

Mentoring als Instrument der Personalentwicklung

**Welche Rolle kann Mentoring
- auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Nachwuchskräfte -
in der öffentlichen Verwaltung spielen?**

Diplomarbeit

an der Fachhochschule des Bundes

für öffentliche Verwaltung

Fachbereich: Allgemeine Innere Verwaltung

im Fach: **Personalmanagement**

vorgelegt von: **Nadine Stüve**
Lehrgang 94, Kurs 61

Erstprüfer: **Regierungsdirektor Dr. Wolfgang Harmgardt,**
Bundesverwaltungsamt

Zweitprüferin: **Dr. Angela Icken,**
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Themenstellung am: 01.04.2003

Bearbeitungsbeginn: 01.04.2003

Vorgelegt am: 26.05.2003

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
1.1 Zur Einordnung des Themas	5
1.2 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Einblicke in die Personalentwicklung	7
2.1 New Public Management und Personalmanagement.....	7
2.2 Einordnung und Grundlagen der Personalentwicklung	10
2.3 Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	15
3 Mentoring	18
3.1 Definition und geschichtliche Entwicklung.....	18
3.2 Arten des Mentoring	21
3.2.1 Internes Mentoring	23
3.2.2 Externes Mentoring.....	24
3.3 Der Mentoring-Prozess	25
3.3.1 Der Auswahlprozess.....	25
3.3.2 Die Mentoring-Beziehung: Austausch und Dialog	27
3.3.3 Die Figuren: Mentor/in und Mentee	29
3.3.4 Das Rahmenprogramm	30
3.4 Ziele von Mentoring.....	31
3.5 Mentoring und Gleichstellung	33
3.6 Mentoring in der Praxis.....	36
3.6.1 Der Journalistinnenbund	36
3.6.2 Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft.....	40
4 Mentoring in der Bundesverwaltung	45
4.1 Auswertung der Interviews	45
4.2 Gründe für Mentoring in der Bundesverwaltung.....	51
4.3 Mentoring für Neueinsteiger/innen.....	53

4.4	Mentoring für den Führungsnachwuchs	56
4.4.1	Der Führungsnachwuchs.....	58
4.4.2	Chancengleichheit durch Mentoring.....	59
5	Fazit: Das Mentoring-Programm für den weiblichen Führungsnachwuchs.....	64
5.1	Zielsetzung des Mentoring.....	64
5.2	Bausteine des Mentoring-Programms.....	64
5.2.1	Ausschreibung und Matching	66
5.2.2	Mentoring-Beziehung	66
5.2.3	Rahmenveranstaltungen und Seminare.....	69
5.2.4	Evaluation	72
6	Schlussbemerkung und Ausblick.....	73
Anhang	74
A.	Interviews.....	74
A.I	Daten zu den Interviews.....	74
A.II	Das Anschreiben zu den Interviews	78
A.III	Leitfaden 1	79
A.IV	Leitfaden 2	80
B.	Checkliste für ein Mentoring-Programm	81
C.	Begriffserläuterungen.....	82
D.	Übergreifende Informationen.....	85
D.I	Voraussetzungen für Mentees zur Teilnahme am Mentoring-Programm der Universität Hannover	85
D.II	Mentorinnen/ Mentoren-Profil	86
D.III	Beispiel für eine Mentoring-Vereinbarung	87
D.IV	Übersicht der Maßnahmen und Gesetze zur Gleichstellung seit 1949	88
E.	Tabellen.....	90
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	93
Erklärung.....	100

Abkürzungsverzeichnis

BAköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BGleibG	Bundesgleichstellungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMI	Bundesministerium des Innern
BVA	Bundesverwaltungsamt
DJI	Deutsches Jugendinstitut
DUZ	Das unabhängige Hochschulmagazin
einf.	einfacher
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
gehob.	gehobener
GG	Grundgesetz
GMMP	Global Media Monitoring Project
Hrsg.	Herausgeber
JB	Journalistinnenbund
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
m.a.W.	mit anderen Worten
MASGF	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen
mittl.	mittlerer
VOP	Verwaltung, Organisation, Personal

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 - Ablauf der Personalentwicklung.....	12
Abbildung 2 - Übersicht der Personalentwicklungsmethoden.....	13
Abbildung 3 - Personalentwicklungskonzepte der Ressorts	16
Abbildung 4 - Gläserne Decke	35
Abbildung 5 - Männer sind die Nachricht.....	37
Abbildung 6 - Illustration des Mentoring-Programms	65
Abbildung 7 - Voraussetzungen für Mentees	85
Abbildung 8 - Tätigkeitsprofil einer Mentorin/ eines Mentors	86
Abbildung 9 - Beispiel einer Mentoring-Vereinbarung.....	87
Tabelle 1 - Vollzeitbeschäftigte Beamtinnen und Beamte im Bundesdienst nach Laufbahngruppen	90
Tabelle 2 - Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn bei obersten Bundesbehörden.....	90
Tabelle 3 - Bewerbungen und Übertragungen ausgeschriebener leitender Funktionen bei obersten Bundesbehörden	91
Tabelle 4 - Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn bei nachgeordneten Bundesbehörden.....	91
Tabelle 5 - Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen bei obersten Bundesbehörden	92
Tabelle 6 - Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen in nachgeordneten Bundesbehörden .	92

1 Einleitung

1.1 Zur Einordnung des Themas

„Das Bemühen um eine effiziente und effektive Verwaltung setzt gut ausgebildete Mitarbeiter und Führungskräfte voraus.“¹ Dazu ist vor allem eine gute Personalentwicklung notwendig, die an den Bedürfnissen von Verwaltung und Beschäftigten orientiert ist.

Die Prognosestudie zum „Personalmanagement 2010“² zeigt, dass sich Personalentwicklung als wichtigste Personalfunktion etablieren wird. Wunderer und Dick begründen dies mit der „Notwendigkeit des permanenten Lernens [sowie mit der hohen] Wertschöpfungs- und Kostenintensität“³ von Personalentwicklung. Personalentwicklung bleibt dabei nicht auf den privaten Sektor beschränkt, auch der öffentliche Dienst wird sich zunehmend mit diesem Komplex beschäftigen müssen, gerade weil sich hier ein Austausch des Personals ungleich schwerer darstellt als in der Wirtschaft.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es deshalb, ein Instrument der Personalentwicklung vorzustellen, das die Aus- und Fortbildung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften sinnvoll unterstützen kann. Mit Mentoring wird ein Konzept erläutert, das sich vor allem durch seine individuelle Anwendbarkeit auszeichnet, gleichzeitig einen hohen Einfluss auf die Arbeitsmotivation aller Beteiligten bewirkt, wovon letztendlich auch die Verwaltung profitieren kann.

Die Diplomarbeit wird aufzeigen, wie Mentoring funktioniert, welche Zielgruppen es anspricht und in welcher Form auch in der öffentlichen Verwaltung darauf zurückgegriffen werden kann. Es wird außerdem geklärt, inwieweit Mentoring die Gleichstellung von Frau und Mann in der öffentlichen Verwaltung unterstützen und warum gerade der weibliche Nachwuchs in der öffentlichen Verwaltung von Mentoring profitieren kann.

„Es gibt also, mein Freund, keine Beschäftigung eigens für eine Frau, nur weil sie eine Frau ist, und auch keine eigens für den Mann, nur weil er ein Mann ist.“⁴

¹ Göck, Klaus zitiert in: Hoffmann, Walter: Kooperative Führung im öffentlichen Dienst und in seinen Unternehmen (Schriftenreihe innovatives Dienstleistungsmanagement; Band 8), Hamburg, 2001 – Zugleich: Freie Univ., Diss., Berlin, 2000, S.2.

² vgl. Wunderer, Rolf/ Dick, Petra: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied, 2001.

³ Ebenda, S. 136.

⁴ Platon (428-348 v. Chr.): Politeia, Buch 5, Kapitel 5.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung findet im zweiten Kapitel eine Einführung in die Grundlagen der Personalentwicklung statt, wobei die Themenkomplexe New Public Management, Instrumente, Ablauf und Ziele der Personalentwicklung (in der öffentlichen Verwaltung) im Mittelpunkt stehen. Das dritte Kapitel stellt das Personalentwicklungsinstrument Mentoring vor, nennt Ziele und Zielgruppen und erläutert das Konzept des Mentoring im Allgemeinen. Aufgrund des eingeschränkten Rahmens dieser Arbeit wird der Mentoring-Prozess anhand der formellen Mentoring-Programme erläutert. Informelle Mentoring-Programme bleiben weitestgehend unberücksichtigt. Das Kapitel schließt mit der Vorstellung zweier Praxisprojekte, die vor allem die Vielfalt von Mentoring zeigen sollen.

Aufbauend auf den einführenden Kapiteln, werden im vierten Kapitel die Anwendungsmöglichkeiten von Mentoring in der öffentlichen Verwaltung gezeigt. Zielgruppen dieser Darstellung bilden die Neueinsteiger/innen sowie vor allem der Führungsnachwuchs. Dabei gilt es, die Funktionen des Mentoring für die zielgerichtete Nachwuchsgewinnung herauszuarbeiten und die besondere Bedeutung solcher Programme für den weiblichen Führungsnachwuchs zu betonen.

Den Abschluss dieser Diplomarbeit bildet ein Mentoring-Programm mit seinen wesentlichen Modulen, das speziell für den weiblichen Führungsnachwuchs von der Verfasserin entworfen worden ist. Unterstützt wurde die Konzeptentwicklung durch leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), des Bundesverwaltungsamtes (BVA) sowie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF).

Der Anhang rundet die Diplomarbeit mit folgenden Informationen ab: Neben näheren Darlegungen zu den Interviews ist eine Checkliste beigelegt, welche die zentralen Punkte eines Mentoring-Programms zusammenfasst. Anschließend werden einige wesentliche Begriffe kurz erläutert. Den Abschluss des Anhangs bilden diverse Formblätter zum Inhalt und zur Durchführung von Mentoring-Projekten in der Praxis.

2 Einblicke in die Personalentwicklung

Personalentwicklung ermöglicht eine permanente Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter/innen an die sich rasant verändernde Umwelt. Somit kann einerseits den wechselnden internen und externen Anforderungen begegnet werden, andererseits wird die Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung gefördert und ihre Existenzberechtigung gesichert. Aus diesem Grund gilt es, Personalentwicklung funktional und institutionell einzuordnen und im Hinblick auf die öffentliche Verwaltung zu präzisieren.

2.1 New Public Management und Personalmanagement

New Public Management⁵ (auch: Neues Steuerungsmodell) befasst sich mit der Modernisierung öffentlicher Einrichtungen, um vor allem die Effektivität und Effizienz in der Verwaltung zu steigern (Stichwort: die Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen). Dieses reformorientierte Verständnis von Verwaltungsmanagement, das sich in den 80er Jahren weltweit entwickelt hat, basiert auf einer Reihe von Gründen: Vor allem die immer stärker zunehmende Verknappung finanzieller Ressourcen bei gleichzeitiger Aufgabenerweiterung⁶ lässt die öffentliche Verwaltung, basierend auf dem Bürokratiemodell⁷, an ihre Grenzen stoßen. Gleichzeitig vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel der gesellschaftlichen, technischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, der u.a. auf die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie⁸ zurückzuführen ist. Globalisierung und Internationalisierung⁹ erzwingen zudem schnelles Reagieren auf neue Ereignisse und Entwicklungen. Flexibilität und Lernfähigkeit sind somit existenziell wichtig geworden.

⁵ Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

⁶ vgl. Becker, Kai/ Hansen, Peter: Die Reform in der öffentlichen Verwaltung: Anforderungen an das Personal- und Organisationsmanagement in theoretischer und praktischer Darstellung, Diss., Gelnhausen, 1996, S. 17.

⁷ vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Band 1, Köln, 1956; Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

⁸ vgl. Schedler, Kuno/ Proeller, Isabella: New Public Management, Bern, 2000, S.27.

⁹ vgl. Ebenda, S.31.

Auch der viel beschriebene Wertewandel¹⁰ und die gestiegenen Ansprüche von Mitarbeiter/innen und Kunden führen zu einer „Abkehr von der Behördenkultur“¹¹ und zur Entstehung eines neuen Verwaltungsmanagementverständnisses.

Das New Public Management setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Neben der Festlegung von Kernaufgaben (sogenannte Gewährleistungsverwaltung) werden der ‚neuen Verwaltung‘ gleichzeitig Leistungsvorgaben hinsichtlich der Ziele, Qualität und Menge fixiert. Unterstützt wird diese Restrukturierung der Verwaltung durch privatwirtschaftliche Managementinstrumente, wie z.B. Controlling oder Qualitätsmanagement¹².

Das neue Verwaltungsmanagementverständnis führt darüber hinaus zu einer Veränderung des Menschenbildes. Mitarbeiter/innen werden nicht mehr nur als Produktionsfaktor verstanden, vielmehr rückt das Potential („Humankapital“) der einzelnen Personen in den Mittelpunkt und beeinflusst somit entscheidend die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

„Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung steht und fällt mit ihrem Personal.“¹³

Infolge dieser Veränderungen reicht die Personalbewirtschaftung¹⁴ des Bürokratiemodells nicht mehr aus, um der höheren Qualifikation der Mitarbeiter/innen (z.B. durch Fachhochschulen der Länder und des Bundes für öffentliche Verwaltung) gerecht zu werden. Angeregt durch das New Public Management ist die Erkenntnis gewachsen, dass die ausschließlich ökonomische Sicht der Personalbewirtschaftung durch die verhaltensbezogene Sicht des Personalmanagements ergänzt werden muss.¹⁵

¹⁰ vgl. Krüger, Ingo: Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Personalmanagement: Beschreibung einer Seminarreihe für Frauenbeauftragte der Behörden des Bundes (Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Band 37), Brühl/Rheinland, 2001, S.15-16 (im Folgenden zitiert als „GM im PM“).

¹¹ Mundhenke, Erhard: Controlling in der Bundesverwaltung – was man dazu wissen sollte (Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Band 34), Brühl, 2000, S.3.

¹² Begriffserläuterung, vgl. Anhang, Abschnitt C.

¹³ Bundesministerium des Innern (BMI) (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung im BMI – Konzept, o.O., 2000, S. 9.

¹⁴ Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

¹⁵ vgl. Krüger, Ingo: Personalmanagement (Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung: Studientexte zur Verwaltungszusammenarbeit, Band 4), Brühl, 1996, S. 2 (im Folgenden zitiert als: „Personalmanagement“).

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) definiert Personalmanagement als „die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente [...], die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen und gestalten“¹⁶. Personalmanagement ermöglicht die „Nutzung und Förderung des innovativen Potentials möglichst aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen [...], [um] eine nachhaltige Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz des Betriebes“¹⁷ zu erzielen. Nur durch die Übernahme interessanter und sinnvoller Arbeiten sind die Mitarbeiter/innen bereit, „ihre an die Bürokratie angepassten Verhaltensweisen aufzugeben“¹⁸. Insbesondere durch die Vermittlung von fachlichen Fähigkeiten, Sozial- und Selbstkompetenzen kann das Personalmanagement seinen Beitrag zur Veränderung etablierter Verhaltensweisen leisten.

Die Funktionen des Personalmanagements umfassen die Personalbestandsanalyse, die Personalbedarfsbestimmung, die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, die Personalfreisetzung sowie die Personalentwicklung.¹⁹ Voraussetzung für ein erfolgreiches Management ist die Verknüpfung aller Funktionen untereinander und die Anpassung des Personalmanagements an die vorhandene Organisationskultur und -struktur.²⁰ Erst durch eine enge und sinnvolle Einbindung in andere Teilsysteme der Verwaltung, z.B. der Leitung oder Organisation, wird der Erfolg des Personalmanagements gewährleistet.

Im Folgenden gilt es, die Personalentwicklung als Funktion des Personalmanagements einzuordnen und die grundlegende Aufgabenstellung zu erläutern.

¹⁶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hrsg.): Personalentwicklung im Veränderungsprozess – KGSt-Bericht Nr. 3/2000, Köln, 2000, S.9 (im Folgenden zitiert als: „KGSt-Bericht Nr. 3/2000“).

¹⁷ Krüger, Ingo: GM im PM, a.a.O., S. 21.

¹⁸ Jäger, Wieland/ Busch, Dieter: Aspekte der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, 1997, S. 49.

¹⁹ vgl. Gonschorrek, Ulrich: Personalmanagement, Berlin, 1997, S. 27; vgl. auch Scholz, Christian: Personalmanagement, 4. Auflage, Saarbrücken, 1994. Begriffserläuterungen: Personalbestandsanalyse, die Personalbedarfsbestimmung, die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz, die Personalfreisetzung, vgl. Anhang, Abschnitt C.

²⁰ vgl. Hilb, Martin: Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien – Instrumente, 8. Auflage, Neuwied, 2000.

2.2 Einordnung und Grundlagen der Personalentwicklung

Personalentwicklung – Ein Definitionsversuch

Der Begriff der Personalentwicklung wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Folgende Begriffsbestimmungen zeigen aber, dass es durchaus Gemeinsamkeiten im Verständnis gibt.

Die KGSt versteht unter Personalentwicklung sämtliche „systematisch gestaltete Prozesse [...], die darauf abzielen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Bedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“²¹. In ähnlicher Art und Weise definiert Münch Personalentwicklung als „Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz des Mitarbeiters weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Potenziale und Interessen der Mitarbeiter zu sichern“²².

Interessant ist auch eine frühere Begriffsbestimmung von Reichhard, der im Jahr 1982 Personalentwicklung explizit für die öffentliche Verwaltung definiert hat: „Mit Personalentwicklung soll erreicht werden, daß sich die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter und die Verwaltungsziele stärker aufeinander ausrichten [und dass] Lern- und Problemlösungsfähigkeit[en] der Mitarbeiter [...] gesteigert werden“²³.

Die verschiedenen Definitionen zeigen, dass ein Schwerpunkt in der Qualifikation der Mitarbeiter/innen für den Organisationserfolg gesehen wird. In der Gegenüberstellung der einzelnen Definitionen wird deutlich, dass der Autor Münch die umfangreichste Definition liefert. Deshalb soll diese die Basis weiterer Überlegungen darstellen.

Personalentwicklung umfasst demnach eine Vielzahl von Aufgabenbereichen mit der grundsätzlichen Zielsetzung, die Qualifikationen von Mitarbeiter/innen zu verbessern, zu vertiefen und zu er-

²¹ KGSt (Hrsg.): KGSt-Bericht Nr. 3/2000, a.a.O., S. 11.

²² Münch, Joachim: Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung – Ein Kompendium für Einsteiger und Profis, Bielefeld, 1995, S. 8.

²³ Reichhard, C. zitiert in: Jäger, Wieland/ Busch, Dieter: a.a.O., S. 27.

weitem, um gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Neben den Lernprozessen der kognitiven und psychomotorischen Dimensionen wird das Erlernen von berufsübergreifenden Qualifikationen, wie z.B. Selbstständigkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit immer wichtiger. Die Aneignung dieser Schlüsselqualifikationen wird in der affektiven Dimension zusammengefasst.

Arten der Personalentwicklung

Aufgrund der sehr umfassenden Definition von Personalentwicklung erfolgt auch die Konzeption der verschiedenen Personalentwicklungsarten nicht immer kongruent. Das Berufsbildungsgesetz von 1969 unterscheidet nur drei verschiedene Arten: die Ausbildung (auch berufs- und stellenvorbereitende Qualifizierung), die Fort- und Weiterbildung (i.S.v. berufs- und stellenbegleitender Qualifizierung) sowie die Umschulung. In der Literatur wird diesen Arten die Aufstiegsplanung als berufs- und stellenverändernde Qualifizierung²⁴ hinzugefügt. Scholz führt diese vier Klassifizierungen zusammen und ergänzt die Mitarbeiterförderung als generelle Personalentwicklungsart²⁵.

Ablauf der Personalentwicklung

Ein Erfordernis zur Personalentwicklung besteht im Allgemeinen, sofern Analysen Diskrepanzen zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes feststellen und diese nicht durch Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung beseitigt werden können oder sollen (m.a.W. es herrscht Personalentwicklungsbedarf).²⁶

Einen Überblick über die einzelnen Phasen der Personalentwicklung zeigt die nachfolgende Grafik.

²⁴ vgl. Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements – Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2. Auflage, München, 2002, S. 418.

²⁵ vgl. Scholz, Christian: a.a.O., S. 251.

²⁶ vgl. Ebenda, S. 251.

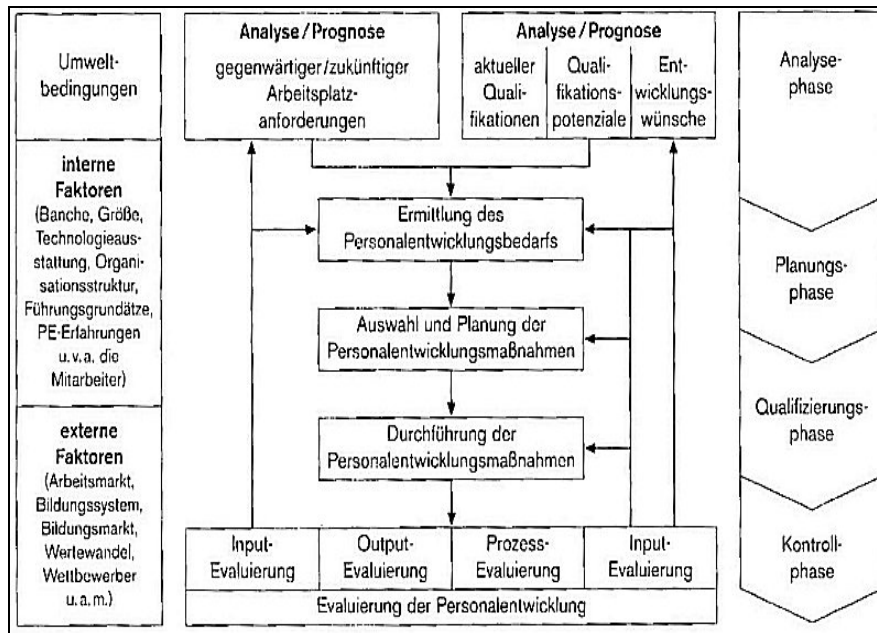


Abbildung 1 - Ablauf der Personalentwicklung²⁷

Unter Berücksichtigung externer und interner Einflussfaktoren (z.B. allgemeine Arbeitsmarktlage oder Organisationsstruktur) werden gegenwärtige Arbeitsplatzanforderungen analysiert, zukünftige Anforderungen ermittelt und in einem Anforderungsprofil zusammengeführt. Gleichzeitig findet eine Analyse aktueller sowie eine Prognose zukünftiger Qualifikationspotenziale der Mitarbeiter/innen statt (m.a.W. Erstellung eines Fähigkeitsprofils). Durch Abgleichung beider Profile werden mögliche Diskrepanzen, die sogenannten Fähigkeitslücken²⁸, festgestellt. Diese gilt es, durch Personalentwicklung zu schließen.

Entscheidend für die Personalentwicklung ist neben der Fähigkeitslücke auch das individuelle Entwicklungspotential der Mitarbeiter/innen, welches z.B. mithilfe von Beurteilungssystemen festgestellt wird, um somit Auskunft über mögliche Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zu geben.²⁹

Nach Feststellung des Bedarfs sowie des Entwicklungspotentials können für die einzelnen Zielgruppen geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen ausgewählt, geplant, durchgeführt und abschließend evaluiert werden.

²⁷ Becker, Fred G.: a.a.O., S.420.

²⁸ vgl. Ebenda, S.505.

²⁹ vgl. Scholz, Christian: a.a.O., S.254.

Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Personalentwicklungsmaßnahmen³⁰ (oft auch als Personalentwicklungsmethoden bezeichnet) werden von der Literatur in unterschiedlichen Formen zusammengefasst. Die gängigste Zuordnung umfasst drei Gruppen (vgl. Abb. 2), die sich in dem Grad der Anbindung an den Arbeitsplatz unterscheiden.³¹

„Training-off-the-job“ meint alle Methoden, bei denen die Qualifizierung losgelöst von der Aufgabe und dem Arbeitsplatz durchgeführt wird, z.B. in Form von Vorträgen oder Seminaren. Hingegen erfolgt die Qualifizierung bei „training-on-the-job“ direkt am Arbeitsplatz. Bekannte Personalentwicklungsinstrumente sind hier Job Enlargement, Job Rotation oder Job Enrichment³². In enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz findet „Training-near-the-job“ statt. In diesen Bereich zählen Personalentwicklungsinstrumente wie Mentoring oder Coaching. Über die drei Gruppen hinaus unterscheidet Scholz³³ in „training-out-of-the-job“ (z.B. Ruhestandsvorbereitung), „training-into-the-job“ (z.B. Einarbeitung) und „training-along-the-job“ (z.B. Laufplanplanung).

Training-off-the-job	Training-on-the-job	Training-near-by-the-job
<ul style="list-style-type: none"> • Vortrag • Tagungen, Workshops • Kurse • Verhaltenstraining, Rollenspiel • Fallstudie, Planspiel • gruppendynamisches Training • Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterweisung am Arbeitsplatz • Einsatz als Assistent und Stellvertreter • Modell-Lernen • Job Enlargement • Job Enrichment • Job Rotation • Gruppenautonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel, Lernstatt • Mentoring, Coaching • Projektgruppenarbeit • Mitarbeitergespräche • Ausbildungswerkstatt

Abbildung 2 - Übersicht der Personalentwicklungsmethoden³⁴

Aufgrund der Vielzahl an Personalentwicklungsmethoden ist ein effektives Controlling unabdingbar, da es aufzeigt, ob die eingesetzten Instrumente zur Erreichung der gesetzten Ziele, z.B. der Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität und Multifunktionalität, beigetragen haben. Hierzu ist es unerlässlich, geeignete Indikatoren und Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung zu ermitteln.

³⁰ vgl. Ebenda, S. 255.

³¹ vgl. Krüger, Ingo: GM im PM, a.a.O., S. 50.

³² Begriffserläuterung: Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, vgl. Anhang, Abschnitt C.

³³ vgl. Scholz, Christian: a.a.O., S. 255.

³⁴ vgl. Becker, Fred G.: a.a.O., S. 421.

Das Controlling lässt sich im Übrigen in allen Bereichen einer Personalentwicklung einsetzen, d.h. es beginnt bei der Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs und endet mit der eigentlichen Durchführung der Personalentwicklung (sogenanntes prozessbegleitendes Controlling³⁵). Die Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahmen sollte in jedem Fall individuell auf die Zielgruppen und die Ziele abgestimmt werden, die in den nächsten Abschnitten identifiziert und näher erläutert werden.

Zielgruppen und Ziele

Grundsätzlich richtet sich die Personalentwicklung mit ihren Zielen an alle Mitarbeiter/innen einer Behörde. Aufgrund knapper Ressourcen kann es jedoch vorkommen, dass eine Prioritätensetzung stattfinden muss, d.h. Schlüsselgruppen wie Führungskräfte oder Führungsnachwuchs gezielte Personalentwicklung erfahren. Jede Entscheidung für eine speziell zu fördernde Zielgruppe muss dabei transparent und nachvollziehbar für alle Beschäftigten sein, da ansonsten die Akzeptanz von Personalentwicklung gefährdet werden kann. Die Vielzahl potentieller Zielgruppen führt zu einer hohen Anzahl unterschiedlicher Interessen, welche nicht immer miteinander vereinbar sind.

