolle Zusammenarbeit Pate-Schüler, was bedeutet, dass die Inhalte der Gespräche auch nicht den Eltern mitgeteilt werden dürfen. In diesem Fall entscheiden die Jugendlichen, ob und was sie ihren Eltern über die Gesprächsinhalte mitteilen möchten.

Frage: „Die Eltern meiner Schülerin scheinen sich gar nicht für das Projekt zu interessieren. Wie soll ich damit umgehen?“

Antwort: Alle Eltern haben ihr Einverständnis zur Teilnahme ihres Kindes gegeben, sind also über Form und Inhalt des Programms informiert. In einigen Fällen genügt Eltern diese Informationen. Ihr Ansprechpartner als Patin bzw. Pate ist der Schüler bzw. die Schülerin. Für die Jugendlichen ist das Patenprogramm häufig ein erster Schritt in die Selbstständigkeit ohne Begleitung der Eltern.

Frage: „Mein Schüler/meine Schülerin und ich verstehen uns nicht. Können wir tauschen?“

Antwort: Das Zusammenstellen der Tandems erfolgte aufgrund der geführten Interviews mit Paten und Schülern unter professionellen Gesichtspunkten und langjähriger Erfahrung. Trotzdem kann es – in Einzelfällen – vorkommen, dass bei Partnern „die Chemie“ nicht stimmt. Sollten Sie den Eindruck haben, dass Sie und der Schüler nicht gut zueinander passen, geben Sie uns bitte schnellstmöglich Bescheid, damit wir für alle Beteiligten eine gute Lösung finden können.

Frage: „Gibt es ein „Ziel“, das wir am Ende des Jahres erreicht haben müssen?“

Antwort: Nein, es gibt keine Vorgaben, die Sie bzw. die Schüler erfüllen müssen. Für viele Schüler steht aktuell die berufliche Orientierung im Vordergrund. Sie als Pate können hier hilfreich bzw. unterstützend tätig sein, indem Sie unvoreingenommen zuhören, evtl. Alternativen aufzeigen, Kontakte herstellen, die Wünsche hinterfragen etc.

Frage: „Was mache ich, wenn mein Schüler meine Ideen nicht annimmt oder umsetzt?“

Antwort: Als Pate sind Sie in der schönen Position, einen Jugendlichen ein Stück auf seinem Weg begleiten zu können, ohne die Verantwortung als Elternteil oder Lehrer tragen zu müssen. Verstehen Sie Ihre Rolle eher freundschaftlich als erzieherisch. Häufig gelingt es den Jugendlichen besser, von Ihnen als Patin oder Pate etwas anzunehmen, als von den eigenen Eltern. Machen Sie Ihrem Schüler Angebote, sagen Sie, wie Sie etwas sehen – aber erwarten Sie nicht, dass alles umgesetzt wird. Seien Sie sparsam mit Ratschlägen – hier ist weniger mehr.

Frage: „Mein Schüler hält sich nicht an unsere Verabredungen. Was kann ich tun?“

Antwort: Zuverlässigkeit von beiden Seiten ist eine wichtige Voraussetzung, um Vertrauen zueinander fassen zu können und zeugt von gegenseitigem Respekt. Alle Schüler haben sich mit der Teilnahme am Patenprogramm mit den Regeln einverstanden erklärt. Sollte Ihr Schüler trotzdem wiederholt Termine kurzfristig absagen oder nicht erscheinen, informieren Sie bitte das Projektteam, da dieses Verhalten einen Ausschluss aus dem Programm zur Folge haben kann.

Frage: „Wie gehe ich mit Konflikten im Tandem um?“

Antwort: In der absoluten Mehrheit der uns bekannten Fälle, kam es nicht zu großen Auseinandersetzungen, sondern „normalen“ Konflikten. Versuchen Sie, sachlich und mit Respekt füreinander im Gespräch zu bleiben. Sollten Sie wider Erwarten vor einem unlösbaren Problem stehen, stehen Ihnen mit dem Projektteam kompetente Ansprechpartner zur Verfügung.

Frage: „Entsteht mir ein finanzieller Aufwand durch die Patenschaft?“

Antwort: Grundsätzlich nicht. Selbstverständlich steht es Ihnen frei, gemeinsam ein Eis essen zu gehen oder gemeinsam mit dem Schüler z. B. eine Messe zu besuchen. Gute, finanzielle Verhältnisse sind jedoch keine Voraussetzung für eine Patenschaft. Ihr „Investment“ ist die Zeit, die Sie dem Projekt schenken.

Frage: „Meine Schülerin hat kein Interesse an der Fortsetzung des Programms. Was tun?“

Antwort: In den vergangenen Jahren hat eine erfreulich große Zahl der Jugendlichen an dem Programm bis zum Ende (und darüber hinaus) teilgenommen. In Einzelfällen kann es trotzdem immer wieder vorkommen, dass ein Schüler das Projekt vorzeitig beenden möchte. In diesen Fällen wenden Sie sich bitte an das Projektteam.

Frage: „Ich habe eine Frage, die hier nicht beantwortet wurde. An wen kann ich mich wenden?“

Antwort: Für Fragen, die die Patenschaft betreffen, steht Ihnen gerne die Projektgruppe zur Verfügung.⁶

29.2.3 Das Auswahlverfahren für Schülerinnen und Schüler

Nach der Information durch die Lehrerinnen und ggf. separate Gespräche mit der Projektgruppe geht es an die Auswahl der Teilnehmenden für das Programm. Hierbei steht in erster Linie die Motivation zur Teilnahme im Vordergrund. Die Themen müssen zwar benannt werden, können sich aber im Laufe des Programms ändern. Die Aufgabe der Patinnen und Paten besteht zum Großteil also auch darin, die Jugendlichen auf ihrem Weg zu begleiten, evtl. Türen (zu Praktikumsplätzen o.ä.) zu öffnen und eine Orientierungshilfe zu sein. Von den Jugendlichen erwarten wir, dass sie sich mit dem Programm auseinandersetzen und ihre Erwartungen formulieren. Ähnlich wie bei Mentoring-Projekten für potenzielle Führungskräfte, müssen die Schülerinnen sich bewerben. Die Anforderungen an diese „Bewerbungen“ sind sehr niedrigschwellig, sowohl, was Stil und Form, als auch die Inhalte angeht. Es zeigt sich jedoch, dass die Tatsache, sich mit dem Programm auseinandersetzen zu müssen, bereits eine „natürliche Selektion“ darstellt. Das bedeutet, dass zu den Gesprächen nur Schülerinnen und Schüler erscheinen, die eine ungefähre Vorstellung von dem Programm und den Anforderungen an sie haben. Eine „zufällige Teilnahme“ ist so nahezu ausgeschlossen.

Mit den Interessierten wird dann ein persönliches Gespräch, ähnlich wie die Interviews in anderen Mentoring-Programmen geführt. Besonders in den Projekten mit Kindern und Jugendlichen ist eine professionelle Begleitung unabdingbar, um Frustrationen zu vermeiden. Da es sich bei den Patinnen in der Mehrzahl der Fälle um ambitionierte Personen ohne vertiefte, pädagogische Vorkenntnisse handelt, ist ein gesteuertes Auswahlverfahren und die Begleitung sehr wichtig.

Ziel dieser „Interviews“ ist, die Jugendlichen ein bisschen besser kennenzulernen und einen ersten Eindruck zu bekommen, welche Funktion die Paten in erster Linie übernehmen müssen. Dazu gehört u. a. auch die Frage „Was kannst Du besonders gut?“ was in den allermeisten Fällen umgehend mit einer Aufzählung dessen beantwortet wird, was nicht beherrscht wird. „Mein letztes Zeugnis war eine Katastrophe!“, „In der Schule habe ich gerade totalen Stress!“ oder „Keine Ahnung, was ich machen will!“. Mit Fingerspitzengefühl und Sensibilität gelingt es in den meisten Fällen, auch die positiven Erlebnisse zu identifizieren. Es zeigt jedoch, wie verunsichert die Jugendlichen häufig

⁶Eine Verwendung der Unterlagen ist nur mit der Genehmigung von kontor5 gestattet.

sind. Das ist auch für die Patinnen wichtig, die ihre Mentees mit dem Identifizieren von Fähigkeiten und positiver Verstärkung unterstützen können. Auch hier muss berücksichtigt werden, dass es sich nicht um erwachsene Mentees handelt, d. h. dass die Ziele zu diesem Zeitpunkt nicht zu konkret benannt werden. Wird bereits am Anfang des Programms „festgelegt“, das eine Ausbildung als Altenpflegerin (wahlweise Tischlerin, Mechatroniker oder Bankkaufrau) „das Richtige“ ist, fällt es den Tandems häufig schwer, die Ziele im Laufe des Jahres ggf. zu korrigieren. Die Projektziele sind absichtlich so wenig konkretisiert, damit die Mentees sich ein gewisses Maß an Querdenken erlauben und evtl. Ziele und Wünsche entwickeln, die ihnen vorher nicht bekannt waren.

Um die gleichen Qualitätsstandards wie in anderen Programmen zu gewährleisten arbeiten wir auch in den Programmen mit Jugendlichen mit standardisierten Fragebögen. Neben der Vergleichbarkeit der Interviews liegen so auch im späteren Verlauf des Programms immer Unterlagen vor, an denen sich orientiert werden kann, wenn es zu Fragen oder Problemen kommt.

FRAGEBOGEN SCHÜLERINNEN & SCHÜLER⁷

Schule / Schulform: _____

Name SchülerIn: _____

Alter: _____ Klasse: _____ erstrebter Abschluss: _____

Grund der Teilnahme: _____

Motivation: Gering () Mittel () Hoch () Keine ()

Informiert über PAC: Gut () Wenig () Gar nicht ()

Hobbys: _____

Besonders gut...: _____

Nicht so gut...: _____

Idee / Berufswunsch: _____

Unterstützung bei: _____

Mentor / Mentorin: Frau () Mann () egal ()

⁷Eine Verwendung der Unterlagen ist nur mit der Genehmigung von kontor5 gestattet.

Familiäre Situation: _____

Besonderheiten: _____

Dauer des Gesprächs: _____

Datum:

Interviewerin:

Potenzielle(r) MentorIn: _____

29.2.4 Das Auswahlverfahren für Patinnen und Paten

Die Anforderungen für die Patinnen in diesem Programm sind hoch.

Neben der grundsätzlichen Zeit und Bereitschaft, sich über einen langen Zeitraum verbindlich als Ansprechpartner für einen Jugendlichen zur Verfügung zu stellen, soll hier der regionale Bezug gestärkt werden, d. h. die Paten sind im Idealfall gut vernetzt bzw. verfügen über Kontakte, die sie ihren Mentees vermitteln können. Die Patinnen sollen in der Orientierungsphase kurz vor dem Ende der Schulzeit als Ansprechpartner zur Seite stehen. Die Mentees sollen so besser entscheiden können, ob sie eine weiterführende Schule besuchen, eine Ausbildung beginnen, eine andere Maßnahme benötigen oder in dieser Zeit verschiedene Berufe z. B. durch Praktika kennenlernen.

Erwachsene, die diese Aufgabe übernehmen möchten, sind häufig besonders motiviert.

Ähnlich wie in anderen Programmen ist hier die Motivation genau zu hinterfragen und im Zweifel von der Übernahme einer Patenschaft abzusehen. Das kann z. B. der Fall sein, wenn die potenziellen Mentorinnen sich bereits im Kennenlerngespräch als „übermotiviert“ darstellen. Die Ursache für diesen Antrieb können vielfältig sein: Die Erinnerung an die eigene Schulzeit und die Erkenntnis „Wenn mir damals jemand geholfen hätte...“, schwieriger Kontakt zu den eigenen Kindern oder das Gefühl in dieser Beziehung versagt zu haben („Bei meiner Tochter lief damals alles schief und sie hat die Schule ohne Abschluss verlassen! Diese Erfahrung möchte ich anderen Jugendlichen und ihren Eltern ersparen!“) oder das Bedürfnis nach Anerkennung (das Projekt und besonders die Teilnehmenden wurden in den Medien positiv präsentiert). In diesen Fällen ist eine Frustration auf beiden Seiten fast vorprogrammiert. Umso wichtiger ist es bereits im Erstgespräch die Rolle der Paten realistisch darzustellen. In der Arbeit mit Jugendlichen ist es elementar, auf eine gute Nähe-Distanz-Beziehung zu achten.

Die Mentees geben die Themen und das Tempo vor. Das ist in Programmen mit erwachsenen Teilnehmenden nicht anders. Die Besonderheit der Jugendlichen ist, dass sie sich zum Zeitpunkt des Mentorings in der Pubertät – und damit in einer Ausnahmesituation für das Gehirn – befinden.

Primär werden das die Eltern, das soziale Umfeld und die Lehrer bemerken. Hier liegt der Vorteil für die Patinnen: Sie können eine vertrauensvolle Beziehung zu den Teilnehmenden aufbauen, ohne einen Erziehungs- oder Lehrauftrag zu haben. Den Schülerinnen fällt es häufig leichter, sich mit einer neutralen, erwachsenen Person über Pläne, Träume oder Wünsche zu unterhalten, als es das bei den eigenen Eltern der Fall ist. Die Aussage: „Pubertät ist, wenn die Eltern anfangen schwierig zu werden!“ trifft in der Wahrnehmung vieler Jugendlichen durchaus zu. Die Patinnen sind also per se in einer guten Position: Sie können Tipps und Hilfe anbieten, sind aber nicht verantwortlich für die Jugendlichen und deren Werdegang. Im Umkehrschluss sind die Jugendlichen häufig verbindlicher, freundlicher und vertrauensvoller zu den Paten, als es teilweise im Elternhaus der Fall ist. Ein Tonfall, wie er teilweise von den Schülerinnen gegenüber ihren Lehrern oder Eltern als „normal“ empfunden wird, ist in der Mentoring-Beziehung glücklicherweise eher die Ausnahme. Hier ist ein weiterer Vorteil der Patinnen zu erkennen: Sie wissen über die Mentees nur das, was diese ihnen erzählen. Und haben nicht ca. 15 Jahre an Erfahrungen und (Vor-)Urteilen, die die Gespräche erschweren würden. Ein Pate, dem der Schüler erzählt, dass er gerne Polizist werden möchte, ist höchstwahrscheinlich der Idee gegenüber aufgeschlossener, als ein Elternteil, der sofort mit Argumenten wie „Ausgerechnet Du? Du lädst Dir immer illegal Musik aus dem Internet und ich weiß, dass ihr auf der letzten Feier gekifft habt!“ Die Chance, dass dieser Berufswunsch nochmals erwähnt wird, ist in diesem Fall gering. Hierbei ist es wichtig zu sehen, dass die Herkunftsfamilie nur bedingt Rückschlüsse auf die Jugendlichen zulässt. Die Paten sollten offen und ohne Vorurteile auf die Mentees zugehen.

Innerhalb des Programms gab es Schüler und Schülerinnen aus bildungsfernen, prekären Familienverhältnissen, die teilweise schon aufgrund der Tatsache, dass sie z. B. keinen eigenen PC oder Drucker besaßen, gegenüber den anderen Mentees objektiv benachteiligt waren, wenn es z. B. um das Erstellen von Bewerbungsunterlagen ging. Es gab im gleichen Programm Jugendliche aus einem „intakten“ Elternhaus, denen sowohl technisches Equipment, als auch motivierte Elternteile zur Verfügung standen, deren Motivation zur Teilnahme am Programm mitunter nicht ersichtlich war. Und es gab ganz viel dazwischen. Bemerkenswert ist, dass es wirklich keine Rückschlüsse auf Elternhaus und Motivation gibt. Die Jugendlichen waren zum Teil hoch motiviert, zum Teil gelangweilt, es gab Schülerinnen, die klare Ideen für ihre Zukunft hatten und Schüler die auf die gleiche Frage mit einem Schulterzucken und „Keine Ahnung!“ geantwortet haben. Manche Mentees haben Details aus ihrem Elternhaus erzählt, andere gerade den Ortsteil, in dem sie wohnen. Wichtig ist, die Schülerinnen so anzuerkennen, wie sie sind und zu respektieren, wo die persönlichen Grenzen liegen.

Diese Informationen werden den potenziellen Patinnen im Interview gegeben. Ein weiterer, wichtiger Aspekt, ist die persönliche Wirkung der Paten. Es gibt Programme,

in denen per se eine Altersbeschränkung oder andere Voraussetzung, wie z. B. der Status als Student, für die Mentoren gilt. Das macht durchaus Sinn, wenn das Programmziel z. B. Übergang zur Uni ist. Die Identifikation mit einem Mentor, der gerade selber studiert ist in diesem Fall wesentlich höher als zu einer Mentorin, die bereits seit drei Jahren im Beruf steht. Da das Ziel in diesem Fall jedoch offener gestaltet war, macht so eine Beschränkung wenig Sinn. Die Paten sind in den meisten Fällen im Alter der Eltern, in Ausnahmefällen auch im Alter der Großeltern. In Fällen mit besonders großem Altersunterschied ist besondere Aufmerksamkeit gefragt. In den Interviews haben wir mit extrem aktiven Pensionären und tendenziell langweiligen, deutlich jüngeren Personen gesprochen. Die Wahrnehmung der Mentees ist in diesem Fall aber eine andere. Ist der erste Eindruck: „Der könnte mein Opa sein!“, ist es schwierig, in einen vertrauensvollen Kontakt zu kommen. Dass Jugendliche häufig nicht besonders taktvoll vorgehen, zeigt die eigene Erfahrung: Als wir mit ca. 12 Personen im Alter zwischen Ende 30 und Mitte 50 eine Bar betreten wollten sagte ein Teenager neben uns laut und vernehmlich zu seinen Freunden: „Guck mal, jetzt kommen die schon zum Sterben hierher!“

Und auch wenn die Schüler und Schülerinnen im Vorfeld auf einen respektvollen Umgang mit der Projektgruppe und besonders den Patinnen hingewiesen werden, sind diese potenziellen Problematiken durch ein sorgfältiges Matching für beide Seiten zu vermeiden.

29.2.5 Das Matching der Tandems

Für den Erfolg von Mentoring-Programmen ist das Matching ein wesentlicher Faktor

Hierbei gibt es, neben den definierten Themen, noch weitere Parameter, die berücksichtigt werden müssen. Nur wenn diese weiteren Rahmenbedingungen beachtet werden, kann ein Tandem gut miteinander agieren. Dazu gehört zum Beispiel die Frage, ob die Paare „Same gender oder cross gender“, d. h. Schülerinnen mit Frauen, Schüler mit Männern gepaart werden sollen. Es gibt viele Programme, besonders für Kinder und Jugendliche, die nur gleichgeschlechtlich matchen. In dem hier vorgestellten Projekt stehen, wie bei den Programmen für erwachsene Mentees, primär die Ziele der Mentees im Vordergrund. Das heißt, das im Matching nicht per se das Geschlecht im Vordergrund steht, sondern die von den Schülerinnen und Schülern genannten bzw. im Gespräch identifizierten Themen. Theoretisch sind so also Paarungen Schülerin-Mentor, Schüler-Mentorin oder Schülerin-Mentorin bzw. Schüler-Mentor möglich. In der Praxis ist die Konstellation „Schülerin-Mentor“ eher selten. Das liegt u. a. an der Wahrnehmung „erwachsener Mann, junges Mädchen“ in der Öffentlichkeit. Besonders, da viele Mädchen mit Migrationshintergrund an dem Programm teilnehmen, sind diese Faktoren zu berücksichtigen. Objektiv sind die Auswahlkriterien für Paten, die die Betreuung oder Begleitung eines Jugendlichen übernehmen, in den meisten Fällen sehr streng und für alle Beteiligten transparent. Einige Programme fordern neben einem polizeilichen Führungszeugnis, auch mehrstufige Auswahlverfahren oder psychologische Tests bzw.

Gespräche mit Referenzpersonen der potenziellen Mentorinnen. Da die Zustimmung bzw. der Unterstützung der Eltern eine absolute Voraussetzung für die Teilnahme sind, ist es wichtiger, eventuelle Befürchtungen zu berücksichtigen, als auf die Durchsetzung von Programm-Kriterien zu bestehen.

Neben dem strukturierten Matching-Prozess und der Sympathie beider Teilnehmenden, ist besonders im Mentoring mit Jugendlichen auf eine Vielzahl von weiteren Kriterien bei der Auswahl der Patinnen und dem Matching zu beachten. Die Ziele des Programms sind vielfältig: Begleitung der Jugendlichen in der Übergangsphase von Schule zu Ausbildung bzw. Unterstützung in der Orientierungsphase. Eine gute Vernetzung der Patinnen und Paten in der Region ist besonders aufgrund des Programmziels „Jugendliche an den Standort Buxtehude binden“ wünschenswert, aber nicht das einzige Kriterium. Untersuchungen zeigen, dass für psychosoziale Funktionen die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen eine größere Rolle spielen, als z. B. Position, Einfluss oder Ansehen [2]. In den Interviews mit den Jugendlichen wird deutlich, wie sehr die Außenwirkung der Paten für die Akzeptanz des Programms steht. Es ist eine Gratwanderung zwischen „Das ist ein super-cooles Programm! Und meine Patin die Beste von Allen!“ und „Ich bin doch nicht bescheuert! Ich brauche nicht noch jemanden, der mir sagt, was ich tun muss!“. Der Grat ist schmal. Ein ähnliches Phänomen ist aus Mentoring-Programmen für bestimmte Zielgruppen bekannt. Projekte, in denen z. B. nur Frauen gefördert werden sollen, haben häufig mit dem Vorurteil „Maßnahme für defizitäre Randgruppe“ zu kämpfen. Hier liegt eine große Verantwortung aller Beteiligten, um das Programm als erstrebenswerte und hochwertige Maßnahme zu bewerben.

29.3 Die Auftaktveranstaltung

Die Auftaktveranstaltung ist ein wesentlicher Bestandteil von Mentoring-Programmen. Hier lernen die Tandems sich und die weiteren Teilnehmenden kennen. Möglich ist ebenfalls eine Teilnahme von Eltern und Lehrern, das kann im Vorfeld bei den Schülerinnen abgefragt bzw. individuell entschieden werden. Ebenfalls kann z. B. ein Teil der Veranstaltung von den Schülern oder Paten übernommen werden. Bewährt hat sich eine Vorstellung des Projekts und der Projektgruppe durch eine anerkannte Person, das kann, wie in diesem Fall, die Bürgermeisterin oder eine andere Person des öffentlichen Lebens sein. Hiermit wird noch einmal die Wertschätzung ggü. allen Teilnehmenden deutlich.

Anwesende Eltern bzw. Lehrkörper erhalten so die Möglichkeit, die Ansprechpartner ihrer Kinder kennenlernen. Sinnvoll ist es, wenn sich im Anschluss alle potenziellen Mentees kurz vorstellen, dies wird im Idealfall im Vorfeld einmal gemeinsam geprobt. Die Aufregung ist in diesen Momenten erwartungsgemäß groß, da hilft es besonders den Schülerinnen, ihre Vorstellung bereits einmal präsentiert zu haben. Gleiches gilt für die Mentorinnen, die sich ebenfalls kurz mit Namen, Beruf und ihrer Motivation, am Programm teilzunehmen, vorstellen.

Der Höhepunkt der Veranstaltung und der Moment, auf den alle warten, ist die Bekanntgabe der Tandems. Dies kann auf verschiedene Arten und Weisen geschehen. Eine bewährte Methode ist, Namen und Kontaktdaten sowie die Mentoring-Vereinbarung und eine Motiv-Postkarte in einen Umschlag zu stecken. Die Mentees bekommen so die Daten von ihren Patinnen, die Paten von ihren Mentees. Die Postkarte dient der Identifizierung: Beide Tandem-Partner haben das gleiche Motiv. Nach dem Motto: „Rote Rose sucht rote Rose“ suchen und finden die Paare sich so zusammen. Im Idealfall bieten die Räumlichkeiten den einzelnen Tandems die Möglichkeit, sich etwas zu separieren und ein erstes Kennenlernen zu ermöglichen. Der Aufwand hierfür muss für die Projektgruppe nicht groß sein, einzelne Stehtische, Getränke und evtl. etwas Fingerfood reichen vollkommen aus und sorgen für eine entspannte Atmosphäre. Ab dem Zeitpunkt, in dem die Tandems sich kennenlernen, sind die Projektgruppe, Eltern, Mitschüler und alle anderen Anwesenden völlig egal. Die Frage, welche Patin oder welcher Pate der oder die eigene sein wird, ist geklärt, nun geht es um den jeweiligen ersten Eindruck. Eine wichtige Aufgabe der Projektgruppe ist es, die Tandems, ohne sie in den Gesprächen zu stören, zu beobachten. Kommen sie gut miteinander ins Gespräch? Werden bereits erste Themen benannt, die im Mentoring besprochen werden sollen? Benötigt jemand Hilfe? Oder gibt es Tandems, die auf den ersten Blick scheinbar gar nicht miteinander ins Gespräch kommen? In den allermeisten Fällen bestätigt sich dieser Eindruck – ein Paar, das sich beim Kennenlernen sympathisch fand und gut miteinander geredet hat, wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch bei weiteren Treffen tun.

Die Tandems werden von der Projektgruppe i. d. R. regelmäßig betreut und zu verschiedenen, zum Teil für die jeweilige Gruppe Mentees oder Patinnen als auch gemeinsamen Veranstaltungen eingeladen.

29.3.1 Mentoring-Vereinbarung

Das Projekt „Paten als Chance“ ist eine professionell begleitete Maßnahme für Schülerinnen und Schüler. Um einen optimalen Programmverlauf zu gewährleisten und eine größtmögliche Verbindlichkeit von beiden Parteien zu erreichen, empfiehlt es sich, dass zu Beginn des Projekts eine Mentoring-Vereinbarung unterschrieben wird. Sollte sich eine Partei dafür entscheiden das Programm zu beenden sind die vereinbarten Ziele zwar nicht durchsetzbar, es erhöht aber die subjektive Bindung.

Beispiel

Sehr geehrte Patin, sehr geehrter Pate,

Sie haben sich bereit erklärt, für ein Jahr das Patenschaftsprogramm der Buxtehuder Bildungsoffensive (BBO) durch Ihre Mitarbeit zu unterstützen und eine Schülerin bzw. einen Schüler zu begleiten. Dafür an dieser Stelle noch einmal „Herzlichen Dank!“.

Aufgrund langjähriger Erfahrung wissen wir, dass sich viele Fragen erst im laufenden Prozess ergeben. Besonders wenn Sie das erste Mal als Patin bzw. Pate aktiv sind, werden Sie sich evtl. fragen: „Was genau ist eigentlich meine Aufgabe?“

Kein „Tandem“ (Pate/Schüler) gleicht dem anderen. Ihre Patenbeziehung bedeutet das, was Sie (und Ihr Schüler/Ihre Schülerin) daraus machen.

Die folgenden Rahmenbedingungen haben sich in vielen Jahren als sehr hilfreich bewährt und können Ihnen vielleicht über erste Unsicherheiten hinweghelfen.

Patenschaftsvereinbarung⁸

zwischen

Patin/Pate und Mentee

Unsere Patenschaft beginnt am und endet am

So können wir einander erreichen:

Telefonnummer Patin/Pate

Telefonnummer Mentee

Erreichbar zu folgenden Zeiten

Erreichbar zu folgenden Zeiten

E-Mail-Adresse Patin/Pate

E-Mail-Adresse Mentee

Wir verpflichten uns, die folgenden Vereinbarungen für unsere Patenschaft einzuhalten, die wir gemeinsam getroffen haben:

Wir werden uns _____ mal im Monat/alle _____ Wochen treffen.

Wer wird die Treffen verabreden und planen? ____ Patin/Pate ____ Patenkind/Mentee

⁸Patenschaftsvereinbarung von Kontor5.

Wo werden die Treffen stattfinden? _____

Wenn ein Termin verlegt werden muss, werden wir das spätestens _____ Tage vorher ankündigen.

Wir versprechen uns gegenseitig, dass wir alles, was wir bei unseren Treffen besprechen, nur dann anderen erzählen, wenn wir beide einverstanden sind.

Patenschaftvereinbarung

Patin/Pate

Patenkind/Mentee

Das erwarte ich von unserer Patenschaft
und von meinem Patenkind/Mentee:

Das erwarte ich von unserer Patenschaft
und von meiner Patin/meinem Paten:

Mein(e) Ziel(e) für unsere Patenschaft:

Mein(e) Ziel(e) für unsere Patenschaft:

Das möchte ich dazu beitragen:

Das möchte ich dazu beitragen:

Sonstige Vereinbarungen

Ort, Datum

Unterschrift Patin/Pate

Unterschrift Mentee

29.3.2 Möglichkeiten im Mentoring

Besonders in dieser Form des Mentoring liegt es an den Tandems, was sie innerhalb des Programms unternehmen. Ein sehr schönes Beispiel haben wir in einem der ersten Jahrgänge des Programms erlebt. Die, damals 36 jährige, Patin schildert ihre Erfahrungen:

„Der Wunsch nach eigenen Kindern stand bei mir nie im Vordergrund. Ich arbeite sehr gerne und habe mir in den letzten Jahren eine Führungsposition erarbeitet, die mir viel Freude macht. Mein Mann und ich reisen sehr gerne und unternehmen spontan etwas. In

meinem Familien- und Freundeskreis sehe ich, wie viele Einschränkungen es bedeutet, eigene Kinder zu haben. Ich schließe es für mich nicht komplett aus, kann mir aber auch gut vorstellen, keine Kinder zu bekommen. Was ich sehr gerne machen möchte, ist, einem Kind oder Jugendlichen etwas zu geben, was es sonst vielleicht nicht erleben würde. Das kann Zeit sein, die Erfüllung eines bestimmten Wunsches oder Training für Bewerbungen. Mit dieser Motivation habe ich mich als Patin beworben und bin gleich eingesetzt worden. Mein Patenkind ist ein Mädchen, sie ist eine der jüngeren im Programm, gerade 14 Jahre alt. Als wir uns die ersten Male getroffen haben, war sie ziemlich schüchtern. Ihre schulischen Leistungen sind nicht so doll und so, wie es im Moment aussieht, wird sie einen Hauptschulabschluss machen. Bei ihrem Berufswunsch musste ich das Lachen ein bisschen unterdrücken: Sie möchte Popstar werden. Sie ist großer Fan von „Deutschland sucht den Superstar“. Ich habe es mir erst mal angehört und gar nicht kommentiert. Als Hausaufgabe habe ich sie gebeten, mir bis zum nächsten Mal ein paar Informationen zu besorgen: Wo finden die Castings statt? Wie alt muss man mindestens sein? Wie viele Personen nehmen im Durchschnitt daran teil? Welche Erfahrungen hat sie bereits mit dem Singen? Was wäre eine Alternative zu dieser Sendung? Was gefällt ihr besonders gut? Geht es primär um die Teilnahme? Daran, im Fernsehen zu sein? Berühmt zu werden?

Wir haben diese Fragen gemeinsam besprochen und ich habe ihr zu allem gesagt, warum es mich interessiert. Beim nächsten Treffen haben wir uns dann ihre Antworten gemeinsam angesehen. Es stellte sich raus, dass sie keinerlei Erfahrungen mit Auftritten oder Ähnlichem hatte, aber gerne gemeinsam mit ihren Freundinnen singt und sich in den Charts sehr gut auskennt. In ihrer Freizeit studieren sie die Tänze aus den Musik-Videos ein. Da ich der Sendung sehr kritisch gegenüberstehe, habe ich nach einer Alternative gesucht. Gemeinsam mit ihren beiden Freundinnen sind wir zu einer Gesangslehrerin gefahren. Ich habe ein bisschen recherchiert, wer da geeignet sein könnte und im Vorfeld mit der Lehrerin gesprochen. Für sie war das nichts Ungewöhnliches, sie ist es gewohnt, dass Jugendliche mit dem Berufswunsch „Superstar“ zu ihr kommen. Mein Patenkind und ihre Freundinnen hatten zwei Stunden, in denen sie zeigen konnten, was sie können. Jede hatte die Möglichkeit zu singen und das zu performen, was sie eingeübt hatte. Sowohl alleine als auch in verschiedenen Konstellationen haben sie gesungen, getanzt und alles gegeben! Es war toll zu sehen, wie engagiert die Mädchen dabei waren! Das Feedback der Lehrerin war deutlich: Zu einer Gesangskarriere wird es bei keiner der drei reichen. Das hat sie jedoch so nett und konstruktiv formuliert, dass alle es gut nehmen konnten. Sie hat noch einige Übungen gezeigt, wie die Technik ein bisschen verbessert werden kann, besser geatmet wird und was bei einem Auftritt zu beachten ist. Das sind alles Sachen, die die Drei auch außerhalb einer Karriere als Popstar gut gebrauchen können! Richtige Atmung hilft beim Sprechen enorm und alleine die Tipps für die Haltung waren Gold wert. Auch wenn wahrscheinlich keine von ihnen Karriere im Show-Geschäft machen wird, sind sie total begeistert und zufrieden nach Hause gefahren. Mein Patenkind war unglaublich stolz, dass ich ihre Patin bin. Unser Verhältnis seitdem ist sehr viel offener und intensiver geworden. Sie vertraut mir viele ihrer Gedanken und Überlegungen an, weil sie weiß, dass ich sie ernst nehme. Das ist für mich ein großes Geschenk!“

Auch wenn der Patin im Vorfeld ziemlich deutlich war, dass sie nicht den nächsten Superstar vor sich hatte, hat sie ihrem Patenkind einen unschätzbaren Gefallen getan. Das Gefühl, ernst genommen zu werden, auch wenn die Wünsche außerhalb der Norm liegen, ist ein großes Geschenk. Die Möglichkeit, sich vor einer professionellen Gesangslehrerin zu präsentieren war großartig und ist den Mädchen in sehr positiver Erinnerung geblieben. In diesem Fall hatte die Patin zeitliche und finanzielle Ressourcen und die Eltern aller Beteiligten waren mit dem Vorgehen einverstanden.

29.3.3 Die Feedbackgespräche

Für dieses Projekt wurden die gleichen, hohen Qualitätsstandards wie für z. B. Führungskräftenachwuchs-Programme angelegt. Das bedeutet, dass auch hier regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mentees und besonders den Patinnen ein fester Bestandteil des Programms sind. Nach dem Kennenlernen der Tandems sollte zeitnah, d. h. nach ca. 3–4 Wochen ein erstes Gespräch geführt werden. Dieser Zeitraum ermöglicht auch den Tandems, die sich aufgrund von Krankheit, Urlaub oder anderen Verhinderungsgründen nicht auf der Auftaktveranstaltung kennenlernen konnten, sich zu treffen und eine Aussage über die grundsätzliche Sympathie zu machen. Alle anderen Tandems sollten sich in dieser Zeit auch zumindest einmal getroffen und erste Vereinbarungen getroffen haben.

Die Gespräche mit den Patinnen können unproblematisch telefonisch stattfinden, wenn sich nicht eine persönliche Abfrage, zum Beispiel auf einem Kennenlernetreffen für Paten anbietet. Für die Mentees bietet sich das persönliche Gespräch eher an, wenn man eine Antwort auf die Frage: „Wie läuft es denn mit Deinem Paten? Klappt alles mit den Themen und Euren Treffen?“ erhalten möchte, die über das obligatorische „Gut!“ hinausgeht. Diese Gespräche können z. B. vor Ort in den Schulen, im Anschluss an den Unterricht stattfinden und nehmen nur ein paar Minuten in Anspruch. Im Laufe des Projekts gibt es sowohl für die Mentees, als auch die Patinnen weitere Angebote, bei denen diese Gespräche stattfinden können.

29.3.4 Begleitende Workshops

Welche Inhalte in den Workshops vermittelt werden sollen und welche Inhalte, ist die individuelle Entscheidung der Projektgruppe (und natürlich der vorhandenen Finanzmittel).

Neben den „Klassikern“ Bewerbungstraining oder Präsentationstraining, bietet es sich an, auch begleitende Maßnahmen anzubieten, an denen sie sonst nicht teilnehmen könnten. Dies kann z. B. ein Fähigkeiten-Workshop sein, dessen primäres Ziel im Erkennen der eigenen Stärken und Fähigkeiten liegt, und das Selbstbewusstsein der Jugendlichen

stärken soll. Ebenfalls sind Team-Maßnahmen wie z. B. der Besuch eines „Escape-Rooms“⁹ möglich.

Die Implementierung dieser Workshops bietet neben der reinen Wissensvermittlung weitere Vorteile: Die Gruppe der Schülerinnen und Schüler unternimmt außerhalb der Schule etwas miteinander, eventuelle Vorurteile oder Unsicherheiten in Bezug auf die Mit-Mentees können in diesem Zusammenhang leichter abgebaut werden und die Maßnahme „Mentoring“ bekommt so noch einmal eine positive Konnotation.

29.4 Die Abschlussveranstaltung

Ob ein Mentoring-Programm mit Schülern auf 12 oder 18 Monate angelegt wird, ist ebenfalls eine grundsätzliche Entscheidung der Projektgruppe. Die Mentees sind häufig mit der Vorstellung von einer verbindlichen Teilnahme von 18 Monaten im Vorfeld des Programms überfordert – und im Verlauf der Zeit überrascht, wie schnell es geht. „Paten als Chance“ wurde für 12 Monate konzipiert, mit der Option, dass die Tandems nach dem offiziellen Ende selbstverständlich auch weiterhin miteinander arbeiten können und bei Bedarf auch Hilfe oder Unterstützung der Projektgruppe für einen Zeitraum von bis zu 18 Monaten erhalten können.

Ähnlich wie bei den Programmen für die erwachsenen Teilnehmer ist es auch hier wichtig, dass es ein definiertes Ende gibt. Wäre das Programm „open end“ konzipiert, kämen die Tandems gar nicht ins Arbeiten, weil keine Verbindlichkeit entstehen würde. Ein Jahr ist ein – für Jugendliche – sehr langer Zeitraum, um sich für etwas zu entscheiden. Deswegen ist es hilfreich, diese Monate zu strukturieren und zwischenzeitliche „Highlights“ wie interessante Workshops oder Treffen anzubieten. Die offizielle Abschlussveranstaltung ist ein Zeitpunkt für die Tandems ein erstes Resümee zu ziehen und ggf. die bisherigen „Ergebnisse“, d. h. eventuell getroffene Entscheidungen o. ä. vor der Gruppe zu präsentieren. Hier geht es nicht um die „Mentees des Jahres“ und das Vorzeigen eines unterschriebenen Ausbildungsvertrages, sondern um die Darstellung der Vielfalt: Mithilfe der Projektgruppe können z. B. alle Berufe, in denen die Mentees innerhalb des Programms ein Praktikum absolviert haben, aufgezeigt werden. Es können Charts erstellt werden, wie viele Treffen zwischen allen Mentees und ihren Patinnen stattgefunden haben, oder wie viele Wochen Praktikum alle zusammen erreicht haben. Diese Darstellung ist im Vorfeld nicht nur eine weitere „Team-Aufgabe“ für die Mentees,

⁹„Escape-Rooms“ sind Räume, in denen die Teilnehmer für eine bestimmte Zeit, i. d. R. 60 min, eingeschlossen werden. Im Raum gilt es, Rätsel zu lösen, Hinweise zu finden und im besten Fall den Code bzw. den Schlüssel für die Tür zu finden. Die Rätsel sind so konzipiert, dass sie nur im Team zu lösen sind, was gerade für Mentees, die evtl. schüchtern sind, eine hilfreiche Maßnahme sein kann. Der Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mentees werden als deutlich verbessert wahrgenommen.

sondern für alle, insbesondere aber natürlich für die Tandems, eine großartige Chance zu sehen, was sie in diesem Zeitraum erlebt und bewegt haben.

29.4.1 Feedback von Teilnehmerinnen und Teilnehmern

Ich freue mich sehr, mit meiner Schülerin, so eine intensive Zeit verbringen zu können! Im Laufe des Jahres hat sich ein tiefes Vertrauen zwischen uns entwickelt und wir werden uns auch nach Ablauf des Jahres treffen. Ich bin mir sicher, dass sie ihren Weg gehen wird – und bin stolz darauf, sie ein bisschen dabei begleiten zu können!

Patin, 36 Jahre

Wenn meine Eltern ihre Sätze mit: „Die Jugend von heute...“ begonnen haben, hätte ich durchdrehen können. Im Verlauf des Programms habe ich es selber mehr als einmal gedacht – und nicht immer waren die Gedanken dazu positiv... Dass XXX und ich es trotzdem geschafft haben, das Jahr miteinander zu verbringen, ist etwas, worauf wir beide stolz sein können. Für ihn war es sicherlich manchmal genauso anstrengend, wie für mich!

Pate, 49 Jahre

Meine Patin war super. Ich habe gerne etwas mit ihr unternommen und wir haben auch über andere Sachen gesprochen, als nur über Schule.

Schülerin, 15 Jahre

Ich habe eigentlich nur mitgemacht, weil meine beste Freundin mitmachen wollte. Sie hat es sich dann aber doch anders überlegt. Ich habe es gemacht und mir hat es gut gefallen. Besonders die Workshops.

Schülerin, 15 Jahre

Mein Mentor hat einen eigenen Betrieb, das war sehr cool. Ich möchte dort aber keine Ausbildung machen, dafür wäre er mir zu streng!

Schüler, 16 Jahre

Ich komme aus der Pädagogik und schätze den Dialog als Lernform sehr. In diesem Programm gefiel mir besonders gut, dass es nicht nur „Expertinnen und Experten“ waren, die die Schüler begleitet haben, sondern Personen aus allen Bereichen. Das war für die Schüler ein tolles Erlebnis, weil einige der Paten jeweils von ihren Berufen erzählt haben. So haben sie viel mehr kennengelernt, als nur ihren eigenen Ansprechpartner. Es war ein intensives Jahr mit meiner Schülerin, aber das lag sicherlich auch an meinen persönlichen Ansprüchen. Ich würde es jederzeit wieder machen.

Patin, 31 Jahre

In den Abschlussgesprächen mit der Projektgruppe wurden wir gefragt, ob wir uns wieder als Paten zur Verfügung stellen würden. Fragen Sie mich in 3–5 Jahren noch einmal... Nein,

das war ein Scherz. Die Zeit war anspruchsvoll, weil mein Schüler mich gefordert hat. Aber das hat es für uns beide auch so gut gemacht. Ich würde es sehr gerne wieder machen!

