

FORSCHEN

BILDEN

Ingrid Schacherl

**„Das ist Frauenförderung der besten Art“  
Evaluierung der Mentoring-Maßnahme der  
Frauenakademie München e.V. (FAM)  
für den Zeitraum 2001 - 2007**

FAM-Schriftenreihe 2011/01

FAM-Schriftenreihe 2011/01

**„Das ist Frauenförderung der besten Art“  
Evaluierung der Mentoring-Maßnahme der Frauenakademie München e.V. (FAM)  
für den Zeitraum 2001 - 2007**

Die Studie wurde im April 2010 abgeschlossen.

Wir danken für die freundliche Unterstützung:

**Bayerisches Staatsministerium für  
Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen**



Landeshauptstadt  
München  
**Referat für Arbeit  
und Wirtschaft**

1. Auflage Mai 2011  
Alle Rechte vorbehalten.  
ISBN 978-3-937120-12-6

Herausgeberin: FAM – Frauenakademie München e.V.  
Text: Dr. Ingrid Schacherl  
Umschlag: KOKA Produktion  
Druck: Cornelius Grafik Center, München

Bestelladresse:  
FAM – Frauenakademie München e.V.  
Baaderstraße 3  
80469 München  
Tel.: 089/721 18 81  
FAX: 089/781 38 30  
E-Mail: [info@frauenakademie.de](mailto:info@frauenakademie.de)

Die Studie ist auch online verfügbar: [www.frauenakademie.de](http://www.frauenakademie.de)

<b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....	<b>5</b>
Mentoring als Angebot im Expertinnen-Beratungsnetz (EBN).....	5
Methodisches Vorgehen.....	6
<b>Kapitel 2: Das Mentoring-Konzept – Theoretische Bezugspunkte</b> .....	<b>9</b>
<b>Kapitel 3: Interview Projektleitung</b> .....	<b>11</b>
„Es ist ein Angebot von Frauen für Frauen bis eine Gleichheit hergestellt ist“.....	11
Erfahrungen.....	15
<b>Kapitel 4: Datenmaterial Expertinnen-Beratungsnetz</b> .....	<b>16</b>
Mentorinnen .....	17
Mentees.....	18
<b>Kapitel 5: Schriftliche Befragung Mentees</b> .....	<b>19</b>
Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe .....	19
Berufsverläufe .....	21
Motivation .....	22
Erfolgsfaktoren von Mentoring .....	26
Die Mentoring-Beziehung .....	26
Reflexion der Rolle als Mentee .....	29
Verbesserung der beruflichen Position .....	30
Art der Unterstützung.....	31
Stärkung der psychosozialen Funktionen .....	32
Zufriedenheit mit dem Mentoring .....	34
<b>Kapitel 6: Interviews Mentees</b> .....	<b>38</b>
„Dass eine unabhängige Person gesagt hat: `Machen Sie mal, Sie können das!`“ .....	38
„ ... wie ein Mosaik, was sich zusammengefügt hat“ .....	39
„Es werden immer mehr Leute externe Unterstützung brauchen, um den Arbeitsalltag zu bewältigen“ .....	41
„So ein Mentoring-Blick ist noch mal einer von einer anderen Perspektive und auch aus der Arbeitsweltperspektive“.....	43
„Es war eine Art Initialzündung und hat Dinge in Bewegung gesetzt“ .....	44
„Einfach diese Bestärkung darin, dass man selber die Potentiale kennt“ .....	45
<b>Kapitel 7: Interviews Mentorinnen</b> .....	<b>47</b>
„Mentoring verstehe ich als Lebensplanungsorientierung (...) mit dem Blick auf die besondere Situation von Frauen in der Arbeitswelt“ .....	47

<b>Kapitel 8: Zusammenfassung</b> .....	<b>52</b>
Besonderheiten des Mentorings der Frauenakademie München e.V. ....	55
<b>Literatur</b> .....	<b>57</b>
<b>Die Autorin</b> .....	<b>59</b>

### **Verzeichnis Tabellen**

Tabelle 1: Beratungsangebot verteilt auf Nachfrage .....	16
Tabelle 2: Anzahl der Mentorings nach Jahren und Dauer .....	17
Tabelle 3: Sozialstruktur der Mentorinnen 2001-2007 .....	18
Tabelle 4: Sozialstruktur der Mentees 2001-2007.....	18
Tabelle 5: Sozialstatus der Mentees.....	19
Tabelle 6: Verteilung Berufsjahre .....	21
Tabelle 7: Häufigkeit der Treffen .....	25

### **Verzeichnis Abbildungen**

Abbildung 1: Status der Beschäftigung .....	20
Abbildung 2: Ausmaß der Beschäftigung.....	20
Abbildung 3: Verteilung nach Branchen.....	22
Abbildung 4: Motivation für Teilnahme am Mentoring .....	23
Abbildung 5: Voraussetzungen für Teilnahme am Mentoring.....	24
Abbildung 6: Dauer der Mentoring-Maßnahmen .....	25
Abbildung 7: Zufriedenheit mit Mentoring-Beziehung.....	27
Abbildung 8: Empathische Haltung.....	27
Abbildung 9: Input von Mentorin .....	28
Abbildung 10: Reihung der Erfolgsfaktoren .....	29
Abbildung 11: Position der Mentee vor und nach dem Mentoring .....	30
Abbildung 12: Art der Unterstützung.....	32
Abbildung 13: Mehrwert von Mentoring aus aktueller Sicht .....	33
Abbildung 14: Vorteile für die aktuelle Arbeitssituation .....	34
Abbildung 15: Zufriedenheit mit Themen und Inhalten.....	34
Abbildung 16: Zufriedenheit mit Vorinformationen über Rolle der Beteiligten.....	35
Abbildung 17: Zufriedenheit mit Vorinformationen über Ablauf .....	35
Abbildung 18: Zufriedenheit mit Häufigkeit der Treffen .....	36
Abbildung 19: Zufriedenheit mit Entwicklungen, die angeregt wurden .....	37
Abbildung 20: Zufriedenheit mit Begleitung durch Projektleitung .....	37

# Kapitel 1: Einleitung

## ***Mentoring als Angebot im Expertinnen-Beratungsnetz (EBN)***

Das Expertinnen-Beratungsnetz ist ein institutionell eingerichtetes Netzwerk der beruflichen Beratung für Frauen. Der dahinter stehende Gedanke einer „Beratung von Frauen für Frauen“ entstammte der Neuen Frauenbewegung und wurde 1988 von der Frauenakademie München e.V. aufgegriffen und in den Folgejahren im Expertinnen-Beratungsnetz umgesetzt. Von Beginn an stand die individuelle Förderung von Frauen bei Fragen der Laufbahn- und Karriereplanung im Mittelpunkt der Beratungen. Die Idee dahinter war, ein berufsbezogenes Netzwerk von Expertinnen aufzubauen, an das sich Frauen aus verschiedenen Branchen wenden können. Berufserfahrene Frauen stellten ihr Fachwissen und ihre beruflichen Erfahrungen jüngeren Kolleginnen zur Verfügung, um sie bei beruflichen Themenstellungen wie z.B. Karriereplanung, Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensplanung, beim Wiedereinstieg, Konflikten am Arbeitsplatz u.a.m. zu unterstützen. Eine weitere Zielsetzung war, die Vorbildfunktion erfolgreicher Frauen für weibliche Nachwuchskräfte deutlich werden zu lassen sowie der Erfahrungsaustausch im intergenerativen Dialog. Das übergeordnete Ziel der Beratungsangebote im Expertinnen-Beratungsnetz war, eine möglichst individuell ausgerichtete Beratung anzubieten, welche die weibliche Lebensplanung mit einbezieht und außerhalb des beruflichen Umfeldes erfolgt.

Inhaltliche und konzeptionelle Überlegungen wurden mit dem Expertinnen-Beratungsnetz der Universität Hamburg ausgetauscht. In den ersten sechs Jahren erfolgte der Aufbau des Netzwerkes zum Großteil auf ehrenamtlicher Basis. Ab 1995 wurde die Finanzierung des Expertinnen-Beratungsnetzes über kommunale, Landes- und EU-Fördermittel sowie Stiftungsgelder ermöglicht. Im Laufe der Jahre wurde das Angebot des Expertinnen-Beratungsnetzes kontinuierlich ausgebaut. Es beinhaltete eine Orientierungsberatung, in der zwei erfahrene Beraterinnen mit den Frauen alle Aspekte einer Standortanalyse beleuchteten. Außerdem gab es das Expertinnengespräch, in dem konkrete Probleme geklärt wurden und ab 2001 das Mentoring, in dem Frauen in bestimmten Phasen ihrer Berufskarriere von einer Fachfrau über einen längeren Zeitraum begleitet wurden.

Der Anstoß zum Mentoring kam aus den Expertinnenberatungen. Die Erfahrungen hatten gezeigt, dass bei Fragen der Karriereplanung, der Existenzgründung oder anderen beruflichen Schritten bei manchen Frauen ein längerfristiges Beratungssetting erforderlich wäre. Damit sollten gezielt Frauen unterstützt werden, die sich in beruflichen Veränderungsprozessen befanden, die mit ein bis zwei Expertinnengesprächen nicht abgeschlossen waren. Diese Beratungsform bot Frauen die Möglichkeit, über einen Zeitraum von sechs oder neun Monaten von einer berufserfahrenen Mentorin begleitet zu werden. Die Mentorinnen kamen aus dem Kreis der Expertinnen. Langfristig sollte es außerdem einen

Beitrag leisten, die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu steigern und helfen, Hindernisse auf dem Weg dorthin zu überwinden.

Der Gedanke, dass berufserfahrene Frauen durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen jüngere Frauen in der beruflichen Entwicklung fördern, ist eine Leitidee des Beratungskonzeptes.<sup>1</sup> Langfristig wurde daran gearbeitet, ein frauenbezogenes berufsorientiertes Netzwerk aufzubauen. Speziell beim Mentoring wurde Wert darauf gelegt, dass die Mentorinnen auch über Führungserfahrung verfügten.

Mit einer Evaluation des Mentoring-Angebotes des Expertinnen-Beratungsnetzes der Frauenakademie für den Zeitraum von 2001 bis 2007 sollte überprüft werden, unter welchen Bedingungen Mentoring nachhaltig erfolgreich war und was es konkret für die berufliche Entwicklung von Frauen leisten konnte.

Als methodischer Ansatz wurde eine Ex-Post-Evaluierung durchgeführt. Um eine möglichst umfangreiche Datenbasis zu erhalten, aus der wiederum Erkenntnisse über die (längerfristigen) Wirkungen und Effekte der Mentoring-Maßnahme abgeleitet werden konnten, kamen mehrere Forschungsmethoden (Fragebogen, Leitfadeninterviews, Expertinneninterviews) zum Einsatz. Ferner wurde die Untersuchung so angelegt, dass die drei beteiligten Gruppen von Akteurinnen (Mentorinnen, Mentees, Projektleitung) in ihrer Rolle und Funktion im System einer Mentoring-Beziehung einbezogen wurden. Ziel war es, die unterschiedlichen Einflussfaktoren einer gelungenen Mentoring-Beziehung sichtbar zu machen, um in einem nächsten Schritt allgemein gültige Kriterien für erfolgreiche Mentoring-Maßnahmen abzuleiten.

### ***Methodisches Vorgehen***

Für die Untersuchung wurden Interviews mit ausgewählten Mentorinnen, Mentees und der damaligen Projektleiterin des Expertinnen-Beratungsnetzes durchgeführt. Außerdem erfolgte eine schriftliche Befragung, die sich an alle Mentees richtete.

Für die schriftliche Befragung war unter anderem von Interesse, was der Anlass dafür war, ein Mentoring zu besuchen, d.h. welche aus der beruflichen Laufbahn abgeleiteten Fragestellungen sie bewegten, eine externe Beratung in Form eines Mentorings in Anspruch zu nehmen. Des Weiteren wurde erhoben, in welchen Branchen die Frauen tätig waren und wie ihre bisherigen Berufslaufbahnen aussahen. Die Erfolgsfaktoren von Mentoring stellten einen weiteren Fragenblock dar, ebenso wie die Wirkungen des Mentorings auf die weiteren beruflichen Entwicklungen.

Welche Unterstützung das Mentoring für die Frauen bieten konnte und welche Effekte sich daraus für die Mentees ergaben, wurde vertiefend in Interviews abgefragt. In den Interviews

wurde außerdem nachgefragt, ob und welche karrierebezogenen Hürden es zu überwinden galt und welchen Beitrag das Mentoring für die gewünschte berufliche Entwicklung leisten oder aber auch nicht leisten konnte. Kurz, welche Weichen für die weitere berufliche Karriere rückblickend gestellt wurden.

Die zweite Untersuchungsgruppe stellten die Mentorinnen dar. Von 2001 bis 2007 waren insgesamt acht Mentorinnen in die Maßnahme involviert. Die zentrale Fragestellung auf dieser Ebene bezieht sich auf die Erfahrungswerte der Mentorinnen und deren Einschätzungen für eine gelungene Mentorin-Mentee-Beziehung. Sie konnten Auskunft darüber geben, welche Themen aus den Mentoring-Beziehungen als übergreifend zu verstehen sind. Hierzu wurden drei Mentorinnen mittels Interview zu ihren Erfahrungen mit dem Mentoring befragt.

Die Projektleiterin spielt eine wichtige Rolle bei der Entstehung der Mentoring-Beziehung. Die Vermittlung der Frauen (Mentees) an eine passende Mentorin erfolgt über ein Erstgespräch der Projektleiterin. Demzufolge war die relevante Fragestellung auf dieser Ebene, welche Kriterien aus Sicht der Projektleiterin bei der Anbahnung einer guten Mentoring-Beziehung eine Rolle spielten. Darüberhinaus war sie maßgeblich an der Konzeptentwicklung und begleitenden Evaluierung beteiligt und unterstützte die Mentoring-Maßnahme auch supervisorisch.

Ergänzend dazu wurde vorhandenes Datenmaterial des Expertinnen-Beratungsnetzes entlang der Berichtsjahre 2001 bis 2007 nach festgelegten Kriterien systematisiert und anonymisiert in die Auswertung einbezogen. Die Ergebnisse geben einen Überblick, wie sich das Mentoring im Laufe des Untersuchungszeitraums entwickelt hat.

Der Bericht unterteilt sich in acht Kapitel. Im zweiten Kapitel wird der Mentoring-Ansatz mit seinen theoretischen Bezugspunkten zur Frauen- und Geschlechterforschung diskutiert. Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse aus dem Interview mit der ehemaligen Projektleiterin vorgestellt. Daran schließt sich das vierte Kapitel an, in dem die Ergebnisse aus dem Datenmaterial des Expertinnen-Beratungsnetzes für den Untersuchungszeitraum zusammengefasst werden. Im fünften Kapitel werden die umfangreichen Ergebnisse der schriftlichen Befragung dargestellt. Das sechste Kapitel referiert die Ergebnisse aus den Interviews mit den Mentees und das siebte Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen aus den Interviews mit den Mentorinnen.

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Besonderheiten des Mentoring-Angebotes der Frauenakademie e.V. hervorgehoben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Interview Projektleiterin

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Beteiligten ganz herzlich bedanken:

Bei den Interviewpartnerinnen für die Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Eindrücke weiterzugeben.

Bei den Mitarbeiterinnen der Frauenakademie München e.V. für die gute Kooperation.

Bei Evdokia Hatzieleftheriadi für die tatkräftige Mitarbeit bei der Projektdurchführung.

## **Kapitel 2: Das Mentoring-Konzept – Theoretische Bezugspunkte**

Die Unterschiede in den Berufskarrieren zwischen Frauen und Männern wurden im Kontext der Frauen- und Geschlechterforschung thematisiert (Cockburn 1993, zusammenfassend Bühman et al. 2000). Berufskarrieren verlaufen nicht immer geradlinig und die Gründe dafür sind vielfältig. Dennoch ist es eine gesellschaftliche Realität, dass Frauen häufiger auf Hindernisse im Berufsleben stoßen und gewünschte Karriereschritte nicht umsetzen (zusammenfassend in Keller/Mischau 2002, Allmendinger/Hinz 2006). Als Folge davon kommen die Potentiale von Frauen nicht ausreichend zum Einsatz. Nicht zuletzt gelangen Frauen wesentlich seltener in Führungspositionen als ihre männlichen Kollegen (Kleinert et al. 2007) und erleben im beruflichen Fortkommen, dass sie an eine gläserne Decke stoßen (Osterloh et al. 2000). Als eine Strategie zur Veränderung der Segregation am Arbeitsmarkt, wurde das Mentoring-Konzept ab Mitte der 1990er Jahre in gleichstellungspolitische Diskussionen eingebracht (Segerman-Peck 1994, Assig/Beck 1996, Duff 1999). Mentoring wird seither vielfältig angewendet (Dolff/Hansen 2002) und kommt vor allem im akademischen Feld zum Einsatz (zusammenfassend Nöbauer/Genetti 2008).

Der Mentoring-Ansatz geht davon aus, dass eine erfahrene Person ihr Wissen und Können an eine weniger erfahrene weitergibt, um sie bei der Bewältigung der beruflichen Aufgaben zu unterstützen. Die MentorInnen stehen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere beratend zur Seite. Mentoring-Beziehungen stellen somit einen Erfahrungsraum zur Verfügung, in dem Lernen und Experimentieren stattfinden und potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können (Shell-Kiehl 2007). Mentoring-Maßnahmen bieten beispielsweise im Rahmen von Personalentwicklung in Organisationen eine Möglichkeit, die Potentiale aller Beschäftigten gemäß ihren Qualifikationen zu entwickeln und Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu ermöglichen (Krell 1997, Buchmayr et al. 2003).

Mentoring-Maßnahmen unterscheiden sich nach den Kriterien informell und formell sowie intern und extern. Bei informellen Mentoring-Beziehungen stellen Mentee und MentorIn den Kontakt untereinander her, während bei formellen Mentoring-Beziehungen der Kontakt zwischen den Beteiligten in der Regel durch eine dritte Person zustande kommt. Interne Mentoring-Maßnahmen finden innerhalb einer Organisation statt, wobei die Beteiligten jedoch in keiner direkten Arbeitsbeziehung zueinander stehen. Interne Mentoring-Programme in Organisationen sind auf die Entwicklung junger Führungskräfte sowie auf die Weitergabe von Wissen der älteren Generation an die jüngere ausgerichtet. Im Unterschied dazu sind bei externen Mentoring-Maßnahmen Mentee und MentorIn in unterschiedlichen

Organisationen tätig (DJI 1999). Beim Münchener Expertinnen-Beratungsnetz handelt es sich nach diesen Definitionen um ein externes formelles Mentoring.

Der Grundgedanke des Mentorings ist, die berufliche Entwicklung durch eine direkte Beziehung zwischen MentorIn und Mentee zu fördern. Dabei versuchen die MentorInnen den Mentees Zugang zu wichtigen Netzwerken und Einblicke in etablierte Strukturen von Organisationen zu verschaffen. Zu beachten ist, dass Mentoring ein begleitender Prozess mit zeitlicher Begrenzung ist. Die Beziehung zwischen den beiden Personen beruht auf einem gegenseitigen Austausch von Erfahrungen, der von beiden Seiten als Lernprozess erlebt wird. Die Gestaltung der Beziehung bleibt den Beteiligten überlassen, die gegenseitige Sympathie wird als eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Mentoring-Beziehung angesehen.

Bei Mentoring-Maßnahmen aus dem angloamerikanischen Kontext (Kram 1986) wird zwischen Karrierefunktionen und psychosozialen Funktionen unterschieden. Die Karrierefunktionen bezeichnen all diejenigen Aufgaben, die zur Verbesserung der beruflichen Stellung der Mentee beitragen bzw. zur Entwicklung von entsprechenden beruflichen Perspektiven. Als psychosoziale Funktionen werden die Anregungen eingeschätzt, die zur Persönlichkeitsentwicklung der Mentees beitragen. Die Mentees werden zur Reflexion der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten angeregt mit dem Ziel, die eigenen Potentiale zu erkennen und sie weiterzuentwickeln, was gleichzeitig dazu beiträgt, das Selbstvertrauen zu stärken. Dies gilt als entscheidende Voraussetzung für weitere berufliche Entwicklungen, wie beispielsweise die Übernahme von Führungsverantwortung.

Zu den allgemeinen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Mentoring-Maßnahmen gehören eine sorgfältige Planung, qualifiziertes Personal für die Durchführung, externe Beratung bei fehlendem internem Know-how sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen. Die Ergebnisse einer Studie des Deutschen Jugendinstituts (1999) verweisen außerdem auf weitere notwendige Kriterien für erfolgreiches Mentoring. Dazu zählen die Festlegung von klaren Zielen für das Mentoring, die Unterstützung durch das Umfeld, die Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen, ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozess, Begleitseminare für die Mentees, Training bzw. Supervision für die MentorInnen, Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der MentorInnen sowie realistische Erwartungen und Anforderungen der beteiligten Personen.

