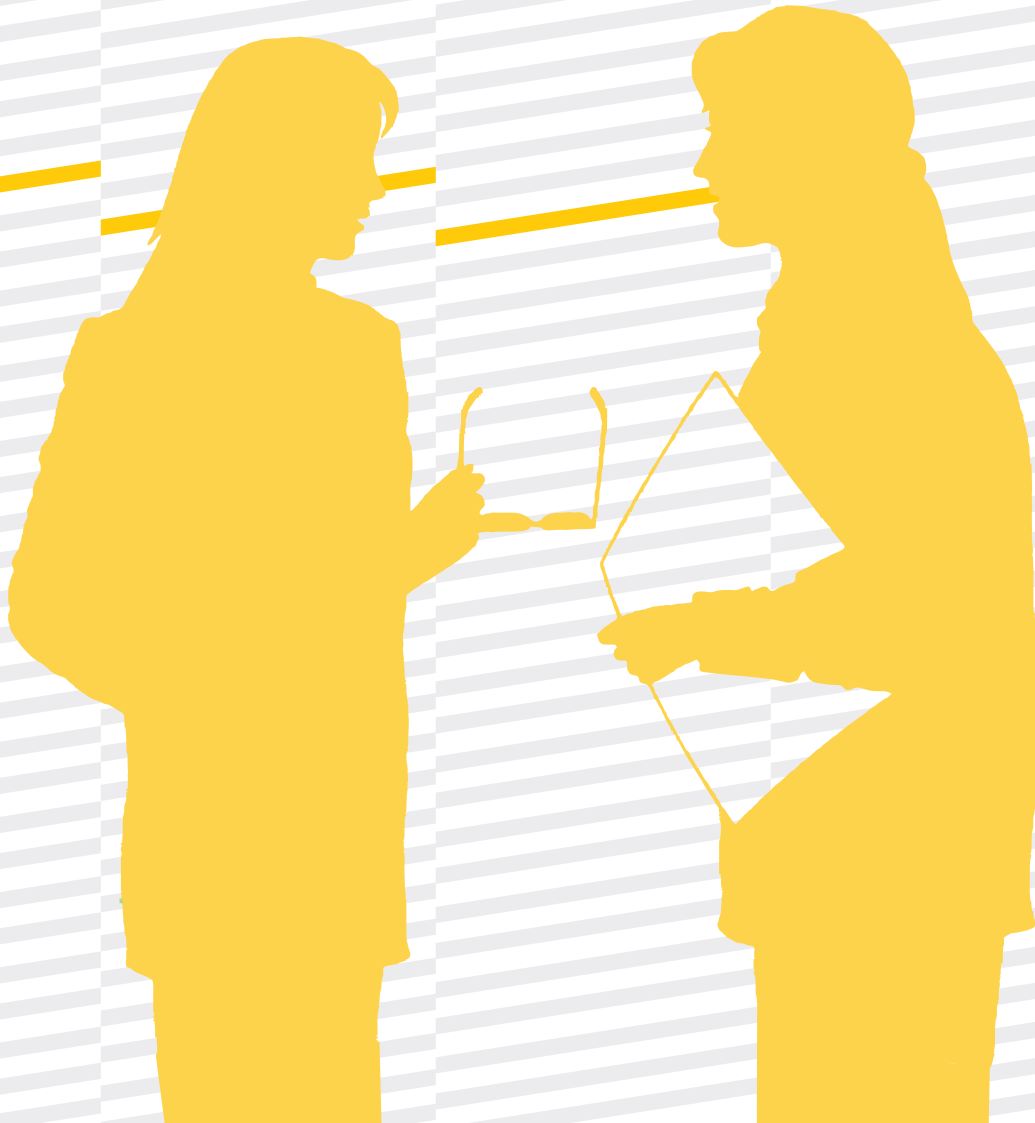




# Mentoring für Frauen

Ein Erfolgsmodell für zukunftsorientierte  
Personalentwicklung







## Mentoring für Frauen

Ein Erfolgsmodell für zukunftsorientierte  
Personalentwicklung

Herausgeber:

Landeshauptstadt München  
Referat für Arbeit und Wirtschaft  
Herzog-Heinrich-Str. 20  
80336 München