Pate, 33 Jahre

Ich habe in dem Programm viele Berufe kennengelernt, weil meine Patin so viele Leute kannte, bei denen ich mal ein paar Tage Praktikum machen konnte. Ich wollte eigentlich Tierarzthelferin werden, aber dafür soll ich einen Realschulabschluss machen. Jetzt gehe ich noch ein Jahr zur Schule und wenn alles klappt, kann ich dann da anfangen!

Schülerin, 16 Jahre

Die Begeisterungsfähigkeit meiner Schülerin war am Anfang ungefähr so hoch wie die, von einem nassen Waschlappen. Jedenfalls war das mein Gefühl. Ich habe ein paar Monate gebraucht, bis ich verstehen und akzeptieren konnte, dass dieser Blick und ein Schulterzucken für sie schon ein Zeichen von Euphorie ist. Dafür bin ich schon zu lange raus aus dem Alter. Aber wir haben uns im Laufe der Zeit gut kennengelernt und viel miteinander unternommen.

Patin, 56 Jahre

Ich hatte eine Mentorin, die ich sehr mochte. Sie war eine der Jüngerer und wir konnten uns gut unterhalten. Auch über Mode und Musik und so. Trotzdem ist sie nicht meine Freundin oder so. Sie hat mit mir gute Gespräche geführt. Mir hat das Programm gut gefallen.

Schülerin, 16 Jahre

Meine Erwartungen an das Programm waren hoch und ich musste erst lernen, mich dem Tempo meines Schülers anzupassen. Viele meiner Ideen fand er entweder doof oder langweilig, was für mich am Anfang etwas schwierig zu akzeptieren war. Wir haben eine Zeit gebraucht, aber ich glaube, dass er trotzdem davon profitiert hat. Ich würde gerne beim nächsten Mal eine Schülerin begleiten, es interessiert mich, wie da der Unterschied ist.

Patin, 52 Jahre

29.5 Resümee – Fazit

Das Projekt „Paten als Chance“ wurde 2006 zum ersten Mal mit 27 Tandems gestartet.

Sowohl uns, als Mentoring-Expertinnen, als auch allen anderen Teilnehmenden der Projektgruppe wurde schnell deutlich, dass die Zielgruppe „Jugendliche“ besondere Bedürfnisse hat, die berücksichtigt werden müssen, wenn das Programm gelingen soll.

Sowohl gegenüber den Patinnen und Paten, als auch den Schülerinnen und Schülern ist besondere Achtsamkeit im Umgang erforderlich. Das bloße Einhalten der Qualitätsstandards genügt nicht, die persönliche Ansprache und Betreuung aller Beteiligten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das sehr positive Feedback der Teilnehmenden ist der Beweis, dass sich der teilweise hohe Aufwand sich gelohnt hat.

Seit 2006 wurden insgesamt 125 Tandems betreut. Zum aktuellen Zeitpunkt werden die Programme gerade evaluiert, weswegen keine abschließenden Aussagen über die finalen Entwicklungen geben können. Die Zufriedenheit aller Teilnehmenden haben wir als überdurchschnittlich gut wahrgenommen, ebenfalls gab es sehr wenige (insgesamt 4 Schüler bzw. Schülerinnen), die das Programm nicht beendet haben.

Literatur

1. Beller, T., & Hoffmeister-Schönfelder, G. (2016). *Mentoring – im Tandem erfolgreich*. Offenbach: Gabal.
2. Kram, K. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Lanham: University Press of America.
3. Peters, S., Genge, F., & Willenius, Y. (Hrsg.). (2006). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. Neue Rekrutierungswege*. München: Hampp.
4. Segerman-Peck, L. (1994). *Frauen fördern Frauen: Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfa-den für den Weg nach oben*. Frankfurt a. M.: Campus.

Über die Autoren



Tinka Beller, B.A. „Arbeits- und Wirtschaftsrecht“, M.A. „Human Resource Management“ ist seit 2010 als Projektleiterin bei „kontor5 Personalentwicklung mit Mentoring“ tätig. Ca. 1500 Mentoring Partnerschaften wurden seitdem durch sie erfolgreich betreut und begleitet.

Neben der Konzeptionierung, Implementierung und Begleitung von internen und Cross Mentoring Programmen führt sie Workshops („Erfolgreich Netzwerken“, „Einführung in Gender Diversity“, „Frauen in männerdominierten Arbeitsbereichen“ u. ä.) durch. Tinka Beller ist Mitbegründerin und Gründungsvorstandsmitglied der „Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM)“ und gefragte Expertin und Teilnehmerin an Arbeitskreisen, Projekten und Workshops zu den Themen: „Frauenförderung“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Gender Diver-

sity“ und „Demografie“. Beller ist Autorin von zahlreichen Artikeln und Aufsätzen zu dem Thema „Mentoring“.

Website: www.kontor5.de



Dipl. Ing. Gabriele Hoffmeister-Schönfelder ist seit 1999 Inhaberin und Geschäftsführerin von „kontor5 Personalentwicklung mit Mentoring“

Mehr als 3800 Mentoring-Partnerschaften wurden seitdem in internen und Cross Mentoring Programmen von ihr erfolgreich zusammengestellt, betreut und begleitet.

15 Jahre Berufserfahrung im Philips Konzern (u. a. Leiterin des Projekts „Frauen bei Philips“ zur Steigerung beruflicher Chancengleichheit), die Mitgliedschaft in Organisationen und Verbänden (u. a. Gründungsmitglied von „Total E-Quality e. V.“, „Taten statt Worte e. V.“ und „Frauen im Management“) ergänzen ihre Erfahrung und Expertise als eine der führenden Mentoring-Expertinnen Deutschlands.

Als Mitbegründerin und 1. Vorsitzende der 2012 gegründeten „Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM)“ ist ihr Ziel die Qualitätssicherung im Mentoring, Vernetzung und kollegialer Austausch. Hoffmeister-Schönfelder ist Autorin zahlreicher Artikel und Aufsätze zum Thema „Mentoring“ und eine gefragte Teilnehmerin an Arbeitskreisen und Podiumsdiskussionen zu den Themen: „Frauenförderung“, „Chancengleichheit“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Gender Diversity“ und „Demografie“.

Website: www.kontor5.de

Cross Mentoring-Programm für Alumni des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz – Auf dem Sprung zur Führungskraft

30

Susanne Rank und Nina Macher

Zusammenfassung

Interne Mentoring-Programme sind in Großunternehmen zur Führungskräfteentwicklung bereits etabliert. Bei einem organisationsübergreifenden Cross Mentoring-Programm kommen Mentees und Mentoren/Mentorinnen aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen. So gilt der offene Erfahrungsaustausch über Unternehmen hinweg sowie eine bereichernde Netzworkebildung als besonderer Nutzenstifter. Aus der Fachgruppe HRM heraus wurde in Zusammenarbeit mit der Alumni Koordinationsstelle des Fachbereichs Wirtschaft an der Hochschule Mainz ein Cross Mentoring-Programm für Absolventen/Absolventinnen des Fachbereichs entwickelt, die auf dem Sprung zur Führungskraft sind. In 2014/2015 wurde die 1. Runde als Pilot erfolgreich durchgeführt. Mit den Erfahrungen daraus konnte Ende 2015 die 2. Runde des Programmes gestartet werden. Dieses Programm wird hier mit seiner Projektorganisation, Mentoring-Gesprächen der Tandems aus Mentee und Mentor/Mentorin sowie dem Rahmenprogramm vorgestellt. Die Evaluation aus der 1. Runde erfolgte mittels einer Online-Befragung der Mentees und Mentoren/Mentorinnen. Die Ergebnisse werden detailliert vorgestellt. Mithilfe der Evaluationsergebnisse wird das Programm ständig optimiert. Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz setzt mit diesem Programm das Konzept des lebenslangen Lernens, verankert im Leitbild der Hochschule, konkret für seine Absolventen/Absolventinnen um.

S. Rank (✉) · N. Macher
Mainz, Deutschland
E-Mail: susanne.rank@hs-mainz.de

30.1 Vorbilder in guter Erinnerung

Von positiven Vorbildern zu lernen, sagt die psychologische Forschung, ist ein nachhaltiges Lernen. Diese Erlebnisse werden lange im Gedächtnis behalten, emotional verankert sowie gut erinnert [4, 5]. Mentoring, eine interaktive Beziehung zwischen einem/r Erfahrenen und einem/r, der/die sich entwickelt, hat eine lange Tradition. Bereits in der griechischen Antike hat Odysseus dies für seinen Sohn erkannt, als er selbst in den Krieg zog. Odysseus fragte vorab seinen Freund Mentor, ob er seinem Sohn in seiner Abwesenheit zur Seite steht. Deswegen heißt der erfahrene Ratgeber Mentor. Seit den 1980er Jahren sind Mentoring-Programme für die Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Großunternehmen durch die Personalabteilungen etabliert worden. Nicht nur Führungsnachwuchskräfte können dabei Mentees sein, sondern auch Fachexperten, die eine Weiterentwicklung in einer Fachlaufbahn anstreben.

Eine Option für die eigene Karriereentwicklung zu haben, entspricht den Erwartungen der Generation Y [22]. Studien der HR Beratungsunternehmen [8, 9, 17] belegen diesen Wandel der deutschen Generation Y bzgl. der Karriereerwartung. Dagegen belegen Twenge et al. [23] diesen Wertewandel nur für das Thema „Work Leisure Balance“ bei der Generation Y in ihrer amerikanischen Längsschnittstudie. In einer neueren US Studie zeigen Moore, et al. [16], dass die arbeitende Generation Y stärkere Erwartungen hinsichtlich der Karriereentwicklung und Trainingsprogrammen hegen als die anderen untersuchten Generationen [22]. Somit sind Konzepte für die Karriereentwicklung der Generation Y in den Unternehmen, z. B. über ein Mentoring-Programm, ein wichtiger Betrag für deren Bindung.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Einführung eines Mentoring-Programmes sind eine professionelle Vorbereitung, die Begleitung des Mentoring-Programmes als Teil eines Karriereprogrammes im Unternehmen als auch die Evaluation durch die HR-Funktion, wie es Allen [1, 2, 3] empirisch belegt und Schmid und Haasen [19] mit der systemischen Organisationsentwicklungs-Perspektive beschreiben.

30.2 Organisationsübergreifendes Mentoring-Programm als Führungskräfteentwicklung

Wenn das Mentoring-Programm ein Teil der Führungskräfteentwicklung eines Unternehmens ist, sollte es in das Talent Management eingebunden werden. Talent Management umfasst die Identifikation und Förderung von Leistungsträgern für Führungs- und Fachlaufbahn in den Unternehmen [18, 21]. Das HR Beratungsunternehmen Mercuri Urval [13] erforschte in seiner Studie mit 124 Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die Wirkung des Talent Managements. In Zeiten des Fachkräftemangels sind deren Ergebnisse, die für eine Bindung der Talente sprechen, wichtig: Unternehmen mit einem systematischen Talent Management Prozess weisen eine signifikant höhere Anzahl an internen Nachfolgern auf. Außerdem ist auch die Zufriedenheit aller Mitarbeiter, inklusive der Talente, höher als ohne Talent Management.

Bereits im Jahr 2000 befragte McKinsey 200 Manager in 50 US-amerikanischen Unternehmen, welche diese als effektive Instrumente der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter einschätzen: Mentoring wurde als eines der effektivsten Instrumente für die Weiterentwicklung bewertet.

Lester et al. [11] führten eine empirische Studie an der U.S. Military Academy in West Point/USA durch. Die Entwicklung zweier Gruppen der Führungsnachwuchskräfte wurde verglichen: Eine Gruppe nahm an einem Mentoring-Programm teil, die andere dagegen nicht. Die Gruppe mit dem Mentoring-Programm entwickelte signifikant mehr Vertrauen und Selbstwirksamkeitsüberzeugung/-bewusstsein („self efficacy“) in ihrer Führungsrolle als die Gruppe ohne Mentoring-Programm. Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass militärische Führungskräfte in einer anderen, autoritären Führungskultur als Unternehmen in der Privatwirtschaft arbeiten.

In einer aktuellen Studie in Indien weisen Seema und Sujatha [20] an drei Universitäten nach, dass das Mentoring die Karrierezufriedenheit und -erfolg der Fakultätsmitglieder steigert.

Allen et al. [3] belegte empirisch, dass der Mentor/die Mentorin auch von dem Mentoring-Programm für die eigene Karriereentwicklung profitiert.

30.3 Cross Mentoring als gute Alternative zum internen Mentoring

30.3.1 Definition und Ziele des Mentoring

Mentoring ist eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einer/m Erfahrenen und einer/m Ratsuchenden. Beide führen über einen längeren Zeitraum (max. 1 Jahr) regelmäßig Gespräche. Darin werden konkrete Themen aus dem Arbeitsalltag besprochen. Ziel eines Mentorings ist, die berufliche und persönliche Entwicklung eines/r Mentee/s zur Führungskraft zu begleiten. Deshalb sind gegenseitiges Wohlwollen und Respekt für die andere Person die Voraussetzungen für das Gelingen. Der Mentor/die Mentorin übernimmt dabei die Rolle des Ratgebers, der/die Mentee die des Ratsuchenden. Neben der Verbesserung der Selbstwahrnehmung durch Reflexion seitens des Mentors/der Mentorin lernt der/die Mentee, die eigenen Stärken und Schwächen besser einzuschätzen und erhält einen Einblick in die Außenwahrnehmung seiner subjektiven, beruflichen Situation.

Die Teilnahme an Mentoring-Programmen ermöglicht auch das Knüpfen von langfristigen Kontakten und Netzwerken. Der Mentor/die Mentorin zieht wiederum Nutzen aus der Verbindung zu anderen Mentoren/Mentorinnen, bekommt frische Ideen und Impulse und trainiert seine/ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen.

30.3.2 Bedeutung des Cross Mentoring

Im Vergleich zum internen Mentoring-Programm kommen beim organisationsübergreifenden Cross Mentoring-Programm Mentor/Mentorin und Mentee aus zwei unterschiedlichen

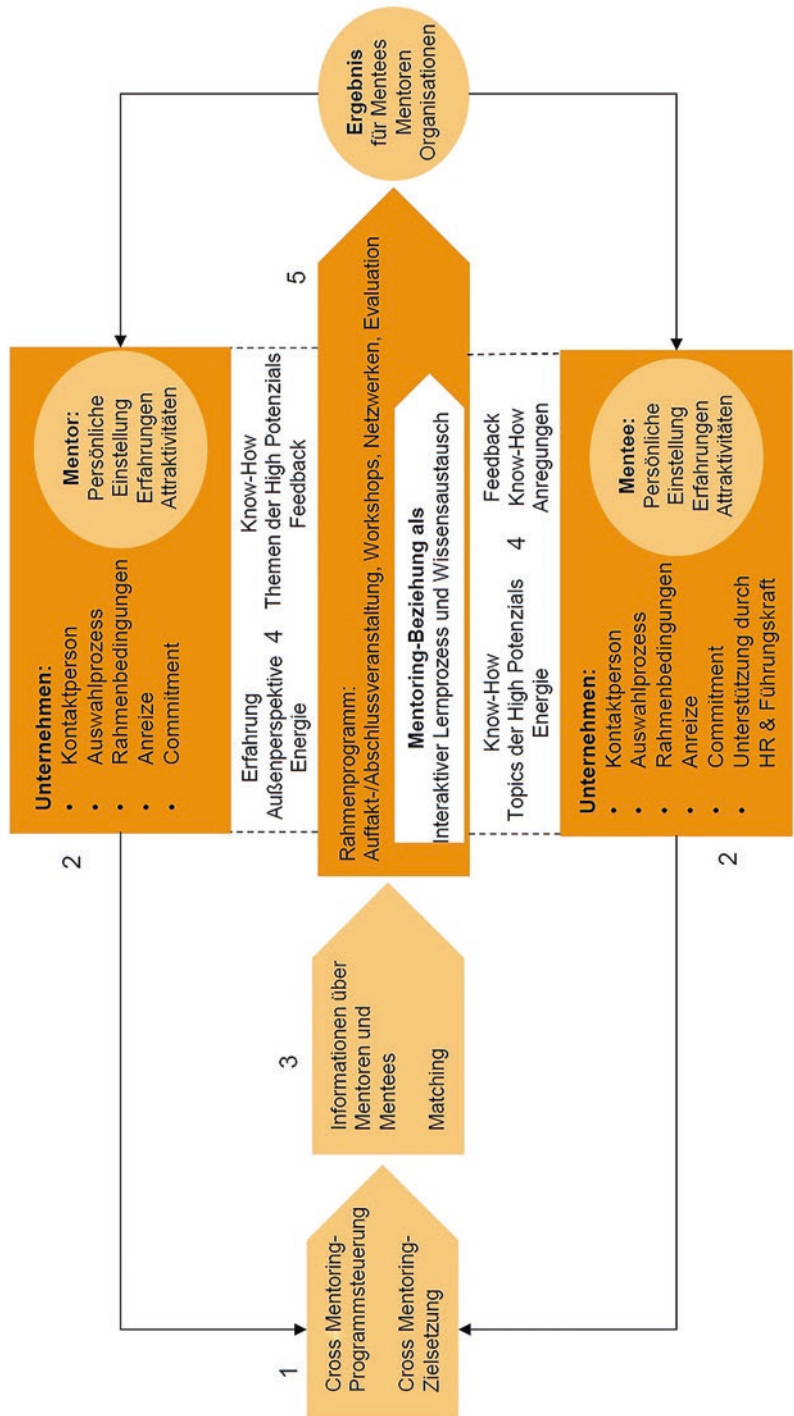


Abb. 30.1 Cross Mentoring-Prozessmodell von Liebhart [12]

Unternehmen zusammen. Da so eine weitaus offenere Gesprächssituation als in einer Mentoring-Beziehung in einem Unternehmen entstehen kann, resultieren hieraus Synergien durch den Blick über den Tellerrand der eigenen Organisation hinaus. Konflikträchtige Beziehungsthemen des/der Mentee/s zu anderen Führungskräften im eigenen Unternehmen werden enttabuisiert und können direkt angesprochen werden, ohne dass der Mentor/die Mentorin in die Zwickmühle gerät.

Das Cross Mentoring ist in den USA noch immer stärker verbreitet als in Deutschland, wo es erst im letzten Jahrzehnt eingeführt wurde [12]. Seit ca. 2000 gibt es in Deutschland zahlreiche Cross Mentoring-Programme, welche durch Beratungsunternehmen wie Cross Consult [7] oder Kontor5 [10] in verschiedenen deutschen Regionen angeboten werden [12]. Die Teilnahme erfolgt über die Unternehmen, welche die Mentees identifizieren und/oder Mentoren/-innen stellen. Die Beratungsunternehmen koordinieren und strukturieren den Prozess zusammen mit den internen HR Abteilungen vor, qualifizieren die Beteiligten und begleiten das Mentoring-Programm. Insbesondere ist das Zusammenführen der Tandems (Matching), also die Entscheidung, welche/r Mentee zu welchem Mentor/welcher Mentorin passt, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Cross Mentoring bietet gerade für die Führungskräfteentwicklung mittelständischer Unternehmen einen Nutzen, wenn diese aufgrund einer geringen Mitarbeiterzahl über weniger Führungskräfte und somit auch weniger potenzielle Mentoren/Mentorinnen als Großunternehmen verfügen. Liebhart [12] hat zur Einführung, insbesondere der Planung, der Durchführung und des Monitorings des Cross Mentoring-Programmes ein Prozessmodell entwickelt, siehe Abb. 30.1. Dieses bietet einen Überblick, um bei der Einführung eines Cross Mentoring-Programmes alle relevanten Erfolgsfaktoren (z. B. Maßnahmen für die Mentoren/Mentorinnen vs. Mentees, Projektmanagement, Rollenverteilung) zu berücksichtigen.

30.4 Cross Mentoring-Programm für Alumni am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz

Am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz wird unter Programmleitung der Autorinnen seit Herbst 2014 in Kooperation mit dem Alumni- und Förderverein, Alumnity Wirtschaft Hochschule Mainz e. V., das Cross Mentoring-Programm für Alumni durchgeführt. Das Programm, das sich an die Absolventen/Absolventinnen des Fachbereichs Wirtschaft richtet, soll es diesen Mentees (Alumni) ermöglichen, von den Erfahrungen langjähriger Führungskräfte aus großen und mittleren Unternehmen zu profitieren. Die Mentoren/Mentorinnen geben ihre Erfahrungen an die Absolventen/Absolventinnen weiter und unterstützen sie damit auf ihrem Weg zur Führungskraft. Für den Begriff Führungskraft wurde eine breite Definition gewählt: Eine Person in einer verantwortlichen Funktion mit Personalverantwortung, temporärer Projektleitung oder fachlicher Weisung. Nach dem erfolgreichen Pilotieren der 1. Runde in 2014–2015 startete Ende 2015 die 2. Runde des Programmes. Von beiden Programmen wird hier berichtet.



Abb. 30.2 Logo Cross Mentoring

Ziel des Cross Mentoring-Programmes ist es, Alumni des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz bei ihrer beruflichen Entwicklung zur Führungskraft zu unterstützen. Die Alumni, die bereits erste Berufserfahrung gesammelt haben und auf dem Sprung zur Führungskraft stehen, erhalten durch die Teilnahme am Cross Mentoring-Programm die Befähigung, ihr Verhalten zu reflektieren sowie mit Konflikten umzugehen. In der Person des führungserfahrenen Mentors/Mentorin erhalten sie wichtige Tipps und Unterstützung auf ihrem beruflichen Weg.

Mit dem Angebot des Cross Mentoring-Programmes wird die Bindung der Absolventen/Absolventinnen an ihre frühere Hochschule auch über den Studienabschluss hinaus intensiviert. Ein solches Angebot für Absolventen/Absolventinnen entspricht damit dem Konzept des lebenslangen Lernens, das im Leitbild der Hochschule Mainz verankert ist. Zur besseren Identifikation der Teilnehmer des Programmes und den Alumni wurde auch ein eigenes Logo geschaffen (siehe Abb. 30.2).

30.4.1 Rollen und Verantwortungen im Cross Mentoring Programm

Für eine gute Planung, Durchführung und Kontrolle des Cross Mentoring Programmes ist es wichtig, eine Architektur im Sinne des Projektmanagements zu definieren. Damit ist gemeint, dass die Rollen und Verantwortungen der Beteiligten definiert und abgestimmt sein sollten. Darüber hinaus geht es bei einem neuen Programm auch um die Akzeptanz und Transparenz gegenüber den Stakeholdern. Das Dekanat des Fachbereichs Wirtschaft und der Förderverein Alumnity sind wichtige Förderer und inhaltliche Feedbackgeber. Zu deren besseren Einbindung wurde eine Steuergruppe im Sinne eines Lenkungskreises ins Leben gerufen. Als Mitglieder sind die Dekanin, die Geschäftsführerin und der Studiengangleiter des berufsintegrierenden Studiengangs Master Management des Fachbereichs Wirtschaft sowie die Vorsitzende des Vereins Alumnity benannt worden. Die Steuergruppe hilft bei der Akquise der Mentoren/Mentorinnen, diskutiert den Matching-Vorschlag der Tandems und die Evaluation des Programmes. Im Sinne der Organisationsentwicklung ist die Steuergruppe auch als Sounding Board (d. h. Feedbackkanal, Resonanzgruppe) für die Programmleitung etabliert worden.

Die Programmleitung selbst ist für die Steuerung (Planung, Ablauf und Evaluation) des Programmes, insbesondere für die Akquise der Mentoren/Mentorinnen und Mentees verantwortlich. Die Alumni Koordinatorin ist für die interne und externe Kommunikationsarbeit verantwortlich. Durch die gelungene Teamarbeit und Reflexion beider werden erfolgreiche Vorschläge, z. B. für das Matching, und auch Entscheidungen erreicht.

Das Cross Mentoring Programm selbst setzt sich aus zwei Bausteinen zusammen: Der Tandembeziehung zwischen Mentee und Mentor/Mentorin in den Mentoring-Gesprächen und dem Rahmenprogramm.

Zwischen vier und acht persönliche Mentoring-Gespräche zwischen Mentor/Mentorin und Mentee innerhalb des Mentoringjahres dienen der Besprechung konkreter, individueller Anliegen in einer vertrauensvollen, offenen Beziehung. Die Mentorin bzw. der Mentor stellt ihr/sein Erfahrungswissen zur Verfügung, ermöglicht dem Mentee die Außensicht auf seine subjektive Situation und gibt Handlungsempfehlungen.

Bevor die Mentoring-Gespräche stattfinden können, sind die Akquise geeigneter Mentees einer- und erfahrener Mentoren/Mentorinnen andererseits sowie ein erfolgreiches Matching/Zusammenführung der Tandems aus Mentee und Mentor/Mentorin wesentliche Erfolgsfaktoren. Zuerst wird auf das Profil des/der Mentee/s sowie des Mentoren/der Mentorin eingegangen. Danach wird vorgestellt, welche Kriterien beim Matching des Tandems berücksichtigt wurden. Anschließend wird das Rahmenprogramm dargestellt.

30.4.2 Profile von Mentor/Mentorin und Mentee

Die Mentoren/Mentorinnen im Cross Mentoring Programm des Fachbereichs Wirtschaft sind Führungskräfte aus den Netzwerken des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz. Sie haben mindestens 10 Jahre Berufserfahrung, davon mindestens fünf in einer Führungs- oder Projektleiterrolle. Die Motivation und Energie, ihre Erfahrungen an Nachwuchsführungskräfte weiterzugeben sowie Freude an Gesprächsführung und Beratung zeichnet sie in besonderem Maße aus.

Die Chancen für die Mentoren/Mentorinnen liegen darin,

- ihre Erfahrungen als Ratgeber weitergeben zu können
- Einblicke in die Perspektive der „jüngeren Generation“ zu erhalten
- die eigene Arbeitsweise zu reflektieren
- ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten zu trainieren
- ihre Netzwerke weiter auszubauen – auch durch den Kontakt zu anderen Mentoren/Mentorinnen

Die Mentees im Cross Mentoring Programm des Fachbereichs Wirtschaft sind Alumni mit erster Berufserfahrung und dem Ziel, eine Führungskarriere anzustreben. Sie haben die Motivation, in ihrem Unternehmen etwas voranzubringen und sind bereit, Ratschläge und Tipps von anderen Personen anzunehmen und nach guter Überlegung auch in die Tat umzusetzen.

Die Chancen für die Mentees liegen darin,

- von den Erfahrungen der Mentoren/Mentorinnen zu profitieren
- eigene Netzwerke aufzubauen
- die eigene Qualifizierung durch die angebotenen Workshops zu verbessern

- eine objektive Sichtweise auf die eigenen Fähigkeiten zu erhalten
- Ideen für die Weiterentwicklung und den Umgang mit Konflikten zu entwickeln
- Die persönliche Kommunikationsfähigkeit durch Gesprächsführung zu verbessern

Für das Matching wurden folgende Kriterien verwendet: Themen/Anliegen, berufliche Funktion, Ausbildung, Berufserfahrung, Branche sowie Region. Zudem wurden die Mentees gebeten, bei ihrer Bewerbung mit einem Motivationsschreiben auch den Profilbogen auszufüllen, um dort ihre Ziele und Erwartungen an das Programm anzugeben.

30.4.3 Tandemgespräche

Die Gespräche werden von dem jeweiligen Tandem frei gestaltet. Von der Programmleitung wird lediglich ein Rahmen von vier bis acht Gesprächen im Mentoringjahr vorgegeben.

Innerhalb dieser Gespräche bearbeiten Mentoren/Mentorinnen und Mentees persönliche Themen und Herausforderungen aus dem Berufsalltag der Mentees. Die Mentoren/Mentorinnen lassen die Mentees an ihren persönlichen Erfahrungen teilhaben und geben Hilfestellung zu Handlungsmöglichkeiten. Die Mentoren/Mentorinnen geben den Mentees dabei die Möglichkeit, die Situation von außen durch die Augen der Mentoren/Mentorinnen zu sehen und dadurch objektiver einzuschätzen. Dabei ist die Abgrenzung der Mentoren/Mentorinnen-Arbeit zu der eines Coaches wichtig. Die Ergebnisse der Workshops fließen ebenfalls in die Tandemarbeit ein. Die Mentees nehmen Ratschläge an und setzen diese optimalerweise in konkreten Handlungsfeldern um.

In einem Leitfaden des Cross Mentoring Programmes, der allen Teilnehmern zu Beginn des Mentoringjahrs zur Verfügung gestellt wird, werden den Tandems Gestaltungsvorschläge für die Tandemgespräche an die Hand gegeben. Ob und wie weit diese Vorschläge Anwendung finden, bleibt den Tandems überlassen, sie werden jedoch intensiv in den vorbereitenden Workshops besprochen.

Die Gespräche können als Treffen stattfinden, aber ebenso in Form von Telefonaten oder via Internet. Dadurch ist es auch Teilnehmern/Teilnehmerinnen mit internationalem beruflichem Hintergrund möglich, am Cross Mentoring Programm teilzunehmen. Die Absprache über die Gestaltung der Tandemgespräche sowie eine mögliche Dokumentation dient bereits dem gegenseitigen Kennenlernen der Arbeitsweise der Tandempartner und stellt damit einen ersten Schritt in die Mentoringbeziehung dar. Daher wird bewusst auf eine Vorgabe für die Gespräche vonseiten der Programmleitung verzichtet.

30.4.4 Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm bietet den Mentoren/Mentorinnen und Mentees in Veranstaltungen und Workshops die Möglichkeit zur Weiterentwicklung eigener Kompetenzen wie

Gesprächsführung oder Selbstmanagement und dient der Vernetzung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen untereinander.

Auftaktveranstaltung

Die Auftaktveranstaltung setzt den Anfangspunkt für das Mentoringjahr. Hier stellen sich die Teilnehmer/Teilnehmerinnen des Programmes vor. Neben einer Vorstellung des Programmes werden auch die Rollen und Verantwortungen von Mentoren/Mentorinnen und Mentees geklärt. Danach findet das erste Kennenlernen der Tandems statt.

Mentoren Workshop

Der Erfolg des Mentoring Programmes wird durch begleitende Angebote für Mentoren/Mentorinnen und Mentees unterstützt. Der Mentoren Workshop schult die Mentoren/Mentorinnen gezielt für ihre Aufgabe. Er zeigt ihnen Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring auf.

Die Rolle des Mentors/der Mentorin wird hierbei von dem des Coachs oder sogar noch weiter gefasst des Therapeuten/der Therapeutin abgrenzt. Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit von Schmid (2016) hilft zu unterscheiden, welche Anteile der Welten in den Mentoring-Gesprächen diskutiert werden sollten. Die drei Welten umfassen die Organisations-, Professions- (d. h. Aus- und Berufsbildung) und Privatwelt. Der Schwerpunkt bei unserem Cross Mentoring Programm sollte auf der Organisations- und Professionswelt liegen. Aus diesen drei Perspektiven ergeben sich Schnittmengen, sodass sicherlich auch aus der Privatwelt relevante Anteile mit in das Mentoring einfließen. Es sollte jedoch keine Therapie erfolgen, z. B. eine Analyse der Mentee-Herkunftsfamilie. „Warum nicht?“, fragte ein Mentor treffsicher in einem Mentoren Workshop. Der Therapeut/die Therapeutin durchläuft eine lange, professionelle Ausbildung, um Klienten in dieser Hinsicht professionell unterstützen zu können. Solche Fragen machen die Bedeutung des Mentoren Workshops deutlich. Außerdem erhalten die Mentoren/Mentorinnen Tipps für die Gesprächsführung und den Umgang mit den Mentees – auch in problematischen Situationen. Sie werden dazu kompakt in systemischer Beratung geschult und erhalten Hilfestellung bzgl. ihrer Gesprächsführung in den Mentoring-Gesprächen.

Mentee Workshops

Der Erfolg des Mentoring Programmes wird durch begleitende Angebote für Mentoren/Mentorinnen und Mentees unterstützt. Die Mentees nehmen begleitend zu den Mentoring-Gesprächen an insgesamt drei Mentee Workshops im Laufe des Mentoringjahrs teil. Aus der 1. Runde hat sich hier eine Änderung ergeben, indem nun für die 2. Runde ein zusätzlicher Mentee Workshop vor der Auftaktveranstaltung durchgeführt wird.

Dieser erste Mentee Workshop in der 2. Runde dient der Klärung und Abgrenzung der Rolle der Mentees. Außerdem werden im ersten Mentee Workshop die Erwartungen der Mentees an das Programm sowie an ihre/n potenziellen Mentor/Mentorin geklärt. Im Anschluss an den ersten Mentee Workshop hat die Steuergruppe die Möglichkeit, bezüg-

lich des Matchings entsprechend den differenzierten Erwartungen der Mentees nachzusteuern.

Die zwei weiteren Workshops bieten Schulungen in Selbst- und Konfliktmanagement sowie das Erlernen von Strategien und Techniken, die den Mentees den Weg in die Führungskarriere ebnen können. Dabei kommt ein erfahrener Führungskräftetrainer zum Einsatz, der beide Workshops leitet. Der Einsatz desselben Trainers für beide Workshops hat sich bewährt, da der Trainer die Inhalte des zweiten Workshops gemeinsam mit der Gruppe abstimmen und auf deren Bedürfnisse anpassen kann.

Mentoren Dinner

Das Mentoren Dinner dient dem zwanglosen Austausch innerhalb der Mentorengruppe zu Themen des Mentorings und der besseren Vernetzung innerhalb der Mentorengruppe. Hier können Erfahrungen und Tipps weitergegeben, aber ebenso Probleme in der Mentoringbeziehung besprochen werden. Über konkrete Inhalte der Tandemgespräche wird dabei nicht gesprochen. Damit bleibt die Vertraulichkeitsbasis der Tandems unberührt. Dankenswerterweise hat sich für das Mentoren Dinner der ersten Runde ein Sponsoring der LBS Rheinland-Pfalz mit der Ausrichtung des Dinners ergeben. Für die 2. Runde ist eine Sektverkostung bei Henkell in Wiesbaden geplant. Beide Ideen wurden von unseren Mentoren/Mentorinnen spontan eingebracht, da das Programm mit einem „schlanken“ Budget kalkuliert.

Abschlussveranstaltung

Die Abschlussveranstaltung ist der Höhepunkt, aber gleichzeitig auch Endpunkt des Mentoringjahres. Hier endet auch die Mentoringbeziehung. Das Mentoringjahr wird zusammengefasst und gemeinsam ein Ausblick für Mentoren/Mentorinnen und Mentees erarbeitet. Beide erhalten die Möglichkeit, die Gruppe an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Sie ziehen Bilanz und zeigen Optimierungspotenzial für kommende Mentorin-Gründen auf.

30.5 Evaluation der 1. Runde des Cross Mentoring-Programmes

Die Evaluation des Programmes hat zum Ziel, transparent zu machen, inwieweit das Mentoring für die Tandempartner einen Nutzen stiftet, die nötige Energie in der Mentoring-Beziehung vorhanden war, aber auch die Qualität der Programmsteuerung zu bewerten. Die Forschungsergebnisse zu dem organisationalen Commitment [14, 15] sowie zur organisationalen Energie [6] zeigen, dass alle drei Komponenten des Energiekonzeptes (emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Energie) zur Gestaltung von Beziehungen im organisationalen Kontext eine Rolle spielen. Liebhart [12] hat dieses organisationale Energie-Konzept auf die Evaluation von Mentoring-Beziehungen übertragen und daraus einen Fragebogen zur Evaluation von Cross Mentoring-Programmen entwickelt. Der hier verwendete Fragebogen mit 53 Items basiert – bis auf einige

abschließende Fragen zur Evaluation der Programmsteuerung – auf dem Evaluationsfragebogen von Liebhart [12]. Als demografische Variable wurde nur die Berufserfahrung der Mentoren/Mentorinnen und Mentees abgefragt. Für Mentoren/Mentorinnen beträgt die Berufserfahrung durchschnittlich 19,5 Jahre; für die Mentees lag diese durchschnittlich bei 9 Jahren. Zudem hatten die Befragungsteilnehmer die Möglichkeit, am Ende offene Kommentare anzumerken.

Um alle Befragten gut zu erreichen, wurde eine Online-Befragung präferiert. Diese Online-Befragung wurde mit den Mentees und Mentoren/Mentorinnen der 1. Runde (Pilot) von September bis Oktober 2015 durchgeführt. Von den 12 Personen nahmen 4 Mentoren/Mentorinnen und 6 Mentees an der Befragung teil. Die Befragung war bis zur Abschlussveranstaltung abgeschlossen.

Die Evaluationsergebnisse wurden den Teilnehmern/Teilnehmerinnen an der Abschlussveranstaltung der 1. Runde Ende Oktober 2015 sowie der Steuergruppe vorgestellt. Diese werden im Folgenden beschrieben. Insgesamt zeigen die Ergebnisse insgesamt über die unterschiedlichen Items hinweg einen positiven Trend auf den 5-stufigen Antwortskalen (1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“). Man kann bei der kleinen Stichprobe nur von einem Trend sprechen, allerdings bestätigen die Ergebnisse mit den Mittelwerten das Design und die Steuerung des Programmes.

Zu Beginn wurde nach den Zielen der Mentees und Mentoren/Mentorinnen gefragt. Hier bestätigt sich die Ausrichtung des Programmes, siehe Abb. 30.3 für die Mentees:

Auch die Mentoren/Mentorinnen schöpfen für sich einen Gewinn aus der Mentoring-Beziehung, vgl. Abb. 30.4.

Ziele und Rahmenbedingungen zur Teilnahme

Antworten der Mentees

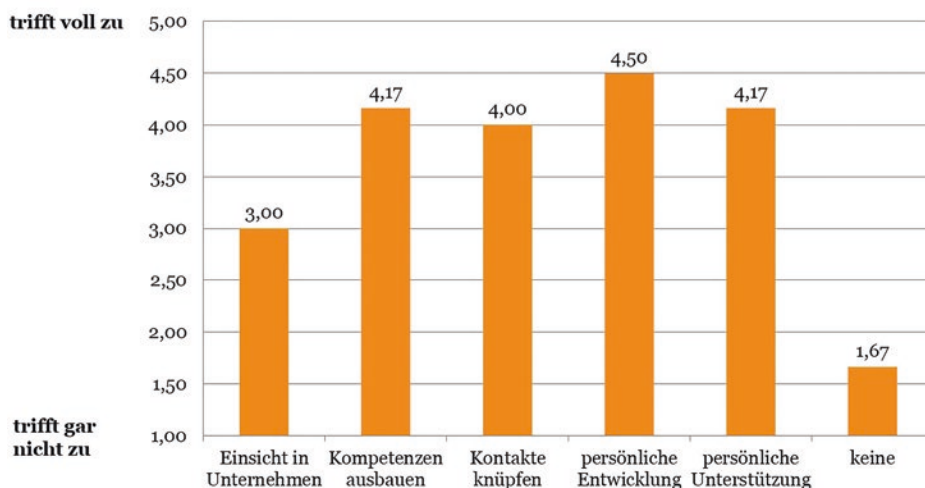


Abb. 30.3 Ziele und Rahmenbedingungen - Mentees

Ziele und Rahmenbedingungen zur Teilnahme

Antworten der Mentoren/Mentorinnen

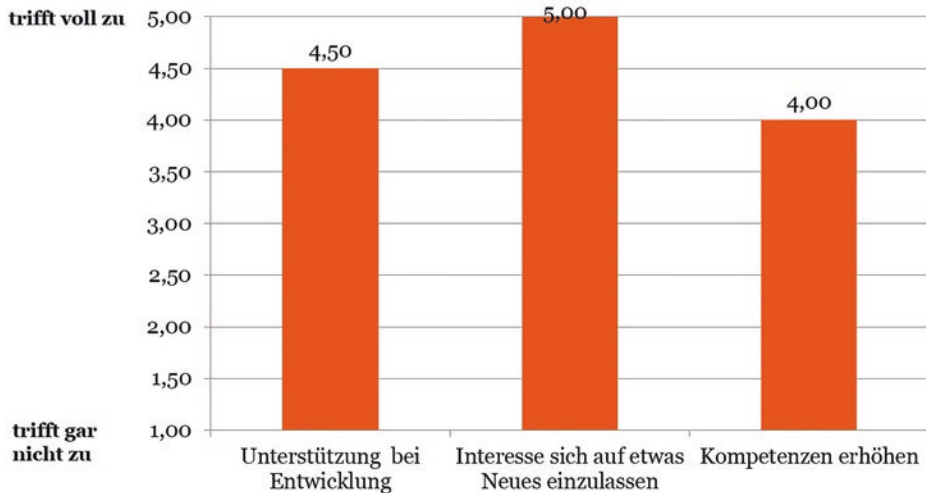


Abb. 30.4 Ziele und Rahmenbedingungen – Mentoren/Mentorinnen

Die Auswahl der Mentees und Mentoren/Mentorinnen war gelungen, vgl. Abb. 30.5. Dagegen zeigt sich Optimierungsbedarf beim Matching der Tandems, siehe Abb. 30.5 und 30.6. Dies wurde auch durch die offenen Kommentare der Befragten am Ende des Fragebogens belegt. So wurde für die 2. Runde ein zusätzlicher, der Auftaktveranstaltung vorgelagerter Mentee Workshop durchgeführt, um mehr über die Erwartungen der Mentees zu erfahren. Die Erwartungen der neuen Mentees sind in das Matching der Tandems der 2. Runde eingeflossen: Manche Mentoren/Mentorinnen wurden erst aufgrund dieser Erwartungen gezielt gesucht und gefunden.

Insgesamt sticht bei den Befragungsergebnissen auch hervor, dass die Mentees und Mentoren/Mentorinnen die Entwicklung der Mentoring-Beziehung auf den drei energetischen Ebenen (emotional, kognitiv und verhaltensbezogene Energie) positiv bewerten, siehe Abb. 30.7, 30.8, 30.9, 30.10 und 30.11

Die Qualität des erhaltenen Feedbacks ist ein wichtiger Faktor für die Güte der Mentoring-Beziehung. Wie in Abb. 30.12 zu sehen, beurteilen die Mentees dieses positiver als die Mentoren/Mentorinnen, da die Mentees in der ratsuchenden Rolle im Gegensatz zu den Mentoren/Mentorinnen sind.

Bei der Abfrage der Gesamtzufriedenheit in der Mentoring-Beziehung findet sich eine positive Tendenz wieder, aber es gibt noch Spielraum in Richtung Zustimmung, vgl. Abb. 30.13.