Die Erfüllung von Erwartungen der Mentees und MentorInnen gilt als Gradmesser für die Beurteilung von Mentoring-Maßnahmen. Die Erwartungen von Mentee und Mentorin gilt es zu Beginn abzuklären. Die gegenseitige Sympathie der Beteiligten ist eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Mentoring-Beziehung.

## Kapitel 3: Interview Projektleitung

### ***„Es ist ein Angebot von Frauen für Frauen bis eine Gleichheit hergestellt ist.“***

Der Anstoß, eine Mentoring-Maßnahme in das Angebot aufzunehmen, kam einerseits von den Frauen, die sich an das Expertinnen-Beratungsnetz gewandt hatten, und andererseits von den beratenden Expertinnen. Zu Beginn der Konzeptentwicklung richtete die Projektleiterin einen Arbeitskreis mit einigen der potentiellen Mentorinnen ein, in dem die Maßnahme diskutiert und die Eckpunkte dafür festgehalten wurden.

*„Dort kam genau dieser Gedanke: ‚Bei einigen Frauen wäre das höchst erstrebenswert und wünschenswert und wir würden das auch machen, sie längerfristig zu beraten‘“  
(Interview PL, S. 2)*

Bis dahin umfasste die Expertinnenberatung in der Regel ein bis drei Gespräche, mit einer oder mehreren Expertinnen. Aufgrund der Nachfrage und der Bereitschaft einiger Expertinnen für längerfristige Beratungen zur Verfügung zu stehen, wurde ein Mentoring-Konzept entwickelt. Nach einer Probephase wurde die Mentoring-Maßnahme in das bereits bestehende Beratungsangebot des Expertinnen-Beratungsnetzes integriert. Das Mentoring ging einen Schritt weiter in Richtung Vertiefung bestimmter Themenstellungen. Dabei wurde eine längerfristige Beratungsbeziehung mit einer erfahrenen Fachfrau eingegangen, die die Entwicklungen über einen längeren Zeitraum begleitete. Die Struktur von sechs oder neun Beratungen mit einer Mentorin wurde im Untersuchungszeitraum umgesetzt. Von den vorhandenen Expertinnen bildete sich in den Anfangsjahren eine Gruppe von sieben Mentorinnen. Der Großteil der Mentorinnen war bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden und verfügte über Erfahrungen aus mehrjähriger Leitungsposition. Wichtige Erfolgskriterien für eine gelungene Mentoring-Beziehung waren Empathie und ein hohes Maß an Selbstreflexion seitens der Mentorinnen.

*„Wer die eigene Rolle nicht genügend reflektiert, ist keine gute Mentorin!“ (Interview PL, S. 8)*

Weitere wichtige Voraussetzungen für das Gelingen eines Mentorings waren eine neutrale Haltung gegenüber der Organisation, in der die Mentee tätig war, und Verschwiegenheit als Basis für eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.

Das Mentoring war von Beginn an ein externes Angebot mit Expertinnen, die aus unterschiedlichen Berufsbereichen kamen und bereit waren, als Mentorinnen ehrenamtlich mitzuwirken. Vor der Entscheidung für ein Mentoring stand die Kontaktaufnahme mit der Projektleiterin aus dem Expertinnen-Beratungsnetz. Sie erhielt mittels Fragebogen eine erste Orientierung über den beruflichen Werdegang der ratsuchenden Frau und deren

Beratungsanliegen. Es folgte ein Erstgespräch mit der Projektleiterin, in dem über den weiteren Beratungsverlauf entschieden wurde.

*„Bei uns kamen die Frauen zu einer externen Organisation, die verschiedene Angebote macht, und dann ist es an der Projektleitung, so individuell und so effizient und passgerecht wie möglich für die Frauen die Angebote auszusuchen.“ (Interview PL, S. 8)*

Fiel die Entscheidung für ein Mentoring, wurde ein Prozess eingeleitet, an dem die Ratsuchende, die Projektleiterin und ein oder in manchen Fällen zwei Mentorinnen beteiligt waren. Der Mentoring-Prozess wurde mit einem Erstgespräch zwischen Mentee und Mentorin eingeleitet, das über den weiteren Verlauf entschied.

*„Zu meiner Zeit war es so, dass nach dem ersten oder zweiten Gespräch deutlich wurde, da verstehen sich zwei wirklich gut und da gibt es ein Potential, da gibt es eine Zielvereinbarung, da gibt es wirklich einen Punkt, der im Mittelpunkt der Fragestellung zu sehen ist, da bietet sich ein Mentoring an.“ (Interview PL, S. 2)*

Die Projektleiterin spielte in dieser Phase eine wichtige Rolle. Sie war die Gesprächspartnerin für alle Beteiligten und organisierte die Rahmenbedingungen für das geplante Mentoring. Dazu zählte die Auswahl einer geeigneten Mentorin ebenso wie die Klärung der Finanzierung<sup>2</sup> sowie die Gespräche nach dem ersten Treffen zwischen Mentorin und Mentee. Verlieft das Matching erfolgreich, wurde eine Mentoring-Vereinbarung getroffen, in der die Ziele des Mentorings, die Anzahl der Beratungen und der Preis festgelegt wurden.

*„Da war die Hauptvorstellung, dass man eine berufliche Zielstellung mit der Mentee verfolgte, aber auch die aktuelle Situation im Laufe des Mentorings unter diesen verschiedenen Gesichtspunkten, die in der Vereinbarung festgehalten wurden, einbezogen hat.“ (Interview PL, S. 6)*

Alle weiteren Treffen wurden von der Mentorin und Mentee in Eigenverantwortung abgehalten. In der Regel fanden die Treffen einmal monatlich statt. In diesem Zeitraum erhielt die Projektleitung mündliche Rückmeldungen von den Mentorinnen über den Verlauf der Mentorings und konnte hier bei Bedarf beratend mitwirken. Sie übernahm selbst Beratungsgespräche für Teilaspekte, die im Rahmen des Mentorings nicht bearbeitet werden konnten oder verwies an andere Personen oder Einrichtungen.

Aus Sicht der Projektleitung ist die Besonderheit des Mentorings des Expertinnen-Beratungsnetzes, dass es darum ging, aus dem Persönlichkeitsprofil der jeweiligen Frau die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten, die realistisch, interessant und

---

<sup>2</sup> Für Frauen, die eine finanzielle Unterstützung benötigten, standen Finanzierungsmittel zur Verfügung.

gewünscht waren. Die individuelle Situation der Mentee wurde entlang der beruflichen Zielvorstellungen mit einer berufserfahrenen Mentorin prozessorientiert bearbeitet.

*„Es war immer der Versuch, es ganz individuell zu gestalten. Deshalb sehe ich es als etwas ganz besonders Schönes an, wenn Sie so eine überschaubare Gruppe haben, haben Sie auch die Chance, das so individuell zu gestalten, da sind Sie ganz dicht dran.“*  
(Interview PL, S. 7)

In manchen Fällen wurde das Mentoring vor den vereinbarten Terminen abgeschlossen, wenn die Ziele früher erreicht wurden und die Fragestellungen beantwortet waren oder Themen sich schneller klärten als ursprünglich erwartet wurde. In anderen Fällen wurde das Mentoring unterbrochen und bei Bedarf später fortgesetzt. Die Überschaubarkeit und Flexibilität innerhalb des Expertinnen-Beratungsnetzes ermöglichte eine Kombination von Mentoring mit den weiteren Angeboten.

*„Dazu kommt, dass wir grundsätzlich über einen sehr viel größeren Pool an fachkompetenten Personen verfügen konnten und man auch eine zweite Expertin für fachspezifische Fragen hinzuziehen konnte, so dass wir immer mal wieder unser Angebot aus der dialogischen Struktur in eine weitere Gesprächsebene bringen konnten.“*  
(Interview PL, S. 2)

Wie aus der bisherigen Darstellung deutlich wurde, verstand sich das Mentoring der Frauenakademie nicht als ausschließliches Angebot für Führungsnachwuchskräfte, wie das häufig bei solchen Maßnahmen der Fall ist. Vielmehr war es ein Angebot an berufstätige oder Arbeit suchende Frauen, die mit vielfältigsten berufsbezogenen Themenstellungen konfrontiert waren. Wiederkehrende Themen waren die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern, der Umgang mit problematischen Situationen am Arbeitsplatz, der Wunsch nach Veränderungen im aktuellen Berufsfeld, drohender Verlust des Arbeitsplatzes sowie die Suche nach beruflichen Alternativen (neue Branchen) oder der Unterstützung bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Und es gab immer einige Frauen, die bereits in einer interessanten beruflichen Position waren und sich auf Leitungsaufgaben vorbereiten wollten.

Der Großteil der Frauen übernahm die Kosten für das Mentoring selbst, in einigen wenigen Fällen wurden die Kosten<sup>3</sup> vom Arbeitgeber übernommen. Die meisten Frauen legten Wert auf Anonymität und erzählten in der Regel an ihrer Arbeitsstelle nicht darüber. Hier zeigte sich aus Sicht der Projektleitung ein selbstbewussteres Auftreten bei den Mentees, die offensiv damit umgehen konnten.

---

<sup>3</sup> Die Preise für ein Mentoring sind als Richtwerte zu verstehen, sie sind im Untersuchungszeitraum gestiegen. Der Preis für ein sechsmonatiges Mentoring ist von 150 auf 250 Euro angestiegen. Bei den neunmonatigen Angeboten hat sich der Preis von 200 auf 300 Euro erhöht.

*„Die waren nicht dazu verpflichtet, haben das aber mit einem gewissen Selbstbewusstsein gemacht und sind an die Personalabteilung herangetreten und haben gesagt, ‚ich habe das und das gemacht und habe versucht an meiner beruflichen Situation selber mitzuwirken.‘ Das ist schon eine andere Qualität als wenn man es bewusst verheimlicht, was andere tun aus Sorge um ihren Arbeitsplatz.“ (Interview PL, S. 4)*

Die meisten Mentoring-Beziehungen verliefen laut Projektleiterin für alle Beteiligten zufriedenstellend. Zwei Beispiele gab es im Laufe der sieben Jahre, bei denen das Mentoring frühzeitig abgebrochen wurde. In einem Fall lag es an der überhöhten Ehrfurcht der Mentee gegenüber ihrer Mentorin, welche eine offene Gesprächsatmosphäre verhinderte, die eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Mentoring-Beziehung darstellt. Im zweiten Fall waren es überhöhte Erwartungen der Mentorin an die Mentee, die sich überfordert und missverstanden fühlte. Dies ließ die notwendige Basis für eine vertrauensvolle Beziehung nicht entstehen.

Die Frauenakademie München zählt zu einer der ersten Einrichtungen, die in Deutschland ein externes Mentoring für Frauen im Angebot hatte. Nachdem Mentoring auch in Deutschland bekannt geworden war, wurde diesem Thema in verschiedenen Medien (Rundfunk, Fernsehen, Zeitschriften) zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Das Erscheinen von Presseartikeln oder Ratgeberliteratur zum Thema Mentoring zeigte unmittelbare Wirkung und steigerte die Nachfrage. Ein Teil der Frauen kam auch über Mund zu Mund Propaganda. Für die Projektleiterin war es die beste Erfolgsmeldung, wenn sie hörte, dass eine Kollegin oder Freundin das Mentoring weiterempfohlen hatte. Es zeugte davon, dass das Netzwerk funktionierte und sich weiter vergrößerte. Gezielt wurde an der Vernetzungen mit Verbänden, anderen Beratungsinstitutionen und weiteren Netzwerken gearbeitet.

Allerdings konnte nach dem bestehenden Konzept das Mentoring-Angebot nicht beliebig ausgeweitet werden. Die Anzahl der Mentorinnen war begrenzt ebenso wie deren Kapazitäten. Nicht zuletzt musste die Begleitung durch die Projektleitung gegeben sein, deren Ressourcen ebenso nicht beliebig erweiterbar waren. Die Qualität des Mentorings hing entschieden von diesen Voraussetzungen ab.

*„Was ich gemacht habe, waren diverse Einzelgespräche, Rückmeldungen bis hin zur Supervision, wenn die Mentorinnen mit ihren Mentees gesprochen hatten. Ich habe von allen Mentorinnen nach jedem Gespräch eine Rückmeldung bekommen. Ich wusste immer ziemlich genau, an welcher Stelle stehen sie gerade, und es kamen auch schriftliche Rückmeldungen. Das wäre in meiner Funktion, die ich hatte, mit 10 Mentorinnen nicht mehr denkbar gewesen in der Form. Wenn Sie so wollen, ist das die Einschränkung, aber auch die Besonderheit.“ (Interview PL, S. 5)*

## Erfahrungen

Die Erfahrungen zeigten, dass die vorbereitenden und begleitenden Gespräche einen wichtigen Beitrag zum Gelingen einer Mentoring-Beziehung leisten. Die passgenaue Beratung führte in der Regel zu hoher Zufriedenheit bei den Mentees und Mentorinnen. Das Zusammenspiel von psychosozialen und berufsbezogenen Funktionen hat sich ebenfalls als Erfolgsfaktor erwiesen. Eine nachhaltige Wirkung, die beim Großteil der Frauen feststellbar war, war die Stärkung der Persönlichkeit, die durch die Förderung der Selbstwahrnehmung und der Selbstreflexion angeregt wurde (vgl. Kapitel 6 und 7).

Eine langfristige Wirkung wurde für die Projektleiterin bei den übergeordneten Zielen in der Stärkung des Netzwerkes über die Jahre sichtbar. Der Effekt zeigte sich, indem sich einzelne Mentees dem Netzwerk anschlossen und ihr Wissen wiederum an neue Frauen weitergaben.

*" ... wenn eine Frau gesagt hat: ‚Wenn Sie mich später einmal für eine Beratung brauchen, dann bin ich gerne bereit, mitzumachen, weil mir das soviel bedeutet hat.‘ Da ist die Botschaft angekommen, wie wertvoll diese Weitergabe von Erfahrungs- und Fachwissen ist.“ (Interview PL, S. 9)*

Eine andere Wirkung des Mentorings war, dass sich aus den Inhalten, die bearbeitet wurden, übergreifende Themenstellungen entwickelten, die in ein allgemeines Seminarangebot der Frauenakademie München übergingen.

*„Das Besondere wurde im Laufe dieser Jahre, (...) Seminare und Workshops zur Persönlichkeitsstärkung, zur Frage der beruflichen Integration oder der Übernahme von Führungsaufgaben anzubieten, und wir diese Seminare dann entwickelt haben.“ (Interview PL, S. 2)*

Eine längerfristige Wirkung in Richtung Gleichstellungspolitik zeigte sich ebenfalls anhand von mündlichen Rückmeldungen einiger Mentees, die in berufliche Positionen kamen, in denen sie Frauen fördern konnten. Einige Frauen sind in Führungspositionen gelangt, die ihnen die Möglichkeit gaben, langfristig etwas in den Organisationen zu verändern. Dies war laut Projektleiterin in Einzelfällen vorgekommen.

## Kapitel 4: Datenmaterial Expertinnen-Beratungsnetz

Aus dem Datenmaterial des Expertinnen-Beratungsnetzes der Frauenakademie München wurden für den Zeitraum von 2001 bis 2007 93<sup>4</sup> Mentorings mit 84 Mentees ermittelt. Die Diskrepanz zwischen Mentorings und Mentees ergibt sich daraus, dass einige der Mentees mehrere Mentoring-Vereinbarungen im Untersuchungszeitraum eingegangen waren. Acht Mentees nahmen im Untersuchungszeitraum zwei Mentorings in Anspruch, davon ging eine Mentee nach einer mehrjährigen Pause sogar eine dritte Mentoring-Vereinbarung ein. Der Auftakt zum Mentoring war das Gespräch mit der Mentorin, bei dem die Mentoring-Vereinbarung besprochen wurde. Dafür stand ein Formblatt zur Verfügung. In der Vereinbarung wurden die Ziele und das Ausmaß der Beratungen zwischen Mentorin und Mentee vereinbart. Eine Kopie verblieb bei der Projektleiterin. Als Ziel verfolgte das Mentoring die berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin. Das Beratungsangebot wurde in sechs Themenfelder eingeteilt, die sich überschneiden konnten. Es umfasste folgende Schwerpunkte:

- Information über betriebliche Organisationsstrukturen
- Information über berufliches Entscheidungsverhalten und Führungsstile
- Beratung bei der Lösung anstehender Aufgaben
- Strategieplanung von möglichen Karriereschritten
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung
- Persönliches Feedback

Je nach Themenstellung der Mentee wurde das gesamte Spektrum oder nur ein Teil davon in Anspruch genommen. Das Feedback zur Person der Mentee war eines der Themen, das in fast allen Beratungen vorkam.

**Tabelle 1: Beratungsangebot verteilt auf Nachfrage**

Beratungsangebot (n=69)	Mentees	Prozent
Information über betriebliche Organisationsstrukturen	57	83%
Information über berufliches Entscheidungsverhalten und Führungsstile	59	86%
Beratung bei der Lösung anstehender Aufgaben	64	93%
Strategieplanung von möglichen Karriereschritten	65	94%
Unterstützung bei der Entscheidungsfindung	66	96%
Persönliches Feedback	67	97%

---

<sup>4</sup> Die mit einem Amt der Münchner Stadtverwaltung in diesem Zeitraum (2006 und 2007) durchgeführten Mentoring-Maßnahmen wurden aus Verschwiegenheitsgründen nicht in die Untersuchung aufgenommen.

Anhand der inhaltlichen Themen<sup>5</sup> lassen sich die Beratungen in vier Gruppen unterteilen:

- Unterstützung bei der Vorbereitung auf Führungsaufgaben oder bei der Verbesserung der Positionierung im Aufgabenfeld.
- Unterstützung bei der Vorbereitung beruflicher Neuorientierungen: Dazu zählt z.B. der Wechsel von einer selbständigen in eine angestellte Tätigkeit oder umgekehrt, der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber oder die Entscheidung zu promovieren bzw. eine Weiterbildung zu absolvieren.
- Beratungen bei problematischen oder angespannten Situationen am Arbeitsplatz: Dazu zählen Konfliktmanagement, Verbesserung des Umgangs mit MitarbeiterInnen bzw. Vorgesetzten, der drohende Verlust einer Stelle u.a.m.
- Unterstützung bei Arbeitssuche und Wiedereinstieg.

Überschneidungen der Beratungsthemen aus den Bereichen waren dabei möglich. Die Mentoring-Vereinbarungen konnten für einen Zeitraum von sechs oder neun Monaten abgeschlossen werden. In manchen Fällen verkürzte sich der Zeitraum. Am häufigsten (67%) wurden sechsmonatige Mentoring-Vereinbarungen eingegangen. Neunmonatige Vereinbarungen (15%) wurden wesentlich seltener abgeschlossen. Allerdings kam es bei drei Fällen vor, dass eine sechsmonatige Vereinbarung auf neun Monate verlängert wurde. In einem Fall wurde sogar eine neunmonatige Vereinbarung um drei Monate verlängert. In einem anderen Fall folgte einer dreimonatigen eine sechsmonatige Mentoring-Vereinbarung. In fünf Fällen wurde ein dreimonatiges Mentoring vereinbart.

**Tabelle 2: Anzahl der Mentorings nach Jahren und Dauer**

Dauer	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Summe
3 Monate	1	0	4	3	1	1	0	<b>10</b>
6 Monate	4	5	12	11	16	7	7	<b>62</b>
9 Monate	2	3	2	3	2	1	1	<b>14</b>
k.A.	7	0	0	0	0	0	0	<b>7</b>
<b>gesamt</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>93</b>

## Mentorinnen

Die Gruppe der Mentorinnen hat sich im Untersuchungszeitraum von sechs auf acht erweitert, wobei hier von keiner konstanten Gruppe ausgegangen werden kann. Im Laufe der sieben Jahre kamen neue Mentorinnen dazu und einige hörten in diesem Zeitraum wieder auf. Alle Mentorinnen führten die Beratungen ehrenamtlich durch.

<sup>5</sup> Vgl. Sachberichte 2001–2007

**Tabelle 3: Sozialstruktur der Mentorinnen 2001-2007**

Jahr	Anzahl der Mentorinnen	davon im Ruhestand	berufstätig	Alter	mit Kind/ern
2001	6	3	3	51-61	3
2002	5	3	2	52-64	2
2003	5	3	2	52-65	2
2004	6	5	3	57-64	3
2005	6	5	1	57-65	3
2006	7	6	1	53-68	4
2007	8	6	2	49-69	4

War im ersten Jahr die Hälfte der Mentorinnen noch im Berufsleben, so änderte sich diese Situation im Laufe der Jahre und die Mentorinnen im Ruhestand überwogen. Dies war eine nahe liegende Entwicklung, da die Mentorinnen am Ende des Berufslebens standen. Die Anzahl der Mentorinnen mit Kindern stieg im Laufe der Zeit an. Im Durchschnitt betreute eine Mentorin zwei bis drei Mentees. Aber es gab auch einzelne Mentorinnen<sup>6</sup>, die maximal eine Mentee begleiteten.