Verantwortlich:

Daniela Weidlich  
Tel.: (089) 233 - 2 56 42  
Fax: (089) 233 - 2 50 90  
daniela.weidlich@muenchen.de

Konzeptentwicklung:

Nele Haasen, Daniela Weidlich

Redaktion:

Nele Haasen, Simone Schönfeld, Dr. Nadja Tschirner

Gestaltung:

Klaus Wagenhäuser  
Klaus\_Wagenhaeuser@magicvillage.de



Dr. Reinhard Wieczorek  
Referent für Arbeit und Wirtschaft  
der Landeshauptstadt München

## Vorwort

Wieviele Frauen haben Sie in Ihrem Unternehmen in Führungspositionen beschäftigt?

Die vorliegende Broschüre informiert interessierte Unternehmen über Mentoring als Instrument der Personalentwicklung und gibt Hilfestellung bei der konkreten Realisierung von Mentoringmodellen für Frauen.

Bundesweit liegt der Anteil der weiblichen Führungskräfte bei Großunternehmen nur bei knapp sieben Prozent. Eines der immer wieder beschriebenen zentralen Probleme auf dem Weg zur beruflichen Gleichstellung von Frauen ist die geringe Beteiligung von Frauen an Führungspositionen in Unternehmen, die sogenannte „gläserne Decke“. Der Grund für die geringen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen wird vor allem darin gesehen, dass sie vom innerbetrieblichen Netzwerk nicht profitieren können. Die Beschäftigungschancen von Frauen können sich also nur dann erhöhen, wenn die Qualifikationen von Frauen durch zusätzliche fachliche wie überfachliche Kompetenzen, Praxiserfahrungen und Kontakte erweitert werden.

Zur Änderung dieser Situation will die Landeshauptstadt München durch die Anregung und Unterstützung von unternehmensinternen und externen Mentoringmodellen ihren Beitrag leisten. Mentoring ist ein Prozess, in dem eine Person, der Mentor bzw. die Mentorin, die Karriere und Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter/-innen-

Beziehung unterstützt. Mentoringkonzepte dienen dazu, Entwicklungspotentiale bei weiblichen Beschäftigten im Betrieb zu erkennen und die Human-Resources im Unternehmen besser zu nutzen.

In einem Pilotprojekt fördert das Referat für Arbeit und Wirtschaft externes Mentoring mit dem Ziel, dass Frauen aus der Buch- und Verlagsbranche den Einstieg in Beschäftigung finden bzw. durch das Knüpfen von Netzwerken den beruflichen Aufstieg schaffen.

Übrigens: Bei der Landeshauptstadt München ist jede dritte der rund 2400 Führungspositionen mit einer Frau besetzt!

Ich würde mich freuen, wenn wir durch diese Broschüre zahlreiche Unternehmen anregen könnten, ihren weiblichen Nachwuchsführungskräften einen Mentor bzw. eine Mentorin zur Seite zu stellen.

## **Vorwort**

Dr. Reinhard Wieczorek  
Landeshauptstadt München..... Seite 2

## **Was ist Mentoring?**

Coaching – Ratgeben – Helfen – Netzwerkarbeit ..... Seite 4

## **Warum Mentoring für Frauen?**

Qualifizierte Frauen in Führungspositionen..... Seite 5

## **Vorteile für Unternehmen!**

Human Resources nutzen –  
internes Wissensmanagement verbessern..... Seite 6

## **Wer sind die Mentees, Mentoren und Mentorinnen?**

Hochqualifizierte Frauen – erfahrene Manager/Managerinnen..... Seite 8

## **Worüber wird beim Mentoring geredet?**

Karriereziele – Kontakte – Entscheidungen..... Seite 9

## **Praxis-Tipps**

Umsetzung eines internen Mentoring-Programms..... Seite 10

## **Internes und externes Mentoring**

Mentoring in einem Unternehmen –  
zwischen mehreren Unternehmen..... Seite 12

## **Erfolgreiches Mentoring**

Wichtige Erfolgsfaktoren..... Seite 13

## **Mentoring in der Praxis**

Unternehmen mit Mentoring-Erfahrung..... Seite 14

## **Ansprechpartnerinnen in München**

Information, Beratung, Training, Erfahrungsaustausch..... Seite 16

## **Literatur**

Bücher zum Thema Mentoring..... Seite 16



# Was ist Mentoring?

*Mentoring bedeutet:* Eine erfahrene Führungskraft (Mentor/Mentorin) berät über einen längeren Zeitraum eine jüngere qualifizierte Mitarbeiterin (Mentee) in beruflichen Fragen und unterstützt ihre persönliche Weiterentwicklung.