Abschließend wurde noch die Auswirkung des Mentorings abgefragt. Hierbei zeigt sich, dass die Mentees keine direkte Auswirkung auf ihre berufliche, aber sehr wohl auf die persönliche Entwicklung sehen, siehe Abb. 30.14. Auf Nachfrage berichten die

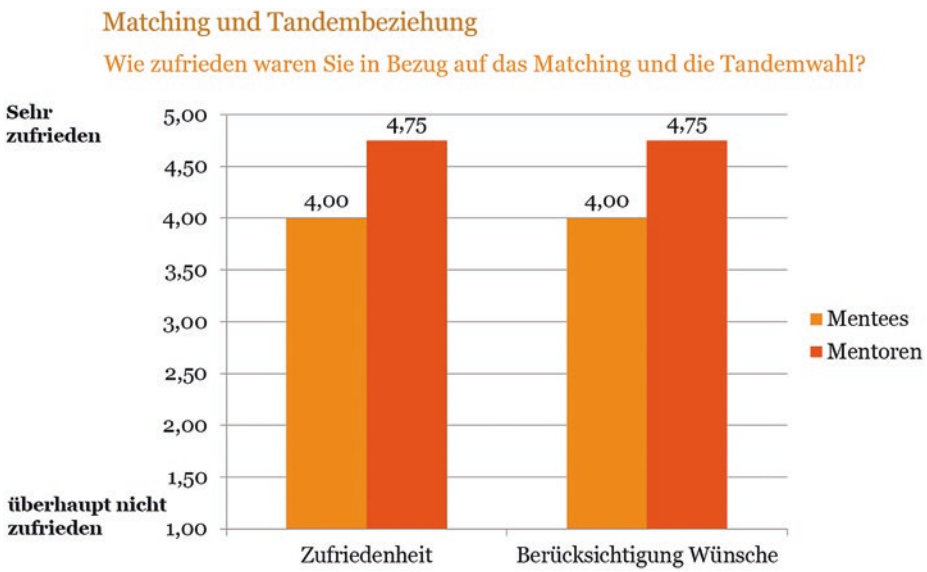


Abb. 30.5 Matching und Tandembeziehung – Matching

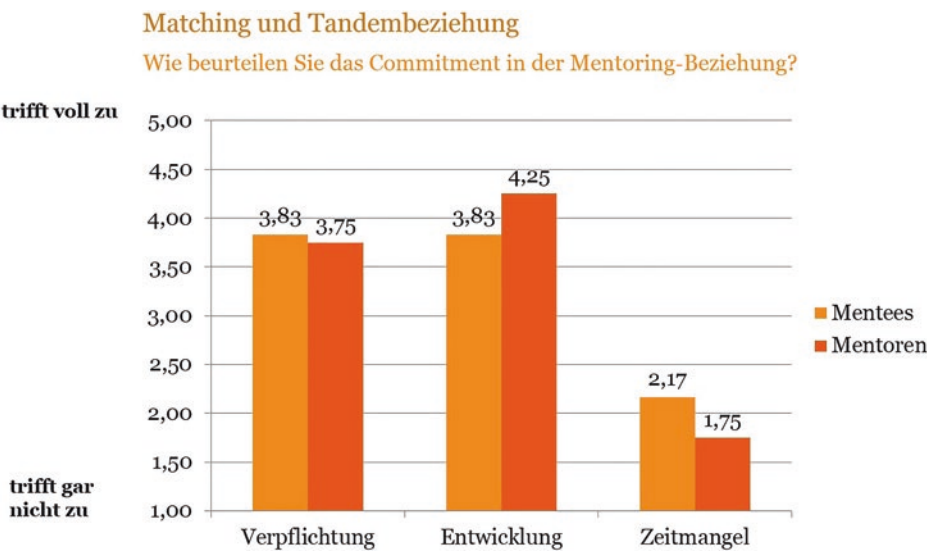


Abb. 30.6 Matching und Tandembeziehung – Commitment

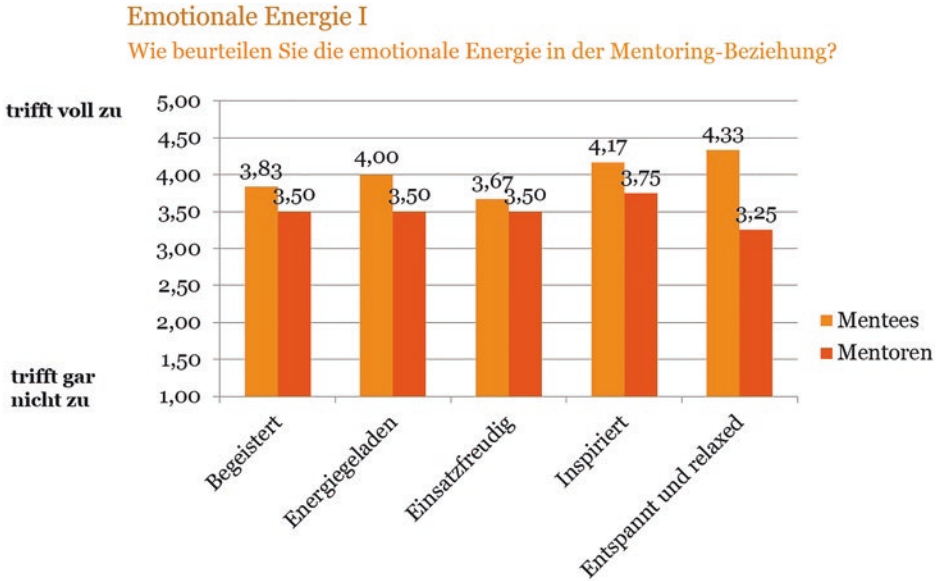


Abb. 30.7 Emotionale Energie I

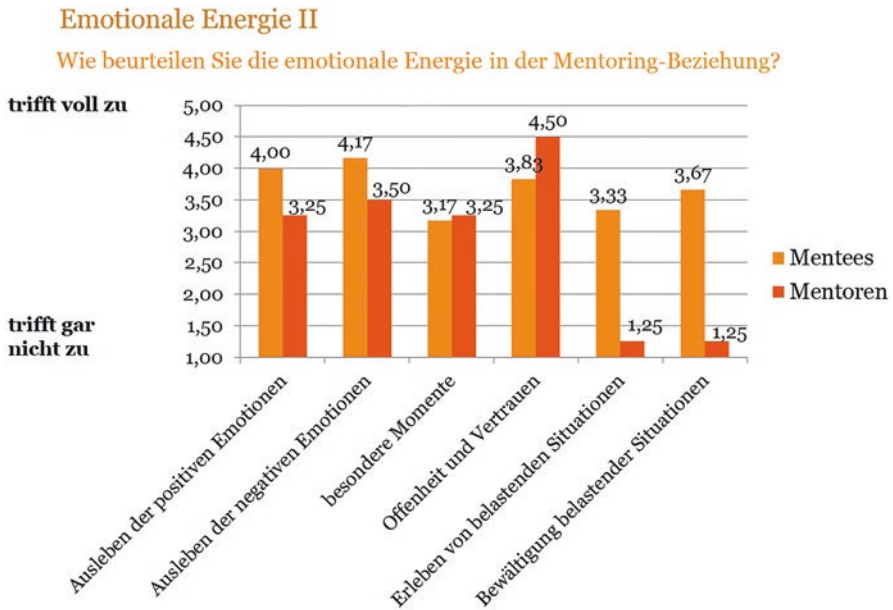


Abb. 30.8 Emotionale Energie II

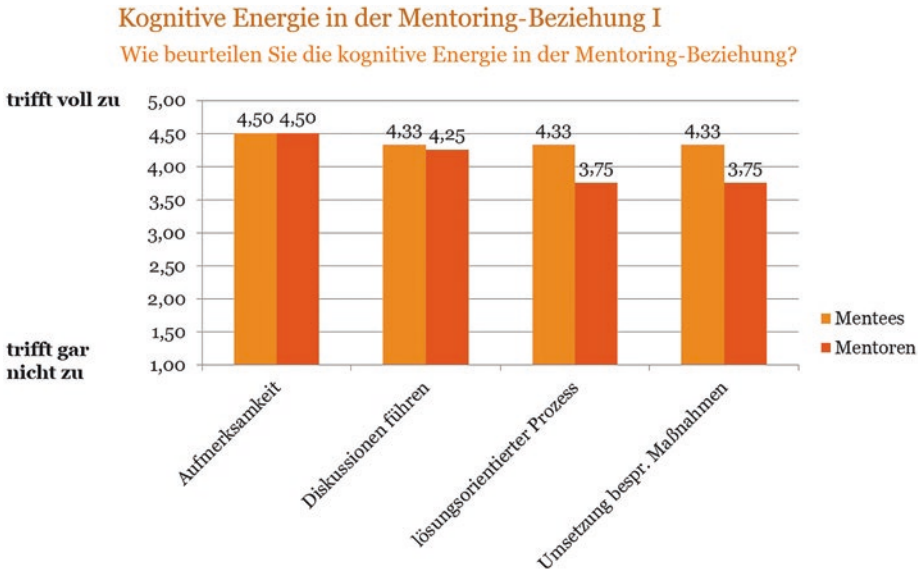


Abb. 30.9 Kognitive Energie I

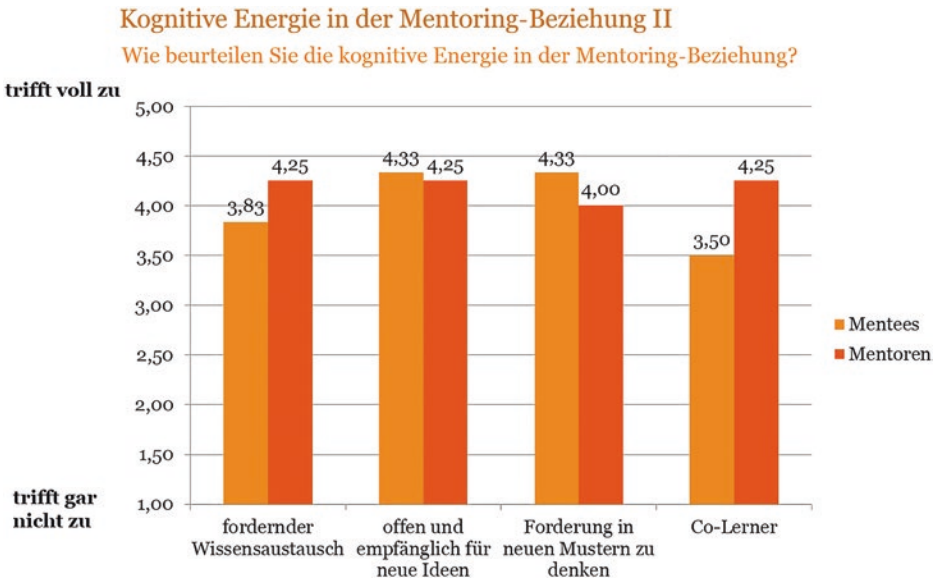


Abb. 30.10 Kognitive Energie II

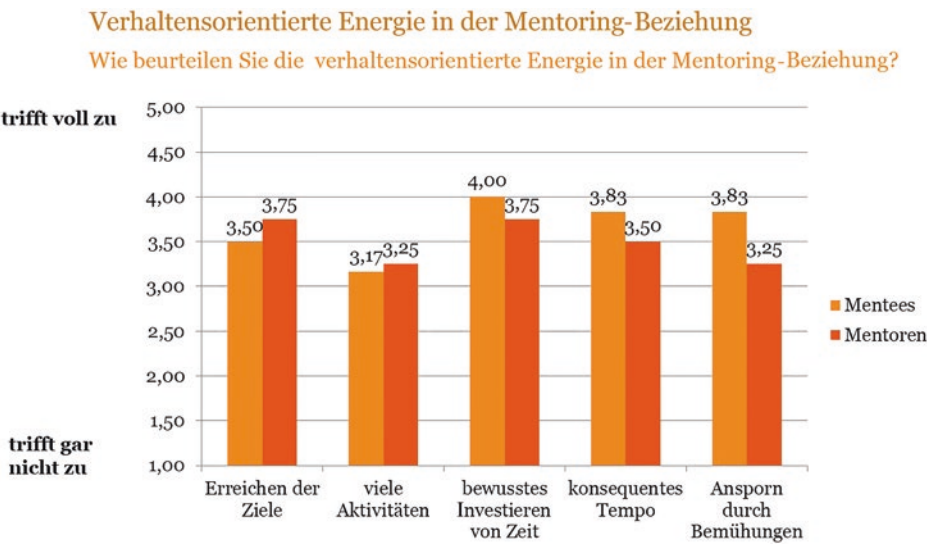


Abb. 30.11 Verhaltensorientierte Energie

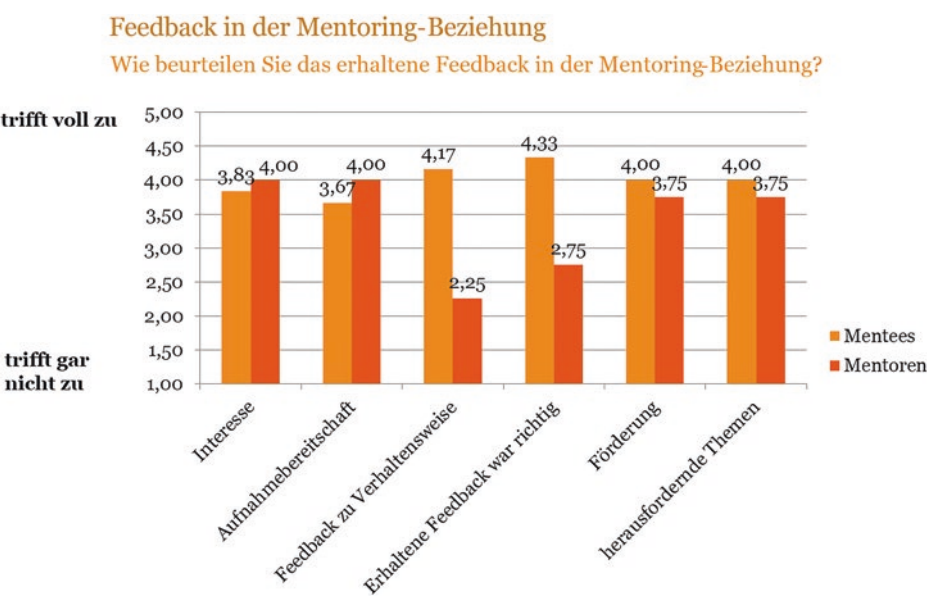


Abb. 30.12 Feedback

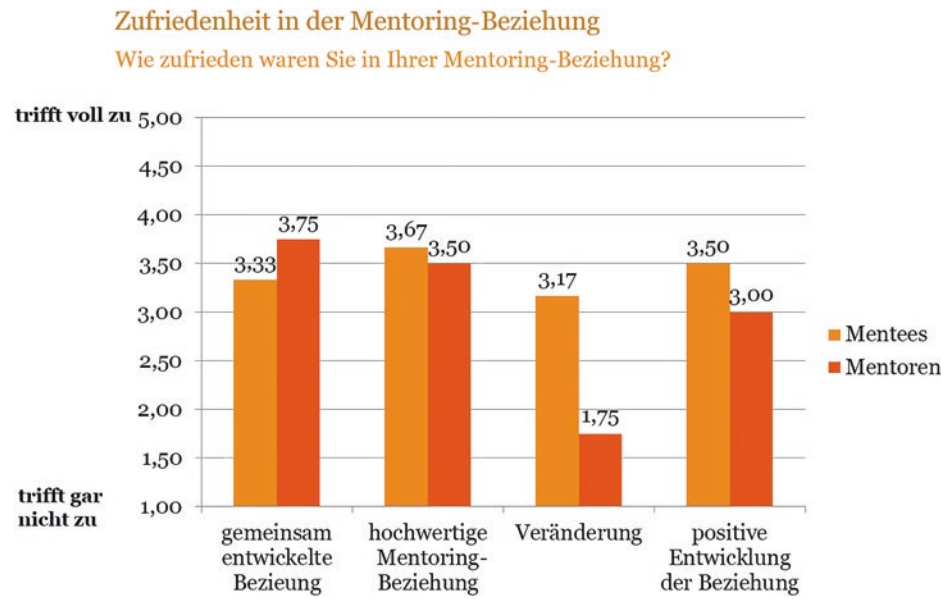


Abb. 30.13 Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung

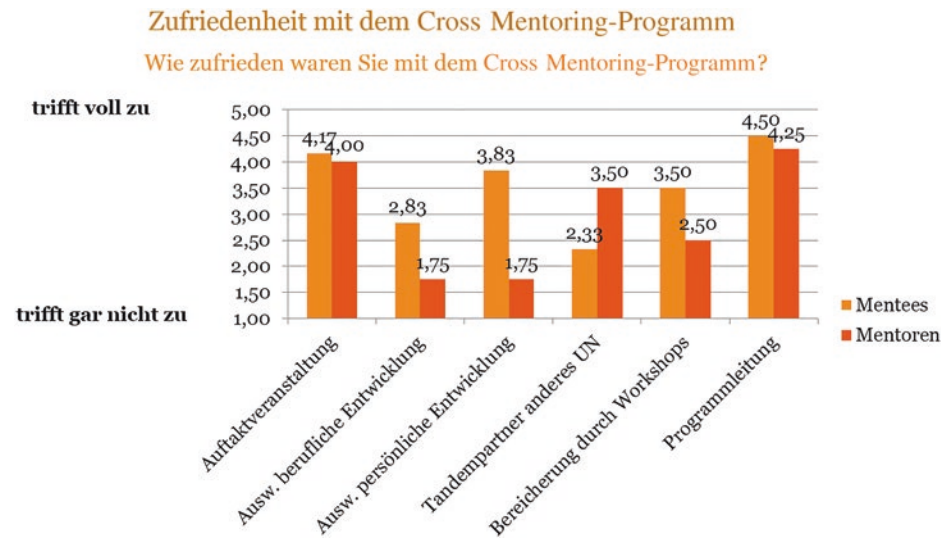


Abb. 30.14 Zufriedenheit mit dem Programm

Mentees bei der Abschlussveranstaltung, dass die Frage nach den Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung erst langfristig zu beantworten ist. Zudem haben sie sich meist privat zu dem Mentoring-Programm angemeldet und wurden nicht von ihrem Unternehmen nominiert.

Die Bewertung der Programmsteuerung (letztes Item in Abb. 30.14) war ein wichtiges Ergebnis für die Autorinnen, um eine Evaluation ihrer Arbeit zu erzielen.

30.6 Ausblick

Die 2. Runde mit 10 neuen Tandems lief Mitte Januar 2016 erfolgreich an, siehe Abb. 30.15. Der 1. Mentee Workshop vor der Auftaktveranstaltung erwies sich als zielführend, um den Matching-Vorschlag zu optimieren. Der Mentoren Workshop lieferte gute Diskussionen, um die Rolle des Mentors/der Mentorin zu definieren. Diese Diskussionen um die Abgrenzung der Rolle bestätigen die Notwendigkeit dieses Workshops. Erste Mentoring-Gespräche wurden bereits geführt.

Die 3. Runde ab Ende 2016 ist auf der Programmsteuerungsseite bereits in Planung. Für die Akquise von Mentees ist eine frühere Kommunikation des Programmes durch Testimonials an unsere potenziellen Absolventen/Absolventinnen als auch an unsere Kooperationsfirmen in der Region angedacht.

Mit der 3. Runde wird sich das Netzwerk der Mentoren/Mentorinnen und Mentees stark erweitern, sodass von der Programmsteuerung Netzwerktage in Planung sind. Der Cross Networking Day wird ein Treffen aller Mentees und Mentoren/Mentorinnen in 2017 sein, um über aktuelle Führungsthemen zu diskutieren.

Als Resümee kann festgehalten werden, dass das Cross Mentoring-Programm des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz nicht nur eine Bereicherung für die Mentees und Mentoren/Mentorinnen ist, sondern darüber hinaus die Führungskräfte von heute und morgen in Kontakt mit der Hochschule bringt. Das persönliche Fazit der Programmleitung lautet: Was gibt es Bereicherndes für Hochschullehrer und Pädagogen, als von der Ferne aus zu begleiten, wie die Absolventen/Absolventinnen des Fachbereichs ihre berufliche Entwicklung aktiv gestalten und dabei auch persönlich wachsen.



Abb. 30.15 Gruppenbild der Teilnehmer der 2. Runde bei der Auftaktveranstaltung am 14.01.2016

Literatur

1. Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006a). Mentor and protégé outcomes associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 567–578.
2. Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006b). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59, 125–153.
3. Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and non-mentors. *Journal of Career Development*, 32, 272–285.
4. Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
5. Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge university press.
6. Bruch, H., & Vogel, B. (2008). *Organisationale Energie*. Wiesbaden: Springer.
7. Cross Consult (Hrsg.) (2016). Cross Mentoring. www.crossconsult.de/mentoring/crossmentoring.html. Zugriffen: 9. Mar. 2016.
8. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). (2012). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. www.static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdernbinden.pdf. Zugriffen: 9. Mar. 2016.
9. Kienbaum. (Hrsg.). (2010). Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager. www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf. Zugriffen: 9. Mar. 2016.
10. Kontor5. (Hrsg.). (2016). Kontor5 – Personalentwicklung mit Mentoring. <http://www.kontor5.de/>. Zugriffen: 20. Mar. 16.
11. Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 409–429.
12. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 81(4), 251–258.
13. Mercuri Urval. (Hrsg.). (2011). Talente im Fokus Mercuri Urval Benchmark Studie: Talent Management, www.mercuriurval.com. Zugriffen: 9. Mar. 2016.
14. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
15. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
16. Moore, S., Grunberg, L. & Krause A. J. (2014). Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers. *Current Psychology*. doi: [10.1007/s12144-014-9261-2](https://doi.org/10.1007/s12144-014-9261-2). Zugriffen: 21. Mar. 16.
17. Ries, S., Wittmann, M., Wagner, R., & Zimmermann, L. (2012). Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 32–38.
18. Ritz, A., & Thom, N. (2010). *Talent management*. Wiesbaden: Springer.
19. Schmid, B. (2016). Das drei Weltenmodell der Persönlichkeit. http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,1470/. Zugriffen: 25. Febr. 2016.
20. Schmid, B., & Haasen, N. (2011). *Einführung in das systemische Mentoring*. Heidelberg: Auer.
21. Trost, A. (2012). *Talent relationship management*. Heidelberg: Springer.

22. Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 1045–1062.
23. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

Weiterführende Literatur

1. McKinsey & Handfield-Jones, H. (2000). How executives grow. McKinsey Quartely. www.mckinsey-quartely.com. Zugegriffen: 9. Mar. 2016.
2. Seema, A., & Sujatha, S. (2015). Impact of mentoring on career success – An empirical study in an Indian context. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 2(2), 29–48.

Über die Autorinnen



Prof. Dr. Susanne Rank Seit 2004 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Human Resource Management & Change Management an der Hochschule Mainz (FB Wirtschaft). Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg, Promotion in Psychologie an der Universität Heidelberg. Von 1997–2004 bei der SAP AG/SAP University als Trainerin und Beraterin für internationale Personalentwicklung, Teilprojektleiterin für Employee Surveys und Performance Management, danach Senior Business Consultant im Inhouse Change Management Team sowie Change Managerin in internationalen Veränderungsprojekten bei SAP und bei Kunden unterschiedlicher Branchen. Seit 2004 Coach für Change Management Teams. 2006 Gastprofessur an der Coastal University/USA. Seit 2014 Programmleitung für das Cross Mentoring-Programm für

Alumni des FB Wirtschaft sowie seit 2015 Fachgruppenleitung HRM und Sozialkompetenz am FB Wirtschaft der Hochschule Mainz.



Nina Macher, Diplom-Betriebswirtin Sie hat bis 2006 an der Hochschule Mainz das Studium der Betriebswirtschaft im Diplom abgeschlossen. Nach einigen Jahren in der freien Wirtschaft, in denen sie Erfahrung in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb gesammelt hat, ist sie in ihre alte Wirkungsstätte zurückgekehrt. Seit 2013 ist Frau Macher als Koordinatorin für Alumni- und Unternehmenskontakte des Fachbereichs Wirtschaft an der Hochschule Mainz tätig. Gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Susanne Rank hat sie im Jahr 2014 das Cross Mentoring-Programm für Alumni der Hochschule Mainz gegründet und ist nun an die Hochschule Worms in den Alumni-Bereich gewechselt.

Cross Mentoring im Rahmen des Studiengangs „Mentoring im Sozial- und Gesundheitswesen“

31

Peter Weber

Zusammenfassung

Seit 2006 bietet die Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld einen berufsbegleitenden Bachelorstudiengang mit dem Mentoringschwerpunkt an. Er richtet sich an Fachkräfte des Sozial- und Gesundheitswesens, die eine Mentoring- oder Anleitungsfunktion ausüben. Die erwerbbare Beratungskompetenz umfasst neben Mentoring und Praxisanleitung auch Formate wie Kollegiale Beratung, Case Management oder Coaching. Da die meisten Studierenden innerhalb ihrer eigenen Organisation Beratungsaufgaben erfüllen, findet sich Cross Mentoring in der Konzeption und Durchführung des Studiengangs nur als Randthema wieder. Bei genauer Betrachtung lassen zwei Bezüge durch intensive Reflexion das Potenzial von Cross Mentoring erkennen: Die Studierenden führen als Pflichtprogramm je einen studiengangswidrigen Mentoringprozess aus der Mentee- und der Mentorenrolle durch. Unter Einbeziehung verschiedener relevanter Kriterien kommen dabei überwiegend Cross Mentoring-Beziehungen zustande. Zudem besitzt die Beratungstätigkeit nach Studienabschluss oft einen „Cross-Aspekt“: Akademisierte Fachkräfte befinden sich in einer neuen „Kompetenz-Welt“ des Sozial- und Gesundheitswesens und lernen oder leiten Hilfs- und Fachkräfte aus der „alten Berufswelt“ des Sozial- und Gesundheitswesens an.

P. Weber (✉)
Dortmund, Deutschland
E-Mail: peter.weber@fhdd.de

31.1 Einleitung

Ausgelöst durch die Bologna-Reform ist die Zahl der in Deutschland absolvierbaren Studiengänge explodiert. Ein einschlägiges Online-Verzeichnis weist im Januar 2016 genau 3228 unterschiedliche Studiengänge auf¹. Der Suchbegriff „Mentoring“ liefert allerdings nur einen einzigen Treffer: den berufsbegleitend konzipierten Bachelorstudiengang „Mentoring – Beraten und Anleiten im Sozial- und Gesundheitswesen“ an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (FHdD).

Die FHdD hat es sich zum Ziel gesetzt, zu mehr Chancengerechtigkeit im Bildungswesen beizutragen. Der Fokus liegt dabei im Feld des Sozial- und Gesundheitswesens. Das Leitbild der Hochschule formuliert es so: „Unser Bildungskonzept fördert die Durchlässigkeit von Bildungsprozessen. Anderweitig erworbene Kompetenzen werden einbezogen und anerkannt“ [3].

Mentoring kann auf zweifache Weise dazu beitragen, die Durchlässigkeit des Bildungssystems und die Chancengerechtigkeit zu fördern: Absolventinnen und Absolventen des hier beschriebenen Studiengangs können in ihrer Mentoring-Funktion andere Beschäftigte des Sozial- und Gesundheitswesens darin unterstützen, den für sie angemessen Weg der beruflichen Weiterentwicklung zu finden. Der Weg an die Hochschule stellt dabei nur einen von mehreren dar, der nicht für jeden Berufstätigen gangbar sein wird. Bereits dieser Klärungsprozess kann hohe Anforderungen an die Reflexionskompetenz eines begleitenden Mentors stellen [6]. Zum zweiten fängt es als (verpflichtender) Begleitungsprozess für Studienanfänger/-innen die Unsicherheit im ungewohnten Milieu und mit der neuen Rolle als Studierende auf.

Selbstverständlich ist kein dreijähriges Hochschulstudium erforderlich, um im Sozial- und Gesundheitswesen kompetent Mentoringprozesse durchführen zu können. Beispielsweise beschreiben Taylor et al. [11] ein als erfolgreich evaluiertes Dreitagesseminar zur Qualifizierung von Mentoren in Gesundheitsberufen. Die Verortung in einem Studiengang ist unter den Gesichtspunkten der Akademisierung des Gesundheitswesens und einer weit über das Mentoring hinausreichenden Beratungskompetenz zu bewerten.

Ausrichtung und Konzipierung des Studiengangs fokussieren nicht auf Cross Mentoring, sondern richten sich an Beschäftigte, die Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Organisation einarbeiten oder begleiten. Ein Großteil der während des Studiums durchgeführten Beratungsprozesse entspricht allerdings de facto einer Cross Mentoring-Beziehung. Im Folgenden wird der Studiengang skizziert und auf Cross Mentoring-Bezüge untersucht. Dabei ergeben sich Ansatzpunkte, wie das Potenzial von Cross Mentoring den Studierenden (und Lehrenden!) noch bewusster gemacht werden kann.

¹<https://studieren.de/studiengangsliste.0.html>, abgerufen am 11.1.2016, 14.30 Uhr.

31.2 Der Studiengang Mentoring im Sozial- und Gesundheitswesen

31.2.1 Ziele des Studiums

Das Potenzial anzulehnender Hilfskräfte und anzuleitender Fachkräfte wird in den nächsten Jahrzehnten nach zuverlässigen Schätzungen auf bis zu 80 % aller im Sozial- und Gesundheitswesen Beschäftigten steigen. Die Schere zwischen hoch qualifizierten, akademisierten Fachkräften und ungelernten, niedrig bezahlten Hilfskräften wird weiter auseinandergehen. Um den steigenden Bedarf von Fachkräften mit Anleitungs- und Mentoringkompetenz decken zu können, beschlossen die Träger der Hochschule bereits zu derer Gründung 2006 die Einführung des Mentoringstudiengangs.

Im Reakkreditierungsantrag für den Studiengang heißt es:

Im Zuge der Ausdifferenzierung der Sozialen- und Gesundheitsdienstleistungen benötigen Klient/-innen und Menschen in deren Umfeld zunehmend Beratung (z. B. Teilhabe, persönliches Budget; als Gesundheitslotsen etc.), Aufklärung und Stärkung von Selbsthilfepotentialen. Organisationen benötigen bei einer zunehmend bildungsheterogenen Mitarbeiterschaft Menschen, die pädagogische Prozesse initiieren und durchführen können, um Qualität und Fachlichkeit auszubilden und abzusichern.²

Personen, die beratende und anleitende Funktionen in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens übernehmen wollen, finden sich in den Rollen als Berater/in und Anleiter/In, Prozessgestalter/in, Projektmanager/in, Lernmanager/in, Qualitätsmanager/in, Begleiter/in von Selbsthilfegruppen u. ä. Sie können ihre Kompetenzen wie folgt erweitern³:

Fachlich

- die spezifische Fachlichkeit im eigenen Arbeitsfeld beurteilen, sicherstellen und weiterentwickeln
- Hilfskräfte, Fachkräfte und Ehrenamtliche anleiten, fachliche Standards entwickeln und dies in Prozessen sicherstellen
- das Dienstleistungs- und Assistenzverständnis in Organisationseinheiten implementieren und sicherstellen

Strategisch

- die Qualität der Arbeit analysieren und in verschiedenen Systemen weiterentwickeln
- neue Ansätze und Instrumente der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens reflektieren, initiieren und umsetzen

²Antrag vom 29. Mar. 2011 an die AHPGS, S. 13 (unveröffentlicht).

³<http://www.fh-diakonie.de/cms/Studienangebote/Mentoring/446>, abgerufen am 22.02.2016, 10.00 Uhr.

Methodisch

- Bildungsprozesse organisieren, didaktisch planen, methodisch vorgehen, Widerstände bearbeiten, Lernziele überprüfen
- Mitarbeitende, Nutzer und Angehörige beraten
- Empowermentprozesse initiieren und gestalten
- Veränderungsprozesse (Changemanagement) gestalten und begleiten

Werteorientiert

- professionelles Handeln an christlichen Werten orientieren
- Leitbilder und Visionen in Handlungsschritte spürbar und prägend umsetzen
- Entscheidungen und Handlungen ethisch reflektieren
- Formen des christlichen Lebens in ihre Arbeit integrieren

Sozial/Interaktion

- Selbstlernprozesse bei Mitarbeitenden initiieren und begleiten
- interkulturelle Kompetenz, die es erlaubt, mit Menschen aus anderen Kulturkreisen zusammenzuarbeiten und sie anzuleiten
- Ehrenamtliche begleiten und den Einsatz fachlich koordinieren
- Selbsthilfegruppen (Betroffene und soziales Umfeld) initiieren, beraten und begleiten

Person/Selbst

- die eigene Fachlichkeit reflektieren und fortlaufend aktualisieren
- über eine hohe Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz verfügen

31.2.2 Aufbau und Gliederung des Mentoringstudiums

Der Studiengang vermittelt die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten, vertieft die durch die vorhergehende Berufsausbildung erworbene Fachkompetenz wissenschaftlich und bietet Spezialisierungsmöglichkeiten durch vier zu absolvierende Wahlmodule. Der Studienablauf erstreckt sich über sieben Semester und kann durch Vorziehen weniger Module auf sechs verkürzt werden (siehe Tab. 31.1).

31.2.2.1 Die Mentoringmodule

Der Aufbau der Mentoringkompetenz als zentralem Studieninhalt geschieht im Wesentlichen durch vier Module [4]. Sie vermitteln grundlegende Informationen zu Mentoring und Anleitung (I), das methodische Handwerkszeug (II), fokussieren auf Lern- und Entwicklungsprozesse des Klienten (III) und reflektieren die Werthaltung des Prozessbegleiters (IV).

Mentoring I: Mentoring und Anleitung (10 CP)

Das Modul behandelt die Anleitung von Anzulernenden und Mitarbeitenden unterschiedlicher Qualifikationen sowie das Mentoring als Förderungsprozess beruflicher Entwicklung. Es wird die Kunst des Lernens und Lehrens des eigenen Berufs im Rahmen von Anleitung

Tab. 31.1 Der Studienablaufplan

Sem.	Modul	Schwerpunkt	CP ^a
1	Einführung in das Studium	Grundlagen wiss. Arbeitens und von Blended Learning	10
	Grundlagen BWL, Personalarbeit, QM	Einführung auf wissenschaftlicher Basis	8
	Systemtheorie und Konstruktivismus	Denkmodell als Grundlage für viele folgende Module	5
2	Grundlagen BWL, Personalarbeit, QM	Fortführung aus dem 1. Semester	5
	Einführung in Theologie, Diakonie, Ethik	Weltanschaulich-ethische Grundlagen	5
	Forschungsmethoden		5
	Mentoring I	Anleitung und Mentoring	5
	Professionelles Handeln	Anerkennung durch qualifizierte Berufsausbildung im Sozial- und Gesundheitswesen	20
	Fachpraktikum	Anerkennung durch qualifizierte Berufserfahrung im Sozial- und Gesundheitswesen	10
3	Forschungsmethoden	Fortführung aus dem 2. Semester	5
	Mentoring I	Fortführung aus dem 2. Semester	5
	Mentoring II	Methoden der Beratung	10
4	Mentoring II	Fortführung aus dem 3. Semester	5
	Sozialrecht, Sozialpolitik und Sozialökonomie	Juristische und politische Grundlagen	10
	Mentoring III	Empowerment	5
	Wahlmodul 1	Vertiefung und Spezialisierung, z. B. in Coaching, Mediation, Familienberatung, Personalmanagement, OE, QM	5
5	Fachwahlmodul	Wiss. Vertiefung in Pflege, Heilpädagogik, Sozialer Arbeit oder Gesundheitswissenschaften	10
	Mentoring III	Fortführung aus dem 4. Semester	5
	Mentoring IV	Werteorientiertes Handeln	3
	Wahlmodul 2	s. o.	5
6	Mentoring IV	Fortführung aus dem 5. Semester	7
	Identität, Supervision	Reflexion der erworbenen Kompetenzen	10
	Wahlmodul 3	s. o.	5
7	Wahlmodul 4	s. o.	5
	Bachelor-Thesis		12
		Summe	180

^aPunkte nach dem European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), 1 CP entspricht ca. 25 Arbeitsstunden

und Mentoring vermittelt. Hierzu gehören auch Methoden des Selbstlernens und der systematischen Reflexion. Als Beratungsprojekt werden Studienanfänger/-innen durch Mentoring begleitet (siehe Kap. 3). Dieser Prozess wird vorbereitet und supervidiert.

Inhalte des Moduls/beispielhafte Veranstaltungsthemen:

- Ziele von Mentoring
- Unterschiedliche Mentoring-Formen (formell, informell, cross, peer etc.)
- Gestaltung eines Mentoringprozesses
- Matching
- Grundlagen der Berufspädagogik
- Methodik des Anleitens
- Ethik des Anleitens (u. a. Umgang mit Macht und Einfluss)
- Lerntheorien (für Anleitungsmodele)
- Kontrakt als Basis der Strukturierung sozialer Beziehung
- Förderung von Selbstlernprozessen, Lernen im Dialog, Selbstmanagement

Mentoring II: Methoden der Beratung (15 CP)

Beratung ist eine professionelle Form und Methode, um berufliche Situationen mehrperspektivisch (Problem, Ressource und Lösung) zu behandeln. Es werden dabei die jeweils wirksamen individuellen, kollegialen und organisationsbezogenen Dimensionen beruflichen Handelns reflektiert und praxisbezogen operationalisiert. Beratung dient der Kompetenzentwicklung der beruflich Handelnden und damit der nutzerorientierten Entwicklung beruflicher Arbeit. In einer Gesamtübersicht erfolgt eine Vertiefung der Kenntnisse über Beratung, Beratungskonzepte und Beratungsmethoden. Als Praxisprojekt kann das Mentoring von Studienanfängern/-innen aus dem Modul Mentoring I fortgeführt werden. Im Format der Kollegialen Beratung werden auch Themen aus dem Studieneingangsmentoring bearbeitet.

Inhalte des Moduls/beispielhafte Veranstaltungsthemen:

- Beratung unter erkenntnistheoretischen, entwicklungstheoretischen, kommunikationstheoretischen und handlungstheoretischen Gesichtspunkten
- Theorie und Methoden der Beratung und Intervention (Transaktionsanalyse, TZI, Systemische Familienberatung, Kollegiale Beratung, Open Space)
- Beratungskonzepte für Beratende

Mentoring III: Bildung und Empowerment (10 CP)

Im Modul „Bildung und Empowerment“ werden wissenschaftlich fundierte Lern- und Bildungstheorien vermittelt. Ihre Relevanz für das eigene Anleitungs- und Beratungshandeln wird erarbeitet. Das Paradigma Empowerment wird im Hinblick auf Beratung und Anleitung entwickelt und in seiner Bedeutung für eine zielorientierte Personal- und Organisationsentwicklung betrachtet.

Inhalte des Moduls/beispielhafte Veranstaltungsthemen:

- Lerntheorien
- Bildungstheorien
- Bildung durch Empowerment
- Grundlagen der Personalführung und -entwicklung
- Wissensmanagement

Mentoring IV: Wertorientiertes Handeln (10 CP)

Ausgehend von biblischer, allgemeiner und angewandter Ethik sollen Verfahren erarbeitet werden, um in ethisch problematischen Fragen handlungsfähig zu werden. Dieses Modul dient daneben der Vermittlung und Reflexion christlicher Spiritualität und ihres Einflusses auf diakonisches Handeln.

Inhalte des Moduls/beispielhafte Veranstaltungsthemen:

- Grundfragen und Grundpositionen (christlicher) Ethik
- Argumentationsmuster der (christlichen) Ethik
- Beratung in ethischen Alltagsfragen

31.2.2.2 Die Wahlmodule

Zur Spezialisierung oder Vertiefung ihrer Kompetenzen können die Studierenden aus einer umfangreichen Liste mit Wahlmodulen wählen. Für das Mentoringstudium sind (mindestens) vier Wahlmodule im Umfang von jeweils 5 Credit Points zu absolvieren. Für den Ausbau der Mentoring-Kompetenz sind vor allem Wahlmodule mit diesen Themenschwerpunkten geeignet:

- Coaching – Grundlagen (Coachingkompetenz)
- Coaching – Aufbau (Professionalität)
- Mediation – Grundlagen (Konfliktmoderation)
- Mediation – Aufbau (Mediation)
- Personalmanagement
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Case Management – Grundlagen
- Case Management – Aufbau

Die Hochschule ermöglicht die Teilnahme an mehr als den vier vorgeschriebenen Wahlmodulen, sodass Studierende, die über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügen, ihre Beratungskompetenz noch breiter anlegen können. Auch nach Studienabschluss werden Alumni zu Wahlmodulen zugelassen, falls dort noch Plätze frei sind. Sie erhalten dann eine Fortbildungsbescheinigung. Beide Möglichkeiten werden relativ häufig genutzt.

31.2.3 Relevanz für Cross Mentoring

Explizit befasst sich kein Studiengangsmodul ausführlich mit Cross Mentoring. Im Modul Mentoring I werden verschiedene Varianten und Sonderformen des Mentorings abgehandelt, darunter auch Cross Mentoring. Gelegentlich bringen Studierende ihre (durchweg positiven) Erfahrungen aus einem erlebten Cross Mentoring in dieses Modul oder an anderen Stellen ein. Die im gesamten Studium vermittelte Mentoringkompetenz ist jedoch ohne Einschränkungen in Cross Mentoring-Konstellationen anwendbar. Intensive Bezüge lassen sich vor allem im Studieneingangsmentoring herstellen, weshalb dieses im Folgenden ausführlicher dargestellt wird.

31.3 Der Mentoringprozess als Beratungselement zum Studienbeginn

Neu immatrikulierte Mentoringstudierende werden während des ersten Semesters verpflichtend durch eine Mentorin bzw. einen Mentor begleitet. Diese Person stammt i. d. R. aus dem dritten Studiensemester.

31.3.1 Konzeptionelle Zuordnung zum Mentoring

Im durch die Studienordnung vorgegebenen Setting unterscheiden sich Mentor und Mentee mentoringuntypisch i. d. R. nicht oder nur zufällig hinsichtlich des Lebensalters und der Berufserfahrung. Das eine Jahr Vorsprung im Studium erzeugt allerdings den entscheidenden Unterschied. Somit ist zu diskutieren, inwieweit bereits diese Differenz die Zuordnung des Begleitungsprozesses zum Mentoringformat rechtfertigt. Als Referenz dient zunächst die aus den Definitionen anerkannter Autoren abgeleitete Konsensdefinition von Ziegler [14]:

Mentoring ist eine zeitlich relativ stabile dyadische Beziehung zwischen einem/einer erfahrenen MentorIn und seinem/r/ihrem/r weniger erfahrenen Mentee. Sie ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, ihr Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des Mentees.