Spannungsfeld - Zielfdivergenz

Ein Ziel der Personalentwicklung ist es, möglichst viele Mitarbeiter/innen Tätigkeiten ausüben zu lassen, die ihnen persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten. Personalentwicklung steht dabei jedoch immer im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen und -zielen der Verwaltung und den Erwartungen, Bedürfnissen und Potentialen der Beschäftigten. Die Ziele der Verwaltung und der Beschäftigten müssen sich dabei nicht zwangsläufig ausschließen. Sie sind jedoch auch nicht gleichwertig, denn in bezug auf die Personalentwicklung gehen die betrieblichen Ziele den persönlichen Zielen vor und führen somit in einigen Fällen zu einer Diskrepanz der Zielsetzungen.

Vorrangigstes Ziel der Personalentwicklung ist aus Sicht der Verwaltung, die Leistungsfähigkeit in der Verwaltung zu erhalten und zu verbessern. Dazu ist es erforderlich, einen qualitativen und quantitativen Personalbestand zu sichern, in dem eine Vermittlung von Qualifikationen stattfindet, der eine größtmögliche Flexibilität,

³⁵ vgl. Scholz, Christian: a.a.O, S. 256.

innerbetriebliche Mobilität und Anpassungsfähigkeit des Personals an wechselnde Anforderungen gewährleistet.³⁶ Zudem führt die Personalentwicklung zu einer engeren Bindung der Mitarbeiter/innen an die Verwaltung und ermöglicht zugleich eine zeitnahe und interne Personalbeschaffung.

Aus Sicht der Mitarbeiter/innen dient die Personalentwicklung in erster Linie der Schaffung von Karrierevoraussetzungen sowie der Minderung der Risiken des Arbeitsplatzverlustes. Dies gelingt, indem die Mitarbeiter/innen ihre Qualifikationen erhöhen und verbessern, um so den Anforderungen des Arbeitsplatzes auch zukünftig zu genügen. Des Weiteren verbessert Personalentwicklung die Chancen zur Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz und erhöht die individuelle Mobilität in regionaler, fachlicher und hierarchischer Hinsicht.

In bezug auf mögliche Zieldivergenzen innerhalb der Personalentwicklung soll eine möglichst weitgehende Kongruenz zwischen den Zielen des Arbeitgebers und den Interessen der Mitarbeiter/innen erreicht werden. Zur Erreichung der Interessenkongruenz ist es notwendig, „eine bedarfsgerechte Verwendung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [zu] gewährleisten [...] sowie die persönliche und fachliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [zu] fördern“³⁷. Dies gilt auch für die Personalentwicklung innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

2.3 Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Am 01.12.1999 hat die Bundesregierung das Programm „Moderner Staat – moderne Verwaltung“ mit dem Ziel, „die Bürgerinnen und Bürger zu unterstützen [...], sich auf Kernaufgaben zu konzentrieren und Bürokratie und Überreglementierung abzubauen“³⁸, beschlossen. Zur Effizienzsteigerung dient u.a. ein Maßnahmenkatalog, welcher mehr Bürgerorientierung, betriebswirtschaftliche

³⁶ vgl. Becker, Fred G.: a.a.O., S.417.

³⁷ Bundesregierung (Hrsg.): Konkrete Ziele der Personalentwicklung, Online im Internet, URL: www.staat-modern.de/projekte/index.php3?content=archiv/mar01/inhalt.html, übernommen am 08.04.2003.

³⁸ BMI (Hrsg): Moderner Staat – moderne Verwaltung. Bilanz 2002, 2002, S. 9; Online im Internet, URL: www.staat-modern.de/infos/daten/bilanz2002.pdf, übernommen am 08.04.2003 (im Folgenden zitiert als: „Bilanz 2002“).

Steuerungselemente, Wettbewerb und Leistungsprinzip in die Verwaltung tragen soll.

Grundvoraussetzung für eine effektive und effiziente Umsetzung des Programms ist die „Bereitschaft und die Fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich auf diese Veränderungen einzulassen“³⁹. Das Personal wird damit zur „zentralen Ressource für die Steigerung von Effizienz und Effektivität im öffentlichen Dienst“⁴⁰ und rückt somit in das Zentrum der Verwaltungsmodernisierung. Durch mehr Eigenverantwortung, bessere Entwicklungsmöglichkeiten und flexible, selbstbestimmte Arbeitsformen soll die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gestärkt werden. Eine entscheidende Rolle spielt hier die Personalentwicklung, die durch individuell ausgestattete Maßnahmenbündel für jede Verwaltung eingeführt werden soll. Basis der geplanten Einführung bildet der Beschluss des Staatssekretärsausschusses Anfang 2001⁴¹, nach dem bis Ende 2001 in allen Bundesministerien und ihren nachgeordneten Behörden Personalentwicklungskonzepte zu erstellen waren (vgl. nachstehende Abbildung).

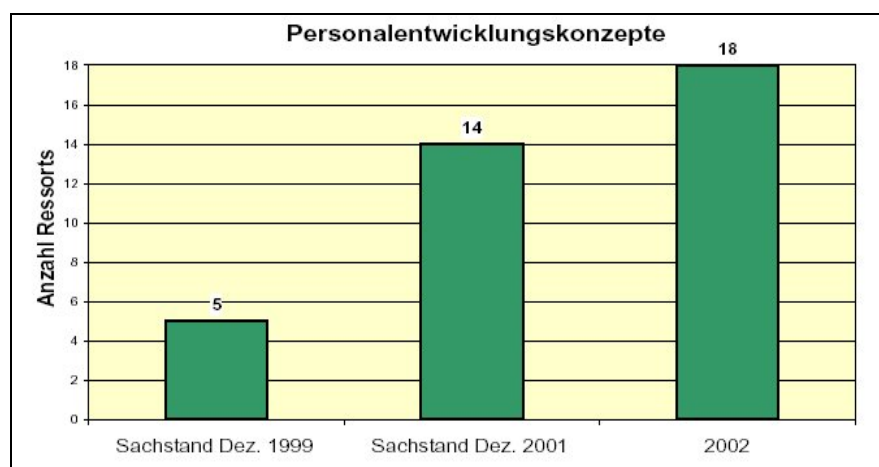


Abbildung 3 - Personalentwicklungskonzepte der Ressorts⁴²

³⁹ Wenzel, Silke: Personalmanagement als Dienstleistung – Skizzen einer Personalabteilung der Zukunft, in: VOP – Sonderheft, 2001, S. 27.

⁴⁰ vgl. BMI (Hrsg.): Bilanz 2002, a.a.O., S.27.

⁴¹ vgl. Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Beschluss vom 29.01.2001, Online im Internet, URL: www.modernerstaat.de/projekte/beschreib/Daten/beschluss_personalentw.pdf übernommen am 05.05.2003.

⁴² Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung, Personalentwicklung in der Bundesverwaltung, Online im Internet, URL: www.modernerstaat.de/projekte/beschreib/Daten/Sachstand_Pers.Entw.pdf, Übernommen am 29.04.2003, S. 3.

Nach der erfolgten Einführung muss die Personalentwicklung in eine zentrale Organisationseinheit als dauerhafte Aufgabe der Behörde integriert werden. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Personalentwicklung nicht alleinige Aufgabe der zuständigen Organisationseinheit ist. Vielmehr sind Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Verwaltung zu berücksichtigen⁴³.

Ziel der Einführung der Personalentwicklung in die öffentliche Verwaltung ist somit die Förderung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter/innen, die eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen, infolge dessen die Kundenzufriedenheit unterstützen und somit die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erhöhen. Qualität und Leistung bei gleichzeitig geringeren Kosten sind dabei die stärksten Argumente gegen mögliche Privatisierungsideen. In Zeiten leerer Haushaltskassen zeigt sich zudem die Leistungsfähigkeit von Personalentwicklung. Eine teure, externe Beschaffung von Personal kann größtenteils entfallen, sofern die Belegschaft die geeigneten Qualifikationen aufweist. Diese Qualifikationen können durch kostengünstige Instrumente der Personalentwicklung, wie z.B. Mentoring, erworben werden. Bestehendes Personal kann auf diesem Wege motiviert und qualifiziert, potentielle Führungskräfte intern herangezogen werden.

Aus diesem Grund soll im Folgenden „Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung“⁴⁴ vorgestellt werden.

⁴³ Die Behördenleitung muss z.B. notwendige Ressourcen bereitstellen, während die Fachbereichsleitungen die Rahmenbedingungen gestalten und den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter/innen bestimmen.

⁴⁴ van Winsen, Christa: Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung, in: AKTIV 17, 3/2002, S. 3 (im Folgenden zitiert als: „Aktiv“).

3 Mentoring

Mentoring und Mentoring-Projekte sind seit einigen Jahren in aller Munde. Dies spiegelt sich auch in der kontinuierlich ansteigenden Anzahl öffentlich geförderter Mentoring-Projekte wider. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Mentoring, als altersunabhängiges Konzept, verstärkt als innovatives Instrument in das Rampenlicht der Personalentwicklung rückt und in der Praxis derzeit in steigendem Umfange erprobt und evaluiert wird.⁴⁶

„Sie [Mentoring-Projekte] gehören eindeutig in die Kategorie der success story.“⁴⁵

Im folgenden Kapitel wird das allgemeine Konzept des Mentoring dargestellt. Dazu erfolgt neben einer Definition und der geschichtlichen Einordnung von Mentoring, die Vorstellung verschiedener Mentoring-Arten sowie die Erläuterung des eigentlichen Mentoring-Prozesses. Anschließend findet eine Zusammenfassung möglicher Mentoring-Ziele statt, bevor das Kapitel mit der Erörterung der Bedeutung des Mentoring für die Gleichstellung sowie der Präsentation zweier Praxisprojekte in diesem Bereich endet.

3.1 Definition und geschichtliche Entwicklung

Die Definition

Die Literatur definiert Mentoring keineswegs einheitlich. Unterschiedliche Disziplinen (z.B. Kommunikationswissenschaften, Organisations- und Sozialwissenschaften), Anwendungsgebiete und Zielvorstellungen verhindern eine universelle Definition und belegen gleichzeitig die Vielfalt von Mentoring. Folgende Definitionen zeigen aber, dass durchaus gemeinsame Schwerpunkte im Verständnis des Terminus bestehen.

„Mentoring bedeutet, zeitlich begrenzt von einem erfahrenen Menschen Informationen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung zu bekommen.“⁴⁷

Haasen definiert Mentoring als „die Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin und einem/ einer Ratsuchenden. [...] Das Ziel ist die Weiterentwicklung der Persönlichkeit

⁴⁵ Rühl, Monika/ Hoffmann, Jochen: Chancengleichheit managen - Basis moderner Personalpolitik, Wiesbaden, 2001, S. 97.

⁴⁶ vgl. Deutsches Jugendinstitut (DJI) (Hrsg.): Mentoring für Frauen – eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, 1999 (im Folgenden zitiert als: „Evaluation“), Online im Internet, URL: www.eurodoc.net/workgroups/gender/wordstudie.pdf, übernommen am 05.05.2003.

⁴⁷ Hoffmeister-Schönfelder zitiert in DPA-Meldung: „Ausbildung – Mentoring in Beruf sorgt für gemeinsamen Erfolg“, Online im Internet, URL: http://portale.web.de/Beruf/Ausbildung/?msg_id=2446341, übernommen am 13.01.03.

und der Fähigkeiten der oder des Mentees und die Förderung seiner oder ihrer beruflichen Karriere.“⁴⁸ In Abgrenzung zu dieser Definition versteht das Deutsche Jugendinstitut Mentoring als „Prozeß, in dem eine Person, nämlich der Mentor bzw. die Mentorin die Karriere und Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung unterstützt. Bei Mentoring handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können“⁴⁹. Diese Definition umschreibt den Gedanken des Mentoring am umfassendsten und soll nachfolgend die Grundlage weiterer Erläuterungen bilden.

Aus der Definition wird deutlich, dass es sich bei Mentoring somit um eine zeitlich befristete Förderbeziehung zwischen zwei Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen geht. Zielsetzung dieses Erfahrungsaustausches ist die Förderung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mentees. Neben beruflichen Fragen werden auch Erfahrungen besprochen, „die man im Laufe der Berufstätigkeit ‚quasi nebenbei‘“⁵⁰ gemacht hat (Phänomen des impliziten Wissens).

Der, z.B. vom Deutschen Jugendinstitut verwendete, Begriff Mentee fand im Vergleich zum Terminus Mentor erst spät Eingang in die Literatur. Für die betreuten Nachwuchskräfte existierte lange keine treffende Beschreibung. Hier wurden Begriffe wie Eleve, Schützling oder Protegé verwendet, die aber nicht dem Kern des Mentoring, dem Austauschdialog zwischen Mentorin/ Mentor und Mentee, entsprechen. Daher wurde einfach aus dem Wortstamm ‚Ment‘ der Terminus Mentee entwickelt.⁵¹

⁴⁸ Haasen, Nele: Mentoring - Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München, 2001, S. 15.

⁴⁹ DJI (Hrsg.): Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, 3. Auflage, München, 1998, S. 19 – 20 (im Folgenden zitiert als: „Mentoring“).

⁵⁰ Heinze, Christine: Frauen auf Erfolgskurs – So kommen Sie weiter mit Mentoring, Freiburg, 2002, S. 21.

⁵¹ vgl. Segerman-Peck, Lily M.

Geschichtliche Entwicklung

Der Begriff des Mentors dagegen kann bis in die griechische Mythologie zurückverfolgt werden.⁵² Auf Wunsch Odysseus begleitet sein Freund Mentor dessen Sohn Telemachos, berät und unterstützt ihn in Odysseus Abwesenheit. Mentor wird zum Vorbild Telemachos und bereitet ihn auf seine Rolle als König von Ithaka vor. Seitdem steht der Begriff Mentor als Synonym für einen gebildeten und geachteten Menschen, der für einen jüngeren Menschen als Erzieher und Berater fungiert.

Mentoring wurde später unter Künstlern und Gelehrten angewendet, die sich für besonders begabte Schüler einsetzten. Lange Zeit war Mentoring damit für den Einsatz im pädagogischen Bereich reserviert. Erst mit der Entstehung großer Dienstleistungszentren und zunehmend komplexerer Organisations- und Kommunikationsstrukturen gewann vor allem informelles Mentoring auch im beruflichen Kontext an Bedeutung.

In den USA wird Mentoring in den 70er Jahren als Instrument der Personalentwicklung (wieder)entdeckt. Erste Arbeiten, die einen Zusammenhang zwischen Karriere und Mentoring nachweisen, entstehen.⁵³ Die 70er und 80er Jahre sind von einem regelrechten Boom dieser Personalentwicklungsmaßnahme gekennzeichnet, bevor die Mentoring-Welle in den 80er Jahren Europa erreicht. Eine Etablierung findet hier zunächst in den skandinavischen Ländern sowie in Großbritannien statt. Erst Anfang der 90er Jahre erkennen deutsche Unternehmen die Chancen von Mentoring. Inzwischen werden vielfältige Programme in der freien Wirtschaft⁵⁴, in Partei-

⁵² Lateinform: Begriff des Mentors, Online im Internet, URL: www.lateinform.de/thesauru/WdAntike/M/Mentor.htm, übernommen am 02.04.2003.

⁵³ D.J.Levinson: The seasons of a Man's life“ zitiert in: Schliesselberger, Eva/ Strasser, Sabine: In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentorings von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld (Material zur Förderung von Frauen in der Wirtschaft, Band 7), Wien, 1998.

⁵⁴ Eine Auswahl an Mentoring-Programmen in Deutschland und Europa finden sich online im Internet: URL: www.dji.de/4_mentoringfrauen/mentoringprojekte.htm, übernommen am 08.04.2003.

en, Verbänden und sehr vereinzelt auch in der öffentlichen Verwaltung⁵⁵ umgesetzt.

Trotz der wachsenden Begeisterung für Mentoring-Konzepte bleiben einige Fragen offen. Kritiker⁵⁶ führen z.B. an, dass Mentoring die Verantwortung Einzelner für die eigene Weiterentwicklung reduziere. Gleichzeitig lasse sich langfristig der Erfolg jedoch nur durch selbstständiges, verantwortungsbewusstes Handeln erzielen. Allerdings wird ein wesentlicher Bestandteil von Mentoring bei dieser Argumentation vernachlässigt: Die Mentees sind für die Erreichung der gesetzten Ziele selbst verantwortlich, d.h. es erfolgt keine Vorgabe von Handlungsweisen. Die Mentees werden bei der Zielerreichung lediglich durch die Mentor/innen unterstützt.

Andere Stimmen sehen in Mentoring nicht die Förderung qualifizierter Nachwuchskräfte, sondern die Bevorzugung Einzelner, die über zahlreiche Kontakte verfügen. Der Einwand ist durchaus dann berechtigt, wenn Beziehungen wichtiger werden als Qualifikationen. Jedoch reichen heute Qualifikationen⁵⁷ nicht mehr aus, um Karriere zu machen, da qualifizierte Mitarbeiter/innen ohne Beziehungen unbekannt bleiben. Mentoring schafft hier einen Spagat: Einerseits werden qualifizierte Mentees gefördert, andererseits aber auch in Netzwerke eingeführt, d.h. für die Umgebung sichtbarer gemacht.

3.2 Arten des Mentoring

Auch wenn die Mentorin/ der Mentor in der Regel älter als die Mentee ist, abstrahiert das Konzept von Alter, Ausbildung und Geschlecht der Teilnehmenden und ist in jedem beruflichen und auch persönlichen Umfeld möglich. Je nach Zielgruppe des Mentoring-Projektes ändern sich nur die individuellen Definitionen und Vorgehensweisen. Die unterschiedlichen Anforderungen an Mentoring spiegeln sich auch in den Variationen des Konzeptes wider.

Grundsätzlich werden die Mentoring-Arten⁵⁸ nach dem Zustandekommen des Kontaktes bzw. nach dem Verlauf der Beziehung in

⁵⁵ Beispielsweise wurden in der niedersächsischen Polizei Mentoring-Programme als wesentliche Elemente in die Personalentwicklung integriert.

⁵⁶ vgl. Segerman-Peck, Lily, M.

⁵⁷ vgl. Hug-von Lieven, Christiane: Die Mentoring-Initiative des Sozialministeriums, in: AKTIV Nr. 17, 3/2002, S.6.

⁵⁸ vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S.20ff.

das informelle⁵⁹ und das formelle Mentoring unterschieden. Darüber hinaus findet beim formellen Mentoring eine Unterscheidung in internes und externes Mentoring statt.

Formelles Mentoring ist dadurch gekennzeichnet, dass die Vermittlung zwischen Mentor/in und Mentee durch einen Dritten, z.B. durch eine Institution, ein Netzwerk oder eine Organisation, erfolgt. Diese Mentoring-Beziehungen werden meist durch formale Programme unterstützt, in denen die Dauer der Beziehung sowie feste Pogrammpunkte von der durchführenden Organisation vorgegeben werden.

Durch offizielle und transparente Rahmenprogramme tragen formelle Mentoring-Programme dazu bei, dass die entstandenen Partnerschaften nicht als ‚Vettern- oder Günstlingswirtschaft‘ verstanden werden und eine Sexualisierung der Beziehung⁶⁰ (vor allem bei einem männlichen Mentor und einer weiblichen Mentee) verhindert wird. Ein weiterer Vorteil der Mentoring-Programme ist die Thematisierung und kritische Analyse bestehender Verwaltungskulturen, welche Anstöße für positive Veränderungen der traditionellen Kultur liefern. Außerdem erlaubt die Befristung der formellen Programme, dass viele Beschäftigte an den Mentoring-Programmen teilnehmen können.⁶¹

Formelle Mentoring-Programme werden dabei mit ganz unterschiedlichen Zielgruppen⁶² und Zielen durchgeführt. Sie richten sich u.a. an den Führungskräftenachwuchs in Organisationen, einige auch speziell an den weiblichen Nachwuchs. Bei anderen Mentoring-Programmen stehen die Einsteiger/innen und Berufsrückkehrer/innen im Mittelpunkt.

⁵⁹ Informelle Mentoring-Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass Mentor/in und Mentee sich diese Beziehung aus eigener Initiative, ohne Zwischenschaltung einer Institution o.ä., aufbauen. Start- und Endzeitpunkte dieser Beziehungen sind zufällig gewählt und enden spontan in Abhängigkeit von der Initiative und Engagement beider Partner. Weitere Informationen können in: Haasen, Nele: a.a.O., S.27 ff. nachgelesen werden.

⁶⁰ vgl. Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja: Mentoring: Konzept und Erfahrungen, Online im Internet, URL: www.i-ment.de/angeb_ment_4.html, übernommen am 13.1.2003, S.2.

⁶¹ vgl. DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.10.

⁶² Als weitere Zielgruppen kommen u.a. in Betracht: Frauen, die in die Politik einsteigen wollen; arbeitslose Mädchen und Jungen. vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S. 19 – 20.

3.2.1 Internes Mentoring

Interne Mentoring-Programme werden innerhalb einer Organisation durchgeführt, d.h. die Mentor/innen und Mentees kommen aus der gleichen Organisation, ohne sich jedoch in einer direkt abhängigen Arbeitsbeziehung zueinander zu befinden. „Eine Faustregel ist, dass der Mentor oder die Mentorin zwei Hierarchiestufen über der Mentee angesiedelt ist.“⁶³ Aufgrund der fachlichen Nähe kann es jedoch vorteilhaft sein, wenn beide im selben Fachgebiet, z.B. Personal, tätig sind.

Interne Mentoring-Programme weisen bei näherer Betrachtung ein Spannungsfeld auf. Einerseits können die Mentor/innen ihren Mentees offizielle und inoffizielle Organisationsstrukturen erläutern, andererseits kann das Vertrauensverhältnis und die „nötige Offenheit“⁶⁴ durch eine nahe hierarchische Beziehung unter Umständen fehlen. Verstärkt wird dieser Zwiespalt durch möglich Machtpotentiale seitens der Mentor/innen. Diese können aufgrund ihrer hierarchischen Position direkten Einfluss auf die Karriere der Mentees nehmen.

Trotz dieses offensichtlichen Spannungsfeldes zeichnet sich internes Mentoring durch viele spezielle Vorteile⁶⁵ aus:

- Knowledge-Management: Fachliches, internes Wissens kann schnell und aktuell weitergegeben werden.
- ‚Training-on-the-job‘: Die Mentee/ der Mentee kann die neuen Erkenntnisse direkt am Arbeitsplatz umsetzen und die damit gemachten Erfahrungen erneut mit der Mentorin/ dem Mentor besprechen. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher Lerneffekt, der direkt auf die Arbeit bezogen wird.
- Aufbau von Netzwerken: Die Mentorin/ der Mentor führt die Mentee/ den Mentee in wichtige Netzwerke der Organisation ein. Neue und unerfahrene Mitarbeiter/innen können so schneller und effektiver in die Organisationskultur und in den Arbeitsalltag eingewiesen werden.

Soweit wie möglich ist bei internen Mentoring-Programmen die Partizipation und Information aller Beschäftigten, der Interessen-

⁶³ Haasen, Nele: a.a.O., S. 21.

⁶⁴ Heinze, Christine: a.a.O., S. 31.

⁶⁵ vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S. 41.

vertretungen sowie der Führungskräfte sicherzustellen, „da bei diesen Programmen größere Auswirkungen auf das Unternehmen [die Verwaltung] insgesamt zu erwarten sind“⁶⁶.

Die Anwendung interner Mentoring-Programme ist vor allem für größere Organisationen mit ausreichenden personellen wie finanziellen Kapazitäten vorgesehen.

3.2.2 Externes Mentoring

Im Unterschied zum internen Mentoring entstehen externe Mentoring-Projekte⁶⁷ aus der Initiative von Organisationen, Verbänden oder anderen Institutionen, welche die Mentoring-Paare aus unterschiedlichen Bereichen zusammenbringen und ein dazugehöriges Rahmenprogramm ausrichten.

Externe Mentoring-Programme weisen ebenfalls spezielle Besonderheiten und Vorteile auf: Grundsätzlich ist ein offenerer Austausch möglich, da Mentorin/ Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen kommen und in keinerlei Über-/ Unterordnungsverhältnis stehen. Es können sich zudem „unabhängig vom eigenen Unternehmen“⁶⁸ Karriereaspekte und neue Kontakte für die Mentees auch außerhalb ihrer Organisation ergeben. Außerdem findet hier eine Eingrenzung der Mentees hinsichtlich der Zugehörigkeit zur ausführenden Organisation nicht statt.

Der Nachteil externer Mentoring-Programme ist, dass die Mentor/innen die mikropolitischen Besonderheiten in der Organisation, aus der die Mentees stammen, nicht kennen und „keine unternehmensspezifischen Informationen [...] und Kontakte zur Verfügung“⁶⁹ stellen können. Außerdem sind Missverständnisse und Auseinandersetzungen bedingt durch unterschiedliche Organisationsstrukturen möglich. Aufgrund des im Gegensatz zum internen Mentoring geringeren Aufwands für die einzelne Organisation sind externe Mentoring-Programme insbesondere für kleinere und mittlere Organisationen geeignet.

⁶⁶ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.30.

⁶⁷ vgl. DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S. 30.

⁶⁸ Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja: a.a.O., S.2.

⁶⁹ vgl. u.a. Heinze, Christine: a.a.O., S.33.

Cross-Mentoring

Cross-Mentoring ist eine Variante des externen Mentoring. Bei dieser Form des Mentoring schließen sich verschiedene Unternehmen, Verwaltungen oder andere Institutionen zusammen und führen gemeinsam, im gegenseitigen Austausch von Mentor/innen und Mentees, ein Mentoring-Programm durch. Die Vermittlung der Mentees und Mentor/innen erfolgt dann über die jeweiligen Personalabteilungen.

Cross-Mentoring-Programme verbinden die Vorteile von externem und internem Mentoring, sind allerdings wesentlich aufwändiger in der Erstellung. Ferner ist die Teilnahme an einem Cross-Mentoring-Programm, ähnlich wie bei internem Mentoring, auf Angehörige der jeweils beteiligten Organisationen beschränkt. Dafür tragen solche Programme dazu bei, „das Mentoring-Konzept einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen“⁷⁰.

3.3 Der Mentoring-Prozess

Obwohl Mentoring verstärkt in der Praxis erprobt und eingesetzt wird, ist die Gestaltung des Mentoring-Prozesses oftmals unklar. Daher wird in den folgenden Abschnitten eine kurze Analyse der einzelnen Prozessphasen vorgenommen, die im Kapitel 5 für das Modellprogramm erneut aufgegriffen werden. Die hier aufgeführten Punkte werden im Anhang zu einer Checkliste für Mentoring-Programme zusammengefasst (vgl. Anhang, Abschnitt B).

3.3.1 Der Auswahlprozess

„Mentoring ist ein flexibles Instrument, das sich auf die Bedürfnisse der Organisation zuschneiden lässt.“⁷¹ Voraussetzung hierfür ist jedoch die Evaluierung und Definition der zu verfolgenden Ziele. Auf diesem Wege kann später den Beteiligten die Orientierung während des eigentlichen Prozesses erleichtert werden.⁷²

Nach der Zielsetzung kann das Matching, d.h. die Auswahl und Zusammenführung der Mentees und Mentor/innen, erfolgen. Eine sorgfältige Vorbereitung und Durchführung des Matching-Prozesses sichert die Potentiale des Mentoring, da der Erfolg von

⁷⁰ Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja: a.a.O., S.3.

⁷¹ Haasen, Nele: a.a.O., S.269.

⁷² vgl. DJI: Mentoring, a.a.O., S.33.