### Mentees

Bei den Mentees fällt auf, dass zu Beginn die ratsuchenden Frauen kinderlos waren, was sich ab 2004 änderte. Die jüngste Mentee war zum Zeitpunkt des Mentorings 27 Jahre, die älteste 46 Jahre alt. Der Großteil der Mentees war berufstätig, ein kleiner Teil kam während der Arbeitssuche oder in der Phase des beruflichen Wiedereinstiegs zum Mentoring. Die höchste Anzahl an betreuten Mentees war mit 25 Mentees im Jahr 2004 zu verzeichnen.

**Tabelle 4: Sozialstruktur der Mentees 2001-2007**

Jahr	Anzahl der Mentees	davon neu	aus Vorjahren	Alter	mit Kind/ern	berufstätig	Arbeit suchend	Wiedereinstieg
2001	14			28-42	0	13	1	0
2002	13	8	5	29-41	0	13	0	0
2003	17	14	3	29-45	0	15	2	0
2004	25	17	8	29-43	4	20	3	2
2005	23	15	8	27-44	3	17	3	3
2006	19	9	10	32-46	3	16	2	1
2007	19	k.A.	k.A.	28-45	5	16	3	0

<sup>6</sup> Vgl. Interview Projektleitung

## Kapitel 5: Schriftliche Befragung Mentees

Für die schriftliche Befragung standen von 84 Personen Adressen zur Verfügung. Aus dem Rücklauf des Versands des Ankündigungsschreibens konnte die Untersuchungsgruppe auf 60 Personen eingegrenzt werden, von denen die aktuelle Post- bzw. elektronische Adresse noch gültig war. Daraus wurden 18 Personen für den Versand der Fragebögen auf dem Postweg ermittelt sowie 42 Personen mit einer funktionierenden E-Mail Adresse.

Der Rücklauf per E-Mail erwies sich im Vergleich zum Postweg als höher: Von 18 auf dem Postweg versandten Fragebögen wurden 5 beantwortet, was einer Rücklaufquote von 28 Prozent entspricht. Auf dem elektronischen Versandweg wurden von den 42 versendeten Fragebögen 22 beantwortet. Das ist ein Rücklauf von 52 Prozent. Insgesamt beträgt die Rücklaufquote 45 Prozent: 27 gültige Fragebögen standen für die Auswertung zur Verfügung.

### **Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe**

Knapp die Hälfte der Mentees ist zum Untersuchungszeitraum im Alter von 35 bis 44 Jahren. Die zweitgrößte Gruppe ist zwischen 45 und 54 Jahre alt. Im Regelfall wird ein Mentoring von Frauen gewählt, die bereits auf einige Jahre an Berufserfahrung zurückgreifen können. Soweit Angaben gemacht wurden, waren sechs Jahre das Minimum an Berufsjahren der Untersuchungsgruppe. Von den 27 Mentees haben 25 einen Hochschulabschluss; zwei haben als höchsten formalen Bildungsabschluss das Abitur.

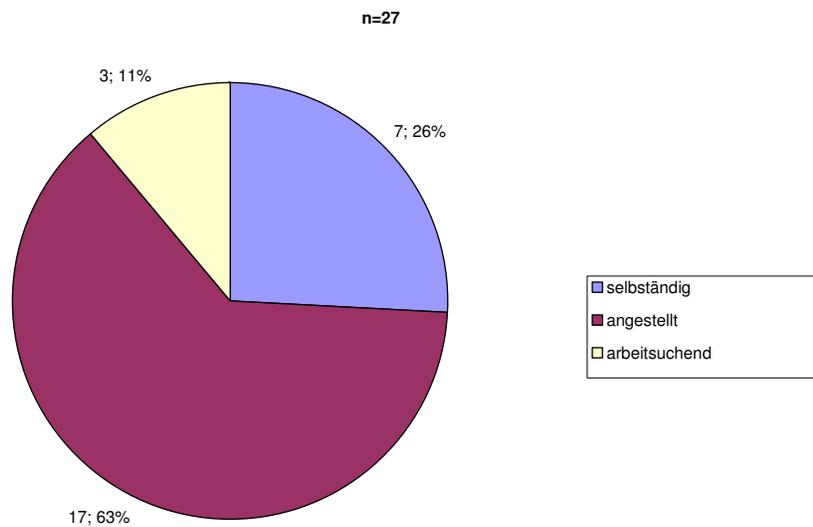
**Tabelle 5: Sozialstatus der Mentees**

Alter in Jahren		Sozialer Status		Kinder	
25-34	2	ledig	9	keine	15
35-44	13	verheiratet	9	1 Kind	8
45-54	9	in fester Partnerschaft lebend	4	2 Kinder	2
55-64	3	getrennt lebend/geschieden	4	3 Kinder	1
über 65	0	verwitwet	1	4 Kinder	1

Knapp die Hälfte lebt in einer festen Partnerschaft und gleich viele Frauen leben ohne Partnerschaft. Mehr als die Hälfte (55%) hat keine Kinder, knapp ein Drittel hat ein Kind und 15 Prozent der Frauen hat zwei Kinder oder mehr. Von den Frauen mit Kindern haben zwei bei der Geburt des Kindes 3-4 Monate Mutterschutz bzw. Elternzeit als berufliche Unterbrechung angegeben. Nur eine Frau hat ein Jahr Elternzeit in Anspruch genommen. Die Frau mit drei Kindern ist erst nach der Elternzeit in den Beruf eingestiegen. Sie hat nach dem beruflichen Einstieg am Mentoring teilgenommen.

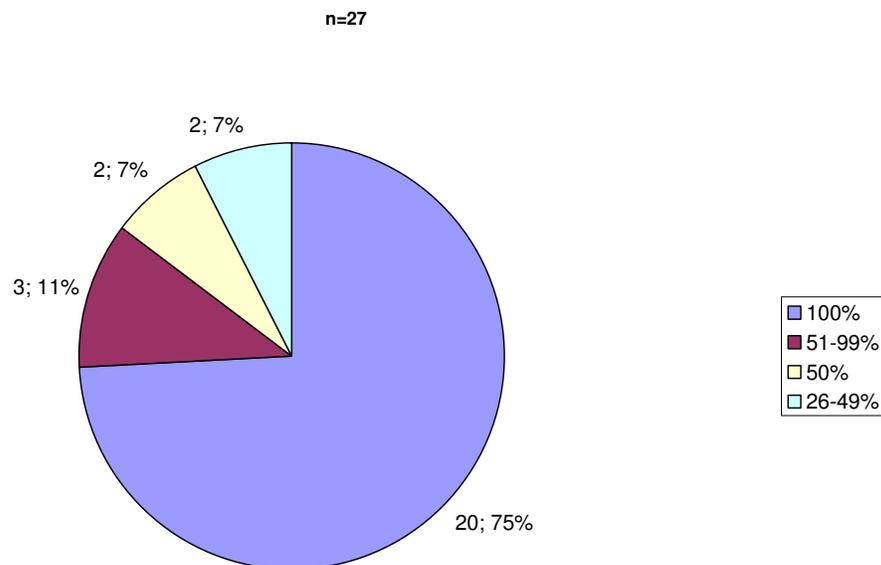
Zum Zeitpunkt der Befragung waren 17 Frauen in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt, sieben Frauen waren freiberuflich tätig und drei Frauen waren auf der Suche nach einer Beschäftigung.

**Abbildung 1: Status der Beschäftigung**



Drei Viertel der Frauen übte zum Zeitpunkt der Befragung eine Vollzeitbeschäftigung aus und 25 Prozent waren in einer Teilzeitbeschäftigung. Davon arbeiteten sieben Prozent weniger als in einer Halbtagsbeschäftigung.

**Abbildung 2: Ausmaß der Beschäftigung**



## ***Berufsverläufe***

Angaben über ihre Berufsverläufe haben 23 Frauen gemacht. 19 Frauen hatten in einem Angestelltenverhältnis ihre Berufslaufbahn begonnen, drei als Selbständige und eine Frau als Lehrerin. Von den angestellten Frauen verblieben dreizehn im Angestelltenverhältnis und davon blieben sieben ohne Unterbrechung berufstätig. Fünf machten sich selbständig, wovon drei mehrmals zwischen Anstellung und Selbständigkeit wechselten. Umgekehrte Fälle gab es ebenfalls: zwei Frauen wechselten aus der Selbständigkeit in eine Anstellung. Beim Wechsel in die Selbständigkeit verblieben zwei Frauen Vollzeit beschäftigt. Bei drei Frauen verringerte sich das Ausmaß der Beschäftigung auf Teilzeit. Die Frau im Schuldienst wechselte nach sechs Jahren in ein angestelltes Beschäftigungsverhältnis in einem neuen Berufsfeld.

Sieben Frauen (30%) waren kontinuierlich beschäftigt und 16 Frauen (70%) wiesen eine diskontinuierliche Berufslaufbahn auf. Zwei Frauen hatten mehrmonatige Unterbrechungen aufgrund von Weiterbildungen und eine Mentee hatte sich entschieden, noch ein Studium zu absolvieren. Eine Frau hatte in den ersten sechs Berufsjahren Phasen der Stellensuche. Bei einer weiteren Frau gab es mehrmonatige Unterbrechungen aufgrund einer beruflichen Neuorientierung, auf die eine Weiterbildung mit Praktikum folgte und parallel dazu die Arbeitssuche. Ein weiterer Verweis auf berufliche Diskontinuitäten ist der bereits angesprochene Wechsel von angestellter zu selbständiger Tätigkeit oder umgekehrt.

Bei drei Frauen war die Geburt eines Kindes der Grund für die Unterbrechung. Davon nahmen in zwei Fällen die Frauen den gesetzlichen Mutterschutz bzw. drei Monate Elternzeit in Anspruch und eine Frau war 12 Monate in Elternzeit. Zwei der Frauen mit Kindern haben die Vollzeitbeschäftigung nach der Kinderpause fortgesetzt und die dritte Frau aus dieser Gruppe ist in eine Teilzeitbeschäftigung gewechselt.

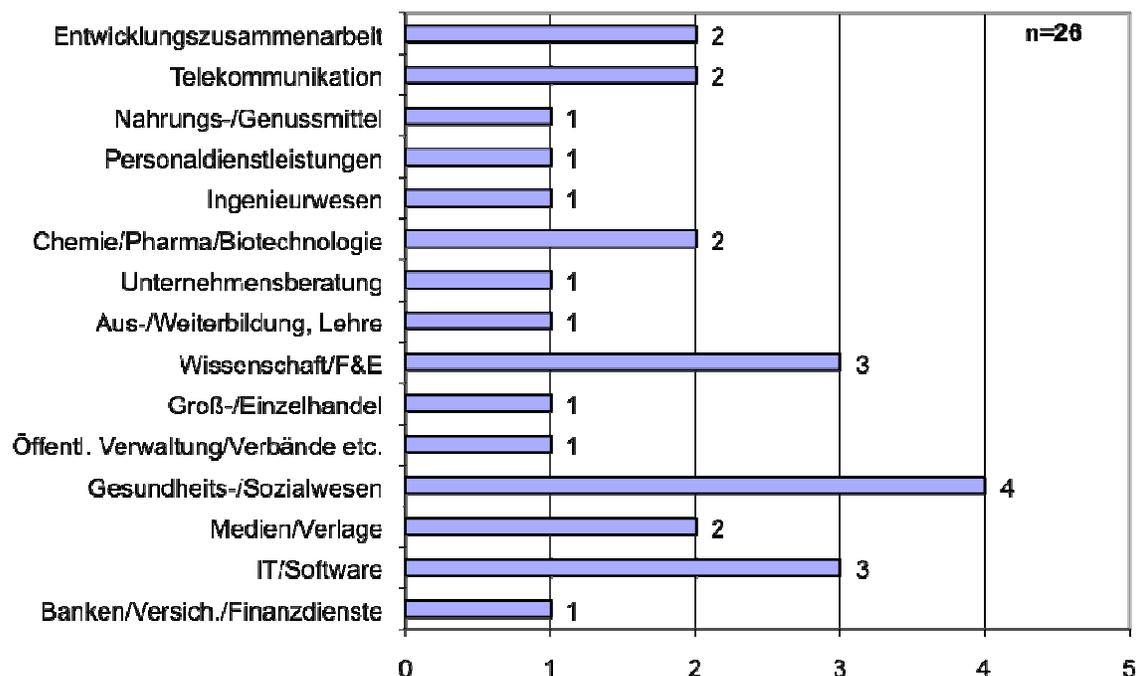
Sechs Jahre Berufstätigkeit war der niedrigste Wert an Berufsjahren gegenüber 35 Jahren als Höchstwert. Zwei Drittel der Mentees verfügte über mehr als 10 Jahren Berufserfahrung und ein Drittel verfügte über sechs bis zehn Berufsjahre.

**Tabelle 6: Verteilung Berufsjahre**

<b>Berufsjahre</b>	<b>n=22</b>
6-10	7
11-15	5
16-20	7
21-25	1
26 <	2

Die Untersuchungsgruppe verteilt sich relativ ausgewogen auf 15 Branchen. Sowohl frauentypische Bereiche wie das Gesundheits- und Sozialwesen sind vertreten als auch männerdominierte Branchen wie der Bereich der Informationstechnologien (IT) sowie Wissenschaft und Forschung.

**Abbildung 3: Verteilung nach Branchen**



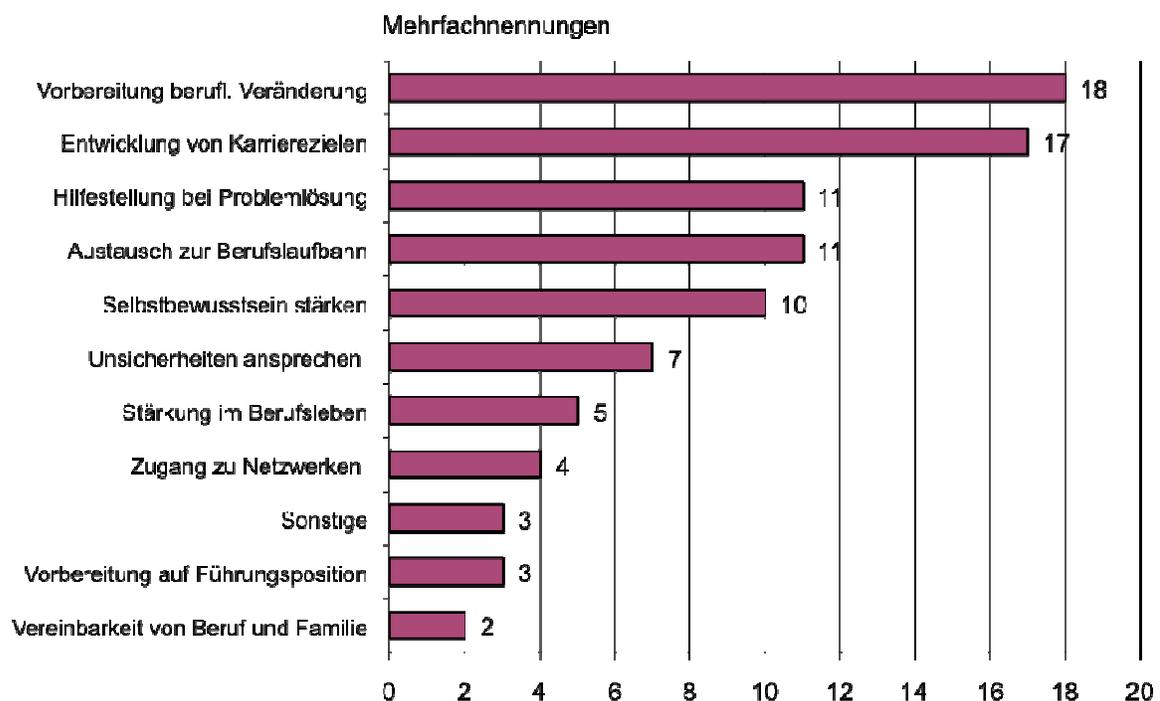
In dieser Untersuchungsgruppe wird sichtbar, dass die Geburt von Kindern nur bei einer Frau der maßgebliche Grund für eine zwölfmonatige berufliche Unterbrechung war. Die längeren Unterbrechungen waren ansonsten bedingt durch Weiterbildungen, die auf berufliche Veränderungen hinweisen, die z.T. mit einem Jobwechsel in Verbindung standen. Die diskontinuierlichen Berufsverläufe lassen vermuten, dass Frauen immer wieder gefordert sind, flexibel auf unterschiedlichste Veränderungen im Berufsleben zu reagieren. Daran schließt sich die interessante Frage an, was die Frauen veranlasst hat, ein Mentoring in Anspruch zu nehmen.

### **Motivation**

Die Beweggründe ein Mentoring zu besuchen, geben Einblicke in die Erwartungen an das Mentoring. Die Unterstützung bei der Vorbereitung von beruflichen Veränderungen war bei zwei Dritteln der Frauen (66%) ebenso relevant wie die Entwicklung beruflicher Karriereziele. Bei beiden Themen geht es darum, die persönlichen Vorstellungen mit den Anforderungen am Arbeitsmarkt abzugleichen und immer wieder auszubalancieren. Ein Teil der Befragungsgruppe war beispielsweise mehrfach damit beschäftigt, einen oder mehrere Wechsel von einer Anstellung in die Selbständigkeit oder umgekehrt zu gestalten.

Hilfestellung bei beruflichen Problemen sowie der Austausch zur Berufslaufbahn und die Stärkung des Selbstbewusstseins zählten zu weiteren Motiven (je rund 40%) im Rahmen von Mentoring. Eine konkrete Stärkung für das Berufsleben wurde weniger erwartet, ebenso wie der Zugang zu Netzwerken weniger häufig nachgefragt wurde. Die Vorbereitung auf eine Führungsposition war bei drei Frauen (11%) ein konkretes Anliegen. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf mit der Betreuung und Versorgung von Kindern wurde von zwei Frauen als Motiv angegeben. Die Vereinbarkeit scheint bei den meisten Frauen mit Kindern zu funktionieren und wurde nicht als vordergründige Themenstellung für ein Mentoring genannt.<sup>7</sup>

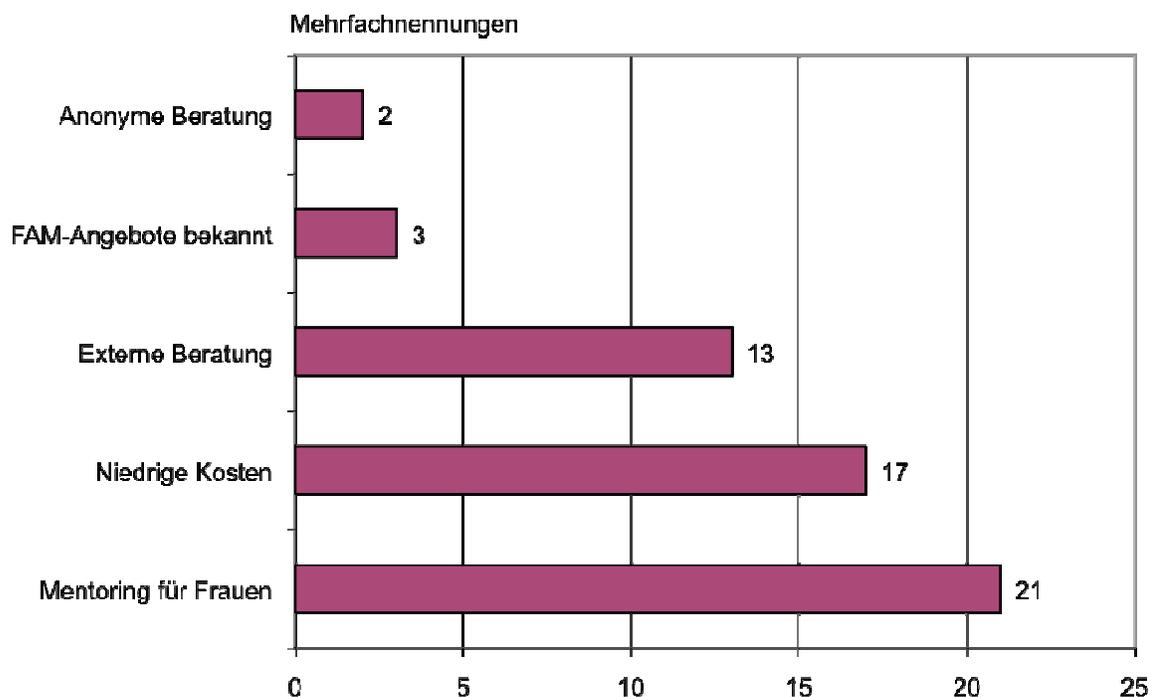
**Abbildung 4: Motivation für Teilnahme am Mentoring**



Neben den inhaltlichen Gründen spielen die Rahmenbedingungen, unter denen die Mentoring-Maßnahme stattfindet, ebenfalls eine wichtige Rolle. Dass das Mentoring sich gezielt an Frauen richtet, war für den Großteil der Frauen (78%) ein wichtiger Grund für die Teilnahme. Die niedrigen Kosten spielten bei 63 Prozent der Frauen eine entscheidende Rolle. Knapp die Hälfte der Frauen legte Wert darauf, dass die Beratung extern war und außerhalb des beruflichen Kontextes stand. Laut Projektleiterin kam es nur in zwei Fällen vor, dass das Unternehmen einbezogen war (vgl. Kapitel 3).