Wird der Erfahrungsvorsprung auf das Studium bzw. auf die Rolle als Studierender fokussiert und begrenzt, kann das Studieneingangsmentoring alle Bestandteile der Ziegler-Definition erfüllen. Da das Lernen die Hauptfunktion des Studiums und die Hauptaufgabe der Rolle des Studierenden darstellt und das Vorankommen des Mentees an den erfolgreich absolvierten Studienmodulen gemessen werden kann, erscheint die Ziegler-Definition für das Studieneingangsmentoring in besonderer Weise geeignet.

Die Big Four effektiver Lernprozesse [14]

Als zweites Prüfkriterium dient die Möglichkeit der Erfüllung optimaler Rahmenbedingungen für das Lernen:

- Verbesserungsorientiertes Lernen: Ausnutzen des Potenzials der Lernprozesse
- Individualisierung: Konzentration auf Spezifika, Bedürfnisse und Ressourcen des einzelnen Lernenden
- Feedback: Permanente und konsequente Rückmeldung der Lernfortschritte sowie der Abweichungen von der Planung
- Einübung und Festigung: häufige Aufgaben mit minimaler Transferleistung ohne Überforderungen

Individualisierung und permanentes Feedback bilden die Grundlagen der Studieneingangsmentoring-Beziehung. Das Lernen aus Fehlern sowie die regelmäßige Frage nach Transfermöglichkeiten in Studium oder Beruf werden den Mentoren ebenso als Handwerkszeug für ihren Mentoringprozess mitgegeben. Somit können die Big Four im Studieneingangsmentoring realisiert werden.

Das Aktiotop-Modell

Inwiefern das Studieneingangsmentoring auch inhaltlich die typischen Mentoring-Möglichkeiten ausschöpfen kann, soll an Hand des Aktiotop-Modells von Ziegler [13, 14] überprüft werden.

- Handlungsrepertoire: Der Mentee sollte nach Abschluss des Mentorings konkrete Verhaltensabläufe besser durchführen können. Beispiele: Literaturrecherche, Vorbereitung auf Prüfungen.
- Ziele: Ziegler unterscheidet für das Mentoring psychosoziale und laufbahnbezogene Ziele und postuliert, dass ein Peer-Mentoring besonders erfolgreich bei der Verfolgung psychosozialer Ziele ist [14]. Dies kommt dem Studieneingangsmentoring entgegen, welches mit Peer-Mentoring hohe Ähnlichkeit aufweist oder sogar diesem zuzuordnen ist. Beispiele: Umgang mit zusätzlichen Belastungen durch Studium, Beruf und Familie, Misserfolgsverarbeitung. Hingegen können laufbahnbezogene Ziele besser mit einem hierarchisch deutlich übergeordneten Mentor verfolgt werden. Jedoch kann der Studieneingangsmentor, sofern im bisherigen Studium erfolgreich, durchaus als Rollenmodell fungieren.
- Umwelt: Der Mentor übt einen positiven Einfluss auf das Umweltsystem des Mentees aus. Dies reicht von der Funktion als Rollenmodell und der vorbildlichen Interaktion in der dyadischen Beziehung bis zur Erweiterung der Soziotope durch Vermittlung in neue Umgebungen. Da die Studieneingangsmentoren meist (noch) nicht in Schlüsselpositionen tätig sind und auch ihr Einfluss innerhalb der Hochschule begrenzt ist, beschränken sich die Gestaltungsmöglichkeiten der Umwelt überwiegend auf direkt

mit der Mentoringbeziehung zusammenhängende Aspekte. Beispiel: Gestaltung einer optimalen Umgebung für störungsfreie und lernintensive Mentoringgespräche.

- Subjektiver Handlungsraum: Dem Mentee gelingt es, situationsabhängig diejenigen Handlungen auszuführen, welche zu optimalen Zielen führen. Der Mentor leistet durch Fragestellungen, Feedbacks oder Ratschläge Hilfestellungen. Beispiel: Entscheidung für Wahlmodule, welche den Studienerfolg und das Vorankommen im Beruf am besten gewährleisten. Da die Studieneingangsmentoren selber erst ein Drittel ihres Studiums absolviert haben, sind sie hier deutlich weniger kompetent als Mentoren mit abgeschlossenem Studium.

Mit kleinen Einschränkungen, insbesondere bei laufbahnbezogenen Zielen und bei der optimalen Gestaltung des subjektiven Handlungsraums, ist es im Studieneingangsmentoring möglich, das im Aktiotop-Modell abgebildete Feld abzudecken.

Schneider und Blickle [7] führen mit Verweis auf Ensher, Grant-Vallone und Marelich [2] die Differenzierung zwischen „traditional mentor“, „step-ahead mentor“ und „peer mentor“ ein. Während der „traditional mentor“ eine Person in höherer hierarchischer Position bezeichnet, besitzt der „step-ahead-mentor“ gegenüber seinem Protegé nur einen kleinen Karrierevorsprung. „Peer-Mentors“ und ihre Mentees befinden sich auf der gleichen Ebene. Je nach Sichtweise und Gewichtung kann das Studieneingangsmentoring dem Step-Ahead-Mentoring oder dem Peer-Mentoring zugeordnet werden. Schneider und Blickle sehen bei beiden Formaten gegenüber dem traditionellen Mentoring die Vorteile des leichteren Zugangs, eines einfacheren Rollenmodells, des wechselseitigen Feedbacks und eines Potenzials für sehr vertrauliche Themen [7].

Das Lernfeld der Studieneingangsbegleitung dem MENTORING zuzuordnen, wird somit durch die aufgeführten Definitionen, Modelle und Konzepte gedeckt.

Alternativ könnte beim Studieneingangsmentoring auch von einem Paten- oder Tutorensystem gesprochen werden, da die Organisationsanalogie im Einarbeiten neuer Beschäftigter durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen besteht. Auch Grundlagen zu diesen Beratungssystemen (in Abgrenzung zu Mentoring) werden den Studierenden vermittelt. Da die Unterschiede zum „echten“ Mentoring im „Studiumslabor“ von untergeordneter Bedeutung sind und es sich vorrangig um eine Lernsituation handelt, erscheint es insgesamt gerechtfertigt und sinnvoll, für die Studieneingangsbegleitung den Mentoringbegriff zu präferieren.

31.3.2 Ziele

Das Studieneingangsmentoring verfolgt vier Ziele:

1. Die Erstsemester erleben sich in der Klienten- bzw. Mentee-Rolle. Viele Neuimmatrikulierte haben vor dem Studium noch keine Erfahrungen mit berufsbezogener Einzelberatung sammeln können. Mitwirkungen bei Teamsupervisionen oder Kollegialer

Beratung sind etwas weiter verbreitet. Nun bietet sich für die Studierenden die Möglichkeit, erstmals eine Beratung ausschließlich an eigenen Interessen und Bedürfnissen ausrichten zu können. Die Reflexion des (neuen) Rollenerlebnisses als Klient/-in bzw. Mentee ist als ein Inhalt des Mentoringprozesses vorgegeben und wirkt z. B. auf die von Ziegler geforderte Transferleistung [14].

2. Obwohl das Mentoring die Studierenden mit einigen zusätzlichen Terminen belastet, kann es insgesamt als eine wichtige Entlastungsfunktion in der Studienstartphase dienen. Die Modularisierung und das Leistungspunktesystem der Bologna-Reform haben nach übereinstimmender Einschätzung vieler Studien zu einem Beanspruchungsanstieg geführt. Das berufsbegleitende Studieren verschärft diese Situation. Wie Sloane und Fuge zeigen, kann Hochschulmentoring eine wirksame Entlastung leisten und außerdem zu einer Leistungssteigerung und zur Optimierung des Lernverhaltens führen [9]. Untersucht wurden formelle Mentoringprozesse, in denen die Mentoren teilweise den Peers und teilweise dem Lehrpersonal zuzuordnen waren. Die Qualifizierung der Mentoren sowie eine begleitende Supervision der Mentoringprozesse wurden dabei als wichtige Wirkfaktoren für den Beratungserfolg ermittelt. Die Bedeutung beider Wirkfaktoren spiegelt sich im Konzept des Studieneingangsmentoring wider.
3. Inhaltlich können Fragen aufgegriffen werden, die sich in den ersten Studienwochen ergeben und für die sich das Lehrpersonal nicht unbedingt oder nicht ausschließlich als Ansprechpartner eignet. Nach Beendigung der Mentoringprozesse werden die Mentoren anonymisiert über die bearbeiteten Themen befragt. Das Ergebnis überrascht nicht und lässt sich so darstellen:
 - Studienalltag (was ist wo zu finden; was ist mehr oder weniger wichtig)
 - Lerninhalte (wie können Fragen zu Inhalten der Module oder zum wissenschaftlichen Arbeiten geklärt werden)
 - Personal (wer ist wofür zuständig, persönliche Einschätzungen zu Stärken und Schwächen der Lehrenden)
 - Transfer (wie kann es gelingen, erste neu erworbene Kompetenzen in das berufliche Handeln zu übertragen)
 - Selbst- und Zeitmanagement (wie kann die Integration der Studienanforderungen in das Berufs- und Privatleben gelingen)
 - Studienentscheidung (wie entwickelt sich die Motivation für den gewählten Studiengang und welche Perspektiven zeigen sich für die Verwendbarkeit nach Studienabschluss)
 - Akutes (welche beruflichen oder privaten „Krisenthemen“ können aufgefangen oder bearbeitet werden)
4. Die Funktion als Mentor/-in ist eine Pflichtaufgabe im dritten Studiensemester. Hier erleben sich viele Studierende erstmals in der Mentorenrolle, die sie ein Jahr zuvor bereits aus der Mentee-Perspektive kennengelernt haben. Wie in Abschn. 2.2.1 dargestellt, werden die Studierenden in einem Modul auf die Rolle vorbereitet und in der Durchführung begleitet (Mentoring I).

Als Vergleich herangezogen, begleitet die Universität Paderborn Studienanfänger/innen als Modellprojekt in Kleingruppen und durch Mentoren aus dem wissenschaftlichen Personal [1]. Das Mentoring widmet sich dort vier vorgegebenen Schwerpunkten:

- Was bringt mir MeMoPad = Mentoring?
- Leben in der Hochschule – Was bedeutet ‚studieren‘?
- Was bedeutet ‚lernen‘? in der Hochschule
- Warum und wie (ge)braucht man wissenschaftliche Standards?
- Wie präsentiert man (sich) erfolgreich?

Inhaltlich erscheinen die Vorgaben der fünf Betreuungsgebiete sinnvoll, wobei sie auch als Einengung der Themenwünsche der Mentees empfunden werden können. Burda et al. berichten von einer hohen Zufriedenheit (der ersten Kohorte) sowohl bei den Mentees als auch aufseiten der Mentoren. Allerdings fallen die Ergebnisse in einigen Kleingruppen etwas ab, was womöglich auf eine niedrigere Qualifikation oder Motivation des Mentors zurückgeführt werden kann.

Im Studieneingangsmentoring der FhdD sind Mentor und Mentee Mitglieder derselben Hochschule. Aber es stellt eher die Ausnahme dar, dass beide beim selben Arbeitgeber angestellt sind. Auch unterschiedliche Berufsfelder sind möglich: Beispielsweise arbeitet der Mentee als Gesundheits- und Krankenpfleger in einem Krankenhaus (Gesundheitswesen), während die Mentorin als Erzieherin in einer Kindertagesstätte tätig ist (Sozialwesen).

Für die zu bearbeitenden Themen ist dieses Cross Mentoring von unterschiedlicher Relevanz: Für rein studienspezifische Fragestellungen sind Arbeitgeberpassung und Feldkompetenz nahezu bedeutungslos. Beim Transfer in das berufliche Handeln kann die (idealerweise in Fragen gekleidete) Perspektive einer in einem anderen Feld tätigen Person erkenntnisgenerierend eingesetzt werden. Komplementär dazu ist denkbar, dass sich Mentees bei Mentoren aus dem eigenen Feld und womöglich auch vom gleichen Arbeitgeber besser aufgehoben und verstanden fühlen. Gewinnbringend lässt sich der Cross Mentoring-Effekt für die Frage des Engagements nach Studienabschluss einsetzen. Wenn Studierende nach Möglichkeiten des (neben-)beruflichen Einsatzes ihrer Beratungskompetenz außerhalb der bisherigen Berufstätigkeit suchen, sind Personen mit einer Außen-sicht vermutlich die hilfreicherer Gesprächspartner als Insider. Im Idealfall kann der Mentor sogar als Networker entsprechende Kontakte vermitteln.

31.3.3 Das Matching

Als wichtigster Wirkfaktor für die Ergebnisqualität ist wiederholt die Beziehungsqualität zwischen Berater und Klient nachgewiesen worden, insbesondere in der Psychotherapie- und Coachingforschung. Die Weichen für eine gute Passung und somit für den potenziellen Erfolg werden im Matching gestellt [12]. Falls interne und externe Mentoren

zur Verfügung stehen, wird im Matching darüber entschieden, ob ein Standard-Mentoring oder ein Cross Mentoring zustande kommt. Das Studieneingangsmentoring startet daher mit einer sorgfältig durchgeführten Matching-Phase. Vorab werden die zukünftigen Mentees über Funktion und Ziele des Mentorings informiert. Die Vorbereitung der Mentoren geschieht in einem eigenen Modul (Mentoring I). Für das Matching wird ein eigener Kursraum in der virtuellen Lernplattform der Hochschule (Moodle) zur Verfügung gestellt. Dort präsentieren sich die Mentorinnen und Mentoren mit einem Kurzprofil. Neben einem Foto finden sich dort Angaben zur beruflichen Erstqualifikation, zum Arbeitgeber, zum Wohnort und zum Alter.

Aufgabe der Mentees ist es, innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens mit einem Mentor oder einer Mentorin nach eigener Wahl Kontakt aufzunehmen. Dies kann per Mail oder Telefon geschehen. Die angefragte Person organisiert ein Kontaktgespräch. Wenn sich beide Beteiligten auf eine Arbeitsbeziehung geeinigt haben, blockiert der Mentor sein Profil, sodass vorerst keine weiteren Anfragen möglich sind. Damit soll erreicht werden, dass möglichst alle zur Verfügung stehenden Mentoren des dritten Studiensemesters einen Mentoringprozess durchführen können.

Sollten Probleme in der Arbeitsbeziehung auftreten, steht eine Vertrauensperson in der Hochschule zur Verfügung. Auch ein neues Matching ist möglich, wurde bislang allerdings noch nie angefordert.

Nicht nur im Kontext dieses Fachartikels interessiert die Frage, nach welchen Kriterien die zukünftigen Mentees sich einen Mentor oder eine Mentorin an Hand der Kurzprofile auswählen. Hierzu existiert leider noch keine wissenschaftliche Studie oder repräsentative Befragung. Die Antworten einiger zufällig ausgewählter Studierender bestätigen die Vermutung des Autors: Erstes Prüfkriterium ist der Wohnort. Um die hohen zeitlichen Belastungen eines berufsbegleitenden Studiums nicht durch weitere lange Reisezeiten zu verstärken, kommen oft wohnortnahe Mentoren in die engere Wahl. An zweiter Stelle steht die Kombination aus Sympathie (Foto) und Geschlecht. Dabei wird sowohl der Wunsch nach einer gleichgeschlechtlichen, wie nach einer komplementären Passung benannt. Als drittes interessieren sich die Mentees für die Berufsausbildung. Sie erhoffen sich von einer Begleitung mit gleicher beruflicher Qualifikation Verständnis für die eigene Situation und kompetente Unterstützung bei dem Transfer von Studieninhalten in die Berufspraxis.

Keiner der zufällig befragten knapp zehn Studierenden hat den jeweiligen Arbeitgeber als Auswahlkriterium für das Matching benannt. Die Frage „Cross Mentoring oder Standard-Mentoring“ ist für den Auswahlprozess offensichtlich nicht relevant und wird bislang auch nicht explizit thematisiert.

De facto ergibt sich bei den meisten Matchings eine Cross Mentoring-Beziehung, obwohl dies den Studierenden teilweise nicht bewusst ist und nie (oder selten) gezielt angesteuert wird. Lediglich wenn ein großer Träger wie die v. Bodelschwinghschen Stiftungen mit einer dreistelligen Zahl von Einrichtungen und fast 20.000 Beschäftigten als ein einziger Arbeitgeber gewertet wird, kommen Mentorings mit gemeinsamem Arbeitgeber häufig vor.

31.3.4 Der Prozessablauf

Von den Mentoring-Partnerschaften wird erwartet, dass sie sich während des ersten Studiensemesters (mindestens) fünfmal treffen. Abgesehen vom Auftakt- und Abschlusstreffen können die Sitzungen auch per Skype durchgeführt werden, falls die Wohnorte beider Beteiligten weit auseinanderliegen. Für den Mentor gilt die Verschwiegenheitspflicht; lediglich grundsätzliche, konzeptionelle oder methodische Fragen können innerhalb des begleitenden Moduls kollegial bearbeitet werden. Auf Wunsch beider Beteiligten kann das Mentoring im zweiten Semester oder sogar noch länger weitergeführt werden. Eine Begleitung der Mentoren durch die Hochschule ist dabei nicht explizit vorgesehen, sodass sich die Beratungsbeziehung dem informellen Mentoring annähert. Fragen aus dem weitergeführten Prozess können allerdings im Modul Mentoring II in die dort einzuübende Kollegiale Beratung eingebracht werden.

31.3.5 E-Mentoring

Für das E-Mentoring finden sich in der Literatur Synonyme wie „Virtuelles Mentoring“, „Tele-Mentoring“, „Online-Mentoring“ oder „Cyber-Mentoring“ [7].

Die Fachhochschule der Diakonie mit dem Schwerpunkt berufsbegleitender Studiengänge sieht Blended-Learning-Elemente als konzeptionelle Bestandteile aller Module verbindlich vor. Viele Lerngruppen konferieren miteinander zumindest teilweise über Skype. Wenn der Begleitungsprozess zum Studieneinstieg auch das E-Mentoring nutzt, ermöglicht dies den Neustudierenden einen Erfahrungsraum mit Blended Learning und reduziert den Reiseaufwand bei Tandems mit nicht benachbarten Wohnorten. Die Kommunikation findet i. d. R. synchron statt (per Skype), eine ergänzende asynchrone Kommunikation per Mail ist möglich und sinnvoll. Allerdings bringt die asynchrone Mailkommunikation mehrere gravierende Nachteile mit sich: Die verschriftliche Form erhöht die Gefahr kommunikativer Missverständnisse und sehr vertrauliche Inhalte können theoretisch ungewollt in falsche Hände geraten [14]. Um die Nachteile des E-Mentorings wie sie etwa von Stöger aufgeführt werden [1], zu minimieren, ist den Studierenden vorgegeben, möglichst höchstens 50 % der Meetings virtuell abzuwickeln.

Vermutlich findet das E-Mentoring bei Cross Mentoring-Partnerschaften häufiger Verwendung als im unternehmensinternen Mentoring, da die Mentoring-Partner ja per definitionem in verschiedenen Organisationen tätig und somit tendenziell häufiger an verschiedenen Orten beheimatet sind.

31.3.6 Cross Mentoring-Abstufungen

Betrachtet man die möglichen Kombinationen der Tätigkeitsfelder von Mentor und Mentee im Studieneingangsmentoring mit abnehmendem Auflösungsgrad, lässt sich eine zunehmende Nähe zum Cross Mentoring erkennen.

31.3.6.1 Identische Einrichtung

Wenn Mentor und Mentee in derselben Einrichtung arbeiten, liegt der klassische Fall des Standard-Mentorings vor und kein Cross Mentoring. Bei großen Einrichtungen (Krankenhäuser) ist es dennoch denkbar, dass sich beide zuvor nicht kannten und von einer Außensicht auf die jeweils andere Abteilung profitieren. In der Praxis wird diese Kombination selten gewählt, da es eher die Ausnahme darstellt, dass sich Beschäftigte derselben Einrichtung in zwei aufeinander folgenden Jahrgängen des Mentoringstudiums finden.

31.3.6.2 Verschiedene Einrichtungen desselben Bereichs beim gleichen Träger

Große diakonische Träger (v. Bodelschwingsche Stiftungen, Johanneswerk, Pertheswerk) verfügen über eine Vielzahl von Einrichtungen gleichen Typs (z. B. Seniorenwohnheime). Hier liegt der Reiz in der Unterschiedlichkeit der Einrichtungsspezifika bei nahezu identischen Rahmenbedingungen (Trägervorgaben).

31.3.6.3 Unterschiedliche Bereiche desselben Trägers

Der gemeinsame Arbeitgeber ist vorhanden – aber während die Mentorin beispielsweise als Erzieherin in einer Kindertagesstätte arbeitet, ist der Mentee als Gesundheits- und Krankenpfleger in einer Klinik angestellt. Spätestens ab dieser Stufe beginnt die Außenperspektive die Innenperspektive zu dominieren, sodass wohl schon die Cross Mentoring-Zuordnung verwendet werden darf. Einschränkungen kann es noch bei der Vertraulichkeit und der potenziellen Konkurrenz geben, da es denkbar ist, dass sich beiden Personen in ihrer zukünftigen Entwicklung beim gemeinsamen Arbeitgeber in anderen Rollen erneut begegnen werden, insbesondere, wenn sie eine Managementkarriere anstreben. Diese Matching-Kombination ist im Mentoringstudiengang deutlich häufiger anzutreffen als die vorhergehenden Stufen.

31.3.6.4 Unterschiedliche Träger innerhalb der Diakonie

Hier verlaufen die potenziellen Karrierepfade noch etwas weiter auseinander und die Mentoring-Partner können innerhalb des heterogenen Dachverbandes der Diakonie vom Außenblick auf ihren Träger profitieren. Das gemeinsame Wertesystem kann verbinden, bei zukünftigen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber kann ggf. auf diese Kontakte zurückgegriffen werden. Erst ab dieser Stufe handelt es sich juristisch um einen anderen Arbeitgeber, sodass die Bezeichnung Cross Mentoring hier zu Recht anzuwenden ist. Auch diese Kombination wird von den Parteien häufig und gerne gewählt.

31.3.6.5 Unterschiedliche Dachverbände

Wenn der Mentee beim Roten Kreuz und der Mentor bei der Caritas arbeiten, können sie dennoch in einer Einrichtung gleichen Typs tätig sein, z. B. einer Pflegestation, oder sich zusätzlich in diesem Merkmal unterscheiden. Ab dieser Stufe sind auch Außenperspektiven auf Wertesysteme möglich. Wegen der Nähe der Hochschule zu diakonischen

Trägern und einer entsprechenden Zusammensetzung der Studierendenschaft sind diese Matching-Kombinationen weniger häufig anzutreffen als die der vorhergehenden Stufe.

31.3.6.6 Sozialwesen versus Gesundheitswesen

Beide Felder weisen derart weitgehende Gemeinsamkeiten auf, dass sie meist „in einem Atemzug“ genannt werden. Allerdings sind die erziehenden und betreuenden Berufe im einen sowie die pflegenden und heilenden Berufe im anderen Feld gegenseitig nicht durchlässig. Karrierewege vom einen in das andere Feld sind normalerweise nicht vorgesehen. Unter Einbeziehung der vorhergehenden Stufe ließe sich noch differenzieren, ob Mentee und Mentor beim gleichen Träger arbeiten oder weltanschaulich unterschiedliche Arbeitgeber haben. Für das Cross Mentoring ergibt sich hier die Besonderheit, dass sich Ähnlichkeiten (Träger, Berufsmotivation, Bezahlung, Status) und Unterschiede (Klienten, Aufgaben, Ziele) in etwa die Waage halten (können).

31.3.6.7 Sozial- und Gesundheitswesen versus „fremde“ Branchen

Nur ca. 3 % der Studierenden an der Fachhochschule der Diakonie sind beruflich nicht dem Sozial- und Gesundheitswesen zuzuordnen. Meist planen diese Personen einen Wechsel zu einer Tätigkeit innerhalb des Sozial- und Gesundheitswesens nach Abschluss des Studiums. In ihrer Rolle als Mentees profitieren sie von einem Mentor, der aus dem von ihnen angezielten Feld kommt. Wenn sie nach einem Jahr selber Mentoren werden, können sie ihrem Mentee eine ungewöhnliche Vergleichsperspektive anbieten. (Auch) quantitativ handelt es sich um eine eher „exotische“ Mentoringbeziehung, der „Cross-Abstand“ ist hier am größten.

31.3.6.8 Unterschiedliche Studiengänge

Quer zu der bis hierher skizzierten Abstufungssystematik verläuft die Variante, dass sich die Mentoring-Partner nicht oder nicht nur im Berufsfeld unterscheiden, sondern auch verschiedenen Studiengängen angehören. In Einzelfällen bilden sich nämlich Tandems, in denen der Mentee nicht im Mentoring-Studiengang, sondern in den „benachbarten“ Management- und Heilpädagogik-Studiengänge immatrikuliert ist. Bei einem Mentoren-Überschuss kann dadurch allen Mentoren die Möglichkeit eines eigenen Beratungsprozesses verschafft werden. Denkbar wäre auch die Nachfrage von Studierenden anderer Fächer, die vom Studieneingangsmentoring gehört haben und ihr Interesse an einer Begleitung bekunden. Vor- und Nachteile dieses Cross-Studiengang-Mentorings liegen auf der Hand:

Das Lernfeld der Mentoren wird erweitert, wenn sie (zusätzlich) ihre Rolle gegenüber einem anderen Studiengang gestalten müssen. Grundsätzliche Mentoringthemen mit Bezug auf die Hochschule, die Studierendenrolle oder die Beanspruchung sind studiengangsunabhängig. Bei studiengangsspezifischen Themen kann die (fragende) Außensicht des Mentors einen Perspektivgewinn darstellen. Bei Überlegungen zu beruflichen Veränderungen kann der studiengangsfremde Mentor u. U. als Networker nützlich sein. Vice versa kann bei studiengangsspezifischen Themen der Mentee die Einschätzung haben, diese besser mit einem „Insider“ bearbeiten zu können. Je größer die inhaltliche Differenz zwischen beiden Studiengängen ist, desto schwieriger ist es für den Mentor, den Transfer von Studieninhalten auf das berufliche Handeln fachlich kompetent zu begleiten.

Um es auf die Spitze zu treiben, lässt sich die Variante der unterschiedlichen Studiengänge mit den oben beschriebenen Abstufungen der beruflichen Tätigkeit kombinieren. So würde als Cross Mentoring-Extremfall eine Mentorin aus dem Studiengang Mentoring, die über eine Berufsausbildung als Pflegefachkraft verfügt und bei einem diakonischen Träger arbeitet, einen Mentee begleiten, der Management studiert und bislang als KFZ-Mechaniker in einem großen Autohaus arbeitet. Wegen der niedrigen Fallzahlen ist ein weiterer Differenzierungsaufwand hier allerdings kaum zu rechtfertigen und würde eine nicht vorhandene Diversität vorspiegeln.

31.4 Fazit

Mentoring unterscheidet sich von anderen (arbeitsweltbezogenen) Beratungsformaten durch den Wissens- und Erfahrungsvorsprung des Mentors, den dieser gezielt in der Beratung einsetzt. Beim klassischen, unternehmensinternen Mentoring ist dieser Vorsprung überwiegend dem Unternehmensinsiderwissen sowie der Fachkompetenz (Berufsausbildung oder Studium) zuzuordnen. Beim Cross Mentoring verlieren diese Bereiche an Relevanz. In den Vordergrund rücken Themen der unternehmens- oder sogar branchenübergreifenden beruflichen Entwicklung oder generelle Managementkompetenzen, die vom aktuellen Tätigkeitsbereich unabhängig sind.

Absolventinnen und Absolventen des Mentoring-Studiengangs haben dreieinhalb Jahre mit Mitstudierenden zusammengearbeitet, die in gleichen oder benachbarten Feldern des Sozial- und Gesundheitswesens tätig und bei gleichen oder verschiedenen Arbeitgebern beschäftigt sind. Konstante Lerngruppen, wechselnde Arbeitsgruppen sowie das in zwei Rollen erlebte Studieneingangsmentoring haben das Miteinander- und Voneinanderlernen befördert. Insbesondere in dem Format der Kollegialen Beratung konnten sie erfahren, wie erkenntnisfördernd das Einbringen von Außenperspektiven ist. Im abschließenden Identitätsmodul wurden alle Lernerfahrungen reflektiert und in das zukünftige berufliche Handeln integriert. Das Blended-Learning-Konzept sowie die in vielen Lerngruppen eingesetzten virtuellen Beratungen per Skype haben eine Sicherheit für die mediengestützte Kommunikation vermittelt, welche in Cross Mentoring-Beziehungen häufiger erforderlich sein kann als in Beratungsbeziehungen innerhalb derselben Organisation.

Die Reflexion der in Abschn. 3.6 diskutierten Abstufungen der Konstellationen im Studieneingangsmentoring bietet ausreichend Material, um die Spezifika des Cross Mentoring sowie Chancen und Risiken der jeweiligen Konstellationen auf Basis eigener Erfahrungen erschöpfend abzuhandeln.

Unter Einbeziehung der zunehmenden Akademisierung von Berufen des Sozial- und Gesundheitswesens lässt sich ein weiterer Bezug zum Cross Mentoring herleiten: Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs wechseln auf die Seite der Beschäftigten mit akademischer Qualifikation. In ihrer Beratungsfunktion leiten sie überwiegend geringer qualifizierte Berufstätige an. Ihren wissenschaftlich fundierten Kompetenzvorsprung setzen sie dafür ein, Lern- und Entwicklungsprozesse zu fördern und mit ihren Klienten

zu klären, ob die ausbildungsbezogene oder die akademisierte Seite der Berufsqualifikation für sie auf Dauer die besseren Perspektiven bildet. So verstanden ist die Begleitung von Menschen, die über keine akademische Qualifikation verfügen oder gerade mit dem Studium begonnen haben, durchaus als Cross Mentoring zu verstehen, unabhängig von dem Kriterium, in welcher Organisation diese tätig sind.

Implizit enthält der Studiengang somit deutlich mehr Cross Mentoring-Elemente, als dem Verfasser (und Studiengangsleiter) bislang bewusst war. Insbesondere das Modul Mentoring I sowie das abschließende Identitätsmodul bieten den Raum, diesen Erkenntnisgewinn auch den Studierenden zu ermöglichen. Dadurch können sie die Vorteile des Cross Mentorings sowie ihre eigene Cross Mentoring-Kompetenz noch gezielter einsetzen.

31.5 Ausblick

Befragungen der Absolventinnen und Absolventen ergeben, dass viele in ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld weiterarbeiten und mit einem Stellenumfang von bis zu 50 % beratende und anleitende Aufgaben übernommen haben. Einigen gelang der komplette Wechsel in eine professionelle Beraterische Tätigkeit. Ein gelungenes Beispiel hierfür findet sich bei Schwertfeger [8]. Andere berichten, dass ihr Mentoring-Bachelorzeugnis in Bewerbungsverfahren Verunsicherungen ausgelöst habe, da Berufsbild und erworbene Kompetenzen vom potenziellen Arbeitgeber nicht eindeutig einzuordnen gewesen wären. Dies hat die Hochschule bewogen, Veränderungen vorzunehmen.

Zum Zeitpunkt der Endredaktion dieses Beitrags hat die Akkreditierungsagentur AHPGS den Antrag gebilligt, die beiden Studiengänge „Management“ und „Mentoring“ der Fachhochschule der Diakonie zu einem gemeinsamen Studiengang „Management“ mit den beiden Schwerpunkten „Operatives Führen“ und „Beraten, Anleiten, Mentoring“ zusammenzuführen. Neben der Profilschärfung liegt ein weiterer Grund in der Ressourcenoptimierung durch unterschiedliche Bewerbungszahlen. Zehn der jeweils 15 Module beider Studiengänge waren bislang schon identisch. Auch durch ein hinzugenommenes betriebswirtschaftliches Grundlagenmodul verspricht sich die Hochschule eine grundlegende Managementkompetenz ebenfalls bei den Absolventinnen und Absolventen des Schwerpunktes „Beraten, Anleiten, Mentoring“. An den beratungsorientierten Modulen wurden keine Anpassungen vorgenommen. Durch die Veränderungen dürften sich die Bewerbungschancen und Einsatzmöglichkeiten der Absolventinnen und Absolventen weiter erhöhen. Seit 2013 wird eine Masterstudiengang in Organisationsentwicklung und Supervision (DGSv-zertifiziert) angeboten, der optimal an das Mentoringstudium anschließt und eine zweifache professionelle Berateridentität ermöglicht.

Literatur

1. Burda, A., Kremer, H. H., & Pferdt, F. G. (2007). Mentoring-Modell Paderborn (MeMoPad) – Konzept und erste Erfahrungen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 2(4), 79–95.

2. Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Marelich, W. D. (2002). Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1407–1430.
3. Fachhochschule der Diakonie (Hrsg.) (2011). *Nah an den Aufgaben der Diakonie und mitten-drin in Wissenschaft und Forschung. Leitbild der Fachhochschule der Diakonie. Beschluss des Aufsichtsrats vom 10.3.2011*. Bielefeld.
4. Fachhochschule der Diakonie (Hrsg.) (2013). Modulhandbuch „Mentoring – Beraten und Anleiten im Sozial- und Gesundheitswesen“. Gültig für den reakkreditierten Studiengang Mentoring ab 2011. Stand vom 13.8.2013. Online gegenwärtig nicht mehr verfügbar. Bielefeld.
5. Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
6. Herzog, M. (2014). Mentoring-Programme an Hochschulen: Ein Beitrag zu institutionalisierter Ungleichheit? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 9(1), 57–69.
7. Schneider, P. B., & Blickle, G. (2009). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 139–160). Lengerich: Pabst Science.
8. Schwertfeger, B. (2012). Unter die Fittiche. *Wohlfahrt Intern*, 7(5), 38–40.
9. Sloane, P. F. E., & Fuge, J. (2012). Mentoring an Universitäten. *Eine hochschuldidaktische Rekonstruktion. Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7(3), 96–109.
10. Stöger, H. (2009). E-Mentoring: Eine spezielle Form des Mentorings. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 227–243). Lengerich: Pabst.
11. Taylor, D., Kachur, E., Hofhansl, A., & Marz, R. (2014). Students as peer tutors and mentors. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 9(1), 93–102.
12. Weber, P. (2004). *Business-Mentoring – Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten*. Herdecke: Maori.
13. Ziegler, A. (2009a). Ganzheitliche Förderung umfasst mehr als nur die Person: Aktiotop- und Soziotopförderung. *Heilpädagogik Online*, 8(2), 5–34. <http://www.psychowf.fau.de/mitarbeiter/ziegler/publikationen/Publikation01.pdf>.
14. Ziegler, A. (2009). Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 7–29). Lengerich: Pabst.

Über den Autor



Prof. Dr. Peter Weber ist Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikation und Beratung an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Als Studiengangsleiter verantwortet er dort vor allem den Bachelorstudiengang „Mentoring im Sozial- und Gesundheitswesen“ sowie den Masterstudiengang „Organisationsentwicklung und Supervision“. Außerhalb der Hochschule berät Weber als Organisationspsychologe (BDP) und psychologischer Unternehmensberater (www.k-p-c.org) Organisationen in Veränderungsprozessen. Neben dem Mentoring befasst er sich gegenwärtig vor allem mit Coaching, souveräner Kommunikation, intergenerationaler Kommunikation, Verhandlungspsychologie und den Spezifika der Generation Y.

Konstantinos Dimitriadis, Boj Hoppe und Tanja Pander

Zusammenfassung

Formales Mentoring spielt in der medizinischen Ausbildung, genauso wie in anderen Branchen, eine essenzielle Rolle. Richtiges und gutes Mentoring lässt Studierende erfolgreicher, effektiver und zufriedener sein. Im Gegensatz zu Programmen in Unternehmen setzen studentische Mentoring-Programme sehr früh in der Karriereplanung an. Insbesondere Medizinstudierende schlagen unterschiedliche Wege nach Studienabschluss ein. Dies stellt eine große Herausforderung für formale Mentoring-Programme dar. An der medizinischen Fakultät der LMU München wurde ergänzend zum Medizinischen Curriculum München (MeCuM) ein groß angelegtes One-to-One-Mentoring-Programm namens MeCuM-Mentor implementiert. Um den cross-sektoralen Bedarf abzudecken, fungieren als Mentoren sowohl klassische Ärzte (in der Patientenversorgung tätig), als auch Ärzte, die andere Karrierewege eingeschlagen haben. Zudem können geschlechts- und kulturspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden. In diesem Kapitel werden über den Bedarf, die Umsetzung und die fast 10-jährige Erfahrung mit dem Programm berichtet.

K. Dimitriadis (✉)
München, Deutschland
E-Mail: konstantinos.dimitriadis@med.uni-muenchen.de

B. Hoppe
München, Deutschland
E-Mail: boj.hoppe@mecum-mentor.de

T. Pander
München, Deutschland
E-Mail: tanja@mecum-mentor.de

32.1 Einleitung

Der Begriff Mentor entstammt der altgriechischen Mythologie. Demnach wurde für die Zeit von Odysseus Reisen ein Vormund namens Mentor mit der Erziehung von Odysseus Sohn Telemachos betraut. Mentor wurde Telemachos Berater, Lehrer, Beschützer und Freund in einer Beziehung, die auf gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Förderung basierte.

Durch diesen kleinen historischen Exkurs wird bereits der Grundgedanke von Mentoring deutlich: Eine erfahrene Person, der sogenannte Mentor, begleitet und unterstützt beratend die Entwicklung einer weniger erfahrenen Person, des sogenannten Mentees. Seither gab und gibt es in allen Lebensbereichen berühmte und erfolgreiche Mentor-Mentee-Beziehungen, wie zum Beispiel Alexander der Große und Aristoteles, Beethoven und Haydn, Schiller und Goethe, Friedrich Kraus und Rahel Hirsch, Karl Jaspers und Hannah Arendt, Ed Roberts und Bill Gates oder Helmut Kohl und Angela Merkel.

Mentoring ist eine flexibel gestaltbare und für unterschiedliche Zielgruppen einsetzbare Strategie zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und zur Förderung der Karriere. Aufgrund dieser Flexibilität wird Mentoring auch auf viele verschiedene Arten definiert.

Nach Berk und Kollegen [1] soll die ideale Mentorenbeziehung persönlicher Natur und dauerhaft sein, sowie direkte Interaktion beinhalten. Sie setzt sich aus drei Komponenten zusammen und birgt sowohl für den Mentee als auch für den Mentor Vorteile:

It consists of three components: emotional and psychological support, direct assistance with career and professional development and role-modeling. It is reciprocal, where both mentor and mentee (a. k. a. protégé) derive emotional and tangible benefits. It emphasizes the mentor's greater experience, influence and achievement within a particular field [1].

Idealerweise bildet sich im Laufe der Zeit ein Mentorennetzwerk, welches auf mehreren Beziehungen basiert. In Bezug auf die akademische Ausbildung gibt es zunehmend Evidenz dafür, dass eine gelungene Mentoring-Beziehung ein Schlüsselement für eine erfolgreiche akademische Karriere darstellt [16, 18].

A mentoring relationship is one that may vary along a continuum from informal/short-term to formal/long-term in which faculty with useful experience, knowledge, skills, and/or wisdom offers advice, information, guidance, support, or opportunity to another faculty member or student for that individual's professional development [1].

Zusätzlich zur klassischen Form des Mentoring – dem individuellen One-to-One-Mentoring mit einem Mentor und einem Mentee aus einem Bereich – gibt es weitere Formen, wie zum Beispiel das Peer-Mentoring:

Peer mentoring is a form of mentoring that involves informal dynamic relationships within a group of individuals who are similar in experience and rank. It is based on the premise that there is a pool of skills, experiences, and resources within the group that is deliberately or

subliminally used to support and empower one another and to foster everyone's development. Because of the equality among group members, relationships are generally personal and mutual, and ideally, each participant has something of value to contribute and gain [14].

Auch Cross Mentoring stellt eine weitere Form von Mentoring dar. Bei dieser Sonderform geht es um den Austausch von Mentees und Mentoren über Organisations- und Branchengrenzen hinweg. Die Mentees erhalten in der Regel einen Mentor aus einem anderen Unternehmen. Am häufigsten wird Cross Mentoring bisher als Karriereprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte eingesetzt [17].

Mentoring – als wirkungsvolles Beratungsinstrument – hat erwiesenermaßen einen positiven Einfluss auf die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees, aber auch auf die der Mentoren. Mentoring stellt somit ein Schlüsselement für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Karriereentwicklung in allen Bereichen dar [6]. Dies gilt auch für den medizinischen Kontext. Mentoring hat hier ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert, da sich das universitäre medizinische Leben unter anderem durch einen besonders hohen Grad an Komplexität und Vielfältigkeit auszeichnet. Dies bezieht sich zum einen auf das Studium mit seinen klinischen und nicht-klinischen Anteilen, auf die vielen unterschiedlichen organisatorischen Aspekte sowie auf die parallel stattfindende Forschung (in den meisten Fällen in Form einer studienbegleitenden Promotionsarbeit) [22]. Und zum anderen in Bezug auf die Facharztwahl und späteren Karrieremöglichkeiten. Beispielsweise können Medizinstudierende nach dem Studium aus über 60 Facharzttrichtungen auswählen [25].

Viele Medizinstudierende empfinden diese Komplexität und Vielfältigkeit als überfordernd und wünschen sich eine intensive Betreuung durch die Fakultät. Hierbei ist die Unterstützung durch einen Mentor essenziell und besonders wichtig [27]. Studien zeigen, dass Medizinstudierende mit Mentor im Vergleich zu ihren Kommilitonen ohne Mentor einen höheren Grad an allgemeiner Zufriedenheit zeigen und sich weniger überfordert fühlen [11]. Mentoring ist essenziell für den Erwerb klinischer und forschungsbezogener Fähigkeiten sowie für eine erfolgreiche Karriereentwicklung in der Medizin [13]. Die enge Zusammenarbeit mit einem Mentor korreliert positiv mit einer hohen Forschungsproduktivität, der Anzahl der Publikationen sowie der Bewilligung von Forschungsstipendien [18]. Zusätzlich besteht eine größere Wahrscheinlichkeit für eine höhere Berufszufriedenheit [11].

