



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Familie



**Frauen in
Führungsverantwortung –
mit Mentoring zu mehr
Chancengerechtigkeit
im Beruf**

Dokumentation



Gefördert aus Mitteln
des Europäischen
Sozialfonds.

Inhaltsverzeichnis

„Frauen in Führungsverantwortung – mit Mentoring zu mehr Chancengerechtigkeit im Beruf“

Ziele und Rahmenbedingungen des Mentoring-Ideenwettbewerbs für Frauen in der Wirtschaft 6

Die Umsetzung:

Projekt: „Mit Mentoring zu neuer Chancengleichheit im Beruf“

Europarorat Wirtschaftsakademie GmbH Senftenberg 14

Interviews mit Mentoring-Tandems

„Für die Personalführung fit gemacht“ 17

Projekt: „Mentoring-Gründerinnen“

IHK-Projektgesellschaft mbH, Frankfurt (Oder) 20

Interviews mit Mentoring-Tandems

„Mit Selbstbewusstsein das eigene Unternehmen führen“ 23

Projekt: „Einstieg zum Aufstieg“

Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V., Berlin 26

Interviews mit Mentoring-Tandems

„Neue Rolle: Führungskraft“ 29

Begleitung und Qualitätssicherung durch die LASA GmbH Brandenburg 32

Ausblick 34

Erfolgsfaktoren für Mentoring in der Brandenburger Wirtschaft –

Evaluierungsergebnisse 35

Adressen und Literaturhinweise 43



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

bevor Odysseus nach Troja zog, vertraute er seinem Jugendfreund Mentor den Schutz seiner Familie an. Dieser sollte sich auch um die Erziehung seines Sohnes Telemach kümmern und ihn auf die künftige Rolle als König von Ithaka vorbereiten. Ein cleverer Schachzug – zumal die Göttin der Weisheit, Athene, in Gestalt des Mentor diese Aufgabe übernahm. Eine Frau bereitete einen Mann auf seine Führungsaufgaben vor! Was für ein Signal und welche Motivation für alle, die heute Ähnliches tun. Obwohl schon in der Antike die Nachwuchsförderung eher patriarchalisch geprägt war, zweifelte kaum jemand an den weiblichen Talenten und ihrem Willen zur Macht. Frauen herrschten und agierten mit großem Einfluss in der Götterwelt

So weit die Legende. Doch: Wo sind die starken Frauen heute? Wo in den Chefetagen von Wirtschaft und Politik? Wo in den Aufsichtsräten, als Unternehmerin oder als junge Führungskraft? Wer stärkt ihre Stärken? Wer sucht nicht nur aus Proporzgründen nach einer „leitenden Frau“ und schlägt sie dafür vor? Wer fördert sie gezielt auf einen Leitungsposten hin? In der Unternehmenskultur und als Wirtschaftsfaktor werden die weiblichen Talente und Fähigkeiten immer noch unterschätzt.

Natürlich: Grundgesetz und Länderverfassungen verbieten Benachteiligungen auf

grund des Geschlechts. Chancengleichheit für alle ist geltendes Recht. Aber ungleiche Chancen sind häufig nicht sichtbar. Es sind die ungeschriebenen Gesetze, die überlieferten Werte und Verhaltensweisen, die die Karrieren von Frauen behindern oder ganz verhindern. Frauen werden als Konsumentinnen akzeptiert, entscheiden aber nicht mit, was produziert wird. Wie viele Möglichkeiten gehen der Wirtschaft dadurch verloren! Hinzu kommt, dass Frauen mit Familien und Kindern eher als unternehmerisches Risiko gelten. Was für ein Trugschluss! Denn diese Frauen sind es gewohnt, einen unvorhersehbaren Alltag zu organisieren und zu koordinieren. Sie beweisen praktisch täglich Motivation, Flexibilität und Managementvermögen. Welch ein Angebot für Betriebe, diese Fähigkeiten gezielt für die Entwicklung ihrer Unternehmen zu nutzen! Doch selbst die Experten von Unternehmensberatungen blenden dieses Thema weitgehend noch aus. Kein Wunder, dass sich junge, gut ausgebildete Frauen anderweitig umsehen und wegziehen oder gar nicht erst Kinder bekommen. So verlieren wir künftige Fach- und Führungskräfte, obwohl wir uns dies nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung gar nicht leisten können.

Gründe genug, die Aufstiegschancen für Frauen gegenüber Männern zu verbessern. Deshalb hat das Land Brandenburg im Rahmen seiner Programme zur Förderung der

beruflichen Chancengleichheit ein Mentoring-Programm für Frauen in der Privatwirtschaft aufgelegt. Damit verfolgen wir ein doppeltes Ziel: Mit dem Ideenwettbewerb „Frauen in Führungsverantwortung – mit Mentoring zu mehr Chancengerechtigkeit im Beruf“ wurden drei Modellprojekte 16 Monate lang erfolgreich gefördert; hier wurden jeweils spezifische Mentoring-Ansätze für unterschiedliche Zielgruppen erprobt. Über die aktuelle Qualifizierung und Beratung der Pilotprojekte hinaus sollten Strukturen entstehen, die auch nach Projektende das Mentoring zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Frauen nachhaltig sichern. Erfolge sind greifbar: Im Mentoringprojekt der Europeanat Wirtschaftsakademie Senf-

tenberg haben z.B. Unternehmen vertraglich zugesichert, ihren am Mentoringprogramm beteiligten Mitarbeiterinnen den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen. In der IHK-Projektgesellschaft Frankfurt (Oder) waren Gründerinnen und Jungunternehmerinnen die Zielgruppe; denn gerade in der Konsolidierungsphase ist der Bedarf nach Beratung und Unterstützung groß. Einzelne Mentees aus diesem Projekt wollen nun selbst als Mentorin anderen behilflich sein. Für Hochschulabsolventinnen organisierte die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, Berlin sehr erfolgreich das Projekt „Einstieg zum Aufstieg“: Acht von zwölf Mentees erhielten noch während des Projekts bzw. unmittelbar da-

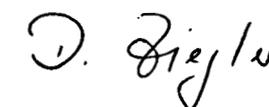
nach eine attraktive berufliche Perspektive. Insgesamt profitierten 52 Mentees von dem Programm. Mehr als 120 Unternehmen und 50 Mentorinnen und Mentoren, größtenteils aus der Wirtschaft, haben sich daran beteiligt. Darüber hinaus wirkten wichtige Kooperationspartner aus Unternehmen, Kammern, Universitäten, Hochschulen und Arbeitsagenturen in den Projektbeiräten mit und unterstützten aktiv den Aufbau nachhaltiger Strukturen.

Bereits im Umsetzungsprozess wurden die Pilotprojekte evaluiert. Die Ergebnisse machen deutlich: Das Mentoring ist als wirksames und kostengünstiges Instrument der Personalentwicklung bei Arbeitgebern noch kaum bekannt oder es wird verkannt. Unternehmen, die bei den Projekten dabei waren, sehen inzwischen einen großen Nutzen. Und auch die Frauen selbst begrüßen die Unterstützung beim beruflichen Einstieg, beim Aufstieg im Unternehmen sowie bei der Führung und Festigung des eigenen jungen Unternehmens. Frauen sind hoch motiviert, Führungsverantwortung zu übernehmen, und sind bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auch weiterhin an interessierte Frauen weiterzugeben.

Mit den geförderten Mentoringprojekten sind bei Kammern, Bildungsträgern und Universitäten professionelle und kompetente Angebote entstanden. Sie sollten weiter ausgebaut und allen interessierten Unternehmen und Einrichtungen in breitem Umfang verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus entstand ein Film zum Mentoring für Frauen in der Brandenburger

Wirtschaft; er liegt bei den Projektträgern vor und kann dort angefordert werden.

Erste gute Erfahrungen können also genutzt werden. Ich hoffe, Arbeitgeber, Personalverantwortliche, Unternehmensberatungen greifen sehr zahlreich diese Angebote auf. Auch wir brauchen künftig noch mehr erfahrene Mentorinnen und Mentoren, die sich für den Aufstieg von Frauen engagieren. Eine bessere Wirtschaftsentwicklung ist ohne größere Chancengerechtigkeit nicht möglich. Das aber bedeutet, Macht zu teilen – denn die Macht ist auch weiblich! Ich appelliere an die Frauen in Brandenburg, weniger zurückhaltend zu sein und sich die Macht auch zu nehmen. Denn Macht bedeutet nicht nur Ansehen und Herrschaft. Macht ist gleichermaßen Synonym für Achtung, Ansehen und Autorität; für Einfluss und Gestalten; für Stärke und Können. Und welcher Frau stünde das nicht gut zu Gesicht?



Dagmar Ziegler

*Landesgleichstellungsbeauftragte
und Ministerin für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Familie
des Landes Brandenburg*



Ideenwettbewerb des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg im Rahmen der spezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Chancengleichheit von Frauen

„Frauen in Führungsverantwortung – mit Mentoring zu mehr Chancengerechtigkeit im Beruf“

Ziele und Rahmenbedingungen des Mentoring-Ideenwettbewerbs

Die Unterstützung der beruflichen Gleichstellung der Frauen in der privaten Wirtschaft und in der Verwaltung gehört zu den Zielstellungen des Landes Brandenburg und wird als Querschnittsaufgabe betrachtet. Die Landesregierung hatte auf Anregung der damaligen Landesgleichstellungsbeauftragten Magret Schlüter bereits im Zeitraum 2001/2002 die Mentoring-Initiative „Gemeinsam erfolgreich für mehr Frauen in Führungspositionen“ durchgeführt. Sie war an Frauen im höheren Dienst der Landesverwaltung gerichtet und an Frauen, die sich in der Landespolitik engagieren.

Der erfolgreiche Verlauf und die gute Resonanz dieser Initiative für die Landesverwaltung war Anlass für die Hausleitung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF), ein Mentoringprogramm nun auch für Frauen in der Wirtschaft aufzulegen und damit Impulse und gute Beispiele für mehr Chancengerechtigkeit in der Brandenburger Wirtschaft zu geben. Damit erfüllt die Landesverwaltung einen weiteren Förderschwerpunkt der Brandenburger Arbeitsmarktpolitik für den Zeitraum 2000 bis 2006, der im partnerschaftlichen Planungs- und Abstimmungsprozess von 1999 festgelegt worden war.

Unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus Kammern, Hochschulen,

Gleichstellungsstellen und Fraueninteressenvertretungen wurde im MASGF das Konzept für den Ideenwettbewerb „Frauen in Führungsverantwortung – mit Mentoring zu mehr Chancengerechtigkeit im Beruf“ erarbeitet und im Herbst 2002 ausgelobt. Es sollten Erfahrungen gewonnen werden, mit welchen Ansätzen die Beteiligung von Frauen in Führungsfunktionen der Brandenburger Wirtschaft erhöht werden kann.

Es besteht Handlungsbedarf

Der Handlungsbedarf erschließt sich aus der erheblichen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft. Besonders gering fällt ihr Führungsanteil im Bereich der Wirtschaft aus. Er liegt in Deutschland bei knapp 11% und damit deutlich hinter vergleichbaren Industrienationen.

Dies steht in keinem Verhältnis zum vorhandenen Potenzial beruflicher Qualifikationen von Frauen. In der Region Cottbus, so eine Studie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus von 1998, waren in 42% der von Männern geleiteten kleinen und mittleren Unternehmen keine Frauen in Führungspositionen zu finden. Eine systematische Datenerhebung über die Frauenanteile in Führungspositionen in der Brandenburger Wirtschaft gibt es bislang noch nicht.

Andererseits steigt der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften. Bereits im Jahr 2000

stellten nach einer Arbeitgeberbefragung für 6% der Unternehmen Brandenburgs nicht besetzte Fachkräftestellen ein ernstes Problem dar (vgl. Betriebspanel Brandenburg, 5. Welle). 3.600 Unternehmen konnten Stellen für Facharbeiter/-innen nicht besetzen, in 600 Unternehmen blieben die Stellen für Hochschulabsolventen/-innen unbesetzt. Die Unternehmen geben an, dass etwa 2.000 der benötigten Stellen für Arbeitskräfte mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss nicht besetzt werden konnten und sie die größten Schwierigkeiten damit haben, geeignetes Personal zu finden.

Trotzdem verzichteten viele Unternehmen darauf, ihr Fachpersonal selbst auszubilden oder für erforderliche Qualifizierungen zu sorgen. Die Erfahrung mit Arbeitsmarktprogrammen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in Unternehmen zeigen, dass Arbeitgeber den Qualifizierungsbedarf für ihr Unternehmen oftmals nicht kennen und die Bedeutung einer vorausschauenden Personalentwicklung als Wettbewerbs- und Wachstumsfaktor unterschätzen. Die Entwicklung und Anwendung von Strategien und Methoden für eine effiziente Personalentwicklung, die auf

die Investitionen in die Menschen setzt und dabei ihre spezifischen Lebenssituationen berücksichtigt, sind nicht zuletzt angesichts der demografischen Entwicklung zentrale Themen der Zukunft.

Warum Mentoring?

Mentoring ist ein Instrument der gezielten Förderung potenzieller Führungskräfte und Entscheidungsträger/-innen. Es werden Fach- und (Nachwuchs-)Führungspotenziale sichtbar gemacht und erschlossen.

Es wird als Unterstützungs- und Förderungskonzept für Frauen vor allem in speziellen Situationen wie Berufswahl, Arbeitsbeginn, Wiedereinstieg und strategische Planung des Berufslebens genutzt.

Mentoring ist besonders wirkungsvoll, weil in einer ganz persönlichen Beziehung zwischen einer erfahrenen Führungsperson, der Mentorin bzw. dem Mentor, und einer potenziellen Führungsperson, dem bzw. der Mentee, Berufserfahrungen und Kontakte vermittelt werden, die nur informell und nicht durch Studium oder Lehrbücher erworben werden.