<sup>7</sup> Dennoch ist es ein Thema, das Frauen in der Karriereplanung beschäftigt (vgl. Kapitel 6).

**Abbildung 5: Voraussetzungen für Teilnahme am Mentoring**

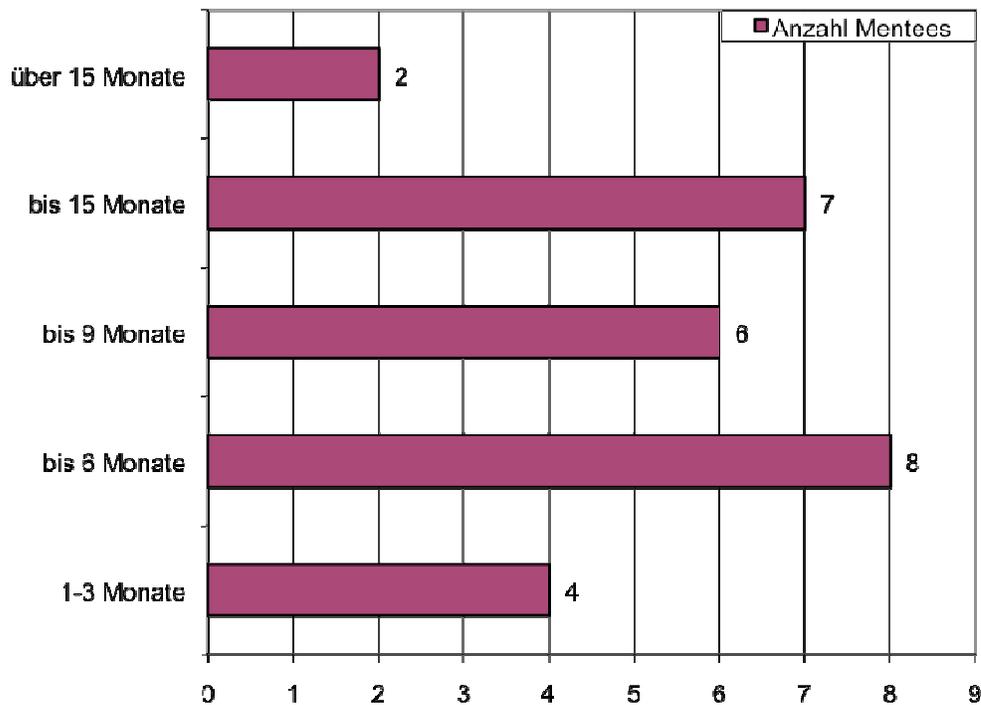


Die Mentoring-Vereinbarung war der Rahmen, der von Mentorin und Mentee gestaltet wurde. Aus den Ergebnissen der Befragung zeigt sich, dass bei ca. der Hälfte der Frauen (52%) das Mentoring im vereinbarten Zeitraum umgesetzt wurde. Ein Drittel der Frauen hatte mehr als neun Monate Zeit in das Mentoring investiert. Bei 15 Prozent verkürzte sich der Zeitraum auf ein bis drei Monate. Der monatliche Rhythmus wurde je nach Beratungsbedarf verkürzt oder verlängert. Es konnte sein, dass sich die neun Termine auf mehr als neun Monate verteilten oder dass sich ein für sechs Monate geplantes Mentoring auf drei Monate verkürzte, weil die Treffen bei Bedarf wöchentlich stattfanden. Das Beratungskonzept war so gestaltet, dass es auf die je individuelle Lebenssituation einging und die Treffen entsprechend den Bedürfnissen der Mentees ausgerichtet waren.<sup>8</sup>

Die Dauer der Mentorings gestaltete sich entlang des Prozesses der Mentees. Bei vier Frauen (15%) verliefen die Treffen im Zeitraum von 1-3 Monaten. Acht Frauen (30%) waren bis zu sechs Monate im Mentoring und sechs Frauen (21,5%) bis zu neun Monate. Bei sieben Frauen (26%) dauerte das Mentoring bis 15 Monate und zwei Frauen (7,5%) nutzten das Mentoring für mehr als 15 Monate.

<sup>8</sup> Vgl. Interviews Mentorinnen

**Abbildung 6: Dauer der Mentoring-Maßnahmen**



Diese Ergebnisse zeigen, dass in einigen der Berufsbiographien die Verwirklichung beruflicher Zielsetzungen längerfristig angelegt sein konnte und mehr Zeit in Anspruch nahm, als in einem Mentoring von sechs bis neuen Monaten zu realisieren war. Es kann ein Hinweis auf die Zufriedenheit der Mentee mit dem erfolgten Mentoring sein, wenn es eine Verlängerung gab oder in weiteren Phasen des beruflichen Werdegangs erneut ein Mentoring in Anspruch genommen wurde.

Die Häufigkeit der Treffen richtete sich ebenfalls nach den Bedürfnissen der Mentees. Bei vier Frauen (15%) waren 1-2 Treffen ausreichend, um ihre Fragestellungen zu klären, 16 Frauen (60%) nahmen dafür 3-6 Treffen in Anspruch und sieben Frauen (26%) beanspruchten sieben und mehr Treffen.

**Tabelle 7: Häufigkeit der Treffen**

Häufigkeit	Anzahl Mentees
1-2 mal	4
3-4 mal	10
5-6 mal	6
7-8 mal	2
über 8 mal	5

## ***Erfolgsfaktoren von Mentoring***

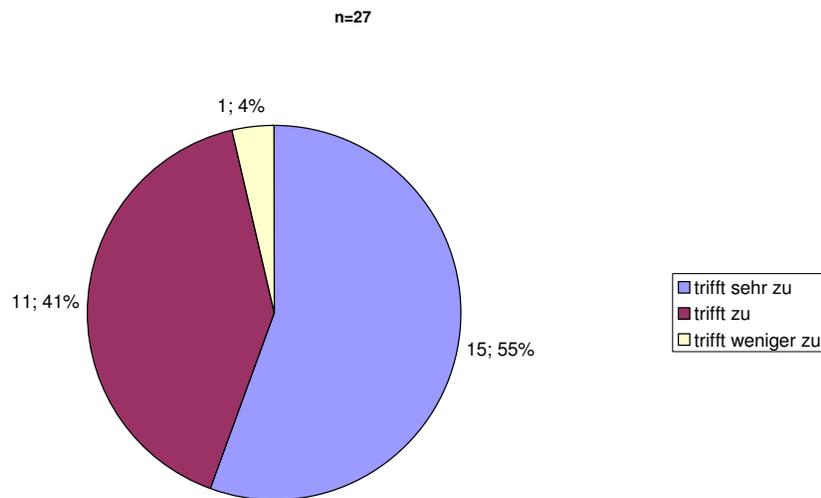
### **Die Mentoring-Beziehung**

Die Mentoring-Beziehung baut darauf auf, dass eine im Berufsleben erfahrene Frau ihr Wissen und ihre Kompetenzen an eine weniger erfahrene Frau weitergibt, mit dem Ziel, diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Das Gelingen setzt eine gegenseitige wertschätzende Haltung voraus, in der das nötige Vertrauen vorhanden ist, persönliche Erfahrungen auszutauschen. Dies erfordert ein gewisses Maß an Beratungsqualifikationen von Seiten der Mentorin ebenso wie eine gewisse Bereitschaft zur Selbstreflexion bei der Mentee. Die gegenseitige Sympathie zwischen Mentorin und Mentee stellt dabei ein zentrales Kriterium für den Erfolg eines Mentorings dar. Die Rahmenbedingungen werden dafür in der Mentoring-Vereinbarung festgehalten. Dazu zählen:

der vertrauliche Umgang mit beruflichen wie privaten Informationen,  
die Festlegung der Beratungszeiten,  
die beiderseitige Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung,  
das Einschalten der Projektleitung bei Schwierigkeiten und  
eine Neu-Vereinbarung im Fall einer Verlängerung.

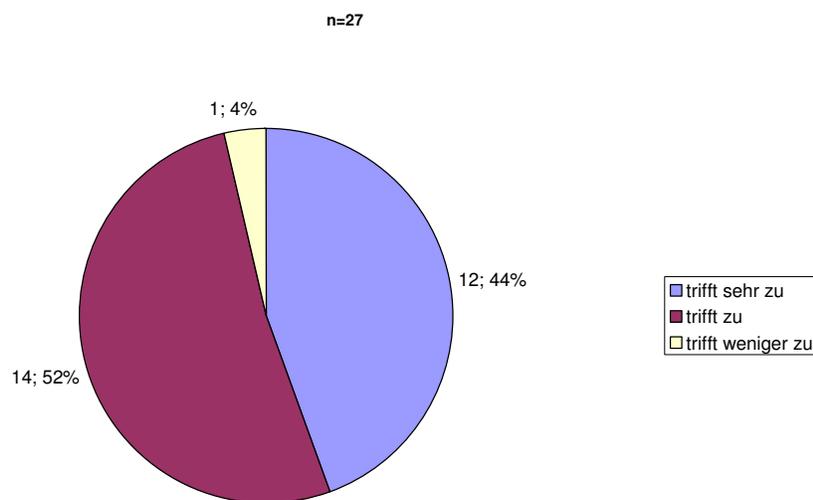
Die Einschätzungen zum Gelingen der Mentoring-Beziehung wurden anhand von mehreren Faktoren eruiert. Die Zufriedenheit mit der Beziehungskonstellation zur Mentorin wurde von 55 Prozent mit sehr zutreffend und von 41 Prozent mit zutreffend bewertet. Die Frage, ob Probleme bzw. Konflikte in der Mentoring-Beziehung auftraten, wurde von 75 Prozent der Frauen verneint. 25 Prozent machten zu dieser Frage keine Angaben.

**Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung**



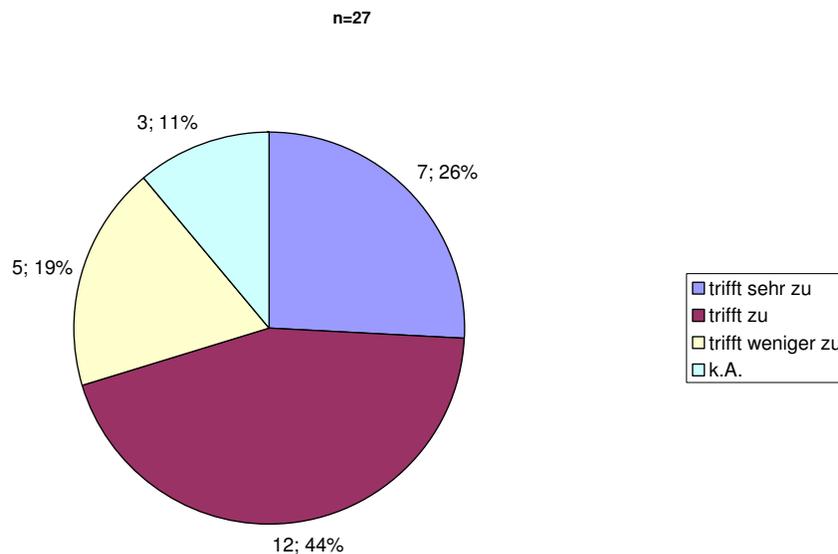
Eine vergleichbare Bewertung im Gesamtbild mit einer Verschiebung in der Zustimmung bekommt die Frage, ob auf die Anliegen der Mentee ausreichend eingegangen wurde. Für 44 Prozent der Frauen trifft dieser Aspekt sehr zu, für 52 Prozent trifft er zu. Nur für eine Mentee (4%) traf dieser Aspekt weniger zu.

**Abbildung 8: Empathische Haltung**



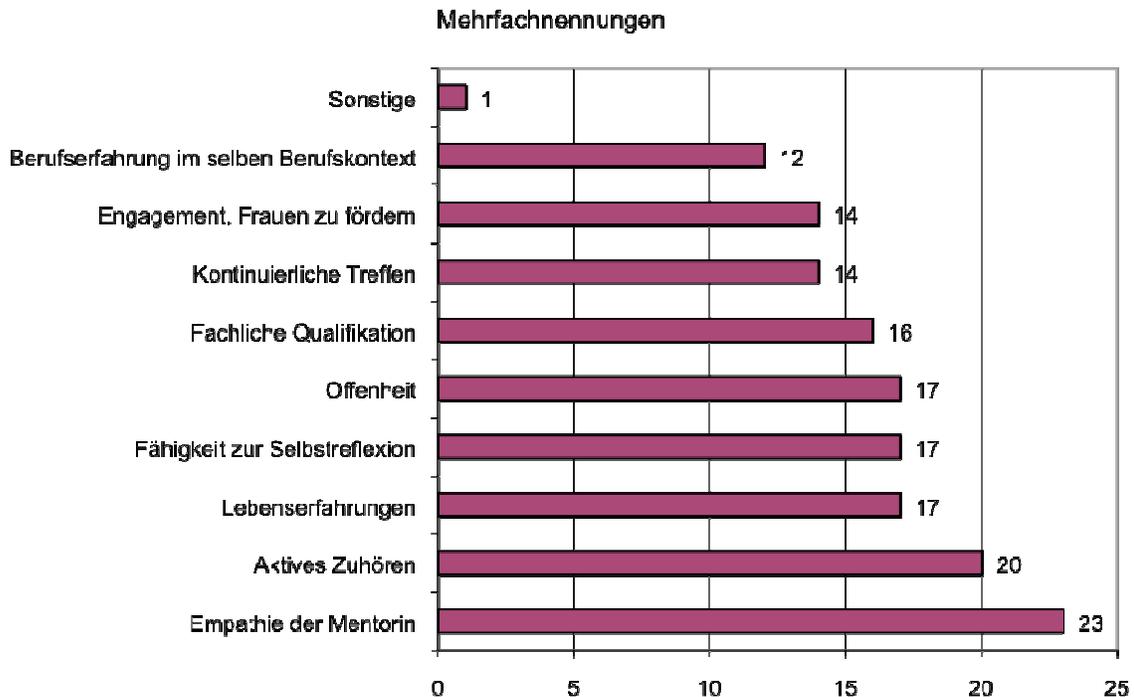
Als drittes Kriterium wurde das Einbringen von Themen- bzw. Fragestellungen der Mentorin in den Beratungsprozess abgefragt. Damit soll deutlich werden, in welchem Ausmaß die Erfahrungen der Mentorinnen in den Beratungsprozess eingegangen sind. Bei 70 Prozent der Frauen gab es hier Zustimmung, bei 19 Prozent kam dies weniger vor und 11 Prozent machten keine Angaben.

**Abbildung 9: Input der Mentorin**



Erfolgreiches Mentoring wird von mehreren Faktoren bestimmt, was in den zahlreichen Mehrfachnennungen nachstehender Abbildung deutlich wird. In den Erfolgsfaktoren spiegeln sich die Qualifikationen wider, die von Mentorinnen eingebracht wurden. Die empathische Haltung der Mentorin bekommt dabei den höchsten Stellenwert mit 23 Nennungen (85 Prozent). Die Fähigkeit, aktiv zuhören zu können, zählt ebenfalls zu einer der häufig genannten Qualifikationen, gefolgt von Lebenserfahrungen, Offenheit für Neues und der Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie der fachlichen Qualifikation der Mentorin. Ein kontinuierliches Beratungssetting und frauenpolitisches Engagement zählt bei etwas mehr als der Hälfte der Frauen zu den Erfolgsfaktoren. Berufserfahrung im selben Kontext spielt für 40 Prozent der Mentees eine wichtige Rolle für ein erfolgreiches Mentoring.

**Abbildung 10: Reihung der Erfolgsfaktoren**



Die Qualität des Mentorings äußerte sich in der Einschätzung, wie sich die Mentorin auf die jeweiligen Treffen vorbereitete. Hier vermittelten die Mentorinnen beim Großteil der Mentees den Eindruck, dass sie sich sorgfältig auf die Treffen vorbereitet hatten und für den roten Faden in den Gesprächen sorgten. Dies zeigte sich daran, dass sie an den Ergebnissen und Aufgabenstellungen der letzten Treffen anknüpften, ihre Überlegungen aus der Zwischenzeit mitteilten und auf die aktuellen Anliegen lösungsorientiert eingingen. Die jeweiligen Überlegungen wurden ergänzt durch Artikel aus Zeitschriften oder mit Buchvorschlägen.

### **Reflexion der Rolle als Mentee**

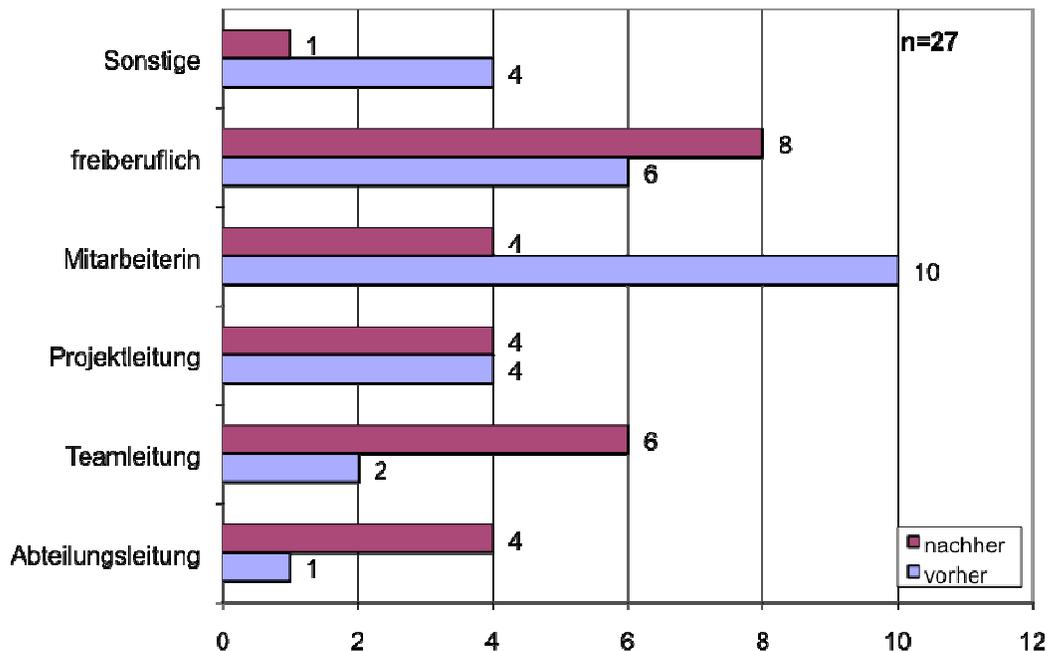
Die Reflexion der eigenen Rolle war ebenfalls eine Frage. Sie zielte darauf ab, den Anteil der Mentee am Gelingen des Mentorings darzustellen. Die Beschreibung der jeweiligen Rolle als Mentee ist sehr an der jeweiligen Themenstellung ausgerichtet. Im Fall von beruflichen Schwierigkeiten erlebten die Mentees sich als Hilfesuchende in scheinbar ausweglosen Situationen. In anderen Fällen wird das Mentoring als Herausforderung empfunden, wenn die eigene Situation mit Hilfe einer außenstehenden Person analysiert wurde und daraus weitere Schritte für die berufliche Entwicklung entstanden sind. Andere Mentees hatten bestimmte Ziele schon im Kopf und wollten mit einer kompetenten Gesprächspartnerin die Möglichkeiten der Realisierung beraten. Eine Mentee vergleicht das Mentoring mit einer Mutter-Tochter-Beziehung.

*„Die ‚Mutter‘ spiegelt die ‚Tochter‘, ist an ihrem Vorwärtskommen interessiert und gibt ihr Ratschläge, dieses zu erreichen.“ (F14, M11)*

## Verbesserung der beruflichen Position

Als ein Effekt zeigt sich, dass sich bei vielen Frauen die berufliche Situation verbessert hat und bestimmte konkrete Karriereziele erreicht werden konnten. Dies wurde anhand der beruflichen Positionen, welche die Frauen vor und nach dem Mentoring einnahmen abgefragt. Hier zeigen sich einerseits Entwicklungen, die zu Verbesserungen der Position geführt haben und andererseits gab es Entscheidungen, die zu mehr Selbstbestimmung im Beruf führten.

**Abbildung 11: Position der Mentee vor und nach dem Mentoring**



Bei der Verteilung der Positionen der Mentees vor und nach dem Mentoring zeigt sich eine Zunahme in den Leitungspositionen bei Teamleitungen und Abteilungsleitungen. Ebenfalls angestiegen ist die Gruppe der freiberuflich Tätigen.