Mentoring kann auf einer informellen Vereinbarung zwischen Mentor/Mentorin und Mentee beruhen. Oder es wird von einem Unternehmen institutionell als Programm eingerichtet (formelles Mentoring).

Mentor oder Mentorin sind nicht die unmittelbaren Vorgesetzten der Mentees. Meistens sind sie Führungskräfte aus dem oberen Management im Unternehmen und mindestens zwei Hierarchieebenen über der Mentee angesiedelt. Außerhalb der üblichen Vorgesetzten-Mitarbeiterin-Beziehung werden berufliche Karriere und persönliche Entwicklung der Mentee in regelmäßigen Gesprächen über einen bestimmten Zeitraum, oft ein Jahr, gemeinsam geplant und vorangebracht.

*„Nur wer selber brennt, kann Feuer in anderen entfachen.“*

*(Augustinus)*

## Was beinhaltet Mentoring ?

- ➔ **Coaching:** Individuelle Förderung der Fähigkeiten, Karriere und Persönlichkeit der Mentee
- ➔ **Ratgeben:** Unterstützung bei beruflichen Fragen und Entscheidungen
- ➔ **Helfen:** Entscheidende Tipps liefern, Kontakte vermitteln, eigene nützliche Erfahrungen weitergeben
- ➔ **Netzwerkarbeit:** Zugang zu informellen Netzwerken und Strukturen erschließen

# Warum Mentoring für Frauen?

## Wenige Frauen in Top-Positionen

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist nach wie vor sehr gering: In Großunternehmen betrug er 1999 knapp sieben Prozent, in mittelständischen Unternehmen zehn Prozent, insgesamt (Groß- und mittelständische Unternehmen, Verbände und Organisationen) lag er bei neun Prozent. Zum Vergleich: 1995 betrug der Anteil weiblicher Managerinnen noch acht Prozent. Der Anstieg ist minimal. (Hoppenstedt Vergleichsanalyse von 2000)

## Warum kommen Frauen nicht nach oben?

Untersuchungen haben gezeigt, dass Frauen seltener als ihre männlichen Kollegen die Möglichkeit haben, an gezielten Weiterbildungsmaßnahmen für Führungspositionen teilzunehmen. Sie werden nicht im gleichen Maße wie Männer für solche Positionen in Betracht gezogen und bewerben sich oft nicht dafür.

Meist verfügen Frauen über

weniger informelle Kontakte, durch die sie für Führungspositionen empfohlen werden könnten. Sie haben weniger Zugang zu unternehmensinternen Netzwerken. Frauen werden zudem mehr als Männer mit Vorurteilen und Beden-

ken hinsichtlich ihrer Kompetenz, Einsatzbereitschaft und „Karrieretauglichkeit“ konfrontiert.

## Ziele von Mentoring für Frauen

- ➔ Mentoring für Frauen kann langfristig die Anzahl der Frauen in Führungspositionen erhöhen. Es gibt keine Garantie für den beruflichen Aufstieg von Frauen, Mentoring unterstützt Frauen aber auf dem Weg nach oben.
- ➔ Frauen werden durch Mentoring motiviert, weiter qualifiziert und bestärkt, sich

auf Führungspositionen zu bewerben. Die mit dem Mentoring-Programm verbundene größere Aufmerksamkeit im Unternehmen bietet ihnen die Chance auf stärkere Berücksichtigung bei der Besetzung von Führungspositionen.

- ➔ Frauen werden durch den persönlichen Kontakt zu meist männlichen Führungskräften besser vertraut mit den größtenteils männlich geprägten Strukturen in Unternehmen.
- ➔ Das Unternehmen kann auf hochqualifizierten, mit den internen Strukturen vertrauten, motivierten Führungskräftenachwuchs zurückgreifen.
- ➔ In leitenden exponierten Positionen machen Frauen das Unternehmen bei anderen Frauen (als potenzielle Kundinnen oder Mitarbeiterinnen) bekannter.