Mentoring sehr stark von der Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee abhängt.⁷³

Die Auswahl der Mentees kann sich von Programm zu Programm unterscheiden.⁷⁴ Bei einer Vielzahl der Mentoring-Programme bewerben sich interessierte Mitarbeiter/innen direkt bei der Projektleitung. Die Bewerbungen werden dann nach formalen Kriterien, wie Zugehörigkeit zu einer bestimmten Tarifgruppe und mehrjährige Berufserfahrung, geprüft und die Mentees anschließend ausgewählt. Im Anhang findet sich die Aufzählung von Voraussetzungen, welche die Mentees bei einer Teilnahme an einem Mentoring-Projekt erfüllen mussten (vgl. Anhang, Abschnitt D.I).

Stehen die Mentee fest, müssen geeignete Mentor/innen gefunden werden. Die Projektleitung schreibt dazu potentielle Mentor/innen an und fordert sie zur Teilnahme an dem Projekt auf. Es ist wichtig, dass die Mentor/innen vom Mentoring überzeugt sind und es sich um Mentor/innen handelt, die „die nötigen beruflichen und persönlichen Kompetenzen mitbringen, um anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen“⁷⁵.

Auf der Basis der schriftlichen Unterlagen bzw. persönlicher Gespräche wählt das Organisationsteam die Paare aus. Dabei werden die Wünsche der Mentees, die Möglichkeiten der Mentor/innen sowie die Erwartungen beider an eine Partnerschaft weitestgehend berücksichtigt.⁷⁶ Kriterien für die Vermittlung von Paaren können u.a. ein ähnlicher beruflicher Hintergrund, örtliche Nähe und ähnliche private Interessen sein. Entscheidend ist bei dem Matching-Prozess vor allem, dass die Programmverantwortlichen eine gesunde Menschenkenntnis zeigen und zusätzlich über fundierte organisationspezifische Kenntnisse verfügen.

Auch wenn in jedem Fall eine erfolgreiche Zusammenarbeit angestrebt wird, kann sich im Verlauf der Mentoring-Prozesse herausstellen, dass die Paare nicht optimal miteinander harmonieren. In diesem Fall kann die Beziehung jederzeit vorzeitig beendet werden.

⁷³ vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S.285.

⁷⁴ Die diversen Varianten bei der Auswahl der Mentees werden z.B. vorgestellt bei: DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S. 34ff.

⁷⁵ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S. 34.

⁷⁶ Andere Varianten beziehen die Mentees direkt mit ein: siehe hierzu: DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.34.

3.3.2 Die Mentoring-Beziehung: Austausch und Dialog

Nach Abschluss des Matching-Prozesses und Start des offiziellen Programms beginnt der Aufbau der Mentoring-Beziehung. In vielen Mentoring-Programmen ist zur Formalisierung der Abschluss einer sogenannten Mentoring-Vereinbarung (vgl. Anhang, Abschnitt D.III) vorgesehen. Dabei handelt es sich um „klare, kontinuierlich fortzuschreibende Zielvereinbarungen und Spielregeln“⁷⁸.

„Die Mentorin ist ein Schutzengel: Sie weiß viel, [...] und läßt Ihnen Flügel wachsen, damit Sie lernen, alleine zu fliegen.“⁷⁷

Die Mentoring-Vereinbarung enthält konkrete Absprachen über gegenseitige Erwartungen, Ziele und Inhalte der Partnerschaft, z.B. über den Rahmen und die Themen der anstehenden Gespräche; über Möglichkeiten, die Mentorin/ den Mentor zu Verhandlungen, Sitzungen zu begleiten sowie Regelungen über Häufigkeit und Dauer der Treffen⁷⁹. Im Optimalfall werden die Gesprächstermine in einem Zeitplan mit individuellen Meilensteinen festgehalten. Abgesehen von organisatorischen Fragestellungen werden zudem Ausstiegsmöglichkeiten und Fragen der Verschwiegenheit geklärt.

Der Abschluss der Mentoring-Vereinbarung stellt gleichzeitig den Beginn der eigentlichen Mentoring-Beziehung, dem Kernstück des Mentoring-Programms, dar. Je nach Programm dauert eine offizielle Mentoring-Beziehung zwischen 9 und 15 Monaten. In dieser Zeit treffen sich Mentor/in und Mentee regelmäßig. Je nach Aktualität und Interesse wählen die Mentees Themen für die Treffen aus und strukturieren vorab den Ablauf des Gespräches.

Die Gesprächsthemen⁸⁰ können sich u.a. auf die Organisation beziehen. Dabei werden Fragen zur Organisationskultur, zur laufenden Arbeit und auftretenden Schwierigkeiten geklärt. Andere Gesprächsthemen stellen die Karriere mit den Karrierezielen der Mentees und den Erfahrungen der Mentor/innen in den Mittelpunkt. Zusätzlich lassen sich aus dem Bereich Netzwerk und Führung, z.B. Fragen nach der Funktionsweise eines Netzwerkes, den Kontakten der Beteiligten oder der Rolle von Führungskräften, behandeln.

⁷⁷ Segerman-Peck, Lily M.: a.a.O., S.24.

⁷⁸ van Winsen, Christa: Aktiv, a.a.O., S.5.

⁷⁹ Für die Häufigkeit der Treffen existiert keine allgemeingültige Regel, allerdings empfiehlt sich ein Intervall von drei bis vier Wochen. Die Länge ist individuell und in Abhängigkeit vom Gesprächsbedarf zu wählen. Nähere Informationen bietet: DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.37.

⁸⁰ vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S.251 ff.

Neben der gemeinsamen, systematischen Entwicklung von Karrierezielen ist es vor allem Aufgabe der Mentor/innen ein kritisch-konstruktives Feedback⁸¹ zum Verhalten und Auftreten der Mentees zu geben. Hierzu ermitteln die Tandems zusammen das Selbstbild sowie das Fremdbild der Mentees.⁸² In einem Vergleich, der Stärken-Schwächen-Analyse, werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Perspektiven festgestellt. Die Mentor/innen helfen anschließend den Mentees, festgestellte Schwächen abzubauen bzw. vorhandene Stärken zu betonen. Insgesamt dient die Stärken-Schwächen-Analyse der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Aufgrund einer umfassenden Themenauswahl bietet Mentoring eine fachliche, soziale Aspekte einbeziehende, aber genauso strategische, organisatorische und logistische Probleme betreffende Förderung.

Ist es ferner ein konkretes Ziel des Mentoring-Programms, den Zugang zu Netzwerken zu erleichtern, unterstützen die Mentor/innen die Mentees beim Netzwerkaufbau, indem sie Kontakte herstellen und die Funktion eines „Türöffner[s]“⁸⁴ wahrnehmen.

Die Inhalte der Mentoring-Beziehung werden erneut in Kapitel 5 anhand eines exemplarischen Mentoring-Programms aufgegriffen.

„Wichtig für den beruflichen Erfolg ist natürlich, was man kann. Aber mindestens so wichtig ist, wen man kennt – und wer einen selbst kennt.“⁸³

⁸¹ 75,5 Prozent der Mentor/innen sahen laut DJI-Studie darin ihre Aufgabe. Siehe hierzu: DJI (Hrsg.): „Mentoring für Frauen – Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, 1999, S.66, Online im Internet, URL: www.eurodoc.net/workgroups/gender/wordstudie.pdf, übernommen am 05.05.2003 (im Folgenden zitiert als: „Evaluation“).

⁸² Das Selbstbild gibt Aufschluss darüber, wie sich die Mentees selbst sehen und ihr Verhalten einschätzen. Das Fremdbild zeigt schließlich, wie die Umwelt das Verhalten und das Auftreten der Mentees interpretiert.

⁸³ Reiche-Gutjahr, Gabriele zitiert in: van Winsen, Christa: High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching, Düsseldorf, 1999, S. 206.

⁸⁴ MentorinnenNetzwerk (Hrsg.): Tipps für Mentees und Mentorinnen zur Erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Kooperation, Online im Internet, URL: www.mentorinnennetzwerk.de/08_down-load/pdfs/tipps_ment.pdf, übernommen am 10.04.2003.

3.3.3 Die Figuren: Mentor/in und Mentee

Die Mentorin/ Der Mentor

Gunilla Arhen⁸⁵ beschreibt die Mentor/innen als Menschen, die an anderen Menschen interessiert sind und gerne junge Talente heranwachsen und sich entwickeln sehen. Hilb⁸⁶ dagegen nennt gleich vier Kernkompetenzen, welche die Mentor/innen erfüllen müssen. Neben der bedingungslosen Unterstützung des Lernprozesses der Mentees (Surrendering) ist es wichtig, dass die Mentor/innen freiwillig und nicht aufgrund politischer Prozesse ihre Rollen übernehmen. Die Mentor/innen müssen ihre Mentees akzeptieren (Accepting) und unterstützen (Gifting), um so zur Kompetenzentwicklung beizutragen. Da die Mentoring-Beziehung als gegenseitiger, offener Austausch (Extending) angelegt ist, müssen die Mentor/innen gegenüber eigener Lernprozesse offen sein.

Im Kontrast zu Hilb unterscheidet Kram die Aufgaben der Mentor/innen in die Karrierefunktionen und die psychosozialen Funktionen.⁸⁷ „Karrierefunktionen bezeichnen all diejenigen Aufgaben, die dazu beitragen, daß sich die berufliche Stellung der Mentee durch die Mentoring-Beziehung verbessert.“⁸⁸ Dies umfasst u.a. den Einsatz der Mentees bei umfangreichen Projekten, die systematische Karriereplanung sowie die Eröffnung von Zugangsmöglichkeiten zu organisationsinternen Netzwerken.

Die psychosoziale Funktion beinhaltet die Aufgabe, die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mentees weiterzuentwickeln. Dazu zählen die Stärkung des Selbstbewusstseins sowie die Unterstützung bei der Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten.

Aus den oben aufgeführten Funktionen wird ersichtlich, dass die Mentor/innen neben Lebens- und Berufserfahrung, insbesondere führungsrelevantes Know-How in die Beziehung einbringen müs-

Die Mentor/innen als „emotionale und intellektuelle Leitfiguren“.⁸⁹

⁸⁵ vgl. Arhen, Gunilla: Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung, Landsberg/ Lech, 1992.

⁸⁶ vgl. Hilb, Martin: Management by Mentoring. Ein wieder entdecktes Konzept zur Personalentwicklung, Neuwied, 1997, S. 17.

⁸⁷ vgl. Kram, Kathy E.: Mentoring at work - Developmental relationships in organizational life, University Press of America, 1985, S. 22 ff.

⁸⁸ DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.15.

⁸⁹ Paulitz, Tanja: Karriereförderung durch Mentoring. Ansatz, Problemhorizonte, Projektpraxis, in: Ariadne 41/2002, S.64 ff.

sen. Unterstützend sollten die Mentor/innen über gute Beziehungen zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern außerhalb und innerhalb der Organisation verfügen. Im Anhang findet sich zur Illustration ein Anforderungsprofil für eine Mentorin/ einen Mentor (vgl. Anhang, Abschnitt D.II).

Damit das Potential des Mentoring jedoch für beide Seiten richtig genutzt werden kann, müssen auch die Mentees einige Anforderungen erfüllen.

Die Mentees

Wesentliche Aufgabe der Mentees ist die Belebung der Mentoring-Beziehung durch Anforderung von Informationen und Erklärungen. Zugleich sollten die Mentees „eine aktive Rolle in dem Unternehmen spielen“⁹⁰ und tragen wollen.

Die Mentees müssen auch bereit zu persönlichen Veränderungen sein. Sie müssen einerseits den Mut zu Fehlern haben, andererseits auch die Entschlossenheit zeigen, über eigene Ideen, Schwächen oder Befürchtungen zu sprechen und Anregungen von außen zu bewerten und anzunehmen.

Eine aktive Mitgestaltung des Mentoring-Prozesses seitens der Mentees ist unabdingbar und äußert sich im selbstständigen, eigenverantwortlichen Erarbeiten von Problemlösungen. Hierfür ist es erforderlich, dass die Mentees die eigenen Ziele und Erwartungen an das Mentoring-Programm sowie an die Mentor/innen im Einzelnen kennen.

3.3.4 Das Rahmenprogramm

Zur Unterstützung der Teilnehmenden werden viele formelle Mentoring-Programme von einem Rahmenprogramm begleitet. In der Regel gehört hierzu eine Auftaktveranstaltung, welche die Ziele und das Konzept des Mentoring genauer erläutert und die Möglichkeit gibt, die Rollen der Beteiligten zu klären. Darüber hinaus führen viele Veranstalter eine sogenannte „Feedback-Veranstaltung“ durch. Diese findet zur Halbzeit des formellen Programms statt und soll einer ersten Evaluation des Programms dienen. Offizielles Ende fast aller Programme bildet eine Abschlussveranstaltung.⁹¹

⁹⁰ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S. 24.

⁹¹ Circa 40 - 60 Prozent der Mentoring-Beziehungen werden nach dem offiziellen Ende fortgesetzt; vgl. DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S. 63.

Je nach finanziellen und personellen Kapazitäten können Mentoring-Programme auch zusätzliche Workshops, Seminare o.ä. beinhalten. Die Inhalte dieser Module hängen von der spezifischen Zielsetzung des Programms ab. Vielfach werden Themen wie z.B. die Vorbereitung auf Führungsfunktionen, Rhetorik und Präsentationstechniken behandelt; aber auch Materien, wie Persönlichkeitsentwicklung und Organisationstheorien finden in das Rahmenprogramm Eingang.⁹²

Sehr wichtig und trotzdem häufig vergessen sind spezielle Mentorinnen/ Mentoren-Trainings. Sie füllen den Begriff Mentoring mit Leben und fördern dessen Professionalität. Die Mentor/innen erlangen bzw. üben Fähigkeiten, die für das Betreuen und Coachen sinnvoll sind, u.a. soziale und kommunikative Kompetenzen. Handelt es sich um spezielle Mentoring-Programme für Frauen empfiehlt es sich, sogenannte Gender-Seminare für die Mentor/innen durchzuführen (vgl. Abschnitt 5.2.3).

So unterstützt das Rahmenprogramm das Tandem in der Mentoring-Beziehung und erlaubt gleichzeitig, Ziele des Mentoring effektiver und transparenter zu vermitteln.

3.4 Ziele von Mentoring

Die Vielfalt von Mentoring ist vergleichbar mit der Vielzahl von Zielen, die mit Mentoring erreicht werden können. Die folgende Aufzählung erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll nur einen Einblick in die Vielfalt möglicher Zielsetzungen schaffen. Dabei ist analog zum Vorgehen in Abschnitt 2.2 eine Differenzierung zwischen den Zielen der Mentees, der Mentor/innen und der Organisation selbst vorzunehmen.

Ziele der Mentees

Ein Hauptschwerpunkt ist in der Regel die schnellere persönliche Weiterentwicklung der Mentees sowie die Entwicklung neuer Qualifikationen, die zu einem besseren Auftreten und zielorientierteren Handeln führen sollen.⁹³ Ferner findet regelmäßig auch die Weiterentwicklung der „sozialen Kompetenzen“⁹⁴ statt, wozu u.a. die

⁹² Die Rahmenprogramme unterscheiden sich teilweise erheblich von einander. Siehe hierzu: DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.57.

⁹³ vgl. Haasen, Nele: a.a.O., S.207 – 209.

⁹⁴ Ebenda, S.207.

Kommunikations- und Konfliktfähigkeit gehören. Zudem erhoffen sich die Mentees vom Programm eine fachliche Weiterentwicklung durch die Übernahme gezielter Aufgaben bzw. die Erarbeitung von Projekten, die auch ihre Sichtbarkeit in der Organisation stärken sollen.

Chancen für die Mentorin/ den Mentor

Mentor/innen stellen den Mentees Unterstützung, Zeit und Kontakte zur Verfügung. Aber auch sie können vom Mentoring profitieren. Durch Fragen und Ansichten der Mentees angeregt, reflektieren die Mentor/innen häufig ihren eigenen Werdegang⁹⁵. Sie erhalten zudem ein offenes Feedback über ihr Auftreten und Verhalten, das sie zur Selbstüberprüfung einsetzen können.

Die Mentor/innen trainieren außerdem aktiv ihre soziale Kompetenz. Sie erhalten Einblicke in das Leben einer jüngeren Nachwuchskraft und können Kontakte zu anderen Mentor/innen knüpfen, um daraus ggf. Impulse für die eigenen Aufgaben gewinnen.

Viele Mentor/innen sehen es als Chance an, ihren Mentees deren fachliche, methodische und soziale Fähigkeiten bewusst zu machen. Es kann darüber hinaus eine persönliche Beziehung entstehen, die durch einen offenen Austausch geprägt ist. Dies wirkt motivierend und führt zu einer höheren Zufriedenheit auf beiden Seiten.

Ziele der Organisation

Der Erfolg von Mentoring in der Wirtschaft und in der Wissenschaft beruht vor allem darauf, dass Mentoring-Programme eine „Win-Win-Situation“⁹⁶ schaffen.

Bei internen oder externen Mentoring-Programmen verbindet die Organisation mit Mentoring in der Regel die Hoffnung, eine effiziente Personalentwicklung zu ermöglichen, die u.a. zu einer besseren Nutzung aller Humanressourcen in der Organisation führen soll. Angesichts des steigenden Mangels an Führungskräften möchte die Organisation das notwendige Führungspersonal sichern und

⁹⁵ 74 Prozent der Mentor/innen der DJI-Studie bestätigen Mentoring als Möglichkeit, den eigenen Werdegang zu reflektieren. Siehe hierzu: DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.103.

⁹⁶ DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.13.

fördern. Darüber hinaus wird organisationsspezifisches Wissen von Mitarbeiter/innen über Generationen hinweg erhalten.

Vielfach erhoffen sich die Organisationen durch Mentoring eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Frauen und Männern sowie zwischen verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen herbeizuführen.⁹⁷ Sie streben außerdem eine stärkere Identifizierung mit der Organisation an und profitieren durch die positive Entwicklung der Mentees auch in Form einer höheren Arbeitsmotivation.

Frauenspezifische Mentoring-Programme dienen vor allem der Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen. Zudem sollen männliche Mentoren für Fragen in Bezug auf die Chancengleichheit sensibilisiert werden, indem z.B. ein Bewusstsein für die Diskriminierung weiblicher Beschäftigte geschaffen wird.⁹⁸

3.5 Mentoring und Gleichstellung

Ein Mittel, die Diskriminierung weiblicher Angestellter abzubauen, scheint mit Mentoring gegeben zu sein. So bietet Mentoring gerade im Hinblick auf Gleichstellung die Möglichkeit, „festgefahrene Strukturen aufzubrechen und neue flexiblere Wege zu gehen“¹⁰⁰, die letztendlich auch einen Einsatz der Beschäftigten entsprechend ihrer Qualifikationen nach sich ziehen.

Bei einer Umfrage¹⁰¹ unter 500 amerikanischen Top-Managerinnen gaben 85 Prozent der Befragten an, dass Mentoring die Unternehmenskultur frauenfreundlicher gestalten kann. Trotz dieser offensichtlichen Zustimmung zum Mentoring vertreten viele junge Frauen die Meinung, dass die Durchsetzung im Berufsleben allein von der Leistung abhängt.

„Für die Gesellschaft als Ganzes, für Männer und Frauen, gibt es keine bessere Entwicklungsstrategie als die, in der die Frau eine zentrale Rolle spielt.“⁹⁹

⁹⁷ van Winsen, Christa: Aktiv, a.a.O., S.5.

⁹⁸ Insgesamt 78,5 Prozent der Mentor/innen und Mentees in der DJI-Studie stimmten der Aussage zu: „Die Mentoring-Beziehung gibt männlichen Mentoren Einblick in die Arbeitssituation von Frauen“. Siehe hierzu: DJI (Hrsg): Evaluation, a.a.O., S.101.

⁹⁹ Kofi Annan, Generalsekretär der UN, zitiert in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Frauen 2000: Gleichstellung, Entwicklung und Frieden für das 21. Jh. Die wesentlichen Ergebnisse der Sondergeneralversammlung Peking + 5, Berlin, 2001, S.20.

¹⁰⁰ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S. 5.

¹⁰¹ vgl. Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja: a.a.O., S.1.

Dies widerlegt jedoch eine Studie aus den USA, die drei Merkmale mit folgender Gewichtung für Entscheidungsträger/innen und deren Karriere als ausschlaggebend identifiziert:

„Leistung zehn Prozent – Selbstdarstellung dreißig Prozent, Beziehung und Kontakte sechzig Prozent. Die Unterschätzung der Leistungsfaktoren Selbstdarstellung und Beziehungen/ Kontakte ist mit ein Grund dafür, dass Frauen in Führungspositionen [...] immer noch erheblich unterrepräsentiert sind“.¹⁰²

Dagegen haben insbesondere Männer bislang vom informellen Mentoring und inoffiziellen Netzwerken profitiert, die ihnen die notwendigen Kontakte vermittelten (z.B. in Form der amerikanischen und britischen „Old Boys Netzwerke“¹⁰³). Über ein höchst effizientes Nachrichtensystem werden Positionen intern weitergegeben. Vergleichbare Unterstützung ist Frauen¹⁰⁴ oftmals verwehrt geblieben.

Trotz juristischer Gleichstellung von Frauen und Männern, z.B. festgelegt für alle Länder der Europäischen Union im Amsterdamer Vertrag (vgl. Art. 3 Abs. 2 EGV), gilt für eben diese Länder gleichermaßen: Frauen sind in den Positionen unterrepräsentiert, „die mit hohem Einkommen und Sozialprestige ausgestattet sind“¹⁰⁵.

Die deutlich gestiegene Quantität und Qualität der weiblichen Arbeitnehmer hat nicht zu einer höheren Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen geführt.

Ein typisches Beispiel hierfür bietet die aktuelle Situation in Deutschland: Immerhin 54,4 Prozent der Schülerinnen und Schüler an Gymnasien sind weiblich. Frauen stellen inzwischen 43,5 Prozent aller Erwerbstätigen. Jedoch gaben nur 11 Prozent der abhängig beschäftigten Frauen an, „als Führungskraft oder in herausgehobener Tätigkeit“¹⁰⁶ in Industrie, im Dienstleistungsbereich oder in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt zu sein. An einer mangelnden Grundqualifikation kann der fehlende Aufstieg in die o-

¹⁰² Hug-von Lieven, Christiane: a.a.O., S.6.

¹⁰³ vgl. DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.18; vgl. Segerman-Peck, Lily M.

¹⁰⁴ Zwar kennen auch Frauen Netzwerke. Deren Aufgabe ist es jedoch regelmäßig, das Fortkommen anderer zu fördern.

¹⁰⁵ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.9.

¹⁰⁶ BMFSFJ (Hrsg.): Frauen in Deutschland – Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik, Berlin, 2002, S.20 (im Folgenden zitiert als: „Frauen in Deutschland“).

bersten Managementebenen von Frauen daher nicht festgemacht werden. Es müssen also andere Ursachen für die mangelnde Repräsentanz von Frauen in den obersten Führungsebenen vorliegen.

Zu den Gründen zählen u.a. fehlende Netzwerke und „die gläserne Decke“¹⁰⁸. Der letzte Begriff umschreibt unausgesprochene Rollenzuschreibungen, Werte, Normen und Rituale, die als unsichtbare Barrieren den Aufstieg der Frauen verhindern. Diese Barrieren sind zwar unentdeckbar, gleichzeitig sieht die Frau aber immer wieder, dass andere Mitarbeiter vorgezogen werden. Hinzu kommt, dass trotz aller gesetzlicher Bemühungen (vgl. Anhang, Abschnitt D. IV), die Frau weiterhin stärker in die Kindererziehung eingebunden ist als der Mann. Somit wird die Gesellschaft noch immer von der „kulturellen Hegemonie der kontinuierlichen männlichen Vollzeit-erwerbstätigkeit“¹⁰⁹ als kulturellem Muster geprägt.

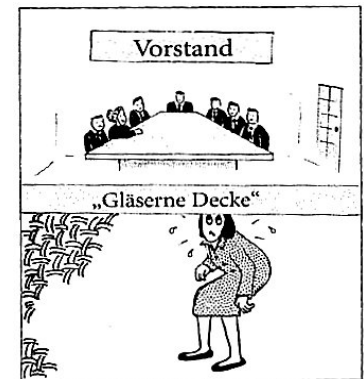


Abbildung 4 - Gläserne Decke¹⁰⁷

Mentoring kann hier ein Instrument darstellen, das wesentliche diskriminierende Faktoren ausgleicht, indem es u.a. Rollenvorbilder aufzeigt, eine systematische Karriereplanung ermöglicht und den Zugang zu Netzwerken öffnet.¹¹⁰ Mit Mentoring findet auch eine Abkehr von der bisherigen Form der Frauenförderung statt, d.h. „Weg vom defizitären Ansatz“¹¹¹: Viele Frauenfördermaßnahmen erweckten den Anschein, dass Frauen aufgrund angeblicher Defizite spezielle Trainingsangebote benötigen würden. Statt der adressierten Defizite werden nun Kompetenzen und Fähigkeiten in den Vordergrund gestellt, um so auf die Mitarbeiterinnen aufmerksam zu machen und das vorhandene Humankapital sinnvoll zu nutzen.

„Die Kompetenz von Frauen wird sichtbar gemacht.“¹¹²

Mentoring-Programme, die gerade einen Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Führungspositionen leisten wollen, erfüllen neben der organisations- und sozialpsychologischen Dimension auch einen gesellschaftspolitischen Anspruch: die Repräsentanz von Frauen in gesellschaftlich wichtigen Positionen zu erhöhen.

¹⁰⁷ Heinze, Christiane: a.a.O., S.50.

¹⁰⁸ vgl. z.B. Haasen, Nele: a.a.O., S.70; vgl. DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O, S.13.

¹⁰⁹ DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.13.

¹¹⁰ vgl. DJI (Hrsg.): Mentoring, a.a.O., S.15.

¹¹¹ Haasen, Nele: a.a.O., S.72.

¹¹² Tschirner, Nadja zitiert in: Haasen, Nele: a.a.O., S.72.

3.6 Mentoring in der Praxis

Nach den vorangestellten Erläuterungen werden auf den nächsten Seiten zwei Praxisprojekte im Bereich der Gleichstellung vorgestellt. Die Projekte stehen für viele andere und zeigen exemplarisch die große Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten des Mentoring.

3.6.1 Der Journalistinnenbund

Die Repräsentanz und Darstellung von Frauen in den Medien ist seit mehr als 25 Jahren in der Diskussion. Bereits 1975 hat die vom Deutschen Frauenrat angeregte Küchenhoff-Studie „Die Darstellung der Frau und die Behandlung von Frauenfragen im Fernsehen“ folgendes Fazit: „Männer handeln, Frauen kommen vor“¹¹³.

Zwar belegen Studien eine deutliche Besserung der Situation von Frauen in den Medien, eine tatsächliche Gleichstellung ist jedoch nach wie vor nicht erreicht. Dies zeigt sich zum einen an der Berichterstattung und an der Darstellungsweise von Frauen in den Medien, zum anderen an der Beschäftigungssituation im Kultur- und Medienbereich.

Das Frauenbild in den Medien ist nach wie vor stark von der Vermarktung des weiblichen Körpers sowie der Darstellung der Frau in stereotypen Rollen geprägt. Bereits 1982 hat der Deutsche Frauenrat mit dem Deutschen Werberat eine Vereinbarung getroffen, frauendiskriminierende Werbungen durch Sensibilisierung der Werbetreibenden einzudämmern. Dennoch appellierte der Deutsche Werberat erst im März 2001 in einer Pressemitteilung, „Abbildungen von Frauen nicht entwürdigend zu kommerziellen Zwecken in der Werbung einzusetzen“¹¹⁴.