Aus der Gruppe der Mitarbeiterinnen sind drei in Leitungspositionen (2 Abteilungsleitung, 1 Teamleitung) gewechselt, zwei in die Selbständigkeit und eine ist auf Arbeitssuche. Bei vier Frauen aus der Gruppe der Mitarbeiterinnen hat sich die Position nicht verändert.

Aus der Gruppe der Freiberuflichen ist eine Mentee in eine Anstellung in die Position der Abteilungsleitung und eine zweite in die Position der Projektleitung gewechselt. Bei fünf freiberuflich Tätigen hat sich der Status nicht verändert. Eine arbeitssuchende Mentee hat sich selbständig gemacht und ist in diese Gruppe gewechselt.

In der Gruppe der Projektleitung gab es ebenfalls Veränderungen, auch wenn das aus der Graphik nicht ersichtlich ist. Eine Mentee ist aus der Position einer Zeitarbeitskraft

(Projektassistentin) in die Position der Projektleitung gewechselt und eine Mentee von der Mitarbeiterinnen-Position in die Projektleitung. Eine Mentee ist von der Projektleitung in die Teamleitung und eine weitere Mentee von der Projektleitung in die Abteilungsleitung gewechselt. Bei zwei Frauen haben sich die Positionen nicht verändert.

Aus der Gruppe der Teamleitung ist eine Mentee in die Gruppe der Abteilungsleitung gewechselt. Eine Mentee ist in ihrer Position geblieben. Dazu kamen zwei Mentees aus der Gruppe der arbeitssuchenden Frauen, zwei aus der Gruppe der Mitarbeiterinnen und zwei aus der Gruppe der Projektleitung, die in die Teamleitung wechselten.

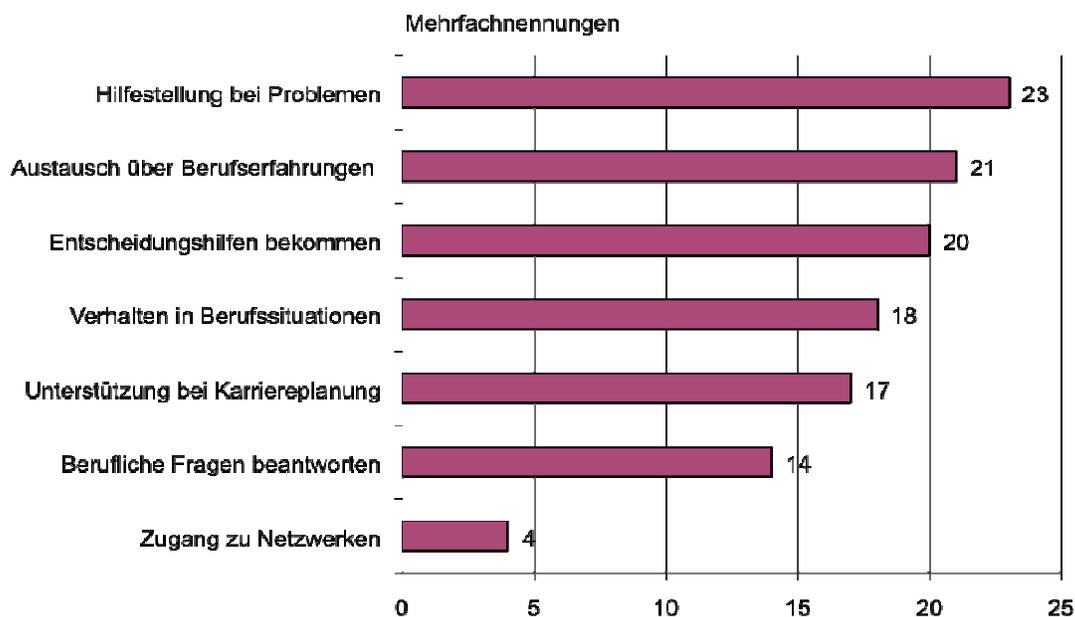
In der Gruppe Abteilungsleitung ist eine Position unverändert geblieben. Hinzugekommen ist eine aus der Gruppe der Freiberuflichen und zwei Mentees, die vorher in der Position von Mitarbeiterinnen waren.

### **Art der Unterstützung**

Die Frage, welche Art der Unterstützung die Mentees in den Gesprächen erhalten haben, versucht einen Einblick in die Inhalte der Beratungen zu geben. Die Antworten verteilen sich auf sechs Kategorien.

Die Hilfestellung bei Problemen erweist sich bei den befragten Mentees als am häufigsten genannte Unterstützung (85%) im Mentoring. Der Austausch über Berufserfahrungen steht mit 78 Prozent an zweiter Stelle als Inhalt der Beratungsgespräche. Hilfestellung bei Entscheidungen waren bei drei Vierteln der Mentees Themen, die sie mit der Mentorin bearbeiteten. Tipps zum Verhalten in Berufssituationen sowie Unterstützung bei der Karriereplanung traf auf etwa zwei Drittel der Mentees zu und das Beantworten von konkreten beruflichen Fragen auf etwas mehr als die Hälfte. Über die Mentorin Zugang zu Netzwerken zu bekommen, war für 15 Prozent der Mentees ein Thema beim Mentoring.

**Abbildung 12: Art der Unterstützung**



### **Stärkung der psychosozialen Funktionen**

Auf die Frage nach der wichtigsten Erfahrung beim Mentoring, weisen fast alle Antworten darauf hin, dass die Mentees mit einem gestärkten Selbstbewusstsein aus dem Mentoring gegangen sind. Eine berufserfahrene Frau als Gesprächspartnerin zu haben, die zur Selbstreflexion anregt, wertschätzend Feedback gibt, die Stärken unterstützt und auf Schwächen hinweist, wird von den meisten Mentees als wichtigste Erfahrung beschrieben. Stellvertretend für einen großen Teil der Mentees steht folgendes Zitat:

*„Dass jemand an meinem beruflichen Fortkommen interessiert ist, mir meine Stärken aufzeigt, mich in meinen Zielen unterstützt und sich bei Erfolg mit mir freut.“ (F 19, M16)*

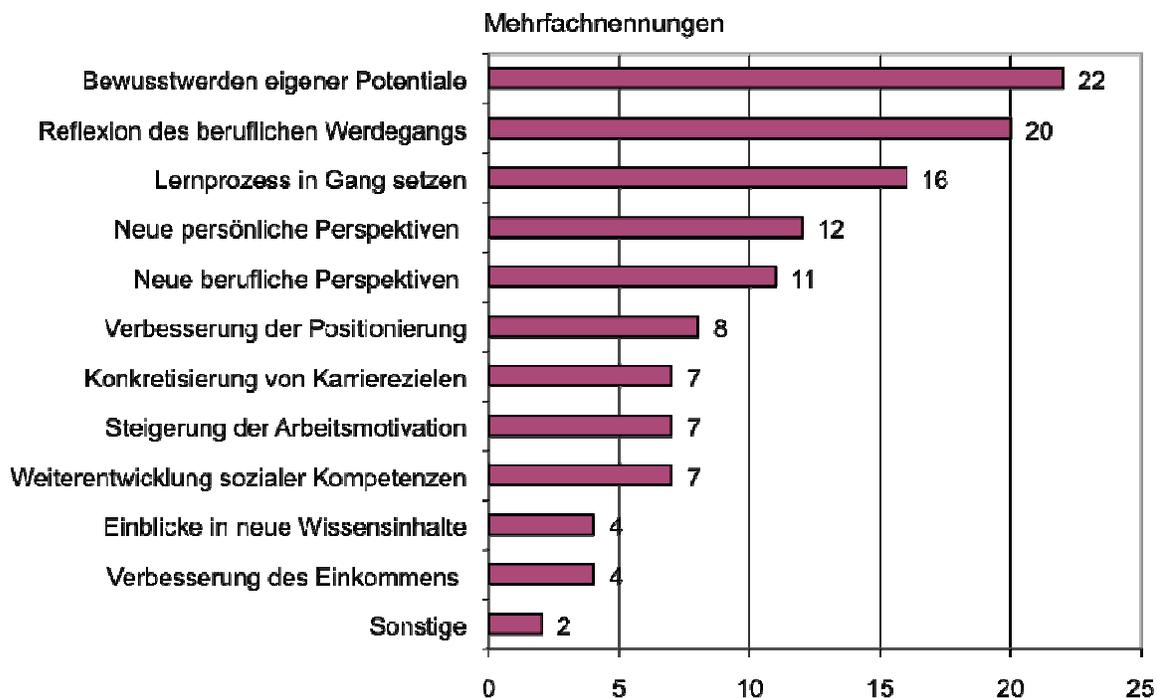
Als weitere Erfahrung, die bei drei Frauen einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen hat, wird die professionelle Unterstützung in Krisensituationen genannt. Eine Mentee beschreibt diese Erfahrung folgendermaßen:

*„Begleitet zu werden auf einem Weg, für den ich selber keine Lösung hatte, und Hilfestellungen zu bekommen, aber auch Feedback, was möglich und was aussichtslos ist.“ (F19, M3)*

Auf die Frage nach dem Mehrwert von Mentoring aus heutiger Sicht, bestätigt sich die Wirkung auf der Persönlichkeitsebene. 22 Frauen (81%) geben an, dass das Mentoring ihr Selbstbewusstsein nachhaltig gestärkt hat. Die Reflexion des beruflichen Werdegangs hat bei 20 Frauen (74%) einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Bei 16 Mentees (60%) wurde ein Lernprozess in Gang gesetzt. Neue persönliche Perspektiven wurden bei 12 Frauen

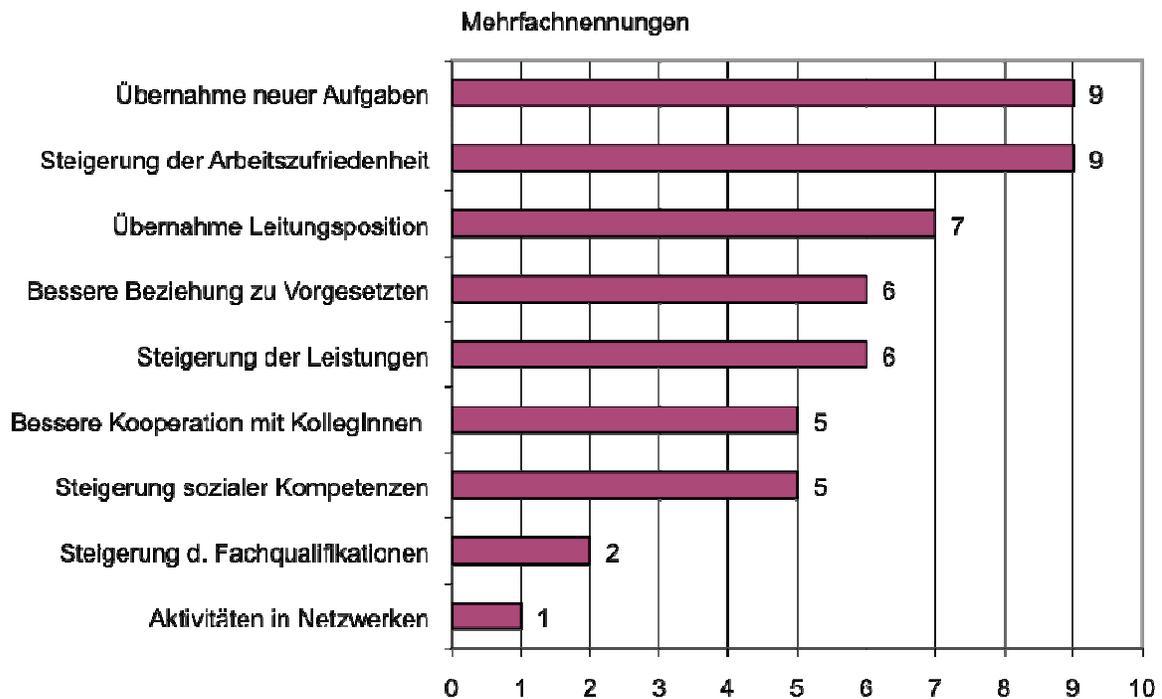
(44%) angeregt, neue berufliche Perspektiven bei 11 Frauen (40%). Eine Verbesserung der Positionierung gaben 8 Frauen (30%) als Mehrwert an.

**Abbildung 13: Mehrwert von Mentoring aus aktueller Sicht**



Bei der Frage nach der Wirkung des Mentorings auf die aktuelle Arbeitssituation zeigt sich eine relativ ausgeglichene Verteilung auf die abgefragten Indikatoren. Die Übernahme neuer Aufgaben trifft auf neun Frauen zu. Bei ebenfalls neun ehemaligen Mentees hat das Mentoring zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beigetragen. Die Übernahme von Leitungspositionen trifft auf sieben Frauen zu. Eine Verbesserung der Beziehung zu Vorgesetzten hat sich bei sechs Frauen eingestellt. Ebenso konnten sechs Frauen ihre Leistungen steigern. Auf eine Verbesserung der Kooperation mit KollegInnen verweisen fünf Frauen. Ihre sozialen Kompetenzen konnten ebenfalls fünf Frauen erhöhen. Eine Verbesserung der Fachqualifikationen haben zwei Frauen erreicht. Für eine Frau erwiesen sich Aktivitäten in Netzwerken als Vorteil für die aktuelle Arbeitssituation.

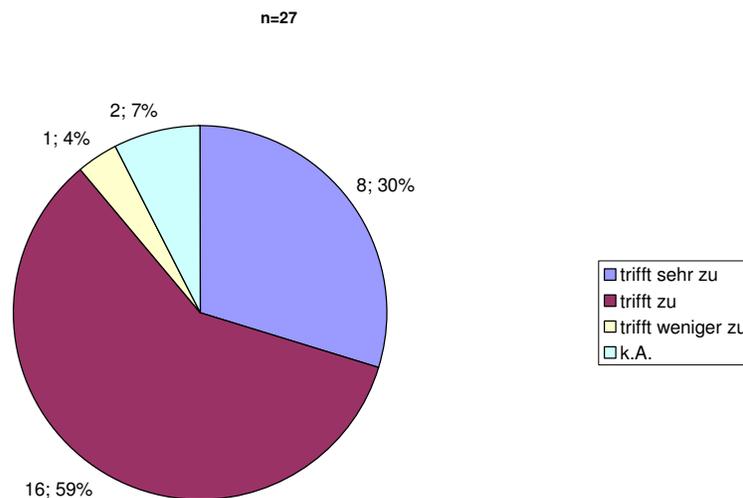
**Abbildung 14: Vorteile für die aktuelle Arbeitssituation**



### Zufriedenheit mit dem Mentoring

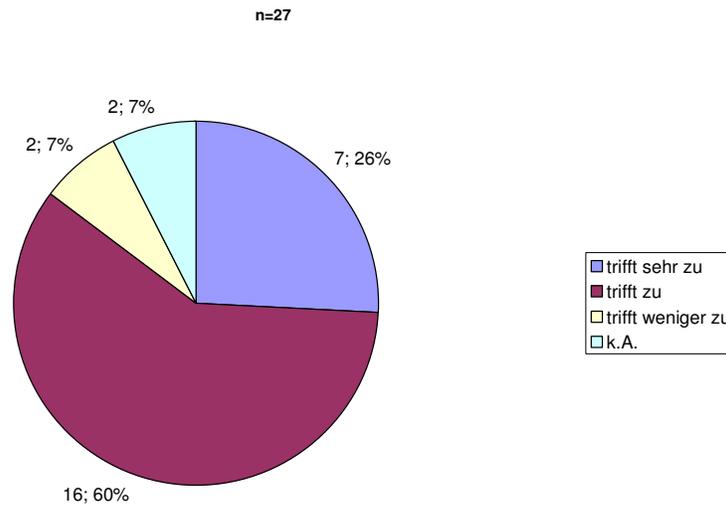
Der Grad der Zufriedenheit mit einer Mentoring-Maßnahme hängt mit der Erfüllung der Erwartungen ab, die daran geknüpft werden (vgl. Kapitel 2). Eine erste Klärung der Erwartungen erfolgte im Vorgespräch mit der Projektleiterin. Dabei wurden die wichtigsten Eckpunkte für den Ablauf des Mentorings besprochen. Zufriedenheit mit den Themen und Inhalten, die im Mentoring besprochen wurden, zeigte sich beim Großteil der Mentees.

**Abbildung 15: Zufriedenheit mit Themen und Inhalten**



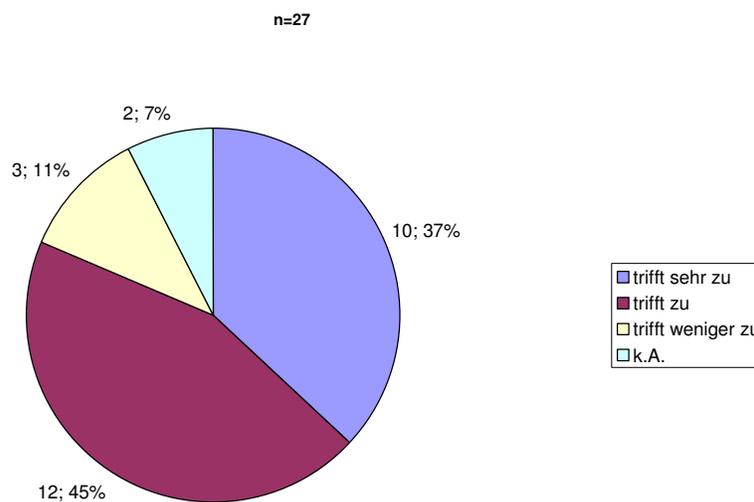
Im Vorgespräch erfolgte eine weitere Auseinandersetzung mit den Erwartungen. Darin wurde über die Rollen der Beteiligten informiert und die Rahmenbedingungen der Mentoring-Beziehung wurden geklärt. Die Vorinformationen zu den Rollen der Beteiligten wurden ebenfalls beim Großteil der Mentees als zufriedenstellend bewertet.

**Abbildung 16: Zufriedenheit mit Vorinformationen über Rolle der Beteiligten**



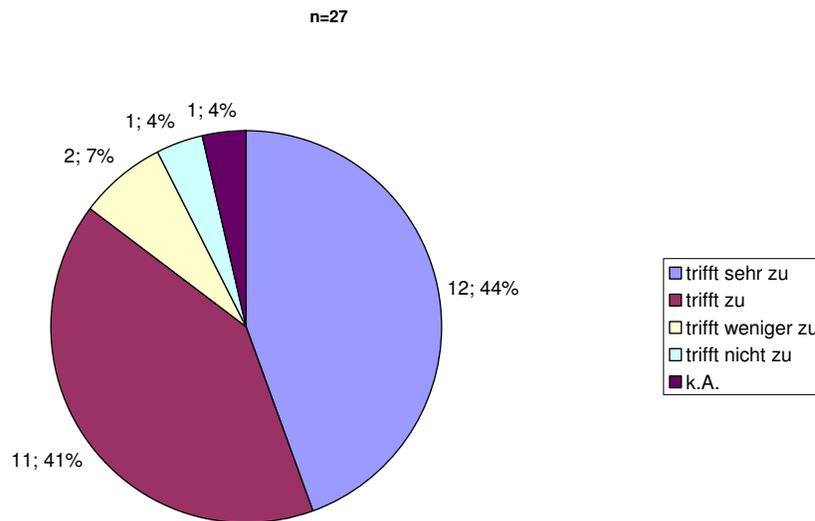
Die Inhalte, die Dauer der Mentoring-Maßnahme und die Rahmenbedingungen wurden in der Mentoring-Vereinbarung festgelegt. Dies erfolgte nach dem ersten Gespräch mit der Mentorin. Der weitere Verlauf des Mentorings wurde von Mentee und Mentorin gestaltet. Die Vorinformation über den Ablauf des Mentorings wurde vom Großteil der Mentees als zufriedenstellend eingestuft.

**Abbildung 17: Zufriedenheit mit Vorinformationen über Ablauf**



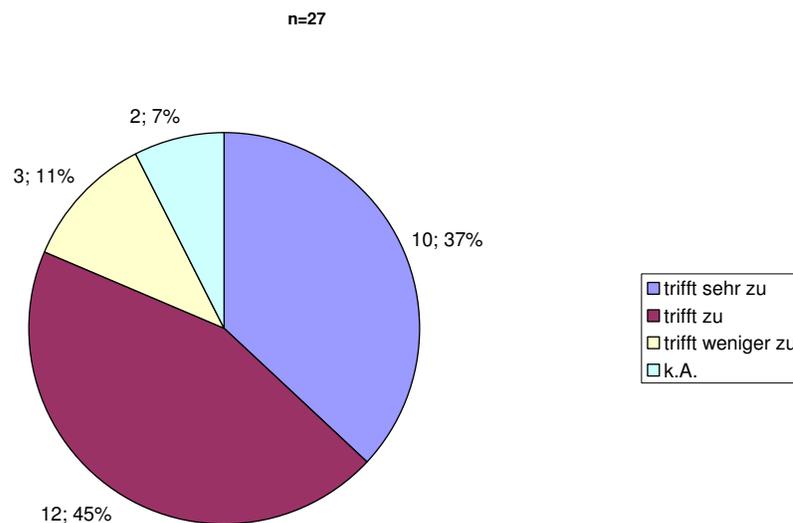
Ein weiterer Faktor für die Zufriedenheit mit dem Mentoring spiegelt sich in der Erwartung an die Kompetenzen und Qualifikationen der Mentorin. Hier zeigte sich ein hohes Maß an Übereinstimmung der gemachten Erfahrung mit den Erwartungen der Mentees.