Mentoring setzt auf die Nutzbarmachung vorhandener Wissens- und Erfahrungspotenziale. Das Mentoringprogramm sollte Impulse für die Brandenburger Wirtschaft geben, dieses Instrument kennen zu lernen und unter Gleichstellungsaspekten zu erproben. Es sollten gute Beispiele entwickelt werden, wie eine chancengerechtere Personalpolitik etabliert und eine stärkere Beteiligung von Frauen in Führungsverantwortung erreicht werden kann.

Förderschwerpunkte für den Mentoring-Ideenwettbewerb

Mit dem Wettbewerb wurden die besten Ideen gesucht, die insbesondere in Unternehmen geeignete Formen von Mentoringstrukturen aufbauen, begleiten und vernetzen. Dazu zählen die Sensibilisierung und Gewinnung von Unternehmen, die Auswahl der Mentees und MentorInnen, die Vermittlung der Mentoringpaare (Tandems), die Durchführung von Qualifizierungs- und Trainingsprogrammen, eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit sowie der Aufbau von Kontaktnetzen und Kompetenzstrukturen.

Zielgruppen

In den Pilotprojekten sollten Frauen gefördert werden, die Interesse am eigenen beruflichen Fortkommen und an der Übernahme von Führungspositionen und Leitungstätigkeiten haben und bereit sind, dafür zusätzlichen Einsatz zu bringen, ohne ihre persönliche und familiäre Lebensplanung aufzugeben.

Die Mentees sind:

- berufstätige Frauen mit Führungspotenzialen
- Berufsrückkehrerinnen, Berufsumsteigerinnen, arbeitslose Frauen mit Führungspotenzialen
- Gründerinnen und Jungunternehmerinnen
- Hochschulabsolventinnen/Studentinnen der letzten Semester

Die Mentorinnen und Mentoren sind:

- Frauen und Männer in wichtigen Führungspositionen
- mit sozialer Kompetenz,

- die ihr Wissen und ihre Beziehungen zu wichtigen Kontaktnetzen an Frauen mit Führungspotenzialen weitergeben wollen und
- für einen begrenzten Zeitraum unentgeltlich Mentorenfunktion übernehmen.

Projektphasen

Für einen Maßnahmezeitraum von insgesamt 16 Monaten sollten folgende Projektphasen vorgesehen werden:

- Akquise, Auswahlverfahren und das Matching (Bildung der Tandems zwischen Mentee und Mentorin/Mentor) sowie die Auftaktveranstaltung (bis zu 3 Monate)
- Durchführung/Begleitung/Beratung der Tandems (12 Monate) und mit am aktuellen Bedarf orientierten Bildungsangeboten, Beratung und Begleitung durch den Organisationsträger
- Entwicklung und Aufbau auf Dauer angelegter Strukturen
- Begleitung und Unterstützung durch einen Projektbeirat
- kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit
- Sicherung der Nachhaltigkeit
- Auswertung, Abschlussveranstaltung, Dokumentation

Auswahlverfahren und Auswahlkriterien

Die Auswahl der Wettbewerbsbeiträge wurde durch eine unabhängige Jury mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Arbeitsverwaltung und Fraueninteressengruppen vorgenommen. Die Jurymitglieder haben auf der Grundlage von Bewertungskriteri-

en, die bereits in der Ausschreibung durch das MASGF transparent gemacht worden waren, entschieden, dass drei Projekte gefördert werden sollten.

Bei der Auswahl wurde ein besonderes Gewicht auf den Nachhaltigkeitsansatz gelegt. Es wurden Projekte favorisiert, die verlässliche Strategien zur Erschließung von weiblichen (Nachwuchs-)Führungspotenzialen in und für Unternehmen aufzeigten, die über die Dauer des Mentoringprogramms hinaus fortgeführt werden sollen.

Vorgaben und Qualitätsstandards für die Umsetzung

Mit der Bewilligung, Begleitung, Beratung und Qualitätssicherung der drei Pilotprojekte wurde die Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH Brandenburg (LASA) beauftragt. Die umsetzungserfahrene Agentur war bereits im Programmplanungsprozess wichtiger Kooperationspartner für das MASGF.

Zur Sicherung von Qualität und Erfolg des Ideenwettbewerbs wurden Mindeststandards für das Projektmanagement festgelegt.

Vorgaben für Workshops und Seminare für die Projektbeteiligten:

Es waren jeweils eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung mit Präsentation der Ergebnisse des Projekts vorzusehen. Neben regelmäßigen Workshops (Seminare, Erfahrungsaustausche, Trainings, Präsentationen etc.) für die Mentees sollten mindestens zwei Workshopangebote für

Erfahrungsaustausch und Weiterbildung der MentorInnen angeboten werden. Das Projektmanagement sollte prozessoffen angelegt werden und dem Bedarf an Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Prozessreflexion seitens der Mentees, MentorInnen und beteiligten Unternehmen nachkommen.

Mindeststandards für die Qualifizierung der Mentees und zur Qualitätssicherung:

Es sollen Schlüsselqualifikationen in Bezug auf fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenz vermittelt werden sowie Know-how zur Planung und effektiven Gestaltung des persönlichen beruflichen Ein- bzw. Aufstiegs und zu Erfolgsstrategien auf dem Weg in Führungspositionen.

Wissen über Regelungen und Strategien der EU, des Bundes und des Landes Brandenburg zur Durchsetzung der Gleichstellung, insbesondere in der Privatwirtschaft, und zum Gender Mainstreaming soll vermittelt werden.

Im Rahmen eigener Qualitätssicherungssysteme soll der qualitätsgerechte Einsatz professioneller Dozentinnen und Dozenten sichergestellt werden.

Es soll ein Projektbegleitgremium bzw. Beirat gebildet werden, der den Projektträger zur Zielerreichung unterstützt.

Von den Projektträgern waren klare und abrechenbare Teilziele zu identifizieren und entsprechende Indikatoren für die Wirkungs- und Erfolgsmessung in Form von Projektplanungsübersichten (PPÜ) abzuleiten und deren Umsetzung in Berichten und Erfahrungsaustauschen darzulegen.

Von den Mentoringprojekten wurde erwartet, dass die zu bildenden Kooperationsverbände eine prozessbegleitende Bewertung (Selbstevaluation) vornehmen und die Ergebnisse kommunizieren.

Zudem wurde eine externe prozessbegleitende Evaluierung vorgesehen, wodurch Anregungen und Korrekturen zur Erfolgs- und Qualitätssicherung im Projektverlauf vorgenommen werden konnten.

Öffentlichkeitsarbeit:

Die Projektträger waren angehalten, eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit sicherzustellen, die zur Verbreitung der Förderziele und des Themas der Gleichstellung in der Privatwirtschaft deutlich beiträgt.

Beachtung von Gender Mainstreaming

Auf Programmebene:

Die Anwendung des Gender-Mainstreaming-Prinzips bei der Planung des Ideenwettbewerbs hatte ergeben, dass angesichts der gravierenden Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen ein Mentoringprogramm gezielt und ausschließlich auf die Unterstützung von Frauen in der Brandenburger Wirtschaft ausgerichtet sein sollte. Zugleich sollten Frauen in Führungsfunktionen bekannter gemacht und Vorbildwirkungen erzielt werden. Daher waren die Projektträger aufgefordert, insbesondere Mentorinnen zu gewinnen.

Um die Fach- und Führungskompetenzen qualifizierter Frauen in den Chefetagen der Wirtschaft und ihrer Verbände sichtbar



zu machen, sollten gezielt auch Mentoren akquiriert werden, damit sie die Talente führungskompetenter Frauen stärker wahrnehmen und fördern und sie in die Netzwerke der Brandenburger Wirtschaft einführen.

In der unabhängigen Jury zur Auswahl der Siegerprojekte sollten nicht nur die verschiedenen Bereiche vertreten sein, die das Thema der beruflichen Chancengleichheit von Frauen besonders tangiert. Vielmehr wurde der Anspruch verfolgt, Mitglieder beiderlei Geschlechts zu gewinnen, um mögliche unterschiedliche Sichtweisen

auch in den Auswahlprozess einfließen zu lassen und zu diskutieren. Die Mitglieder haben durchweg den spezifischen Mentoringansatz für Frauen begrüßt und dafür besonderen Handlungsbedarf gesehen. Ihnen war wichtig, dass mit den Projekten unterschiedliche Zielgruppen von Frauen erreicht werden, um einen möglichst breiten Erprobungsquerschnitt des Mentoringinstruments zu erzielen.

Für die Umsetzungsebene:

Von den Organisations- und Fortbildungsträgern wurde eine ausgewiesene

Fachkompetenz hinsichtlich der fachlichen Begleitung und Beratung der am Mentoringprojekt Beteiligten sowie der eingesetzten Dozentinnen und Dozenten verlangt. Die Träger hatten darauf zu achten, dass bei gleichwertiger fachlicher Kompetenz der eingesetzten eigenen und externen Lehrkräfte vorrangig Frauen eingesetzt wurden.

Ferner wurde von den Trägern erwartet, dass im Rahmen des Begleitprogramms Informationen und Wissen über Instrumente zur Durchsetzung von Chancengerechtigkeit in der Wirtschaft vermittelt werden (EU-Doppelstrategie Gender Mainstreaming, die Frauenförderverordnung des Landes Brandenburg, Vereinbarung der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, E-Quality, Auditierung etc.).

Zur Unterstützung von Projektteilnehmerinnen mit Kindern hatte das MASGF überdies festgelegt, dass Kinderbetreuungsausgaben der Mentees, die durch die Teilnahme an den Projekten entstanden sind, zu 100 % in Höhe der tatsächlich entstandenen Ausgaben und bis zu einer Höhe von insgesamt 500 Euro je Mentee gefördert werden können.

Erwartete Erfolge und Effekte

Es sollten insgesamt etwa 50 Mentees am Mentoringprogramm teilnehmen. Es sollten Strukturen aufgebaut werden, die geeignet sind, zur schrittweisen Erhöhung des

Frauenanteils in Führungsfunktionen und im Unternehmertum beizutragen und das Instrument Mentoring zu etablieren.

Neben den sichtbaren Erfolgen für die Mentees und einer Anzahl entstandener Kooperations- und Mentoringnetzwerke, wurden mögliche Effekte erwartet, die nicht auf den ersten Blick sichtbar bzw. abrechenbar sind:

Arbeitgeber und Führungskräfte werden die Fach- und Sozialkompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen stärker wahrnehmen und nutzen. Das erhöht die Motivation der Mitarbeiterinnen.

Führungspersonen gewinnen Erkenntnisse über Hemmfaktoren und Barrieren für Frauen beim beruflichen Fortkommen.

Frauen in Unternehmensleitungen der Wirtschaft werden stärker als Vorbilder wahrgenommen.

Es erhöht sich die Motivation und Bereitschaft von Frauen, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Gründerinnen werden bei der Etablierung und beim Wachstum ihrer Unternehmen ermutigt und gestärkt. Es entstehen Kooperationspartnerschaften und Vernetzungen. Männliche Führungspersonen werden als Mentoren in der Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit der weiblichen Mentee mit anderen, neuen Ideen, Sicht- und Verhaltensweisen konfrontiert. Es treten Lerneffekte über Geschlechterverhalten ein.

Es wird ein breiteres Verständnis der wirtschaftlichen Bedeutung gezielter betrieblicher Fördermaßnahmen zur Chancengleichheit entwickelt.

Es entstehen neue Akzente in der betriebs-

internen Kommunikation. Es verändert sich die Unternehmenskultur.

Der Wirtschaftsstandort Brandenburg gewinnt an Image bei der jungen Generation. Es erwachsen Erkenntnisse über weitere Handlungserfordernisse von Wirtschaft und Politik auf dem Weg zu einer chancengerechteren Arbeitswelt.

Europäischer Kontext

Die Herstellung von Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter gehört zu den Schwerpunkten der Europäischen Beschäftigungsstrategie. Diese Schwerpunktsetzung wirkt auf die Länder und hat einen Umdenkungsprozess in der Politikgestaltung wie auch in der gesamten Gesellschaft eingeleitet. Dadurch hat das Ziel der Verwirklichung von Gleichstellungsgerechtigkeit in der Arbeitswelt stärkeren Schwung erhalten, mehr und mehr selbstverständliche Realität zu werden. Der Prozess läuft nicht von allein, er muss gestaltet werden und erfordert Energien und Ressourcen. Der Prozess wird wesentlich dadurch unterstützt, dass sich zunehmend das Wissen darüber verbreitet, dass sich die Investition in gleichstellungsfördernde Maßnahmen der Wirtschaft rechnet.

Mentoring ist gerade in der heutigen Zeit eine höchst geeignete Form der Gleichstellungsförderung für Frauen. Denn bei allem Fortschritt der technologisierten Informationsgesellschaft ist die unmittelbare Kommunikation zwischen Menschen, von Angesicht zu Angesicht, ein hohes soziales Gut, auf das gerade Frauen nicht verzichten wollen. Daher wird sich Mentoring für Frauen immer ganzheitlich gestalten

und nicht nur auf rein berufliche Fragen beschränkt bleiben. Dahinter steht auch das Wissen, dass es keine rein beruflichen Wünsche bzw. Probleme gibt, sondern dass sie immer beeinflusst sind von dem Leben, das wir führen, und den Werten, die wir haben. Dies ist einer der Gründe, warum nicht jeder Mentor oder jede Mentorin für jede Mentee geeignet ist, sondern die „Chemie“ stimmen muss. Gendersensibel ausgerichtete Mentoringprojekte können die Kommunikation zwischen den Geschlechtern befördern und damit einen wichtigen Beitrag zu einer veränderten Unternehmenskultur leisten.