Strukturierte und formale Mentoring-Programme sind daher ein wichtiger Standard der medizinischen Ausbildung [15]. Es wird ein höherer Grad an Professionalisierung und allgemeinem Wohlbefinden unter Medizinstudierenden erreicht.

Mentoring spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle, wenn es darum geht Medizinstudierende aus unterrepräsentierten Gruppen zu unterstützen [24].

Die Zielsetzung des nachfolgenden Kapitels ist es, den Stellenwert von Cross Mentoring für Medizinstudierende im Rahmen des Mentoring-Programms der LMU München, McCuM-Mentor, herauszuarbeiten und zu diskutieren.

32.2 Methoden

Seit der Entscheidung im Jahr 2007 ein Mentoren-Programm für die medizinische Fakultät der LMU zu gründen, durchlief das Projekt mehrere Phasen. Von der Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse, bis hin zur Konzeption, Pilotphase, Evaluation, Implementierung und zuletzt zur Langzeitanalyse. In jeder Phase wurden entsprechend Methoden zur Datenerfassung genutzt, welche im Folgenden detailliert vorgestellt werden (siehe Tab. 32.1).

Strukturierte Interviews Für diese Interviews wurden Fragebögen entworfen, die flexibel eingesetzt wurden. Die Gespräche wurden aufgenommen, transkribiert und mittels qualitativer Analyse ausgewertet. Die Bildung der Kategorien wurde von zwei Personen unabhängig voneinander durchgeführt. Die Gesprächspartner waren zum einem nationale und internationale Mentoring-Experten zum anderen Medizinstudierende unserer und anderer Fakultäten. Die Anzahl der Interviews wurde durch die Sättigung der Daten bestimmt und variiert abhängig von Phase und Thema.

Fokusgruppen Zur Erfassung des genauen Bedarfs sowie zur Überprüfung der Machbarkeit und des Konzepts wurden Fokusgruppen durchgeführt. Zum einen wurden Medizinstudierende aus allen Semestern, zum anderen potenzielle Mentoren von unterschiedlichen Karriereebenen und Werdegängen, eingeladen. Jede Gruppe bestand aus 8–12 Teilnehmern. Die Dauer variierte zwischen 67–83 min. Die Moderatoren wurden geschult und erhielten einen strukturierten Fragebogen zur Unterstützung [8]. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels Grounded Theory von zwei unabhängigen Personen analysiert [7].

Online-Fragebögen Zur Bedarfsanalyse, zur Erhebung von Feedback nach Mentoring-Gesprächen, sowie zur Evaluation des Programmes wurden Online-Fragebögen eingesetzt. Über eine selbst programmierte Website und mittels eines öffentlichen Umfragetools

Tab. 32.1 Methoden zur Datenerfassung

Phase	Methode
Bedarfsanalyse	• Strukturierte Interviews • Fokusgruppen • Online-Fragebogen
Pilotphase	• Online-Fragebogen zu Bedürfnissen und Vorstellungen • Qualitative Analyse von Mentoring-Gesprächen • Persönliche Feedbackgespräche • Online-Fragebogen zur Dokumentation von Feedback nach jedem Treffen zwischen Mentor und Mentee • Online-Fragebogen zur Evaluation am Ende jeder Beziehung oder jedem Semesters
Evaluation	• Konstruktion und Validierung eines Online-Instrumentes (MEMeQ)

(<https://www.limesurvey.org/de/>) wurden Fragebögen mit offenen und Likert-skalierten Fragen erstellt. Diese Fragebögen wurden über einen E-Mail-Verteiler an ausgewählte Studierenden-Gruppen oder die gesamte Studierendenpopulation der Fakultät verschickt. Die online erfassten Daten wurden mittels Excel und SPSS (Versionen 19–23) ausgewertet. Die freien Kommentare wurden qualitativ ausgewertet und kategorisiert.

Evaluation von Mentoring-Beziehungen Aufgrund der Individualität jeder Mentoring-Beziehung, der vielfältigen Definition des Begriffes Mentoring in der Literatur, sowie erheblicher Schwierigkeiten, Langzeitdaten in diesem Bereich zu erheben, gab es kein geeignetes valides Instrument zur Messung der Qualität einer Mentoring-Beziehung oder eines Mentoring-Programmes. Durch die Erkenntnis, dass die Zufriedenheit mit dem Mentor am besten mit Langzeitergebnissen korreliert, konstruierten wir ein Instrument, welches statt der Qualität, die Zufriedenheit mit dem Mentor misst [26]. Zusätzlich besteht bei diesem Instrument die Möglichkeit, die zu evaluierenden Bereiche selbst zu bestimmen und nach deren individuell empfundener Wichtigkeit zu gewichten. So kann die Schwierigkeit der Individualität überwunden werden [5]. Der neu entstandene Fragebogen (Munich-Evaluation-of-Mentoring-Questionnaire; MEMeQ) wurde 2015 in seiner deutschen Version validiert (Appendix A) [20]. Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen: 1) Formale Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung (Score zwischen 0–30) und 2) Gewichtete Zufriedenheit mit dem Mentor oder der Beziehung (Score zwischen 0–100).

32.3 Bedarfsanalyse

An der medizinischen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) studieren um die 4600 Studierende. Etwas weniger als die Hälfte befinden sich im ersten Abschnitt des Medizinstudiums, der mit dem ersten Staatsexamen nach vier Semestern endet. Die restliche Studierendenschaft verteilt sich auf die 6 klinischen Semester und das anschließende Praktische Jahr. Zwei Drittel der Studierenden sind weiblich. Der Standort München bringt die Besonderheit mit sich, zwei große medizinische Fakultäten in einer Stadt zu haben: die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) und die Technische Universität München (TU). Nach dem ersten Staatsexamen müssen sich die Studierenden für eine der beiden Universitäten entscheiden (Verteilung: 60 % LMU, 40 % TU).

Am Universitätsklinikum der LMU sind um die 1600 Ärzte – und somit potenzielle Mentoren – tätig.

Die überwiegende Mehrheit (86 %) der Medizinstudierenden äußerte in einer Bedarfsanalyse den Wunsch nach mehr persönlicher Betreuung durch die Fakultät (n = 578, Rücklauf: 14,1 %). Die meisten der befragten Studierenden konnten in ihrem unmittelbaren Umfeld keinen Mentor identifizieren. Falls doch ein Mentor identifiziert werden konnte, dann war es meist der Betreuer der Promotionsarbeit. Medizinstudierende wünschen sich ihren Mentor hauptsächlich als Berater, aber auch als Rollenvorbild, Ideengeber, Kontaktvermittler, Vertrauensperson, Wegbereiter und feste Bezugsperson [2].

Sie wünschen sich jemanden, der sie in Fragen der Karriereplanung und insbesondere der parallel zum Studium stattfindenden Forschung, der Planung von Praktika und der Formulierung von persönlichen Zielen beraten kann [2].

Auch die befragten Ärzte konnten sich an keinen Mentor während ihres Studiums erinnern. Auch sie hätten allerdings den Wunsch nach einem Mentor während des Studiums gehabt. Einige äußerten die Hypothese, dass sie durch richtige Beratung andere Entscheidungen getroffen hätten. Ein 32-jähriger Assistenzarzt sagte dazu: „Ich hätte mir, als Student, jemand sehr gewünscht, der mir Hilfestellung geleistet hätte. Ich hätte mir viel Ärger ersparen können“. Gleichzeitig zeigten die befragten Ärzte große Bereitschaft als Mentoren zu fungieren [2].

Studierende und Ärzte waren sich einig, dass es eine Vielfalt an Karrierewegen in der Medizin gibt und dass es schwer ist, während des Studiums einen Überblick darüber zu bekommen. Richtige Beratung scheint hier essenziell. In einer Studie des Hartmannbundes von 2015, in der mehr als 7500 Studierende bundesweit befragt wurden, sagten über 20 %, dass sie nicht wissen, was sie nach dem Studium machen wollen. Auch hinsichtlich einer universitären Karriere zeigten sich 30 % unentschlossen. Obwohl manche Fachrichtungen häufiger genannt waren als andere, zeigte sich eine große Verteilung [9].

Eine Erhebung der Bundesärztekammer vom Jahr 2014 zeigte, dass 30,7 % der 481.174 Ärzte im ambulanten Sektor arbeiten, 38,7 % im stationären Sektor, 2 % in Behörden und Körperschaften, 4,4 % in sonstigen Bereichen tätig sind und 24,1 % nicht ärztlich tätig sind (von denen jedoch 64,6 % im Ruhestand sind) [3].

Zusammenfassend zeigte sich ein hoher Wunsch und Bedarf nach Mentoring während des Medizinstudiums. Die Vielfalt möglicher Karrierewege (ärztliche Tätigkeit, keine ärztliche Tätigkeit, universitäre Karriere, sonstiger stationärer Sektor, ambulanter Sektor, Vielfalt an Fachrichtungen) stellt eine Herausforderung für jedes formale Mentoring-Programm einer medizinischen Fakultät dar. Die Fach-, Sektor-, Institutions- und Fakultätsübergreifende Betreuung kann nur durch Cross Mentoring-Strukturen abgedeckt werden.

32.4 Cross Mentoring-Programm der medizinischen Fakultät der LMU

Um den Wunsch und Bedarf an der medizinischen Fakultät der LMU gerecht zu werden und unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen wurde ein zweigeteiltes formales Mentoring-Programm (McCuM-Mentor) konzipiert und an der Fakultät implementiert (siehe Abb. 32.1). Für den ersten Teil des Programmes, welcher die Medizinstudierenden in den ersten zwei Jahren im Fokus hat, wurde ein Peer-Mentoring-Format gewählt. Ab dem ersten klinischen Semester (nach Abschluss des ersten Staatsexamens) wird zusätzlich ein One-to-One-Mentoring-Format angeboten.

Peer-Mentoring Dieser Teil des Programms ist kein Gegenstand dieses Kapitels und wird daher, der Vollständigkeit halber, nur kurz präsentiert. Durch Nutzung von

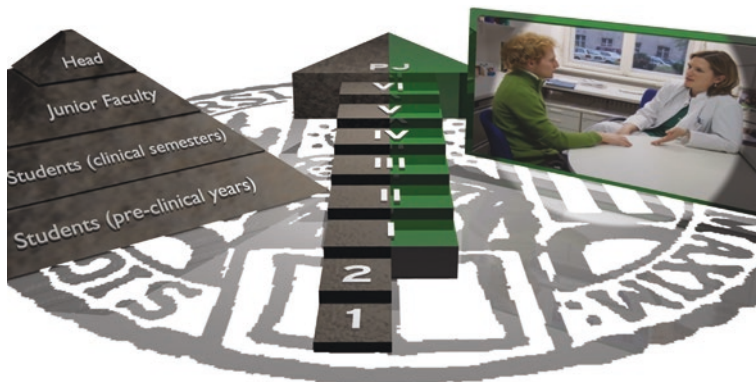


Abb. 32.1 Mentoring-Konzept an der Medizinischen Fakultät der LMU München

studentischen Mentoren wird hier die Schwäche der Fakultät – die große Anzahl an Studierenden – zu einer Stärke umgewandelt. Der Grundgedanke dahinter ist, den Informationsfluss nicht nur horizontal (zwischen Studierenden im selben Semester), sondern vor allem auch vertikal (über die Jahrgänge hinweg) zu stärken. Mühsam gesammelte Informationen und Erfahrungen einzelner Studierender sollen an jüngere Generationen weitergegeben werden. Zur Koordination dieses Prozesses werden jährlich 40 Studierende als Juniormentoren ausgewählt und ausgebildet. Diese haben zum einen die Aufgabe, die Kommunikation zwischen allen Ebenen zu koordinieren und zum anderen den Rahmen zur Förderung der Kontaktbildung und des Austausches zu schaffen. Für die erste Aufgabe wird unsere selbst programmierte Website mit Elementen, welche Kommunikation untereinander erleichtern, genutzt (www.mecum-mentor.de). Für die zweite Aufgabe sind die Juniormentoren angehalten, Veranstaltungen zu organisieren, die einen formellen oder informellen Rahmen zum Austausch und zur Netzworkebildung darstellen. Pro Jahr finden um die 40 solcher Veranstaltungen statt, in denen abhängig vom Typ der Veranstaltung zwischen 20 bis 1000 Studierende oder Mediziner aus allen hierarchischen Ebenen teilnehmen. Es werden Veranstaltungen mit fachlichem Inhalt (z. B. Vorlesungen, Übermittlung von praktischen Fertigkeiten), mit informativem Charakter (z. B. Karriereperspektiven, medizinische Promotion, Facharztwahl) oder zur Freizeitgestaltung (z. B. Fußball- oder Tennisturnier, Skifahrt, Science-Slam) organisiert. Da die Juniormentoren selbst Studierende sind, kann der Bedarf des jeweiligen Jahrgangs gut registriert und entsprechend schnell durch neue Angebote abgedeckt werden. Das Mentoring-Büro mit einer Koordinationsstelle sorgt für die Auswahl der neuen Juniormentoren, für deren Ausbildung, für die Schaffung von Anreizsystemen sowie für die Unterstützung bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Alle neuen Juniormentoren werden direkt nach ihrer Auswahl zu einem Wochenende eingeladen. Dort werden Workshops zu Mentoring, Projektmanagement und Soft Skills angeboten. Juniormentoren haben dort zudem die Möglichkeit ihre Ideen zu präsentieren und Feedback zu

erhalten, sowie erste Planungsschritte mit Unterstützung erfahrener Juniormentoren oder Mitarbeiter des Mentoring-Teams vorzunehmen.

One-to-One Mentoring Im folgenden Abschnitt wird das Herzstück des Programms mit folgenden Aspekten dargestellt: Definition von Mentoring, Ziele, Teilnehmer, Art des Mentorings, Struktur des Programmes, Matching-Verfahren, Anreize für Mentoren, Finanzierung und strukturelle Rahmenbedingungen.

Wie oben erläutert, gibt es in der Literatur eine Vielzahl an Mentoring-Definitionen. Zudem werden oft Begriffen wie Tutor, Betreuer, Advisor oder Preceptor dem Begriff „Mentor“ gleichgestellt. Neben der oben schon erwähnten Definition von Berk et al. wurde für dieses Programm folgende Definition von Jacobi als Basis genutzt:

An ideal mentoring relationship is personal in nature, long lasting and it involves direct interaction. It consists of three components: emotional and psychological support, direct assistance with career and professional development and role-modeling. It is reciprocal, where both mentor and mentee (a. k. a. protégé) derive emotional and tangible benefits. It emphasizes the mentor's greater experience, influence and achievement within a particular field [12].

Die Vision von MeCuM-Mentor ist es, jedem Medizinstudierenden der LMU München die Möglichkeit zu bieten, einen oder mehrere passende Mentoren zu finden, um ihre individuelle Wünsche und Vorstellungen zur Selbstverwirklichung besser umsetzen zu können. MeCuM-Mentor soll damit einen wesentlichen Beitrag zur Vernetzung innerhalb der medizinischen Fakultät sowie zu einer positiven Lernkultur leisten. Zentral ist es dabei neben der horizontalen Vernetzung (innerhalb eines Semesters) auch eine vertikale Vernetzung (über Ausbildungs- und Hierarchiestufen hinweg) zu ermöglichen.

Die Ziele des Mentoring-Programmes für Studierende sind:

- Die Steigerung der Zufriedenheit mit dem Studium und der Berufswahl nach dem Studium.
- Die Steigerung der Effizienz und Effektivität im Studium.
- Die Steigerung der Rate der erreichten persönlichen Ziele.

Diese Ziele werden erreicht durch:

- Die Verbesserung der individuellen und persönlichen Betreuung von Medizinstudierenden.
- Die Bildung von karrierefördernden Netzwerken.
- Die Identifikation mit Rollenvorbildern.

Die Ziele des Mentoring-Programmes für Mentoren sind:

- Die Steigerung der Zufriedenheit der Mentoren in deren Ausbilder-Rolle.
- Die Steigerung der Rate der erreichten persönlichen Ziele.

Diese Ziele werden erreicht durch:

- Die Erweiterung der karrierefördernden Netzwerke (über Mentees oder andere Mentoren).
- Den Zugang zu Informationen.
- Das Ansehen an der Fakultät.

Die Ziele des Mentoring-Programmes für die Fakultät sind:

- Die Steigerung des Renommees der Fakultät.
- Die Steigerung der Rate an Interessierten für eine akademische Karriere.
- Die Steigerung des Anteiles der Studierenden, die erfolgreich in der Forschung involviert sind.
- Die Steigerung der Anzahl an erfolgreich abgeschlossenen Promotionsarbeiten.
- Die Reduktion der Anzahl an Studienabbrechern.
- Die Verbesserung der Position der Fakultät in der leistungsorientierten Mittelvergabe (pünktlicher und guter Studienabschluss).

Diese Ziele werden erreicht durch:

- Die schnellere und vollständigere Identifikation der Bedürfnisse von Studierenden.
- Die Steigerung der Zufriedenheit mit der Fakultät.
- Die Identifikation und Förderung der Studierenden, die für Forschung interessiert und geeignet sind.
- Die Unterstützung bei der Wahl der passenden Promotionsarbeit.

Jeder Medizinstudierender der Fakultät, der sich im klinischen Teil des Studiums befindet, hat die Möglichkeit am One-to-One-Mentoring teilzunehmen. Als Mentor kommt jeder, der ein Medizinstudium abgeschlossen hat, infrage. Es werden Mentoren aus der Universitätsklinik, aus sonstigen Krankenhäusern (städtisch, privat, kirchlich), aus der Praxis, aber auch aus der Forschung, Wirtschaft oder aus weiteren Bereichen rekrutiert. In Ausnahmefällen gibt es auch Mentoren ohne abgeschlossenes Medizinstudium. Zudem gibt es Mentoren aus allen Hierarchiestufen – vom Assistenzarzt bis hin zu Chefarzt. Zur Motivation der Mentoren werden jedes Jahr die Mentoren des Jahres in einer offiziellen Veranstaltung mit einer Urkunde und einem kleinen Geschenk geehrt. Es wird keinerlei sonstige Vergütung angeboten.

Wie der Titel schon verrät, handelt es sich um ein Eins-zu-eins-Mentoring-Konzept. Das bedeutet, ein Mentee und ein Mentor gehen eine dyadische Mentoring-Beziehung ein. Die Treffen finden nur zwischen den beiden Parteien statt. Mentoren können für mehrere Mentees zur Verfügung stehen (1 bis 5), sind allerdings angehalten, kein Gruppen-Mentoring durchzuführen, sondern individuelle Termine anzubieten. Hinsichtlich der Anzahl, dem Inhalt und dem Ort der Treffen gibt das Programm keine Bedingungen vor, sodass Mentor und Mentee diese Aspekte selbst bestimmen können.

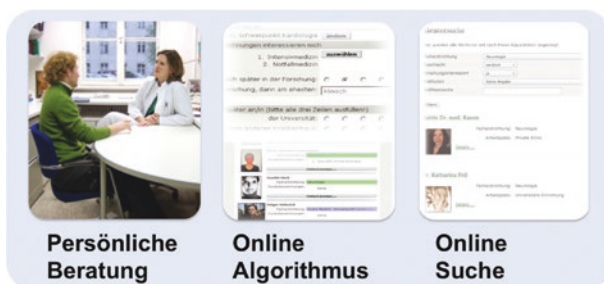
Das Programm ist, sowohl für Studierende als auch für Mentoren, freiwillig. Studierende können sich den Zeitpunkt der Anmeldung ab Eintritt in die klinischen Semester selber auswählen. Die Anmeldung erfolgt online über die Website www.mecum-mentor.de. Nachdem sich ein Studierender angemeldet und sich einen Mentor ausgewählt hat, ist er angehalten den Mentor zu kontaktieren und selbstständig ein Treffen zu organisieren. Das Programm gibt keine Grenze hinsichtlich der Dauer der Beziehung vor. Spätestens wenn der Mentee sein Studium abgeschlossen hat, wird die Beziehung formal beendet. Natürlich kann diese informell auch darüber hinaus weiter bestehen. Mentoren können ihr Online-Profil jeder Zeit deaktivieren und scheiden sonst nur aus dem Programm aus, wenn sie die Stadt verlassen.

Eine der größten Herausforderungen für Mentoring-Programme, insbesondere solche mit einer hohen Anzahl an Teilnehmern, ist das Matching zwischen Mentee und Mentor. In unserem Programm werden drei Möglichkeiten angeboten. Zum einen haben Studierende die Möglichkeit sich persönlich beraten zu lassen. Über die Koordinationsstelle werden dafür Termine vergeben. Nach einem kurzen halbstrukturierten Interview werden den Studierenden passende Optionen für einen Mentor vorgeschlagen. Zum anderen können Studierende über zwei verschiedene Online-Verfahren einen passenden Mentor auswählen. Für beide Online-Verfahren müssen die Studierenden ein elektronisches Profil ausfüllen, welches Fragen zur gewünschten beruflichen Entwicklung, ihr Interesse an Patientenversorgung, Forschung und Freizeitaktivitäten abfragt. Ein entsprechendes Profil wird ebenfalls von den Mentoren ausgefüllt. Beide Parteien sind angehalten, zusätzlich einen freien Text für den jeweiligen anderen Part zu verfassen.

Im ersten Verfahren werden den Studierenden über einen Algorithmus die zehn, zu ihrem Profil, am besten passendsten Mentoren angeboten. Anhand Daten zur Fachrichtung und Arbeitsstelle, anhand eines Bildes sowie insbesondere anhand des Freitextes können Studierende einen der zehn Mentoren auswählen.

Im zweiten Verfahren haben die Studierenden die Möglichkeit über spezielle Filterfunktionen alle Online-Profile der Mentoren zu durchsuchen und somit den passenden Mentor zu finden (siehe Abb. 32.2). In einer prospektiv randomisierte Studie mit über 200

Abb. 32.2 Unterschiedliche Optionen für Matching-Verfahren bei MeCuM-Mentor



Studierenden konnte gezeigt werden, dass die persönliche Beratung einen leichten Vorteil in Bezug auf das Zustandekommen einer Mentorenbeziehung hatte. Allerdings in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem gewählten Mentor zeigten sich alle drei Verfahren gleich. Somit stellen die Online-Verfahren eine sehr gute und ökonomische Alternative dar, insbesondere für groß angelegte Mentoring-Programme [21].

Neben den hier genannten Matching-Verfahren gibt es natürlich für Studierenden ebenfalls die Möglichkeit, einen Mentor über das Studium, die Forschungsarbeit oder andere Bereiche kennenzulernen und diesen als Mentor zu wählen. Die Mentoring-Beziehung wird dann offiziell über unser Programm eingetragen. Zur Förderung dieser Option findet einmal im Jahr ein Mentoring-Fest statt. Zu diesem Fest werden über 50 mögliche Mentoren aus allen Bereichen, Sektoren und Hierarchiestufen eingeladen und die Studierenden haben die Möglichkeit, in einem ungezwungenen Rahmen, mit ihnen ins Gespräch zu kommen.

Das Mentoring-Programm ist organisatorisch am Institut für Didaktik und Ausbildungsforschung in der Medizin der LMU München angegliedert. Es wird mit einer 75 % TV-L-E13 Stelle und drei studentischen Hilfskraft-Stellen über Studienbeitragsersatzmittel, die jährlich neu beantragt werden, finanziert. Räumlich wird ein Büro in einem der Zentren für Unterricht und Studium (ZeUS) der Fakultät zur Verfügung gestellt. Der größte Teil der Kommunikation wird über die Website abgewickelt. Zu Marketing-Zwecken werden zudem soziale Netzwerke, wie zum Beispiel Facebook, genutzt.

32.5 Kennzahlen und Evaluation

Seit der Gründung im Jahr 2008 haben sich 1379 Studierende über das Programm einen Mentor gesucht (21,4 % der Gesamtstudierendenzahl). Aktuell (Stand: März 2016) sind 517 aktive Beziehungen registriert (w: 322; m: 195; Alter: $25,97 \pm 4,2$ Jahre). In den letzten Jahren haben zwischen 26,4 % und 43,8 % der Studierenden eines klinischen Semesters mindestens einmal im Verlauf ihres Studiums einen Mentor über das Programm ausgesucht. Durchschnittlich haben sich Studierende 1,1 Mentoren im Verlauf des Studiums gesucht. Die Beziehungen haben in der Regel bis zum Ende des Studiums gehalten (3–4 Jahre). Allerdings ist unklar, wie viele dieser Beziehungen wirklich bis zum Ende aktiv waren. Wie sich in der Evaluation der Pilotphase zeigte, treffen sich die meisten Studierenden nur einmal pro Semester mit ihrem Mentor. Sie kommunizieren allerdings weitere 2 bis 3 Mal pro Semester per E-Mail. Das erste Treffen dauert durchschnittlich 66 ± 44 min [4].

459 Mentoren (w: 148; m: 311) stehen derzeit im Rahmen von MeCuM-Mentor zur Verfügung. 73 % dieser Mentoren kommen aus der Universitätsklinik. Die restlichen 27 % sind nicht ärztlich tätig, oder arbeiten im ambulanten Sektor und sonstigen Krankenhäusern. Fast 8 % der Mentoren geben in ihrem Profil an, dass sie nicht an der

Patienten-Versorgung beteiligt sind. Weitere 10 % geben an, dass die Patienten-Versorgung nur einen kleinen Teil ihrer täglichen Arbeit ausmacht. 0,5 % der registrierten Studierenden kreuzen in ihrem Matching-Profil an, dass sie sich eine ärztliche Tätigkeit nach Abschluss des Studiums nicht vorstellen können. Zudem geben 4,5 % an, nach Abschluss des Studiums nicht in der Patienten-Versorgung tätig sein zu wollen. 2/3 der Studierenden lehnen Forschung als eine mögliche Teilbeschäftigung nach Abschluss des Studiums ab. Überraschenderweise geben mehr als die Hälfte der Studierenden (54,2 %) an, sich eine Weiterbildungsstelle an der Universitätsklinik vorstellen zu können. Mehr als 2/3 können sich allerdings auch eine ambulante Karriere (70,1 %) oder eine Karriere in einem sonstigen Krankenhaus (77,4 %) vorstellen.

Obwohl die Mehrheit der Studierenden im ersten klinischen Semester noch nicht weiß, welchen Karriereweg sie später einschlagen wollen, wählen 3/4 (74,8 %) eine der angegebenen Fachrichtungen oder übergeordneten Kategorien (konservatives Fach, operatives Fach, sonstiges Fach) als Interessensgebiet in ihrem Matching-Profil aus. Die am häufigsten ausgewählten Fachrichtungen sind Innere Medizin (14,4 %), Kinderheilkunde (9,2 %) sowie Orthopädie und Unfallchirurgie (7,2 %).

Lediglich 36 % der Studentinnen wählen einen weiblichen Mentor. Dagegen suchen sich 81 % der männlichen Studenten einen gleichgeschlechtigen Mentor aus.

Im Rahmen einer Untersuchung mit dem MEMeQ wurden von 120 Studierenden 486 Bereiche, die im Rahmen des Mentoring-Gesprächs besprochen wurden, genannt. Am häufigsten und in mehr als der Hälfte der Gespräche wurde über die Promotionsarbeit gesprochen (51,5 %). Zudem wurde sehr häufig das Thema Karriereplanung (43,3 %) und Praktika im Ausland (39,6 %) genannt [20]. Die genannten Bereiche decken sich mit den Ergebnissen der Pilotphase und der Evaluation der ersten Jahre des Programms [4]. Für die befragten Studierenden waren die Themen professionelles Umfeld ($89,7 \pm 12,2$), Karriereplanung ($88,2 \pm 11,2$) und Auswahl der passenden Fachrichtung ($86,4 \pm 16,1$) am wichtigsten (Skala: 0–100) [20].

Im Rahmen einer prospektiven Studie wurde eine Kohorte von 120 Studierenden ein Jahr nach dem Matching zu ihrer Zufriedenheit mit dem Mentor und der Mentoring-Beziehung befragt. Studierende zeigten sich insgesamt zufrieden mit ihren Mentoren und ihren Mentoring-Beziehungen. Im ersten Teil von MEMeQ (formale Voraussetzungen) zeigte sich hierfür ein durchschnittlicher Wert von 22,5/30 (Standardabweichung = 7,5). Die gewichtete Zufriedenheit mit den inhaltlichen Aspekten betrug 71,0/100 (Standardabweichung = 27,7) [21]. In den offenen Fragen formulierten Studierende oft ihre hohe Zufriedenheit und Dankbarkeit. Charakteristisch formulierte ein Student aus dem fünften klinischen Semester über seinen Mentor:

„Er war offen, sehr nett, hat mir alle Fragen beantwortet, hat mir Denkansätze gegeben, hat mir ein paar Dinge klar gemacht“. Eine andere Studentin aus dem dritten klinischen Semester sagte: „Vielen Dank! Dieses Treffen hat mir geholfen konkrete Ziele für die nächste Zeit zu setzen. Von meinem Mentor habe ich viel Neues erfahren.“

32.6 Schlussfolgerung

Die ausführliche Bedarfsanalyse in einer der größten medizinischen Fakultäten in Deutschland zeigt einen hohen Bedarf an mehr persönlicher Beratung und somit an mehr Mentoring. Es reicht allerdings nicht, Mentoring unstrukturiert anzubieten, sondern es müssen individuelle Bedürfnisse und Ziele berücksichtigt werden. Ein unpassender Mentor oder eine dysfunktionale Beziehung kann zum gegensätzlichen Ergebnis führen [19]. Das Mentoring-Programm der medizinischen Fakultät der LMU versucht der Individualität mit folgenden Hauptstrategien zu dienen:

1. Freie Teilnahme am Programm und freie Wahl des Mentors: Eine Pflichtteilnahme oder eine Zuordnung des Mentors vonseiten der Programmkoordination führt oft zu insuffizienten Mentoring-Beziehungen [23].
2. Die Möglichkeit für Studierende, die Mentoring-Beziehung jederzeit zu beenden und einen neuen Mentor zu suchen: Aktuelle Literatur zeigt, dass das Vorhandensein mehrerer Mentoren Vorteile für den Mentee und die einzelnen Mentoren hat [10]. Diese können im Rahmen von strukturierten Netzwerken oder einzeln existieren. Bei der Menge an Studierenden an der medizinischen Fakultät der LMU München würde ein solches Angebot den Rahmen sprengen. Allerdings erlaubt die Option, den Mentor offiziell über das Programm zu wechseln, den Austausch mit mehr als einem Mentor.
3. Vielseitiges Mentoren-Angebot: Bei MeCuM-Mentor gibt es Mentoren aus unterschiedlichen Fachrichtungen, Hierarchieebenen, Arbeitsbereichen und Sektoren. Zudem werden Mentoren beider Geschlechter mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund angeboten. In diesem vielseitigen Angebot finden sich viele Cross Mentoring-Elemente wieder.
4. Vielfalt der Matching-Verfahren: Es werden drei unterschiedliche Möglichkeiten zum Finden des passenden Mentors angeboten.
5. Nutzung einer zentralen Website: Diese Instanz erleichtert deutlich die administrative Arbeit, den Austausch und die Evaluation des Programms. Zudem bietet die Website Studierenden einen sehr guten Eindruck über das Programm und das Angebot.

Die hohe Zufriedenheit mit dem Programm, sowie die hohe Anzahl an teilnehmenden Studierenden sprechen dafür, dass erste Schritte zur Deckung des Bedarfs mit diesem Programm gemacht sind.

32.7 Übertragbarkeit und Ausblick

Das Mentoring-Programm der medizinischen Fakultät der LMU ist keineswegs das einzige in Deutschland. Allein im Jahr 2010 zeigte sich ein deutlicher Zuwachs an Programmen im Vergleich zu den 10 Jahren davor [13]. Viele dieser Programme verfolgen

ähnliche Ansätze. Das vorgestellte Programm ist zwar an den Bedürfnissen der Medizin-studierenden angepasst, ist aber auf andere Universitäten, unabhängig vom Studienfach, leicht übertragbar. Die Tatsachen, dass die von uns verwendete Mentoring-Definition nicht medizinspezifisch ist, dass die Ziele des Programmes breit aufgestellt sind und dass das Programm viele Freiheiten für Mentoren und Mentees erlaubt, macht das Programm auch gut für andere Bereiche nutzbar. Einzelne Elemente, wie zum Beispiel das Angebot der verschiedenen Matching-Verfahren, eignen sich auch gut für nicht-universitären Mentoring-Programme.

Trotz der relativ hohen Teilnehmerquote, nehmen weiterhin viele Studierenden das Angebot nicht in Anspruch. Neben der fehlenden Mentoring-Mentalität in deutschen Universitäten, gibt es sicherlich eine Reihe von weiteren Gründen, die bislang nicht gut identifiziert worden sind. Es schließt sich nicht aus, dass die Bedürfnisse einiger Studierenden mit dem bestehenden Angebot nicht abgedeckt werden. In den kommenden Jahren wird der Schwerpunkt in unserem Programm auf die nicht-teilnehmenden Studierenden gelegt. In weiteren Untersuchungen sollen die Gründe und mögliche Lösungsansätze exploriert werden. Zudem sind weitere Langzeitanalysen zur tatsächlichen Wirksamkeit von studentischem Mentoring und dessen Einfluss auf die spätere Karriereentwicklung geplant.

Literatur

1. Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B., & Yeo, T. P. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80, 66–71.
2. Borch, P. von der, Dimitriadis, K., Störmann, S., Meinel, F., Moder, S., Reincke, M., Tekian, A., & Fischer, M. R. (2011). A novel large-scale mentoring program for medical students based on a quantitative and qualitative needs analysis. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 28(2), 26.
3. Bundesärztekammer (2014). <http://www.bundesaeztekammer.de/ueber-uns/aerztestatistik/aerztestatistik-2014/aerzte-ohne-aerztliche-taetigkeit/>. Zugegriffen: 8. Apr. 2016.
4. Dimitriadis, K., Borch, P. von der, Störmann, S., Meinel, F. G., Moder, S., Reincke, M. & Fischer, M. R. (2012). Characteristics of mentoring relationships formed by medical students and faculty. *Medical Education Online*, 17.
5. Fegg, M. J., Kramer, M., L'hoste, S., & Borasio, G. D. (2008). The schedule for meaning in life evaluation (SMiLE): Validation of a new instrument for meaning-in-life research. *Journal of Pain Symptom Management*, 35, 356–364.
6. Fletcher, S., & Mullen, C. A. (2012). *SAGE handbook of mentoring and coaching in education*. London: Sage Publications.
7. Glaser, B. G. (1967). *Discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Mill Valley: Aldine de Gruyter.
8. Halcomb, E. J., Gholizadeh, L., DiGiacomo, M., Phillips, J., & Davidson, P. M. (2007). Literature review: Considerations in undertaking focus group research with culturally and linguistically diverse groups. *Journal of Clinical Nursing*, 16(6), 1000–1011.
9. Hartmannbund (2015). http://www.hartmannbund.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Umfraege/2015-02-13_Medizinstudium2020-Plus.pdf. Zugegriffen: 8. Apr. 2016.

10. Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264–288.
11. Jackson, V., Palepu, A., Szalacha, L., Caswell, C., Carr, P., & Inuit, T. (2003). “Having the right chemistry”: A qualitative study of mentoring in academic medicine. *Academic Medicine*, 78(3), 328–334.
12. Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 05–32.
13. Meinel, F. G., Dimitriadis, K., Borch, P. von der, Störmann, S., Niedermaier, S., & Fischer, M. R. (2011). More mentoring needed? A cross-sectional study of mentoring programs for medical students in Germany. *BMC Medical Education*, 11(1), 68.
14. Pinilla, S., Nicolai, L., Gradel, M., Pander, T., Fischer, M., Borch, P. von der, et al. (2015a). Undergraduate medical students using facebook as a peer-mentoring platform: A mixed-methods study. *Journal of Medical Internet Research*, 1(2), 12.
15. Pinilla, S., Pander, T., Borch, P. von der, Fischer, M. R., & Dimitriadis, K. (2015b). 5 years of experience with a large-scale mentoring program for medical students. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 32(1), 5.
16. Reynolds, H. Y. (2008). In choosing a research health career, mentoring is essential. *An International Journal on Lungs, Airways and Breathing*, 186(1), 1–6.
17. Rühl, M. (2000). “Netzwerke und Cross-Mentoring-Strategien bei der Lufthansa.” *Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis* (S. 189–202). Wiesbaden: Gabler.
18. Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marusic, A. (2010). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 72–78.
19. Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449–467.
20. Schäfer, M., Pander, T., Pinilla, S., Fischer, M., Borch, P. von der, & Dimitriadis, K. (2015). The MEMeQ—A novel instrument for the evaluation of satisfaction of mentoring relationships. *BMC Medical Education*, 15, 201.
21. Schäfer, M., Pander, T., Pinilla, S., Fischer, Borch, P. von der, & Dimitriadis, K. (2016). A prospective-randomized trial of different matching procedures for structured mentoring programs in medical education. *Medical Teacher*, 28, 1–9.
22. Steffen, J., Grabbert, M., Pander, T., Gradel, M., Köhler, L. M., Fischer, M., Borch, P. von der, & Dimitriadis, K. (2015). Finding the right doctoral thesis – an innovative research fair for medical students. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 32(3), 29.
23. Strauss, S. E., Chatur, F., & Taylor, M. (2009). Issues in the mentor-protégé relationship in academic medicine: A qualitative study. *Academic Medicine*, 84(1), 135–139.
24. Tekian, A., Jalovecky, M. J., & Hruska, L. (2001). The impact of mentoring and advising at-risk underrepresented minority students on medical school performance. *Academic Medicine*, 76(12), 1264.
25. Welbergen, L., Pinilla, S., Pander, T., Gradel, M., Borch, P. von der, Fischer, M. R., & Dimitriadis, K. (2014). The FacharztDuell: Innovative career counselling in medicine. *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung*, 31(2), 17.
26. Xu, X., & Payne, S. C. (2014). Quantity, quality, and satisfaction with mentoring: What matters most? *Journal of Career Development*, 41, 507–525.
27. Zink, B., Hammoud, M., Middleton, E., Moroney, D., & Schigelone, A. (2006). A comprehensive medical student career development program improves medical student satisfaction with career planning. *Teaching and Learning in Medicine*, 19(1), 55–60.

Über die Autoren



Dr. Konstantinos Dimitriadis ist Arzt in der Neurologischen Klinik und Poliklinik der LMU München, wo er sich derzeit auch habilitiert. Darüber hinaus engagiert er sich seit Jahren sehr erfolgreich für die Lehre im Rahmen des Medizinischen Curriculums München (MeCuM). So gründete er unter anderem 2008 das Mentorenprogramm der Medizinischen Fakultät der LMU München – MeCuM-Mentor. Das Programm ist mittlerweile fester Bestandteil der Fakultät und hat sowohl intern als auch extern eine hohe Sichtbarkeit und Popularität erreicht. Dr. Dimitriadis untersuchte in einer Reihe von Studien den Bedarf an Mentoring, sowie die Häufigkeit, Dauer und Inhalt von Mentoring-Gesprächen. Zudem validierte er ein Instrument zur Messung der gewichteten Zufriedenheit des Mentees mit dem Mentor und mit dem Mentorenprogramm und untersuchte die Wirksamkeit verschiedener

Matching-Verfahren. Vor seiner Tätigkeit als Arzt studierte Dr. Dimitriadis Humanmedizin an der LMU München, in Chicago und Sevilla. Zudem absolvierte er an der Munich Business School einen Master of Business Administration (MBA) mit Schwerpunkt Health Care Management.



Dipl. päd. Tanja Pander ist seit fünf Jahren Koordinatorin des Mentorenprogramms der Medizinischen Fakultät der LMU – MeCuM-Mentor. Im Rahmen dieser Tätigkeit leitet sie unter anderem das Projektteam, betreut Mentoren und Mentees, konzipiert, organisiert und evaluiert programmspezifische Veranstaltungen und begleitet wissenschaftliche Fragestellungen. Darüber hinaus strebt sie ihre Promotion im Bereich der Medizindidaktik am Institut für Didaktik und Ausbildungsforschung in der Medizin an der LMU München zum Thema „Umgang mit Emotionen in der ärztlichen Gesprächsführung“ an. Vor ihrer Tätigkeit bei MeCuM-Mentor studierte Frau Pander Wirtschaftspädagogik in Regensburg und arbeitete bei Mentorenprogrammen der Universität Regensburg sowie der BMW Group München.



Cand. med. Boj Hoppe ist seit 2013 studentische Hilfskraft des Mentorenprogramms der Medizinischen Fakultät der LMU München – MeCuM-Mentor. Im Rahmen dieser Tätigkeit konzipiert und organisiert er diverse programmspezifische Veranstaltungen und Kurse, verwaltet die Website des Programms und engagiert sich tatkräftig bei der Betreuung der Mentoren. Darüber hinaus arbeitet er wissenschaftlich und beteiligte sich erfolgreich an einigen Publikationen rund um das Mentorenprogramm. Derzeit promoviert er im Bereich der kardiologischen-immunologischen Grundlagenforschung. Herr Hoppe studiert seit 2010 Humanmedizin, zuerst an der Universität Göttingen und seit 2013 an der LMU München.

Tandem fahren oder „billable hours“ leisten? Über Cross Mentoring in den freien Berufen

Ralph Schippan

Zusammenfassung

Erfolgreiches Mentoring innerhalb der Berufsgruppe der Freiberufler – gemeint sind hier vor allem Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen oder Beratende Ingenieure – beschränkt sich bislang im Wesentlichen auf organisationsinterne Programme. Der Verfasser erläutert in diesem Beitrag zunächst vor dem Hintergrund eigener langjähriger freiberuflicher Erfahrung die besonderen Anforderungen, aber auch die Chancen, die für ein Cross Mentoring für diese Zielgruppe gelten und stellt dann ein konkretes Projekt aus dem Umfeld des Gewerblichen Rechtsschutzes vor („Women in IP“). Daran schließt sich ein Erfahrungsbericht über das „Rheinische FührungsColleg“ an, in dessen Mentoren-Programm erfahrene Berufsträger mit Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen (Juristen, Ingenieure, Naturwissenschaftler) von Universitäten in NRW zusammengebracht werden. In diesem Prozess finden auch Methoden aus dem Business-Coaching Einsatz. Bei der für Freiberufler typischen engen Verzahnung von beruflicher Tätigkeit und Privatleben eröffnet sich hierdurch ein besonderes Potenzial zur Entwicklung von Selbstmanagementqualität und Führungskompetenz.