**Abbildung 18: Zufriedenheit mit Qualifikation der Mentorin**



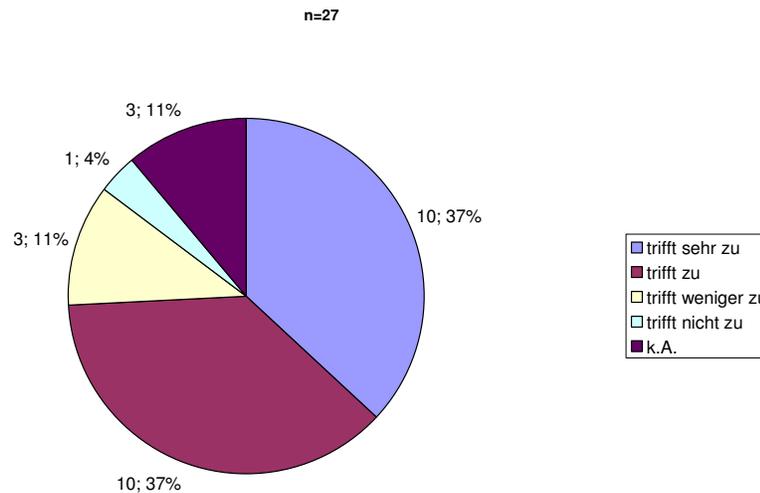
Die Dauer der Mentoring-Maßnahme wurde zu Beginn vereinbart. Die Häufigkeit der Treffen war abhängig von den Themenstellungen und dem Prozess, der sich daraus entwickelte. Die Häufigkeit der Treffen stimmte mit den Erwartungen der meisten Mentees überein.

**Abbildung 18: Zufriedenheit mit Häufigkeit der Treffen**



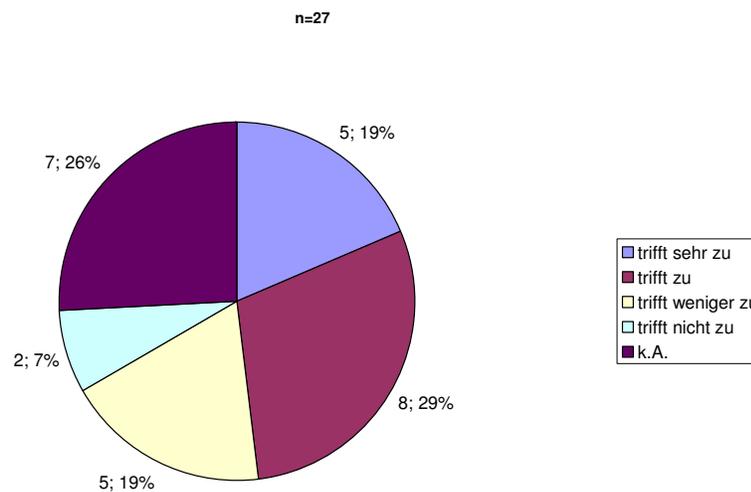
In der Beratung gab die Mentorin Rückmeldungen, Anregungen und Ratschläge. Die Entwicklungen, die im Mentoring angeregt wurden, erfüllten bei 74 Prozent der Mentees deren Erwartungen. Bei 15% der Mentees fanden sie wenig oder keine Zustimmung und 11% machten keine Angaben.

**Abbildung 19: Zufriedenheit mit Entwicklungen, die angeregt wurden**



Die Projektleitung hatte am Beginn des Mentorings eine wichtige Funktion. Sie begleitete das Matching. Im weiteren Verlauf wurde sie bei Bedarf in den Beratungsprozess einbezogen. Die Begleitung durch die Projektleiterin fand bei knapp der Hälfte eine positive Zustimmung. Ein Viertel der Befragten war damit weniger oder nicht zufrieden. Ein Viertel der Befragten hatte keine Angaben gemacht, was noch einmal zu hinterfragen wäre.

**Abbildung 20: Zufriedenheit mit Begleitung durch Projektleitung**



## Kapitel 6: Interviews Mentees

Mit sechs Mentees wurden Interviews durchgeführt. Die ausgewählten Mentees hatten das Mentoring in den Jahren 2001, 2003, 2005, 2006 (2) und 2007 in Anspruch genommen. Was die Motivation für die Teilnahme am Mentoring betrifft, lassen sich in den einzelnen Biographien Ähnlichkeiten feststellen. Bei zwei Frauen war es der Wunsch nach beruflicher Neu- bzw. Umorientierung, bei zwei Frauen war es die Suche nach Unterstützung in schwierigen beruflichen Situationen, bei einer Frau war es die Suche nach Hilfestellung bei der Entwicklung von Berufsperspektiven und bei einer Frau der Wunsch nach Veränderungen im aktuellen Berufsfeld. Die Mentoring-Beziehungen verliefen unterschiedlich lang und intensiv. Das Mentoring hat bei allen einen positiven Eindruck hinterlassen. Die Frauen blicken mit viel Wertschätzung auf diese Erfahrung zurück.

### ***„Dass eine unabhängige Person gesagt hat: ‚Machen Sie mal, Sie können das!‘“***

Bei Frau D. war der Wunsch nach beruflicher und persönlicher Veränderung sowie allgemeine Zukunftsplanung der Anlass, sich für das Mentoring zu bewerben. Frau D. hatte nach dem Abitur eine Ausbildung als Fachinformatikerin absolviert und seither als Programmiererin gearbeitet. Sie konnte sich nicht vorstellen, die nächsten Berufsjahre weiter mit den Tätigkeiten zu verbringen, die sie in der Vergangenheit gemacht hatte. Die Erfahrungen aus dem Berufsfeld waren außerdem geprägt von einem unausgewogenen Geschlechterverhältnis. Insgesamt gab es eine Männerdominanz in ihrem Berufsfeld. Firmenintern waren beispielsweise mehr Männer in der Entwicklung und im Management tätig. Demgegenüber arbeiteten vor allem in den Support-Teams die Frauen. Hier war es möglich, dass sich ein Team aus 40 Prozent Frauen und 60 Prozent Männern zusammensetzte. Die bisherigen beruflichen Erfahrungen hatten ihr gezeigt, dass sich ihre Interessen hin zur Ausführung von Managementtätigkeiten und Projektleitung verlagerten und sie zukünftig weniger Zeit in die Umsetzung von Projekten investieren wollte.

Für die Mentee stand ein Wunsch im Vordergrund: Sie wollte noch ein Studium absolvieren. Im Rahmen des Mentorings wollte sie herausfinden, ob und wie sie ihre Vorstellungen realistisch umsetzen konnte.

*D: „Also das war schon mein Ziel, ich möchte nicht eine Angestellte für immer bleiben, sondern schon mehr Verantwortung in einer Firma übernehmen. Also das war das Konkreteste was man sagen kann.“ (Me1, S. 2)*

Ihr war wichtig, eine unabhängige Beratung zu bekommen, die außerhalb des Freundes- und Bekanntenkreises stattfand. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie war ein wichtiges

Thema dabei. Von dem Angebot des Expertinnen-Beratungsnetzes hatte ihr eine Freundin erzählt.

Die Bestärkung den eigenen Wünschen nachzugehen und eine realistische langfristige Planung für die Umsetzung zu entwickeln, hatte nachhaltige Wirkung. Die Gespräche mit der Mentorin ermöglichten eine realistische Einschätzung der Wünsche und eine konkrete Planung der nächsten Schritte. Ihr Selbstbewusstsein wurde gestärkt und das Mentoring bot eine gute Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Sehr positiv in diesem Prozess wurde das Feedback der Mentorin erlebt.

*D: „Und dass dann eine unabhängige Person gesagt hat, ‚probieren Sie es aus, machen Sie‘, das fand ich richtig gut. Weil die eigene Umgebung hat ja immer (...) eigene Interessen aber, selbst mein Freund sagt: ‚Studieren, wie machen wir das dann finanziell?‘“ (Me1, S. 2)*

Die Mentee entschied sich im Laufe des Mentorings für eine Kombination aus Studium und Selbständigkeit. Damit hatte sie eine finanzielle Grundlage für diese Übergangszeit. Sie ist mittlerweile am Ende des Studiums (Baccalaureat) angelangt und erwartet ihr erstes Kind.

Berufstätigkeit, die eine wichtige Rolle für die Lebensplanung spielt, wird der Wertigkeit des Privatlebens gleichgestellt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, der Wunsch eine gute Balance zwischen der eigenen Familie, dem sozialen Netz und Freundeskreis zu haben, steht dabei im Mittelpunkt. Als langfristiges Ziel strebt sie eine Führungsposition an.

*D: „Ich hoffe, dass es, wenn es in fünf Jahren soweit ist, dass es gesellschaftlich mehr anerkannt ist und man Teilzeit arbeiten kann und trotzdem eine verantwortungsvolle Position hat.“ (Me1, S. 4)*

Die Mentee hält Mentoring auch firmenintern für eine wichtige Maßnahme. Sie hatte während des Studiums an einem Mentoring-Programm für Studierende teilgenommen. Das Mentoring-Angebot der Frauenakademie schätzte sie aufgrund dessen Unabhängigkeit und sieht es als Ergänzung zu firmeninterne Maßnahmen.

*D: „... denn der Mentor in der Firma hat sein eigenes Interesse, und zwar die Firma, aber trotzdem sind Kontakte schon wichtig. Die Frauenakademie kann jetzt innerhalb der Firma nichts ausrichten, aber von außen Tipps geben. In der Firma müsste man sich den Mentor suchen, der Wege aufzeigen kann im Bezug auf Positionen. Das ist natürlich schwierig, von außen reinzuschauen. Da ist es gut, jemand von intern zu haben.“ (Me1, S. 6)*

### **„ ... wie ein Mosaik, was sich zusammengefügt hat“**

Frau E. war in einer Phase der beruflichen Umorientierung, als sie auf das Mentoring-Angebot der Frauenakademie aufmerksam wurde: Sie hatte ihre Stelle gekündigt und wollte

ihr Berufsbild komplett verändern. Bisher hatte sie als Psychologin in der Rehabilitation mit schweren Fällen von Schädelhirnverletzten gearbeitet und diese Arbeit als sehr belastend erlebt. Sie war auf der Suche nach beruflichen Alternativen, als sie zum Expertinnen-Beratungsnetz der Frauenakademie kam. Ihre Interessen waren breit gefächert: Qualitätsmanagement, Gesundheitsökonomie und Controlling im Krankenhaus sowie Personalentwicklung waren Arbeitsfelder, die sie erkundete. Eine kompetente Gesprächspartnerin zu haben, die einen größeren Überblick über den Markt und berufliche Werdegänge hatte, erlebte sie als hilfreich und ermutigend.

*E: „Ich war in einer Mikroperspektive und hatte das Gefühl, das sind Menschen, die sehen von oben auf das Geschehen und das war ein Auslöser für mich da anzudocken.“  
(Me2, S. 1)*

Ein weiterer Grund war, dass dieses Beratungsangebot für sie finanzierbar war. Die Mentee war zu diesem Zeitpunkt arbeitslos und konnte sich kein teures Coaching oder ähnliches leisten. Das Mentoring war eingebettet in eine allgemeine Phase der beruflichen Orientierung. Die Mentee führte mit einigen Expertinnen noch zusätzliche Gespräche. Sie absolvierte in dieser Zeit einige Praktika, um Branchen kennen zu lernen, die sie interessierten. Mit der Expertin konnte sie auch die schlechten Erfahrungen im Praktikum besprechen und relativieren.

*E: „Ich hatte ein Praktikum schon gemacht für ein halbes Jahr und habe da sehr üble Erfahrungen gemacht und hatte da diese Personalentwicklerin, mit der ich mich darüber austauschen konnte und das war für mich damals sehr wertvoll.“ (Me2, S. 2)*

In diese Phase der beruflichen Neuorientierung fiel das Mentoring. Die Mentee tauschte ihre Ideen mit der Mentorin aus, holte sich persönliches Feedback und erlebte das Mentoring als stabilisierenden Faktor in einer schwierigen beruflichen Lebensphase.

*E: „Es waren auch Anker, die dadurch gesetzt wurden, die mir geholfen haben durch diese Zeit stabiler durchzukommen, immer weiter auszuprobieren und zu machen, auch das Vertrauen zu behalten, dass es auch in eine positive Endsituation münden wird. Und das bekam ich wirklich durch diese älteren Frauen.“ (Me2, S. 3)*

Die Mentorin ermutigte sie und stärkte sie in ihrem Selbstvertrauen. Sie war Impulsgeberin in laufenden Bewerbungsverfahren, von denen eines erfolgreich war. Mit der Übernahme dieser Stelle war das Mentoring für die Mentee abgeschlossen.

*E: „Das war sehr fruchtbar für mich zu sehen, dass da sehr flexibel auf meine Bedürfnisse reagiert wurde in diesem Mentoring-Programm. Wirklich mit ausprobieren, Kontakt verschaffen und dann gucken wie es weitergeht, den nächsten Kontakt herzustellen und immer die Verbindung zu haben.“ (Me2, S. 3)*

Letztendlich war die Bewerbung auf eine Forschungsstelle in der pharmazeutischen Industrie erfolgreich für die Mentee verlaufen. Hier konnte sie Elemente aus vorherigen beruflichen Erfahrungen einbringen. Sie ist seither in der Auftragsforschung tätig und hat sich hier mittlerweile gut positioniert. Insgesamt haben sich ihre beruflichen Perspektiven erweitert, was sie rückblickend als positiv beurteilt.

In der Firma, für die sie seither arbeitet, ist Mentoring nicht institutionell vorgesehen. Die Förderung von MitarbeiterInnen hängt von den persönlichen Kontakten zu den nächsten Vorgesetzten ab. Darüber hinaus gibt es keine übergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Allerdings steht der Vorgesetzte für Gespräche zur Verfügung, wenn es Konflikte im Team gibt. Für das eigene berufliche Weiterkommen nimmt sie ein Coaching in Anspruch. Es ist ihr nach wie vor wichtig, einen Gesprächspartner zu haben, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind. Das können interessante Jobangebote sein oder die Reflexion der aktuellen beruflichen Situation vor der Frage, wohin zukünftige Entwicklungen gehen können. Diese Erfahrung hat sie aus dem Mentoring mitgenommen.

*E: „Einfach das im Gespräch zu klären. Das ist für mich letztendlich das Wertvollste, die innere Klarheit zu gewinnen und das geht bei mir viel leichter über ein Gespräch. Und das war auch das, was im Mentoring wichtig war.“ (Me2, S. 7)*

### **„Es werden immer mehr Leute externe Unterstützung brauchen, um den Arbeitsalltag zu bewältigen.“**

Der Anlass für Frau M. sich beim Expertinnen-Beratungsnetz zu melden, war eine schwierige berufliche Situation. Die Mentee arbeitete im Vertrieb eines großen Telekommunikationsunternehmens, in dem vor allem Männer beschäftigt sind. Zum damaligen Zeitpunkt erfüllten ihre Betriebsergebnisse nicht die geforderten Ziele und sie hatte Angst, ihren Job zu verlieren. Dazu kam, dass die Beziehung zum Vorgesetzten angespannt war. Sie war in eine Krisensituation geraten, die sie psychisch belastete und für sie als ausweglos erschien.

*M: „Das war eine Situation, wo ich nicht wusste, wie ich mit eigenen Mitteln rauskomme. Da hatte sich was aufgestaut, das merkt man lange selbst nicht und dann ging es mir sehr schlecht und ich wusste mir nicht zu helfen.“ (Me3, S. 1)*

Das Mentoring beschreibt sie als eine Reflexion mit einer Frau, die über Berufs- und Lebenserfahrung verfügte und selbst schon Krisen durchlebt hatte. Die Gespräche vermittelten eine psychische Stärkung, die zu diesem Zeitpunkt sehr hilfreich war. Die Mentee hatte parallel dazu auch ein Coaching begonnen. Beide Maßnahmen haben ihr dazu verholfen, im Job zu bleiben und ihre Schwierigkeiten konstruktiv zu bearbeiten. Vor allem die wertschätzende Haltung der Mentorin war eine große Unterstützung.

*M: „Die Erfahrungen waren sehr positiv, dass die einen einfach aufgebaut haben, und nicht an einem gezweifelt haben, was ich täglich in der Arbeit erlebt hatte. Das war sehr wohltuend, dass jemand sehr wertschätzend mit einem umgeht.“ (Me3, S. 1)*

Die Treffen fanden bei dieser Mentee in vier- bis sechswöchigen Abständen statt und wurden über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren abgehalten. Die Mentorin half die Stärken der Mentee wieder sichtbar zu machen und auf schwierige berufliche Alltagssituationen eine distanzierte Perspektive einzunehmen. Das eröffnete für die Mentee alternative Handlungsmöglichkeiten und stärkte sie insgesamt. Dies bewirkte im Laufe der Zeit, dass sich ihre Leistungen wieder steigerten und eine weitere Verbesserung war, dass der Vorgesetzte wechselte. Die Erfahrung, mit Hilfe von externer Beratung wieder die Kraft zu schöpfen, um schwierige berufliche Situationen zufriedenstellend bewältigen zu können, hat auch langfristig eine Wirkung hinterlassen.

*M: „Ich habe erkannt, dass Mentoring wichtig ist, vor allem wenn man in einem fordernden Job tätig ist, das sind immer mehr, dass man das ganze Berufsleben ohne das gar nicht auskommt.“ (Me3, S. 5)*

Die ehemalige Mentee hat aus den positiven Erfahrungen des Mentorings auch für ihre weitere Lebenssituation Anregungen aufgenommen. Sie achtet seither mehr auf sich und ihre Gesundheit. Sie hat gelernt, auf Mechanismen aufmerksam zu werden, die bei ihr Schwierigkeiten auslösen können, um selbst rechtzeitig dagegen zu steuern. Sie leistet sich nach Bedarf weiterhin ein Coaching. Mittlerweile absolviert sie selbst eine Beraterinnenausbildung und ist als Mentorin tätig geworden.

*M: „...weil ich gedacht habe: ‚Was ich damals erhalten habe, das möchte ich gern wieder zurück geben‘, und ich habe dadurch sehr viel an Lebenserfahrung gewonnen durch die schwierige Zeit, durch die ich gegangen bin.“ (Me3, S. 3)*

In dem Unternehmen, in dem sie tätig ist, werden keine Mentoring-Maßnahmen angeboten. Es gibt Führungskräfte, die sich coachen lassen. Darüber wird allerdings nicht offen gesprochen, da es als Makel und nicht als Fortschritt angesehen werden könnte, wenn eine Führungskraft sich Unterstützung holt. Innerhalb der Abteilung, in der sie tätig ist, gibt es ein Unterstützungsangebot für NeueinsteigerInnen. Eine Aufgabe, welche die Interviewpartnerin gern übernimmt.

Vor ungefähr eineinhalb Jahren hat sie ihr erstes Kind bekommen und ist weiterhin in Vollzeit im Beruf tätig. Beruflich erfolgreich zu sein, ist ihr wichtig. Langfristig strebt sie eine Führungsposition an. Dabei ist ihr eine ausgewogene Balance von Privatleben und Beruf ein zentrales Anliegen.

*M: „Ich mache einen Vollzeitjob im Vertrieb, wo man auch mal Spitzenlasten zu tragen hat, wenn gerade viel anfällt. So „Dienst nach Vorschrift“ kann ich nicht machen. Da muss man sehen, wie das auch in Zukunft passt. Ich bin da auf der Suche, wie man beides gut in Einklang bringt.“ (Me3, S. 4)*

Für die ehemalige Mentee war es eine bewusste Wahl, sich eine Frau als Mentorin und Coach zu suchen. Sie war in einer männerdominierten Branche tätig und wünschte sich eine Frau als Gesprächspartnerin, die auch frauenbezogene Themen im Blick hat. Ebenso wäre es für sie eine Verbesserung im Arbeitsumfeld, wenn mehr Frauen im Team und in Führungspositionen in ihrem Unternehmen tätig werden.