Auch in der Politik- und Wirtschaftsberichtserstattung kommen Frauen kaum vor, wie z.B. die Untersuchung Screening-Gender zeigt. Der durchschnittliche Frauenanteil bei allen getesteten Fern-

„Es gibt kein einziges Programmgenre, in dem Frauen in höherem Maß vertreten sind als Männer.“¹¹⁵

¹¹³ vgl. Icken, Angela: Der deutsche Frauenrat - Etablierte Frauenverbandsarbeit im gesellschaftlichen Wandel, Diss., o.O., 2002.

¹¹⁴ Immerhin 38 Prozent der vom Werberat zu entscheidenden Fälle betrafen die Diskriminierung von Frauen.

¹¹⁵ vgl. EU-Kommission, YLE, NOS, NRK, SVT, ZDF; DR „Screening Gender – Wer spricht im Fernsehen? Eine vergleichende Untersuchung zur Repräsentanz von Frauen im Fernsehprogramm“, Online im Internet, URL: www.wdr.de/unternehmen/frauengruppe-talk.pdf, übernommen am 05.04.2003.

sehsendern lag hier bei nur 32 Prozent. Ein typisches Bild zeigte sich beim Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF): Zwar waren 75 Prozent der Nachrichtensprecher/innen weiblich, jedoch konnte keine einzige Korrespondentin oder Reporterin registriert werden. So kommt auch die Studie „Global Media Monitoring Project“¹¹⁶ zum Schluss: „Männer sind die Nachrichten“ (vgl. Abb. 5).

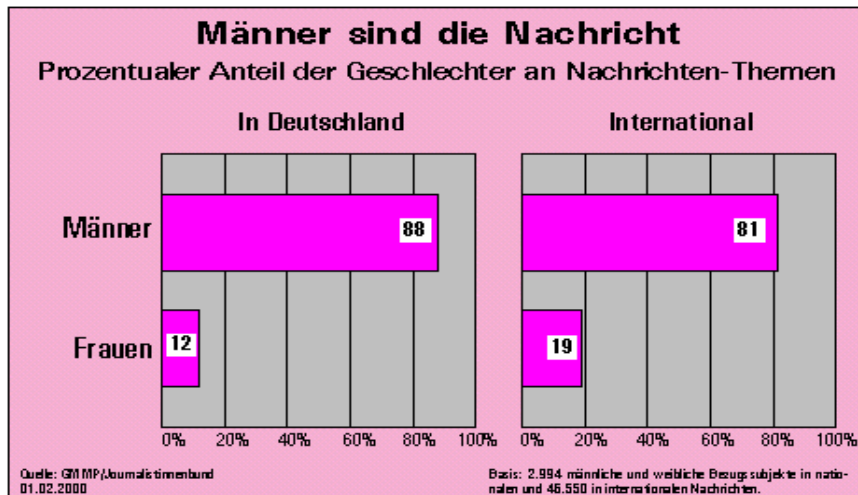


Abbildung 5 - Männer sind die Nachricht¹¹⁷

Die Ungleichbehandlung macht auch vor der Beschäftigungssituation nicht halt. Obwohl 44 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Rundfunkanstalten weiblich sind, haben nur 14 Prozent der Frauen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und 25 Prozent der Frauen in den privaten Rundfunkanstalten eine Führungsposition inne. Bei einer konstanten Entwicklung der Personalpolitik wäre eine rechnerische Gleichstellung erst in 25 Jahren zu erwarten.

Zur Bekämpfung der aufgezeigten Ungleichbehandlung startete der Journalistinnenbund 2001 ein Mentoring-Programm, um ein Ziel des Vereins, die Gleichstellung von Frauen und Männern in den Medienberufen, zu fördern. Der Verein, der 1987 als Alternative zu bestehenden Berufsverbänden wie IG Medien und dem Deutschen Journalisten Verband gegründet wurde, versteht sich als berufsbe-

¹¹⁶ Das Global Media Monitoring Project wurde in 70 Ländern im Jahr 2000 mit dem Ziel durchgeführt, das Bild der Frau in den Medien zu ermitteln.

¹¹⁷ Journalistinnenbund (JB): Wer macht die Nachrichten? JB präsentiert Ergebnisse des Global Media Monitoring Project (GMMP 2000), Online im Internet, URL: www.journalistinnen.de/archiv/gmmp/akt_meldungen_gmmp1.html, übernommen am 29.04.2003.

zogenes und generationenübergreifendes Netzwerk, in dem eine gegenseitige Beratung und Förderung von freien und auch fest angestellten Journalistinnen erfolgt. Darüber hinaus möchte der Verein als Sprachrohr für Frauen und Medien die medienpolitischen Diskussionen mitgestalten.

a) Ziele

Die Ziele des Mentoring-Projektes orientierten sich an den strategischen Zielsetzungen der Aktionsplattform der Weltfrauenkonferenz in Peking (1995). Dabei standen die Erhöhung der Mitwirkung und des Zugangs von Frauen in den Medien sowie die Förderung einer ausgewogenen und nicht stereotypen Darstellung von Frauen in den Medien im Vordergrund. Die Mentoren sollten die Mentees bei der beruflichen Zielsetzung und Weiterentwicklung unterstützen und die Entwicklung einer antidiskriminierenden, frauenfreundlichen Berichterstattung der Mentees gegen den ‚Malestream‘ der Medien fördern. Des Weiteren half das Mentoring-Projekt, die Zusammenarbeit zwischen den Journalistinnen zu verbessern und neue Kontakte zu knüpfen sowie „eine Brücke zwischen den Generationen [zu] schlagen“¹¹⁸. Insbesondere sollten junge engagierte Journalistinnen ermutigt werden, bestimmte Positionen im Verein oder Beruf zu übernehmen.

b) Ablauf

Das Interesse des Vereins an einem Mentoring-Projekt basierte auf zwei Gründen. Zum einen wollten die Mitglieder des Journalistinnenbundes eine Alternative zu bestehenden Frauenförderplänen schaffen. Zum anderen wollte der Verein verhindern, dass der Vereinsnachwuchs den Kontakt zu den älteren Mitgliedern verliert. Dazu sammelten sie Ideen für ein Mentoring-Projekt und gründeten im Sommer 2001 eine Arbeitsgemeinschaft, die das Mentoring-Projekt konzipierte, organisierte und schließlich auch durchführte.

In der Arbeitsgemeinschaft waren Vorstandsmitglieder vertreten, so dass ein direkter Informationsfluss zwischen Vorstand und Verein bestand. In einer verbandsinternen Ausschreibung wurden interessierte Frauen ermittelt und die Mentees und Mentorinnen aufgrund der eingereichten Bewerberunterlagen ausgewählt. Eine ausreichende Anzahl von Mentorinnen konnte jedoch erst über eine nachfolgende Telefonanfrage gesichert werden.

¹¹⁸ Briefkorrespondenz mit: Rita Polm, 06.03.2003.

Der Matching-Prozess erfolgte durch Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft, wobei neben der Wohnortnähe, den Interessen und Erwartungen auch entsprechende Berufsfelder eine Rolle spielten. Zusätzlich wurden Gespräche mit den potentiellen Mentees und Mentorinnen geführt, „um die Tandems noch besser matchen zu können“¹¹⁹. Elf Tandems konnten auf diese Weise gebildet werden, von denen neun das Programm bis zum Schluss durchliefen.

Das Pilotprojekt dauerte 9 Monate und beinhaltete drei durch den Journalistinnenbund organisierte Veranstaltungen. In der Auftaktveranstaltung im März 2001 fand neben der Einführung der Partnerinnen in ihre Rollen, auch die Klärung von Erwartungen und Zielen statt. Dazu führte die Projektleitung mit Hilfe von Mentoring-Expertinnen getrennte Workshops für Mentorinnen und Mentees durch, um beiden Seiten Handlungsinstrumentarien mitzugeben. Der zweite Workshop hatte u.a. das Ziel, eine Zwischenbilanz zu ziehen, um ggf. die nächsten Schritte zu modifizieren, Unsicherheiten zu klären oder sich einfach nur auszutauschen. Für auftretende Konflikte, Unsicherheiten oder organisatorische Fragen während des Projektes wurde in Abstimmung mit dem Vorstand des Journalistinnenbundes eine Clearingstelle eingerichtet. Die Clearingstelle vermittelte bei persönlichen Problemen zwischen den Tandems und hielt den Kontakt zu den Beteiligten, um eventuellen Handlungsbedarf festzustellen.

In der Abschlussveranstaltung zogen die Tandems gemeinsam mit interessierten Teilnehmer/innen ihre persönliche Bilanz des Mentoring-Projektes: „Nicht zuletzt gilt es als Motivation aller Beteiligten, dass Mentoring als nachhaltige Strategie zur eigenen beruflichen und persönlichen Bildung wahrzunehmen, die positiven Erfahrungen auch zukünftig weiterzugeben und sich weiterhin an Mentoring-Programmen zu beteiligen“¹²¹. Der Abschlussveranstaltung des Mentoring-Projektes, das den Verein ca. 7.000,00 Euro kostete und mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziert wurde, schloss sich eine Evaluation der Ergebnisse an.

„Versuchen Sie, das Programm zu genießen. Am Ende sollten Sie – und zwar jede von Ihnen – sagen können: ‚Es hat Spaß gemacht. Ich bin weitergekommen.‘“¹²⁰

¹¹⁹ Briefkorrespondenz mit: Rita Polm, 06.03.2003.

¹²⁰ Tschirner, Nadja, zitiert in: JB (Hrsg.): Rundbrief Nr. 42, August 2001, S. 4.

¹²¹ Briefkorrespondenz mit: Rita Polm, 06.03.2003.

c) Fazit

Mentorinnen wie Mentees sind begeistert, wie sich aus einer ersten Evaluation der eingebrachten Fragebögen zeigte (detaillierte Ergebnisse lagen zum Abschluss der Diplomarbeit noch nicht vor; die Verfasserin). Die Mentees sahen Mentoring vor allem in der gemeinsamen Betrachtung der Berufs- und Karriereplanung, in der Stärkung des Selbstbewusstseins durch die Erarbeitung neuer Strategien (z.B. bei Bewerbungen oder Gehaltsverhandlungen) sowie in der Förderung neuer Kompetenzen als gelungene Unterstützung. Die Mentorinnen gaben an, dass insbesondere die Weitergabe des eigenen Wissens sowie der eigenen Erfahrungen im Mittelpunkt standen. Außerdem bot Mentoring ihnen die Möglichkeit, den eigenen Werdegang wie auch die eigene Arbeit zu reflektieren sowie den Kontakt zu jungen Kolleginnen auszubauen.

„Die Rolle der Mentorin habe ich als besonders befriedigend empfunden.“¹²²

Auch der Verein selbst hat von dem Mentoring-Projekt profitiert. Durch die intensive Betreuung fühlen sich die Mitglieder des Mentoring-Projektes stärker an den Verein gebunden und das interne Netzwerk wurde durch den generationsübergreifenden Dialog gestärkt. Der Journalistinnenbund betonte darüber hinaus die positive Außenwirkung des Projektes. Zahlreiche andere Vereine oder Institutionen wollten mehr zum Projekt erfahren. Der Journalistinnenbund ist laut eigener Auskunft nach außen sichtbarer geworden.

3.6.2 Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft

Im gesamten Studienjahr 2001/2002 haben insgesamt 342.000 Studentinnen und Studenten ein Hochschulstudium aufgenommen, davon 49,2 Prozent Frauen.¹²³ Trotz der hohen Anzahl an weiblichen Studentinnen bleibt die ausgeprägte Differenzierung in der Wahl der Fächer bestehen. Der Anteil weiblicher Studenten in den „zukunftssträchtigen“ Studiengängen wie der Informatik und ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge ist nach wie vor eher gering.¹²⁴

Die Bundesregierung hat daher bereits 1999 verschiedene Aktionsprogramme (z.B. „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jh.“) ins Leben gerufen, um u.a. den Anteil

¹²² Rauch, Judith, zitiert in: JB (Hrsg.): Rundbrief Nr. 45, April 2002, S.5.

¹²³ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Frauen in Deutschland, a.a.O., S.27.

¹²⁴ Nur 20,8 Prozent der Studienanfängerinnen nahmen 2001/2002 ein Ingenieurstudium auf. Siehe hierzu: BMFSFJ (Hrsg.): Frauen in Deutschland, a.a.O., S.27.

von Frauen in naturwissenschaftlichen Studiengängen zu steigern. Langfristig sollen die Programme helfen, die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungspositionen des gleichen Bereichs abzubauen. Ein mögliches Konzept zur Steigerung des Interesses von Frauen an naturwissenschaftlichen Studiengängen sehen viele Universitäten, wie z.B. die Universität Hannover¹²⁵, in Mentoring, die 2001 erstmals das Programm „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“ für Nachwuchswissenschaftlerinnen durchgeführt hat.

Die dem Programm zugrundeliegende Idee war es, qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen von erfahrenen Führungskräften der Hochschule und der Wirtschaft begleiten zu lassen. Dabei sollten Fragen der Karriereplanung und Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen. Neben der individuellen Beratung sorgte ein festes Rahmenprogramm für die inhaltlich-fachliche Weiterbildung mit Lernmodulen wie Projektmanagement, Moderation und Self-Marketing.

a) Ziele

Das Mentoring-Projekt der Universität Hannover verfolgte im Wesentlichen drei Zielrichtungen, wobei allerdings die Nachwuchsförderung im Mittelpunkt stand. Den Nachwuchswissenschaftlerinnen sollte durch die individuelle Beratung „ein umfassender Überblick über die eigenen beruflichen Möglichkeiten und Karrierechancen in Wissenschaft und Wirtschaft“¹²⁶ gegeben werden. Diverse Seminare dienten der Erlangung verschiedenster Kompetenzen, u.a. fand eine Vermittlung von fächerübergreifenden Methoden (z.B. Verhandlungs- und Präsentationstechniken) statt. Gleichzeitig sollte der Übergang in zukünftige Arbeitsfelder gefördert werden. Hierfür bildete die Entwicklung eines funktionierenden Netzwerkes zur individuellen Unterstützung in der Bewerbungsphase sowie zu einem interdisziplinärem Austausch einen weiteren Schwerpunkt.

¹²⁵ Weiterführende Informationen können der Homepage des Mentoring-Programms der Universität Hannover entnommen werden.
(www.uni-hannover.de/frauenbuero/mentoring/index.html).

¹²⁶ vgl. Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft – Abschlussbericht, 2002, S. 10, Online im Internet, URL: www.uni-hannover.de/frauenbuero/mentoring/archiv/internet.pdf, übernommen am 16.01.2003.

b) Ablauf

Das Mentoring-Programm wurde im Wesentlichen durch das Frauenbüro der Universität Hannover in Zusammenarbeit mit der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung in Form eines Projektes realisiert. Weiterhin beteiligten sich unterschiedlichste Bereiche der Universität an dem Projekt, das auch von außerhalb durch regen Zuspruch unterstützt wurde.

Die Zielgruppe - Studentinnen, Doktorandinnen und Habilitandinnen naturwissenschaftlich-technischer Studiengänge - wurde im Herbst 2000 über das anstehende Mentoring-Programm im Rahmen verschiedener Informationsveranstaltungen informiert. Interessierte Studentinnen bewarben sich nach der Ausschreibung der Plätze anhand eines standardisierten Fragebogens. Insgesamt war die Teilnehmerzahl auf 16 Studentinnen und 14 Doktorandinnen bzw. Habilitandinnen beschränkt. Die Auswahl der Mentees erfolgte unter Berücksichtigung verschiedener Anforderungen (vgl. Anhang, Abschnitt D.I).

Im Vorfeld des Mentoring-Programms wurde bei potentiellen Mentorinnen und Mentoren, die sämtlich leitende Funktionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung wahrnehmen sollten, eine mögliche Beteiligung an dem Programm erfragt. Die Mentees gaben bei ihren Bewerbungen an, aus welcher Branche die Mentorin/der Mentor kommen und ob es sich um eine Frau oder ein Mann handeln sollte. In einem gemeinsamen Gespräch, das vor dem eigentlichen Start des Mentoring-Programms stattfand, wurden die möglichen Tandems einander vorgestellt, bevor im Anschluss die endgültige Festlegung der Tandems erfolgte.

Im Februar 2001 startete der eigentliche Projektprozess. Neben der Mentoring-Beziehung fand ein umfangreiches Rahmenprogramm statt, das u.a. eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung sowie verschiedene Workshops beinhaltete. An der Auftaktveranstaltung, dem Zwischenbilanzworkshop sowie an der Open Space Konferenz¹²⁷, die den Abschluss des Mentoring-Programms bildete, nahmen alle Beteiligten des Programms teil. Während bei der Auftaktveranstaltung noch die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen über die Arbeit in den Tandems im Vordergrund standen, wurden bereits im Zwischenbilanzworkshop neben beruflichen Strate-

¹²⁷ Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

glen klare Erwartungen an die zweite Hälfte des Mentoring-Programms ausgetauscht. Die Abschlussveranstaltung diente vor allem der Bilanzierung des Projekts.

Die Schwerpunkte in den Seminaren lagen u.a. in der „intensiven Stärkung des eigenen Kompetenzbewusstseins“¹²⁸, z.B. der Entwicklung eigener Durchsetzungsstrategien sowie in der Vermittlung arbeitswissenschaftlicher Methoden- und Lernkompetenz. Ferner sollten die Seminare helfen, den Mentees durch die Erweiterung kommunikativer Kompetenzen Sicherheit im Auftreten zu verschaffen. Auch die Mentor/innen konnten sich in Veranstaltungen zu den Themenbereichen Beratungskompetenz und Konfliktmanagement weiterentwickeln und schulen. Begleitend wurden Coaching-Seminaren angeboten, in denen sich Mentor/innen sowie Mentees über den Mentoring-Prozess austauschen konnten.

Die eigentliche Arbeit in den Tandems erfolgte nach individueller Absprache. In der Regel trafen sich Mentor/in und Mentee einmal im Monat. Einige der Mentees bereiteten gemeinsam mit ihren Mentor/innen ein Projekt vor, welches im Rahmen der Abschlussveranstaltung dem Publikum präsentiert wurde. Die Mentoring-Beziehung richtete sich ganz an den individuellen Bedürfnissen der Mentees aus: „In den persönlichen Coaching-Gesprächen fungiert der Mentor oder die Mentorin als Spiegel, welcher der Mentee ihre Fähigkeiten aufzeigt“¹²⁹.

Das Programm wurde neben den Projektinitiatorinnen von einem Beirat unterstützt, der sich aus Repräsentanten von Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung zusammensetzte. Das Modellprojekt, das insgesamt ein Jahr dauerte, führte zu Kosten in Höhe von 220.000,- DM. Dieser Betrag wurde von der Universität Hannover und dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur getragen.

c) Fazit

Obwohl bereits festgehalten werden kann, dass das Mentoring-Programm der Universität Hannover sehr erfolgreich gewesen ist, muss dennoch betont werden, dass sich ein statistisch nachweisbarer Erfolg erst in naher Zukunft zeigen wird.

¹²⁸ Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.14.

¹²⁹ Christiane Kurmeyer zitiert in: Sproß, Katja: Ernte des Ruhms in DUZ – Das unabhängige Hochschulmagazin, 25.Januar 2002.

19 der 23 befragten Mentees sowie 13 der 16 befragten Mentor/innen maßen den persönlichen Gesprächen im Tandems die wichtigste Bedeutung zu.¹³⁰ Die Beratung in den Tandems kann demzufolge als wichtigstes Element des Mentoring-Programms angesehen werden. Die Doktorandinnen und Habilitandinnen sahen in der „Türöffnerfunktion der Mentor/innen ein wichtiges Element des Mentoring“¹³¹. Als ebenso bedeutsam wurde die Möglichkeit des Einblicks in die berufliche Situation der Mentor/innen und in deren Netzwerke angesehen. 96 Prozent der Mentees waren der Ansicht, dass die Seminare sie im laufenden Programm unterstützten.¹³²

Von besonderem Interesse für die Mentor/innen war die Möglichkeit der Selbstreflexion durch die Fragen der Mentees und der Aufbau eines Mentor/innen-Netzwerk.

Im Rückblick wurden die Ziele überwiegend erreicht bzw. die Erwartungen z.B. in Bezug auf die persönliche Weiterentwicklung sogar übertroffen. Diese Tendenz äußerte sich noch stärker bei den Mentor/innen. Der erwartete Nutzen, z.B. durch die Weitergabe von Erfahrungen oder Gewinnung von Anregungen für den Arbeitsalltag, lag höher als vermutet.

Alle befragten Mentees und 94 Prozent der befragten Mentor/innen würden ihren Kommilitoninnen und Kolleg/innen die Teilnahme an einem Mentoring-Programm empfehlen.¹³³ Diese eindeutig positive Resonanz sowohl auf Seiten der Mentees, der Mentor/innen als auch der hochschulinternen und breiteren Öffentlichkeit zeigen den Erfolg des Programms „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“.

Auch die beteiligten Unternehmen sehen Mentoring als geeignetes Mittel, Nachwuchskräfte direkt anzusprechen. „Der doppelte Weg des Mentoring“¹³⁴, die individuelle Beratung und die aktive Netzwerkarbeit, das ist bereits jetzt abzusehen, verbessert langfristig die Chancen für Frauen auf eine Karriere sowie auf Anerkennung der persönlichen Leistungen.

¹³⁰ Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.32.

¹³¹ Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.31.

¹³² Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.35.

¹³³ Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.39.

¹³⁴ Ebenda, S. 41.

4 Mentoring in der Bundesverwaltung

Nach der Vorstellung der Bedeutung von Personalentwicklung in Kapitel 2 sowie des allgemeinen Konzepts von Mentoring in Kapitel 3 wird nun Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der Bundesverwaltung dargestellt. Aufbauend auf den Interviews werden zwei Anwendungsmöglichkeiten des Mentoring gezeigt: Mentoring für Neueinsteiger/innen und Mentoring für den (weiblichen) Führungsnachwuchs. Der Schwerpunkt wird hierbei auf letztere Variante gesetzt, für den im anschließenden Kapitel ein Programmbeispiel entworfen wird.

4.1 Auswertung der Interviews

Mentoring-Projekte haben in der Bundesverwaltung bislang keine Anwendung gefunden. Daher wurden neun Expertinnen und Experten des BMFSFJ, des BVA sowie des MASGF befragt, inwiefern sie sich Mentoring-Projekte in ihren Behörden vorstellen könnten.

Die Auswahl der Befragten bezog sich auf Personen, die entweder konkret von einer Einführung eines Mentoring-Programms betroffen wären oder selber als Mentor/in in Frage kämen. Interviewt wurden deshalb:

- die Unterabteilungsleiterin der Abteilung 4 „Gleichstellung“ im BMFSFJ, Frau Dr. Marion Thielenhaus sowie Frau Annette Niewöhner (Referatsleiterin im BMFSFJ),
- die Referentin des Personalreferats im BMFSFJ Frau Hildegund Ernst,
- die Vorsitzenden der Personalräte des BMFSFJ, Herr Achim Schmidt und Herr Bernhard Schmidt,
- der Vizepräsident des BVA, Herr Giso Schütz,
- der Abteilungspräsident der Abteilung 2 „Zuwendungen; Sport- und Kulturförderung; Informationsstelle für Auswanderer und Auslandstätige“ im BVA, Herr Thomas Bönners,
- die Vorsitzende des Personalrats im BVA, Frau Doris Tabbert,
- die Staatssekretärin Frau Margret Schlüter im MASGF.

Eine ausführliche Liste der Gesprächspartner (vgl. Quellenverzeichnis) sowie eine allgemeine Darstellung zu den Interviews, die auch nähere Informationen zu der Auswahl der Befragten enthält,

ist dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang, Abschnitt A.I). Ziel des nachfolgenden Abschnittes ist die Wiedergabe der wichtigsten Interviewergebnisse.

Immerhin sechs der neun Befragten kannten den Begriff Mentoring im Zusammenhang mit Personalentwicklung. Der hohe Erkennungswert erklärt sich durch ein Patenmodell, das in 2003 im BMFSFJ eingeführt werden soll. Der Rest der Befragten konnte sich den Begriff herleiten bzw. kannte den Begriff Mentor aus der Odyssee von Homer (vgl. Abschnitt 3.1).

Aufgrund der Grundlageninformationen, die der Einladung zum Interview beilagen (vgl. Anhang, Abschnitt A.II), konnten sich alle neun Befragten ein Mentoring-Programm in der öffentlichen Verwaltung grundsätzlich vorstellen¹³⁵, wobei sehr unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten von Mentoring genannt wurden. Sechs der Befragten sehen Mentoring als Möglichkeit der „personenbezogenen Einarbeitung“¹³⁶ für alle Laufbahnen. Drei der Befragten dagegen lehnten Mentoring als Einführungsmodell ab, da in ihren Augen Mentoring „kein [geeignetes] Einführungskonzept“¹³⁷ darstellt. Sie sehen die Chancen von Mentoring eher „als gezieltes Förderkonzept für Menschen, die sich bereits bewährt haben, damit ihre Leistungen sichtbar werden“¹³⁸. Ein Befragter sieht darüber hinaus in Mentoring ein Mittel der zukunftsgerichteten (i.S.v. vorbereitender) Personalplanung. Danach könne Mentoring in der Verwaltung nur der Ausnahmefall sein und nur zur langfristigen Vorbereitung der Übernahme von höherwertigen Funktionen durch Spitzenmitarbeiter/innen dienen.¹³⁹

Jedoch erkennen insgesamt alle die Chancen von Mentoring für den Führungsnachwuchs, d.h. zur Vorbereitung der Referenten und Referentinnen auf Führungspositionen sowie ggf. zur Förderung

¹³⁵ Frau Schlüter hatte im Land Brandenburg bereits die Mentoring-Initiative „Gemeinsam erfolgreicher“ für Frauen in der Verwaltung durchgeführt. Vgl. hierzu auch die Idee des Landes Brandenburg zur Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen auf die Form des Mentoring zurückzugreifen: Landesregierung Brandenburg (Hrsg.): Aufgaben eines modernen Personalmanagements, 2003, Online im Internet, URL: www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=65620&_siteid=13, übernommen am 14.04.2003.

¹³⁶ Gespräch mit: Annette Niewöhner, 22.01.2003.

¹³⁷ Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹³⁸ Ebenda.

¹³⁹ vgl. Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

führungsfähiger Sachbearbeiter/innen, an. Ziel dieses Mentoring bestünde in der Unterstützung des Nachwuchses, vor allem in Fragen der Personalführung und Sachkompetenz. Aufgabe der Mentorin/ des Mentors wäre in diesem Zusammenhang, unregelmäßige Verhaltensweisen und Abläufe zu erläutern.

Die Ansichten bezüglich der Einschränkung des Mentoring auf Frauen waren sehr differenziert. Lediglich vier Befragte, davon drei Frauen und ein Mann, sehen Mentoring auch dann als sinnvoll an, wenn es ausschließlich für Frauen angeboten wird. Fünf der Befragten stehen einem Mentoring-Programm ausschließlich für Frauen sehr ablehnend gegenüber. Dies wird sehr unterschiedlich begründet.