R. Schippan (✉)
Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: ralph.schippan@web.de

33.1 Einleitung

Mentoring ist seit den 80er Jahren ein in Deutschland bekanntes Instrument des Transfers von beruflichen Erfahrungen von einem „gestandenen“ Mentor auf einen in der Regel jüngeren Mentee¹. In Großunternehmen, zunehmend auch im Mittelstand und in öffentlichen Institutionen, ist Mentoring inzwischen ein verbreitetes und auch wissenschaftlich anerkanntes Instrument geworden. Neben dem organisationsinternen Mentoring, das vornehmlich zur Karriereförderung im eigenen Unternehmen eingesetzt wird, greifen zunehmend auch externe Mentoring Programme, bei denen organisationsübergreifend Kenntnisse, Erfahrungen und auch unternehmenskulturelle Merkmale ausgetauscht werden.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die aktuelle Wahrnehmung dieses Themas in der Berufsgruppe der Freiberufler ist. Dieses Berufsfeld ist innerhalb unserer Volkswirtschaft sehr bedeutungsvoll: in den Freien Berufen werden inzwischen über 10 % des Bruttoinlandprodukts (BIP) erwirtschaftet [2]. Unter dem Oberbegriff „Freie Berufe“ wird ein breites Spektrum von Tätigkeiten verstanden, die selbstständig und eigenverantwortlich von ihren Berufsträgern erbracht werden. Innerhalb der Freien Berufe heben sich die wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen („Professional Service Firms“) besonders hervor: deren Berufsträger, Rechts- und Patentanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Notare, Unternehmensberater sowie beratende Ingenieure und Naturwissenschaftler, erbringen auf Basis einer hoch qualifizierten Ausbildung vor allem eine kundenspezifisch zugeschnittene, individuelle Dienstleistung mit höchstem Anspruch und einer Selbstverpflichtung an die Erfüllung nachprüfbarer Qualitätskriterien.

Im Folgenden wird zunächst untersucht, welche Anforderungen an ein Cross Mentoring-Programm in dieser Berufsgruppe zu stellen sind. Anhand konkreter Beispiele von Programmen für freiberufliche tätige Anwälte oder Ingenieure, sollen dann praktische Fragen, Resultate aber auch (noch) bestehende Schwierigkeiten in der Akzeptanz diskutiert werden.

33.2 Freie Berufe als „Professional Service Firms“

33.2.1 Welche Tätigkeiten gehören zu den „Freien Berufen“?

In Deutschland gibt es (Stand 1.1.2015) über 1,3 Mio. Freiberufler, so bezeichnet man Selbstständige, die Angehörige der Freien Berufe sind. Ihre Zahl hat sich seit dem Jahr 1999 nahezu verdoppelt. Als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber gewinnen sie kontinuierlich an Bedeutung. Inzwischen erwirtschaften Freiberufler mehr als 10 % des Bruttoinlandprodukts [9]. Freiberufler sind Angehörige bestimmter Professionen, die entweder zu den „Tätigkeitsberufen“ (diese umfassen wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende

¹Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sowohl für die männliche als auch für die weibliche Form immer die männliche Form verwendet, außer wenn die weibliche Form im Kontext notwendig ist.

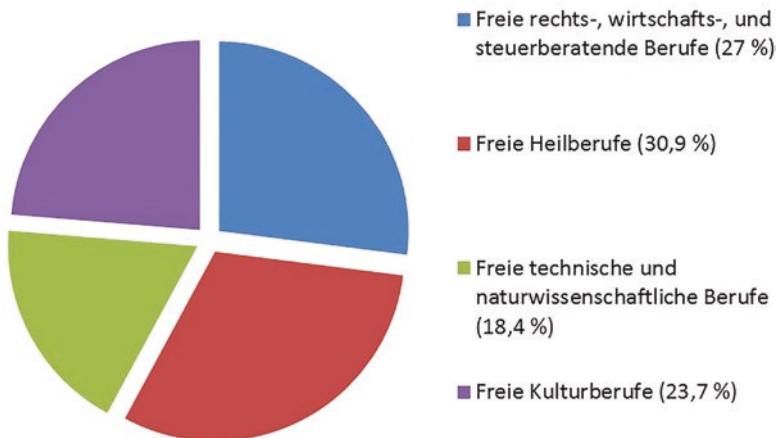
oder erzieherische Tätigkeiten) oder zu den „Katalogberufen“ gehören. Hinzu kommen noch sog. „katalogähnliche“ Freie Berufe, wie z. B. freie Unternehmensberater. Somit lassen sich Freiberufler im Wesentlichen nach folgenden Berufsgruppen klassifizieren (vgl. Abb. 33.1):

- Die Heilberufe: Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Hebammen, Heilmasseure, Diplom-Psychologen.
- Die rechts-, steuer- und wirtschaftsberatenden Berufe: Rechtsanwälte, Patentanwälte, Notare, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, beratende Volks- und Betriebswirte, vereidigte Buchprüfer sowie Unternehmensberater.
- Die naturwissenschaftlichen/technischen Berufe: Vermessungsingenieure, Ingenieure, Handelschemiker, Architekten, Lotsen, hauptberufliche Sachverständige.
- Die informationsvermittelnden Berufe/Kulturberufe: Journalisten, Bildberichterstatler, Dolmetscher, Übersetzer und ähnliche Berufe, Wissenschaftler, Künstler, Schriftsteller, Lehrer und Erzieher.

33.2.2 Was macht die freiberufliche Tätigkeit aus?

Im 1995 in Kraft getretenen Partnerschaftsgesellschaftsgesetz heißt es dazu: „Die Freien Berufe haben im allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige

Berufsgruppen in den Freien Berufen zum 1.1.2015



Quelle: Institut für Freie Berufe, Nürnberg

Abb. 33.1 Prozentuale Anteile der Berufsgruppen in den Freien Berufen in Deutschland zum 1.1.2015

Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt“².

Die Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit unterscheidet sich von einer gewerblichen Berufsausübung im Wesentlichen dadurch, dass der Einsatz der geistigen Arbeit und die persönliche Leistung des Erbringers der Arbeit im Vordergrund steht, wobei es sich fast ausschließlich um das Erbringen von Dienstleistungen handelt. Als wesentliches Merkmal beinhaltet die freiberufliche Tätigkeit also eine persönliche, leitende und eigenverantwortliche Tätigkeit aufgrund eigener Fachkenntnisse des Berufsträgers. Eine solche Tätigkeit betrifft nicht nur die Festlegung der Grundzüge für die Organisation ihrer Durchführung, sondern auch die volle fachliche Verantwortung für jeden einzelnen Auftrag.

Das typische Berufsumfeld eines Freiberuflers lässt sich wie folgt skizzieren:

- Neben der rein fachlichen Erbringung der Arbeitsleistung ist der Berufsträger immer auch persönlich für Marketing, Kundenakquise, Personalmanagement, Finanzbuchhaltung, Controlling und Qualitätssicherung verantwortlich.
- Freiberufliche Tätigkeit setzt eine entsprechende Leistungsbereitschaft und eine damit verbundene Lebenseinstellung voraus.
- Im persönlichen Wertesystem spielt der Begriff „Freiheit“ eine wichtige Rolle. Freiberufler wollen häufig ihre Arbeit auf ihre Art und mit ihrem eigenen Rhythmus erledigen.
- Berufstätigkeit und Privatleben sind in der Regel sehr eng verzahnt, auch wirtschaftlich.
- Der Aufbau einer freiberuflichen Tätigkeit setzt in der Regel eine längere „Durststrecke“ voraus, während der Kundenaufträge und damit Einkünfte ausbleiben.
- Die Eigenverantwortlichkeit bedeutet auch ein erhebliches Haftungsrisiko, das geeignete Versicherungen erforderlich macht.
- Die finanzielle Absicherung für das Alter unterliegt weitgehend der eigenen Disposition.
- Einige Berufsgruppen (Ärzte, Anwälte, Steuerberater) unterliegen besonderen Bedingungen ihres beruflichen Standesrechts.
- Bei den meisten Freiberuflern werden ganz besonders hohe Anforderungen an den vertraulichen Umgang mit Informationen über Geschäftspartner (Patienten, Mandanten, Klienten) gestellt.

33.2.3 Professional Service Firms

Selbstständig Tätige, die in den „wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen“ arbeiten, machen in Deutschland einen Anteil von fast 250.000 Personen aus [8]. Hierunter werden folgende Berufe verstanden: Rechtsanwälte, Patentanwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater sowie beratende Ingenieure. Im englischsprachigen

²Partnerschaftsgesellschaftsgesetz, PartGG § 1 Abs. 2.

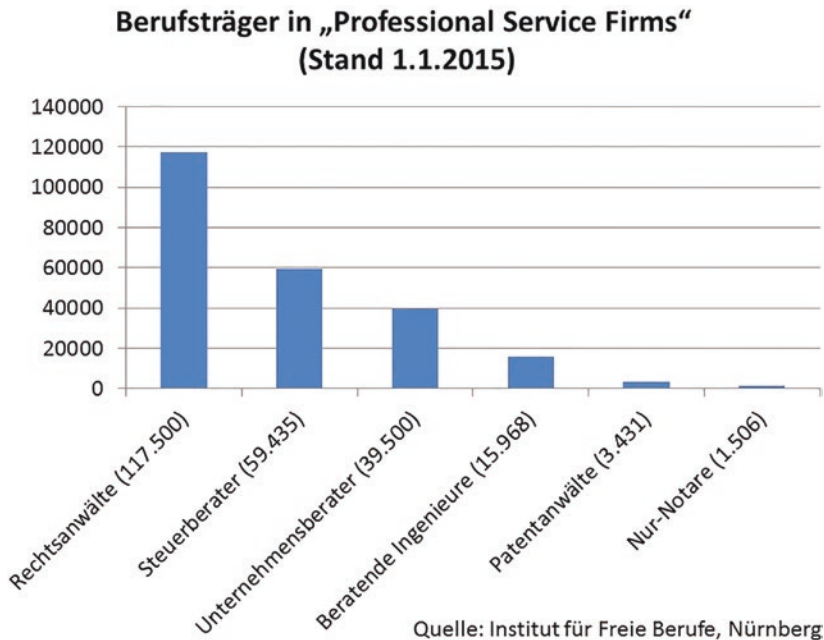


Abb. 33.2 Zahlenmäßige Aufschlüsselung der selbstständigen Berufsträger

Kontext hat sich für diese von fachlich besonders hoch qualifizierten Freiberuflern getragenen Organisationen die Bezeichnung „Professional Service Firms“ eingebürgert³.

Abb. 33.2 zeigt die zahlenmäßige Aufschlüsselung der selbstständigen Berufsträger in den „Professional Service Firms“ in Deutschland zum Stichtag 1.1.2015 [8].

Typisch für diese besondere Gruppe der Freiberufler ist zum einen, dass die von ihnen erbrachten Dienstleistungen sehr stark auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Zum anderen besteht ein sehr enger persönlicher Kontakt zu dem Kunden, d. h. innerhalb der Organisation zählt vor allem die Leistung der individuellen Persönlichkeit. Häufig erfolgt die Kundenbetreuung auf internationalem Niveau. Es ist letztlich die Kombination folgender drei Kriterien, die die Qualität einer Professional Service Firm ausmachen: Wissen, Beziehungskompetenz und globale Kundenreputation.

Zur Entwicklung gerade der beiden letztgenannten Persönlichkeitskompetenzen auch ein Instrument wie Mentoring einzusetzen, liegt gerade bei dieser Berufsgruppe nahe. Das betrifft zum einen die Förderung vor allem jüngerer Berufsträger zu ihrem Karrierebeginn, zum anderen aber auch die Weiterentwicklung der bereits Berufserfahrenen zum Ausbau und zur Festigung ihrer Position. In den nachfolgenden Betrachtungen geht es daher im Wesentlichen um die Anforderungen, die an ein (Cross)Mentoring gerade in diesem Berufsfeld zu stellen sind.

³Professional Service Firm – Definition: https://de.wikipedia.org/wiki/Professional_Service_Firm.

33.3 Anforderungen und Chancen von Cross Mentoring im freiberuflichen Umfeld

33.3.1 Internes vs. Externes Mentoring

Der Begriff des Mentoring wird seit ca. 1970 in den USA und seit den 80er Jahren auch in Deutschland verwandt [3]. Beim Mentoring zeigt der Erfahrene dem weniger Erfahrenen unter besonderer Berücksichtigung der Organisationsspezifika und der für das Unternehmen relevanten Personen Wege auf, um in der gemeinsamen Organisation möglichst schnell wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Mentoring beschreibt somit einen Entwicklungsprozess, in dem die erfahrene Person (Mentor) ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen fördert und/oder unterstützt, z. B. auch, um frühzeitig die angemessenen fachlichen Schwerpunkte zu setzen. Die übliche Zeitdauer einer Mentoring-Beziehung beträgt 6 bis maximal 15 Monate, wobei eine Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit im Ablauf des gemeinsamen Prozesses wichtig ist. Mentoring ist ein freiwilliger und von gegenseitigem Vertrauen getragener Prozess, sowohl für den Mentor als auch für den Mentee. Er bietet darüber hinaus die Chance, dass beide Beteiligte über den beruflichen Austausch hinaus offene und von gegenseitigem Respekt getragene Gespräche über persönliche Themen führen können und damit ihren beiderseitigen Horizont erweitern [22]. Im Unterschied zu einem Protégé („Schützling“), der häufig bewusst in eine bestimmte Richtung angeleitet und gelegentlich zu diesem Zwecke auch finanziell gefördert wird, besteht in Bezug auf die Person des Mentees seitens des Mentors kein eigenes wirtschaftliches Interesse am Ergebnis des Prozesses.

Für die Kooperation innerhalb einer Mentoring-Beziehung hat sich als Metapher das Tandem durchgesetzt: zwei Personen sitzen hintereinander auf einem Fahrrad, Mentor hinten, Mentee vorne, beide treten in die Pedale und bewegen sich entlang ihres (temporären) gemeinsamen Weges. Während der Mentor Empfehlungen für die Fahrtrichtung ausspricht, auf eventuelle Gefahren auf dem Weg oder erforderliche Umwege hinweist, ist die Entscheidung für den tatsächlich eingeschlagenen Weg allein Sache des Mentees.

Wenn beide Teilnehmer im Tandem aus demselben Unternehmen stammen, spricht man von internem Mentoring. Diese Spielart eignet sich gut für größere Unternehmen, wenn diese über die dafür notwendigen personellen und finanziellen Kapazitäten verfügen. Ein besonderer Nutzen solcher Programme liegt in der Förderung einer generationenübergreifenden Lernkultur zwischen Führungs- und Führungsnachwuchskräften. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass berücksichtigt wird, dass keine hierarchische Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee besteht. Wenn diese Bedingung nicht erfüllt ist, hinter der Mentoring-Beziehung gar eine konkrete Absicht besteht, z. B. die Rekrutierung des Mentees als Nachwuchskraft im Bereich des Mentors, würde dies eine Vorbelastung der Beziehung bedeuten und der Intention des Mentorings als auf Freiwilligkeit beruhend entgegenstehen.

Externes Mentoring bedeutet, dass Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Unternehmen stammen. Dadurch entsteht immer eine hierarchiefreie

Beziehung im Tandem, wodurch den Beteiligten ein entsprechend großer Spielraum bei der gemeinsamen Arbeit eingeräumt wird. Dieses Setting ist in der Regel besonders für kleinere und mittlere Unternehmen interessant, die oft die entsprechenden personellen Ressourcen für ein internes Mentoring nicht haben. Die Teilnehmenden haben hier die Möglichkeit, über den Tellerrand ihres eigenen Unternehmens zu schauen und Einblicke in eine andere Organisation, Branche oder Unternehmenskultur zu erhalten. Sie vergrößern damit ihr Hintergrundwissen und lernen, dass in anderen Unternehmen unterschiedliche, teilweise aber auch sehr ähnliche Schwierigkeiten auftreten können.

Im Fokus der Betrachtung in diesem Beitrag steht Cross Mentoring. In der Literatur findet sich keine eindeutige dogmatische Abgrenzung zwischen den Begriffen „externes Mentoring“ und „Cross Mentoring“: In den meisten Quellen [18, 23] werden beide Begriffe synonym verwendet. Demgemäß spricht man allgemein dann von Cross Mentoring, wenn Mentoring-Tandems gebildet werden, in denen Mentor bzw. Mentee aus unterschiedlichen Organisationen oder Branchen stammen. Bei einer anderen Lesart [24] tritt als weitere Bedingung hinzu, dass die Mentoring Tandems jeweils organisationsbezogen „über Kreuz“ zusammengebracht werden, d. h. dass die Tandems notwendiger Weise jeweils paarweise disjunkt⁴ sind. Konkret bedeutet das bei einem Cross Mentoring Programm, an denen zum Beispiel zwei Unternehmen (A, B) beteiligt sind, dass in einem ersten Tandem der Mentor aus dem Unternehmen A und der Mentee aus dem Unternehmen B stammen, während ein zweites Tandem aus einem Mentor von Unternehmen B und einem Mentee von Unternehmen A gebildet wird.

Im Sinne einer möglichst weiträumigen Analyse der Situation von Cross Mentoring im Freiberuflerumfeld wird im Kontext dieses Beitrags der Begriff „Cross Mentoring“ entsprechend der ersten, allgemeineren Lesart verstanden. Dies bedeutet:

- Mentor und Mentee innerhalb eines Tandems stammen jeweils aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Branchen.
- Die Tandems müssen aber nicht notwendiger Weise zwischen zwei Organisationen paarweise disjunkt gebildet sein, es können z. B. unterschiedliche Tandems auch denselben Mentor haben.

In vielen großen Unternehmen sind Mentoring-Programme Bestandteil des Personalmanagements und werden in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, dem gezielten Aufbau von Potenzialträgern und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter eingesetzt. Besonderer Nutzen eines Cross Mentoring-Programms kann der Aufbau von unternehmensübergreifenden Netzwerken sein, die auch nach Ablauf des Mentorings weiter miteinander agieren können. Die Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen kann z. B. nach

⁴In der Mengenlehre heißen zwei Mengen disjunkt, elementfremd oder durchschnittsfremd, wenn sie kein gemeinsames Element besitzen. Mehrere Mengen heißen paarweise disjunkt, wenn beliebige zwei von ihnen disjunkt sind.

regionalen Gesichtspunkten [1], nach Branchen [20] oder nach geschlechtsspezifischen Kriterien [21] erfolgen. Das Konzept für das Cross Mentoring-Programm wird in der Regel nicht von den beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen selbst entwickelt sondern von einem externen Beratungsunternehmen, welches den gesamten Prozessablauf dann auch koordiniert.

Planung und Umsetzung von Cross Mentoring Programmen sind relativ aufwendig, da vor allem die Zusammenstellung der Tandems genau überlegt sein will. Zudem ist es ein wichtiger Punkt, die Behandlung vertraulicher innerbetrieblicher Informationen vorab möglichst durch eine entsprechende vertragliche Vereinbarung zu klären. Gerade im Bereich der Professional Service Firms spielt diese Frage eine außerordentlich wichtige Rolle und kann, wenn sie nicht zufriedenstellend gelöst wird, der Bereitschaft zu einem Cross Mentoring Projekt entgegenstehen. Auch das Thema eines möglichen Abwerbens von Mitarbeitern sollte vorbesprochen und ggf. durch ein zeitlich begrenztes Abwerbeverbot vertraglich fixiert werden. Neben diesen im Vorfeld zu bedenkenden Aspekten sollte aber auch nicht vergessen werden, dass durch das nähere Kennenlernen der Gepflogenheiten einer anderen Organisation, insbesondere deren Unternehmenskultur, die Teilnehmenden auch die Chance erhalten, ihrer eigenen Organisation gegenüber (wieder) mehr Wertschätzung zu entwickeln und sich dieser dadurch verbundener zu fühlen als zuvor.

33.3.2 Cross Mentoring für Professional Service Firms

Es wurde schon erwähnt, dass ein Cross-Mentoring-Projekt die besondere Möglichkeit bietet, dass die Beteiligten jeweils „über den Tellerrand“ ihrer eigenen Organisation blicken und von den anderen Branchen lernen können. Das Wissen darum, wie es andere machen, fördert den Benchmarking-Gedanken und gibt neue Impulse für die eigene Organisation. Es geht aber noch weiter: gerade in Freien Berufen herrscht oft wenig Erfahrung mit dem Thema „Führungskompetenz“, obwohl jeder Freiberufler auch gleichzeitig immer Führungskraft mit Personalverantwortung für ein mehr oder weniger großes Team (z. B. Associates, Sekretärin, Fachmitarbeiter) ist. Über ein Cross Mentoring können hierzu wertvolle Erfahrungen ausgetauscht und das eigene Führungsverhalten reflektiert werden, ohne dass wesentliche Interna der Organisation preisgegeben werden müssen.

Worin bestehen nun die Rollen, aber auch die Motive der Beteiligten im Mentoring-Prozess?

33.3.2.1 Mentor

Für den Mentor besteht zunächst die Aufgabe darin, den Mentee in seinem Lebensumfeld, beruflich wie privat, mit Empathie und Wertschätzung kennen zu lernen und ihm gegenüber eine positive Haltung und ein Interesse zu entwickeln. Dabei hilft es sehr, wenn er das berufliche Umfeld aus eigenem Erleben gut beurteilen kann und offen über seine eigenen Berufs- und Lebenserfahrungen spricht. Gerade für junge Freiberufler ist es oft schwierig abzuschätzen, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Auch

müssen sie vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit erfahren, wie sie mit der Unsicherheit eines nicht garantierten Einkommens und einer fehlenden Arbeitsplatzgarantie zurechtkommen. Daher kann gerade im freien Beruf ein besonderer Beitrag eines externen Mentors darin liegen, mögliche Entscheidungs- und Handlungsoptionen für den Mentee aufzuzeigen und zu besprechen. Die Förderung einer konkreten, möglichst realistischen Vorstellung von der beruflichen Zukunft ist daher ein sehr wichtiger Aspekt. Eine weitere essenzielle Aufgabe für den Mentor besteht darin, dem Mentee dazu zu verhelfen, ein Gespür zur realistischen Einschätzung seiner eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Auch Fragen im Zusammenhang mit der Bewältigung der täglichen Arbeitsbelastung gehören dazu. Wie finde ich mein Gleichgewicht zwischen herausfordernder beruflicher Anforderung und meinem Familienleben? Gerade am Anfang der Karriere fallen besondere Stressphasen einer sich begründenden beruflichen Partnerschaft häufig zeitlich mit der sich vergrößernden Familie zusammen. Auf einen Associate in einer Anwaltskanzlei, der auf dem Weg ist, Salary-Partner oder Equity-Partner zu werden, kommen zum Beispiel eine Reihe von vollständig neuen Aufgaben zu, weil es für ihn nicht nur noch darum geht, den täglichen Aktenberg zu stemmen, sondern auch zunehmend Personal- und Marketingverantwortung zu übernehmen. Die Vermittlung von karriererelevanten strategischen Kompetenzen und die Förderung von selbstbewusstem, zielorientiertem Auftreten treten dann in den Vordergrund. Auch die Netzwerkkontakte des Mentors spielen eine große Rolle für die Karrierechancen von Freiberufler-Nachwuchskräften.

Oft wird verkannt, dass eine gute Cross Mentoring Beziehung auch aufseiten des Mentors Vorteile bringt: so erhält er die Chance, mit einem Angehörigen einer jüngeren Generation aus einer anderen Organisation in einen Austausch mit Tiefgang zu gelangen. Er lernt dessen Werte, Haltungen und Denkweisen kennen und kann dadurch neue Anregungen und Perspektiven auch für seine eigene Zukunft erhalten. Für den Mentor erfüllt sich so auch ein vorhandenes Bedürfnis nach Zunahme seines „Standings“ innerhalb seiner eigenen Organisation, wenn ihm jüngere Berufsträger in seinem Branchenumfeld vertrauensvoll zugewandt sind. Auch die Weitergabe der eigenen Erfahrungen und seiner tradierten Werte sowie die Reflexion eigener Erfahrungen und des eigenen Führungsverhaltens spielen für ihn eine motivierende Rolle. Gerade für am Ende des Berufslebens stehende und erst recht für bereits aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Mentoren kann dieses Gefühl, als „Alter Hase“ mit seinem Beitrag zur Förderung der Entwicklung anderer gebraucht zu werden, eine erhebliche Befriedigung sein.

33.3.2.2 Mentee

Aufseiten des Mentees sollten in erster Linie das Interesse und die Bereitschaft bestehen, kritische Anregungen aus einer organisationsfremden Warte anzunehmen und konstruktiv zu nutzen, um einen gegebenenfalls erforderlichen Änderungs- oder Erweiterungsprozess zu initiieren. Dazu gehört die eigene Reflexionsfähigkeit und manchmal auch eine gehörige Portion Mut und Kraft, sich aus der „Komfortzone“ bisheriger Verhaltensweisen heraus zu bewegen und sich bislang offenen Flanken seiner Persönlichkeit zu stellen. Hier liegt aber gerade auch eine Chance, wenn dieses Feedback von einem

externen Mentor kommt, also von einer nicht „betriebsblinden“ Person. Diese vermittelt einen eher realistischen Blick auf das persönliche und berufliche Standing des Mentees im eigenen Unternehmen.

Nachwuchskräfte im Freien Beruf zeichnen sich typischer Weise dadurch aus, dass sie sich gerade nicht mit vorgefertigten Karrieremustern zufrieden geben. Vielmehr wappnen sie sich mit überdurchschnittlichem Engagement und Leistungsbereitschaft für den geplanten Berufsweg und sind daher sehr daran interessiert, einen realistischen Karriereplan zu entwickeln und umzusetzen. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Beteiligten eröffnet auch den Raum dafür, dass der Mentee etwas von den persönlichen Facetten des Mentors erfährt, z. B. wie dieser mit Verlusten oder Niederlagen umgegangen ist. Oft ist dieses sich gegenseitige Öffnen die Basis für eine Beziehung „auf Augenhöhe“ und für einen weit über die Dauer der eigentlichen Mentorenzeit hinausgehenden Austausch.

33.3.2.3 Anforderungen an das Programm

Wie lässt sich Cross Mentoring praktisch gestalten? Nachdem die am Programm teilnehmenden Organisationen feststehen, wird sich die Frage stellen, wie die Tandems zusammengestellt werden, wie das „Matching“ erfolgt. Sollen sich die Partner möglichst ähnlich sein oder ist gerade ein inhomogenes Tandem sinnvoll? Eine zu große Ähnlichkeit könnte auf Kosten der Energie im Tandem gehen, die den Wissenszuwachs vorantreiben soll. Zu wenige Ähnlichkeiten könnten größere Kommunikationshemmnisse bedeuten. Wissenschaftler sprechen hier vom Prinzip der „konstruktiven Unähnlichkeit“ als Empfehlung für das Zusammenbringen der Tandem-Partner [24]. Ein weiteres Kriterium für die Zusammenstellung der Tandems werden Überschneidungen in fachlicher Hinsicht sein, weil dadurch schnell eine gemeinsame Verständigungsebene erreicht wird. Auch verbindende Freizeitaktivitäten (Skifahren, Golf etc.) oder eine günstige räumliche Lage der Beteiligten zueinander können ein Verknüpfungspunkt sein.

Im Weiteren wird es darauf ankommen, dass die am Tandem Beteiligten eine dauerhafte positive Beziehung, einen „Rapport“, zueinander finden. Im Einstiegsgespräch, das dem gegenseitigen Kennenlernen dient, richten sie zunächst ihre gegenseitige Aufmerksamkeit auf die besonderen Voraussetzungen, unter denen die Arbeit steht und klären deren Inhalte miteinander ab. Hilfreich kann es sein, wenn dem Mentee vorab ein Katalog für mögliche zu besprechende Themen übermittelt wird. Es ist dabei die Entscheidung des Mentees, diejenigen Themen zu benennen, die behandelt werden sollen, und sie zu priorisieren, wobei sich die Themen im Laufe des Prozesses auch immer wieder verändern können und in ihrer Priorität verschieben lassen. Um den Ablauf optimal zu gestalten, ist es daher wichtig, dass der Mentee regelmäßig seine Rückkopplungen an den Mentor artikuliert.

Während der Zeit, in der die Tandems miteinander arbeiten, finden auch auf die Teilnehmenden abgestimmte Rahmenprogramme mit Workshops und Begleitseminaren statt ebenso wie ein gemeinsames Netzwerken im ungezwungenen Rahmen.

33.3.3 Coaching – Elemente im Cross Mentoring-Prozess?

Bei den oben beschriebenen Anforderungen an einen Cross Mentoring-Prozess wurde davon ausgegangen, dass Mentor bzw. Mentee aus ihrem jeweiligen angestammten beruflichen Umfeld kommen. Zum Beispiel kommen als Mentoren erfahrene Anwälte, Unternehmensberater oder Steuerberater infrage, während Mentees Berufsanfänger oder bereits fortgeschrittene Berufstätige sind, die sich in ihrem Berufsfeld weiterentwickeln möchten. In der Regel verfügen die Beteiligten darüber hinaus nicht über besondere kommunikationspsychologische Qualifikationen. Dies ist unter Berücksichtigung der Zielsetzung, die dem Mentoring zugrunde liegt, auch nicht erforderlich: es geht im Wesentlichen um eine Persönlichkeitsentwicklung oder um eine Orientierungshilfe. Mentoring ist in der Regel bereits dann erfolgreich, wenn die genannten Spielregeln (Freiwilligkeit, Vertrauen, Unabhängigkeit von der Hierarchie) gegeben sind, ohne dass eine Coaching-Expertise vorauszusetzen wäre. Daher wundert es nicht, wenn die meisten (Cross-)Mentoring-Prozesse eigene Coaching-Elemente nicht vorsehen. Im Gegenteil: ein unsensibles oder unprofessionelles Anwenden von Coaching-Tools könnte sich sogar störend auswirken. Wenn nämlich die Beteiligten nicht näher mit Hintergründen und Methodik einer Coaching-Intervention vertraut gemacht würden, könnte es zu Verunsicherung und Zurückhaltung dem gesamten Prozess gegenüber führen. Dennoch kann Coaching-Kompetenz auch im Mentoring hilfreich sein, denn es geht hier wie dort um Sprache und Kommunikation als das zentrale Arbeitsinstrument. Daher gibt es Gründe, dass Coaching-Elemente auch innerhalb des Cross Mentoring Eingang finden.

Zum einen ist dies gegeben, wenn der Mentor selbst fundierte Kenntnisse im Coaching erwirbt. Er kann damit seine Rolle mit einer höheren Professionalität ausfüllen. Neben den im Mentoring unabdingbaren Branchenkenntnissen verhilft ihm die zusätzliche Kommunikationskompetenz dazu, leichter mit dem Mentee auf die wesentlichen Punkte zu sprechen zu kommen. Durch das Erlernen von offenen Fragetechniken, wie sie speziell im Systemischen Coaching Einsatz finden, lässt sich eine effizientere Gesprächsführung erreichen [14]. Bewährt haben sich auch andere Kommunikationsmethoden wie Systemische Aufstellungen oder der Dialog der Inneren Stimmen [16]. Eine große Bedeutung haben Coaching-Fähigkeiten auch bei der Strukturierung des Prozessablaufs. Die beim Coaching eingesetzte Vorgehensmethodik lässt sich unmittelbar übertragen, wodurch sich folgende Phasen für den Ablauf eines Gesprächs beim Mentoring ergeben:

1. Orientierungsphase: Was ist das Thema und was ist das Ziel der heutigen Sitzung?
2. Klärungsphase: Wo genau liegen die gegenwärtigen Probleme? Was hat zu dieser Situation geführt? Welches sind Kriterien für eine Lösung?
3. Lösungsphase: Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es? Was sind jeweils Vor- und Nachteile?
4. Abschlussphase: Was ist das Ergebnis? Was sind die nächsten Schritte? Bis wann sind sie zu erledigen?

Zum anderen ist es förderlich, wenn ein Cross Mentoring-Programm durch einen externen Coach oder ein über entsprechende Kompetenz verfügendes Unternehmen begleitet wird. Hierdurch ergibt sich eine zielgerichtete Hilfe beim Aufsetzen des Programms, bei der Kommunikation der Programminhalte gegenüber den Beteiligten und den Verantwortlichen in den teilnehmenden Organisationen, bei der Zusammenstellung der Tandems und dem Beginn ihrer gemeinsamen Arbeit. Sollte es zum Beispiel während der Tandembeziehung zu Konflikten kommen, lassen sich diese ebenfalls unter Einbeziehung eines solchen externen Coachs bearbeiten oder sich ggf. neue Tandemzusammensetzungen finden.

Auch bei der Evaluation der Ergebnisse eines Cross Mentoring-Prozesses ist Coaching-Kompetenz gefragt [22]: da der im Management übliche Kausalzusammenhang von Erfolg (Ursache und Wirkung) nicht auf die Beziehungsarbeit in Beratungsprozessen angewandt werden kann, gilt es, Kriterien für den Erfolg eines Mentorings festzulegen, die während des Prozesses oder nach dessen Abschluss zu ermitteln sind, z. B. durch Befragung des Mentees oder durch Bewertung seitens des Mentors. Qualitative Kriterien für den Erfolg eines Mentorings sind z. B. das Erreichen eines zuvor festgelegten konkreten Ziels, die Zunahme an Selbstwahrnehmung seitens des Mentees sowie eine gesteigerte Übernahme von Verantwortung, eine größere Zufriedenheit mit seiner Tätigkeit, die Erweiterung seines Handlungsrepertoires, die Erhöhung seiner Kompetenz bei der Problembewältigung oder die Feststellung seiner emotionalen Entlastung durch den Mentor.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich durch eine Einbindung von Coaching-Kompetenz die Professionalität des (Cross-)Mentoring-Prozesses steigern lässt, sei es durch einen im Coaching geschulten Mentor, sei es durch die Hinzuziehung eines externen Business Coaches zur Prozessbegleitung.

33.4 Praxis von Cross Mentoring-Programmen für Freiberufler

33.4.1 Allgemeine Vorbemerkung

Das Thema Mentoring, soweit interne Mentoring-Aktivitäten betroffen sind, hat in der Berufsgruppe der Freiberufler, speziell auch bei den Professional Service Firms, bereits in großem Umfang Einzug gefunden. Bei den großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen („Big Four“), die die überwiegende Mehrheit der börsennotierten Kapitalgesellschaften weltweit prüfen und beraten, existieren seit Jahren erfolgreiche Mentoring-Programme zur Karriereförderung, speziell für die Berufseinsteiger [4, 11]. Auch im Bereich der Rechtsanwälte setzt sich dieses Konzept zunehmend durch [6].

Allerdings: Beispiele für Cross Mentoring-Projekte, bei denen organisationsübergreifend zusammengearbeitet wird, wie dies von Großunternehmen oder im Mittelstand allgemein bekannt ist, konnten im Rahmen dieses Beitrags im Umfeld der Freiberufler, insbesondere der Professional Service Firms, nicht – bzw. nur ganz vereinzelt – nachgewiesen werden. So ergaben Befragungen bei allen „Big Four“ Wirtschaftsprüfungsunternehmen, dass zwischen diesen keine Cross Mentoring Programme existieren, ebenso wenig wie zwischen den großen Wirtschaftsrecht-Anwaltskanzleien. Zwar wird über ein Projekt berichtet, in

dem auch eine wirtschaftsberatende freiberufliche Organisation in ein Cross Mentoring Programm eingebunden war [21]. Allerdings war dieses Unternehmen unter 20 anderen beteiligten Organisationen – überwiegend aus dem Mittelstand – das einzige aus der Freiberuflerbranche, sodass es an einem organisationsübergreifenden Austausch fehlte und somit nicht von einem Cross Mentoring Projekt im Sinne dieses Beitrags zu sprechen ist.

Worin liegen mögliche Gründe für die Zurückhaltung gerade in dieser Branche? Sicherlich ist ein Faktor, dass heutzutage vor allem in den Großkanzleien und den international agierenden Beratungsunternehmen ein erheblicher Druck vor allem auf die jungen Berufsträger, aber auch auf die eingesessenen Partner, herrscht, dass ein vorgegebenes Kontingent an zu fakturierender Honorarleistung (auf Englisch: „billable hours“) zu erbringen ist. Demgegenüber rücken Aktivitäten, die nicht abrechenbaren Zeiteinsatz erfordern, in ihrer Priorität nach hinten. Da die mit Mentoring verbrachten Zeiten, sowohl für den Mentor als auch für den Mentee, zu den nicht vom Mandanten vergütbaren Aktivitäten gehören, versagen häufig die vorgesetzten Berufsträger sich selbst und auch ihren Associates im Team die Teilnahme, um die eigenen Honorarumsätze nicht zu dezimieren. Ein anderer Grund hängt damit zusammen, dass heutzutage zwischen den derzeit führenden Partnern oder den Alt-Gesellschaftern, die zumeist der Generation der sog. „Babyboomer“ angehören, und den jüngeren Anwälten – zumeist bereits aus der Generation Y – unterschiedliche Lebenskonzepte aufeinanderprallen [19]. Dies führt einerseits zur Zurückhaltung aufseiten der Mentoren, weil die Jüngeren ihrem eigenen früheren Bild von vor 15 bis 20 Jahren, zum Beispiel hinsichtlich der Einstellung gegenüber der Arbeitsleistung, nicht mehr entsprechen. Aber dies gilt andererseits auch aufseiten der Jüngeren, weil die Älteren für sie häufig kein generelles Ideal mehr darstellen für den eigenen Lebensplan, z. B. mit einer veränderten Work-Life Balance. Die Generation Y bevorzugt häufig Vorbilder jeweils für unterschiedliche Fragestellungen oder Arbeitsbereiche, statt dass einem einzigen „großen“ Mentor nachgeeifert wird.

Die entscheidenden Motive für die Zurückhaltung liegen aber vermutlich in den Bedenken wegen gefährdeter Vertraulichkeit, d. h. eines möglichen Abflusses von Know-How sowohl in organisatorischer Hinsicht als auch in Hinblick auf die Mandantenbeziehungen. Weitere Bedenken bestehen sicherlich in der Befürchtung von Abwerbung, da gerade die jüngeren Associates häufig noch nicht eng an ihr Unternehmen gebunden sind. Gerade in diesen Belangen sind Professional Service Firms wegen des oben erwähnten höchstpersönlichen und kundenorientierten Charakters ihrer Tätigkeit besonders sensibel.

Gleichwohl gibt es Cross Mentoring Aktivitäten im Umfeld der Freiberufler, über die der Autor dieses Beitrags aus eigener Wahrnehmung berichten kann.

33.4.2 Mentoring in der Berufsgruppe der Patentanwälte

33.4.2.1 Jeder Berufseinsteiger braucht einen „Mentor“

Die Patentanwaltschaft ist unter den Professional Service Firms mit ca. 3100 Berufsträgern in Deutschland (Stand 1.1.2015, vgl. Abb. 33.2) ein zwar vergleichsweise kleiner Berufsstand. Er hat aber eine erhebliche marktwirtschaftliche Bedeutung, weil sich

Patentanwälte mit dem Schutz von häufig sehr werthaltigen betrieblichen Innovationen und ihrer Durchsetzung gegenüber Wettbewerbern befassen, also mit Fragen des Gewerblichen Rechtsschutzes („Intellectual Property“, IP). Patentanwälte arbeiten an der Schnittstelle von Technik und Recht und sind dadurch mit der rechtlichen Absicherung von Erfindungen durch Patente sowie mit dem Marken- und Designschutz ebenso vertraut wie mit Wissenschaft und Technik. Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, bestehen die Voraussetzungen für die geschützte Berufsbezeichnung darin, dass ein Patentanwalt zunächst ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium an einer wissenschaftlichen Universität erfolgreich abgeschlossen hat, dann mindestens ein Jahr praktisch auf technischem Gebiet gearbeitet hat und anschließend noch eine fast dreijährige Ausbildung auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes absolviert [13]. Nach der Abschlussprüfung verfügt ein Patentanwalt somit sowohl über die im Studium erworbenen technisch/naturwissenschaftlichen Kenntnisse als auch über die in der Zusatzausbildung erworbene juristische Qualifikation.

Der Zugang zu diesem Beruf erfordert eine Art „Mentor“: Die Zulassung zur Ausbildung zum Patentanwalt setzt nämlich „eine Erklärung eines Patentanwalts darüber voraus, dass er bereit sei, die Ausbildung des Bewerbers zu übernehmen“⁵. Dadurch stellt sich von Anfang der Ausbildung an ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen dem berufserfahrenen Ausbilder und seinem gerade am Karrierebeginn stehenden „Kandidaten“ ein. Der Neuling erlernt anhand praktischer Fälle, durch das Gespräch mit seinem Ausbilder und das gemeinsame „Feilen“ an Schriftsatzentwürfen die wichtigen Grundlagen für die Ausübung der Berufstätigkeit im Gewerblichen Rechtsschutz. Die Erfahrung zeigt, dass sich dadurch nicht selten eine sehr enge, von gegenseitigem Vertrauen getragene Beziehung zwischen Ausbilder und Kandidat entwickelt. Gleichwohl kann dieses Arbeitsverhältnis nicht grundsätzlich als ein Mentoren-Verhältnis eingestuft werden: vor allem in größeren Sozietäten, die häufig nach Fachbereichen gegliederte Abteilungen haben und die Kandidatenausbildung im Rahmen eines strategischen Wachstumszieles betreiben, ist der ausbildende Anwalt in der Regel auch disziplinarischer Vorgesetzter und steht damit hierarchisch über dem Kandidaten. Es überwiegt daher der Trainingsgedanke wegen des konkreten Zieles der Ausbildung, fachliche, zumeist juristische und prozesstaktische, Kenntnisse für den Beruf zu erwerben. In kleineren Kanzleien hingegen, bei denen die Kandidatenausbildung nicht selten dem alleinigen Ziel dient, einen Nachfolger für den zumeist allein agierenden Kanzleiinhaber zu finden, gleicht das Ausbildungsverhältnis viel stärker dem einer Mentoren-Beziehung.

Aber auch bei größeren Patentanwaltssozietäten lassen sich begleitend zur Kandidatenausbildung interne Mentoren-Programme organisieren: sie setzen voraus, dass ergänzend zum formal bestimmten Ausbilder ein anderer, fachfremder Patentanwalt als Mentor fungiert. Dieser steht bedingt durch die fachbezogen gegliederte Organisationsstruktur außerhalb der Hierarchie der Sozietät und hat damit eine größere Unabhängigkeit von seinem

⁵§ 2 (2) Nr. 7 der Patentanwaltsausbildungs- und -prüfungsverordnung – PatAnwAPO: <https://www.gesetze-im-internet.de/patanwapo/BJNR001180967.html>.