Die Umsetzung des Ideenwettbewerbs in drei Mentoring-Pilotprojekten

Das Projekt „Mit Mentoring zu neuer Chancengleichheit im Beruf“

Projekträger:

Europarorat
Wirtschaftsakademie GmbH
Töpferstr. 1
01968 Senftenberg

Ansprechpartnerinnen:

Fr. Dr. Wonneberger, Geschäftsführerin
Fr. Köhl, Projektleiterin

Förderung:

Europäischer Sozialfonds und Mittel des
Landes Brandenburg

Maßnahmezeitraum:

01.04.03–31.07.04

Zielgruppe:

Mentees aus der Region
Niederlausitz (Cottbus, Senftenberg),
Frauen mit Kindern, arbeitslose Frauen,
Frauen mit Optionen auf mehr Führungs-
verantwortung

Problemansatz

Gut qualifizierte Frauen verlassen die Region, um sich in anderen Teilen Deutschlands beruflich zu etablieren und Karriere zu machen. Unternehmen der Region bestätigen andererseits, dass es vielen Betrieben immer schwerer fällt, passende Führungskräfte zu rekrutieren.

Umfangreiche strukturelle Veränderungen in der Niederlausitz, z.B. Reduzierung von Bergbau und Landwirtschaft, führten zu Ar-

beitskräftefreisetzungen auch von Frauen, die bereits Führungspositionen erreicht hatten. Durch die unzureichende Nutzung weiblicher Leistungs- und Führungspotenziale nehmen Unternehmen der Region langfristig Wettbewerbsnachteile und Probleme bei der Unternehmensnachfolge in Kauf. Die Hauptursache für die fehlende Chancengerechtigkeit im Beruf wird u. a. in der noch immer stärkeren Familienverantwortung der Frauen gesehen und in Problemen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Netzwerke für Frauen müssen entwickelt werden.

Ziele des Projekts

Die Ziele des Projekts bestanden darin, die beruflichen Karrierechancen von Frauen in der Region zu verbessern, Unternehmen bei der Fach- und Führungskräfte rekrutierung zu unterstützen und zur Optimierung des betrieblichen Personalmanagements beizutragen.

Weitere Ziele waren:

- Unternehmen und Wirtschaftsverbände mit Mentoring als Methode der Personalentwicklung vertraut zu machen
- Netzwerke aufzubauen und für Mentees und MentorInnen zugänglich und nutzbar zu machen
- Personalverantwortliche und Führungskräfte zu sensibilisieren, sie zur gezielten Personalentwicklung von Frauen zu motivieren sowie Verständnis für genderspezifische Fragen zu wecken

Projektgestaltung

Das organisierte Mentoring (Mentees und MentorInnen kommen aus jeweils unterschiedlichen Unternehmen) über eine Dauer von 12 Monaten wurde mit einem umfangreichen Angebot an Workshops und Seminaren ergänzt. Auf der Basis von Profiling und persönlichen Karriereplänen wurden Qualifizierungsbedarfe ermittelt und Zielvereinbarungen zwischen Mentees und MentorInnen untersetzt. Unterstützt wurde der Qualifizierungsprozess durch multimediale Lernmodule, die per Kode abgerufen werden konnten und ein zusätzliches orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglichten. Die Qualifizierungsangebote standen neben den Mentees auch allen MentorInnen und Beiratsmitgliedern offen. Diese „Durchmischung“ der Kurse führte zu einem intensiveren Erfahrungsaustausch und weiterem Wissenszuwachs bei allen Beteiligten.

Die Arbeit der Tandems beruhte auf einem Kooperationsplan, in dem Ziele, Etappen, inhaltliche Schwerpunkte, Seminare und Verantwortlichkeiten der Beteiligten definiert worden sind.

Diese Grundlage war eine wesentliche, weil verbindliche Voraussetzung für die Arbeit in den Tandems. Quartalsweise wurde durch den Träger die Umsetzung der Qualifizierungs- und Kooperationspläne ausgewertet. Gewünscht wurden über die Projektlaufzeit mindestens 10 Treffen zwischen den Mentoringpaaren.

Regelmäßige Erfahrungsaustausche wurden durch monatliche Treffen im „Karriere-Café“ und auch bei den turnusmäßigen Treffen der Personalverantwortlichen der Region ermöglicht, die auch wechselseitige Firmenbesuche einschlossen.

Projektergebnisse

Für das Projekt haben sich mehr Frauen beworben, als berücksichtigt werden konnten. Insgesamt sind 18 Tandems gebildet worden. Aus Kontakten mit regionalen Unternehmen sind fast ausschließlich die Bewerberinnen in das Projekt aufgenommen worden, deren Arbeitgeber die Zielstellung des Projekts unterstützten und die den Teilnehmerinnen eine Option auf mehr Führungsverantwortung im Unternehmen in Aussicht stellten.

Damit war die Sensibilisierung der Unternehmen, Mentoring als Methode der Personalentwicklung zu nutzen, erfolgreich begonnen worden. Gleichzeitig war diese Option auf mehr Führungsverantwortung im Unternehmen den Mentees auch Verpflichtung. Dies zeigte sich im hohen Engagement und sachorientierter Tandemarbeit, wie auch in der aktiven Teilnahme an den Workshops und Seminaren.

Durch die intensive Zusammenarbeit mit den Mentees, ihren „entsendenden“ Unternehmen (Arbeitgeber der Mentees), den MentorInnen und Beiratsmitgliedern entstand neben dem Mentoringnetzwerk ein

regionales Netzwerk von Personalverantwortlichen unter Beteiligung von Großunternehmen wie dem Energie- und Chemiekonzern RAG, der MAN Takraf Fördertechnik, dem Chemiekonzern BASF und Vattenfall Europe Mining AG.

Der Informations- und Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg trug dazu bei, andere Unternehmenskulturen kennen zu lernen, Ideen und Anregungen für den eigenen Tätigkeitsbereich zu erhalten, Fragen der Personalentwicklung und Chancengleichheit im Unternehmen zu diskutieren und in den Unternehmen die Zielsetzungen des Projekts weiter zu verankern.

Die Schaffung dieses Netzwerks ist eine wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Mentoringprojekts und gewährleistet, dass die Projektziele nicht isoliert transferiert werden, sondern breiten Eingang in die Rekrutierungsstrategien der Verantwortlichen finden. Darüber hinaus wurden gezielt Zugänge zu weiteren regionalen Netzwerken, z.B. dem Netzwerk Chancengleichheit des Landkreises Oberspreewald-Lausitz und zum Netzwerk Innovative Technologien in Schraden erschlossen.

Der Zugang der Mentees zu diesen Netzwerken lässt weitere positive Effekte (u.a. Stärkung des Selbstbewusstseins, Informations- und Erfahrungsaustausch,

zielgerichtete berufliche Kontakte, konkrete Zusammenarbeit) erwarten.

Das Institut für Regionale Innovationsforschung e.V. Wildau stellte im Rahmen seiner externen Evaluation fest, dass sich die Erwartungen der TeilnehmerInnen an das Projekt erfüllt haben. Alle Mentees und MentorInnen sind mit ihrer Teilnahme am Projekt zufrieden (überwiegend sogar voll und ganz zufrieden).

Der erreichte Kompetenzgewinn, die Lösung fachlicher Probleme, Netzwerkzugänge und das erfolgreiche Matching auch über die Projektlaufzeit hinaus sind Ergebnisse, die sich auf die weitere Entwicklung der Mentees zweifelsfrei auswirken werden.

Nachhaltigkeit

Durch die Einbindung der Unternehmen in das Projekt und die gezielte Ansprache von Personalverantwortlichen in den Unternehmen sowie durch die Schaffung von Wissens- und Erfahrungsaustauschen aller Beteiligten (Mentees, MentorInnen, Beirats- und Netzwerkmitglieder) wurde die nachhaltige Wirkung des Projekts durch den Aufbau eines Mentoring-Kompetenzzentrums intensiv vorbereitet.

In Zukunft wird sich die Europanorat Wirtschaftsakademie als Dienstleistungseinrichtung für die Personalentwicklung regionaler Unternehmen mit der besonderen Kompetenz der Karriereentwicklung von Frauen etablieren.

Interview für Abschlussdokumentation „Mentoringprojekt Brandenburg“

„Für die Personalführung fit gemacht“



Mentee:
Martina Glowacki
Hirschfeld
Agrar GmbH
Unternehmens-
nachfolgerin
Standort: Hirschfeld



Mentorin:
Erika Noack
Personaldienst-
leistung, Schraden

Träger: Europanorat Wirtschaftsakademie
Senftenberg

Frau Glowacki, Sie haben sich als zukünftige Geschäftsführerin der Hirschfeld Agrar GmbH von Ihrer Mentorin, Frau Noack, begleiten lassen. Warum?

Glowacki: Ich werde zusammen mit einem Kollegen, einem Agraringenieur, in Kürze die Geschäftsführung übernehmen, da die beiden jetzigen Geschäftsführer in Rente gehen werden. Und da wir hier 65 Mitarbeiter haben, die sowohl in der Produktion als auch in der Vermarktung tätig sind, ist das schon eine besondere Herausforderung, auf die ich mich einfach gründlich vorbereiten muss. Ich bin zwar schon seit 1995 im Unternehmen als Leiterin der Buchhaltung tätig und

bin gleichzeitig zweite Geschäftsführerin unseres Tochterunternehmens der Agrar GmbH, der Gemüseverarbeitung GmbH, und außerdem Geschäftsführerin unseres 2001 eröffneten REWE Marktes. Kurz: Ich kenne die Abläufe sehr gut. Aber unser Unternehmen und die Tochterunternehmen sind in den letzten Jahren so schnell gewachsen, dass ich auch meine Führungstätigkeit entsprechend den neuen Anforderungen neu ausrichten und gestalten muss. Und da ich zwar viel Praxiserfahrung, aber wenig theoretisches Basiswissen habe, bin ich über die fachliche und persönliche Begleitung durch Frau Noack sehr froh.

Frau Noack: Warum haben Sie Ihre Erfahrungen Frau Glowacki zur Verfügung gestellt?

Noack: Ich war ja viele Jahre im Bergbau beschäftigt und hatte dort in Führungspositionen als Personalleiterin und Prokuristin Führungsverantwortung für Mitarbeiter und für die Umsetzung von Unternehmenskonzepten. Im Jahr 2001 habe ich mich dann als Personalberaterin selbstständig gemacht, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die sich keine Personalabteilung leisten können. Durch meine langjährige Tätigkeit im Bergbau und auch als Beraterin kenne ich die Region hier natürlich sehr gut, kenne die Probleme der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter. Ich fühle mich der Region sehr verbunden und war sofort begeistert, als die Europanorat Wirtschaftsakademie

den Zuschlag für das Mentoringprojekt in unserer Region erhalten hat. Als Mentorin gab und gibt es mir die Möglichkeit, meine Erfahrungen und mein Wissen weiterzugeben und einen kleinen Beitrag zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung in unserer Region zu leisten.

Im Nachhinein kann ich auch sagen, dass es mir besondere Freude gemacht hat, Frau Glowacki bei der Bewältigung ihrer neuen Aufgaben als Führungskraft zu begleiten. Die „Chemie“ zwischen uns hat einfach von Anfang an gestimmt.

Frau Glowacki, bei welchen Schwierigkeiten hat Ihnen Frau Noack besonders geholfen?

Glowacki: Frau Noack ist sehr kompetent auf dem Gebiet des Personalwesens, und insofern war Sie mir eine große Hilfe und Unterstützung bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, bei Fragen der Mitarbeiterführung und vor allen Dingen – leider – auch bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Wir hatten im Jahr 2003 auf Grund der Dürrekatastrophe eine Missernte und dadurch nicht genügend Arbeit und auch keine finanziellen Mittel, die Traktoristen über den Winter zu beschäftigen. Wir waren daher gezwungen, Mitarbeitern zu kündigen. Das war natürlich sehr hart, sodass ich froh war, dass mir Frau Noack mit ihrem Fachwissen eine kompetente Hilfestellung gegeben hat und ich mit ihr die schwierigen Situationen besprechen konnte.

Frau Noack hat mich auch zeitlich sehr entlastet, indem sie mit mir die aktuellen Veränderungen im Beitrags- und Lohnsteuerrecht

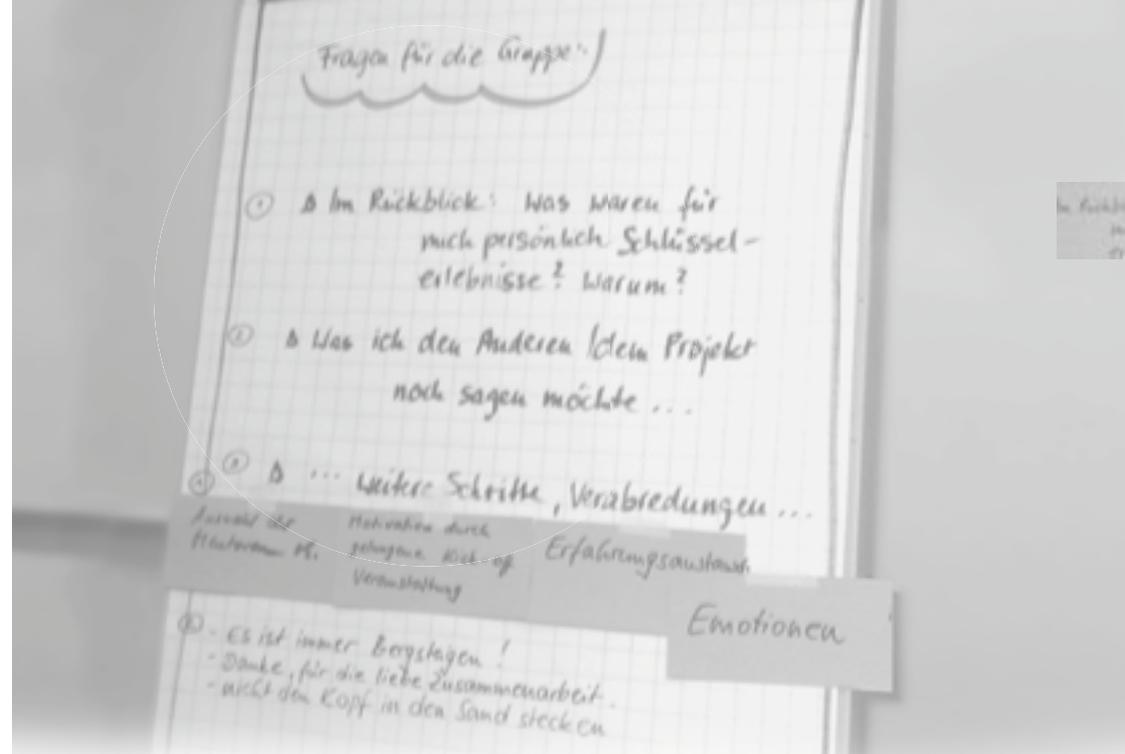
erörtert und mich über Fördermöglichkeiten der Arbeitsagentur informiert sowie die Umsetzung für das Unternehmen besprochen hat.