Mehrfach wurde als Argument angeführt, Mentoring für Frauen würde den Eindruck verstärken, die Frauen hätten lediglich aufgrund ihres Geschlechts, nicht aber aufgrund ihrer Leistungen Führungspositionen erlangen können. Einige Stimmen standen der speziellen Frauenförderung sehr kritisch gegenüber, da es überhaupt keinen Bedarf gäbe, Frauen gezielt zu fördern. Zugleich würde ein spezielles Mentoring-Programm für Frauen zu einer ungerechten Ausgrenzung männlicher Beschäftigter führen. Als weiteres Argument wurde genannt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ohnehin nicht möglich sei und auch durch Frauenfördermaßnahmen nicht erreicht werden könne.

Die Befürworter sehen in Mentoring die Möglichkeit der gezielten Frauenförderung „im Sinne der Beseitigung bestehender Benachteiligungen“¹⁴⁰. Wenn es ferner allgemeine Überlegungen gäbe, Mentoring nur für eine Gruppe der Beschäftigten zu machen, dann sei es durchaus legitim, die Frauen als Teilgruppe der Beschäftigten mit Mentoring anzusprechen. Mentoring sei außerdem insofern keine Bevorzugung von Frauen, da es nur gleiche Möglichkeiten wie für Männer schaffen würde¹⁴¹ (Stichwort: informelles Mentoring, Old Boy Netzwerke, vgl. Abschnitt 3.6). Zudem hätten andere Instrumente der Verwaltung, wie z.B. die Gleichstellungspläne oder Förderrichtlinien, nicht zu einer tatsächlichen Gleichstellung geführt¹⁴², andere Strategien seien daher durchaus angebracht.

¹⁴⁰ Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁴¹ vgl. Gespräch mit: Magret Schlüter, 02.05.2003.

¹⁴² vgl. Gespräch mit: Magret Schlüter, 02.05.2003.

Übereinstimmend wurde dagegen von allen Interviewpartnern geäußert, dass ein Mentoring-Projekt in die Personalabteilung bzw. ins Personalreferat eingegliedert werden müsste, da Mentoring als ein Aspekt der Personalentwicklung¹⁴³ in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung der jeweiligen Behörde fallen würde.

Einigkeit herrschte auch darüber, dass Mentor/innen Menschen sein müssen, die den „Wunsch und den Willen“¹⁴⁴ haben, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben und auch bereit sind, Zeit zu investieren. Kriterien wie die „Lust am Menschen, Lust, neue Leute kennen zu lernen“¹⁴⁵, „eine irgendwie gestandene Persönlichkeit“¹⁴⁶ oder „Erfahrung in der Verwaltung“¹⁴⁷ wurden hier genannt. Darüber hinaus wurden notwendige formale Kriterien aufgeführt, u.a. längere Zugehörigkeit zur jeweiligen Behörde sowie die Kenntnis verschiedener Fachbereiche.

Strittig schien dagegen die Frage, aus welcher Hierarchieebene die Mentorin/ der Mentor kommen soll. Diejenigen, die Mentoring als Einführungskonzept betrachteten, sehen die Mentorin/ den Mentor aus einer vergleichbaren Hierarchieebene wie die Mentees kommend, d.h. möglichst eine Mentorin/ ein Mentor mit dem „selben Werdegang“¹⁴⁸. Dagegen sind drei der Befragten der Ansicht, dass die Mentor/innen aus einer höheren Hierarchieebene als die Mentees kommen müssen, weil dadurch den Mentor/innen ermöglicht wird, auch Einfluss auf die Inhalte des Mentoring¹⁴⁹ nehmen zu können.

Auch die Frage nach der Art des Auswahlverfahrens der Mentor/innen wurde sehr unterschiedlich beantwortet. Ein Befragter war der Ansicht, dass jedem interessierten Beschäftigten die Möglichkeit gegeben werden sollte, die Mentorin/ Mentoren-Rolle zu übernehmen.¹⁵⁰ Die Mehrzahl der Stimmen sahen jedoch die Notwendigkeit einer kritischen Auswahl von Mentor/innen, da nicht jede Führungskraft zur Übernahme einer solchen Rolle geeignet

¹⁴³ vgl. Gespräch mit: Hildegund Ernst, 25.03.2003.

¹⁴⁴ Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁴⁵ Gespräch mit: Achim Schmidt, 26.03.2003.

¹⁴⁶ Gespräch mit: Doris Tabbert, 31.03.2003.

¹⁴⁷ Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁴⁸ Gespräch mit: Hildegund Ernst, 25.03.2003.

¹⁴⁹ vgl. Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁵⁰ vgl. Gespräch mit: Bernhard Schmidt, 04.04.2003.

wäre. Eine Variante sei dabei, das Mentoring-Projekt im Intranet vorzustellen und die Beschäftigten unter Nennung bestimmter Kriterien zur Übernahme von Mentoren/ Mentorinnen-Rollen aufzufordern¹⁵¹. Ein Befragter macht den Auswahlprozess zusätzlich von dem Ziel des Mentoring abhängig.

Auf die Frage: „Wenn Mentoring in ihrer Behörde eingeführt werden würde, würden sie sich als Mentor/in zur Verfügung stellen?“, äußerten sieben der neun Befragten ihr Einverständnis. Lediglich zwei Interviewte sahen aufgrund ihrer Funktionen keine (bzw. nur eine eingeschränkte) Möglichkeit der Übernahme einer Mentorin/ Mentoren-Rolle. Zwei der Befragten wandten ferner ein, dass sie nur dann als Mentor/in zur Verfügung stehen würden, wenn Mentoring „ein Bestandteil der Personalentwicklungsstrategie des Hauses“¹⁵² wäre und somit „Hand und Fuß“¹⁵³ hätte. In diesen Zusammenhang sah eine Interviewpartnerin auch die Notwendigkeit, dass sich die Teilnahme von Mentoring als „Qualifikationsmerkmal für [spätere] Bewerbungen der Mentees niederschlagen“¹⁵⁴ müsste. Eine Möglichkeit sei hier die Berücksichtigung von Mentoring in der dienstlichen Beurteilung, z.B. in Form sogenannter ‚soft skills‘. Dies müsse jedoch im gleichen Maße für die Mentor/innen gelten.¹⁵⁵

Die überwiegende Zahl der Befragten erwarten im Vorfeld des eigentlichen Mentoring-Prozesses eine Art Workshop zum Thema Mentoring, Mentor/in, Rolle und Verantwortung der Mentorin/ des Mentors. Dieser Workshop sollte auch die Mentor/innen in ihrer Rolle unterstützen, indem verschiedene Vermittlungstechniken oder Coachingelemente erlernt werden können. Gleichzeitig wären der zeitliche Aufwand¹⁵⁶ und mögliche Abläufe eines Mentoring-Programms im Vorlauf des eigentlichen Programms zu klären.

Auffallend waren die recht unterschiedlichen Erwartungen, welche die Befragten an die Mentorin/ Mentoren-Rolle stellen. Ein Befrag-

¹⁵¹ vgl. Gespräch mit: Doris Tabbert, 31.03.2003; vgl. Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003.

¹⁵² Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁵³ Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁵⁴ Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁵⁵ vgl. Gespräch mit: Bernhard Schmidt, 04.04.2003.

¹⁵⁶ vgl. Gespräch mit: Achim Schmidt, 26.03.2003 – Herr Schmidt sprach sich z.B. für eine Freistellung der Mentor/innen in einem Umfang von 5 – 10 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit aus.

ter gab an, seine Zufriedenheit sei dann gegeben, wenn es ihm gelänge, den Betroffenen tatsächlich „fit“¹⁵⁷ für andere Funktionen zu machen. Mehrere Befragte erhoffen sich einerseits eine Art „eigene Weiterbildung“¹⁵⁸ sowie die Reflexion der eigenen Karriere. Andererseits sehen sie Mentoring aber ebenso als Gelegenheit, eigene Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen und ggf. Veränderungen vorzunehmen. Ferner könne man so einen konkreteren Einblick in andere Organisationseinheiten, in die Personalgewinnung und in die Personalentwicklung erhalten.¹⁵⁹

Die Vielfalt der Antworten setzte sich auch bei der Frage nach möglichen Grenzen des Mentoring fort. Zum einen sei Mentoring kein Ersatz für „gezielte Schulungen oder Lehrgänge“¹⁶⁰, zum anderen könne es Kapazitätsprobleme geben, wenn Mentoring flächendeckend eingeführt würde.¹⁶¹ Eine Befragte führte weiterhin aus, dass man Gefahr laufe, Mentoring als Bevorzugung Einzelner und nicht als einen nützlichen Prozess für die ganze Behörde zu sehen. Möglich sei auch, dass Mentoring als neues Konzept generell ein Akzeptanzproblem hervorruft (i.S.v. „das bringt doch nichts“)¹⁶². Hier setzte ein weiterer Befragter an, der eine potentielle Gerechtigkeitslücke durch Mentoring gegeben sieht, da es eigentlich Aufgabe des Vorgesetzten sei, jeden zu fördern¹⁶³. Daher sei eine Einschränkung von Mentoring auf bestimmte Ausnahmefälle notwendig.

Außerdem könnten sich Grenzen vor allem in der Stellenbewirtschaftung und in den engen formalen Voraussetzungen liegen, die eine Beförderung determinieren¹⁶⁴, ergeben. Somit könnte Mentoring nur eine „mittelbare Förderung der Karriere“¹⁶⁵ ermöglichen. Gleichzeitig könne Mentoring keine Leistungsbereitschaft und Qualifikation ersetzen, die müssten die Mentees ohnehin mitbringen.

¹⁵⁷ Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁵⁸ Gespräch mit: Hildegund Ernst, 25.03.2003.

¹⁵⁹ vgl. Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁶⁰ Gespräch mit: Bernhard Schmidt, 04.04.2003.

¹⁶¹ vgl. Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁶² Gespräch mit: Hildegund Ernst, 25.03.2003.

¹⁶³ vgl. Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁶⁴ vgl. Gespräch mit: Marion Thielenhaus, 25.03.2003.

¹⁶⁵ Gespräch mit: Hildegund Ernst, 25.03.2003.

Auch bei der letzten Frage „Welchen Beitrag kann Mentoring zur Verwirklichung von Gender Mainstreaming leisten?“ fielen die Antworten recht unterschiedlich aus. Einzelne Befragte sehen eine Gefahr in der Verbindung von Mentoring und Gender Mainstreaming („[...] macht man für beide Konzepte mehr kaputt, als man positiv erreichen würde“¹⁶⁶). Einige Stimmen sehen den Beitrag in Form der Sensibilisierung aller Teilnehmenden, d.h. Mentoring kann hier sehr stark auf der Bewusstseinsstufe¹⁶⁷ der Mentor/innen und Mentees arbeiten. Zusätzlich könnte Mentoring ein „Vorläuferinstrument des Gender Mainstreaming sein“¹⁶⁸.

Trotz der genannten Schwierigkeiten und Grenzen wurde Mentoring insgesamt sehr positiv gesehen und eine Anwendung in der Bundesverwaltung, wie auch immer, eindeutig für möglich und sinnvoll gehalten.

4.2 Gründe für Mentoring in der Bundesverwaltung

Die öffentliche Verwaltung befindet sich in einem Reformprozess; Umfang und vor allem Komplexität der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung werden mit hoher Wahrscheinlichkeit immer mehr zunehmen.¹⁶⁹ Zusätzlich werden Forderungen der Gesellschaft „nach teilweise neuen, jedenfalls aber besseren öffentlichen Dienstleistungen bei geringerer Steuerbelastung“¹⁷⁰ immer lauter. Dies erfordert vor allem vom Personal eine hohe Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Es setzt sich somit auch im öffentlichen Dienst immer mehr die Erkenntnis durch, dass „man ohne Personalentwicklung nicht weiterkommt“¹⁷¹.

Gleichzeitig soll Personalentwicklung so effektiv wie möglich sein. Mentoring kann hier in mehrfacher Hinsicht ideales Instrument der Personalentwicklung für die Verwaltung sein: Die Kosten sind im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen eher gering. Aufwendungen entstehen insbesondere bei der Entwicklung des Mentoring-Konzeptes, im Anschluss lebt das Programm jedoch vom Engagement der Mentor/innen und Mentees. Parallel kann

¹⁶⁶ Gespräch mit: Bernhard Schmidt, 04.04.2003.

¹⁶⁷ vgl. Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003.

¹⁶⁸ Gespräch mit: Annette Niewöhner, 22.01.2003.

¹⁶⁹ vgl. Hessel, Philipp: Personalmanagement- Arbeitsunterlage (Skript), Brühl, 2001, S. 9 – 11.

¹⁷⁰ BMI (Hrsg.): Bilanz 2002, a.a.O., S.15.

¹⁷¹ Gespräch mit: Bernhard Schmidt, 04.04.2003.

Mentoring eine Win-Win-Situation herstellen, die als Grundlage einer erfolgreichen Implementierungen gilt.¹⁷² Von Mentoring können viele „organisationsinterne Interessengruppen“¹⁷³ profitieren: Die Arbeitnehmer/innen erhalten eine individualisierte und maßgeschneiderte Förderung, die zu einer höheren Motivation und Identifikation mit der Verwaltung führt. Zudem bekommen sie fachliche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen vermittelt. Die Mentor/innen erleben die Möglichkeit der eigenen Fortbildung und der Selbstreflexion. Der Dienstherr/ Arbeitgeber profitiert durch einen vertikal wie horizontal flexibleren Personaleinsatz. Der öffentliche Dienst wird darüber hinaus als Arbeitgeber durch ein modernes Personalentwicklungskonzept wieder interessant.¹⁷⁴ Mentoring kann somit „für die gesamte Atmosphäre etwas erreichen“¹⁷⁵.

Ferner kann Mentoring einen Anstoß zur positiven Veränderung der Verwaltungskultur leisten, indem z.B. Kommunikationsstrukturen verbessert werden und eine neue Führungskultur (z.B. in Form eines kooperativen Führungsstil¹⁷⁶) als Voraussetzung für das New Public Management angestoßen wird.

Allerdings sind Mentoring-Programme in der Verwaltung nicht so leicht umsetzbar wie in der privaten Wirtschaft. Alle Personalentwicklungsmaßnahmen - und damit auch Mentoring - unterliegen den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen des öffentlichen Dienstes, z.B. dem Bundesbeamtenengesetz oder auch dem Bundesangestelltentarifvertrag. Diese lassen kaum Verhandlungsspielräume für individuelle Wünsche, das Gehalt oder andere Vergünstigungen betreffend, zu. Es ergeben sich zum einen also Grenzen für die Zielformulierungen eines Mentoring-Programms in der öffentlichen Verwaltung, z.B. durch die Stellenbewirtschaftung (vgl. z.B.

¹⁷² Rudolph, Hedwig/ Grüning, Marlies: „Es darf keine Verlierer geben“, zitiert in: Jüngling, Christine: Strategie der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Grundlagen – Problemanalysen – Lösungen, 2001, Wiesbaden, S.53.

¹⁷³ DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S.121.

¹⁷⁴ Gespräch mit: Doris Tabbert, 31.03.2003: „was wir ja auch brauchen, dass die Leute bleiben und nicht weggehen wollen.“;
vgl. hierzu auch: Thom, Norbert: Personalentwicklung: in Gaugler, Eduard / Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, 1992, S. 1682.

¹⁷⁵ Gespräch mit: Doris Tabbert, 31.03.2003.

¹⁷⁶ Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

§ 49 Bundeshaushaltsordnung, wonach ein Amt nur mit der Einweisung in eine besetzbare Planstelle verliehen werden darf). Zum anderen ergeben sich Einschränkungen aus formalen Voraussetzungen, die Kandidaten bei entsprechenden Höhergruppierungen oder Beförderungen erfüllen müssen (z.B. legt das Laufbahnprinzip fest, dass bestimmte Ämter in bestimmten Reihenfolgen zu durchlaufen sind, vgl. u.a. §§ 11, 12 Bundesbeamtenengesetz). Somit sollten Zielformulierungen die Karriere betreffend nur dann in ein Mentoring-Programm eingebracht werden, wenn tatsächlich Möglichkeiten zur vertikalen Förderung Einzelner gegeben sind.

Mentoring-Programme können jedoch nicht nur zur Karriereförderung eingesetzt werden, wie Beispiele¹⁷⁷ aus ehrenamtlichen Bereichen zeigen. Auch zur Einarbeitung von Neueinsteiger/innen ist Mentoring geeignet und stellt, neben der Förderung des (weiblichen) Führungsnachwuchses, ein zweites potentiell Anwendungsbereich in der öffentlichen Verwaltung dar.

4.3 Mentoring für Neueinsteiger/innen

Jedes Jahr im April, August und Oktober beenden die Anwärter/innen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Dienstes in der allgemeinen und inneren Verwaltung des Bundes¹⁷⁸ ihre Ausbildung. Zu den Neueinsteiger/innen kommen Beschäftigte hinzu, die aus längerfristigen Beurlaubungen zurückkehren. Damit starten in den verschiedenen Bundesbehörden unzählige Neueinsteiger/innen, die den eigentlichen Arbeitsablauf und die vielen offiziellen und inoffiziellen Spielregeln nicht (mehr) kennen. Je nach Behörde findet dann eine mehr oder weniger umfangreiche Einarbeitung in den Arbeitsablauf statt. Fragen, die über den Arbeitsplatz hinaus gehen, z.B. über die Behörde, die Organisation oder wichtige Ansprechpartner/innen bleiben in der Regel unbeantwortet und führen so zu Missstimmungen. Häufig wird dabei übersehen, dass gerade am Anfang die Entscheidung fällt, ob ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin sich mit den Aufgaben identifizieren kann oder nicht.

„An des anderen Vorteil denken,
wird zum eigenen werden.“
(Chinesisches Sprichwort)

¹⁷⁷ Zum Beispiel führt der Katholische Deutsche Frauenbund 2003 ein Mentoring-Programm durch, um ehrenamtlich tätige Frauen zu motivieren und ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit zu verdeutlichen. Darüber hinaus soll der Zusammenhalt zwischen älteren und jüngeren Mitgliedern verstärkt werden.

¹⁷⁸ Das Bundesverwaltungsamt (BVA) ist zentrale Ausbildungsbehörde des Bundes für die o.g. Laufbahnen. Siehe hierzu: BVA: Ausbildung, Online im Internet, URL: <http://www.bundesverwaltungsamt.de>.

Mit Mentoring lässt sich hier eine auf die Bedürfnisse des Einzelnen abgestimmte Betreuung ermöglichen, die nicht nur eine Demotivation sowie eine „innere Kündigung“¹⁷⁹ der Neueinsteiger/innen verhindern kann.

Neben einem übergreifenden Einführungsprogramm unterstützt ein Mentoring-Programm die Neueinsteiger/innen in ihrer Anfangszeit, ergänzt ihre Einarbeitungsphase und erleichtert ihre Integration in die Behörde. Gleichzeitig findet eine Vermittlung der Verwaltungskultur mit ihren (in-)offiziellen Regeln statt. Darauf aufbauend sollen die Neueinsteiger/innen eine starke Bindung zu der Behörde entwickeln sowie sich mit den Zielen der Behörde identifizieren können (Stichwort: Corporate Identity). Aus Sicht der Verwaltung stellen insbesondere die durch Mentoring verkürzte Einarbeitungszeit, die Erhöhung der Flexibilität, Mobilität und Effizienz der Neueinsteiger/innen für alle Organisationseinheiten Ziele eines Mentoring-Programms für Neueinsteiger/innen dar.

Im Gegensatz zum klassischen Mentoring-Ansatz, wie er in Kapitel 3 geschildert wurde, zeigt sich bei dieser Form des Mentoring nicht die Notwendigkeit einer hohen Hierarchieebene der Mentor/innen. Hier ist es sicherlich ausreichend, wenn die Mentorin/ der Mentor aus der gleichen Hierarchieebene wie die/ der Mentee stammt. Zur Gewinnung von Mentor/innen sollte das Konzept zunächst im Intranet bzw. in der behördeninternen Hausmitteilung vorgestellt werden. Auf diesem Wege werden die Beschäftigten u.a. über dieses Personalentwicklungsinstrument informiert und zur Übernahme von Mentorinnen/ Mentoren-Rollen aufgefordert. Die ausgewählten Mentor/innen werden abschließend in einem Pool zusammengefasst und nach Bedarf angesprochen.

Da die persönliche Ebene einer Mentoring-Beziehung ausschlaggebend für den Erfolg derselben ist, sollten Wünsche bezüglich der Wahl der Mentor/innen berücksichtigt werden. Eine eigenständige Auswahl einer Mentorin/ eines Mentors durch die Neueinsteiger/innen scheint aufgrund praktischer Probleme jedoch ausgeschlossen. Zum einen stellt sich die Frage, wie dieser Auswahlprozess aussehen soll, zum anderen kommen die Neueinsteiger/innen regelmäßig in eine Behörde, die ihnen unbekannt ist und in der sie kaum Mentor/innen kennen. Allein datenschutzrechtliche Gründe könnten möglicherweise ein direktes Aussuchen der Mentor/innen

¹⁷⁹ vgl. Krüger, Ingo: GM im PM, a.a.O., S. 39.

durch die Neueinsteiger/innen verhindern (Erfordernis der Bereitstellung personenbezogener Daten).

Das Matching ist demzufolge Aufgabe der Programmverantwortlichen, da sie Mentor/innen und Mentees kennen. Um das Risiko eines Misserfolges so gering wie möglich zu halten, sollte ein Gespräch zwischen dem möglichen Tandem organisiert werden. Danach können Mentor/in und Mentee entscheiden, ob sie sich eine Mentoring-Beziehung vorstellen können. Stimmen beide der Mentoring-Beziehung zu, kann die Arbeit in der Beziehung beginnen. Bei einer negativen Entscheidung kann ggf. eine neue Mentorin/ ein neuer Mentor gesucht werden. Auch wenn nach dem Matching eine Betreuung durch die Mentorin/ den Mentor erfolgt, bleibt die eigentliche Verantwortung der Vorgesetzten für die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unberührt.

Das Besondere der Mentoring-Beziehung ist die individuelle, auf die Bedürfnisse des Mentees abgestellte Förderung. Die Tandems sind daher selber für die Ausgestaltung der Beziehung verantwortlich, werden aber durch einen von den Programmverantwortlichen erstellten Leitfaden unterstützt. Dieser enthält alle Informationen zum Ablauf des Programms und gibt Empfehlungen, wie die Mentoring-Beziehung ablaufen kann (z.B. Inhalte, Häufigkeit und Dauer der Gespräche). Auf Rahmenveranstaltungen, Seminare und Workshops kann in der Regel verzichtet werden, da diese im Rahmen der Einarbeitung direkt durchlaufen werden. Die Begleitung durch die Mentor/innen sollte einen Zeitraum von sechs Monaten nicht überschreiten, wobei in der Regel eine Begrenzung ohnehin hinfällig wird, da der Informationsbedarf der Mentees von allein abnehmen wird. Diese Rahmendaten sollten die Tandems, entsprechend der Erfahrung verschiedenster Mentoring-Projekte, in einer Mentoring-Vereinbarung festlegen und unterzeichnen (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Erst nach Unterzeichnung dieser Vereinbarung beginnt jedoch die eigentliche ‚Arbeit‘ innerhalb der Tandems. In einer Vielzahl von Treffen und Gesprächen sind einfache Fragestellungen bis hin zu Lösungen komplexer Arbeitsprobleme abzuarbeiten. Zugleich werden Dinge besprochen, die regelmäßig unbewusst nicht thematisiert werden, z.B. Aussehen und Funktion von Verfügungspunkten in der Behörde, Fragen des Postwegs und der Registratur. Im Mittelpunkt stehen damit u.a. alltägliche Verwaltungsabläufe, die aufgrund ihrer Selbstverständlichkeit bei der Einführung neuer Mitarbeiter/innen

häufig nicht beachtet werden. Zugleich übernehmen die Mentor/innen die Anfänger/innen in den Querschnittseinheiten, z.B. Personal, Organisation, Haushalt und innerer Dienst, vorzustellen.

Auch wenn nicht alle Interviewpartner/innen den Gedanken des Mentoring für Neueinsteiger unterstützten, darf der zentrale Aspekt des Mentoring nicht außer Acht gelassen werden: die Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee. Es handelt sich hierbei eben nicht um eine typische Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung. Die persönliche, auf einen „wechselseitigen Kommunikations- und Kooperationsprozess“¹⁸⁰ ausgerichtete Beziehung ist gleichgewichtig. Eine vertrauensvolle Beziehung kann so wesentlich schneller gefunden werden als bei einer ausdrücklich hierarchischen Beziehung. Informationen, Hintergrundinformationen und Tipps können wesentlich gezielter an die Neueinsteiger/innen herangetragen werden und die Einarbeitung in das soziale Umfeld erleichtern.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Mentoring als Begleitmaßnahme eines Einführungsprogramms die Einarbeitung der Mitarbeiter/innen verbessert und intensiviert. Ganz andere Aufgabenstellungen ergeben sich aus einem Mentoring-Programm für den (weiblichen) Führungsnachwuchs.

4.4 Mentoring für den Führungsnachwuchs

Die vorhandene Verwaltungskultur (i.S.v. Organisationskultur) mit der starken Konzentration auf das Bürokratiemodell von Weber weist wesentliche Defizite auf, welcher einer Modernisierung erschwerend entgegenstehen. Eine Veränderung der vorhandenen Organisationskultur¹⁸¹ wird somit zwingend erforderlich. Eine Kulturveränderung ist jedoch nicht direkt durchführbar, sondern muss auf der sogenannten Meta-Ebene ansetzen, d.h. es müssen Prozesse installiert werden, die der Veränderung die gewünschte Richtung geben. Da die Kultur maßgeblich von den Vorgesetzten gelebt wird, müssen vor allem die Führungskräfte den Reformprozess unterstützen, damit dieser nicht gefährdet wird. Führungskräfte müssen somit Multiplikatoren personeller und organisatorischer Verände-

¹⁸⁰ Gespräch mit: Annette Niewöhner, 22.01.2003.

¹⁸¹ Eine Organisationskultur ist das in einer Organisation gewachsene Bündel von Basisannahmen (grundlegende, unbewusste Orientierungs- und Vorstellungsmuster), Werten und Normen (z.B. Verhaltensrichtlinien) sowie Zeichen und Symbolen (z.B. Feiern und Riten in der Organisation). Vgl. Schreyögg, Georg: Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998, S.444 ff.

rungsprozesse werden, um das Ziel einer effizienteren und effektiveren Verwaltung zu gewährleisten. Sie müssen z.B. mehr als zuvor Ressourcen- und Fachverantwortung übernehmen, womit eine „andere Führungskraft [...] als früher“¹⁸² gefragt ist.

Weiterhin beinhaltet der Verwaltungsreformprozess mit Begriffen wie Qualitätsmanagement und Projektmanagement u.a. die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter/innen. Dies erfordert einen kooperativen Führungsstil, der nicht der gängigen Hierarchieverwaltung entspricht. Nicht alle der vorhandenen Führungskräfte entsprechen somit den Anforderungen des neuen Steuerungsmodells. Neben der Qualifizierung der vorhandenen Führungskräfte ist es daher wichtig, neue Führungskräfte zu gewinnen, welche die Führungsposition im Sinne modernen Managements ausfüllen können und aktiv an der Modernisierung mitwirken wollen.

Mentoring bietet die Möglichkeit, Verwaltungskultur schnell und direkt zu vermitteln. Dies ist einerseits sehr positiv, da der Führungsnachwuchs schnell in die bestehende Kultur eingeführt wird, andererseits besteht die Gefahr, dass „Prozesse, auch Veränderungsprozesse [...] durch das Patenmodell behindert [werden]“¹⁸³, indem Althergebrachtes weitergeben und Veränderungen blockiert werden. Daher ist besonders im Führungsbereich wichtig, die Führungsfähigkeiten von Vorgesetzten durch Lernprozesse entsprechend den geänderten Anforderungen gezielt weiterzuentwickeln. Deshalb sollten nur die Führungskräfte als Mentor/innen gewonnen werden, die Änderungsprozessen positiv gegenüberstehen (z.B. leitende Angestellten, die bereits an Schulungen zur Führungskräftefortbildung¹⁸⁴ der BAKöV teilgenommen haben) und somit die Verwaltungsmodernisierung an den Führungsnachwuchs vermitteln können.