Mentee. Er kann dem Neuling bei Fragen helfen, die über den Tellerrand der reinen Fachausbildung hinausgehen, aber dennoch für das Standing im zukünftigen Beruf essenziell sind, vor allem die Vermittlung von „ungeschriebenen Regeln“. Beispiele sind Gepflogenheiten in der kanzleiinternen Zuordnung von Mandaten, Hilfestellung beim Umgang mit schwierigen Mandanten oder Ratschläge im Zusammenhang mit der Angemessenheit der Honorierung. Es zeigt sich, dass solche für den Einsteiger essenziellen Informationen häufig schwieriger auf dem Wege der üblichen Ausbildung zu erhalten sind, weil das Interesse des Ausbilders in der Regel auf das Erreichen des Ausbildungszieles gerichtet ist.

Über organisationsübergreifende Cross Mentoring Programme wird auch in der Patentanwaltschaft nicht berichtet – mit einer Ausnahme: Seit inzwischen über sechs Jahren gibt es ein Programm, welches auf die Karriereförderung von Frauen im Berufsfeld des Gewerblichen Rechtsschutzes gerichtet ist und welches im Folgenden näher erläutert wird.

33.4.2.2 Das Cross Mentoring-Projekt „WOMEN IN IP“

Das im Jahre 2010 ins Leben gerufene Projekt „Women in IP“ [5] richtet sich an Frauen, die sich für einen Beruf im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes interessieren oder die sich bereits für diesen Bereich entschieden haben. Sie sollen bei der Berufs- und Karriereorientierung und in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt werden, weil Frauen in diesem Berufsfeld aufgrund der technischen Ausrichtung und der langen Ausdauer immer noch unterrepräsentiert sind. Dr. Claudia Schwarz, die selbst als freiberufliche Patentanwältin in München tätig ist, hat diese Initiative mitgegründet. Im Gespräch mit ihr teilt sie mit, dass es ihr Auslöser für das Projekt war, dass sie selber zu Beginn ihres Berufslebens sehr dankbar gewesen wäre, wenn es ein solches Netzwerk schon gegeben hätte. Sie erläutert die Ziele dieses Programms, die vor allem in einer praxisnahen Vorbereitung auf die Anforderungen im Berufsleben, in einer Stärkung der eigenen Potenziale und der kommunikativen Kompetenzen liegen. Dazu erhalten die Teilnehmerinnen Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien für den Berufseinstieg und die berufliche Laufbahn sowie in einer Weiterentwicklung von fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen. Schließlich geht es auch um den Aufbau von berufsrelevanten, auch interdisziplinären Netzwerken und generell um Einblicke in Strukturen von Anwaltskanzleien und Gerichten und um die Spielregeln des Systems „Gewerblicher Rechtsschutz“ [17].

Dieser Zielsetzung soll in besonderer Weise dadurch Rechnung getragen werden, dass das Programm organisationsübergreifend (als Cross Mentoring-Programm) aufgestellt ist. Als Mentees dieses Programmes kommen in erster Linie infrage Patentanwältskandidatinnen, Rechtsreferendarinnen sowie bereits berufstätige freiberufliche Patent- und Rechtsanwältinnen oder Assessorinnen. Ebenso richtet es sich an junge Patentingenieurinnen aus der Industrie, aber auch an Studentinnen in den Abschluss-Semestern, Promovierende und nicht zuletzt an die weiblichen Nachwuchskräfte in den patentbezogenen Verwaltungen oder den einschlägigen Gerichten.

Als ehrenamtliche Mentorinnen stehen erfahrene Berufsträgerinnen aus Patent- und Rechtsanwaltschaft sowie aus Gerichten und Behörden, insbesondere dem Europäischen Patentamt, zur Verfügung.

Die organisationsübergreifend gebildeten Tandems arbeiten über einen Zeitraum von 12 Monaten miteinander. Das Matching der Tandems übernimmt eine Koordinatorin, die Mitglied des zugehörigen Vereins „Women In IP e. V.“ [5] ist, dessen Vorstand und Kuratorium mit namhaften Persönlichkeiten aus der Branche des Gewerblichen Rechtsschutzes besetzt ist. So unterstützt beispielsweise eine erfahrene Rechtsanwältin, die Partnerin einer renommierten Kanzlei im Patent- und Markenrecht ist, als Mentorin eine junge Patentanwaltskandidatin in einer anderen Sozietät. Das stellt für die junge Frau eine erhebliche Hilfe beim Umgang mit Fragen dar, die sich mit dem Einfinden in eine hauptsächlich von Männern dominierte Anwaltsumgebung beschäftigen, nicht zuletzt auch in Hinblick auf die Übernahme von Führungsverantwortung. Aber nicht nur zwischen zwei freiberuflich agierenden Personen können Tandems gebildet sein. Zum Beispiel ist es für ein Tandem aus einer erfahrenen Richterin, zum Beispiel beim Bundespatentgericht, und einer jungen Chemikerin aus der Industrie ein mögliches Thema, sich über die Berufschancen von Frauen in den jeweiligen Berufsfeldern auszutauschen.

Den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Mentorin und Mentee legt ein bei Beginn der Arbeit abgeschlossener Vertrag fest. In diesem werden die Eckdaten (Dauer, Häufigkeit, Ort) für den Ablauf des Programmes festgelegt. Daneben können auch Themengebiete festgelegt sein, die für die Mentee im Vordergrund stehen. Ein wichtiger Punkt, gerade in einem solchen Cross Mentoring-Programm, das sich an Teilnehmer aus einem Berufsumfeld (IP) richtet, bei dem Vertraulichkeit im Umgang mit Mandanteninformationen eine sehr große Rolle spielt, ist die Verabredung einer Verschwiegenheitsverpflichtung.

Neben den Mentoring-Gesprächen werden in diesem Programm auch Netzwerktreffen und Workshops zu berufs- und karriererelevanten Themen angeboten, beispielsweise Seminare über den Umgang mit Machtstrukturen, zum Thema Führung, Selbstmanagement oder Resilienz [5]. Eine spezielle Vorbereitung der Mentoren auf das Programm, z. B. durch den eigenen Erwerb von Coaching-Kompetenzen, erfolgt in der Regel nicht, da der Hauptaspekt in der persönlichen Vermittlung der fachlichen Bezüge liegt. Im Rahmen dieser Veranstaltungen kommen aber die Mentees über externe Coaching-Anbieter durchaus auch mit Methoden aus dem Bereich des Business Coaching in Berührung, beispielsweise bei der Arbeit mit dem „Inneren Team“ nach Schulz von Thun [16] oder bei Systemischen Aufstellungen, und können so „eine gesunde Balance im Umgang mit Anspruch, eigenen Werten und sachlichen Möglichkeiten entwickeln“ [5].

Im Laufe der letzten Jahre wurden – wie Claudia Schwarz weiter berichtet – innerhalb dieses Programms etwa 30 Tandems gebildet, die sehr häufig auch über die einjährige Dauer hinausgehend in Verbindung bleiben. Nicht selten hat sich die ursprünglich auf beruflicher Ebene begonnene Mentoring-Beziehung zu einer persönlichen Freundschaft entwickelt.

Das Programm arbeitet sowohl deutschlandweit, mit Schwerpunkten in Düsseldorf, Hamburg und München, als auch in der Schweiz.

33.4.3 Das Projekt „Rheinisches FührungsColleg (RFC)“

33.4.3.1 „Führung durch Eigenführung“

John Kayser, Vorstand des Rheinischen FührungsCollegs, erläutert als der „spiritus rector“ dieser Initiative den Kerngedanken: „Führende sollten sich über ihre hierarchische Position und fachliche Funktion hinaus auch als Person zeigen. Dann steigern sie ihre Wirksamkeit und können die Beziehung zu sich und zu anderen konstruktiv gestalten. Den Entwicklungsraum dafür liefert RFC“. Das seit 2007 in jeweils einjährigem Zyklus durchgeführte Programm hat zum Ziel, junge Menschen auf Führungsaufgaben in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vorzubereiten. Es richtet sich an Studierende aller Fachrichtungen, vorwiegend im Raum NRW, die sich im Master- oder Promotionsstudium befinden. Es versteht sich als Ergänzung zur akademischen Ausbildung und enthält Module aus persönlichkeitsbildenden Seminaren, Workshops, Kunst, Sport und sozialem Dienst. Vervollständigt wird es durch ein Praktikum und ein Mentoren-Programm [10].

Wie John Kayser weiter ausführt, beruht der Ansatz dieses Programms auf dem empfundenen Mangel, dass sich die akademische Ausbildung in Deutschland nur auf die Vermittlung technisch-funktionaler Inhalte konzentriert. Die Kenntnis von Fachwissen, Methoden und Techniken ist zwar hinreichend für eine sachliche Bearbeitung beruflicher Aufgabenstellungen. Für das Führen von Menschen leisten sie jedoch nur einen untergeordneten Beitrag, da Führung eine menschliche Wechselbeziehung ist, die nur über die führende Person selbst gestaltbar ist. Dieses Defizit in der akademischen Ausbildung hatte schon Max Horkheimer im Jahre 1952, zu dieser Zeit Rektor der Frankfurter Universität, erkannt: „Im Vordergrund [des Studiums, d. Verf.] steht wohl zumeist der praktische Zweck, sich die Vorkenntnisse für bestimmte Berufe anzueignen, [...] an deren Nachweis manche, ja allzu viele Laufbahnen heute gebunden sind“ [7]. Horkheimer weist im Folgenden auf eine weitere Vorstellung vom Studium hin, die zwar allen jungen Studenten bewusst sei, sich ihr hinzugeben aber „die Härte des Lebens“ sie davon abhalte, nämlich der „Gedanke, dass das Studium an der Universität nicht bloß bessere wirtschaftliche und gesellschaftliche Möglichkeiten erschließt, nicht bloß eine Karriere verspricht, sondern zur reicheren Entfaltung der menschlichen Anlagen, zu einer angemessenen Erfüllung der eigenen Bestimmung die Gelegenheit bietet. Der Begriff, der sogleich sich darbietet, wenn diese Vorstellung sich aussprechen will, ist der der Bildung“ [7].

Durch das RFC Programm soll in diesem Sinne ein Entwicklungsraum für die Bildung der Persönlichkeit geschaffen werden. Selbsterkenntnis und persönliche Entwicklung, verstanden als das fortwährende Bemühen, das eigene Potenzial auszuschöpfen, sind humanistische Werte. Gründend auf den daraus abgeleiteten ethischen Prinzipien sollen Anregungen vermittelt werden, die den Stipendiaten dazu befähigen, den ihm anvertrauten Menschen eine sinnvolle und stimmige Orientierung zu geben. Ausgehend vom Grundsatz einer „Führung durch Eigenführung“ gilt der Reflexion und Ausgestaltung der individuellen Persönlichkeit des Führungsnachwuchses hierbei besondere Aufmerksamkeit: Relevante Kompetenzen wie interdisziplinäres Denken und Handeln, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen und Konzepte, Entstehen von Überzeugungskraft und wirkungsvoller Eigenpräsentation, Sicherer

Umgang in etablierten Gesellschaftskreisen und auf internationalem Parkett sowie Empathie und Sozialcourage werden kontinuierlich thematisiert, teilnehmerbezogen reflektiert und nachhaltig geschult [10].

33.4.3.2 Ganzheitliche Programmgestaltung

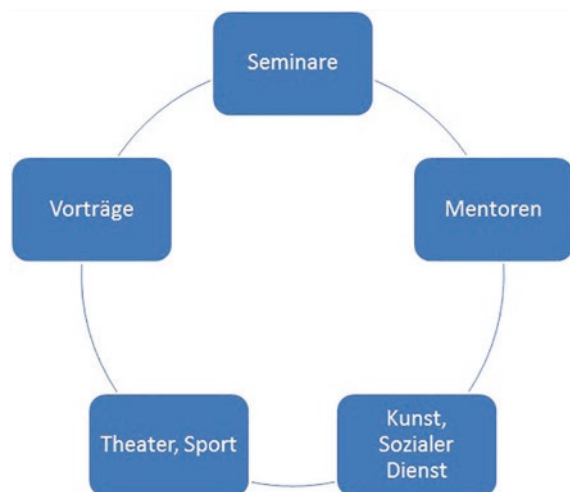
Auf Basis des humanistischen Menschenbildes wird die Person ganzheitlich verstanden: Körper, Seele und Geist sind gleichermaßen im Fokus, um einen „Dreiklang“ von Ethischer, Sozialer und Funktionaler Kompetenz zu entwickeln (Abb. 33.3). Über die Dauer eines Jahres findet fortwährend ein Wechsel zwischen Begegnung in der Gruppe (Seminare, Workshops), Begegnung mit dem Einzelnen (Mentoring) und der Selbstreflexion außerhalb des Programms statt. Folgende Schwerpunkte lassen sich in den einzelnen Programmelementen ausmachen (Abb. 33.4):

- Seminare: geistige Erkenntnisprozesse und kognitive Fähigkeiten.
- Kunst und sozialer Dienst: Anregung von emotionalem und seelischem Wachstum durch Begegnung in der Gruppe.

Abb. 33.3 Ganzheitliches Führungsmodell des RFC



Abb. 33.4 Programmstruktur des RFC



- Sport und Theaterworkshop: Wahrnehmung und Integration des eigenen Körpers.
- Vorträge: Begegnung mit der Gesellschaft.
- Mentoren: Begegnung zwischen den Generationen, Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung von Führungsqualitäten.

Ergänzt wird das Programm durch ein Alumni-Netzwerk, sodass frühere Jahrgänge sich in regelmäßigen Treffen wiederfinden und austauschen können. Gleichzeitig können so erfahrene Absolventen die Neuankömmlinge über die Dauer des Programms begleiten.

33.4.3.3 Das Cross Mentoring-Konzept des RFC

Die ehrenamtlichen Mentoren beim RFC kommen aus unterschiedlichen Organisationen: aus der Großindustrie, aus dem Mittelstand, aus der Anwaltschaft, aus dem öffentlichen Dienst (Lehramt) und auch aus Coaching-Organisationen. Die Mentees entstammen dem universitären Bereich. Die Tandems werden somit immer organisationsübergreifend gebildet, wobei einem Mentor durchaus mehrere Mentees eines Jahrgangs zugeordnet sein können. Im Sinne dieses Beitrags (vgl. Abschn. 33.3.1) wird somit das RFC Programm ebenfalls als ein Cross Mentoring-Konzept eingestuft. Dies erscheint auch deswegen gerechtfertigt, weil es nach der oben erläuterten Zielsetzung des RFC auch bei diesem Programm nicht um eine (organisationsinterne) Karriereförderung geht, sondern gerade um die Vermittlung organisationsübergreifender Fähigkeiten, z. B. zur Führungskompetenz.

Einen besonderen Beitrag leistet das RFC Programm auch mit Hinblick auf die Freien Berufe, insbesondere die Professional Service Firms: zum einen kommen eine Reihe von Mentoren aus diesem beruflichen Umfeld (Rechts-/Patentanwaltschaft, Unternehmensberatung). Zum anderen haben nach der Absolvierung des RFC-Jahres bereits einige ehemalige Mentees (Alumnis) den Weg in den Freien Beruf eingeschlagen, z. B. in eine Rechtsanwaltskanzlei oder in eine der großen Wirtschaftsberatungsunternehmen. Daher trägt das RFC Mentoren-Programm einen deutlichen Charakter eines auf Freiberufler, vor allem auf die Berufsträger einer Professional Service Firm, ausgerichteten Konzeptes.

33.4.3.4 Inhalte des Programms

Das Einstiegsgespräch mit dem neuen Mentee dient in erster Linie dem gegenseitigen persönlichen Kennenlernen, daher richtet sich die gemeinsame Aufmerksamkeit auf die Besprechung seines möglichst vorab übersandten Lebenslaufs, seiner gegenwärtigen Lebens- und Familienverhältnisse und seinem bisherigen Gang der Ausbildung sowie den privaten Interessen. Auch berufliche Stationen und Erfahrungen des Mentors finden einen Raum. Eine wichtige Rolle spielt das Schildern von Erfolgen, die der Mentee schon erreicht hat, aber auch die Frage nach potenziellen beruflichen oder privaten Rückschlägen und wie er sie verkraftet hat. Weiterer Inhalt dieses Gespräches ist auch die Festlegung der Regeln der Zusammenarbeit (Ort, Dauer, Häufigkeit, Anredeform Du/Sie) und die Vorbereitung des Mentees auf möglicher Weise für ihn ungewohnte Situationen.

Wichtig ist auch, an die Bereitschaft des Mentees zu appellieren, sich auf Fragestellungen im beruflich-persönlichen Umfeld einzulassen, sich zu deren Beantwortung zu öffnen aber auch für sich festzulegen, wo die Grenzen dieser Bereitschaft sind.

Als Einstieg für die weiteren Gespräche, die für den Mentee zunächst einen ungewohnten Prozess bedeuten, wird als Hilfestellung eine Checkliste für mögliche Fragestellungen vorgeschlagen, die wie folgt thematisch gegliedert ist:

- Grundlegende Fragen zum Studium: Arbeitsbelastung, Prüfungsdruck, Arbeitsdisziplin, Eigenmotivation, soziale Zufriedenheit, Beschäftigung mit dem evtl. Abbruch oder dem Wechsel der Fachrichtung.
- Allgemeine Entwicklungsaspekte: Wo stehe ich gerade? Wo will ich einmal hin? Wo bin ich noch unschlüssig? Wo benötige ich Hilfe von anderen Personen? Von welchen? Welche Rolle spielen meine Eltern, Geschwister, Freunde?
- Fragen vor dem Berufseinstieg: Wie stelle ich mir meine erste/ meine neue Stelle vor? Welches sind die besonderen Herausforderungen, denen ich mich stellen möchte? Welche Hindernisse gibt es? In mir selbst? Durch äußere Randbedingungen? Wovor habe ich gar Angst?
- Spannungsfeld zwischen Studium und Privatleben: Befinde ich mich im Gleichgewicht zwischen Arbeitsbelastung und persönlicher Freizeit? Wie sieht das mein Partner/ meine Partnerin oder meine Familie? Gibt es Phasen unterschiedlicher Belastung? Welche Erfahrungen habe ich schon gesammelt, diese zu bewältigen?
- Persönliche Themen: Welche Werte sind für mich wichtige und welche weniger wichtig? Welche Visionen habe ich? Wie sehen mich meine Freunde, meine Familie? Fällt es mir leicht, Entscheidungen zu treffen? Befinde ich mich derzeit in einer guten oder einer belasteten Lebensphase? Ist meine Kreativität derzeit eingegrenzt? Wodurch? Welche persönlichen außerberuflichen Eigenschaften, welche „Soft-Skills“, besitze ich und welche möchte ich noch erwerben? Was möchte ich in Zukunft an mir verändern?

33.4.3.5 Werte – Coaching als Hilfestellung für Entwicklungsprozesse im Mentoring

Wie oben erläutert wurde, gilt im Zusammenhang mit dem Grundsatz „Führung durch Eigenführung“ der Selbstreflexion und der Ausgestaltung der individuellen Persönlichkeit des Mentees eine besondere Aufmerksamkeit. Führungskraft zu haben bedeutet damit, sich nicht nur durch Macht und Stärke – die jedoch durchaus durch Kompetenz begründet sein dürfen – durchzusetzen, sondern im Führungsverhalten mit seiner ganzen Persönlichkeit „durchzutönen“⁶. „Töne“ wiederum finden ihren Ursprung in den personalen Werten des Menschen. Was der Mensch sich also „wert“ ist, zeigt sich schließlich in seinem wertschätzenden Verhalten, in seinen Handlungen und Entscheidungen [15]. Die Betrachtung von Zielen und Werten, die dem Mentee wichtig sind, stehen daher im

⁶„personare“ (lat.) = durchtönen.

Mittelpunkt der Gespräche beim RFC Mentoring. Wenn Menschen sprechen oder handeln, geben sie fortlaufend Hinweise über das, was ihnen wichtig und wertvoll ist [12]. Daher können in einer geeigneten Gesprächsführung die Spuren der Werte entdeckt und verfolgt werden. Direkte Wege zu dem, was als werthaltig empfunden wird, finden sich durch Ausgangsfragen wie: Was oder wie wären Sie gerne? Wann oder wo fühlen Sie sich wohl? Hierdurch lässt sich die Aufmerksamkeit des Mentees auf positiv bewertete Aspekte seines Lebens lenken und diese in weiteren Fragen vertiefen, z. B. was genau ihn an einer solchen Situation wohl fühlen lässt. Schließlich lässt sich daraus ein Bewusstsein beim Mentee für die seinem Verhalten zugrunde liegenden Werte finden.

Wichtig ist dabei die Klärung der tatsächlich gelebten Werte gegenüber denjenigen, die derzeit – bewusst oder unbewusst – ins Hintertreffen geraten sind und daher in Zukunft stärker realisiert werden sollten. Wege zur Veränderung zeichnen sich durch eine solche Betrachtungsweise deutlicher ab.

Wichtig ist eine werteorientierte Gesprächsführung auch im Verhältnis zwischen den Beteiligten im Mentoring-Prozess: Aussagen wie „Mein Mentor und ich haben ähnliche Werte“ oder „Mein Mentor ist jemand, mit dem ich mich identifizieren kann“ lassen darauf schließen, dass sich der Prozess auf einem für beide Beteiligte guten, wertvollen Weg befindet.

Beispiele für solche wertorientierten Entwicklungsprozesse, die sich bei den einzelnen Mentees ergeben haben, zeigen sich in den Antworten in dem folgenden den Abschluss dieses Beitrags bildenden Kapitel.

33.4.3.6 Feedback von Mentees im RFC Mentorenprogramm

Mentees (M1 bis M5) haben ihr Feedback zu Fragen gegeben, die ihnen nach Abschluss des RFC Programmes gestellt wurden. Der Wortlaut der Fragen sowie der Antworten ist im Folgenden jeweils anonymisiert wiedergegeben.

- Frage: Welches sind rückblickend die wichtigsten Impulse, die Ihnen in der Arbeit mit Ihrem RFC Mentor gegeben wurden?
- M1: „Die Diskussionen über meine zukünftige Laufbahn waren ganz wichtig. In diesem Zusammenhang fand ich auch die Analysen mit dem Fragebogen „Karriereanker“ und den „BIP Persönlichkeitstest“ sehr hilfreich [...] Damit konnte ich mich mit meinen Zielen versöhnen und mich besser darauf konzentrieren, was ich wirklich und aus welchem Grund machen will“.
- M3: „Ein vertrauensvoller, intimer Austausch auf Augenhöhe. Dies hat sich in Denkanstößen in Bezug auf individuelle Problemstellungen gezeigt“.
- M4: „Selbstakzeptanz mit allem Drum und Dran: das wichtigste für mich ist zu lernen, dass ich Seiten an mir habe, die ich mag, aber auch Seiten, die ich nicht mag. Diese Seiten gehören aber zu mir und machen mich als Menschen aus“.
- M5: „Realistische Einschätzung zur eigenen Persönlichkeit und kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Wirken auf andere“.

- Frage: Inwieweit wirken diese Impulse auf Ihr heutiges berufliches Wirken nach?
 - M1: „Ich fühle mich bewusster über mich selbst und die inneren Kräfte, die mich bewegen. In der Kommunikation mit meinen Kollegen empfinde ich auch ein ähnliches Bewusstsein“.
 - M2: „Ich habe mich beruflich komplett verändert“.
 - M3: „Mit den Gesprächen habe ich unter anderem evaluieren können, welcher Studienstandort für mich der richtige ist“.
 - M4: „Ich hinterfrage meine Promotion noch mehr. Aber ich bin auch zuversichtlicher, dass ich etwas in der Arbeitswelt finde, das zu mir passt“.
 - M5: „Ich bemühe mich, manche Ansätze für eine werteorientierte (anstelle einer rein ergebnisorientierten) Arbeit, vor allem bei der Führung und Anleitung anderer Mitarbeiter, umzusetzen. Ich nehme meine Eigenarten (Stärken und Schwächen) deutlicher wahr und kann persönliche und berufliche Erfolge und Misserfolge nicht selten auf diese zurückführen. An den Defiziten arbeite ich bewusster als das ohne eine treffende und offene Außeneinschätzung möglich gewesen wäre“.
- Frage: Hat das RFC Mentoren-Programm Ihren beruflichen Weg beeinflusst? Wenn ja, wie?
 - M2: „Ja, das hat es – aber nur insofern, als dass Gedanken und Überlegungen, die ohnehin in mir vorhanden sind, auch zugelassen werden“.
 - M5: „Das RFC-Mentoren-Programm hat nicht so sehr die beruflichen Schritte, die ich genommen habe, verändert; es wirkt aber in meiner täglichen Arbeit nach, weil ich versuche, im Umgang mit anderen die für mich typischen (erkannten) Fehler zu vermeiden und Stärken auszuspielen“.
- Frage: Welches sind die drei wichtigsten Werte, die für Sie aus dem RFC Mentoren-Programm „nachklingen“?
 - M1: „Integrität/Ausgeglichenheit, Soziales Engagement, Selbstmotivation mit eigener innerer Kraft“.
 - M2: „Gelassenheit, Stärken einbringen – nicht die Schwächen“.
 - M3: „Neutralität, Intimität, Vertrauen“.
 - M5: „Verantwortungsbewusstsein, Erfolg langfristig und anhand von nachhaltigen Ergebnissen zu messen, Mitarbeiter und Kollegen stärker mit ihren persönlichen Besonderheiten, Stärken und Problemen (und weniger funktional) wahrzunehmen und einzuschätzen“.
- Frage: Sollten Ihrer Meinung nach beim RFC Mentoren-Programm auch Elemente/Methoden des Business Coaching eine Rolle spielen?
 - M3: „Auf jeden Fall. Ich fand es hilfreich, auf einer anderen analytischen Ebene Themen meines Lebens zu beleuchten. Das hat in der Betrachtung oft geholfen,

Emotionen etwas ausblenden, um sie an der richtigen Stelle gezielt und einzeln betrachten zu können und so ein differenziertes Ergebnis zu erreichen“.

- M4: „Das finde ich auch gut und wichtig, um die Person als Ganzes zu betrachten“.
- M5: „So, wie ich den Begriff verstehe, enthält er vor allem die Anleitung zum Hinterfragen der eigenen beruflichen Situation, der eigenen Ziele und zur realistischen Einschätzung der eigenen Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem soweit es hierbei um Selbstreflexion geht, sind Komponenten davon schon Teil des RFC-(Mentoren-)Programms. Berufliche Richtungsentscheidungen richtig und aus den richtigen Gründen zu treffen, ist eine wesentliche Voraussetzung nicht nur für professionellen Erfolg sondern vor allem für ein erfülltes Berufsleben und letztlich für persönliche Zufriedenheit. Schulen, Universitäten, Familien und Freunde bieten dabei nur bedingt Hilfestellung (und können dies auch nur sehr eingeschränkt). Diesen Aspekt im Rahmen des RFC weiter zu stärken, macht das Programm sicher noch wertvoller für die Stipendiaten“.
- Frage: Hat das RFC Mentoren-Programm eine Auswirkung darauf gehabt, dass Sie möglicher Weise die Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit in Erwägung gezogen haben oder ziehen?
- M3: „Ich für meinen Teil habe ein relativ hohes Interesse an einer freiberuflichen Tätigkeit. Ich muss für mich noch ein wenig abstecken, in welchen Feldern ich genau aktiv werden will und kann“.
- M5: „Eher nein, die Berufswahl Anwalt und damit die Tätigkeit als Freiberufler lag bei mir schon vor Beginn des RFC-Programms nahe. Während des RFC-Programms habe ich eher nochmal alternative Tätigkeiten in Erwägung gezogen, insbesondere welche, bei denen das Übernehmen von Führungsverantwortung stärker im Vordergrund steht als im Anwaltsberuf“.

33.5 Fazit

Cross Mentoring mit seinem „Tandem-Charakter“ für Mentor und Mentee hat aktuell noch keine erhebliche Bedeutung im Umfeld der Freien Berufe gewonnen. Gründe dafür sind der zulasten der fakturierbaren Stunden („billable hours“) gehende Zeiteinsatz, Bedenken wegen der Vertraulichkeitswahrung der Informationen oder die Befürchtung von Abwerbungen. Die besonderen Vorzüge von Cross Mentoring, die in einem organisationsübergreifenden Vergleich essenzieller Faktoren wie z. B. von unternehmenskulturellen Aspekten liegen, treten wegen der besonderen professionellen Ansprüche dieser Berufsgruppe in den Hintergrund. Die in diesem Beitrag vorgestellten aktuell praktizierten Cross Mentoring-Projekte aus dem Freiberuflerumfeld, zum einen ein Programm für Frauen als Nachwuchskräfte im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes und zum anderen ein Programm zur Förderung der Führungskompetenz bei Abschluss-Semestern verschiedener

Fachrichtungen von Universitäten in NRW, lassen aber erkennen, dass die Ansätze und Vorteile des Cross Mentoring durchaus auch auf dieses Berufsfeld übertragbar sind.

Literatur

1. Bayer, R. (2015). Cross Mentoring Programm der Region Bodensee-Oberschwaben. <http://www.ricarda-bayer.de/index.php/termine/aktuelle-termine-ansehen/106-informationen-veranstaltung-zum-5-cross-mentoring>. Zugegriffen: 22. März 2016.
2. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2013). Bericht der Bundesregierung zur Lage der Freien Berufe Drucksache 17/13074, 12. 04. 2013. <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197136.html>. Zugegriffen: 2. März 2016.
3. Dolff, A. (2006). *Mentoring*. München: Reinhardt-Verlag.
4. Ernst & Young LLP and Mentor (2015). The national mentoring partnership: Mentoring at the crossroads of education, business and community. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education_business_and_community/\\$FILE/1501-1385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education_business_and_community/$FILE/1501-1385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf). Zugegriffen: 21. März 2016.
5. Graser, K., Hermann, B. & Schwarz, C. (2012). Networking intellectual property. Mentoring. <http://www.women-in-ip.com/>. Zugegriffen: 1. März 2016.
6. Hies, M. (2016). E-fellows.net. Mentor-Mentee-Tandem bei Freshfields. Früh übt sich. <http://www.e-fellows.net/e-fellows.net-Stipendium/Vorteile-fuer-Stipendiaten/Mentoren/Mentoren-Tandems-im-Profil/Mentor-Mentee-Tandem-bei-Freshfields>. Zugegriffen: 15. März 2016.
7. Horkheimer, M. (1952). Rede zur Begrüßung der Erstsemester zu Beginn des Wintersemesters 1952/1953. In A. Dörpinghaus (Hrsg.) (2009), *Bildung – Plädoyer wider die Verdummung, Forschung & Lehre Supplement 9/2009*, S. 4.
8. Institut für Freie Berufe, Universität Erlangen (2014). http://ifb.uni-erlangen.de/wp-content/uploads/2015/12/Selbst-fb-brd-STRUK-2014_end.pdf. Zugegriffen: 1. März 2016.
9. Institut für Freie Berufe (2016). Zahlenmäßige Struktur der Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland zum 01.01.2015. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/XYZ/zahlenmaessige-struktur-der-selbststaendigen-in-den-freien-berufen-2014,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 10. März 2016.
10. Kayser, J. (2016). Nicht auf das Werkzeug – auf den Handwerker kommt es an. <http://www.rheinischesfuehrungscolleg.de/das-programm/konzept/>. Zugegriffen: 1. März 2016.
11. KPMG Training & Mentoring (2016). Fast Track Your Career. <http://www.kpmgcampus.com/why-kpmg/training-mentoring>. Zugegriffen: 10. März 2016.
12. Mathar, H. (2007). *Wie wir finden, was wir wollen. Historische und aktuelle Beiträge zur Zielfindung im Persönlichkeitscoaching*. Tübingen: DGVT.
13. Patentanwaltskammer. (2016). https://www.patentanwalt.de/files/pak/pdf/pa/ausbildung/14_12_Mehr_zur_Ausbildung.pdf. Zugegriffen: 1. März 2016
14. Radatz, S. (2013). *Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (Bd. 8). Wien: Verlag Systemisches Management.
15. Schlieper-Damrich, R., & Kipfelsberger, P. (2011). *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: ManagerSeminare.
16. Schwarz, C. (2012). Bessere Karrierechancen im IP Bereich: Women in IP unterstützt Berufseinsteigerinnen mit Mentoring Programm. <http://www.openpr.de/news/629262/Bessere-Karrierechancen-im-IP-Bereich-Women-in-IP-unterstuetzt-Berufseinsteigerinnen-mit-Mentoring-Programm.html>. Zugegriffen: 1. März 2016.
17. Stadelmann, M.(2014). Cross Mentoring Deutschland. <http://www.crossmentoring-deutschland.de/de/3/20120713110820/Tandemarbeit.html>. Zugegriffen: 11. März. 2016.

18. TaylorWessing and Temporal Tanja Consulting. The Next Generation Law Firm. <http://www.taylorwessing-karriere.com/uploads/media/Next-Generation-Law-Firm-Report-Germany.pdf>. Zugegriffen: 15. März 2016
19. Tenhaef, H. D., Littmann, D. & Niggemann, E. (2015). Cross Mentoring Fachkräfteentwicklung in technischen Unternehmen der Region OWL. <http://www.owl-maschinenbau.de/de/Projekte/CROSS-Mentoring.html>. Zugegriffen: 22. März 2016.
20. Thun, F.S. von, (2014). *Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt, Sonderausgabe.
21. Tigges-Mettenmeier, B. (2014). CrossMentoring OWL für weibliche Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Region. <http://www.crossmentoring-owl.de/>. Zugegriffen: 22. März 2016.
22. Vespermann, S. (2009). *Tandem-Coaching. Kooperative lösungsorientierte Kurzberatung zwischen Führungskräften. (Dissertation)* Dissertation, Tübingen.
23. Wegert, A. (2014). *Kritische Erfolgsfaktoren im Cross Mentoring*. Eine Längsschnittuntersuchung des Projektes MINT-Mentoring Plus in Ostwestfalen-Lippe, Masterarbeit an der Europäischen Fernhochschule Hamburg.
24. Zehrfeld, A. (2015). Internes Mentoring vs. Externes Mentoring. <http://www.perso-net.de/rkw/Cross-Mentoring>. Zugegriffen: 11. März 2016.

Über den Autor



Ralph Schippan ist Inhaber von Dr. Ralph Schippan Business Coach & Mentoring in Düsseldorf. Im Fokus seiner Tätigkeit als Coach stehen Freiberufler, insbesondere Patent- und Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Ingenieure. Schwerpunkte sind Begleitung bei der Karriereplanung und bei der Vorbereitung auf neue Berufssituationen. Nach dem Studium der Nachrichtentechnik promovierte er an der RWTH Aachen zum Dr.-Ing. Seine Berufserfahrung geht zurück auf eine wissenschaftliche Tätigkeit an der RWTH Aachen, eine industrielle Tätigkeit im Führungsnachwuchsprogramm der Robert Bosch GmbH Stuttgart und die langjährige freiberufliche Tätigkeit als Patentanwalt und Partner der Patent- und Rechtsanwälte COHAUSZ & FLORACK in Düsseldorf. Ralph Schippan qualifizierte sich über „CoachPro System“ bei Perspektivenwechsel GmbH in Augsburg zum Systemischen Business Coach.

Annette Mützel

Zusammenfassung

Die Idee des Netzwerks wurzelt im Wesentlichen in der Tatsache, dass die Foodservice-Branche für Frauen durchaus ein interessantes Berufsfeld darstellt, Frauen in Führungspositionen dort jedoch nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind. Ziel ist es, durch einen intensiven fachlichen Austausch und gezielte Förderprogramme und Angebote dazu beizutragen, dass mehr weibliche Beschäftigte den Sprung in das Management und die Führungspositionen schaffen.

34.1 Einführung

Frauen absolvieren heute ebenso häufig ein Studium und sind genauso hoch qualifiziert wie Männer. Dennoch sind sie in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft deutlich unterrepräsentiert. Das ergab eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus dem Jahr 2010. So ist es wenig verwunderlich, dass das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in Politik und gesellschaftlicher Öffentlichkeit stark diskutiert wird. Allmählich erkennen nun auch Wirtschaftsunternehmen, dass ein höherer Anteil weiblicher Führungskräfte für einen langfristigen Unternehmenserfolg entscheidend ist.

Obwohl genauso viele Frauen wie Männer erwerbstätig sind, spiegelt sich diese Gleichverteilung der Geschlechter nicht in leitenden Positionen wider. Dort haben Frauen noch immer Seltenheitswert. Dabei unterstreichen wissenschaftliche Studien die Bedeutung

A. Mützel (✉)
Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: info@foodservicesolutions.de

von Frauen in Führungspositionen für den Erfolg eines Unternehmens. Wenn Frauen und Männer in den Führungspositionen der Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten wären, würde dies ein deutliches Wirtschaftswachstum schaffen, so ein aktueller Bericht der Europäischen Kommission aus diesem Jahr. Ob gesetzliche Regelungen wie die Einführung einer Frauenquote oder transparente Selbstverpflichtungen mit freiwilligem, appellativem Charakter – um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen, diskutieren Politik und Wirtschaft kontinuierlich über wirksame Maßnahmen, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Neben den Bemühungen von Politik und Wirtschaft kann auch jede einzelne Frau etwas tun. Eine bedeutende Rolle spielen dabei Netzwerke, die den beruflichen Weg nach oben erheblich erleichtern können. Unser Netzwerk von und für Frauen aus der professionellen Gastronomie, Hotellerie und Ernährungswirtschaft setzt genau dort an. Es versteht sich als Plattform für den Austausch von Erfahrungen, Kontakten und Informationen.

34.2 Unsere Aussage

„Die Ernährungswirtschaft ist für viele Frauen ein äußerst interessantes Berufsfeld. Frauen sind jedoch auch hier in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Unseren Mitgliedern im Frauennetzwerk-FOODSERVICE geht es vor allem darum, etwas zu bewegen und nicht nur darüber zu reden. Um dies zu erreichen, werden gezielt Projekte in Angriff genommen.“

Den Aktiven des Netzwerks geht es in erster Linie darum:

1. Frauen in Führungspositionen zu stärken und zu fördern, ihnen Perspektiven aufzuzeigen und sie bei ihrer Karriereplanung zu unterstützen.
2. den Frauenanteil im mittleren und Topmanagement in den teilnehmenden Unternehmen des Netzwerks zu erhöhen.
3. die Mitglieder des Netzwerks als Botschafterinnen einzusetzen, die den aufstrebenden Managerinnen als Vorbilder dienen und die Begeisterung für die Branche auch über die Grenzen des Netzwerks hinaus tragen.
4. Themen, die für weibliche Führungskräfte von Relevanz sind, zu identifizieren, zu adressieren und durch intensive Diskussionen Lösungsansätze für beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Karriere zu entwickeln.
5. ein Zeichen in der Ernährungswirtschaft zu setzen, das Netzwerk innerhalb dieser Branche zu etablieren und darüber hinaus für Netzwerke anderer Industriebereiche ein Vorbild zu sein.
6. innerhalb des Netzwerks vertrauensvoll und offen miteinander umzugehen, sich gegenseitig zu unterstützen und persönlich und fachlich auszutauschen.

Unser Motto ist von Anfang an: *Miteinander füreinander*

34.3 Erfolgreiche Frauen aus Führungspositionen als Vorbild

Von Anfang an wollten wir, das Frauennetzwerk-FOODSERVICE, kein theoretisches Konstrukt sein, sondern eine aktive Initiative. Durch mehrere Treffen im Jahr und einen intensiven fachlichen Austausch und gegenseitige Unterstützung wollen wir dazu beizutragen, dass mehr Frauen den Sprung ins Management und in die Führungsebene schaffen und sich dies auch trauen.

Aber wie kann man noch gezielter arbeiten und etwas bewegen? Und vor allen Dingen: Wie können wir den Nachwuchs fordern und fördern?

In verschiedenen Gesprächen zeigte sich, dass besonders junge Frauen keinerlei Interesse an einem Netzwerk oder einem Austausch hatten. Sie waren davon überzeugt, auch allein und ohne Unterstützung Karriere machen zu können. Erst in einem gewissen Alter wird vielen Frauen bewusst, dass der Weg nach oben doch schwieriger und härter ist als gedacht.

34.4 Cross Mentoring-Programm

Aus diesem Grund ist eine konkrete Initiative und eines der Kernprojekte des Netzwerks seit einigen Jahren ein Cross Mentoring-Programm, in dem jeweils eine erfahrene Managerin die persönliche und fachliche Entwicklung einer jüngeren Nachwuchskollegin begleitet. Dabei findet das Programm unternehmensübergreifend statt – mit Frauen aus verschiedenen Sparten der Branche. Dies zeichnet auch die Einzigartigkeit des Cross Mentoring-Programms sowie des Netzwerks insgesamt aus.

Mit dem Cross Mentoring-Programm werden praktische Hilfen angeboten. Hier bekommen junge weibliche Nachwuchskräfte von erfahrenen Frauen firmenübergreifend Beratung und Hilfestellung auf ihrem Karriereweg. Aber auch bei der Erweiterung von nötigen Kompetenzen für Führungspositionen sowie beim Ausbau ihres persönlichen Netzwerks werden sie unterstützt.

Das erste Cross Mentoring-Programm wurde 2012 gestartet und erfolgreich abgeschlossen. Ich selbst war eine von sieben erfahrenen Managerinnen, die die Aufgabe übernahmen, je einer jungen weiblichen Nachwuchskraft 15 Monate lang als Mentorin zur Seite zu stehen. Das Besondere: Die Frauen arbeiteten in unterschiedlichen Unternehmen, was der jeweiligen Mentorin einen objektiven, neutralen Blick auf die Situation ihrer Mentee erlaubte.

Mit unserem Cross Mentoring-Programm werden junge weibliche Nachwuchskräfte von erfahrenen Frauen firmenübergreifend beraten. Eine Mentoringphase dauert in der Regel 15 Monate. Ein Erfolgsrezept!

34.5 Vorteile vom Cross Mentoring

Da keine hierarchische Verbindung und dadurch keine Abhängigkeit zwischen Mentorin und Mentee besteht, entwickelt sich meist sehr schnell ein gutes Vertrauensverhältnis.

Beide, Mentorin und Mentee, erhalten neue Impulse und Eindrücke aus der Kultur eines anderen Unternehmens.