Frau Noack, wie sah die Hilfestellung aus Ihrer Perspektive aus?

Noack: Im Grunde haben wir das ganze breite Spektrum der Personalführung besprochen, und bei der Umsetzung habe ich Frau Glowacki unterstützt. Das begann bei der Motivation von Mitarbeitern und dem Delegieren von Arbeitsaufgaben über den Umgang mit Konflikten, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Treffen von Zielvereinbarungen, Auswahl und Einarbeitung und Qualifizierung von neuen Mitarbeitern bis hin zur Einführung neuer Vergütungsmodelle. Durch den neuen Unternehmensbereich, die Direktvermarktung, haben die Mitarbeiter natürlich noch einmal einen ganz neuen Stellenwert bekommen. Wer im Verkauf tätig ist und die Produkte „an den Mann“ bringen soll, muss natürlich auch besonders motiviert sein und dafür geschult werden.

Haben Sie die Informations- und weitere Hilfsangebote des Trägers in Anspruch genommen?

Noack: Ja, und die waren auch für mich persönlich und für meine Arbeit sehr hilfreich. Vor allem die monatlichen Treffen im Karriere-Café mit anderen Führungskräften, Mentorinnen und Mentees oder auch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen waren für mich interessant, besonders durch neue Kontakte und den Erfahrungsaustausch.



Glowacki: Die Netzwerkkontakte waren für mich natürlich auch sehr wichtig, vor allem auch der Austausch mit anderen Personalleitern aus Unternehmen hier aus der Region. Darüber hinaus waren für mich natürlich auch die Seminarveranstaltungen interessant zu Themen wie Kostenrechnung, Marketing, Unternehmens- und Personalführung usw.

Frau Glowacki, wie ist Ihr Eindruck: Inwiefern haben Sie an Professionalität gewonnen?

Glowacki: Durch die persönliche Betreuung von Frau Noack bin ich in vielen Dingen des Personalwesens sehr viel sicherer geworden. Auch wenn es hart klingt: Aber Tränen oder Wutausbrüche von Mitarbeitern während eines Personalgesprächs sind für mich jetzt emotional besser zu verkraften. Auch schwierige Personalentscheidungen oder kritische Gespräche sind für mich kein Problem mehr.

Hat sich Ihre Beurteilung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben mit dem Projekt verändert bzw. bestätigt?

Glowacki: Schon allein die Tatsache, dass ich als Nachfolgerin vorgesehen bin und bereits als Geschäftsführerin eingesetzt wurde, zeigt ja, dass meine Kollegen und Vorgesetzten hier sehr aufgeschlossen sind. Insofern sehe ich hier für mich keine Benachteiligung. Allerdings würde ich Frauen, die sich in einer ähnlichen beruflichen Situation befinden, empfehlen, sich in Netzwerken zu engagieren und hier gezielt auch Kontakte zu anderen Frauen zu suchen. Die Kommunikation zwischen Frauen und auch die Herangehensweise ist doch etwas anders als bei Männern. Und von daher ist der Austausch zwischen weiblichen Führungskräften wichtig.

Das Projekt „Mentoring-Gründerinnen“

Projektträger:

IHK Projektgesellschaft mbH
Puschkinstraße 12b
15236 Frankfurt (Oder)

Ansprechpartnerinnen:

Fr. Dr. Glapski, Geschäftsführerin
Fr. Graf, Projektleiterin
Fr. Hale, Projektmitarbeiterin

Maßnahmezeitraum:

01.04.03–31.07.04

Förderung:

Europäischer Sozialfonds und Mittel des Landes Brandenburg

Zielgruppe:

Frauen, die während der letzten drei Jahre ihr Unternehmen im Land Brandenburg gegründet haben, Unternehmensnachfolgerinnen, Geschäftsführerinnen

Projektansatz

Ca. 30% der Selbstständigen in Deutschland sind Frauen. Das Gründungsverhalten ist geschlechterspezifisch ausgeprägt. Frauen gründen zumeist kleiner, in frauenspezifischen Branchen, mit geringem Startkapital und zumeist ohne weitere Mitarbeiter. Sie bereiten im Vergleich zu männlichen Gründern ihre Entscheidung zur Gründung konzeptionell wesentlich intensiver und länger vor. In der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die Familie setzen sie sich mit der

Vereinbarkeit von Unternehmertum und Familie deutlich stärker auseinander. Für das Scheitern von Existenzgründungen werden bei Frauen dreimal häufiger familiäre Probleme benannt. Als eines der wesentlichen Defizite weiblicher Gründer wurden neben Fachwissen in Betriebswirtschaft, Marketing und Recht vor allem die oftmals zu wenig ausgeprägten Kooperationen zu anderen Unternehmen eingeschätzt. Dass, was z. B. in der Kinderbetreuung (Schule, Kindergarten) nahezu selbstverständlich ist, nämlich die Fähigkeit von Frauen, aufeinander zuzugehen, sich Partner zu suchen, Aufgaben abzusprechen und gemeinsam zu lösen, wird zum Vorteil der eigenen Firma oft zu wenig eingesetzt. Netzwerke und geschäftliche Kontakte (die auch als Türöffner dienen) sind für Frauen zu wenig ausgeprägt bzw. werden von Frauen nicht optimal genutzt.

Spezifische Beratungs- und Qualifizierungsangebote sind unverzichtbar, sollen die Gründungs- und vor allem Wachstums- und Innovationspotenziale von Existenzgründerinnen besser verwertet werden.

Zielstellung des Projekts

Das Projekt war darauf ausgerichtet,

- weibliches Unternehmertum in Brandenburg zu fördern,
- Frauen, die als Geschäftsführerinnen Führungsfunktion wahrnehmen wollen und müssen, zu unterstützen und
- Unternehmen von Existenzgründerinnen

nach der Gründungsphase zu stabilisieren sowie deren Wachstum anzuregen. Ziel des Projekts war deshalb die Stärkung unternehmerischer und persönlicher Kompetenzen von Frauen mit Führungsverantwortung.

Durch intensive Öffentlichkeitsarbeit, die Zusammenarbeit mit Verbänden, Frauennetzwerken und Mitgliedern des Projektbeirats sollten zum Instrument „Mentoring“ informiert, Wissen über Verfahren und Nutzen der Frauenförderung und Gender Mainstreaming verbreitet und positive Vorbilder vermittelt werden.

Projektverlauf

Es war beabsichtigt, mindestens 12 Mentoringpaare zu bilden. In einer Sensibilisierungs- und Akquisephase (3 Monate) wurden durch intensive Öffentlichkeitsarbeit Existenzgründerinnen, Unternehmer und Unternehmerinnen, Verbände und Institutionen über die Zielstellungen der Kampagne informiert und für die Mitwirkung im Projekt gewonnen. Aus einem Pool interessierter Mentees und MentorInnen sind geeignete Tandempaare im Rahmen eines Matchingprozesses gebildet worden. Der Projektverlauf wurde als gemeinsamer Lernprozess konzipiert. Die Auftaktveranstaltung wurde mit einem Matching-Workshop verbunden, in dem Erwartungen und Ziele aller Beteiligten in Gruppenarbeit gefiltert und ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickelt wurden. Die Basis

für die verbindliche Zusammenarbeit in den Tandems bildeten Zielvereinbarungen und Zeitpläne. Der persönliche Fortschritt, Veränderungen in Problemstellungen und Zielen sowie das persönliche Miteinander der Tandems wurden durch eine enge Begleitung der Projektleitung sowie zu den Erfahrungsaustauschen reflektiert und evaluiert.

Der Informations- und Erfahrungsaustausch in der über 12 Monate dauernden Mentorschenschaft konzentrierte sich wesentlich auf die Unterstützung unternehmerischer Kompetenzen und schloss z. T. intensives Coaching zu spezifischen betriebswirtschaftlichen Fragen mit ein. Neben der Arbeit in den Tandems sollten Seminare, Workshops, Diskussionen und Erfahrungsaustausche, die sowohl für Mentees als auch MentorInnen angeboten werden, den Lern- und Wachstumsprozess sichern. Von den MentorInnen wurde ein monatlicher Zeitaufwand für das Projekt von ca. 10 Stunden erwartet. Damit forderte die MentorInnen-tätigkeit von den ohnehin schon beruflich stark geforderten UnternehmerInnen, ein hohes Maß an Bereitschaft, Zeit, Interesse und Engagement einzubringen.

Das Rahmenbegleitprogramm des Trägers beinhaltete neben öffentlichkeitswirksamer Auftakt- und Abschlussveranstaltung, Schulungsprogramm, Netzwerktreffen und Firmenexkursionen auch Informationen zum Thema Gender Mainstreaming, die

Bekanntmachung weiblicher Führungspersönlichkeiten sowie die filmische Dokumentation konkreter Mentoringaktivitäten am Beispiel einzelner Mentees und MentorInnen.

Der Träger hatte in seinem Konzept die Produktion eines Films zum Mentoring für Frauen in der Brandenburger Wirtschaft vorgesehen. Die Jury hatte bei der Auswahl der Siegerprojekte diese Idee befürwortet. Der Dokumentarfilm wurde von der Gesellschaft Filmart Potsdam gedreht. Das Filmteam begleitete insgesamt 6 Tandems aus allen drei Modellprojekten.

Projektergebnisse

Über 150 Unternehmen, Existenzgründerinnen und Institutionen sind über die Zielstellung des Projekts informiert und für die Thematik sensibilisiert worden. Das Interesse an der Mitwirkung im Projekt war groß. Insgesamt konnten 19 Tandems mit 19 Mentees und 17 MentorInnen gebildet werden. Als MentorInnen wurden Frauen und Männer gewonnen, die als GeschäftsführerInnen und/oder Inhaber/GesellschafterInnen von kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten. Die Bereitschaft zur intensiven Mitwirkung der MentorInnen konnte nur dadurch gewonnen und gesichert werden, dass nicht nur die Mentees, sondern auch die MentorInnen nicht unerhebliche Impulse für ihre Arbeit erwarten konnten. Die MentorInnen hatten die Möglichkeit, an allen Veranstaltungen teilzunehmen, um so selbst Wissen und

Erfahrungen zu erwerben und für die eigene Arbeit zu profitieren. Die Optimierung der Zusammenarbeit von Mentee und MentorIn nach dem Win-win-Prinzip war wesentliche Aufgabe der Projektleitung. Sie wertete die Gesprächsprotokolle der Mentoringtreffen aus, hakte bei Problemen nach, motivierte und änderte, wo notwendig, rechtzeitig die Zusammensetzung der Tandems. Dem Träger und insbesondere der Projektleitung ist es gelungen, die Arbeit der Tandems auf der Basis von „Mentoringvereinbarungen“ verbindlich einzurichten und durch ständige Kontakte mit den TeilnehmerInnen immer wieder zu aktivieren und erfolgsorientiert zu führen.

Die im Rahmen der externen Evaluation befragten Mentees gaben an, dass sich ihre Erwartungen an das Projekt insgesamt erfüllt haben. Erreichte Kompetenzgewinne wurden insbesondere im unternehmerischen Querschnittswissen, in der Entscheidungsfähigkeit, in Führungsmethoden und Kommunikationsfähigkeit verzeichnet.

Nachhaltigkeit

Es wurde ein Netzwerk von Unternehmerinnen der Region aufgebaut, das neben Wissens- und Erfahrungsaustauschen auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Unternehmerinnen anbahnte. Dass Mentoring eine geeignete und erfolgreiche Form der Unternehmensstabilisierung sein kann, zeigt sich auch darin, dass während der Projektlaufzeit kein Unternehmen einer Mentee beendet oder insolvent wurde.

Interview für Abschlussdokumentation „Mentoringprojekt Brandenburg“

„Mit Selbstbewusstsein das eigene Unternehmen führen“



*Mentee:
Dr. Kristina
Setzkorn,
Unternehmen:
Schülerzirkel*

*Angebot: Nachhilfe für Schüler und Sprachkurse für jedermann. Ab Oktober 2004: Umbenennung des Unternehmens in „Clever-Wissen für alle“. (Erweiterung des Angebots: Nachhilfe, Sprachkurse, Unternehmer- und Existenzgründerinfos, Kurse für Analphabeten)
Standort: Frankfurt (Oder)
Unternehmensöffnung: 1. August 2003*



*Mentorin:
Melitta Vetter
Personalleiterin
Funkwerk
Dabendorf*

Zuständig für alle Fragen der Personalplanung, -suche, -einstellung, -entwicklung sowie Weiterbildung, Erstausbildung, Abrechnung bis hin zur Freisetzung.

*Träger:
IHK Projektgesellschaft Frankfurt (Oder)*

Frau Dr. Setzkorn, Sie haben sich von einer Mentorin begleiten lassen. Warum?