*M: „Das ist mir irgendwie wichtig, weil ich in einer Männerdomäne bin und da den weiblichen Aspekt rein zu bringen. (...) Da verarme ich in meinem beruflichen Umfeld, was das Weibliche anbelangt.“ (Me3, S. 6)*

### **„So ein Mentoring-Blick ist noch mal einer von einer anderen Perspektive und auch aus der Arbeitsweltperspektive.“**

Frau F. hatte, als sie zum Mentoring kam, das Studium der Ethnologie abgeschlossen und fand einen Arbeitsmarkt vor, auf dem sie ihre beruflichen Vorstellungen nicht verwirklichen konnte. Den Übergang vom Studium in den Beruf erlebte sie frustrierend. Viele ungelöste Fragen beschäftigten sie: das waren die klassischen Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso, wie die Frage, ob sie promovieren wollte oder doch eine Stelle suchen sollte. Sie hatte bestimmte Vorstellungen im Hinblick auf ihre berufliche Zukunft, aber die Umsetzung erwies sich als schwierig. Das löste viel Wut und Ärger bei ihr aus. Schließlich kam von einer Bekannten die Empfehlung, sich an das Expertinnen-Beratungsnetz zu wenden. Nach dem Erstgespräch war für sie klar, dass Mentoring genau das Richtige für sie war.

Anregend erlebte sie bereits im ersten Gespräch mit zwei Mentorinnen, ein Feedback zu sich und ihrem Auftreten zu bekommen. Sie erhielt eine Einschätzung zu ihrer Person mit all ihren Kompetenzen, was einen Prozess der Selbstdefinition in Gang setzte.

*F: „Und natürlich auch die Wut, die wurde auch gesehen, aber als was Positives, als eine Kraft, die etwas bewegen kann. Das waren so Aspekte, die bei mir so Gedanken und Anregungen losgetreten haben.“ (Me4, S. 1)*

Die Entscheidung zum Mentoring zu gehen, bewirkte eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Situation. Dabei eine Gesprächspartnerin mit Berufs- und Lebenserfahrung zu haben, ermöglichte eine realistische Einschätzung der Anforderungen, die in der Arbeitswelt gestellt werden. Dazu kam die Ermutigung, die eigenen Vorstellungen auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen, ohne sie aufzugeben. Drei Treffen erwiesen sich für sie

als ausreichend. In dieser Zeit veränderte sich ihre persönliche Situation grundlegend, was mit ein Grund war, das Mentoring nicht in der Intensität fortzusetzen. Positive berufliche Entwicklungen waren ein weiterer Grund, das Mentoring abzuschließen. Dennoch hat das Mentoring Spuren hinterlassen.

*F: „Wo ich das Mentoring begonnen hatte, stand ich genau auf der anderen Seite. Also da war große Verzweiflung über alles, was nicht war. Und natürlich gibt es inzwischen auch mehr, worüber man sich freuen kann, aber es ist vor allem der Perspektivwechsel. Und das ist mir inzwischen sehr wichtig geworden.“ (Me4, S. 4)*

Für die Mentee fand sich mittlerweile eine halbe Stelle an der Universität. Zusätzlich arbeitet sie freiberuflich als Trainerin für Fortbildungen im Journalismus. Diese Situation ermöglicht ihr, in der Freizeit an der Promotion zu arbeiten. Ihre aktuellen Arbeitsfelder bieten für sie die notwendigen Freiräume, die eigenen Vorstellungen einbringen, ihre Ziele verfolgen und umsetzen zu können. Die verschiedenen Arbeitsfelder ergänzen sich dabei. Die drei unterschiedlichen Tätigkeiten ausführen zu können, stellt für sie eine hohe Arbeitsqualität dar. Diesen Weg einzuschlagen, kann als Effekt des Mentorings gesehen werden. Sie würde auch in Zukunft bei Bedarf wieder eine Beratung in Anspruch nehmen, es hatte sich aus ihrer Erfahrung sowohl im beruflichen wie im privaten Bereich bewährt.

*F: „Ich finde es wichtig, wenn es schwierig wird, sich den Dingen anzunehmen, statt sie durchzustehen. Ich finde, dafür ist Mentoring gut.“ (Me4; S. 5)*

### **„Es war eine Art Initialzündung und hat Dinge in Bewegung gesetzt.“**

Frau G. hatte in einer Phase der beruflichen Umorientierung vom Mentoring-Angebot gehört. Es stand das Ende eines Dienstverhältnisses bevor und zukünftige Arbeitsmöglichkeiten waren noch nicht absehbar. Die Entscheidung, in dieser schwierigen beruflichen Situation ein Mentoring in Anspruch zu nehmen, hatte den Ausschlag gegeben, neue berufliche Wege einzuschlagen. Das Mentoring dauerte ein halbes Jahr, die Treffen erfolgten im monatlichen Rhythmus.

Im Mentoring erfolgte eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, die analysiert und strukturiert wurde. Damit machte die Mentorin Dinge sichtbar, die für die Mentee nicht benennbar waren. Diese Klärungsphase war die Grundlage auf der die Überlegungen für die nächsten beruflichen Schritte erfolgten.

*G: „Also ich kann für mich sagen, dass es eine sehr nachhaltige Wirkung hatte und dass es grundsätzlich mein Denken beeinflusst hat, Dinge zu beurteilen, Dinge in einem breiten Fokus zu sehen.“ (Me5, S. 1)*

Im Rückblick war es vor allem die Persönlichkeit der Mentorin, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen hat.

*G: „Aber es hatte bei mir eine Nachwirkung so einen Nachhall gehabt, ich denke heute noch mit sehr viel Wohlwollen und Dankbarkeit an sie.“ (Me5, S. 1)*

Das Mentoring diente hier in erster Linie einer Klärung der zukünftigen beruflichen Situation. Die Beratung eröffnete neue Perspektiven, die erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Umsetzung kamen. Frau G. absolvierte einige Zeit nach dem Mentoring eine Weiterbildung, die ihr schließlich in die aktuelle berufliche Position verhalf. Durch das Mentoring war ein Prozess in Gang gesetzt worden, der zu einer beruflichen Neuorientierung führte. Sie wechselte die Branche und ist mittlerweile in einer leitenden Position als Beraterin tätig. Sie hat es geschafft, nach dem Mentoring wichtige berufliche Ziele zu verwirklichen. Dennoch ist der Blick in die Zukunft nicht unkritisch.

*G: „Ich bin ja Berater und mit dem Alter profitiert man durch mehr Know how, mehr Wissen, mehr Erfahrungen und ja, das ist mir wichtig, dass ich das einbringen kann und dass ich nicht irgendwann aus genau diesen Gründen ausgemustert werde.“ (Me5, S. 3)*

Im Rückblick betrachtet, hat das Mentoring diese Entwicklungen angestoßen. Die Kombination aus den Erfahrungen, dem Wissen und Know how der Mentorin halfen der Mentee, eine Klärung der eigenen Situation herbei zu führen und neue berufliche Wege einzuschlagen. Ein unabhängiges Mentoring ist aus ihrer Sicht eine notwendige Voraussetzung in einem Prozess der beruflichen Neuorientierung.

### **„Einfach diese Bestärkung darin, dass man selber die Potentiale kennt.“**

Frau C. war seit langen Jahren beratend in der Entwicklungszusammenarbeit tätig und macht ihre Arbeit mit viel Engagement. Es ist auch ein intellektueller Anreiz für sie, sich mit den Themen ihres Arbeitsfeldes zu beschäftigen. Ihre Tätigkeit hat einen hohen Stellenwert und auch ihr Privatleben richtet sie danach aus. Sie ist für das Familieneinkommen verantwortlich. Erfolg zu haben und im Beruf anerkannt zu werden sowie interessante Projekte machen zu können, bedeuten ihr sehr viel. Sie arbeitet als Selbständige bei größeren Projekten in verschiedenen Teams zusammen und übernimmt dabei je nach Auftragslage auch Projektleitungsfunktionen. Ihre Motivation für die Teilnahme am Mentoring war, dass sie Zeit zum Nachdenken über anstehende berufliche Veränderungen brauchte und eine kompetente Gesprächspartnerin dafür suchte.

*C: „Das Thema war vor allen Dingen, meine Auslandsreisetätigkeit möglichst zu reduzieren. Das andere Thema war auch, dass ich eine gewisse Flaute in meinen Aufträgen festgestellt hatte.“ (Me6, S. 1)*

Bei der Auswahl der Mentorin fiel die Wahl auf eine Frau, die aus einem ganz anderen beruflichen Kontext kam als die Mentee. Die Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit erfolgte auf selbständiger Basis. Die Mentorin kam im Gegensatz dazu aus einem großen Unternehmen. Dennoch waren gerade die unterschiedlichen Kontexte eine Herausforderung für das Mentoring.

*C: „Es gab sicherlich des Öfteren so ein Aha-Erlebnis, dass neue Aspekte von der Mentorin mit ins Gespräch gebracht wurden, an die ich nicht gedacht hatte.“ (Me6, S. 2)*

Die positive Erfahrung war, dass sich die Mentorin flexibel auf die Themen und Fragestellungen der Mentee einstellen konnte. Die Mentee hatte den Eindruck, selbst den Prozess zu steuern, was für sie eine nachhaltige Wirkung zeigte. Dieses Vorgehen rückte ihre Stärken und Potentiale wieder in ihr Bewusstsein und stärkte die Selbstwahrnehmung. Mit diesem Zugang wurden die individuellen Kraftquellen sichtbar und reaktiviert. Das Ergebnis war, dass sie die eigenen Potentiale bewusster wahrnehmen und entsprechend den aktuellen Bedürfnissen zum Einsatz bringen konnte.

*C: „Die wesentliche Wirkung ist, dass ich nach dem gesamten Prozess, was ich an Möglichkeiten durchgecheckt habe, eigentlich wieder die Stärke gesehen habe in dem, was ich früher gemacht habe. Aber da dann eben auch mit neuer Initiative hineingegangen bin.“ (Me6, S. 2)*

Die Rückmeldungen der Mentorin ermöglichten eine realistische Klärung des Ressourceneinsatzes und die Einschätzung, was an zusätzlichem Aufwand neben dem laufenden Job umsetzbar war. Die Mentorin wird als mütterliche Freundin beschrieben.

Frau C. hätte sich schon zu einem früheren Zeitpunkt in ihrer beruflichen Laufbahn ein Mentoring oder Supervisionsangebot gewünscht. In unterschiedlichen beruflichen Phasen hätte sie gern auf diese Arten von Beratungsangeboten zurückgegriffen, die es in ihrer Branche aber lange Zeit nicht gab. Mit der Teilnahme am Mentoring hat sich letztendlich nicht viel Konkretes für sie und ihre Tätigkeit geändert. Aber es hat sie zufrieden gestellt, diese Auseinandersetzung geführt zu haben und ihre Potentiale und Grenzen (wieder)erkannt zu haben.

*C: „Ich habe das Gefühl, dass das durchaus eine Tür geöffnet hat, wo ich dann doch noch mal eine Hilfestellung aufsuche.“ (Me6, S. 5)*

## Kapitel 7: Interviews Mentorinnen

Aus der Gruppe der Mentorinnen wurde mit drei Frauen ein Interview durchgeführt. Die befragten Mentorinnen haben alle mehrjährige Erfahrung in Leitungspositionen. Dies war eine der geforderten Qualifikationen neben der langjährigen Erfahrung im Berufsleben. Sie waren bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden, als sie sich als Mentorinnen bewarben. Eine Frau hatte sechs Jahre mitgewirkt und mittlerweile aufgehört. Die zweite Mentorin ist seit zwölfeinhalb Jahren und die Dritte seit drei Jahren beim Mentoring engagiert. Die Mentorinnen hatten ihre fachlichen Schwerpunkte in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Personalfragen und Karriereentwicklung, im Bereich Forschung und Gesprächstherapie und aus dem Bereich der Informationstechnologien kombiniert mit Managementaufgaben.

Keine der Mentorinnen hatte selbst die Möglichkeit, während ihrer Berufslaufbahn eine dem Mentoring vergleichbare Maßnahme in Anspruch zu nehmen. Aber es gab die Erfahrung der Vorbildwirkung von Vorgesetzten. Bei einer Mentorin war es der Ehepartner, der regen Anteil an ihrer Karriere nahm und ihr während der gesamten Berufslaufbahn beratend zur Seite stand.

### **„Mentoring verstehe ich als Lebensplanungsorientierung (...) mit dem Blick auf die besondere Situation von Frauen in der Arbeitswelt.“**

Diese Aussage einer Mentorin kommt der Haltung der befragten Mentorinnen sehr nahe. Das Mentoring-Konzept hatte die Projektleiterin aus den Erfahrungen des Expertinnennetzes heraus entwickelt (vgl. Kapitel 3). Der wichtigste Gedanke dabei war, Frauen zu unterstützen und sie durch die Kombination von Persönlichkeitsentwicklung und fachlicher Kompetenz weiterzubringen. Eine der Mentorinnen kannte das Mentoring-Angebot seit dessen Beginn. Sie hatte sich vorgenommen, als Mentorin tätig zu werden, sobald sie aus dem Beruf aussteigen würde.

*B: „Mir ist wichtig, dass ich den Frauen – wenn man sich das Leben als eine Baumallee vorstellt – dass ich Ihnen den Weg bis zum nächsten Baum zeige bzw. mithilfe, dass sie den nächsten oder übernächsten Baum auch finden.“ (M3, S. 2)*

Die Mentorinnen teilten die Auffassung der Projektleiterin, dass die Weitergabe ihres Erfahrungswissens an jüngere Frauen notwendig und wichtig ist. Sie wollten Frauen bei beruflichen Themenstellungen unterstützen und sie motivieren, Führungspositionen einzunehmen. Das Wissen aus den Berufserfahrungen sollte den Mentees unterschiedliche Handlungsoptionen eröffnen, die sie im beruflichen Werdegang bedarfsorientiert einsetzen konnten.

*A: „Ich habe mich besonders gern dieser Art Mentoring zugewandt, weil ich ja die Generation verkörpere, die als Frau in der Berufswelt einen einsamen Weg gegangen ist. Das ist heute nicht mehr ganz so, obwohl sich nicht alles geändert hat. Ich hatte das Bedürfnis, den jüngeren Frauen über die Erfahrungen, die ich alleine machen musste, ein bisschen hinweg zu helfen und ihnen das Gefühl zu geben, sie sind nicht damit alleine.“  
(M1, S. 1)*

Alle befragten Mentorinnen waren dem Gedanken der Frauenförderung verbunden. In der Praxis zeigte sich, dass die Beratungsthemen sehr vielfältig waren: sie reichten von Problemen beim Berufseinstieg bis hin zu Mobbing im Unternehmen.

*B: „Eigentlich die ganze Bandbreite, vom gemobbt werden im Job, bis hin zu mangelndem Selbstvertrauen – aufgrund eines typisch weiblichen mangelnden Selbstvertrauens – von der Suche nach einem Job bis zur Suche nach sich selber, es kommt eigentlich alles vor.“  
(M3, S. 1)*

Die Projektleiterin war über den gesamten Verlauf in den Mentoring-Prozess involviert: Entweder als Gesprächspartnerin für die Mentorinnen oder auch für die Mentees. Sie wurde über den Verlauf der Treffen informiert und gab bei Bedarf auch Hilfestellungen (vgl. Kapitel 3). Ihre koordinierende Position hatte eine wichtige Funktion im Beratungsprozess.

*A: „Dann fand ich es wichtig, dass die Projektleiterin vieles kannte und wusste, wo man die Betroffene weiter verweisen konnte. Das Mentoring greift ja nur einen Teil auf und der Beratungsbedarf kann weit darüber hinausgehen, was wir leisten können. Und das Wissen verfügbar zu haben, wer wo was anbietet, das fand ich sehr wichtig.“ (M1, S. 8)*

Aus der Sicht der Mentorinnen hat sich in den letzten Jahrzehnten die Situation von Frauen im Beruf zwar verändert aber nicht maßgeblich verbessert. Die Erfahrung zeigte, dass Frauen fachlich viel kompetenter geworden sind. Allerdings scheinen sie nicht ausreichend gelernt zu haben, diese Kompetenzen zielgerichtet für den beruflichen Erfolg einzusetzen.

*H: „Wo Frauen immer noch Probleme haben, das sind persönliche Dinge, die mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun haben: Frauen trauen sich immer noch zu wenig zu, Frauen stellen ihr Licht unter den Scheffel, sind lieber in der zweiten Reihe und fühlen sich dort besser als in der ersten. Die Möglichkeit und Bereitschaft in der ersten Reihe zu kämpfen und damit auch für andere Frauen zu kämpfen, die könnte man noch ausbauen.“  
(M2, S. 2)*

Eine fehlende Selbsteinschätzung und der Mangel an Selbstbewusstsein waren wiederkehrende Themen im Mentoring. Die Mentees waren z. T. unerfahren im Hinblick auf berufliche Anforderungen. Außerdem hatten einige eine unzureichende Einschätzung, wo ihre Fähigkeiten lagen und wie sie diese für das berufliche Fortkommen verwenden können.

Bei einigen Mentees ging es darum, über die Rückmeldungen der Mentorinnen eine bessere Selbstwahrnehmung zu bekommen.

*A: „Eigentlich muss man schon die Situation sehen, ihre Fragen beachten, sehen, wo sie hin möchten und sehen, wo sie hin könnten. Und sie dabei zu bestärken, das habe ich als die Aufgabe gesehen. Und ihnen Hinweise zu geben, wo sie ihr Auftreten und ihre Leistung verbessern können.“ (M1, S. 4)*

Die zentralen Themen für berufliches Fortkommen in Erfahrung zu bringen und eine an der Person ausgerichtete Strategie zur Umsetzung zu erarbeiten, stellten sich als wichtige Aufgaben beim Mentoring heraus. In manchen Fällen dauerte es einige Zeit, bis klar wurde, was die „wirklichen“ Themen waren. Die Mentees wurden durch die Fragen der Mentorin darauf gestoßen.

*A: „Ich musste diese Fragestellung, von mir aus herausfinden. Die Kandidatinnen fragten meist an einer Stelle, an der das Problem gar nicht saß.“ (M1, S. 2)*

Bei einigen Mentees ging es darum, konkrete Verhaltensstrategien für berufliche Situationen zu entwickeln. Die Abgrenzung vom Mentoring zum Coaching war nicht immer eindeutig. Für eine der Mentorinnen liegt der Unterschied darin, dass beim Mentoring weniger Techniken eingesetzt werden, um ein bestimmtes Verhalten zu verändern. Mentoring erfolgt mehr situativ, auf die Gesamtsituation bezogen. Es galt im Mentoring, ein auf die Person ausgerichtetes passendes Konzept zu entwickeln, das die Mentees dann eigenständig umsetzen.

*A: „Ich habe immer versucht, mich auf die einzelne Kandidatin und ihre Situation so einzustellen, dass ich es möglichst realistisch einschätzen kann und ihr möglichst realistische und greifbare Ratschläge gebe: ‚Wie verhalte ich mich in einer bestimmten Situation? Wie beantworte ich eine bestimmte Frage? Wo gibt es Dinge, die ich von mir aus in meinem Handeln und Auftreten besser machen kann?‘“ (M1, S. 4)*

Den Wunsch, Führungsaufgaben übernehmen zu wollen, artikulierten wenige Frauen. Aus der Sicht einer Mentorin verfügten viele Frauen über Führungskompetenzen, die im Vergleich zu manchen Männern von Vorteil seien. Frauen werde mehr Einfühlungsvermögen nachgesagt. Sie setzten sich weniger über die Interessen derer, die sie zu führen haben, hinweg und könnten dadurch die Individuen, die ihnen zugeordnet sind, viel besser einschätzen und ansprechen. Dennoch würden diese Kompetenzen zu wenig wahrgenommen und eingesetzt. In einigen Fällen sei es im Mentoring nicht gelungen, die Mentee in ihrem Selbstbewusstsein so zu stärken, dass sie sich um die nächste Führungsposition beworben hätte.

*A: „Und dass viele Frauen, selbst wenn man ganz sicher sein kann, dass sie das gut leisten können, sich Führung nicht zutrauen, das ist auch eine wichtige Erfahrung gewesen.“ (M1, S. 2)*

Eine Mentorin stellte fest, dass der Kampf um bestimmte Positionen im Vergleich zu ihren Erfahrungen mittlerweile mehr individualisiert verlaufe, was die Aussichten auf Erfolg schmälere.

*H: „... die Mittel und Wege, mit denen man um gute Jobs kämpft, sind wesentlich härter und unfairer geworden. Das Klima ist da sehr frostig geworden. Man kann gut beobachten, dass Frauen individueller für sich kämpfen, es gibt kaum Zusammenschlüsse, Teams, die sich für Fraueninteressen in den Firmen einsetzen.“ (M2, S. 1)*

Nach den Einschätzungen der Mentorinnen hat das mangelnde Selbstbewusstsein mit sozialisationsbedingten Faktoren zu tun. Frauen versuchen beispielsweise, die geforderten Aufgaben mit viel Fleiß zu erfüllen und achten dabei weniger auf die Machbarkeit der Anforderungen. Dies kann im Ergebnis zu Überforderungen führen, die das Selbstbewusstsein eher schwächen als stärken.