# Vorteile für Unternehmen!

Welche Vorteile hat ein Unternehmen davon, Mentoring für Frauen einzuführen?

## Effiziente Personalentwicklung

Mentoring ist On-the-Job-Training: An konkreten beruflichen Fragen und Themen entwickeln Mentees ihre persönlichen Fähigkeiten weiter. So können sie bereits während des Mentoring-Prozesses ihre aktuellen Tätigkeiten qualifizierter, zielgerichteter und effizienter erfüllen. Die persönlichen Gespräche mit dem Mentor/der Mentorin ergänzen optimal externe Trainings: In Workshops erlernte Methoden und Arbeitstechniken können mit Unterstützung des Mentors/der Mentorin besser in die Praxis umgesetzt werden.

## Human-Resources werden optimal genutzt

Das Unternehmen nutzt seine personellen Ressourcen effizienter: Qualifizierte Frauen, die Führungspositionen besetzen könnten, werden im Unternehmen bekannt. Umgekehrt nutzt das Unternehmen die Erfahrung und das Wissen seiner Führungskräfte für das Training der zukünftigen Managerinnen.

## Mehr qualifizierte Frauen in Führungspositionen

Führungspositionen können mit qualifizierten Frauen besetzt werden, die bereits mit den inneren Strukturen und informellen Netzwerken des Unternehmens und ihres Berufsfeldes vertraut sind. Die Unabhängigkeit des Unternehmens vom externen Stellenmarkt wird größer.

*„An des anderen Vorteil denken, wird zum eigenen werden.“*

*(Chinesisches Sprichwort)*

## **Erhöhung der Arbeitsmotivation**

Die weiblichen Beschäftigten merken, dass es Unternehmenspolitik ist, Frauen in Führungspositionen einzusetzen. Sie engagieren sich ihrerseits stärker, um ihre Karrierechancen zu nutzen. Sie werden motiviert und enger an das Unternehmen und seine Ziele gebunden.

## **Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation**

Mentoring unterstützt den Dialog im Unternehmen und die Entwicklung einer Vertrauenskultur. Es fördert das Gespräch im Unternehmen zwischen Hierarchien, Generationen und Geschlechtern. Entstehende Problemfelder können früher bemerkt werden.

## **Verbessertes internes Wissensmanagement**

Durch das Mentoring entsteht im Unternehmen eine zusätzliche Struktur, über die Informationen ausgetauscht werden. Mentoren und Mentorinnen geben ihr Wissen weiter. Die Sicherung und Vermittlung unternehmensspezifischer Kenntnisse wird dadurch ausgebaut. Das Unternehmen profitiert davon, dass dieser Fundus nicht verloren geht.

## **Imagegewinn bei qualifizierten Frauen und Kundinnen**

Qualifizierte Frauen bewerben sich vermehrt bei einem Unternehmen, das für sein frauenfreundliches Engagement bekannt ist. Mittelfristig steht ein größeres Potential an qualifiziertem weiblichen Führungsnachwuchs zur Verfügung. Das Unternehmen wird außerdem positiv bei seinen Kundinnen wahrgenommen.

# Wer sind die Mentees, Mentoren und Mentorinnen?

## Wer sind die Mentoren/Mentorinnen?

Führungskräfte, die

- einflussreich und anerkannt im Unternehmen sind,
- über langjährige berufliche Erfahrung verfügen,
- gerne ihre Erfahrungen weitergeben,
- in den Dialog und Austausch mit Jüngeren gehen, von ihnen lernen wollen,
- Frauen dabei unterstützen wollen, in höhere Positionen zu gelangen,
- die notwendigen sozialen Kompetenzen zur Beratung besitzen (Geduld, Offenheit, Wertschätzung für andere).

Sie müssen darüber hinaus bereit sein, die für regelmäßige Gespräche notwendige Zeit aufzubringen, also etwa zwei bis drei Stunden im Monat oder mehr.

## Wer sind die Mentees?

Frauen, die

- Karriere machen wollen,
- das Potential dafür haben,
- bereit sind, sich für ihre Karriere stark zu engagieren.