Dr. Setzkorn: Ich hatte ja bereits vor meiner Gründung einen Existenzgründungskurs der Industrie- und Handelskammer besucht. Der war zwar wichtig für mich, nur handelte es sich eher um eine Trockenübung, denn

der Sprung ins kalte Wasser, also die Unternehmensöffnung, stand ja erst noch bevor. Der große Vorteil des Mentoringprojekts bedeutete für mich daher, die Probleme dann anzusprechen, wenn sie auftauchten, also im Unternehmensalltag. Konkret stand ich damals vor der Herausforderung, all die betriebswirtschaftlichen und marketingtechnischen Anforderungen in der Unternehmenspraxis schrittweise zu planen und dabei auch alles Notwendige zu bedenken. Und da war die Hilfe meiner Mentorin, Frau Vetter, sehr wichtig. Sie hatte Zeit für mich, ich konnte sie anrufen oder hinfahren, oder wir haben uns hier getroffen.

Frau Vetter, warum haben Sie sich Frau Dr. Setzkorn als Mentorin zur Verfügung gestellt?

Vetter: Ganz einfach, ein bisschen Idealismus ist immer dabei. Und meine Devise ist: Wenn ich nichts gebe, werde ich auch nichts wiederbekommen.

Dieses Projekt hat mir aber auch die Möglichkeit geboten, meinen Horizont zu erweitern. Indem ich interessante Menschen kennen gelernt habe, Menschen, die sich Ziele im Leben gesetzt haben, die auch aus einem bestimmten Rahmen ausgebrochen sind, aus welcher Motivation auch immer. Und es gab begleitende Bildungsmaßnahmen, die ich natürlich gerne in Anspruch genommen habe.

Frau Dr. Setzkorn, können Sie einige Beispiele nennen, bei denen Frau Vetter Ihnen besonders geholfen hat?



Dr. Setzkorn: Nun, da gab es einmal den unternehmerischen Bereich: Es gibt ja Dinge, deren Bedeutung mir überhaupt nicht klar war, zum Beispiel eine kontinuierliche Werbestrategie zu entwickeln. Oder dafür zu sorgen, dass ich jederzeit einen Überblick über meine Unternehmenszahlen habe. Auch der Hinweis, mal zu recherchieren, wie sich die Schülerzahlen entwickeln werden. Wie wird sich das auf den Nachhilfebereich auswirken?

Hinzu kam das Thema neue Medien. Ich wusste, dass ich lernen musste, Internet und E-Mail zu nutzen. Nur wie? Und hier hat mir Frau Vetter sofort tatkräftig geholfen – das tut sie übrigens immer noch. Sie hat Leute mit ins Boot geholt, die mir nicht nur eine Internetseite erstellt haben, sondern

auch dafür gesorgt haben, dass ich damit umgehen kann.

Neben dieser unternehmerischen Hilfestellung war für mich aber vor allem die zwischenmenschliche Beziehung sehr wichtig. Wir können uns gut leiden und über alles reden. Und dass es mir gelungen ist, die Aufbauphase und erste Durststrecke als Existenzgründerin zu bewältigen, habe ich vor allem auch Frau Vetter zu verdanken, die mir immer wieder den Rücken gestärkt hat. Wenn ich einmal wieder das Gefühl hatte, dass mir die Probleme bis zum Hals stehen, und ich nicht wusste, wie es weitergehen sollte, gab mir Frau Vetter einen kleinen Schubs, nach der Devise „Wer sitzen bleibt, kann nicht weit sehen, also aufstehen und in die Zukunft schauen“.

Frau Vetter, haben Sie den Eindruck, dass Sie durch Ihre Mentorinnen-Tätigkeit auch etwas dazugelernt haben?

Vetter: Lassen Sie mich zunächst noch kurz erklären, warum es mir so wichtig war und ist, Frau Dr. Setzkorn den Rücken zu stärken: Frau Dr. Setzkorn neigt dazu, sich persönlich zu sehr zurückzunehmen. Das ist etwas, was sie nicht darf, wenn sie auf dem freien Markt tätig sein will. Da muss sie präsent sein, muss nach vorne streben und muss vor allen Dingen eine klare Zielsetzung haben. Sie muss also ihre Ziele kurzfristig, mittelfristig, langfristig planen, und sie muss sie artikulieren. Hinzu kommt: Frau Dr. Setzkorn ist promovierte Verkehrswegebauingenieurin. Diesen Dokortitel muss sie in die Waagschale werfen, das gehört zu ihrem persönlichen Marketing. Es ist nun einmal so: Das ganze Leben ist Verkauf.

Ein weiterer Punkt, der mir gleich zu Beginn aufgefallen war und über den ich mich intensiv mit Frau Dr. Setzkorn ausgetauscht hatte, war ihr Konzept. Sie hatte die Ausgaben für ihre Lebenshaltungskosten viel zu niedrig angesetzt. Die Zahlen waren einfach nicht realistisch. Dementsprechend knapp hatte sie auch ihren Umsatz kalkuliert. Um ihr klarzumachen, dass sie davon nicht leben kann, bedurfte es schon eines Stückes Arbeit.

Aber um auf Ihre Frage zurückzukommen: Sicherlich konnte ich wichtige Kontakte intensivieren, zum Beispiel zur IHK in Frankfurt (Oder) oder auch zu den Wirtschaftsjunioren. Es hat mich persönlich natürlich auch weitergebracht, weil ich meinen Horizont erweitern konnte.

Wie oft haben Sie sich in der Zeit getroffen?

Dr. Setzkorn: Relativ unregelmäßig. Wir haben sicherlich einmal pro Woche telefoniert, haben uns selbstverständlich regelmäßig gesehen bei den Workshops, die im Rahmen des Projekts stattgefunden haben.

Vetter: Ja, durch die räumlich weite Entfernung haben wir uns vielleicht ein- bis zweimal im Monat gesehen.

Der Träger, die IHK Projektgesellschaft Frankfurt (Oder), hat während der 14 Monate dauernden Mentoringphase Informationsveranstaltungen angeboten. Haben Sie diese Angebote genutzt?

Dr. Setzkorn: Ich war bei allen Workshops und bin auch mit dem festen Willen hingegangen, für mich, für meinen Alltag, für mein Unternehmen zu lernen: sei es zum Thema Kommunikation, Konfliktbewältigung, Stil und Etikette oder Marketing. Ich glaube, das ist mir gut gelungen mit einem sehr gut aufeinander abgestimmten Programm, das wir ohne großen finanziellen und zeitlichen Aufwand nutzen konnten.

Insgesamt empfand ich es aber auch als sehr angenehm, dass es in diesem Projekt keine Hierarchien gab. Wir sind uns allen sehr partnerschaftlich begegnet. Jeder war erwachsen und erfahren genug, um etwas beizutragen. Sowohl die Mentoren als auch die Mentees. Diese partnerschaftliche Arbeit möchte ich auch gerne in meinem Unternehmen etablieren.

Das Projekt „Einstieg in den Aufstieg“

Projekträger:

Europäische Akademie für Frauen
in Politik und Wirtschaft Berlin e. V.
Schumannstraße 5
10117 Berlin

Ansprechpartnerinnen:

Fr. Dr. Lukoschat, Geschäftsführerin
Fr. Bessing, Projektleiterin

Maßnahmezeitraum:

01.04.03–31.07.04

Förderung:

Europäischer Sozialfonds und Mittel des
Landes Brandenburg

Zielgruppe:

Brandenburger Absolventinnen und Pro-
movendinnen der Universitäten, Hoch- und
Fachschulen

Projektansatz

Damit Unternehmen in Brandenburg ihre Wachstumspotenziale voll entfalten können, sind qualifizierte Fachkräfte notwendig. Doch trotz der relativ hohen Arbeitslosigkeit in Brandenburg haben Unternehmen Probleme, ihre vakanten Stellen adäquat zu besetzen. Gesucht werden Fachkräfte, die über Berufserfahrung verfügen, die global und übergreifend denken und gleichzeitig spezielle Fachkenntnisse zu spezifischen Themenbereichen einbringen. Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen sind oft zu wenig auf die Nutzung weiblicher

Fachkräftepotenziale ausgerichtet. Akademikerinnen sind wesentlich stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als ihre männlichen Studienkollegen.

Die Förderung der Frauenerwerbstätigkeit und gezielte Personalentwicklung von Frauen ist daher ein geeignetes Instrument, um den Fachkräftemangel in den kommenden Jahren zu mindern.

Zielstellung des Projekts

Als strategische Ziele des Projekts wurden definiert:

- Jungen Absolventinnen mit Führungspotenzial Starthilfen für den Berufseinstieg zu geben
- mittelständischen Unternehmen aus Wachstumsbranchen Zugang zu gesuchten Fach- und Führungskräften zu eröffnen
- Unternehmen und Wirtschaftsverbände mit Mentoring als Methode der Personalentwicklung vertraut zu machen und
- nachhaltige Kooperationsstrukturen zwischen Universitäten/Hoch- und Fachschulen im Bereich der Personalrekrutierung und -entwicklung aufzubauen.

Projektverlauf

Die Besonderheit des Mentoring-Projekts der EAF bestand darin, das Mentoring mit gezielten Qualifizierungsbausteinen, Praktika sowie einer Bewerbungsoffensive zu ergänzen. Die Auswahl der geeigneten Mentees erfolgte im Bewerbungs- und Assessmentverfahren.



Der Mentoring- und Praxisphase wurde ein 6-wöchiges Qualifizierungsprogramm vorgeschaltet, das auf die betriebspraktischen Erfordernisse ausgerichtet wurde. Ziel der Qualifizierungsphase war die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und die Entwicklung der so genannten „soft skills“ wie Kommunikations- und Teamfähigkeit. Im Anschluss an das Qualifizierungsprogramm absolvierten die Teilnehmerinnen ein Praktikum in ausgewählten Unternehmen und Institutionen. Hier standen die Bearbeitung eines eigenen Projekts und der Einblick der Mentees in betriebliche Strukturen, Anforderungen und Entscheidungsprozesse im Vordergrund. Die MentorInnen begleiteten die Mentees im Praktikumsalltag und gaben ihr Wissen und ihre Erfahrungen auch durch gezieltes projekt- bzw. aufgabenbezogenes Coaching weiter. Die dritte und abschließende Phase diente dazu, die Mentees auf der Grundlage ihrer neu erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen bei einer Bewerbungsoffensive zu unterstützen.

Das Projekt startete mit 13 Mentees. Auf Grund von Fluktuation wurde mit dem Träger vereinbart, eine zweite Akquiserrunde zu starten und Absolventinnen aller Hoch- und Fachschuleinrichtungen des Landes Brandenburg einzubeziehen sowie den erfolgreichen Übergang in den Beruf nicht als Ausschlusskriterium für das Mentoring zu bewerten. Die relativ hohe Fluktuation der Teilnehmerinnen im Programm hatte zwei wesentliche Gründe:

- Nicht alle Praktikumsbetriebe konnten eine Praktikumsvergütung zahlen, die den Lebensunterhalt sicherte. Eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit war nur in wenigen Fällen möglich. Durch die fehlende Finanzierung des Praktikums war vielen interessierten Absolventinnen eine Teilnahme aus finanziellen Gründen nicht möglich oder die Praktikumsdauer musste verkürzt werden.
- Einige Teilnehmerinnen schafften den Berufseinstieg schon vor Projektende und schieden dann aus dem Projekt

aus. Der Mentor bzw. die Mentorin war zugleich in der Regel AnsprechpartnerIn im Praktikumsbetrieb. Sobald eine Mentee den Einstieg in ein reguläres Arbeitsverhältnis (außerhalb des Praktikumbetriebes) realisierte, brach die Mentoringbeziehung ab.

Insgesamt arbeiteten während der gesamten Laufzeit des Projekts 15 Mentoringpaare aktiv im Programm.

Projektergebnisse

Von den 15 Teilnehmerinnen haben zum jetzigen Zeitpunkt 10 den Berufseinstieg in qualifizierte Positionen geschafft. Zwei Mentees beabsichtigen einen weiteren Studienabschluss (Master, Promotion) zu erwerben. Lediglich drei Projektteilnehmerinnen befinden sich noch in der Bewerbungsphase.

Im Verlauf des Projekts konnte eine Datenbank mit 40 an Mentoring interessierten Unternehmen in Brandenburg aufgebaut werden. Besonders die Kooperation mit der BTU Cottbus, der Europa-Universität Viadrina, der Universität Potsdam und dem Unternehmensverband BioTop war sehr erfolgreich und soll zukünftig im Rahmen eines Mentoringnetzwerks fortgeführt werden. Die Abschlussbefragung der Mentees im Rahmen der externen Evaluation ergab, dass zwei Drittel der Mentees mit dem Projektverlauf zufrieden sind. Die Absolventinnen profitierten nach eigenen Einschätzungen durch den Einblick in betriebliche

Strukturen und Entscheidungsprozesse, durch einen Gewinn an praktischen Erfahrungen, durch das Erleben von Führungsverhalten sowie durch fachlichen Wissenszuwachs. Ein Drittel der Mentees war mit den Projektergebnissen nicht zufrieden.

Die Erwartungen insbesondere von Teilnehmerinnen mit Abschlüssen, die am Arbeitsmarkt besonders gering nachgefragt werden (wie z.B. geisteswissenschaftliche Studiengänge), konnten nur teilweise erfüllt werden.

Die Möglichkeiten, in relativ kurzer Zeit in Brandenburg für diese Gruppe von Absolventinnen attraktive Praktikums- und Arbeitsplätze zu akquirieren, stellten sich als weitaus schwieriger heraus als zu Beginn des Projekts angenommen. Hier wird es in Zukunft vor allem darauf ankommen, mithilfe der Career Center der Universitäten die Netzwerke zwischen Universitäten und entsprechenden Organisationen weiterzuführen und auszubauen. Abschließend lässt sich das Resümee ziehen: Mentoring wird aufgrund der Erfahrungen im Modellprojekt sowohl von den beteiligten Unternehmen als auch von den Absolventinnen als erfolgreiches Instrument geschätzt, um den Übergang vom Studium zum Beruf effizienter zu gestalten. Die Career Center der Universitäten Brandenburgs haben daher großes Interesse, das Instrument Mentoring in ihr Serviceangebot aufzunehmen. Die Erfahrungen des Pilotprojekts sollen dabei einfließen.