*A: „Frauen können sie 150 Aufgaben geben, sie wären vielleicht aufgrund ihrer Qualifikation in der Lage 90 wunderbar zu erledigen, sind aber nicht in der Lage, das mit sich abzumachen und zu artikulieren. Es nützt ja nichts, wenn man als braves Mädchen immer sagt: ‚Jawohl mache ich‘, und es ist gar nicht möglich, dass man es schafft.“ (M1, S. 2)*

Feedback geben, war wichtiger Bestandteil des Mentorings. Das Anliegen der Mentorin war, die Frauen bei ihren Vorhaben so zu unterstützen, dass sie selbstbewusster wurden und dabei eine kritische Perspektive auf die Anpassungsleistungen am Arbeitsmarkt entwickeln konnten.

*H: „Frauen stärker zu machen, selbstbewusster und sicherer zu machen. Sich selbst bewusst zu sein und zu sagen: Bleibt authentisch, zieht Euch keine Schuhe an, die bei Männern als erfolgreich gelten, es passt in der Regel nicht!“ (M2, S. 2)*

In seltenen Fällen kam es vor, dass die Selbsteinschätzung übergroß war. Eine Mentorin erinnert sich an eine Mentee, die ihre Fähigkeiten überbewertete. In diesem Fall verlief die Beratung unbefriedigend, weil die Mentee nicht bereit war, einen Ratschlag anzunehmen. Solche Erfahrungen waren für die Mentorin ebenso unbefriedigend wie für die Mentee. Hier wurde das Mentoring abgebrochen.

Die geringere Wertschätzung gegenüber den Leistungen von Frauen in einer männerdominierten Berufswelt war ebenfalls ein sich wiederholendes Thema in den Beratungsgesprächen.

*A: „Frauen darüber hinweg zu helfen, wie sie in der Männerwelt behandelt werden und ihnen ein Verständnis darüber zu vermitteln, warum Männer so sind und dass sie das nicht so persönlich nehmen dürfen. Denn die Männern ändern, tun wir auch nicht so ohne weiteres, der Hebel fehlt uns ja.“ (M1 S. 5)*

Einige Themenstellungen der Mentees spiegelten Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wider. Zunehmend kamen Frauen, die unter schlecht bezahlten Bedingungen ins Berufsleben einstiegen. Nicht selten befanden sich die Frauen in Arbeitsverhältnissen, bei denen nicht klar war, ob daraus eine Anstellung entstehen würde. Hier eine sinnvolle Strategie zu erarbeiten, war für beide Beteiligten eine Herausforderung.

Ein weiteres Thema bei jüngeren Frauen war der Übergang vom Studium ins Berufsleben. Die Spielregeln für den Einstieg in die Wirtschaft werden an vielen Hochschulen nicht vermittelt und machen den Übergang für Berufsanfängerinnen schwer. Oft war es die fehlende Vorstellung über die Anforderungen, die den Einstieg erschwerten.

*A: „Die Welten sind so unterschiedlich. Sie arbeiten noch mit einer Flüchtigkeit, die an der Universität manchmal geht, die die Bewertung nur minimal verändert, die aber im Berufsleben überhaupt nicht geht, weil der kleinste Fehler, der sichtbar ist, zum Aufhänger genommen wird.“ (M1, S. 2)*

Die Mentorinnen erlebten die Beziehungen zu einigen der Mentees als freundschaftlich. Mit diesen Mentees setzte sich der Kontakt in einer lockeren Art über das Mentoring hinaus fort. Die Frauen berichteten per Postkarte, E-Mail oder telefonisch über neue Ereignisse oder gelungene Entwicklungen. Eine der Mentorinnen bezeichnete die Beziehung als einen Generationendialog, den sie als eine Bereicherung für sich erlebte.

*H: „Die noch größere Erfahrung, dass man selbst in jedem Gespräch etwas dazulernt. Die Frauen sind so unterschiedlich, sie sind heute anders als vor 10 Jahren. Der Kontakt mit jüngeren Frauen und Frauen um die 40, da ist jede Beratung ein Dazulernen.“ (M2, S. 2)*

## Kapitel 8: Zusammenfassung

Eine zentrale Frage der Untersuchung war, welche Wirkungen das externe Mentoring der Frauenakademie München e.V. in den Berufsbiographien hinterlassen hat. Um diese Frage beantworten zu können, galt es herauszufinden, mit welchen Fragestellungen die Mentees sich an das Mentoring-Angebot gewandt hatten, welche Erwartungen sie an die Beratung knüpften und wie dies mit dem Beratungsangebot zusammenpasste.

Das Mentoring-Angebot der Frauenakademie versteht sich als externe Beratung, die darauf abzielt, aus dem Persönlichkeitsprofil der jeweiligen Frau die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten, die realistisch und interessant erscheinen und von ihr gewünscht werden. Die Qualität des Mentoring-Angebotes liegt in der Kombination von Berufsfaktoren und psychosozialen Faktoren, die „passgerecht“ an den Beratungsthemen der Mentees ausgerichtet sind. Diese Form des Mentorings ermöglicht vielfältige Entwicklungen, die in manchen Fällen kurz- bzw. mittelfristig, in anderen Fällen erst langfristig eine Wirkung auf die Berufssituation zeigen.

Themenschwerpunkte in der Beratung waren:

- Unterstützung bei der Vorbereitung auf Führungsaufgaben oder bei der Verbesserung der Positionierung im Aufgabenfeld,
- Unterstützung bei der Vorbereitung beruflicher Neuorientierungen,
- Beratungen bei problematischen oder angespannten Situationen am Arbeitsplatz und
- Unterstützung bei Arbeitssuche oder Wiedereinstieg in den Beruf.

Die Frauenakademie München e.V. hat ein Mentoring-Angebot entwickelt, das sich durch seine Unabhängigkeit auszeichnet und das, wie die Ergebnisse zeigen, auf vielfältige Art und Weise Frauen in ihrem beruflichen und persönlichen Werdegang unterstützt hat. Die Erfolgsfaktoren dieser Form des Mentorings waren folgende:

Eine intensive Phase der Vorbereitung, in der die Motive und die Ziele für das Mentoring abgeklärt wurden.

Die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen für eine vertrauensvolle Mentoring-Beziehung.

Eine Beratung, die sich passgerecht an den Themenstellungen der Mentees orientierte.

Der Erfahrungsaustausch mit Frauen, die über eine langjährige Berufskarriere mit Leitungserfahrung verfügten.

Die kontinuierliche Begleitung durch die Projektleitung, die bei Bedarf unterstützend eingreifen konnte.

Die Überschaubarkeit und Flexibilität innerhalb des Expertinnen-Beratungsnetzes ermöglichte eine Kombination von Mentoring mit weiteren Expertinnengesprächen.

Für die Projektleiterin waren die vorbereitenden Gespräche eine wichtige Voraussetzung für ein gelingendes Mentoring. Hatten sich die Mentoring-Paare gefunden, verliefen die Beratungen in der Regel erfolgreich und zielorientiert. Darüber hinaus erweiterte sich das Netzwerk kontinuierlich und das Umfeld der Frauen profitierte ebenfalls von den positiven Erfahrungen. Der regelmäßige Austausch mit den Mentorinnen führte zu einem begleitenden Seminarangebot der Frauenakademie.

Sowohl die Ergebnisse der schriftlichen Befragung als auch die Interviewergebnisse verweisen auf eine hohe Zufriedenheit mit dem Verlauf des Mentorings und der Beziehung zur Mentorin. Bei 75 Prozent der befragten Frauen zeigten sich diskontinuierliche Berufsverläufe. Das Mentoring wurde vom Großteil der befragten Frauen aufgrund anstehender beruflicher Veränderungen in Anspruch genommen. Dazu zählte die Bewältigung schwieriger beruflicher Situationen ebenso wie die Entwicklung und Umsetzung von Karrierezielen oder der (Wieder-) Einstieg ins Arbeitsleben.

Eine Verbesserung der beruflichen Situation zeigte sich bei einem Großteil der Mentees. Diese wurde sichtbar, indem gewünschte Positionen erreicht wurden, ein Wechsel in die Selbständigkeit oder in eine Anstellung erfolgreich bewältigt wurde oder die Schwierigkeiten gelöst werden konnten.

Die Einschätzung der Wirkung durch die Mentees ist abhängig von deren Themenstellungen sowie deren Realisierbarkeit in einem vorgegebenen Zeitrahmen. Das Erreichen einer gewünschten Position kann als mittelfristiger Effekt gesehen werden ebenso wie der gelungene Wechsel in die Selbständigkeit oder aus der Selbständigkeit in eine Anstellung. Die Stabilisierung in einer beruflichen Krisensituation kann als kurzfristiger Effekt von Mentoring eingestuft werden. Dass einige der Mentees sich nach mehreren Jahren selbst als Expertin zur Verfügung stellten, ist ebenfalls ein Hinweis auf die Langzeitwirkung des Mentorings.

In manchen Fällen hat das Mentoring Perspektiven für Veränderungen eröffnet, die erst langfristig zur Umsetzung kamen. Die Fallbeispiele aus den Interviews geben einen Einblick in die Vielfältigkeit der Mentoring-Erfahrungen:

Der Wunsch nach beruflicher Veränderung führte zur Entscheidung, ein Studium zu absolvieren. Der Prozess der Entscheidungsfindung stand im Mittelpunkt des Mentorings. Der Wunsch wurde auf die Realisierbarkeit geprüft und nach getroffener Entscheidung wurden die nächsten Schritte für die Umsetzung festgelegt. Die langfristigen Ziele des Mentorings wurden von der Mentee weiterverfolgt. Das Studium ist mittlerweile fast abgeschlossen.

Der Übergang vom Studium ins Berufsleben erwies sich für eine Mentee als schwer zu überwindende Hürde. Im Mentoring wurden die persönlichen Interessen mit den beruflichen Anforderungen soweit in Einklang gebracht, dass die Mentee ihre beruflichen Ideen selbstbewusst weiterverfolgen konnte. Dies mündete in die Kombination von Teilzeitstelle mit freiberuflicher Tätigkeit und Arbeit an der Promotion.

Der Wunsch nach beruflicher Veränderung führte zu einer Neuorientierung am Arbeitsmarkt, die nach längerer Suche erfolgreich war. Das Mentoring hatte diesen Prozess begleitet und wurde als stabilisierender Faktor in Phasen der beruflichen Unsicherheit erlebt. Das Einbeziehen weiterer Expertinnen hatte nicht zuletzt zur Aufnahme der aktuellen Stelle geführt.

Der Verlust einer Arbeitsstelle war Anlass für die Teilnahme am Mentoring. Nach einer ersten Phase der Umorientierung im Mentoring richtete die Mentee ihre Berufskarriere neu aus. Es folgte die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme, die zum erfolgreichen Einstieg in ein neues Berufsfeld führte.

Hoher Arbeitsdruck und die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, waren in einem Fall die Motivation zur Teilnahme am Mentoring. Hier übernahm das Mentoring eine stabilisierende Funktion, in dem das Selbstvertrauen gestärkt wurde und die Mentee die nötigen Ressourcen mobilisieren konnte, um weiterhin an ihrer Arbeitsstelle erfolgreich tätig zu sein.

In einer Situation der beruflichen Stagnation die eigenen Ressourcen wieder zu entdecken und daraus neue Kraft für zukünftige Herausforderungen zu schöpfen, war ein weiteres Ergebnis einer Mentoring-Beziehung.

Die Beispiele zeigen, wie wichtig es war, in bestimmten Phasen des Berufslebens eine erfahrene und engagierte Mentorin als Gesprächspartnerin an der Seite zu haben. Sie stellte ihre Erfahrungen zur Verfügung und gab Anregungen für berufliche Weichenstellungen. Sie schaffte es, dass Frauen in schwierigen Arbeitssituationen wieder Mut fassten und das Selbstvertrauen der Frauen in ihre eigenen Potentiale zu bestärken.

Aus der Erfahrung der Mentorinnen war das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen bei vielen der Mentees zu gering ausgeprägt. Ein Mangel an Selbstwahrnehmung der persönlichen und beruflichen Fähigkeiten wirkte sich nachteilig auf das berufliche Fortkommen aus. Hier sahen die Mentorinnen einen zentralen Ansatzpunkt zur Verbesserung der beruflichen Situation der Frauen. Sich Klarheit über die eigenen Ziele zu verschaffen und aus diesem Selbstbewusstsein heraus zu agieren, ist eine langfristige Wirkung, die auf die Stärkung der Persönlichkeit abzielt. Feedback geben erwies sich als wichtige Funktion im Mentoring. Von dieser Erfahrung haben alle Frauen profitiert.

Erfolgreiches Mentoring zeigte sich aus der Sicht der Mentorinnen daran, dass die Frauen sich am Ende des Mentorings selber mehr zugetraut hatten und dass die Ziele aus dem ersten Gespräch zum Großteil erreicht wurden.

In manchen Fällen erkannten die Mentees erst nach einem längeren Zeitraum den Nutzen des Mentorings. Zu einem viel späteren Zeitpunkt wurde ihnen klar, dass die Ratschläge nicht rein technischer Natur waren, sondern dass sich langfristig eine Wirkung einstellte. Das gesteigerte Selbstbewusstsein zeigte sich beispielsweise darin, dass sie ihr Handeln im Berufsleben verändert haben. Sie achteten mehr auf sich im Sinne einer ausgewogenen Balance von Beruf und Privatleben. Einige der Frauen haben sich dauerhaft eine berufsbezogene Begleitung in Form von Coaching organisiert. Auch der Netzwerkgedanke wird von einigen ehemaligen Mentees weitergeführt, indem sie sich selbst als Expertinnen für Beratungen zur Verfügung stellen.

Als grundlegendes Problem in Deutschland sehen die Mentorinnen die geringe Akzeptanz von Mentoring an. Für das berufliche Fortkommen eine Beratung aufzusuchen, gilt eher als das Eingestehen einer Schwäche denn als Stärke. Denn, so eine allgemeingültige Meinung, wer Rat sucht, gilt schon als leicht geschwächt. Vielen Mentees war die Anonymität wichtig. Nur einige wenige Mentees äußerten sich gegenüber KollegInnen oder Vorgesetzten über ihre Teilnahme am Mentoring .

### ***Besonderheiten des Mentorings der Frauenakademie München e.V.***

Die Ergebnisse zeigen die Vielseitigkeit des Mentoring-Konzeptes der Frauenakademie. Die Beispiele verweisen auf die unterstützende Funktion des Mentorings sowohl bei Berufskarrieren von Frauen mit Unterbrechungen als auch bei kontinuierlichen Berufslaufbahnen.

In den meisten Berufsbiographien der befragten Frauen zeigen sich diskontinuierliche Entwicklungen, die individuell bewältigt werden müssen. Sich in solchen Situationen an berufserfahrene Frauen wenden zu können, erwies sich als Gewinn für die berufliche Entwicklung und als persönliche Bereicherung.

Die Vorbildfunktion der Mentorinnen hat hier eine wichtige Funktion: Indem sie ihr Wissen aus den Berufs- und Lebenserfahrungen mit jüngeren Frauen teilen, machen sie deutlich, wie Frauen voneinander profitieren und wie sie sich gegenseitig unterstützen können.

Ein Vorteil externer Mentorings liegt darin, dass firmeninterne Probleme angesprochen und bearbeitet werden können. In firmeninternen Mentoring-Angeboten ist es schwierig, Kritik zu üben, da die Verschwiegenheit nicht immer sichergestellt ist.

Ein weiterer Vorteil des externen Mentoring-Angebotes der Frauenakademie ist dessen Vielfältigkeit. Die Mentorinnen kommen aus verschiedenen Berufen, gehören zu

verschiedenen Altersgruppen und verfügen über unterschiedlichste Berufskompetenzen und Lebenserfahrungen.

Das Einbeziehen der Lebenserfahrungen in den Erfahrungsaustausch ist eine Besonderheit des Mentorings der Frauenakademie. Hier wird bewusst der weibliche Lebenszusammenhang in die Karriereplanung mit aufgenommen.

Die Einbettung des Mentoring-Angebotes in das Expertinnen-Beratungsnetz ermöglichte den Austausch mit weiteren Expertinnen aus dem Netzwerk in den Beratungsprozess.

Eine Frau als Mentorin zu haben, wurde von den meisten Frauen sehr geschätzt. Für Frauen, die in einem männerdominierten Berufsfeld tätig waren, hatte die Mentoring-Beziehung einen besonderen Stellenwert, weil sie in ihrem beruflichen Umfeld als Frauen sehr auf sich allein gestellt waren.

Das kostengünstige Angebot ermöglichte es auch Frauen mit wenig Geld, eine qualifizierte Beratung zu erhalten.

Insgesamt wurde das Mentoring in der Zeit von 2001-2007 von den Mentorinnen und Mentees als ausgereiftes Konzept beurteilt. Das Mentoring wurde von Beginn an laufend evaluiert und weiterentwickelt, was nicht zuletzt zum aktuellen Angebot des Zentrums für angewandte Kompetenz und Mentoring (ZAK) geführt hat. Dieses Zentrum ist aus dem Expertinnen-Beratungsnetz hervorgegangen und führt das Mentoring seit 2008 aufbauend auf den Erfahrungen der Vergangenheit fort. Insgesamt geht die Entwicklung in Richtung Ausbau und Qualitätssicherung des Mentoring-Angebotes (vgl. Hatzieleftheriadi 2009). Der Ansatz „Frauen beraten Frauen“ wird auf drei Ebenen weiterverfolgt: in der beruflichen Orientierungsberatung, dem Mentoring und bei der Erstellung eines individuellen Kompetenzprofils. Als besondere Qualität des Mentoring-Angebotes wird die individuelle Beratung „von Frau zu Frau“ hervorgehoben, bei der das persönliche Umfeld miteinbezogen wird (siehe [www.frauenakademie.de/zak](http://www.frauenakademie.de/zak)).

## Literatur

Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (2006): Geschlechtersegregation in Organisationen und die Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen. In: Gildenmeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hrsg.), Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster, S. 172-188

Assig, Dorothea/Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit. München

Buchmayr, Maria/Hauch, Gabriella/Salmhofer, Gudrun (Hg.) (2003): Frauen in die Chefetagen? Mentoring - Unternehmerinnen - frauenspezifisches Personalmarketing. Studien zur Frauen- und Geschlechterforschung, Band 1, Innsbruck, Wien

Bührmann, Andrea/Diezinger, Angelika/Metz-Göckel, Sigrid (2000): Arbeit, Sozialisation, Sexualität. Lehrbuch zur sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung. Band 1. Opladen, S. 15-102

Cockburn, Cynthia (1993): Blockierte Frauenwege. Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern. Hamburg

Deutsches Jugendinstitut (1998): Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. Broschüre des Deutschen Jugendinstituts, München

Deutsches Jugendinstitut (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Studie des Deutschen Jugendinstituts, München

Dolff, Magarete/Hansen, Katrin (2002). Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen

Duff, Carolyn S. (1999): Learning from Other Women. How to Benefit from the Knowledge, Wisdom and Experience of Female Mentors. Amacom

Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München

Garz, Detlev/Kraimer, Klaus (Hg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen

Hatzieleftheriadi, Evdokia (2009): Grundlagen eines Curriculums zur Qualifizierung von Mentorinnen des Zentrums für angewandte Kompetenz und Mentoring (ZAK). Magisterarbeit, Ludwig-Maximilians-Universität, Department für Pädagogik, Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik/Erziehungs- und Sozialisationsforschung. München

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2000): Handbuch der Evaluationsstandards. 2. Aufl. Opladen

Keller, Barbara/Mischau, Anina (Hg.) (2002): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen - Barrieren überwinden. (Schriften des Heidelberger Instituts für Interdisziplinäre Frauenforschung, 04). Baden-Baden

Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt am Main u.a.

Kram, Kathy E. (1986): Mentoring in the Workplace, in: Hall, D.T. (Hg.): Career Development in Organizations, San Francisco, S. 161-201

Krell, Gertraude (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden

Osterloh, Margit/Littmann-Wernli, Sabina (2000): Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche, in: Peters, S./Bensel, N. (Hg.): Frauen ins Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden, S. 123-139

Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? : biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld

Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Campus

Stockmann, Reinhard (Hg.) (2000): Evaluationsforschung. Grundlagen ausgewählter Forschungsfelder. Opladen

## Die Autorin

Schacherl, Ingrid Dr.<sup>in</sup> phil.,

Sozialwissenschaftlerin, Trainerin und Supervisorin in freier Praxis.

Mitarbeit in Frauen- und Mädchenprojekten in Graz und München.

Lehr- und Forschungstätigkeit an den Universitäten Graz, Wien, Innsbruck und an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München im Bereich Frauen- und

Geschlechterforschung. Mitarbeit am Institut für Regional- und Technologiepolitik in Wien mit den Forschungsschwerpunkten Frauen in Forschung und Technologie, Gender

Mainstreaming sowie Genderdimensionen in der Wissenschaft. Wissenschaftliche

Begleitung und Beratung verschiedener österreichischer Ministerien in der Umsetzung von Gender Mainstreaming.