Im Fokus des Programms: weibliche Kompetenzen und Fähigkeiten fördern, Frauennetzwerke aufbauen, frauenspezifische Themen besprechen. Die Tandems treffen sich mindestens einmal im Quartal. Die Mentee profitiert dabei vom Erfahrungsschatz der Mentorin in folgenden Bereichen:

- Unterstützung bei der Entwicklung realistischer Karriereziele und Umsetzung von Teilschritten
- Beratung bei der Entwicklung von Strategien zur Erreichung von Arbeitszielen
- kritisch-konstruktives Feedback
- Orientierung durch Gespräche über das Unternehmen, die Branche, berufliche Anforderungen
- Hilfestellung mit Kontakten, Netzwerken, Tipps etc.

34.6 Wie funktioniert Cross Mentoring in unserem Netzwerk in der Praxis?

34.6.1 Grundsätzliches

Das Frauennetzwerk-FOODSERVICE möchte die Karriereentwicklung in der Branche fördern und einen Beitrag dazu leisten, langfristig mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Das Netzwerk ist eine Plattform für Austausch und Netzworkebildung und will mit konkreten Maßnahmen Arbeitnehmerinnen qualifizieren und unterstützen. Eine gemeinsame Maßnahme ist das Cross Mentoring für weibliche Beschäftigte in leitenden Positionen, die in ihren Führungsaufgaben gestärkt und für weiterführende Aufgaben persönlich unterstützt werden sollen.

34.6.2 Die Aufgabe

Die Mentorin – eine Netzwerkkollegin mit einem hohen Erfahrungsschatz im Beruf begleitet eine junge, wenig erfahrene Person. Die Mentorin ist Beraterin und Förderin. Sie unterstützt die Mentee durch Ratschläge, Hinweise, Ideen und auch durch die Vermittlung von Kontakten und Ansprechpartnern aus ihrem eigenen Beziehungsnetzwerk.

Mentoring soll die Mentee darin unterstützen, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, zu entwickeln und gezielt zur Karriereplanung einzusetzen. Die Mentee profitiert vom Erfahrungsschatz der Mentorin und deren Feedback zu den eigenen beruflich-persönlichen Fragestellungen. Hauptziel ist die Weitergabe von Erfahrungswissen, das für die Mentee in ihrer persönlichen Karriereentwicklung hilfreich ist.

34.6.3 Nutzen von Mentoring

Vorteile für Mentees

- berufliche und persönliche Weiterentwicklung
- Erweiterung des beruflichen Netzwerks
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffizienz
- Erweiterung der Perspektive und des Wissens über verschiedene Funktionen
- Feedback der Mentorinnen zu konkreten beruflichen und persönlichen Fragestellungen
- Beratung zur beruflichen Entwicklung
- kritische Reflexion des eigenen Verhaltens und Auftretens
- Möglichkeit, einen neutralen Sparringspartner für kritische Situationen des beruflichen Alltags in Anspruch zu nehmen
- fachliche und überfachliche Anregung, konkrete Unterstützung von einer erfahrenen Führungskraft
- Einblick in die formellen und informellen Spielregeln

Vorteile für die Mentorin

- fördert die Selbstwahrnehmung
- Erweiterung des beruflichen Netzwerks
- neue Impulse durch die Begleitung einer Mentee
- Reflexion des eigenen Führungsverhaltens
- Zugewinn an Beratungs- und Begleitungserfahrung durch Einblick in die Führungserfahrungen junger Kolleginnen und neue Perspektiven
- Verbesserung der Kommunikations- und Gesprächskompetenzen

Da ich viel mit jungen Leuten zusammen bin und auch gerne meine gesammelten Erfahrungen weitergebe, bin ich mit großer Freude Mentorin. Es gibt mir die Gelegenheit, über die eigene persönliche und berufliche Entwicklung zu reflektieren, und gleichzeitig kann ich meine Beratungs- und Führungskompetenz weiterentwickeln. Durch den Austausch mit jungen Frauen aus anderen Unternehmen erhalte auch ich neue Impulse und Sichtweisen und bleibe aktuell.

34.6.4 Die verschiedenen Bausteine des Mentoring-Programms

34.6.4.1 Vorbereitung und Tandembildung

Jeweils eine Mentee und eine Mentorin bilden ein sogenanntes Tandem. Die Bildung von Tandems, also die Zuordnung von Mentor und Mentee, ist das sogenannte Matching.

In Vorbereitung auf das Mentoring wird definiert, wer aus dem Kreis des Netzwerks als Mentorin zur Verfügung steht und wer aus den beteiligten Unternehmen als Mentee infrage kommt. Die Mentees sollten sich aus dem Kreis der Führungskräfte in den Unternehmen rekrutieren und als Talente für weiterführende Karriereschritte gesehen werden.

Eine Grundvoraussetzung ist: Die Mentee soll keine Berufseinsteigerin, sondern eine Kandidatin mit einem Entwicklungspotenzial und starker Motivation zum Wechsel in eine Führungsrolle sein.

Es muss gewährleistet sein, dass zeitliche und örtliche Flexibilität vorhanden ist, um an allen Programmbausteinen des X-Mentorings teilzunehmen.

Für den Matching-Prozess haben alle Mentorinnen einen Fragebogen und ein Profilformular ausgefüllt. Sämtliche Profile kamen in ein „gebündeltes Buch“. Nun dürfen die Mentees drei Präferenzen aussprechen. Alle Mentorinnen teilen dann die Mentees anhand der Profile und der persönlichen Kenntnisse zu. Es wird gemeinsam diskutiert und geprüft, welche Mentorin und welche Mentee als Tandem zusammenpassen und ob das Mentoring Erfolg versprechend ist. Natürlich müssen auch die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen berücksichtigt werden.

34.6.4.2 Schulung der Mentorinnen

Zur Vorbereitung auf den Mentoring-Prozess wurden alle Mentorinnen in einem eintägigen Seminar in der neuen Rolle geschult. Das Seminar wurde von einer spezialisierten Trainerin durchgeführt.

Wichtig war, den Unterschied zwischen Training, Coaching und Mentoring zu erfahren und diesen dann auch zu „leben“.

34.6.4.3 Kick-off-Veranstaltung

Dies war der Auftakt zu unserem X-Mentoring-Programm in einer interaktiven Kennenlernrunde.

Themen der Kick-off-Veranstaltung waren unter anderem:

- Interaktive Kennenlernrunde für Mentorinnen und Mentees
- Storytelling – eine erfahrene Führungsfrau berichtet von ihrem Weg
- Vorstellung des Programms, der Bausteine, Questions & Answers
- Bekanntgabe der X-Mentoring-Tandems
- Start der Tandemarbeit und Zielfindungsgespräche der jeweiligen Tandems
- Gemeinsame Abendveranstaltung

34.6.4.4 Mentee-Schulung

- Was ist Mentoring? Was ist X-Mentoring? Abgrenzung zum Coaching
- Ein guter Mentor vs. einen „schlechten“ Mentor
- Die Rolle der Mentee
- Q & A Mentees
- Erwartungen der Mentees
- Vernetzung
- Vorstellung Mentee-Projektauftrag

34.6.4.5 Erste Tandemarbeit

Unsere Tandemarbeit läuft über den kompletten 15-monatigen Programmzeitrahmen. Mentorin und Mentee, haben zum Start konkrete Zielsetzungen, die im Fokus der Treffen stehen (feste Systematik, sodass die Treffen nicht durch tagesaktuelle Themen dominiert werden).

Am Tag eins habe ich meiner Mentee ein hübsches Logbuch geschenkt, da ich das Führen eines Mentoring-Tagebuchs für sinnvoll halte (beidseitig). Bei diesem ersten Treffen haben wir die Frequenz der Treffen festgelegt und andere Formen der Kommunikation wie Skype oder Telefonate geplant.

34.6.4.6 Shadowing-Tag

- Die Mentee begleitet die Mentorin an einem Arbeitstag in ihrem Aktionsradius.
- Einblicke in den Führungsalltag der Mentorin
- Echte Termine, echte Interaktionen
- Themenvielfalt, Entscheidungsfindung, praktische Herausforderungen erleben
- Neue Kontakte knüpfen
- Zeitliche Flexibilität während der 15 Monate ist von der Mentorin einzuplanen.

An diesem Tag habe ich meine Mentee zu geschäftlichen Terminen mitgenommen. Auf diese Weise lernte meine Mentee mehr über meinen Verantwortungsbereich, meine Art der Kommunikation und Arbeitsweise kennen. Im Anschluss haben wir uns über Gelerntes ausgetauscht.

34.6.4.7 Persönliche Treffen

Ich habe versucht, meine Mentee einmal im Monat zu treffen; wichtig war mir, dass dieser Termin immer gut im Voraus geplant war.

Bei unserer ersten Verabredung hatten wir uns die Zeit genommen, um über die „Erwartungen“ meiner Mentee zu sprechen und bereits Themen, die sie berühren und beschäftigen, zu listen. Das waren Themen/Fragen wie „Nervosität vor einem Vortrag“ oder „Wie führe ich Kritikgespräche?“, „Wie setze ich mich bei meinen Kollegen durch?“, „Wie gehe ich souverän mit Kritik um?“, „Wie kann ich meinen Tag besser planen?“.

Jedes Mal wurde eine Agenda aufgestellt und ich war gut vorbereitet. Für mich ist dieser Punkt wesentlich, denn sonst geraten diese Treffen leicht in eine „Plauderei“ und ich habe den Anspruch, als Mentorin professionell zu arbeiten. Natürlich ist auch Zeit für ein persönliches Update, denn nur so erfahre ich, was meine Mentee wirklich belastet und beschäftigt.

Unsere gemeinschaftlich erarbeiteten Lösungen, Ideen und Fragen wurden mit Scribbles, Text, Layouts sowie Fotos in unserem „Logbuch“ dokumentiert. Auch die Aufgaben für den nächsten Termin wurden so festgehalten.

Meine Mentee verriet mir bei einem späteren Treffen, dass sie auch heute noch manchmal in dieses Logbuch schaut.

34.6.4.8 Karriereanker Workshop

Dieser Workshop ist eine sehr intensive und persönliche Zusammenarbeit; ein unbedingtes Vertrauen zueinander muss vorhanden sein.

Basis ist die Reflexion der persönlichen Karriereorientierung nach dem Modell von Edgar Schein. Diese Karriereorientierung und Historie werden mit entscheidenden Wechseln und Meilensteinen visualisiert.

Der Umgang mit Veränderungen wird analysiert, die jeweiligen Muster erkannt. In den individuellen, sehr persönlichen Beratungsgesprächen wird darauf eingegangen und mit Unterstützung der Mentorin werden Laufbahnziele erarbeitet.

34.6.4.9 Einladung zum Branchenkongress

Die Mentees wurden zu einem Branchenkongress eingeladen und erhielten somit wertvolle Insights aus der Wirtschaftssparte. Aber auch das eigene Netzwerk konnte auf diesem Kongress erweitert werden. Es entstanden viele neue interessante Kontakte mit Teilnehmern, Gastgeber, anderen Mentees und Mentorinnen.

34.6.4.10 Mentee-Projekt

Unsere Bedingungen und Ziele:

- Projektthema mit hoher Relevanz für das Frauennetzwerk-FOODSERVICE
- Erwerb bzw. Vertiefung von Projektmanagement-Know-how
- Organisation der Arbeit als Projektteam (Projektrollen, -planung, -steuerung, -realisierung, -präsentation)
- Recherche, Ableitungen, Konzeption, Empfehlungen
- Interaktion, Kommunikation und Vernetzung im Mentee-Team

Dieser Baustein ist sehr wichtig, da durch diese Projektarbeit die Vernetzung der Mentees untereinander im Fokus steht. Viele junge Frauen halten „Netzwerken“ heute für unbedeutend. Es herrscht die Meinung vor, dass man auch ohne Netzwerke im Leben und in der Karriere weiterkommt. Diese Ansicht ändert sich erst mit zunehmendem Alter. Als Tatsache ist dies durch interne Interviews belegt.

Unser Projektthema für die letzte Mentee-Gruppe war „Wiedereinstieg in eine Führungsposition nach der Elternzeit“. Unsere Mentees trafen sich nach anfänglichen Schwierigkeiten mehrmals und mithilfe einer unserer Netzwerkkolleginnen als Koordinatorin. Am Tag der Abschlussveranstaltung präsentierten uns die Nachwuchskräfte ein hervorragendes, sehr detailliertes und praktikables Ergebnis ihres Mentee-Projektes.

34.6.4.11 Abschlussveranstaltung

- Präsentation der Arbeitsergebnisse des Mentee-Projektes
- Lessons Learned
- Offizielle Beendigung der Tandemarbeit
- Übergabe der X-Mentoring-Teilnehmerzertifikate
- Gemeinsames Abschlussevent

34.7 Feedback der Mentees

Durch den guten und offenen Austausch mit meiner Mentorin habe ich ein größeres Selbstbewusstsein erlangt, es hat mich gestärkt und mir neue Wege für größere Herausforderungen aufgezeigt.

Während dieser Zeit habe ich mein Netzwerk aktiv ausgebaut – aus eigener Kraft und auch über meine Mentorin.

Ich habe viel über mich gelernt, über meine Stärken und welches Ziel ich beruflich und privat habe.

Nun weiß ich, dass ich nicht allein bin; auch andere Frauen haben ähnliche Herausforderungen und gleiche Situationen.

Über die Autorin



Annette Mützel Inhaberin und Geschäftsführerin von foodservice solutions

Annette Mützel führt mit ihrem Partner James Bola die Konzeptagentur und Unternehmensberatung foodservice solutions in Wiesbaden. Foodservice solutions ist Spezialist für Markenbildung und Markenpflege in der professionellen Gastronomie.

Nach Positionen im Topmanagement bei Nordsee, Burger King und IKEA kann Annette Mützel heute u. a. LS travel retail, IKEA International, IKEA Centres Group, Fraport, Kinopolis zu ihren Kunden zählen. Aber auch individuelle, kleine gastronomische Betriebe, Bäckereien und Modehäuser mit Gastronomie gehören zu den Kunden.

Foodservice solutions konzipiert neue Konzepte und optimiert – nach einer sorgfältigen Analyse – bestehende Konzepte.

Des Weiteren führt foodservice solutions zielgruppenorientierte Workshops zum Thema „Branding“ durch. Auch Trend-Tours inklusive Trend-Workshops in den verschiedensten Städten werden von foodservice solutions organisiert.

Seit 2011 ist Annette Mützel an der „Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart“ Dozentin für das Fach „Ernährung und Food-Trends“.

Annette Mützel ist Vorstandsvorsitzende des „Frauennetzwerk-Foodservice Deutschland“.

Cross Mentoring für qualifizierte Zuwanderer und Key-Player Hamburger Unternehmen – Ein Praxisbeispiel zur Entwicklung einer nachhaltigen Integrationskultur

35

Yukiko Elisabeth Kobayashi und Alexa-Andrea Drichelt

Zusammenfassung

Das Cross Mentoring-Programm des ImpactDOCK Hamburg zielt auf eine nachhaltige Integration von Zuwanderern in die Arbeitswelt – dabei sind drei Erfolgsfaktoren entscheidend: 1. zeitlich überdauernde 1:1-Kontakte zwischen qualifizierten Zuwanderern und Key-Playern Hamburger Unternehmen, die fachlich und menschlich sorgfältig „gematched“ sind, 2. WIN-WIN-Situation: Mentor und Mentee arbeiten über die Dauer von einem Jahr an einer business-relevanten Fragestellung, zu der der Mentee fachlich, kulturell oder persönlich beiträgt – das Unternehmen profitiert business-wise und der Mentee entwickelt sich sehr schnell „on-the-job“, (fach-)sprachlich und wächst auf dem Weg in die jeweilige Unternehmenskultur hinein, 3. im Rahmen der tragfähigen menschlichen Beziehung zwischen Mentor und Mentee erfährt der Mentee menschliche und professionelle Wertschätzung, die wiederum seine Leistungsbebereitschaft, sein Commitment und seine Zukunftsorientierung stärkt (siehe Abb. 35.1). „Mit wenig Aufwand kann hier eine große Wirkung erzielt werden“, so Yukiko Elisabeth Kobayashi & Alexa Drichelt (Geschäftsführerinnen ImpactDOCK Hamburg).

Y.E. Kobayashi (✉) · A.-A. Drichelt
Hamburg, Deutschland
E-Mail: yuki@impactdock.de

A.-A. Drichelt
E-Mail: alexa@impactdock.de

Abb. 35.1 Ulrike Fohr, Hoteldirektorin The George, Hamburg & Kawa Khalaf, Agraringenieur aus Amouda, Syrien



35.1 Einleitung

Das ImpactDOCK Hamburg ist ein Inkubator für Business-Ideen: Ziel ist es, profitable Geschäftsideen zu entwickeln, die an den Megatrends der Gegenwart ansetzen und Hamburgs Unternehmen sowie die Stadt Hamburg zukunftsfähiger & erfolgreicher machen. Herzstück ist dabei ein hochdiverses Netzwerk aus Hamburgerinnen und Hamburgern mit vollkommen unterschiedlichen Hintergründen – Vertreter/innen Hamburger Corporates, der Unis, der Stadt, Freiberufler, Start-ups, Entrepreneure, etc. – lauter Menschen, die sich im Alltag nie begegnen würden und die hier im Rahmen von Events und Workshops aufeinandertreffen und gemeinsam Ideen entwickeln.

Der thematische Schwerpunkt liegt derzeit auf der Entwicklung von Geschäftsideen, die Hamburg als Stadt mit einer nachhaltigen Integrationskultur weiterentwickeln und positionieren. Dabei geht es insbesondere darum, die Potenziale der Menschen, die aus aller Welt nach Hamburg kommen, sicht- und erfahrbar zu machen und – im besten Sinne – auch nutzbar. Zuwanderung als Bereicherung und Wachstumsfaktor für die Stadt und ihre Unternehmen! (siehe Abb. 35.1).

35.2 Relevanz

Die deutsche Volkswirtschaft kann in vielerlei Hinsicht von der aktuellen Zuwanderung profitieren – eine Studie der Deutsche Bank Research (Flüchtlingszustrom: eine Chance für Deutschland, November 2015) benennt die Potenziale [1], so z. B.:

Die Flüchtlinge sind eine Chance für das alternde Deutschland (siehe Abb. 35.2), in dem Arbeitskräfte knapp werden und die wirtschaftliche Dynamik zu erodieren droht. Ohne Zuwanderung würde das Wirtschaftswachstum in den nächsten 10 Jahren von derzeit im Schnitt etwa 1 1/2 % auf nur noch 1/2 % p. a. fallen. Die Stabilität der sozialen Sicherungssysteme, insb. das umlagefinanzierte Rentensystem, würde auf die Probe gestellt.

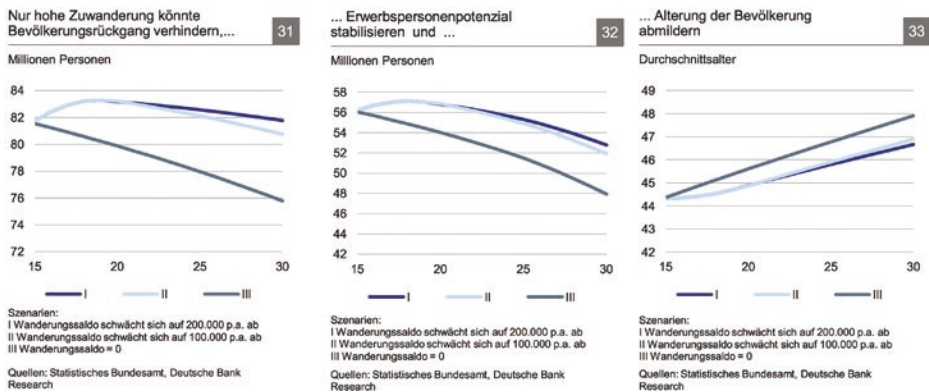


Abb. 35.2 Flüchtlingszustrom: Eine Chance für Deutschland. (Statistisches Bundesamt)

Die Herkulesaufgabe der Integration der Flüchtlinge muss als Zukunftsinvestition begriffen werden. Die Flüchtlinge sind jung; der Anteil der unter 18-Jährigen liegt bei 30 %. Das Qualifikationsprofil dürfte u-förmig sein, also relativ hohe Anteile sowohl besser qualifizierter als auch weniger gut qualifizierter Personen aufweisen. Vermittlung von Sprachkenntnissen und Bereitstellung von Kapazitäten in Schulen und Ausbildungseinrichtungen müssen neben der Versorgung der Flüchtlinge mit Wohnraum und Gesundheitsdiensten rasch und nachhaltig sichergestellt werden.

Ein Gelingen der Integration bietet in einem Win-win-Szenario Deutschland die Chance, seine Position als wirtschaftliches Powerhouse Europas zu festigen. Deutschland könnte als Einwanderungsland deutlich an Attraktivität gewinnen – noch wichtiger: die dazu notwendigen Veränderungen können der Gesellschaft, in der die Bewahrung des Status quo immer mehr zum Leitmotiv wird, neue Dynamik für die nächsten Dekaden verschaffen. Eine anhaltend hohe Nettozuwanderung dämpft den demografisch bedingten Rückgang der Trendwachstumsrate deutlich. Anstatt sich der Stagnation zu nähern, könnte das Trendwachstum auch in 10 bis 15 Jahren noch 1 % betragen. Davon profitieren auch Sozialsysteme.

35.3 Methodik

Um eine Maßnahme zu entwickeln, die sinnvoll an den Bedürfnissen der Zuwanderer ansetzt, beschlossen wir zunächst, unmittelbar in Kontakt mit Zuwanderern zu gehen und eine gemeinsame Produktentwicklung zu initiieren.

Den Auftakt bildete ein Koch-Event auf St. Pauli (siehe Abb. 35.3), in dessen Rahmen wir mit Vertreter/innen unseres Netzwerks und Zuwanderern aus Syrien, dem Iran, Irak, Afghanistan und Nigeria in kunterbunten Kochgruppen kochten und speisten. Da kamen dann z. B. im „Hühnchen-Team“ ein iranischer Koch, ein nigerianischer Ingenieur und

Abb. 35.3 Koch-Event –
ImpactDOCK Hamburg



ein syrischer Arzt mit einer Hamburger Journalistin, einem Familienunternehmer, einer Konzern-Führungskraft und der Leiterin einer Studenteninitiative in's Gespräch.

Was sehr schnell deutlich wurde: wir schälten, schnippelten und rührten mit Menschen, die über Qualifikationen verfügen, die wir allesamt benötigen und suchen – vom Arzt bis hin zur Altenpflegerin – lauter Berufsgruppen, in denen wir z. T. sogar dringend Nachwuchs suchen.

Gefragt nach ihren zentralen Bedürfnissen, nannten uns die Zuwanderer zwei Wünsche:

- 1:1-Kontakte zu Hamburgern – und zwar zeitlich überdauernde, keine flüchtigen Kontakte (wie z. B. im Rahmen von einmaligen Freizeitaktivitäten mit Ehrenamtlichen in ihren Unterkünften) – am besten zu Menschen „mitten in der Hamburger Arbeitswelt“
- so schnell wie möglich anfangen zu arbeiten, um finanziell unabhängig werden zu können

Auf Grundlage dieses Koch-Events entstand dann sehr schnell die Idee, ein Cross Mentoring-Programm zu entwickeln, in dessen Rahmen wir genau diesen Bedürfnissen Rechnung tragen und gleichzeitig die Potenziale der Zuwanderer für Hamburger Unternehmen erschließen und „nutzbar“ machen.

Im Cross Mentoring des ImpactDOCK Hamburg begegnen sich nun qualifizierte Zuwanderer (Mentees) und Key-Player Hamburger Unternehmen (Mentorinnen/Mentoren) – im Rahmen eines einjährigen Prozesses, in dessen Rahmen Mentor & Mentee an einer business-relevanten Fragestellung arbeiten, zu der die/der Mentee fachlich/kulturell/persönlich beiträgt.

Win-Win

Aus Sicht der beteiligten Unternehmen gibt es verschiedene Nutzenperspektiven:

- die/der Mentee trägt mit seinem fachlichen Hintergrund zu einer business-relevanten Fragestellung bei, z. B.
 - hilft er dem Unternehmen, sich zukünftige Märkte zu erschließen (z. B. bei Außenhandelsunternehmen, für die Länder im arabischen Kulturraum interessante, potenzielle Wirtschaftspartner darstellen)
 - hat er einen fachlichen Hintergrund, der dem Unternehmen nützt (z. B. als IT-Ingenieur, der dem Unternehmen bei der Digitalisierung von Prozessen helfen kann)
- die/der Mentee könnte ein zukünftiger Mitarbeiter werden (Stichwort: Fachkräftemangel) – im Rahmen des Cross Mentoring kann sie/er sich „on-the-job“ einarbeiten
- das Unternehmen möchte sich als ernst zu nehmender CSR-Player positionieren und damit positiven Einfluss auf sein Employer Branding nehmen
- zusätzlich: hochinteressante Quer-Vernetzung mit Key-Playern unterschiedlichster Hamburger Unternehmen und Organisationen

Aus Sicht der Mentees gibt es ebenfalls mehrere Nutzenperspektiven:

- durch den zeitlich überdauernden 1:1-Kontakt in der für die/den Mentee fachlich passenden Arbeitsumgebung findet eine beschleunigte und zugleich nachhaltige fachliche, sprachliche und persönliche Entwicklung statt
- die/der Mentee erhält über den Kontakt zu ihrer/seinem Mentor/in hinaus weitere für sie/ihn relevante Kontakte
- die/der Mentee erhält schnell und substanziell einen Einblick in die Arbeits- und Lebenskultur in Deutschland

Prozessverlauf

- für die/den Key-Player startet der Prozess mit einem intensiven Kennenlerngespräch, in dessen Rahmen wir u. a. die mögliche thematische Zielsetzung für das Cross Mentoring herausarbeiten sowie das Suchprofil für die/den potenziellen Mentee
- maßgeschneidertes fachliches und persönliches Matching mit einer/einem passenden Zuwanderer
- Kick-off-Event mit allen Mentorinnen/Mentoren und Mentees – Einführung in den Cross Mentoring-Prozess und „Starthilfe“
- Beratung & Begleitung des Prozesses über das Jahr hinweg
- Teilnahme an zwei Milestone-Workshops
- Get-Together und Vernetzungsevents (freiwillig)
- Abschlussevent ein Jahr nach Kick-off

Unternehmen, die bis dato (Februar 2017) teilnehmen

OTTO, Hamburg Port Authority, ECE, GLS-Bank, The George, ZytoService, Thalia Theater, brandeins, DESY, HafenCity Universität, Indivumed, XING, die FRÖBEL-Gruppe, Biesterfeld, Ministry, KRAHN, GGH Mullenlowe, Hüpeden, HackerSchool, Deloitte und Evers & Jung, Eurogate, Menzell & Döhle.

35.3.1 Gewinnung Unternehmen/ Mentoren

Viele Kontakte zu den beteiligten Unternehmen sind durch Kontakte aus unserem Netzwerk heraus entstanden, viele aber auch durch „Kalt-Akquise/Direktansprache“.

Was uns wichtig ist: eine hohe Diversität bei den beteiligten Unternehmen herzustellen – d. h. sowohl große Konzerne als auch kleine und mittelständische Unternehmen verschiedenster Branchen einzubeziehen, ebenso wie Start-ups, Organisationen aus dem Kulturbereich, der Wissenschaft sowie der Stadt.

Wir glauben, dass sich auf diese Weise eine nachhaltige positive Dynamik – über alle Silos hinweg – ergibt.

Zusätzlich gab es zu Beginn der Pilot-Generation eine Reihe von Presseartikeln, die weitere Unternehmen auf uns aufmerksam gemacht haben (so z. B. in der brandeins, der Wirtschaftswoche online, dem Hamburger Abendblatt).

Um geeignete Mentoren zu finden, suchen wir innerhalb der Unternehmen nach Key-Playern – damit meinen wir:

- Menschen mit einer hohen intrinsischen Motivation zu diesem Thema beizutragen
- Die gleichzeitig Top-Talente im Unternehmen sind und eine hohe Strahlkraft und „influence“ nach innen haben (Leuchtturmcharakter)

Oft sind es Geschäftsführer, manchmal aber auch junge Talente, Männer und Frauen sind gleichermaßen vertreten.

Sind die Mentoren nominiert, führen wir mit ihnen ausführliche Tiefeninterviews, auf deren Grundlage wir dann das fachliche und persönliche Matching mit einer/einem passenden Mentee vornehmen.

Und wir entwickeln im Dialog die business-relevante Fragestellung, die im Laufe des Cross Mentoring bearbeitet wird – sowie das detaillierte Suchprofil für eine/n passende/n Mentee.

35.3.2 Gewinnung Zuwanderer/ Mentees

Aufseiten der Mentees nehmen bis dato hauptsächlich qualifizierte Zuwanderer teil, d. h. Zuwanderer mit Hochschulabschluss und Berufserfahrung oder Zuwanderer, die erfahrene Fachkräfte sind.

Ein Netzwerk von Multiplikatoren versorgt uns fortlaufend mit Empfehlungen – darunter Deutschlehrer/innen, Durchführende von Integrationskursen, GIZ-Mitarbeiter/innen, Mitarbeiter/innen der JobCenter, etc.

Auf die Empfehlung aufsetzend führen wir mit allen Kandidaten aufwendige Potenzialgespräche, in deren Rahmen wir uns ein differenziertes Bild bzgl. des Potenzials, der Kompetenzen und der Attitude der Kandidaten machen – ergänzend arbeiten wir mit weiteren Referenzen.

Für die Durchführung der Gespräche und das Aggregieren der Daten haben wir – in Kooperation mit Studenten der Leuphana Universität – ein IT-Tool entwickelt, das wir derzeit gerade zu einer Plattform mit ergänzenden Funktionen ausbauen.

Das Sprachniveau der Mentees ist bei Start des Prozesses in der Regel bei mind. A2 (d. h., die/der Mentee kann sich bereits auf Deutsch verständigen) und es besteht eine Bleibeperspektive (Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung liegt vor).

35.4 Praxisbeispiele

35.4.1 Beispiel: Talentpipeline & Employer Branding/Corporate Social Responsibility, Zytoservice

- Talentpipeline: Bushra arbeitet sich in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens ein und hilft Unterrichtsmaterialien der unternehmenseigenen Akademie auf arabisch zu übersetzen, um so weiteren „pharmazeutischen“ Zuwanderern das Onboarding zu erleichtern (siehe Abb. 35.4)
- Ziel: Talentbindung/Recruiting & CSR/Employer Branding

Statement Bushra Alissa

„...Ich lerne jeden Tag neue Fachbegriffe, viel über die Herstellung der Produkte und neue Technologien... mein Arbeitsalltag in Syrien war sehr anders...und ich habe endlich Deutsche kennengelernt – vorher hatte ich keinen Kontakt zu Deutschen... jetzt kenne ich viele...“

Abb. 35.4 Pia Sundermann
(Leiterin Qualitätskontrolle) &
Bushra Alissa (Pharmazeutin)



Statement Pia Sundermann

‚...Besonders beeindruckt mich die Zuversicht, Motivation und Willensstärke, mit der sich meine Mentee in ihr neues Leben in Deutschland stürzt – und ich lerne immer mehr über die syrische Kultur.‘

35.4.2 Beispiel: Talentpipeline, Hamburg Port Authority

- Talentpipeline: Rami Horkos arbeitet sich in verschiedene Bereiche des Oberhafenamtes ein und ergänzt im Rahmen eines Praktikums in einer Hamburger Schiffahrtsgesellschaft seine Perspektive auf das Hamburger Hafengebiet und seinen Verkehr (siehe Abb. 35.5)
- Ziel: als Nautiker in Hamburg arbeiten zu können

Statement Rami Horkos

‚...ich arbeite mich umfassend ein und lerne dabei viel über die unterschiedlichen Arbeitswelten in Syrien und Deutschland... mein Mentor hat sehr früh alle – auch die fachlichen – Gespräche auf Deutsch mit mir geführt... jetzt spreche ich viel besser...‘

Statement Jörg Pollmann

‚... Seefahrt ist international, gleichwohl hatten wir bisher aber keinen Einblick in die Seefahrtsausbildung im Nahen Osten...Durch Rami haben wir einen Einblick in die persönliche Situation von Kollegen aus der Seeschifffahrt in Syrien bekommen, die weit über die in den Medien verfügbaren Informationen hinausgehen. Nicht zuletzt diese Einblicke haben uns in der Auffassung bestärkt, dass die Entscheidung zur Beteiligung am Programm richtig und sinnvoll ist...Im Kontakt und bei den Gesprächen werden auch kulturelle Unterschiede deutlich. Bei gegenseitigem Respekt vor der jeweiligen Kultur hat sich das aber nicht als Hemmnis sondern eher als Bereicherung dargestellt.‘

Abb. 35.5 Jörg Pollmann
(Hafenkapitän & Nautiker,
Leiter Oberhafenamt, HPA)
& Rami Horkos (1. Offizier &
Nautiker)



Abb. 35.6 Juliane Bossmann
(Kreditassistentin) & Ayham
Shapiah (Betriebswirt)



35.4.3 Beispiel: Neue Kundensegmente, GLS Bank

- Business Case: mit Hilfe ihres Mentees versucht sich die Bank neue Kundensegmente zu erschließen – gleichzeitig entwickeln Mentorin und Mentee ein Befähigungskonzept für Zuwanderer – für den Umgang mit deutschen Banken (siehe Abb. 35.6)
- Ziel: Zugang zu neuen Kundensegmenten, Befähigen von Zuwanderern im Umgang mit deutschen Banken

Statement Ayham Shapiah

„... ich hätte allein nie diesen Zugang zum Unternehmen gefunden.“

Statement Juliane Bossmann

„... mit Hilfe meines Mentees erschließe ich mir die Perspektive einer großen, potentiellen Kundengruppe für unsere Bank.“ ... und wir entwickeln gemeinsam Vorträge zum Thema „Umgang mit Banken, Kontoeröffnung und Vertragsmodalitäten“, die wir gemeinsam in Erstaufnahmen halten werden.

35.5 Ergebnisse

Bereits wenige Wochen nach Kick-off sehen wir bei allen Mentoring-Paaren große Fortschritte: Die 1:1-Kontakte – professionell und menschlich passend gematched – wirken wie ein Fast Track in puncto nachhaltiger Integration.

Es geht bei allen Dyaden rasant voran – die Mehrheit der Mentees arbeitet an business-relevanten Fragestellungen, an die Kennenlernphase schließen sich (wie intendiert) etliche Praktikumsverträge an und in vielen Fällen – da sind wir zuversichtlich – könnte am Ende des Mentoring-Jahres ein festes Arbeitsverhältnis stehen.

Es sind offenbar folgende Wirkfaktoren, die das Cross Mentoring erfolgreich machen und zu einer nachhaltigen Integration führen:

- unternehmerischer Nutzen/Mehrwert
- fachlich und menschlich passendes Matching = „Fasttrack-Entwicklung“ bei den Mentees
- 1:1-Kontakte vs. Standardisierter Approach = individuelle Zuwendung und Entwicklungswege
- longitudinaler Prozess über 1 Jahr = nachhaltige Entwicklung
- Key-Player bei den Unternehmen wirken als Multiplikatoren und positiv besetzte „Leuchttürme“ unternehmensintern
- wirksamer PR-Effekt für die beteiligten Unternehmen
- Spracherwerb wird enorm beschleunigt
- Community Building/Quervernetzung in der Stadt

Wesentliche Punkte, die zusätzlich immer wieder genannt werden:

- ohne das Programm hätten wir nie in dieser Passung zueinander gefunden
- für die Mentees: wir hätten ohne das gezielte Matching nie diesen passenden Zugang in die Unternehmen hinein gefunden
- eine Reihe von Mentees wird über den Einstieg „on-the-job“ hinaus zusätzlich studieren/sich weiterqualifizieren (oft haben die Mentoren hier Perspektiven mit eröffnet, Wege gemeinsam mit der/dem Mentee diskutiert und entwickelt)
- die Mentor-Mentee-Paare entfalten eine starke Wirkung in den teilnehmenden Unternehmen – besonders in puncto Offenheit und Toleranz
- bei vielen Mentor-Mentee-Paaren ist auch eine tiefe menschliche Verbundenheit entstanden

Und seitens der Mentoren wird immer wieder festgestellt: so ist eine gesunde, nachhaltige Integration machbar – so kann es gelingen!

35.6 Ausblick

In der am 12.4.2016 an den Start gegangenen Cross Mentoring-Generation verfolgen die verschiedenen Mentor-Mentee-Paare inspirierende und hochgradig nützliche Themenstellungen, so z. B.:

- die FRÖBEL-(KiTa-)Gruppe: Mentorin und Mentee entwickeln gemeinsam ein Befähigungskonzept für Hamburger Erzieher/innen für den Umgang mit Zuwanderer-Kindern und deren Eltern
- verschiedene Außenhandelsunternehmen, darunter Biesterfeld, Hüpeden und KRAHN, die sich mithilfe ihrer Mentees einen Zugang zu Märkten mit Zukunftspotenzial im arabischen Kulturraum erarbeiten wollen
- die HackerSchool – Mentor & Mentee werden zusammen einen „Enabling-Track“ für junge Programmierer (mit Zuwanderer-Hintergrund) entwickeln
- OTTO: eine Mentee (iranische (Innen-) Architektin) bringt – in Kollaboration mit ihrem Mentor und ihren Teamkolleginnen/-kollegen - ihren fachlichen und kulturellen Hintergrund in verschiedene Projekte zur Gebäuderevitalisierung ein – Ziel ist es, eine internationale und jüngere Zielgruppe von Arbeitnehmer/innen /Talenten anzusprechen
- evers & jung – der Mentor entwickelt mit seinem Mentee einen Befähigungstrack (digital & modular) für Entrepreneure mit Zuwanderer-Hintergrund – und gleichzeitig findet das Ganze „live“ statt – der Mentee wird als „role-model“ selbst ein Business aufbauen
- Indivumed – eine Mentee (Mikrobiologin mit einer Spezialisierung in Genomics) wurde nach nur 3 Monaten „on-the-job“ unbefristet übernommen

Lauter Projekte, in denen die Potenziale der Mentees tatsächlich sichtbar, erfahrbar und in bestem Sinne nutzbar werden!

Unser Cross Mentoring-Ansatz zeigt, dass nachhaltige Integration machbar ist – und das mit wenig Aufwand für die beteiligten Unternehmen. Darauf bauen wir auf!

Literatur

1. Folkerts-Landau, D. (2015). *Flüchtlingszustrom: Eine Chance für Deutschland*. Frankfurt a. M.: Deutsche Bank Research.

Über die Autorinnen



Yukiko Elisabeth Kobayashi wuchs in einem japanisch-deutschen Elternhaus auf und lernte auf diese Weise schon als Kind, dass man die Welt aus verschiedenen, z. T. gegensätzlichen Perspektiven betrachten kann – und dass dabei jede Perspektive in sich stimmig ist.

Nach dem Abitur absolvierte sie zunächst eine kaufmännische Ausbildung (nach dem Hamburger Modell) und studierte anschließend Psychologie mit den Schwerpunkten Entwicklungspsychologie, Interkulturelle und Klinische Psychologie. Sie schloss ihr Studium als Diplom-Psychologin ab.

Nach Abschluss ihres Studiums arbeitete sie zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität des Saarlandes – im Bereich der Interkulturellen Psychologie – in Forschung und Lehre.

Eine interessante Option bei der Lufthansa AG lockte Frau Kobayashi dann in den Führungskräfte-Trainingsbereich der Airline – Ausgangspunkt für eine 11 jährige Laufbahn, in der sie verschiedene HR-Bereiche leitete. Bei der AstraZeneca GmbH übernahm sie ab 2010 eine HR Bereichsleitung, als Direct Report zur Geschäftsleitung und verantwortete u. a. die Themen Business Transformation & HR-Strategy. Mit großer Leidenschaft betrieb sie die von ihr initiierte „Cultural Journey“ – einen Prozess der kulturellen Transformation, in den Mitarbeiter/innen „bottom up“ und „from within“ einbezogen waren – über funktionale und hierarchische Grenzen hinweg. Parallel durchlief sie eine Ausbildung an der London Business School (HR-Strategy in Transforming Organizations).

2014 entschloss sie sich, die AstraZeneca GmbH zu verlassen und das Impact DOCK Hamburg aufzubauen. Ihr war klar, dass sie weiterhin gern unternehmerisch denken und handeln möchte, dies aber in Verbindung mit gesellschaftlich relevanten Zielsetzungen. Frau Kobayashi ist Gründerin und Geschäftsführerin des ImpactDOCK Hamburg und im Besonderen verantwortlich für Business Strategie und -Development, Produktentwicklung, Vertrieb, Netzwerk und PR.



Alexa-Andrea Drichelt geb. Thorn, wuchs in Schleswig-Holstein mit drei Geschwistern innerhalb einer Großfamilie auf. Nach Auslandsaufenthalten in England, Amerika und Japan, zog es sie für ihr Studium nach London: Dort studierte sie Wirtschaft und Marketing mit dem Schwerpunkt Eventmanagement. Im Anschluss war sie acht Jahre lang im familieneigenen Unternehmen, dem Einzelhandelskaufhaus 1000 Töpfe, tätig. Dort war sie Hauptverantwortliche für die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie Einkauf verschiedener Hartwaren-sortimente.

Frau Drichelt hatte bei 1000 Töpfe bereits ab dem 24. Lebensjahr Führungsverantwortung für mehr als 100 Mitarbeiter, begleitete die Generationswechsel von zwei Prokuristen und vollzog mehrere Umstrukturierungen, sowie die Abwicklung der Betriebsaufgabe.

Nach Aufgabe des Traditionskaufhauses sammelte sie wertvolle Konzernenerfahrung bei der Tchibo GmbH. Sie war dort verantwortlich für das Handelsmarketing und die Sortimentsplanung der Wochenwelten für den Vertriebszweig des deutschen Lebensmittel-einzelhandels.

Ende 2014 las Frau Drichelt in dem Wirtschaftsmagazin brandeins ein Porträt über Yukiko Kobayashi und ihr Vorhaben der Gründung eines Impact Hubs in Hamburg. Die Verbindung von klassischem Unternehmertum, sinnhaltigen sozialem Engagement und strategischer Beratung machte Frau Drichelt sofort neugierig und fasziniert sie nach wie vor jeden Tag.

Frau Drichelt ist Gründerin und Geschäftsführerin des ImpactDOCK Hamburg und im Besonderen verantwortlich für Business Strategie und – Development, Marketing, Controlling, IT, Web-präsenz/New Media.