*Mentee:
Dipl.-Kauffrau
Anja Mußbach
Berufswunsch:
Führungsposition in
Kreditinstitut*



*Mentorin:
Dipl.-Volkswirtin
Susanne Wild
Mittelbrandenburgische Sparkasse
in Potsdam, Leiterin
der Abteilung Vertriebssteuerung und
Qualitätsmanagement*

Träger: EAF Berlin

Frau Mußbach, Sie haben sich als Berufseinsteigerin von einer Mentorin begleiten lassen. Warum?

Mußbach: Weil man durch eine Mentorin Sachen lernen kann, die man im Studium oder durch Bücher nicht lernen kann. Zum Beispiel: Wie ordne ich mich in ein Team ein? Wie setze ich mich durch? Wie bewältige ich bestimmte Aufgaben? Wie gehe ich an bestimmte Sachen überhaupt heran? Wie sehen die unternehmensspezifischen Abläufe aus? Wie kann man sich am besten einbringen? Kurz: Diese ganzen Abläufe erst einmal kennen zu lernen, sich dort reinzufuchsen und seine eigenen Ziele

dort durchzusetzen, dabei hilft mir eine Mentorin.

Frau Wild, Sie waren die Mentorin in diesem Tandem. Warum haben Sie diese Aufgabe übernommen?

Wild: Ich bin sehr froh, dass ich das machen durfte, weil ich selbst in jungen Jahren keinen Mentor gehabt habe, sondern mich da eigenständig durchboxen musste. Ich glaube auch, dass es gut wäre, wenn Frauen etwas besser zusammenhalten würden.

Und ich hatte die Erwartung, dass durch dieses Mentorenprogramm ein Netzwerk für Frauen entsteht. Darüber hinaus war es auch interessant für mich, ein Feedback von meiner Mentee, Frau Mußbach, zu bekommen, wie ich auf andere wirken, was ich gut und schlecht mache.

Das ist bei der Betreuung einer Praktikantin oder eines Praktikanten ganz anders. Die beschäftige ich mit praktischen Aufgaben entsprechend ihrer fachlichen Qualifikation. Dabei bearbeiten sie dann ein Projekt oder übernehmen Bürotätigkeiten. Ein Mentoring ist viel mehr, da gibt es vor allem eine persönliche Beziehung, bei der man sich austauscht, sich regelmäßig sieht. Man unterstützt sich, gibt sich Hilfe, insbesondere bei den so genannten Soft Skills. Es handelt sich also nicht um eine rein fachliche Anleitung wie bei einem Praktikanten.

Frau Wild, wie genau konnten Sie Frau Mußbach als Mentorin unterstützen?

Wild: Auf zweierlei Art und Weise. Der erste Punkt betrifft alle Menschen, die nach ihrem Studium in ein Unternehmen kommen. Man glaubt, es geht alles so weiter wie mit den Kommilitonen, es ist alles nur Teamwork, und man liest das ja auch immer, dass alles Friede, Freude, Eierkuchen ist. Aber es ist in der Praxis überhaupt nicht so. Von daher hoffe ich, dass ich Frau Mußbach vermitteln konnte, wie man mit verschiedenen Abteilungen zusammenarbeitet, aber auch, wo die Fallstricke sein können. Und dass man sich mit seinen sachlichen Argumenten durchsetzen muss: als Mitarbeiter, als Angestellter und auch als Frau.

Der zweite Punkt, von dem Frau Mußbach profitiert hat, war, dass sie am Anfang sehr unsicher war, wie sie sich gegenüber anderen Mitarbeitern verhalten soll. Dann habe ich immer gesagt: Sie wissen mindestens genau so viel wie alle anderen, die hier am Tisch sitzen. Äußern Sie Ihre Meinung, seien Sie selbstbewusst. Sie haben ein Studium, und die meisten, die hier am Tisch sitzen, haben kein Studium.

Frau Mußbach, Ihr Berufswunsch ist es, eine Führungsposition in einem Kreditinstitut zu besetzen. Haben Sie nun eine Vorstellung davon bekommen, was da auf Sie zukommt?

Mußbach: Ich denke schon. Als Führungskraft muss ich die Fäden in der Hand haben und wissen, was meine Leute tun, sie laufen lassen bis zu einem gewissen Grad, aber auch zurückhalten, wenn es zu weit geht. Es ist verdammt wichtig, Sachverhalte deutlich und selbstbewusst zu formulieren. Da muss ich ganz gezielt dran arbeiten. Mir ist auch aufgefallen, dass ich mich immer

um eine demokratische Lösung bemüht habe, um es allen recht zu machen. Das muss ich einschränken. Alles in allem weiß ich nun, wo meine Schwachpunkte liegen.

Mir sind natürlich auch die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften aufgefallen. Männern wird teilweise eine ganz andere Beachtung geschenkt, sogar, wenn ihre Äußerungen fachlich oder inhaltlich zu wünschen übrig lassen. Als Frau muss man da zum Teil auch typisch männliche Verhaltensweisen übernehmen, um sich durchzusetzen.

Der Träger, EAF Berlin, hat während der Mentoringphase ein Seminarprogramm angeboten. Inwieweit haben Sie diese Seminare genutzt?

Mußbach: Es gab ein Vorbereitungsseminar, in dem betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vermittelt wurden, beispielsweise in den Bereichen Marketing, Controlling, Steuer- und Rechnungswesen. Das war insgesamt eine gute Wiederholung meiner Studieninhalte. Vermittelt wurden aber auch Soft Skills. Also: Wie spreche ich? Wie gehe ich mich? Wie trete ich auf?

Frau Wild, konnten Sie ebenfalls von den Informationsangeboten profitieren?

Wild: Ja, die Einführungsveranstaltung bei der IHK Potsdam war sehr gut. Da hat man die Ansprechpartner und einige der anderen Mentoren und Mentees kennen gelernt. Danach gab es noch einmal zwei Treffen, die leider sehr mäßig besucht waren. Ich hätte mir gewünscht, dass ein Netzwerk entstanden wäre, aber das hat leider nicht funktioniert.

Hat Frau Mußbach in Ihren Augen an Professionalität gewonnen?

Wild: Auf jeden Fall. Vom Fachlichen her glaube ich, dass sie noch einmal einen Sprung gemacht hat, das theoretische Wissen in die Praxis umzusetzen. Sie hat auch eigenverantwortlich gearbeitet, hatte mit vielen Mitarbeitern bei uns im Hause zu tun und musste sich auch durchsetzen. Ihr sind jetzt zumindest ihre Schwächen bewusst, an denen sie arbeiten muss. Als Führungskraft muss man eben sagen können, so bis dahin, aber jetzt entscheide ich, und ich trage das auch. Ich kann nicht alle zufrieden stellen. Diese Erkenntnis hat sie zwar, aber die muss sie auch leben, da muss man durch.

Wie wichtig war Ihres Erachtens die professionelle Begleitung des Mentorings durch den Träger?

Mußbach: Der Vorteil einer solchen Begleitung ist, dass man einen neutralen Ansprechpartner hat, wenn das Mentoringverhältnis nicht klappt. Hinzu kommt, dass jemand da ist, der das Ganze koordiniert, der die Tandems zusammenstellt. Allerdings sollten meiner Ansicht nach Mentoren und Mentees mehr Einfluss auf die Partnerwahl haben und hier auch selbst aktiver werden können.

Wild: Was ich etwas vermisst habe, war eine kontinuierliche Begleitung. Die war in meinen Augen zu rudimentär. Da hat man zu wenig nachgefragt: Wie läuft es? Wie weit sind sie? Was ist verabredet? Welche Projekte werden gemacht? Ich glaube, da kann man noch nachbessern.

Hat sich Ihre Beurteilung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen im Berufsleben durch dieses Projekt verändert oder bestätigt?

Mußbach: Ja, ich war viel zu naiv. Ich hab wirklich gedacht, dass Gleichberechtigung tatsächlich existiert. Aber was im Gesetz steht, ist de facto eben nicht immer der Fall.

Was empfehlen Sie Frauen, die sich in einer ähnlichen beruflichen Situation befinden wie Sie?

Mußbach: Sie müssen wissen, wo es hingehen soll: Will ich Mitarbeiterin eines Unternehmens werden? Will ich in die Führungsebene? Will ich in die Forschung? Dementsprechend muss ich Kontakte knüpfen. Ich glaube, so ein Mentoringprogramm ist ein guter Ansatzpunkt, Fuß zu fassen und klare Vorstellungen davon zu bekommen, was man eigentlich will.

Frau Wild, welche Vorteile könnten Ihrer Ansicht nach Unternehmer oder leitende Angestellte durch eine Mentorentätigkeit haben?

Wild: Das Verhältnis zwischen Mentor und Mentee ist ja sehr persönlich. Dadurch kommen Dinge zur Sprache, die ein Mitarbeiter nie sagen würde. Insofern kann eine solche Mentoringbeziehung einem auch die Augen für bestimmte Defizite im Unternehmen öffnen.

Voraussetzung ist natürlich, dass ein Vertrauensverhältnis besteht. Ein Mentee, der seinem Mentor nicht vertraut und nur fachliche Unterstützung erwartet, wird natürlich nichts sagen.

Begleitung und Qualitätssicherung durch die LASA GmbH Brandenburg

Mit der organisatorischen, fachlichen und finanziellen Umsetzung des Ideenwettbewerbs wurde die Landesagentur für Struktur und Arbeit LASA GmbH Brandenburg beauftragt.

Die LASA war damit für organisatorische und fachliche Fragen bei der Umsetzung des Wettbewerbs verantwortlich und während der gesamten Projektdurchführung die unmittelbare Ansprechpartnerin für die Projektträger.

Für die fachliche Begleitung durch die LASA sind zwei Hauptziele handlungsleitend:

1. Unterstützung und Förderung der Qualität der Projekte
2. Förderung der Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit

Die Qualitätssicherung der Wettbewerbsprojekte beginnt bereits mit der Projektauswahl und Projektentwicklung. So wurden z.B. Kriterien zur Bewertung der Wettbewerbsbeiträge durch die unabhängige Jury erarbeitet. Auf der Basis der Projektkonzepte und Empfehlungen der Jury wurden gemeinsam mit den Wettbewerbssiegern Projektplanungsübersichten (PPÜ) erarbeitet. Dies dient der Strukturierung der Projekte. Es werden Projekt- und Teilziele zur Projektumsetzung bestimmt sowie qualitative und quantitative Indikatoren zur Messung der Zielerreichung festgelegt. Aktivitäten, die zur Zielerreichung notwendig sind, werden mit Terminen und Verantwortlichkeiten untersetzt. Anhand der PPÜ

konnten im Rahmen der Projektbegleitung der Projektfortschritt kontrolliert und den Trägern gegebenenfalls weitere Maßnahmen zur Projektsteuerung und -entwicklung empfohlen werden. Die LASA hat darüber hinaus in den jeweiligen Projektbeiräten mitgewirkt und konnte so Synergien (Informationstransfer, Vermittlung von Kontakten und Multiplikatoren etc.) erzielen.

Ein wichtiger Bestandteil der Steuerung und Beratung bestand in der Sicherung des Informations- und Erfahrungsaustausches der Projekte untereinander. Es wurden zwei zentrale Workshops zur Zwischen- und Endauswertung in der LASA organisiert und durchgeführt, zu denen auch die Mitglieder der für die Projektauswahl verantwortlichen Jury eingeladen wurden. Die Workshops boten Gelegenheit zu informieren, gegenseitig über den Stand der Projektarbeit zu berichten, Fragen zur Projektrealisierung zu diskutieren und Anregungen und Impulse für die weitere Arbeit zu vermitteln. Es galt darüber hinaus, die Projekte und erste Ergebnisse der Projektarbeit bereits während der Laufzeit bekannt zu machen, und so die Verbreitung der Ziele und Ergebnisse des Ideenwettbewerbs zu unterstützen. Dazu wurden Veranstaltungen, Veröffentlichungen in der Zeitschrift „BRANDaktuell“ wie auch unter der Homepage der LASA genutzt und Berichte zur Veröffentlichung in Fachzeitschriften und Newsletter angeboten.

Von besonderer Bedeutung sowohl für die Qualitätssicherung der Projekte als auch für die Förderung der Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit war die Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie und dem Institut für Regionale Innovationsforschung e.V. der Technischen Fachhochschule Wildau als externem Evaluator. Die Ergebnisse der Evaluation boten wichtige Informationen und Rückschlüsse zur Projektdurchführung und flossen direkt in die Projektbegleitung

ein. Aus der Analyse der Einzelprojekte und der übergreifenden Sicht wurden Schlussfolgerungen über die Effizienz und Wirksamkeit von Mentoring als Instrument der Personalentwicklung gezogen und Empfehlungen zur Projektentwicklung und Nachhaltigkeit der Projekte abgeleitet. Die Evaluationsergebnisse bescheinigen eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte und des Ideenwettbewerbs. Die Weiterentwicklung der Projektansätze wurde durch die LASA angeregt und unterstützt.



Ausblick

Durch ihren besonderen konzeptionellen Ansatz wirken die Mentoringprojekte auf unterschiedlichen Ebenen. Die Arbeit in den Tandems, der regelmäßige Erfahrungsaustausch innerhalb der Projekte, Seminare und Workshops sowie der Zugang zu Netzwerken werden sich auf der individuellen Ebene, bei den Mentees wie auch bei den MentorInnen auswirken.