¹⁸² KGSt (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell. Erste Zwischenbilanz, KGSt-Bericht Nr. 10/ 1995, Köln, 1995, S. 30.

¹⁸³ Gespräch mit: Achim Schmidt, 26.03.2003.

¹⁸⁴ vgl. BMI (Hrsg.): Die Mitarbeiterförderung im Blickpunkt der Verwaltungsmodernisierung: Personalentwicklungskonzept für das Bundesministerium des Innern, 2002, S.46, Online im Internet, URL: www.bmi.bund.de/Annex/de_21895/Download.pdf, übernommen am 26.04.2003.

4.4.1 Der Führungsnachwuchs

Führungsnachwuchs sind in der vorhandenen Verwaltungsorganisation vor allem die Referentinnen und Referenten des höheren Dienstes, da sie am ehesten in Führungspositionen wie Referatsleiter/in, Referatsgruppenleiter/in oder auch (Unter-) Abteilungsleiter/in gelangen können. Darüber hinaus können jedoch auch Beamtinnen und Beamten des gehobenen Dienstes sowie Angestellte angesprochen werden, die sich bereits in mehreren Aufgabenbereichen durch hervorragende Leistungen bewährt haben und beim Aufstieg in der höheren Dienst unterstützt werden sollen. Mentoring kann auch die Mitarbeiter/innen einbeziehen, die für höherwertige Funktionen im gehobenen Dienst in Frage kommen. Darunter sind Funktionen zu verstehen, die ebenfalls Führungsverantwortung nur auf einer unteren Hierarchieebene beinhalten, z.B. die Funktion der Sachgebietsleiter/innen. Unabhängig davon, wie weit der Begriff Führungsnachwuchs auch ausgeweitet wird, Mentoring bietet sich gerade im Bereich Führung als Instrument der gezielten Personalentwicklung an.

„Der führungsstilbezogene skeptische Satz ‚entweder man hat Händchen oder nicht‘ ist in der Praxis noch vorherrschend.“¹⁸⁵ Dabei wird übersehen, dass es durchaus Techniken z.B. der Gesprächsführung gibt, die leitenden Angestellten helfen können, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Mentoring hat hier einen immensen Vorteil. Inhaltliche und fachliche Wissensvermittlung werden mit der Förderung sozialer Kompetenzen vereint. Die Mentor/innen können aufgrund ihrer Lebenserfahrung dem Führungsnachwuchs zeigen, wie man am Besten mit verschiedenen Situationen umgehen kann. Sie können den Mentees erklären, welche Möglichkeiten es gibt, Mitarbeiter/innen zu motivieren oder auch zu kritisieren. Die Mentor/innen können ihre Mentees beraten und ihnen aufzeigen, worin die Aufgabe einer Führungskraft besteht; wie bei Konflikten zu vermitteln ist.

Neben gezielten Seminaren für Führungskräfte kann Mentoring die ideale Vorbereitung für den Führungsnachwuchs auf höherwertige Funktionen darstellen, weil es ihm die Möglichkeit gibt, direkte und offene Einblicke in das Leben einer Führungskraft zu erhalten.

¹⁸⁵ Hoffmann, Walter: a.a.O., S.1.

Doch nicht nur die Mentees können sich über eine individualisierte Betreuung freuen, auch die Mentor/innen erleben die Möglichkeit der Reflexion des eigenen Werdeganges und erhalten „Feedback zum eigenen Führungsverhalten“¹⁸⁶. Selbst die ganze Behörde kann von Mentoring profitieren, wenn der Mentoring-Prozess zu einer Verbesserung der Führungsqualitäten insgesamt führt. Denn Qualität und Effizienz der Arbeit wie auch die Arbeitszufriedenheit hängen wesentlich von den Führungseigenschaften der Vorgesetzten ab.

Mentoring für den Führungsnachwuchs gäbe darüber hinaus die Möglichkeit, eine gezielte und langfristige Personalplanung zu betreiben einhergehend mit dem Abwenden von Personalentwicklung als „Zufallsprinzip“¹⁸⁷. Mit anderen Worten: Mentoring bietet die Möglichkeit, Führungsnachwuchs langfristig auf höherwertige Funktionen vorzubereiten, gleichzeitig ihre Befähigung festzustellen und ihre Arbeitsmotivation zu erhöhen, andererseits kann dann bei tatsächlicher Übernahme einer höherwertigen Funktion auf lange Einarbeitungszeiten verzichtet werden.

4.4.2 Chancengleichheit durch Mentoring

Chancengleichheit zu verwirklichen, heißt, so Krell¹⁸⁹, Organisationen so zu verändern, dass allen Beschäftigten eine ihrer Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entfaltung und Entwicklung möglich ist. Chancengleichheit würde demnach letztendlich bedeuten, dem Leistungsprinzip, das u.a. in Art. 33 Abs.2 Grundgesetz (GG) vorgeschrieben ist, zum Durchbruch zu verhelfen. Gesetzliche Förderungsmaßnahmen haben nur bedingt zur Erhöhung der Frauenanteile in der öffentlichen Verwaltung beigetragen. Das seit 1994 geltende Frauenförderungsgesetz konnte den in Art. 3 Abs. 2 GG formulierten Verfassungsauftrag nicht erfüllen.¹⁹⁰

„Nach wie vor gilt die einfache Statistik, dass es für Frauen wahrscheinlicher ist, von einem Blitz getroffen als Vorstandsdirektorin zu werden“¹⁸⁸

¹⁸⁶ Landeshauptstadt München (Hrsg.): Mentoring für Frauen. Ein Erfolgsmodell für zukunftsorientierte Personalentwicklung, München, 2000, S.8.

¹⁸⁷ Gespräch mit: Thomas Bönders, 16.04.2003.

¹⁸⁸ Hofbauer, Johanna: Ambivalente Geschöpfe – Zur Konstruktion von „Karrierfrauen in: Michalitsch, Gabriele/ Nairz – Wirth, Erna (Hrsg.): Frauen – Außer Konkurrenz?, Frauen, Forschung und Wirtschaft, Band 12, Frankfurt/Main, 2002, S.15.

¹⁸⁹ vgl. Krell, Gertraude: a.a.O., S.15.

¹⁹⁰ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Bun-

Seit Dezember 2001 gilt das neue Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG). Es „dient der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Beseitigung bestehender Diskriminierungen wegen des Geschlechts“¹⁹¹ und verpflichtet in § 2 BGleiG alle Beschäftigten in der Bundesverwaltung, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Gleichzeitig wird mit den Begriffen Gleichstellung und Gender Mainstreaming eine Kurskorrektur vorgenommen, da mit dem Begriff Frauenförderung oft eine Benachteiligung von Männern gleichgesetzt worden ist und Frauenförderung regelmäßig als „Entwicklungshilfe für minderbemittelte weibliche Wesen“¹⁹² verstanden wurde. Gender Mainstreaming geht dagegen von der Annahme aus, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Dementsprechend müssen bei alle Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigt werden¹⁹³. In Deutschland basiert Gender Mainstreaming auf Art. 3 Abs. 2 GG¹⁹⁴, wonach der Staat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern fördert und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinwirkt.

Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming stellen nunmehr ein umfassendes Konzept dar. Dieses Konzept umfasst u.a. den Komplex Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Dass Gleichstellungspolitik gerade in diesem Bereich nach wie vor notwendig ist, belegen folgende Daten: 45 Prozent der Beschäftigten des Bundes waren 1998 weiblich¹⁹⁵, jedoch sind nur 13,5 Prozent der Vollzeitbeschäftigten im höheren Dienst Frauen (vgl. Anhang, Abschnitt E, Tabelle 1). In den obersten Bundesbehörden zeigte

desgleichstellungsgesetz – BGleiG), 2001, S.4 (im Folgenden zitiert als: „BGleiG“).

¹⁹¹ BMFSFJ (Hrsg.): BGleiG, a.a.O., S.6.

¹⁹² Krell, Gertraude: a.a.O., S.16.

¹⁹³ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Gender Mainstreaming – Was ist das?, Berlin, 2002, S.5.

¹⁹⁴ In § 2 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien wird Gender Mainstreaming schriftlich festgehalten: „Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip und soll bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesministerien in ihren Bereichen gefördert werden (Gender-Mainstreaming).“

¹⁹⁵ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Vierter Bericht der Bundesregierung über die Förderung der Frauen im Bundesdienst – Berichtszeitraum 1995 bis 1998, Berlin, 2001, S.6 (im Folgenden zitiert als: „Bericht“).

sich folgendes Bild¹⁹⁶: Im Vergleich zum letzten Berichtsjahr ist der Anteil von Frauen in den Referatsleitungen nur leicht, auf 10,6 Prozent (1994: 8,7 Prozent), gestiegen. Bei den Abteilungsleitungen fiel er allerdings im gleichen Zeitraum von 4,1 Prozent auf 2,1 Prozent. Zwar betrug der Frauenanteil beim Aufstieg in den höheren Dienst unter den Angestellten 1997/1998 60 Prozent, gleichzeitig lag er bei den Beamtinnen bei nur 3,8 Prozent (vgl. Anhang, Abschnitt E, Tabelle 2). Ähnlich unausgeglichen sieht es bei den Bewerbungen und Übertragungen leitender Funktionen¹⁹⁷ aus. 16,6 Prozent der Bewerbungen für leitende Funktionen fielen auf Frauen. Insgesamt wurden nur zu 13,2 Prozent die leitenden Funktionen auch auf Frauen übertragen. Sehr auffällig ist der Unterschied bei den Bewerbungen um die Funktion der Abteilungsleiterin: 36,4 Prozent der Bewerbungen kamen von Frauen, der Frauenanteil bei den Übertragungen lag jedoch nur bei 11,1 Prozent (vgl. Anhang, Abschnitt E, Tabelle 3). Im nachgeordneten Bereich wurde das Bild der obersten Bundesbehörden bestätigt: Auch hier liegt der Schwerpunkt der weiblichen Beschäftigten, egal ob Angestellte oder Beamtin, „in den geringer vergüteten Bereichen.“¹⁹⁸. 1998 machten insgesamt 224 Beamte den Aufstieg in den gehobenen Dienst, darunter jedoch nur 8 Frauen (vgl. Anhang, Abschnitt E, Tabelle 4). Es wird deutlich, dass es „die sogenannte ‚Gläserne Decke‘ viele Jahre nach Einführung der ersten Frauenförderrichtlinie noch immer gibt“¹⁹⁹.

„Die Gläserne Decke [...] liegt für Beamtinnen [...] bei A12.“²⁰⁰

Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungspositionen in der öffentlichen Verwaltung liegen u.a. in der Altersstruktur im höheren Dienst²⁰¹. Es muss erst auf der Referentinnen- und Referentenebene ein angemessener Frauenanteil nachwachsen, dem leitende Funktionen übertragen werden kann. Da Frauen erst seit den 80er Jahren verstärkt eingestellt werden und laufbahnrechtliche Vorschriften die Übernahme leitender Funktionen erst nach vielen Dienstjahren vorsehen, konnte der Anteil weiblicher Führungskräf-

¹⁹⁶ Quelle für folgende Zahlen: BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S. 6-13.

¹⁹⁷ Leitende Funktionen in der Bundesverwaltung sind: Referatsleiter/in, Unterabteilungsleiter/in, Abteilungsleiter/in sowie Staatssekretär/in.

¹⁹⁸ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S.14.

¹⁹⁹ Ebenda, S.18.

²⁰⁰ Weinbömer, Christine: Mentoring für Frauen im öffentlichen Sektor – NRW-Kommunen fördern die Gleichstellung von Frauen und Männern, in: VOP 12/2001, S.32.

²⁰¹ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S. 31.

te bislang nicht umfassend erhöht werden. Zudem erfolgt zu wenig gezielte Förderung durch den Vorgesetzten. Eine Ursache hierfür sehen vor allem die Gleichstellungsbeauftragten in der Fehleinschätzung der Vorgesetzten in Bezug auf Führungsfähigkeiten von Frauen.²⁰² Die Analyse der Frauenförderstatistik hat gezeigt, dass die bisherigen Regelungen zur gesetzlichen Förderung von Frauen nur wenig Fortschritte gebracht haben. Obwohl es in allen Bundesbehörden Gleichstellungspläne, Gleichstellungsbeauftragte, usw. gibt, entspricht der Anteil von Frauen in Leitungspositionen weder „ihrem Anteil an den Beschäftigten im Bundesdienst oder ihren Anteilen in den jeweiligen Laufbahnen, Besoldungs- und Vergütungsgruppen“²⁰³.

Im Gegensatz zu den Gleichstellungsplänen setzt Mentoring an einer anderen Stelle an: Erfahrene Führungskräfte - in der Regel Männer - werden dafür gewonnen, ihre Erfahrungen weiterzugeben und gezielte Nachwuchsarbeit zu betreiben. Sie werden aktiv in die Gleichstellungsarbeit mit einbezogen und erfahren direkt „vor welchen Hürden“²⁰⁴ Frauen allgemein stehen. Auch die häufig auftretende Kritik der einseitigen Förderung kann nicht wirklich aufrechterhalten werden, wenn man die o.g. Zahlen betrachtet und überlegt, dass es auch im Interesse einer Verwaltung ist, dass Frauen an Entscheidungsprozessen teilhaben (Stichwort: Diversity²⁰⁵). Im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung hat die Wirtschaft die Chancen einer Gleichstellung bereits erkannt und führt gezielt Mentoring-Programme für den weiblichen Führungsnachwuchs durch. Als gleichstellungspolitisches Instrument will Mentoring die Kompetenzen von Frauen nicht nur sichtbar, sondern auch nutzbar machen. Mentoring soll eine Organisationskultur fördern, in der die individuellen Fähigkeiten von Frauen ohne Vorurteile wahrgenommen werden. Mentoring bietet die kreative Möglichkeit, Gesetze wie das Bundesgleichstellungsgesetz mit Leben zu füllen. Gerade in den Verwaltungen, wo der Frauenanteil ungefähr dem der Männer entspricht, dennoch die Frauen im Top-Management eine Seltenheit darstellen, kann Mentoring dazu beitragen, Mitarbeiter/innen zu motivieren, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Durch die individuelle Betreuung kann es gelingen, mehr Frauen

²⁰² Ebenda, S.31.

²⁰³ Ebenda, S. 46.

²⁰⁴ Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003.

²⁰⁵ Begriffserläuterungen, vgl. Anhang, Abschnitt C.

direkt anzusprechen und für Führungspositionen besser vorzubereiten. Mentoring kann Vorurteile abbauen und helfen, wichtige Kontakte zu knüpfen.

Mentoring kann ein Mittel auf dem Weg der Gleichstellung sein, deshalb sollen im Folgenden die wesentlichen Bausteine eines Mentoring-Programmes für den weiblichen Führungsnachwuchs vorgestellt werden. Das Programm soll und kann dabei kein fertiges Handlungsprogramm darstellen, es kann aber zeigen, welche Bestandteile es bedarf, um ein Mentoring-Programm in der Verwaltung durchzuführen.

5 Fazit: Das Mentoring-Programm für den weiblichen Führungsnachwuchs

Um das Mentoring-Programm so effektiv wie möglich durchführen zu können, ist neben der Zusammenarbeit mit der jeweiligen Behördenleitung die Entwicklung eines Mentoring-Konzeptes nötig. Exemplarisch soll nachfolgend ein solches Konzept für den weiblichen Führungsnachwuchs entworfen werden, welches neben der klaren Zielsetzung, Informationen über den Ablauf des Matching-Prozesses, der eigentlichen Mentoring-Beziehung sowie Informationen über Rahmenveranstaltungen und eventuelle Seminare und Workshops sowie Gedanken zur Evaluation enthält.

5.1 Zielsetzung des Mentoring

Mentoring für den weiblichen Führungsnachwuchs soll langfristig die Anzahl von Frauen in Führungspositionen erhöhen. Einerseits werden Referentinnen sowie andere Beamtinnen des höheren Dienstes und Angestellte ermutigt, sich stärker als bisher auf Führungspositionen zu bewerben, andererseits sollen Beamtinnen des gehobenen Dienstes sowie vergleichbare Angestellte motiviert werden, am Auswahlverfahren für den höheren Dienst teilzunehmen. Durch die Fokussierung auf Frauen soll langfristig die Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen erzielt werden.

Innerhalb des Mentoring-Programms gewinnen die Mentees durch den direkten Kontakt mit Führungskräften einen umfassenden Einblick in die Führungsstrukturen der Behörden und werden mit ihnen vertraut. Darüber hinaus können sie mit ihren Mentor/innen Karriereschritte planen und Maßnahmen zur Umsetzung ergreifen. Zusätzlich werden sie in bestehende Netzwerke eingeführt und lernen Netzwerkarbeit noch intensiver für sich zu nutzen.

Auch die Behörden profitieren von einem verstärkten Einsatz des Mentoring. Sie gewinnen motivierte Nachwuchskräfte und lernen deren Fähigkeiten besser kennen. Durch das Erlernen von Führungstechniken, betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten sowie sozialer Kompetenzen soll eine Steigerung der gesamten Führungsqualität erreicht werden.

5.2 Bausteine des Mentoring-Programms

Um die Implementierung eines Mentoring-Programms in der öffentlichen Verwaltung zu erleichtern, stehen zuerst die Rahmenda-

ten eines solchen Programms im Mittelpunkt, bevor exemplarisch der Aufbau eines Mentoring-Konzeptes gezeigt wird.

Die Anzahl der zu begleitenden Führungskräfte kann je nach Größe der Behörde stark variieren. Im BMFSFJ mit rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in fünf Abteilungen arbeiten, sollten beispielsweise etwa 10 Tandems angestrebt werden, d.h. 10 Mentees und 10 Mentor/innen. Eine größere Behörde, wie z.B. das BVA, welches momentan 2.500 Mitarbeiter/innen in acht Abteilungen beschäftigt, ist sicherlich in der Lage, mehr Tandems aufzustellen. Jedoch sollte ein Programm 30 Tandems nicht überschreiten, da dies die maximale Teilnehmerzahl für Workshops oder Seminare darstellt. In jedem Fall ist die Anzahl der Tandems in Abhängigkeit von der Größe, Lage und vor allem dem Bedarf der Behörde zu bestimmen.

Das Programm sollte ferner mindestens zwölf Monate (ohne Vorbereitung) dauern, damit den Tandems ausreichend Zeit gegeben werden kann, eine intensive Beziehung aufzubauen. Die nachfolgende Abbildung vermittelt einen ersten Eindruck über das konzipierte Programm und verdeutlicht die einzelnen Bausteine des Mentoring-Konzeptes.

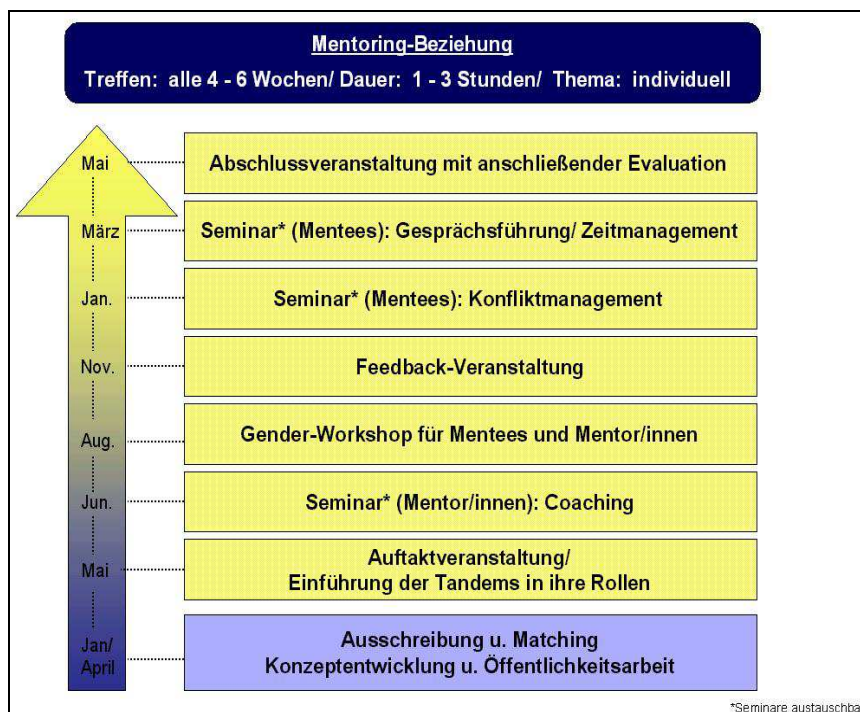


Abbildung 6 - Illustration des Mentoring-Programms

In den nächsten Abschnitten werden die einzelnen Bausteine näher erläutert und Rahmenveranstaltung und Seminare vorgestellt.

5.2.1 Ausschreibung und Matching

Über eine öffentliche Ausschreibung sind potentielle Mentees anzusprechen. Die Ausschreibung enthält dabei eine möglichst präzise Beschreibung der Zielgruppe, damit deutlich wird, welcher Personenkreis für das Programm gesucht wird.

Von den Mentees sind Bewerbungsbögen mit Lebenslauf und ein Erwartungsprofil an das Programm einzureichen. Auch die Nennung einer Wunschmentorin/ eines Wunschmentors ist im Rahmen der Bewerbung möglich. Die Auswahl aus den Bewerberinnen erfolgt nach klaren Kriterien. Dazu zählen eine mehrjährige Tätigkeit in der Behörde, ein Einsatz in möglichst mehreren Sachgebieten, bereits gezeigtes Engagement z.B. in einer Projektgruppe o.ä., sehr gute und dauerhafte Leistungen sowie das Interesse an einer Führungsposition.

Die Mentor/innen werden direkt von den Programmverantwortlichen angesprochen bzw. melden eigeninitiativ ihr Interesse. Allerdings ist für ein erfolgreiches Mentoring von Voraussetzung, dass die Mentor/innen führende Positionen innehaben (oder hatten), da sie nur dann selbst in Entscheidungsprozesse eingebunden sind (bzw. waren). Daher ergibt sich aus der Zielsetzung des Programms zwingend eine hohe Hierarchieebene der Mentor/innen. Die Zusammenstellung der Tandems erfolgt im Anschluss an den Bewerbungsprozess unter weitestgehender Berücksichtigung der Wünsche der Mentees durch die Programmverantwortlichen.

5.2.2 Mentoring-Beziehung

Ähnlich wie bei einem Mentoring-Programm für Neueinsteiger/innen wird durch die Programmverantwortlichen ein Leitfaden erstellt, in dem „die Rahmenbedingungen des Mentoring-Programms festgelegt“²⁰⁶ sind. Der Leitfaden enthält Empfehlungen und Angaben, z.B. über Häufigkeit und Dauer der Treffen der Mentoring-Paare. Praxisübliche Intervalle bewegen sich dabei im Bereich von vier bis sechs Wochen.

²⁰⁶ DJI (Hrsg.) Dokumentation zum Workshop: Mentoring für Frauen in der öffentlichen Verwaltung und in Körperschaften des öffentlichen Rechts, Online im Internet, URL: www.dji.de/4_mentoringfrauen/downloads/dokuverwaltung.doc, übernommen am 02.04.2003 Workshop, a.a.O., S. 259 (im Folgenden zitiert als: “Workshop”).

Die inhaltliche Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung obliegt den gebildeten Tandems. Die angesprochene Mentoring-Vereinbarung (vgl. Abschnitt 3.3.2, Beispiel in Anhang, Abschnitt D.III) ist am Anfang der Beziehung unter inhaltlichen Gesichtspunkten zu erarbeiten und von beiden Teilnehmenden zu unterzeichnen. Dies gibt der Beziehung einen verpflichtenden Charakter und fördert das Vertrauen zwischen den Partner/innen. Inhalte der Vereinbarung können Festlegungen bezüglich der Vertraulichkeit, des Umgangs usw. sein (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Während des Betreuungsprozesses wird insbesondere die Gestaltung eines optimalen Berufsweges in eine Führungsposition thematisiert. Hierzu sind im Wesentlichen drei verschiedene Teilschritte zu planen, auf Realisierbarkeit zu überprüfen und mit der Mentorin/dem Mentor abzustimmen:

1. Basis einer zügigen und zielgerichteten Karriere bildet ein sogenannter Qualifizierungsplan („persönliche[r] Entwicklungsplan für die Mentee“²⁰⁷). Dieser führt Seminare, Fortbildungen oder Workshops auf, die zu besuchen sind, um die notwendigen und gewünschten Qualifikationen zu erlangen.
2. Aufgrund der heutigen Stellensituation ist eine Karriere ohne eine „breite Berufsbasis“²⁰⁸ nicht mehr möglich. Erst die Sammlung von Erfahrung an diversen Arbeitsplätzen vermittelt notwendige Sach-, Sozial- und Führungskompetenzen. Um den Lernprozess der Mentees zu gewährleisten, ist der Ablauf eines optimalen Rotationsprinzips an verschiedenen Stellen der jeweiligen Behörde mit der Mentorin/dem Mentor abzustimmen.
3. Um die Kenntnisse darüber hinaus zu vertiefen, sind in Abstimmung mit einer Interessenanalyse des Mentees weiterführende „Nebenqualifikationen“²⁰⁹ zu identifizieren. Insbesondere der Erwerb von fremdsprachlichen Fähigkeiten, z.B. durch Auslandspraktika in europäischen Behörden, ist im Zuge der Mentoring-Beziehung anzustreben.

²⁰⁷ Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg: Mentoring-Initiative des Landes Brandenburg, Online im Internet, URL: www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=47711&siteid=9, übernommen am 18.04.2003.

²⁰⁸ Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003.

²⁰⁹ Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003.

Neben der Planung zukünftiger Karriereschritte dient der Mentoring-Prozess der Vermittlung praktischer Erfahrungen. Die Mentorin/ der Mentor führt die Mentee in berufliche Netzwerke ein, nimmt die Mentee zu sogenannten „Nasenveranstaltungen“²¹⁰ mit und erläutert ihr, welche Kontakte zu pflegen sind. Zu offiziellen Terminen, Besprechungen und Sitzungen wird die Mentorin/ der Mentor von der Mentee begleitet (sogenanntes ‚shadowing‘). Auf diesem Wege gewinnt sie tiefgehende Einblicke in die Geschäftspraktiken einer Behörde. In kleineren Projekten lernt die Mentee unter Aufsicht der Mentorin/ des Mentors die Scheu vor Präsentationen in ungewohnter Umgebung zu verlieren und sich positiv zu produzieren.

Im Anschluss an gemeinsame Veranstaltungen lassen sich die gemachten Erfahrungen besprechen und auswerten. Hiervon profitiert nicht nur die Mentee, sondern auch die Mentorin/ der Mentor erhält Feedback über ihren/ seinen Auftritt. Schwerpunkt der Nachbereitung ist allerdings die Aufstellung und Anpassung eines Stärken-Schwächen-Profiles der Mentees, um so Fortschritte, z.B. im Bereich der Körpersprache, festzuhalten. Kritisch-konstruktives Feedback stellt in diesem Zusammenhang die Grundlage der Mentoring-Beziehung dar.