Karriereziel der Frauen kann ebenso das Top-Management sein wie das mittlere und obere Management. Auch Expertinnen können Mentees sein, die sich zusätzlich qualifizieren und so möglicherweise ihr Aufgabenfeld erweitern.

*„Es ist nicht zuwenig Zeit, die wir haben, sondern zuviel Zeit, die wir nicht nützen.“*

(Seneca)

## Vorteile für den Mentor/ die Mentorin:

- Weitergabe ihrer Erfahrungen und ihres Wissens
- Einblick in die Arbeitssituation von Frauen
- Möglichkeit, den eigenen Werdegang zu reflektieren
- Persönliche Wertschätzung
- Feedback zum eigenen Führungsverhalten

### **Erich Mader, Niederlassungsleiter, Deutsche Telekom**

*„Die Gespräche zwischen meiner Mentee und mir sind immer dann besonders spannend, wenn auf ihre Frage nach dem ›Warum so?‹ meine Antwort ›Ja, warum eigentlich?‹ kommt. Daraus ergeben sich gute Chancen, eigene Standpunkte weiterzuentwickeln. Schon deswegen ist Mentoring wichtig für beide. Ich hoffe, dass Mentoring bald fester Bestandteil der allgemeinen Personalentwicklung wird.“*

## Worüber wird beim Mentoring geredet?

Was Mentor/Mentorin und Mentee konkret besprechen, hängt von der beruflichen Situation der Mentee und den Erfahrungen des Mentors bzw. der Mentorin ab. In Unternehmen, die Mentoring bereits eingeführt haben, fielen darunter unter anderem folgende Aspekte:

- Mentor/Mentorin und Mentee erarbeiten gemeinsam die Karriereziele der Mentee und stellen einen persönlichen Entwicklungsplan für die sie auf. Dazu kann ein Stärkenprofil gehören oder sinnvolle Schritte zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung der Mentee : zum Beispiel Aufenthalte im Ausland oder bei Niederlassungen, Übernahme von Projekten, Bewerbungen auf bestimmte Positionen.
- Sie erwägen gemeinsam Vor- und Nachteile sowie Gründe und Konsequenzen anstehender Entscheidungen auf Seiten der Mentee, oder auch des Mentors/der Mentorin.
- Mentor/Mentorin und Mentee besprechen aktuelle Projekte, an denen die Mentee arbeitet und diskutieren sich daraus ergebende Themen.
- Die Mentee erhält Einblick in die Arbeit des Mentors. Die Mentee begleitet den Mentor/die Mentorin zu Besprechungen, evtl. auf Dienstreisen.
- Der Mentor/die Mentorin führt die Mentee in berufliche Verbände und informelle Netzwerke ein, nimmt sie zu informellen Arbeitsessen oder Veranstaltungen mit und macht sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit einflussreichen, für sie interessanten Personen bekannt.
- Die Mentee kann mit dem Mentor/der Mentorin besprechen, wie sie mit beruflichen Schwierigkeiten umgehen sollte. Der Mentor/die Mentorin kann sie auf eventuell für sie ungünstiges Verhalten hinweisen.

# Praxis-Tipps

## Umsetzung eines internen Mentoring-Programms

Jedes Unternehmen wird für die Umsetzung eines Mentoring-Programms ein individuelles Konzept erarbeiten, das seinen Anforderungen entspricht. Die Evaluation bisheriger Projekte hat ergeben, dass ein Mentoring-Programm etwa folgende Stufen durchläuft:

1

### Bildung eines Organisationsteams

Die Unternehmensleitung beauftragt die Personalabteilung, evtl. in Kooperation mit der Gleichstellungsbeauftragten, im Unternehmen ein Organisationsteam zu bilden, das das Mentoring-Programm während der gesamten Dauer begleitet.

4

### Auswahl der Mentees und der Mentoren/Mentorinnen

Es gibt verschiedene Verfahren, um Mentees und Mentoren/Mentorinnen auszuwählen. Beispielsweise können potenzielle Mentees von ihren Vorgesetzten angesprochen und für das Programm gewonnen werden. Interessierte Frauen können sich auch von sich aus als Mentees bewerben.