Kompetenzgewinn, Steigerung des Selbstbewusstseins und Durchsetzungsvermögen, ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein für die eigene Karriereplanung werden dabei nur einige kurzfristige, aber auch langfristige Effekte aus der Teilnahme am Projekt sein. Nicht nur die Mentees, auch die MentorInnen zogen für sich positive Bilanz. Fast alle MentorInnen haben nach Abschluss der Projekte ihre Bereitschaft erklärt, wieder als Mentor oder Mentorin tätig sein zu wollen.

Über die individuelle Ebene der Projektteilnehmerinnen hinaus wurde durch Öffentlichkeitsarbeit, Sensibilisierung und Einbindung von Unternehmen und Organisationen das Anliegen von Gender Mainstreaming „Chancengerechtigkeit im Beruf“ thematisiert und mit regionalen beschäftigungspolitischen Problemstellungen, wie Fachkräftemangel und Innovationsentwicklung in Brandenburger Unternehmen einerseits und Abwanderung von gut qualifizierten Mädchen und Frauen aus Brandenburg andererseits, in Verbindung gebracht. Informationen zum Projekt bzw. die Mitarbeit in den Projekten haben dazu geführt, Methoden der Personalentwicklung,

Fachkräftegewinnung und Existenzgründungssicherung zu diskutieren und Strategien zur Nutzung von Mentoring als Methode auch über das Projektende hinaus weiterzuentwickeln. Deutlich wird dieser Effekt bei allen drei Projektansätzen.

In Senftenberg wird sich ein Netzwerk von Personalverantwortlichen insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung von Frauen weiter etablieren. Die Europarot Wirtschaftsakademie Senftenberg professionalisiert aufgrund des Projekterfolgs ihr Personalentwicklungsangebot unter dem Dach eines Mentoringkompetenzzentrums.

Die Career Center der Universitäten Brandenburgs entwickeln zurzeit ein Konzept, ob und wie Mentoring für Absolventinnen in ihr Serviceangebot aufgenommen werden kann, um den „Einstieg in den Aufstieg“ zu unterstützen.

Für die IHK Frankfurt (Oder) ist Mentoring für Frauen eine Möglichkeit, Unternehmen von Existenzgründerinnen zu stabilisieren, Impulse für mehr Wachstum und Innovation zu setzen und so weibliches Unternehmertum in Brandenburg zu stärken.

Mit dem Wettbewerb des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie „Frauen in Führungsverantwortung – Mit Mentoring zu mehr Chancengerechtigkeit im Beruf“ wurde somit durch die aktive Einbeziehung unterschiedlicher Akteure die Chance geboten, neben individuellen auch betriebliche und gesellschaftspolitische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Dr. Martina Brandt, Dr. Ulla Große

Institut für Regionale Innovationsforschung an der Technischen Fachhochschule Wildau

Erfolgsfaktoren für Mentoring in der Brandenburger Wirtschaft

Erfahrungen der Modellprojekte für unterschiedliche Zielgruppen

Die drei zielgruppenspezifisch konzipierten Teilprojekte des Modellvorhabens für

- Gründerinnen/Jungunternehmerinnen/Nachfolgerinnen,
- Absolventinnen sowie
- berufserfahrene Frauen mit Führungspotenzial

lieferten vielfältige und überwiegend gute Erfahrungen für alle Mentoringphasen unter den speziellen Bedingungen der Brandenburger Wirtschaft. Alle Mentees konnten in einem breiten Spektrum unterschiedlichster Bereiche (fachliche, methodische, soziale, persönliche Kompetenzen) profitieren und neue Zugänge zu berufsbezogenen, persönlichen und frauenspezifischen Netzwerken gewinnen. Auch die MentorInnen profitierten in verschiedener Hinsicht selbst (Nutzung der Qualifikationsangebote, persönliche Freude durch Erfahrungsvermittlung erfahren, Anregungen bzw. kritische Distanz zu eigenem Handeln gewonnen ...).

Aus den Durchführungserfahrungen der drei Projektkonzepte lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für künftige Mentoringaktivitäten ableiten:

Großes Potenzial bei Mentees und MentorInnen

Die Akquiseerfahrungen der drei Projekte zeigen, dass im Land Brandenburg weiterhin ein Mentoringbedarf besteht bei Frauen verschiedener Altersgruppen – sowohl bei solchen, die die Familienphase abgeschlossen haben und über Berufs- sowie erste Füh-

rungserfahrungen verfügen, als auch bei Gründerinnen und Jungunternehmerinnen (zum Teil jünger und mit kleineren Kindern). Junge Frauen an Hochschulen haben ebenfalls einen Mentoringbedarf, allerdings stand bei den im Projekt betreuten Absolventinnen die Hoffnung auf einen Berufseinstieg an erster Stelle, der Erwerb von Schlüsselqualifikationen für die Übernahme von Führungsfunktionen war allenfalls zweitrangig oder spielte gar keine Rolle.

Aus Sicht der Evaluation sollte ergänzend eine Akquisestrategie für die gezielte Gewinnung von Unternehmensnachfolgerinnen entwickelt und umgesetzt werden, da dieses Thema auch für Brandenburg jetzt und in den nächsten Jahren von größter Bedeutung ist.

Alle Teilprojektleitungen haben einen MentorInnenpool aufgebaut bzw. ihren bestehenden erweitert. Sie konstatieren, dass in Brandenburg weiterhin ein Potenzial an weiblichen und männlichen Führungskräften vorhanden ist, die bereit sind, sich als MentorInnen zu engagieren. Nahezu alle Mentees und MentorInnen der drei Teilprojekte erklärten ihre Bereitschaft zu einem weiteren Engagement in einem MentorInnen-Netzwerk in Brandenburg. Der Aufwand, Führungskräfte aus Kleinstunternehmen für eine Mentorschaft zu gewinnen, ist allerdings hoch. Es sollten daher auch erfahrungsfähige RuheständlerInnen angesprochen werden. Vonseiten der Firmen gibt es verschiedene

Motivationen, der Teilnahme von Mitarbeiterinnen am Mentoringprojekt zuzustimmen bzw. selbst als MentorIn tätig zu werden. Diese reichen von einem Engagement für Chancengerechtigkeit über die Erwartung neuer Netzwerkzugänge für die Geschäftsführung und zweite Leitungsebene bis zur Möglichkeit kostenloser Qualifizierung für Mitarbeiterinnen. Manche Firmen ließen Vorbehalte gegenüber der „Genderproblematik“ erkennen. Daher erwies sich in der Akquise zunächst eine Schwerpunktsetzung auf die Rolle von Mentoring als Personalentwicklungsinstrument als vorteilhafter.

Kritische Auswahl und gründliche Vorbereitung der TeilnehmerInnen

Damit die Tandems zur beiderseitigen Zufriedenheit arbeiten und der Begleitaufwand minimiert wird, sind ein sorgfältiges Profiling der Mentees und MentorInnen sowie eine gründliche Vorbereitung aller TeilnehmerInnen auf ihre Rolle im Mentoringprozess erforderlich. Besonders gut gelang dies den Projektleitungen durch persönliche Gespräche, das Bereitstellen von Unterlagen (z. B. Kommunikationsregeln), die Erarbeitung von Leitfäden und bei den Absolventinnen zusätzlich durch ein Seminar „Vorbereitung und Gestaltung der Mentoringbeziehung“. MentorInnen verwiesen darauf, dass eine einmalige Sensibilisierung nicht ausreichend ist und sie ebenfalls häufig erst über das ausführliche, persönliche Gespräch die nötigen Einsichten und Verständnisse für eine erfolgreiche Gestaltung der Mentorschaft entwickelten.

Bei der Auswahl geeigneter Mentees ist im Profiling kritisch zu prüfen, ob die Bewerberin über ausreichenden Willen und Eigeninitiative verfügt, der aktive fordernde Teil des Tandems zu sein und die Mentoringbeziehung intensiv zu gestalten. Nicht alle Gründerinnen von Ich-AGs schöpften das Potenzial in der Zusammenarbeit mit der MentorIn aus. Bei den Absolventinnen zeigte sich zum Teil eine überzogene Erwartungshaltung bezüglich der Jobvermittlung durch das Mentoringprojekt. Bei der Teilnehmerauswahl sollte daher Berücksichtigung finden, dass ein hohes Maß an Eigeninitiative und Frustrationstoleranz erforderlich ist, um sich bei der angespannten Arbeitsmarktsituation in Brandenburg durchzusetzen.

Die in zwei Teilprojekten konzipierten Auftaktveranstaltungen mit Arbeitsworkshops für Mentees und MentorInnen erwiesen sich als ausgezeichnete Grundlage für die Tandearbeit. Hier wurden Anforderungen an die TeilnehmerInnen erlebbar, Erwartungen offen gelegt, zum Teil der praktische Umgang mit potenziellen Schwierigkeiten trainiert und allen TeilnehmerInnen die Chance zum ersten Kennenlernen eröffnet.

Sensible Tandembildung unter Einbeziehung der MentorInnen

Die Erfahrungen aus allen drei Teilprojekten bestätigen die auch aus internationalen Erfahrungen¹ abgeleitete Aussage, dass die Phase der Initiierung des Mentoring (Auswahlprozess, Training, Matching) eine besonders kritische Phase ist. Insbesondere das Zusammenführen des Tandems

muss sensibel erfolgen, Zeitdruck ist hier kontraproduktiv. Dieses zeitliche Problem tritt verschärft bei Projekten auf, bei denen gleichzeitig viele Teilnehmerinnen in Mentoringpaare eingebunden werden müssen, und entschärft sich für den Fall, dass Mentoringangebote kontinuierlich zur Verfügung stehen.

Das Feedback aus der schriftlichen Befragung im Rahmen der Evaluation belegt eindeutig, dass MentorInnen aktiv in den Prozess der Tandembildung einbezogen werden wollen. Dies war nicht bei allen erprobten Matchingstrategien der Teilprojekte der Fall. Die von den MentorInnen getroffenen Veränderungsvorschläge zum Projekt zielen daher vor allem darauf, die

Einflussmöglichkeiten von Mentees und MentorInnen auf den Prozess der Tandembildung zu erhöhen, z. B. durch zwei bis drei Veranstaltungen zum Kennenlernen, das Präsentieren der Mentees mit ihren Problemlagen, damit MentorInnen entscheiden können, ob sie den Erwartungshaltungen gerecht werden können, oder die Möglichkeit für Mentees und MentorInnen, aus einer Liste mit einer Rangfolge selbst wählen zu können.

Aus den Berichten der Absolventinnen wurde ersichtlich, dass im Rahmen eines Internship Situationen auftreten können, die „hinderlich für die Mentoringbeziehung sein können“, wenn der Mentor/die Mentorin gleichzeitig der fachliche Vorgesetzte für die Praktikumszeit ist. Dies bestätigt einmal mehr die aus ande-



ren Projekten vorliegende Erfahrung, dass die Mentoringbeziehung frei sein muss von hierarchischen Beziehungen der Partner.

Von der Evaluation befragte UnternehmerInnen wiesen darauf hin, dass die Gründerinnen-Mentees den größten Gewinn haben, wenn ihre MentorInnen selbst UnternehmerInnen sind.

Vonseiten der UnternehmerInnen wurde angeregt, Abwerbeklauseln in die Mentoringvereinbarungen aufzunehmen, um die Sicherheit der beteiligten Firmen zu erhöhen.

Professionelle Begleitung der Tandembeziehung

Von den TeilnehmerInnen wird mehrheitlich eine Begleitung der Tandems durch die Projektleitung für wichtig erachtet, wobei vor allem jene Form, neben telefonischen Kontakten die Tandems auch vor Ort zu besuchen bzw. persönliche Gespräche zu führen, auf breite Zustimmung stieß. Die MentorInnen hielten jedoch manchmal auch die Option einer Hilfestellung nur für den Fall des Auftauchens von Problemen im Tandem für ausreichend.

Die TeilnehmerInnen schätzen die Begleitung als nützlichen Beitrag zur Vernetzung, die sonst nur in Einzelfällen erfolgen würde, für die Organisation von Erfahrungsaustauschen und Veranstaltungen sowie die Kontaktvermittlung zu anderen TeilnehmerInnen. Sie bietet aus der Sicht der MentorInnen zugleich die Chance, sie vor Überlastung zu schützen.

Den Projektleitungen ermöglichte der Begleitprozess ein rechtzeitiges vermittelndes

Eingreifen bei Unstimmigkeiten im Tandem, um die Mentoringbeziehung weiterführen zu können. In anderen Fällen konnte schnell ein/e neue/r MentorIn gefunden werden, da ein Mentorenpool vorhanden war. In jedem Fall muss ein Aussteigen ohne Gesichtsverlust möglich sein.

Flankierende Qualifizierungsangebote

Die Evaluationsergebnisse belegen eindeutig, dass nicht nur bei den Mentees, sondern auch bei den MentorInnen ein großer Bedarf an Qualifizierung besteht. Mentoringangebote sollten daher unbedingt durch Qualifizierungsangebote für die TeilnehmerInnen flankiert werden. Diese leisten offensichtlich wichtige Beiträge, Frauen aus den überwiegend sehr kleinen Brandenburger Firmen wieder für Weiterbildung zu sensibilisieren, die in den letzten Jahren aufgrund der wirtschaftlichen Drücke allzu oft vernachlässigt wurde, obwohl sie für das Überleben der Firmen dringend erforderlich ist. Bei den Gründerinnen zeigte sich, dass offensichtlich die Bildungsangebote der Gründerseminare nützlich, aber nicht ausreichend waren. Bei einer Weiterführung der Mentoringprojekte sollte eine Verzahnung mit den Lotsendiensten angestrebt werden. Die im Blockseminar realisierte Qualifizierung der Absolventinnen erwies sich ebenfalls als wichtige Grundlage für die nachfolgend absolvierten Praktika in Wirtschaft und Verwaltung, da betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt und wichtige Schlüsselqualifikationen trainiert wurden sowie eine intensive Vorbereitung auf die Rolle als Mentee erfolgte.