Das Tandem bespricht aber auch aktuelle berufliche Aufgaben und Probleme der Mentees und erarbeitet gemeinsam Lösungen.²¹¹ Die Mentorin/ der Mentor zeigt der Mentee die Aufgaben einer Führungskraft in der Verwaltung, wie man z.B. Informationspolitik in der Abteilung betreibt. Die Mentor/innen beraten die Mentees bei beruflichen Problemen, z.B. die Durchführung einer Umstrukturierung in ihrer/ seiner Organisation oder beim Treffen unliebsamer Entscheidungen. Die berufliche Beratung ermöglicht bereits während des Mentoring-Prozesses, dass Mentees ihre aktuellen Tätigkeiten „qualifizierter, zielgerichteter und effizienter erfüllen“²¹².

²¹⁰ Gespräch mit: Margret Schlüter, 02.05.2003 [Nasenveranstaltungen sind inoffizielle Treffen, die wichtig für die Kontaktpflege sind, die Verfasserin].

²¹¹ Gegenstand der Gespräche sind neben beruflichen auch persönliche Themen. zu empfehlen ist hier ein Verhältnis von 70 Prozent zu 30 Prozent.

²¹² Landeshauptstadt München (Hrsg.): a.a.O., S.6.

5.2.3 Rahmenveranstaltungen und Seminare

Wie sich durchaus aus den sehr unterschiedlichen Stimmen²¹³ able-
sen lässt, kann Mentoring für Frauen in der Verwaltung auf starke
Kritik stoßen und auch Unmut verursachen. Es wird daher eine
Auftaktveranstaltung durchgeführt, „die in ihrer Signalwirkung
sehr wichtig [ist], um nochmals deutlich zu machen, dass die Füh-
rungsspitze hinter diesem Programm steht“²¹⁴. Zugleich wird die
Auftaktveranstaltung genutzt, um die Mentees und Mentor/innen in
ihre Rollen einzuführen, Erwartungen und Wünsche zu klären so-
wie Hinweise und Informationen zur Gestaltung der Mentoring-
Beziehung zu geben. Dazu bieten sich in der Regel Schulungen an,
die durch externe Beraterteams geführt werden. Der Einbezug ex-
terner Fachleute verursacht zwar höhere Kosten, jedoch unterstützt
dieser die Professionalisierung der Schulung, von der neben dem
Tandem auch der Dienstherr/ Arbeitgeber profitiert.

In der Schulung erhalten die Mentor/innen ein Training, das ihre
Beratungskompetenz stärkt und ihnen hilft, das Mentoring optimal
- auch für sich selbst - gestalten zu können. Das Training sollte da-
bei in drei Schwerpunkte gegliedert werden:

1. Reflektion der Mentorin/ Mentoren-Rolle
2. Vorstellung und Erläuterung der Mentoring-Vereinbarung
3. Besprechung der Coaching-Elemente.

Diese Themen werden anschließend bei regelmäßigen Treffen ver-
tieft.

Eine Feedback-Veranstaltung in der Mitte des offiziellen Pro-
gramms dient einer ersten Zwischenbilanz und ermöglicht ggf.
Modifizierungen für den weiteren Ablauf. Das Programm endet mit
eine Abschlussveranstaltung, an der neben den Tandems und den
Programmverantwortlichen auch die Leitung und andere Interes-
sierte teilnehmen können. Es bietet sich z.B. an, die direkten Vorge-
setzten der Mentees an den Hauptveranstaltungen teilhaben zu las-
sen.

²¹³ Beispielhafte, kritische Aussagen über Mentoring-Programme für Frauen:
„Warum gerade Frauen? Frauen haben es gar nicht nötig.“; „Wir haben
Gleichstellung doch längst erreicht?“.

²¹⁴ DJI (Hrsg.): Workshop, a.a.O., S.29.

Zusätzlich zu der persönlichen Beratung der Mentees kann durch verschiedene Workshops, Seminare oder Fortbildungsveranstaltungen der Mentoring-Prozess sinnvoll ergänzt werden. Sinn und Zweck dieser Schulungen ist es, dem Führungsnachwuchs sogenannte Schlüsselqualifikationen im Bereich der fachlichen, methodischen, sozialen oder persönlichen Kompetenz zu vermitteln und so die Frauen in ihrem Selbstbewusstsein zu stärken sowie ihre Kompetenzen auszubauen. Die Seminare können dabei größtenteils über das Angebot der BAKöV gesichert werden, die u.a. spezielle Seminare²¹⁵ für Führungskräfte und angehende Führungskräfte anbietet.

Innerhalb der Rahmenveranstaltungen sind exemplarisch folgende Module zu absolvieren (vgl. Abb. 7): Seminare Zeitmanagement, Gesprächsführung, Konfliktmanagement; Gender Workshop; Coaching.

Seminare – Gesprächsführung, Zeitmanagement, Konfliktmanagement

Das Seminar ‚Gesprächsführung‘ empfiehlt sich, da Kommunikation die Grundlage für eine vernünftige Führung von Mitarbeiter/innen darstellt und diese geübt werden muss. Daneben spielt außerdem Zeitmanagement eine immer wichtigere Rolle, da Führungskräfte stets unter Zeitdruck arbeiten müssen. Hier können Techniken, z.B. die Portfolio-Technik, helfen, den Zeitdruck zu lindern bzw. die Zeit besser einzuteilen. Eine vernünftige Zeiteinteilung erlaubt darüber hinaus auch ein stressfreieres Arbeiten. Der Seminarreis für die Mentees wird mit dem Thema Konfliktmanagement abgeschlossen. Darin erlernen die angehenden Führungskräfte Methoden, wie sie bei Konflikten zwischen Mitarbeiter/innen verhandeln bzw. wie sie eigene Konflikte mit Mitarbeiter/innen besser kommunikativ lösen können.

²¹⁵ Einen Überblick über das Seminarangebot der BAKöV bietet das Internet. (URL: www.ifos-bund.de/navigation/fort_frameset.html).

Gender-Workshop

Bei Mentoring-Programmen ausschließlich für Frauen ist die Frage zu klären, ob männliche Führungskräfte als Mentor fungieren sollten. Unter Abwägung verschiedenster Gesichtspunkte sind Männer in den Mentoring mit einzubeziehen (Cross Gender Mentoring²¹⁷). Diese Entscheidung ist nur bedingt der Situation geschuldet, dass Frauen in den Leitungs- und Managementpositionen weitaus seltener vertreten sind als Männer. Es gibt durchaus einige Vorteile, die für die Teilhabe von männlichen Mentoren sprechen.

„Wenn jemand, egal ob Mann oder Frau, das macht, nur weil das von ihm gefordert wird, dann ist das Mentoring sehr oft erfolglos.“²¹⁶

Zum einen können weibliche Mentees männliche Führungs- und Karrierestrategien kennen lernen. Zum anderen bietet Mentoring den männlichen Mentoren einen sehr direkten und möglicherweise neuen Einblick in die Lebenssituation von Frauen, indem diese auf Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie treffen, subjektive und objektive Diskriminierungen kennen lernen. Ein solches Gender-Working²¹⁸ kann daher unter der Voraussetzung, dass eine Sensibilisierung für kritische Aspekte des Zusammentreffens von weiblichen und männlichen Denkstrukturen und Verhaltensmustern stattfindet, erfolgreich sein. Die Sensibilisierung der Beteiligten wird dabei durch einen Gender-Workshop unterstützt.

Ziel dieses Workshops ist die Vermittlung von Wissen und Kenntnissen über geschlechtsspezifische Maßnahmen an die Mentor/innen und Mentees, um so die Akzeptanz für das Mentoring-Programm zu erhöhen. Es empfiehlt sich, die Gender-Workshops durch externe Berater durchführen zu lassen, da die Behörde sowie die BAKöV in diesem Bereich kaum Seminare ausschreiben.

Coaching

Den Mentor/innen wird ferner ein Coaching-Seminar angeboten, da Coaching für die erfolgreiche Vermittlung von Wissen und Erfahrungen unerlässlich ist. In diesem Seminar werden mit den Mentor/innen Prozess- und Beratungskompetenzen geübt. Die Mentor/innen erlernen somit Wege und Methoden, die sie bei der indi-

²¹⁶ Sabine Asgodom zitiert in: Haasen, Nele: a.a.O., S.217.

²¹⁷ Cross-Gender-Mentoring heißt, dass die Mentee weiblich und der Mentor männlich ist. Leider ist gerade die umgekehrte Form, weibliche Mentorin und männlicher Mentee absolut unbedeutend, obwohl gerade diese Form dazu beitragen könnte, Änderungsprozesse anzustoßen.

²¹⁸ Der Erfolg einer Mentoring-Beziehung ist nicht vom Geschlecht, sondern von ihrer Umsetzung abhängig.

viduellen Förderung der Mentees unterstützen. Dazu zählen u.a. einerseits die Schulung der Mentor/innen in Sinn und Zweck des kritisch-konstruktiven Feedbacks sowie in wichtige Feedback-Regeln. Andererseits lernen sie die Ziele der Mentees nach verschiedenen Modellen zu prüfen, beurteilen und ggf. zu korrigieren (z.B. nach dem smart²¹⁹-Ansatz, wonach Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitbezogen sein müssen.

5.2.4 Evaluation

Neben einer Zwischenauswertung, die in der Feedback-Veranstaltung stattfinden kann, um aufgrund des „Feedbacks und der Diskussionen [...] eventuelle Änderungen am Konzept vornehmen zu können“²²⁰ ist es wichtig, im Anschluss an das Programm eine wissenschaftliche Evaluation durchzuführen.

Diese sichert zum einen die Qualität des Mentoring-Programms, zum anderen wird nur der nachgewiesene Erfolg die Fortführung und Etablierung des Programms in das Personalentwicklungskonzept der jeweiligen Behörde sichern.

Die Zielsetzung der Evaluation beschränkt sich dabei nicht nur auf die Qualitätssicherung des Mentoring-Programms. Vielmehr ist es eine Frage der Evaluation, inwiefern es dem Programm tatsächlich gelingt, einer „Win-Win-Situation“ herzustellen. Zeitgleich werden schriftliche und mündliche Befragungen der Beteiligten erhoben, ob programmeigene Ziele und persönliche Erwartungen durch das Mentoring-Programm erfüllt wurden. Auch wenn statistisch vorzeigbare Ergebnisse nicht im direkten Anschluss an das Programm zu erwarten sind, kann die Evaluation jedoch aufzeigen, ob Mentoring den Weg in Richtung Gleichstellung unterstützen kann.

²¹⁹ Frauenreferat der Evangelischen Kirche in Deutschland/ Burckhardthaus e.V. (Hrsg.): Mentoring für Frauen in der Kirche – Start des Pilotprojekts, 2002, S.32.

²²⁰ DJI (Hrsg.): Workshop, a.a.O., S.30.

6 Schlussbemerkung und Ausblick

Ziel dieser Diplomarbeit war es, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung für die Bundesverwaltung vorzustellen und seine Anwendungsgebiete - insbesondere für den weiblichen Führungsnachwuchs - aufzuzeigen.

Dazu wurden zunächst Einblicke in die Personalentwicklung gegeben, bevor das allgemeine Konzept des Mentoring erläutert wurde. Die Darlegungen aus den ersten Kapiteln nutzend, wurden zwei Anwendungsgebiete für Mentoring in der Bundesverwaltung dargestellt. Als Fazit der Ausführungen wurde exemplarisch ein Mentoring-Programm für den weiblichen Führungsnachwuchs entworfen. Dies fasst noch einmal unter praktischen Gesichtspunkten die Möglichkeiten und Potentiale von Mentoring für die öffentliche Verwaltung zusammen und kann als Handlungsgrundlage für alle Bundesbehörden dienen.

Mentoring bietet insgesamt die Möglichkeit, aktiv verschiedene Ebenen der Verwaltung mit einzubeziehen. Gerade die Verwaltung profitiert dabei in mehrfacher Hinsicht. So ermöglicht Mentoring eine effiziente Personalentwicklung, gewährt die optimale Nutzung aller Ressourcen, erhöht die Arbeitsmotivation und infolge den Verwaltungsoutput und verbessert die verwaltungsinterne Kommunikation. Gleichzeitig erfüllen geschlechtsspezifische Mentoring-Programme dabei auch einen gesellschaftspolitischen und verfassungsrechtlichen Anspruch: Die Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in gesellschaftlich wichtigen Positionen.

Nach Einführung erfolgreicher Mentoring-Programme in die Verwaltung und die jeweiligen Personalentwicklungskonzepte, liegt die Zukunft des Mentoring sicherlich in Cross-Mentoring-Programmen. Erstrebenswert wäre hier eine Zusammenarbeit über Ressorts hinweg im gegenseitigen Austausch von Mentor/innen und Mentees zur Verbesserung der behördenübergreifenden Kommunikation. Ein erfolgreiches Mentoring in einer Behörde wäre hierfür ein guter Anfang, denn: „Nur wer selber brennt, kann Feuer in anderen entfachen“²²¹.

²²¹ Augustinus zitiert in: Landeshauptstadt München (Hrsg.): a.a.O., S.4.

Anhang

A. Interviews

A.I Daten zu den Interviews

Im Zeitraum Januar bis Mai 2003 wurden mit neun Expertinnen und Experten des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), des Bundesverwaltungsamts (BVA) sowie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF) Interviews geführt, die Aufschluss darüber geben sollten, „ob Mentoring als Instrument der Personalentwicklung bereits bekannt ist und inwiefern die Möglichkeit gesehen wird, Mentoring, auch unter dem Aspekt Gleichstellung, in der öffentlichen Verwaltung anzuwenden“²²².

Die Auswahl der Befragten bezog sich auf Personen, die entweder konkret von einer Einführung eines Mentoring-Programms betroffen wären oder selber als Mentor/in in Frage kämen.

Interviewt wurden deshalb,

- die Unterabteilungsleiterin der Abteilung 4 „Gleichstellung“ im BMFSFJ, Frau Dr. Marion Thielenhaus sowie Frau Annette Niewöhner (Referatsleiterin im BMFSFJ), da sie aufgrund ihrer hierarchischen Positionen als Mentorinnen überaus geeignet wären,
- die Referentin des Personalreferats im BMFSFJ, Frau Hildegund Ernst, da die Personalabteilungen der jeweiligen Behörde für die Konzeptentwicklung und die Durchführung eines Mentoring-Projektes zuständig wären²²³,
- die Vorsitzenden der Personalräte des BMFSFJ, Herr Achim Schmidt und Herr Bernhard Schmidt, da diese als Interessenvertretungen der Beschäftigten an einer Konzeptentwicklung zu beteiligen wären,
- der Vizepräsident des BVA, Herr Giso Schütz, da die Unterstützung der Behördenleitung wesentliche Voraussetzung für den Erfolg und die Akzeptanz von Mentoring ist,

²²² vgl. Das Anschreiben zu den Interviews, vgl. Anhang, Abschnitt A.II.

²²³ Das Personalreferat im Bundesverwaltungsamt war aus Zeitgründen leider nicht bereit, ein Interview durchzuführen.

- der Abteilungspräsident der Abteilung 2 „Zuwendungen; Sport- und Kulturförderung; Informationsstelle für Auswanderer und Auslandstätige“ im BVA, Her Thomas Bönners, da er aufgrund seiner hierarchischen Position als Mentor überaus geeignet wäre,
- die Vorsitzende des Personalrats im BVA, Frau Doris Tabbert, da diese als Interessenvertretung der Beschäftigten an einer Konzeptentwicklung zu beteiligen wären,
- die Staatssekretärin Frau Margret Schlüter im MASGF, da sie ein Mentoring-Projekt initiiert hatte und gleichzeitig als Mentorin in diesem Projekt zur Verfügung stand.

Ein Interview ist dadurch gekennzeichnet, dass zwischen dem Interviewer und den Interviewten ein persönlicher Kontakt entsteht („face-to-face-interview“²²⁴), und so „Informationen, Meinungsäußerungen oder auch Überzeugungen“²²⁵ des Befragten sichtbar macht.

Dabei wurden acht der neun Interviews als teil-standardisierte Interviews (i.S.v. leitfadengestützten Interviews) durchgeführt. Teilstandardisierte Interviews haben den Vorteil, dass sie für die Auswertung ein Gerüst bieten, welches die verschiedenen Interviews vergleichbar macht. Gleichzeitig erlauben sie, individuell auf die Gesprächspartner/innen einzugehen und erzielen regelmäßig „lebensnähere Antworten“²²⁶.

Die leitfadengestützten Interviews wurden mit zwei verschiedenen Leitfäden durchgeführt (vgl. Anhang, Abschnitt A.III, A.IV).

Leitfaden 1 wurde in sieben Fällen angewendet. Diesem wurden zwei Begriffserklärungen vorangestellt (Mentoring und Gender Mainstreaming), da davon auszugehen war, dass nicht alle Befragten mit der angesprochenen Thematik vertraut waren.²²⁷ Der Leit-

²²⁴ Wolf, Jakob et al: Management-Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Gästebetreuung bis Interview, Band 4, 1983, S.953.

²²⁵ Maccoby, Eleanor E./ Maccoby, Nathan: Das Interview: Ein Werkzeug der Sozialforschung, in: König, René (Hrsg.): Das Interview: Formen, Technik, Auswertung, Köln, 1976, S. 37.

²²⁶ König, René: a.a.O., S.40.

²²⁷ vgl. König, René: a.a.O., S.47.

faden beinhaltete neun „offene“²²⁸ Fragen, die den Interviewten vorab zur Kenntnis übermittelt wurden.

Offene Fragen zeichnen sich immer durch ein Spannungsfeld aus. Einerseits verhindern sie, dass den Befragten Antworten suggeriert werden, andererseits können die Antworten der Befragten hinsichtlich der Form oder des Inhalts nicht gelenkt werden. Die Entscheidung offene Fragen für die Befragungen zu wählen, ist auf den Umstand zurückzuführen, dass zum einen eine Einschränkung der Antworten nicht stattfinden sollte, zum anderen individuelle Interviews gewünscht waren.

Der Leitfaden 1 war wie folgt strukturiert: Nach einer kurzen Einleitung erfolgte die Abfrage hinsichtlich der Kenntnisse und Vorstellungen über Mentoring. Hier wurden u.a. mögliche Anwendungsgebiete eines Mentoring-Programms in der öffentlichen Verwaltung erfragt. Neben der Identifizierung potentieller Zielgruppen wurden die Interviewten dann konkret nach ihren Ansichten über Mentoring-Programme ausschließlich für Frauen befragt, da Mentoring in der Wirtschaft sehr erfolgreich für die Frauenförderung eingesetzt wird. Der nächste Komplex des Leitfadens beschäftigte sich mit der Konzeption eines möglichen Mentoring-Programms. Dabei wurden u.a. Fragen nach der Integration des Mentoring-Konzeptes in die Personalentwicklungskonzepte der jeweiligen Behörden sowie nach dem Matching-Prozess angesprochen.

Ein weiterer Komplex stellte die Interviewpartner/innen in den Mittelpunkt. Hier sollte u.a. geklärt werden, ob sie bereit wären, selber die Rolle der Mentor/innen zu übernehmen. In diesem Zusammenhang sollten sie vor allem die Erwartungen und Bedingungen an eine Übernahme nennen sowie generell ihre Vorstellungen zu diesem Komplex äußern. Abschließend wurden sie nach möglichen Grenzen von Mentoring-Programmen gefragt. Aufgrund der Aktualität des Themas Gender Mainstreaming schloss der Leitfaden mit einer Frage zu möglichen Zusammenhängen von Mentoring und Gender Mainstreaming.

Dem Leitfaden 1 war einem Anschreiben beigelegt (vgl. Anhang, Abschnitt A.II), das die Gründe und Ziele der Befragung kurz aufführte. Mit Einverständnis des Erstkorrektors und der Zweitkorrek-

²²⁸ Offene Fragen lassen den Befragten freie Auswahl beim Antworten. Siehe hierzu: König, René (Hrsg.): a.a.O., S.39.

torin wurden die Anschreiben mit den Leitfäden an die Expertinnen und Experten versandt. Anschließend erfolgte die Terminabsprache.

Ein teil-standardisiertes Interview wurde mit einem zweiten leicht abgeänderten Leitfaden durchgeführt (vgl. Anhang, Abschnitt A.IV), da die Befragte einerseits ein Mentoring-Projekt im Land Brandenburg initiiert, und andererseits als Mentorin bereits Erfahrung gesammelt hatte. In einem Fall fand auch ein nicht-standardisiertes Interview statt, da sich der Gesprächstermin kurzfristig ergeben hatte.

Die Interviews selbst wurden in Einverständnis mit den Befragten mit einem Diktiergerät, d.h. mechanisch²²⁹, aufgenommen. Zusätzlich wurden Notizen über die wichtigsten Aussagen gemacht. Lediglich im Fall des nicht-standardisierten Interviews wurde auf eine Aufnahme verzichtet. Hier wurden wesentliche Aussagen schriftlich festgehalten.

Die Auswertung der Interviews mit den wichtigsten Aussagen findet sich im Hauptteil der Diplomarbeit. Dazu wurden die Interviews in den Hauptfragen verglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgeführt. Die Aussagen werden anschließend zusammengefasst. In weiten Teilen der Auswertung werden zudem Begründungen der Befragten aufgeführt. Im Übrigen werden die Expertinnen und Experten an verschiedenen Stellen der Diplomarbeit zitiert.

Die faktische Gleichstellung der Befragten hinsichtlich der Geschlechter ist rein zufällig und wurde nicht von der Verfasserin beabsichtigt.

Es darf jedoch bei Lesung des Abschnitts 4.1. nicht außer Acht gelassen werden, dass die erhaltenen Meinungen und Ansichten nicht repräsentativ für die Bundesverwaltung bzw. für die ganze öffentliche Verwaltung sein können. Die Interviews stellen lediglich subjektive Meinungen dar und können somit höchstens eine Grundstimmung zu diesem Thema geben.

²²⁹ Die Aufzeichnungsvarianten von Interviews können in: König, René (Hrsg.): Interview, a.a.O., S. 67 ff. nachgelesen werden.

A.II Das Anschreiben zu den Interviews

Sehr geehrte/r Herr/Frau X,

ich wende mich mit der Bitte um ein kurzes Interview für meine Diplomarbeit „Mentoring als Instrument der Personalentwicklung – Welche Rolle kann Mentoring in der öffentlichen Verwaltung – auch im Hinblick auf weibliche Führungskräfte – spielen?“ an Sie.

Zur Zeit absolviere ich im Rahmen meiner Ausbildung zur Regierungsinspektorin ein Praktikum im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat 412 bei Frau Dr. Icken. Diese Zeit kann ich u.a. nutzen, um mich auf meine Diplomarbeit zu o.g. Thema vorzubereiten.

In der Diplomarbeit gehe ich u.a. der Frage nach, inwieweit Mentoring in der Bundesverwaltung praktizierbar ist und in welcher Form Mentoring in die Personalentwicklung der öffentlichen Verwaltung einfließen könnte.

Dazu möchte ich mit Expertinnen und Experten des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie des Bundesverwaltungsamts Interviews durchführen, die Aufschluss darüber geben sollen, ob Mentoring als Instrument der Personalentwicklung bereits bekannt ist und inwiefern die Möglichkeit gesehen wird, Mentoring, auch unter dem Aspekt Gleichstellung, in der öffentlichen Verwaltung anzuwenden.

Aus diesem Grund habe ich einen Interview Leitfaden entworfen, den ich beigefügt habe. Leitfaden-Interviews haben den Vorteil, dass sie für die Auswertung ein Gerüst bieten, welches die verschiedenen Interviews vergleichbar macht. Gleichzeitig lassen Sie genügend Spielraum für weitere Themen und Gesichtspunkte, die außerhalb des Leitfadens liegen. Der beigefügte Leitfaden soll die Grundlage für ein kurzes Interview (ca. 30 bis 40min) bilden. Ziel des Interviews soll es sein, Ihre Meinung und Ihre Erfahrungen zum Thema Mentoring zu sammeln und diese in die Diplomarbeit einzuarbeiten. Ich werde in einigen Tagen, Ihr Einverständnis vorausgesetzt, wegen eines Gesprächstermins nachfragen. Für Ihre Unterstützung möchte ich mich im Voraus ganz herzlich bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

Nadine Stüve

A.III Leitfaden 1

Interview Leitfaden zum Thema Mentoring

2 Begriffserläuterungen

1. Mentoring

In der Odyssee von Homer (2. Buch ff.) bittet Odysseus einen Freund, sich in seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. Mentor (Athene) begleitet daraufhin Telemachos, ist ihm ein Vorbild und gibt dem Sohn des Odysseus zahlreiche Ratschläge. Seit dieser Zeit wird mit dem/der Mentor/in ein/e Lehrer/in bezeichnet, die den Schülern Kenntnisse für das Leben vermittelt.

Mentoring ist heute ein erprobtes und äußerst wirkungsvolles Instrument der gezielten Förderung angehender Führungskräfte und Entscheidungsträger/innen, da es sich den individuellen Bedürfnissen der Lernenden (= Mentee) anpasst, indem ihm/ihr ein/e erfahrene(r) Experte/in (Mentor/ Mentorin) zur persönlichen Unterstützung zur Seite gestellt wird.

2. Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Gender bezeichnet dabei die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern, die erlernbar und damit auch veränderbar sind. Mainstreaming umfasst die Idee, eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bislang nicht das Handeln bestimmt hat, zum zentralen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen zu machen. (Quelle: „Gender Mainstreaming – was ist das?“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2002)

Nr.	Frage
1.	Einleitung
2.	Kennen Sie den Begriff Mentoring in der o.g. Erläuterung?
3.	Können Sie sich Mentoring für die öffentliche Verwaltung, für Ihre Behörde vorstellen? (welcher Bereich, Laufbahn,...)
4.	Für welche Zielgruppen bietet sich aus Ihrer Sicht das Konzept des Mentoring an?
5.	Was halten Sie von Mentoring-Programmen ausschließlich für Frauen?
6.	In welches organisatorische Umfeld müsste aus Ihrer Sicht das Mentoring-Programm integriert werden? (z.B. Teil eines Personalentwicklungskonzeptes, Erweiterung bestehender Personalentwicklungsmaßnahmen,...)

7.	Können Sie sich vorstellen, wenn Mentoring in Ihrer Behörde eingeführt würde, dass Sie die Rolle eines Mentors/ einer Mentorin übernehmen? (Begründung, Bedingungen, Erwartungen)?
8.	Wo sehen Sie Grenzen von Mentoring?
9.	Welchen Beitrag kann Mentoring zur Verwirklichung des Gender Mainstreaming leisten?

A.IV Leitfaden 2

Nr.	Frage
1.	Einleitung
2.	Wie entstand die Idee, ein Mentoring-Programm in der Landesverwaltung durchzuführen?
3.	Wie wurden die Tandems zusammengeführt?
4.	Wie ging es dann weiter?
5.	Was haben Sie mit der Mentee besprochen? Welche Themen?
6.	Gab es kritische Stimmen innerhalb der Verwaltung? Wie wurden diese überzeugt? Wie sah die Öffentlichkeitsarbeit aus?
7.	Wird es eine zweite Runde geben für die Verwaltung?
8.	Würden Sie sich wieder als Mentorin zur Verfügung stellen?
9.	Wo sehen Sie Grenzen von Mentoring?
10.	Welchen Beitrag kann Mentoring zur Verwirklichung des Gender Mainstreaming leisten?