Mentoren können entweder von den Organisatoren direkt angesprochen werden. Oder Mentees äußern spezifische Wünsche hinsichtlich ihrer Mentoren, denen die Organisatoren nachgehen.

Das Organisationsteam überprüft in Kooperation mit verschiedenen Abteilungen die persönliche und fachliche Eignung von Mentees und Mentoren/Mentorinnen und wählt sie für das Programm aus.

2

### Ausarbeitung eines Konzepts

Mit Zustimmung der Unternehmensleitung wird der finanzielle Rahmen, die Anzahl der Mentoring-Paare und die Auswahlkriterien für Mentoren/Mentorinnen und Mentees festgelegt. Ebenso werden die Rahmenbedingungen des Programms fixiert: Dauer, Information innerhalb des Unternehmens, Supervision, Begleitprogramm, Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit.

3

### Kommunikation nach innen und außen

Es wird festgelegt, wie, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Unternehmens über das Mentoring-Programm informiert und in welchem Rahmen Öffentlichkeitsarbeit gemacht wird.



### **Gegenseitiges Kennenlernen und Bildung der Paare**

Auf einem gemeinsamen Treffen oder in Einzelgesprächen lernen sich Mentoren/Mentorinnen und Mentees kennen. Je nach Bereitschaft zur Beteiligung werden die Paare gebildet. Sie werden über das Programm eingehend informiert. Die Teilnahme aller Beteiligten ist freiwillig.



### **Vorbereitung auf die Rollen**

In speziellen Veranstaltungen werden mit Mentees und Mentoren/Mentorinnen Ziele, Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring erarbeitet, damit sie den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen können.



### **Vereinbarung der Rahmenbedingungen**

Mentoren/Mentorinnen und Mentees vereinbaren mit Unterstützung des Organisationsteams die Rahmenbedingungen für ihre Treffen. Dazu gehören:

- ➔ Rhythmus und Inhalte der Treffen
- ➔ Vertraulichkeit
- ➔ Regeln zum vorzeitigen Beenden der Mentoring-Beziehung



### **Mentoring in der Praxis**

Nach einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung treffen sich die Mentoring-Paare individuell in regelmäßigen Abständen. Das Organisationsteam bietet seine Hilfe an, wenn Fragen zur Mentoring-Beziehung zu klären sind.



### **Supervision und Austausch innerhalb der Gruppen**

Begleitend kann Supervision für Mentoren/Mentorinnen und Mentees angeboten werden. Bei bestehenden Mentoring-Programmen haben sich Treffen zwischen den Mentees bzw. zwischen den Mentoren/Mentorinnen als nützlich erwiesen, um gegenseitige Erfahrungen auszutauschen.



### **Evaluation**

Nach vorher festgelegten Kriterien bilanzieren Mentees und Mentoren nach Beendigung des Mentoring-Programms ihre Erfahrungen und Ergebnisse.

# Internes und Externes Mentoring

## Internes Mentoring

Mentoring kann, wie eben beschrieben, innerhalb des Unternehmens eingeführt werden: Mentor/Mentorin und Mentee kommen dann aus dem gleichen Unternehmen. Personalabteilung, Unternehmensleitung, eventuell die Beauftragte für Chancengleichheit und externe Berater konzipieren ein Programm, das auf das Unternehmen und die Teilnehmenden zugeschnitten ist. Die Mentoren/Mentorinnen kommen aus der Geschäftsleitung und dem Management des Unternehmens. Die Mentees sind qualifizierte Frauen, die für Führungsaufgaben in Frage kommen.

## Externes Mentoring

Bei externem Mentoring arbeiten Mentor/Mentorin und Mentee nicht im selben Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist Cross-Mentoring: Mehrere Unternehmen schließen sich hier zu einem gemeinsamen Mentoring-Programm zusammen. Jeder Mentor/jede Mentorin unterstützt eine Mentee eines anderen Unternehmens. Zwischen den Unternehmen werden Vertraulichkeit und Abwerbungsverbot vereinbart. Ein gemeinsames Rahmenprogramm, mit Auftaktveranstaltung und Supervision, verbindet die beteiligten Unternehmen. Durch den gemeinsamen Auftritt nach außen findet das Mentoring-Programm größeres positives Echo in der Öffentlichkeit, die Unternehmen gewinnen dadurch an Image, besonders bei (potenziellen) Kundinnen.