Sowohl vonseiten einiger MentorInnen als auch befragter GeschäftsführerInnen bestand die Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Konzipierung der Qualifizierungsbausteine für die Mentees. Diese Kompetenzen sollten bei künftigen Aktivitäten unbedingt genutzt werden und bei der Auswahl der DozentInnen sollte darauf geachtet werden, dass diese auf die konkreten Problemlagen der TeilnehmerInnen Bezug nehmen. Bestimmte Themen wie z. B. „Konfliktbewältigung“ stellen sich im Alltag für Gründerinnen anders dar als für leitende Angestellte und sollten daher auch zielgruppenspezifisch vermittelt werden.

Die meiste Zustimmung fanden Qualifizierungsangebote, die eine Vielzahl von Seminaren umfassten, an die Interessen der Teilnehmerinnen angepasst und für kleine Teilnehmergruppen organisiert waren. Für die Gründerinnen/Jungunternehmerinnen bewährten sich Tagesseminare, wobei der Freitag der günstigste Termin war.

Befragt, welche Form der Kompetenzzugewinnung durch die Qualifizierungsseminare die Mentees bevorzugen würden, sprach sich die Mehrheit für einen Mix aus moderiertem Erfahrungsaustausch zu Fachthemen und Wissensvermittlung durch DozentInnen im Fachseminar aus.

Aus Sicht der Evaluation sollte jedoch bei zukünftigen Mentoring-Initiativen kritisch hinterfragt werden, welche Qualifikationsangebote eine unbedingte Berechtigung im Rahmen eines geförderten Mentoringprogramms haben und welche Bildungsdefizite unter Nutzung anderer bestehender Bildungsangebote ausgeglichen werden können.

Unterstützung durch hochkarätig besetzte Beiräte

Die Projektleiterinnen verweisen auf den hohen Stellenwert ihrer Beiräte für den erfolgreichen Verlauf der Projekte. Wenn es gelingt, diese hochkarätig zu besetzen, erleichtert dies nicht nur die Akquise von TeilnehmerInnen und sichert professionelle Unterstützung für das Matching. Die Beiratsmitglieder können auch wichtige Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit wahrnehmen und zur regionalen Verankerung der Mentoringprojekte beitragen. In Modellprojekt gelang dies vor allem dadurch, dass sich die Mitarbeit der Beiratsmitglieder nicht in der Sitzungstätigkeit erschöpfte, sondern vielmehr (bis auf einzelne Ausnahmen) durch aktives, engagiertes Wirken gekennzeichnet war.

Intensivierter Erfahrungsaustausch durch Begleitprogramm

Die Kommunikation und Vernetzung untereinander hat offensichtlich für die TeilnehmerInnen einen hohen Stellenwert. Sie nutzten daher rege alle Angebote im Rahmen eines über die Qualifizierung hinausgehenden Veranstaltungsprogramms, um mit anderen TeilnehmerInnen in Kontakt und Austausch treten zu können. Besonderen Anklang fanden das monatliche Karriere-Café sowie die Kompetenzforen in Unternehmen der MentorInnen. Diese Ausweitung des klassischen Mentorings mit der Zielrichtung, auch Nutzen für die beteiligten Organisationen und Regionen zu erzielen, erforderte von den Projektleitungen hohen Aufwand (zahlreiche persönliche Firmenkontakte, aufwendiges Management

des überwiegend in den Abendstunden durchgeführten Begleitprogramms), der in der Finanzplanung berücksichtigt werden muss. Die Möglichkeit, die vorhandenen Projektmittel flexibler nutzen zu können, und ein auch kleines Bewirtungsbudget würden sich als hilfreich erweisen.

Flexible, zielgruppengerechte Projektstrukturen

Wenn Mentoring durch Projekte gefördert werden soll, sind flexible Projektstrukturen anzustreben, die Frauen zu verschiedenen Zeitpunkten einen Einstieg in das Mentoringprojekt ermöglichen. Die in der Befra-

gung von Mentees und Mentoren deutlich gewordenen breit gefächerten Meinungen zum günstigsten Zeitpunkt für ein Mentoring sind ein Indiz dafür, dass aufgrund unterschiedlicher individueller Biografien und unterschiedlicher Rahmenbedingungen spezifische Mentoringangebote für unterschiedliche Zielgruppen sinnvoll und wichtig sind.

Eine Verstetigung von Mentoring würde den Aufwand der Projektleitungen senken und die Qualität weiter erhöhen. Die Diskussion der TeilnehmerInnen auf dem Evaluationsworkshop lieferte bezogen auf

die Absolventinnen erste Ansatzpunkte, durch Einbeziehen geeigneter Partner wie z.B. des Career Center der Viadrina, Mentoring bereits während der Ausbildung zu realisieren. Für ein studienbegleitendes, an Universitäten und Hochschulen verankertes Mentoring liegen europaweit reichhaltige Durchführungserfahrungen vor. Für die Gründerinnen scheint die Idee der „Aufbaulotsen“ überdenkenswert. Weitere Überlegungen sind für die Ausgestaltung eines Mentoring für bereits im Berufsleben stehende Frauen erforderlich.

Bei Überlegungen im Hinblick auf eine Fortführung und Verstetigung von Mentoringaktivitäten in Brandenburg sollte der Befund der Anfangsbefragung berücksichtigt werden, dass viele Mentees aufgrund des hohen Stellenwertes des Mentorings für ihre berufliche Karriere zu einer finanziellen Eigenbeteiligung (in Abhängigkeit von der Höhe des Betrags) bereit wären. Dies gilt jedoch erwartungsgemäß nicht für die Gruppe der Absolventinnen/Berufseinsteigerinnen, hier hätten im Falle finanzieller Eigenbeteiligung zwei Drittel nicht teilgenommen.

Wachsender Bekanntheitsgrad von Mentoring

Durch 50 Tandems, die im Modellprojekt betreut wurden, konnte der Bekanntheits- und Nutzungsgrad von Mentoring in der Brandenburger Wirtschaft deutlich erhöht werden. Den Projektleitungen gelang es vor allem in der Akquisephase, einen großen Personenkreis für Mentoring zu sensibilisieren. Dieser Effekt konnte jedoch nicht

adäquat über die Projektlaufzeit fortgesetzt werden, da z.B. die lokale Presse nicht im erwarteten Umfang zu einer Darstellung von laufenden Erfahrungen mit dem Projekt bereit war. Sie veranlassten daher weitere Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. Folder mit Informationen und Erfahrungen zum Projekt sowie Informationsangebote für Betriebs- und Personalräte. Auch die MentorInnen trugen durch ihre Mentorschaft maßgeblich dazu bei, dass Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der eigenen Organisation an Akzeptanz gewinnt.

Das Modellprojekt hat aber auch gezeigt, dass Wissen um die Existenz von Mentoring für dessen aktive Nutzung allein nicht ausreicht. Obwohl in fast 60% der Einrichtungen, aus denen die im Projekt tätigen MentorInnen und Mentees stammen, das Mentoring bekannt war, hatten nur 16% von ihnen bereits Mentoring praktiziert. Hier bleibt auch für die Brandenburger Wirtschaft noch viel zu tun – haben doch die Spitzenverbände der Wirtschaft entsprechend der Vereinbarung mit der Bundesregierung ihren Mitgliedern betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie der Familienfreundlichkeit empfohlen. Diese Maßnahmen umfassen ausdrücklich auch eine verstärkte Einbeziehung von Frauen in Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte oder durch Angebote zu Mentoring- oder Shadowingprogrammen sowie durch Teilzeitangebote auch für Führungskräfte.



Derzeit scheinen weitere Impulse wie Projekte oder die überzeugende Darstellung der positiven Wirkungen von Mentoring sowohl bei den potenziellen Mentees als auch bei Unternehmen, Universitäten und Hochschulen sowie Rahmensetzern erforderlich zu sein, damit es als ein wirksames Instrument der Personalentwicklung und Frauenförderung eine größere Verbreitung findet. Besondere Effekte können erwartet werden, wenn es gelingt, geeignete Multiplikatoren zu sensibilisieren (IHK, HWK, Wirtschaftsverbände ...). In einer verständlichen Ansprache muss deutlich gemacht werden, was Mentoring für die Personalentwicklung und Fachkräftegewinnung leisten kann. Da in den kleinen Firmen der Führungskräftebedarf begrenzt ist, sollten weitere wichtige Effekte des Mentorings kommuniziert werden (bessere Entscheidungsbasis für berufliche Ziele, Kompetenzergebnisse).

Die Evaluationsbefunde sprechen dafür, dass in Brandenburg für ein dauerhaftes Mentoring gute Voraussetzungen bestehen. Dabei sollte weiterhin ein modernes Mentoring entwickelt werden, mit dem nicht allein die individuelle Entwicklung von Einzelpersonen gefördert wird, sondern auch Zielsetzungen im Interesse von Institutionen und Regionen unterstützt werden. Mentoring (zur Herstellung von Chancengleichheit) hat den Charakter eines Querschnittsthemas.

Auch deshalb sollten verschiedenste Möglichkeiten der Einbindung von Mentoring in Landesinitiativen verschiedener Ressorts sowie in regionale und kommunale Aktivitäten und der Verbindung zu thematischen Projekten z. B. der Fachkräftegewinnung, Gründerförderung, Jugendförderung, Regionalentwicklung u. Ä. geprüft werden, um möglichst vielen Zielgruppen ein Mentoring für die Brandenburger Wirtschaft zu ermöglichen und weitere Finanzierungsquellen zu erschließen.

Neben den in den Brandenburger Modellprojekten identifizierten Erfolgsfaktoren sollten bundes- und europaweite Best-Practice-Erfahrungen auf ihre Eignung für Brandenburg geprüft werden. In mehreren Fällen betreuen Mentoring-Büros/Mentoring-Kompetenzstellen nicht nur laufende Programme, sondern beraten und unterstützen daneben Unternehmen und Organisationen, die ein eigenes Mentoringprogramm für Frauen aufbauen wollen und/oder Frauen, die ein informelles Mentoring für sich anschieben möchten. Weitere gute Erfahrungen beziehen sich z. B. auf Tele-Mentoring bzw. E-Mentoring als moderne Mentoringformen, sensibilisierende Mentoringangebote für Schülerinnen unter Einsatz von Studentinnen als Junior-Mentees, auf führungserfahrene RuheständlerInnen als MentorInnen und darauf, dass in jüngerer Zeit bundesweit nutzbare Mentoringprojekte entstanden sind.

¹ vgl. z. B. Dolff, M. und Hansen, K.: Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 2002, S. 44.

Adressen und Literaturhinweise

MASGF Kontakt:

Programmplanung
Christel Langhoff
Referentin für Frauenförderung
und Chancengleichheit in Arbeit und
Wirtschaft
christel.langhoff@masgf.brandenburg.de
www.masgf.brandenburg.de

Umsetzung:

Beratung, Begleitung
LASA Brandenburg GmbH
Wetzlarer Straße 54
14482 Potsdam
Heike Hofmann,
Geschäftsbereich Beratung
heike.hofmann@lasa-brandenburg.de
www.lasa-brandenburg.de

Abschlussbericht der Evaluierung des Instituts für Regionale Inno- vationsforschung an der Technischen Fachhochschule Wildau:

In den Newslettern der LASA
Nr. 18/2004 vom 01.10.2004 als
PDF-Datei abrufbar.

Die Pilotprojekte:

„Mentoring-Kompetenzcenter“ bei der
Europarorat Wirtschaftsakademie GmbH
Töpferstraße 1
01968 Senftenberg
www.wirtschaftsakademie@europarorat.de

„Mentoring-Gründerinnen“
IHK-Projektgesellschaft mbH
Puschkinstraße 12b
15236 Frankfurt (Oder)
www.ihk-projekt.de

„Einstieg zum Aufstieg – Mentoring für
Hochschulabsolventinnen“
Europäische Akademie für Frauen in
Politik und Wirtschaft Berlin e. V.
Schumannstraße 5
10117 Berlin
www.eaf-berlin.de

Dokumentarfilm zum Mentoringprogramm des MASGF

Video bzw. DVD über die Projektträger
erhältlich

Publikationen:

„Mentoring-Gründerinnen –
Brandenburger Frauen in
Führungsverantwortung“
Publikation zum Projekt
„Mentoring-Gründerinnen“ der
IHK-Projektgesellschaft mbH
Puschkinstraße 12b
15236 Frankfurt (Oder)
glapski@ihk-projekt.de

„Mentoring – Ein Konzept zur
Personalentwicklung in Unternehmen
und Organisationen. Ein Leitfaden
für Träger und Institutionen“ sowie
„Mentoring – Ein Konzept zur betrieblichen
Personalentwicklung. Ein Leitfaden für
Unternehmen“
Publikation des Bildungswerkes der
Thüringer Wirtschaft e. V.
Konrad-Zuse-Straße 5
99099 Erfurt
www.bwtw.de

„Selbstständig ist die Frau“ sowie
„Mit dem Lotsendienst in die
Selbstständigkeit“
Publikationen des Ministeriums für Arbeit,
Soziales, Gesundheit und Familie und des
Ministeriums für Wirtschaft des Landes
Brandenburg
www.masgf.brandenburg.de
www.agil-brandenburg.de

„Mentoring – Persönliche Karriereförderung
als Erfolgskonzept“ von Nele Haasen
Wilhelm Heyne-Verlag,
ISBN 3-453-18069-0

„Flankierende Personalentwicklung durch
Mentoring“ von Sibylle Peters,
Sonja Schmicker, Sybille Weinert (Hrsg.)
Rainer Hampp Verlag
ISBN 3-87988-842-6, 1. Auflage 2004



Herausgeber:

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Familie des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit
Heinrich-Mann-Allee 103
14473 Potsdam
www.masgf.brandenburg.de

Layout: UVA Kommunikation und Medien GmbH
Druck: Druckerei Arnold, Großbeeren
Auflage: 2000

Dezember 2004