Cross-Mentoring hat für die Mentee den Vorteil, dass sie Unternehmensstrategien und Blickwinkel anderer Firmen kennenlernt. Besonders für kleinere und mittelständische Unternehmen, wo nicht gewährleistet werden kann, dass Mentor/Mentorin und Mentee in keiner direkten hierarchischen Beziehung zueinander stehen, ist Cross-Mentoring ein interessantes Modell.

*Erfahrungen bereits bestehender Mentoring-Programme finden Sie auf den **Seiten 13/14.***

## Wichtige Punkte

Wie die Evaluation verschiedener Mentoring-Programme durch das Deutsche Jugendinstitut gezeigt hat, sind negative Reaktionen auf diese Programme äußerst selten. Zur Aufgabe der Organisatoren gehört es dennoch, mögliche Problemfelder bereits im Vorfeld zu sondieren. Schwierigkeiten können unter Umständen in folgenden Bereichen auftreten:

- ➔ Ohne die Bereitstellung adäquater Instrumente und Rahmenbedingungen können die gesetzten Ziele unter Umständen nicht erreicht werden.
- ➔ Aufgrund mangelnder Information über Ablauf und Sinn des Mentoring wird der Mentoring-Prozess durch Missverständnisse auf beiden Seiten behindert.
- ➔ Mentoring-Paare verstehen sich menschlich nicht und trennen sich nach einiger Zeit.

Um diese Probleme zu vermeiden, ist vor allem eine gute Kommunikation des Programms nach innen erforderlich. Außerdem ist eine Begleitung durch externe Berater ratsam, die bei der Konzeption des Programms Unterstützung geben und zur Lösung von Konflikten beitragen können.

### **Wichtig für den Erfolg eines Mentoring-Programms sind folgende Kriterien:**

- 1** *Es besteht die von der Unternehmensleitung deutlich ausgesprochene Zielsetzung, die Anzahl qualifizierter Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.*
- 2** *Die Unternehmensleitung unterstützt das Mentoring-Programm sowie deren Organisatoren eindeutig.*
- 3** *Es werden die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Durchführung des Programmes bereit gestellt.*

*„Um klar zu sehen, genügt ein Wechsel der Blickrichtung.“*

*(A. de Saint-Exupéry)*

# Mentoring in der Praxis

## Ergebnisse aus der Praxis

**Mentoring für Frauen** läuft bei einigen Großunternehmen wie etwa bei BP Deutschland, Daimler-Chrysler AG, Volkswagen AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Bank AG bereits seit einigen Jahren. In einem Cross-Mentoring haben sich die Deutsche Bank AG, die Commerzbank AG, die Lufthansa AG und die Deutsche Telekom AG zusammengeschlossen. Das Deutsche Jugendinstitut hat außerdem in seiner Studie „Mentoring für Frauen in Europa“ verschiedene Mentoring-Programme in Europa evaluiert.

*„Die Praxis sollte das Ergebnis des Nachdenkens sein, nicht umgekehrt.“*

*(Hermann Hesse)*

### **Zwischenbilanz des internen zweijährigen Mentoring-Programms für Mitarbeiterinnen der Deutschen Telekom AG 1999. Daran nehmen zehn Mentoring-Paare teil:**

- ➔ Konkrete Karrieresprünge der zehn Mentees: Zwei haben höhere Positionen erlangt, andere werden Positionen wechseln und neue Aufgaben angehen.
- ➔ Alle zehn Frauen sind im Unternehmen als kompetente und interessierte Nachwuchskräfte bekannt geworden.
- ➔ Untereinander haben sie ein unterstützendes Netzwerk gebildet.
- ➔ Der regelmäßige Austausch über berufliche Fragen war hilfreich für die effizientere Bewältigung der Arbeit.
- ➔ Den Mentoren wurde bewusst, welches Potential ihre Mentees haben und dass es sich lohnt, sie zu fördern. So setzte sich ein Mentor dafür ein, dass seine Mentee ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm durchlaufen kann.
- ➔ Mentoring wurde als Instrument der Personalentwicklung auch von der eigenen Personalabteilung anerkannt.

**Cross-Mentoring zwischen Lufthansa AG, Deutscher Bank AG, Commerzbank AG und Deutscher Telekom AG. Aus jedem der vier Unternehmen kamen je zwei Mentoren und zwei Mentees:**

- Karrieresprünge: Eine Mentee wurde Geschäftsstellenleiterin, eine andere Abteilungsleiterin, andere haben Personalverantwortung übernommen.
- Die Gespräche mit den Mentoren haben den Mentees bei diesen wie anderen beruflichen Entscheidungen geholfen.
- Mentoren haben gesehen, was in diesen Frauen steckt und was ihnen zuzutrauen ist.
- An der nächsten Runde des Cross-Mentoring 2000 beteiligen sich weitere vier Unternehmen: Bosch GmbH, Procter & Gamble GmbH, Flughafen Frankfurt/Main AG, Merck kgaA

**Das Deutsche Jugendinstitut wertete unter anderem die Erfahrungen des Mentoring-Programms eines großen deutschen Unternehmens der Kommunikationsbranche aus. An dem Programm nahmen 25 Mentoring-Paare teil:**

- 90 Prozent der Mentees wurden nach Abschluss des Programms von ihren Vorgesetzten besser informiert und zu Rate gezogen.
- 90 Prozent der Mentees und alle Mentor und Mentorinnen waren überzeugt, dass Mentoring den Mentees hilft, berufliche Perspektiven zu entwickeln.
- Ebenso kamen über 80 Prozent der Mentees und alle Mentoren und Mentorinnen zu dem Schluss, dass das Mentoring-Programm den Mentees geholfen habe, eigene Schwächen und Stärken zu erkennen, eine wichtige Voraussetzung, um Führungsaufgaben zu übernehmen.
- Über 75 Prozent der Mentees schätzten es als positiv ein, einen Ansprechpartner zu haben, wenn ein Problem auftaucht.
- Positive Effekte hatte das Mentoring nach Aussage der Mentees besonders auch auf ihr Selbstbewusstsein und auf ihre Arbeitsmotivation.

## Ansprechpartnerinnen in München – Information, Beratung, Training, Erfahrungsaustausch

Sie haben Interesse an Mentoring und wollen sich eingehend informieren und beraten lassen? Hier sind Ihre Ansprechpartnerinnen:

### **Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München**

Daniela Weidlich  
Herzog-Heinrich-Straße 20  
80336 München  
Tel. 089/233 25642  
Fax: 089/233 25090  
Email: daniela.weidlich@  
muenchen.de

### **Beratung bei der Konzeption und Durch- führung von Mentoring-Programmen so- wie wissenschaftliche Evaluation:**

Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld,  
Dr. Nadja Tschirner  
Nockherstraße 2  
81541 München  
Tel. 089/62306185  
Fax: 089/62306162  
Email: hofmann@dji.de,  
schoenfeld@dji.de, tschirner@dji.de

### **Training und Workshops im Rahmen von Mentoring-Programmen**

Nele Haasen  
Friedrichstraße 21  
80801 München  
Tel. 089/395760  
Fax: 089/394242  
Email: nele.haasen@planet-interkom.de

### **Unternehmen mit Mentoring-Programm in München**

Deutsche Telekom AG  
Gunna Santjohanser  
Gleichstellungsbeauftragte  
Bayern und Baden-Württemberg  
Arnulfstraße 126  
80634 München  
Tel. 089/55005220  
Email: gunna-santjohanser@  
telekom.de

### **Literatur**

- ➔ Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. Broschüre des Deutschen Jugendinstituts, 2. Auflage 1999.
- ➔ Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Ergebnisbericht. Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner. Deutsches Jugendinstitut e.V., o.J.
- ➔ Arhen, Gunilla: Mentoring in Unternehmen. Landshut 1992 (vergriffen).
- ➔ Haasen, Nele: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München 2001.
- ➔ Hilb, Martin: Management by Mentoring. Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung. München 1997.
- ➔ Seegerman-Peck, Lily M.: Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Frankfurt 1994.
- ➔ Van Winsen, Christa: High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching. Regensburg/Düsseldorf 1999.