B. Checkliste für ein Mentoring-Programm

Folgende Punkte müssen bei der Entwicklung und Durchführung eines Mentoring-Programms beachtet werden:²³⁰

1. Klare Erarbeitung von Erwartungen und Zielsetzungen der Programme
2. Unterstützung der Leitung
3. Vermittlung von Zielen, Konzept und Rahmenbedingungen an alle Beschäftigten
4. Integration von Männern als Mentoren bei Mentoring-Programmen für Frauen
5. Ein transparenter Auswahl- und Matchingprozess
6. Vermeidung der direkten, beruflichen Abhängigkeit der Mentees von den Mentorinnen und Mentoren
7. Seminare zur Unterstützung der Mentees
8. Training für die Mentor/innen
9. Abschluss eines Partnerschaftsabkommens
10. Realistische Erwartungen und Anforderungen
11. Übernahme der inhaltlichen Umsetzung der Mentoring-Vereinbarung durch die Tandems
12. Umfassende Qualitätssicherung und Evaluation.

²³⁰ vgl. DJI (Hrsg.): Evaluation, a.a.O., S. 75 – 82.

C. Begriffserläuterungen

Bürokratiemodell von Max Weber

ist eine Form der Verwaltungskultur, die „eine Verwaltung als Mechanismus zur originalgetreuen Umsetzung vorgedachter Normen und Programme²³¹“ ansieht und das Bild der öffentlichen Verwaltung geprägt hat. Das Bürokratiemodell steht jedoch inzwischen als „abwertende und anklagende Beschreibung der negativen Merkmale der Verwaltung“²³², die u.a. durch Hierarchie, Arbeitsteilung, Aktenmässigkeit und Regeln²³³ gekennzeichnet ist.

Diversity

ist ein sehr umfassender Begriff und steht für eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, in der alle Gruppen, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Rasse und Alter toleriert und gleich behandelt werden.

Gender Mainstreaming

„bezeichnet einen geplanten Prozess der Gleichstellung von Frau und Mann in einer Gesamtpolitik, in allen einzelnen Politikbereichen und Programmen in Anerkennung der Unterschiede der Geschlechter“²³⁴. Gender bezeichnet dabei die erlernten und damit veränderbaren Geschlechtsrollen von Frauen und Männern, die sozial und kulturell geprägt werden. Mainstreaming umschreibt, dass bestimmte inhaltliche Vorgaben, die bislang unberücksichtigt blieben, nun zum zentralen Bestandteil aller Vorhaben gemacht werden.

Job Enlargement²³⁵

ist die quantitative Erweiterung der Arbeitsvorgänge durch die Zusammenfassung verschiedener gleichartiger Teilaufgaben.

²³¹ Mundhenke, Ehrhard: a.a.O., S.14.

²³² Schedler, Kuno/ Proeller, Isabella: a.a.O., S.15.

²³³ vgl. Krüger, Ingo: GM im PM, a.a.O., S.18.

²³⁴ EU-Kommission: Europäische Beschäftigungs- und Sozialpolitik, 2000, S. 26; Umfassende Informationen zum Thema Gender Mainstreaming können in der Broschüre des BMFSFJ „Gender Mainstreaming – Was ist das?“ (2002) nachgelesen werden.

²³⁵ vgl. Becker, Fred G.: a.a.O., S.278.

Job Rotation²³⁶

ist die systematisch gelenkte Übernahme verschiedener Stelle unter selbständiger, vollverantwortlicher Funktionsausübung.

Job Enrichment²³⁷

ist die qualitative Anreicherung der Arbeitsvorgänge um dispositive Faktoren wie Planung an einem Arbeitsplatz

Kooperativer Führungsstil

Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil bezieht der Vorgesetzte beim kooperativen Führungsstil seine Mitarbeiter/innen bei der Entscheidungsfindung mit ein.

New Public Management

„ist ein internationales, integriertes Konzept zur Modernisierung des öffentlichen Sektors. Die alleinige politische und rechtliche Steuerung soll durch eine ökonomische ergänzt werden, die auf mehr Effektivität und Effizienz abzielt.“²³⁸ Die Ziele können wie folgt zusammengefasst werden: mehr Leistung, weniger Kosten, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine bürgerfreundlichere Verwaltung.²³⁹

Open Space²⁴⁰

Eine Open Space Konferenz bietet die Möglichkeit viele verschiedene Workshops in einer Konferenz abzuhalten. Open Space beruht auf dem Prinzip der Selbstorganisation, d.h. mit Unterstützung von einfachen Spielregeln können die Teilnehmenden die zu behandelnden Themen selbst aussuchen.

Organisationsentwicklung²⁴¹

ist ein Sammelbegriff für alle geplanten und gezielten Veränderungen von Organisationen durch den Einsatz von verhaltenswissenschaftlicher Methoden.

²³⁶ vgl. Becker, Fred G.: a.a.O., S.278

²³⁷ vgl. Ebenda, S.278.

²³⁸ vgl. Becker, Fred G.: a.a.O., S.4.

²³⁹ vgl. Krems, Burkhardt: Definition – New Public Management, Online im Internet, URL: www.krems-online.de/n/nsm.htm, übernommen am 07.05.2003.

²⁴⁰ vgl. Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.50.

²⁴¹ vgl. Staehle, Wolfgang in: Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang: a.a.O. S.1478.

Qualitätsmanagement

sind Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung verwirklichen.

Personalbestandsanalyse²⁴²

ist die Evaluierung des gegenwärtigen sowie zukünftigen Personalbestands in qualitativer und quantitativer Hinsicht.

Personalbedarfsbestimmung²⁴³

ist die Bestimmung des quantitativen, qualitativen und zeitbezogenen Personalbestands unter Berücksichtigung externer und interner Einflussfaktoren, z.B. des Arbeitsmarktes.

Personalbeschaffung²⁴⁴

ist die Anpassung des Personalbestandes an den aktuellen Personalbedarf durch interne oder externe Beschaffung.

Personalbewirtschaftung²⁴⁵

ist ein Teil der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit dem Beschaffen, Bewerten, Einstellen, Führen, Verwalten und Entlassen des Personals beschäftigt.

Personaleinsatz

ist die bestmögliche Eingliederung der Mitarbeiter/innen in den Leistungsprozess des Betriebes.

Personalfreisetzung

erfolgt, wenn der qualitative oder der quantitative Personalbedarf größer ist als der Personalbestand.

²⁴² vgl. Scholz, Christian: a.a.O., S.129.

²⁴³ vgl. Ebenda, S.167.

²⁴⁴ vgl. Scholz, Christian: a.a.O., S.233.

²⁴⁵ vgl. Krüger, Ingo: GM im PM , a.a.O., S.19.

D. Übergreifende Informationen

D.I Voraussetzungen für Mentees zur Teilnahme am Mentoring-Programm der Universität Hannover

II. Voraussetzungen für Studentinnen, Doktorandinnen und Habilitandinnen zur Teilnahme am Mentoring-Programm der Universität Hannover

Für alle Bewerberinnen:

- Im angestrebten beruflichen Bereich gibt es eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen
- Höchstens 42 Jahre alt

Studentinnen:

- Eingeschrieben an der Universität Hannover
- Höchstens 16 Semester im angemeldeten Studiengang
- Nachweis über abgelegte Zwischenprüfung bzw. Vordiplom

Doktorandinnen:

- Die Promotion ist an der Universität Hannover angemeldet
- Die Anmeldung zur Promotion liegt nicht mehr als 5 Jahre zurück
- Entweder:
angemeldet in einem naturwissenschaftlich-technischen Bereich
(bei Interesse für Karriere in der Wirtschaft)
Oder:
Interesse an wissenschaftlicher Laufbahn
- Es liegen mindestens 3 Vorschläge zu potentiellen Mentorinnen oder Mentoren vor.

Habilitandinnen:

- Die Habilitation ist an der Universität Hannover angemeldet.
- Die Anmeldung zur Habilitation liegt nicht mehr als 6 Jahre zurück.
- Entweder:
angemeldet in einem naturwissenschaftlich-technischen Bereich
(bei Interesse für Karriere in der Wirtschaft)
Oder:
Interesse an wissenschaftlicher Laufbahn
- Es liegen mindestens 3 Vorschläge zu potentiellen Mentorinnen oder Mentoren vor.

Abbildung 7 - Voraussetzungen für Mentees²⁴⁶

²⁴⁶ Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): a.a.O., S.47.

D.II Mentorinnen/ Mentoren-Profil

Mentoring

Beispiel: Tätigkeitsprofil Mentor³

Der Mentor ist ein *väterlicher Freund*, der bereit ist, sein Wissen, seine Erfahrungen und *Erfolgssysteme* aus dem Leben mit der (*Firmen-*)Kultur weiterzugeben. Er ist kein Vorgesetzter. Vielmehr zeichnet es gerade diese Entwicklungsbeziehung aus, daß durch den Mentor eine neue Beziehung geschaffen wird, die es sonst im Unternehmen nicht geben würde.

Aufgaben/Funktionen

- *Vorbildfunktion*, z. B. für Kommunikation, Führung, Identifikation, Kundenorientierung.
- Gemeinsames Analysieren von Problemen/Situationen sowie Hilfe zur Selbsthilfe bei Problemlösungen.
- Zielvereinbarungen zu Arbeitsleistung und -verhalten.
- Erfahrungsaustausch.
- Vermittlung von Informationen, Wissen, Methoden und eigenen *Erfolgssystemen*.
- Stabilisierung/Schutz des Mitarbeiters in kritischen Problemsituationen, z. B. komplexere, neue (*Führungs-*)Aufgaben oder Sinnkrisen.
- Vermittlung von Werten, z. B. Entrepreneurship, Umgang mit Macht und Status, Ethik und die (*Firmen-*)Kultur.
- *Door-Opener*, z. B. Junioren und Newcomer vorstellen, Chancen und Zutritt zu beruflichen und ggfs. privaten Kreisen verschaffen.
- Feedback geben zu Stärken und Schwächen sowie dem Ergebnis von Entwicklungsschritten.
- Mitwirkungsmöglichkeit bei der fachlichen Lernerfolgskontrolle (Fachkolloquien).
- *Schirmherr* und Betreuung von praktischen Lernprojekten des Mitarbeiters, z. B. Projektleitungen, Referententätigkeit, Kundenpräsentationen.

Anforderungen: Der Mentor ...

- ist bereit, Zeit und Energie in die berufliche und persönliche Weiterentwicklung des ihm anvertrauten Mitarbeiters über einen Zeitraum bis zu 2 Jahren zu investieren.
- bejaht die Mentorenfunktion als wesentlichen Beitrag zur Erreichung sowohl der (*Firmen-*)Ziele als auch der Ziele des Mitarbeiters.
- kann mit Konflikten konstruktiv umgehen, die sich aus dem Spannungsfeld der eigenen Erwartungen sowie der Erwartungen des Mitarbeiters und der (*Firma*) ergeben.
- identifiziert sich klar mit der (*Firma*) sowie dem Konzept der Personalentwicklung.
- beherrscht vorbildhaft Regeln der Kommunikation und des Feedbacks.
- kennt und erkennt eigene und fremde Stärken und Schwächen.
- führt Beratungsgespräche unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Mitarbeiterförderung.
- verfügt über mind. 3 Jahre (*Firmen-*)Erfahrung als Führungskraft der 2./3. Ebene (bzw. vergleichbarer Funktion/Position).
- hat an einem Mentoren-Training mit Erfolg teilgenommen.
- besitzt Erfahrung als Beobachter im (*Firmen-*)AC.
- ist auch in Zeiten von Informations- und Reizüberflutung sowie bei *Turbulenzen* in der Lage, durch prägnante, transparente Ziele längerfristig sichere Wege aufzuzeigen.

³ Auszug aus dem Tätigkeitsprofil der Mentoren einer Großbank.

Abbildung 8 - Tätigkeitsprofil einer Mentorin/ eines Mentors²⁴⁷

²⁴⁷ Meier, Harald: Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung: 425 Konzepte des betrieblichen Lernens mit Praxisbeispielen und Checklisten, Neuwied, 1995, S. 210.

D.III Beispiel für eine Mentoring-Vereinbarung

INSTRUMENT 21
Mentoring-Vertrag

Parteien
(Name der Mentorin) und
(Name der Mentée)

gehen unter folgenden Bedingungen eine Mentoring-Partnerschaft miteinander ein:

Häufigkeit und Dauer
Mentorin und Mentée treffen sich regelmäßig, nämlich
für eine Dauer von (minimal ein halbes Jahr, maximal ein Jahr)

Treffpunkt
Mentorin und Mentée treffen sich in

Telefon
Die Mentorin ist (nicht) einverstanden damit, dass die Mentée in der Zwischenzeit
telefonisch Kontakt mit ihr aufnimmt.
Die Mentée ist (nicht) einverstanden damit, dass die Mentorin in der Zwischenzeit
telefonisch Kontakt mit ihr aufnimmt.

Privatsphäre
Mentorin und Mentée werden die Privatsphäre der jeweiligen Mentoring-Partnerin
respektieren und alle Informationen vertraulich behandeln.

Vertragsbruch
Falls eine der Parteien sich nicht an diesen Vertrag hält, wird Kontakt zur Mellow-
Koordinatorin aufgenommen.

Verantwortung
Mentorin und Mentée tragen das gleiche Maß an Verantwortung für den erfolgrei-
chen Verlauf der Mentoring-Partnerschaft.

In dreifacher Ausfertigung erstellt,
Datum

Unterschrift Mentorin Unterschrift Mentée

Abbildung 9 - Beispiel einer Mentoring-Vereinbarung²⁴⁸

²⁴⁸ Mellow (Hrsg.): Good Practice Handbuch – Mentoring von Mädchen und Frauen in oder auf dem Weg zu technischen Berufen, Magdeburg, 1998, S.107

D.IV Übersicht der Maßnahmen und Gesetze zur Gleichstellung seit 1949

Die nachfolgende Aufstellung²⁴⁹ wichtiger Etappen auf dem Weg zur Gleichstellung zeigt, dass der Handlungsbedarf von der Bundesregierung Deutschland zur Verwirklichung des Verfassungsgrundsatzes Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz erkannt wurde. Eine Vielzahl von Maßnahmen und Gesetzen sollen den Weg zur Gleichberechtigung von Frau und Mann ebnen.

- | | |
|----------------|--|
| Mai 1949: | Gleichberechtigung von Mann und Frau wird ins Grundgesetz (Art. 3 Abs. 2 GG) aufgenommen. |
| Januar 1952 | Einführung des Mutterschutzgesetzes |
| August 1961 | Familienrechtsänderungsgesetz tritt in Kraft, das u.a. die Verbesserung der Rechtsstellung der ledigen Mutter vorsieht. |
| September 1969 | Die Teilzeitbeschäftigung für Beamtinnen und Richterinnen wird im sechsten Gesetz zur Änderung beamtenrechtlicher und besoldungsrechtlicher Vorschriften neu geregelt. |
| Dezember 1972 | Das Bundesministerium für Jugend, Familie, Senioren und Gesundheit erhält die Zuständigkeit für Frauenpolitik – ein entsprechendes Referat wird begründet. |
| Januar 1974 | Fünftes Gesetz zur Reform des Strafrechts: Der Schwangerschaftsabbruch in den ersten 12 Wochen wird straffrei. |
| August 1975 | Die Bundeswehr öffnet Laufbahn der Offiziere des Sanitätsdienstes für Frauen. |
| Juli 1980 | Die Bundesregierung unterzeichnet das Übereinkommen vom 18. Dezember 1979 zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung von Frauen (Weltfrauenkonferenz in Kopenhagen). |

²⁴⁹ vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Frauen in Deutschland, a.a.O., S. 228 ff.

- August 1980 Arbeitsrechtliches EG-Anpassungsgesetz: u.a. wird der Anspruch auf gleiches Entgelt im BGB festgeschrieben.
- März 1986 Richtlinie zur beruflichen Förderung von Frauen in der Bundesverwaltung
- November 1992 EG-Mutterschutz-Richtlinie 92/85 tritt in Kraft.
- September 1994 Das Zweite Gleichberechtigungsgesetz tritt in Kraft. Schwerpunkt ist u.a. das Gesetz zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bundesverwaltung und den Gerichten des Bundes (Frauenfördergesetz).
- Oktober 1994 Art. 3 Abs. 2 GG wird ergänzt: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“.
- Juni 1999 Verabschiedung des Programms Frau und Beruf: u.a. Auszeichnung vorbildlicher Unternehmen, die sich z.B. durch gezielte Frauenförderung verdient gemacht haben.
- Dezember 1999 Aktionsplan der Bundesregierung zur Bekämpfung der Gewalt an Frauen wird vorgelegt, z.B. sieht der Aktionsplan gesetzlicher Regelungen für ein Kontakt- und Näherungsverbot des gewalttätigen Ehemanns vor.
- Januar 2000 Urteil des Europäischen Gerichtshof (EuGH): Frauen dürfen nicht vom freiwilligen Dienst mit der Waffe in der Bundeswehr ausgeschlossen werden.
- Juli 2000 EuGH sieht die Vereinbarkeit gesetzlicher Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit mit der europäischen Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG als gegeben.
- Dezember 2001 Neues Gleichstellungsgesetz für die Bundesverwaltung und die Bundesgerichte.

E. Tabellen

Tabelle 1

Tabelle 1 - Vollzeitbeschäftigte Beamtinnen und Beamte im Bundesdienst nach Laufbahngruppen²⁵⁰

Beschäftigungsbereich – Stich-tag 30.6		Zusammen			Höherer Dienst			Gehobener Dienst		
Bundesdienst insgesamt		Frauen u. Männer	dar. Frauen	%	Frauen u. Männer	dar. Frauen	%	Frauen u. Männer	dar. Frauen	%
	Jahr									
	1995	174.239	31.376	18,0	24.778	2.881	11,6	72.640	18.538	25,5
	1996	176.033	33.655	19,1	24.095	2.992	12,4	74.354	19.637	26,4
	1997	171.910	34.475	20,1	23.235	2.961	12,7	73.032	20.124	27,6
	1998	168.702	35.080	20,8	22.808	3.078	13,5	71.798	20.266	28,2

Tabelle 2

Tabelle 2 - Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn bei obersten Bundesbe-hörden²⁵¹

Aufstieg	1.Juli 1996 - 30. Juni 1997			1.Juli 1997 - 30.Juni 1998		
	Frauen und Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Beamtinnen und Beamte						
Vom gehob. in den höh. Dienst	29	3	10,3	26	1	3,8
Vom mittl. In den gehob. Dienst	51	16	31,4	15	6	40,0
Vom einf. In den mittl. Dienst	3	1	33,3	1	0	0,0
Zusammen	83	20	24,1	42	7	16,7

²⁵⁰ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S.49.

²⁵¹ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S.73.

Tabelle 3

Tabelle 3 - Bewerbungen und Übertragungen ausgeschriebener leitender Funktionen bei obersten Bundesbehörden²⁵²

	Bewerbungen*					
	1. Juli 1996 - 30. Juni 1997			1. Juli 1997 - 30. Juni 1998		
	Frauen und Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Abteilungsleitung	4	0	0,0	33	12	36,4
Unterabteilungsleitung	0	0	0,0	2	0	0,0
Referatsleitung	642	94	14,6	614	96	15,6
Zusammen	646	94	14,6	649	108	16,6
	Übertragungen*					
	1. Juli 1996 - 30. Juni 1997			1. Juli 1997 - 30. Juni 1998		
	Frauen und Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Abteilungsleitung	6	0	0,0	9	1	11,1
Unterabteilungsleitung	10	0	0,0	17	0	0,0
Referatsleitung	82	14	17,1	126	19	15,1
Zusammen	98	14	14,3	152	20	13,2

*Beamtinnen, Beamte, Angestellte

Tabelle 4

Tabelle 4 - Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn bei nachgeordneten Bundesbehörden²⁵³

Aufstieg	1. Juli 1996 - 30. Juni 1997			1. Juli 1997 - 30. Juni 1998		
	Frauen und Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Beamtinnen und Beamte						
Vom gehob. in den höh. Dienst	56	0	0,0	43	4	9,3
Vom mittl. In den gehob. Dienst	393	12	3,1	224	8	3,6
Vom einf. In den mittl. Dienst	25	6	24,0	27	7	25,9
Zusammen	474	18	3,8	294	19	6,5

²⁵² BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S. 62.

²⁵³ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S. 74

Tabelle 5

Tabelle 5 - Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen bei obersten Bundesbehörden²⁵⁴

Dienstverhältnis	1. Juli 1996 - 30. Juni 1997			1. Juli 1997 - 30. Juni 1998		
	Frauen und Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Beamtinnen und Beamten						
Höherer Dienst	4.892	966	19,7	4.505	966	21,4
Gehobener Dienst	4.548	1.344	29,6	4.286	1.481	34,6
Mittlerer Dienst	1.780	421	23,7	1.730	403	23,3
Einfacher Dienst	255	45	17,6	256	35	13,7
Zusammen	11.475	2.776	24,2	10.777	2.885	26,8

Tabelle 6

Tabelle 6 - Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen in nachgeordneten Bundesbehörden²⁵⁵

Dienstverhältnis	1. Juli 1996 - 30. Juni 1997			1. Juli 1997 - 30. Juni 1998		
	Frauen u. Männer	dar. Frauen	%	Frauen und Männer	dar. Frauen	%
Beamtinnen und Beamten						
Höherer Dienst	10.237	1.939	18,9	11.588	2.286	19,7
Gehobener Dienst	31.550	7.381	23,4	33.260	7.872	23,7
Mittlerer Dienst	27.745	3.915	14,1	33.003	4.537	13,7
Einfacher Dienst	614	86	14	459	80	17,4
Zusammen	70.146	13.321	19	78.310	14.775	18,9
Angestellte						
Höherer Dienst	3.497	1.072	30,7	3.534	1.108	31,4
Gehobener Dienst	11.038	3.968	35,9	11.751	4.081	34,7
Mittlerer Dienst	19.258	11.817	61,4	20.207	11.820	58,5
Einfacher Dienst	229	132	57,6	267	137	51,3
Zusammen	34.022	16.989	49,9	35.759	17.146	47,9

²⁵⁴ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S.75.

²⁵⁵ BMFSFJ (Hrsg.): Bericht, a.a.O., S.76.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Interviewpartner/innen

Für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):

Ernst, Hildegund (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BMFSFJ, Bonn, 25.03.2003

Annette Niewöhner (2003): Interview: Mentoring und Gender Mainstreaming, BMFSFJ, Bonn, 22.01.2003

Achim Schmidt (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BMFSFJ, Bonn, 26.03.2003

Bernhard Schmidt (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BMFSFJ, Bonn, 04.04.2003

Dr. Marion Thielenhaus (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BMFSFJ, Bonn, 25.03.2003

Für das Bundesverwaltungsamt (BVA):

Thomas Bönders (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BVA, Köln, 16.04.2003

Giso Schütz (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BVA, Köln, 22.04.2003

Doris Tabbert (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, BVA, Köln, 31.03.2003

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (MASGF)

Margret Schlüter (2003): Interview: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Führungskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, MASGF, Potsdam, 02.05.2003

Journalistinnenbund (JB)

Rita Polm (2003): Briefkorrespondenz: Der Journalistinnenbund, JB, 06.03.2003

- Die Gespräche werden im Text wie folgt zitiert: Gespräch mit: *Name*, *Datum*. -

Literatur

- Arhen, Gunilla: Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung, Landsberg/ Lech, 1992.
- Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements – Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2. Auflage, München, 2002.
- Becker, Kai/ Hansen, Peter: Die Reform in der öffentlichen Verwaltung: Anforderungen an das Personal- und Organisationsmanagement in theoretischer und praktischer Darstellung, Diss., Gelnhausen, 1996.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung im BMI – Konzept, o.O., 2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleiG), Berlin, 2001.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Frauen 2000: Gleichstellung, Entwicklung und Frieden für das 21. Jh. Die wesentlichen Ergebnisse der Sondergeneralversammlung Peking + 5, Berlin, 2001.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Frauen in Deutschland. Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik, Berlin, 2002.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Gender Mainstreaming – Was ist das?, Berlin, 2002.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): 4. Bericht der Bundesregierung über die Förderung der Frauen im Bundesdienst: Berichtszeitraum 1995 bis 1998, Berlin, 2001.
- Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. 3. Auflage, München, 2000.
- Frauenreferat der Evangelischen Kirche Deutschland/ Burckhardthaus e.V. (Hrsg.): Mentoring für Frauen in der Kirche – Start des Pilotprojekts, Hannover, 2002.
- Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, 1992.
- Gonschorrek, Ulrich: Personalmanagement, Berlin, 1997.
- Haasen, Nele: Mentoring - Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München, 2001.

- Heinze, Christine: Frauen auf Erfolgskurs – So kommen Sie weiter mit Mentoring, Freiburg, 2002.
- Hessel, Philipp: Personalmanagement - Arbeitsunterlage (Skript), Brühl, 2001.
- Hilb, Martin: Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 8. Auflage, Neuwied, 2000.
- Hilb, Martin: Management by Mentoring. Ein wieder entdecktes Konzept zur Personalentwicklung, Neuwied, 1997.
- Hoffmann, Walter: Kooperative Führung im öffentlichen Dienst und in seinen Unternehmen (Schriftenreihe innovatives Dienstleistungsmanagement; Band 8), 2001 – Zugl.: Berlin, Freie Uni., Diss., Hamburg, 2000.
- Hug von Lieven, Christiane: Die Mentoring-Initiative des Sozialministeriums, in: AKTIV 17 3/2002, S.6
- Icken, Angela: Der deutsche Frauenrat – Etablierte Frauenverbandsarbeit im gesellschaftlichen Wandel, Diss., o.O., 2002.
- Jäger, Wieland/ Busch, Dieter: Aspekte der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, 1997.
- Journalistinnenbund (Hrsg.): Rundbrief Nr. 42, Juni 2001 bis August 2001, 2001, S.4 - 5.
- Journalistinnenbund (Hrsg.): Rundbrief Nr. 45, Februar 2002 April 2002, 2002, S. 5. - 6.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Das neue Steuerungsmodell. Erste Zwischenbilanz, KGSt-Bericht Nr. 10/1995, Köln, 1995.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Personalentwicklung im Veränderungsprozess, KGST-Bericht Nr. 3/2000, Köln, 2000.
- König, René (Hrsg.): Das Interview: Formen, Technik, Auswertung, 10. Auflage, Köln, 1976.
- Kram, Kathy: Mentoring at work – developmental relationship in organisational life. University Press of America.,1985.
- Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Grundlagen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 2001.
- Krüger, Ingo: Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Personalmanagement: Beschreibung einer Seminarreihe für Frauenbeauftragte der Behörden des Bundes (Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes, Band 37), Brühl, 2001.

- Krüger, Ingo: Personalmanagement (Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung: Studententexte zur Verwaltungszusammenarbeit, Band 4), Brühl, 1996.
- Landeshauptstadt München (Hrsg.): Mentoring für Frauen. Ein Erfolgsmodell für zukunftsorientierte Personalentwicklung, München, 2000.
- Meier, Harald: Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung: 425 Konzepte des betrieblichen Lernens mit Praxisbeispielen und Checklisten, Neuwied, 1995.
- MELLOW (Hrsg.): Good Practice Handbuch – Mentoring von Mädchen und Frauen in oder auf dem Weg zu technischen Berufen, Magdeburg, 1998.
- Michalitsch, Gabriele/ Nairz – Wirth, Erna (Hrsg.): Frauen – Außer Konkurrenz?, Frauen, Forschung und Wirtschaft, Band 12, Frankfurt/Main, 2002.
- Münch, Joachim: Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung – Ein Kompendium für Einsteiger und Profis, Bielefeld, 1995.
- Mundhenke, Ehrhard: Controlling / KLR in der Bundesverwaltung – Was man dazu wissen sollte (Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Band 34), Brühl, 2000.
- Paulitz, Tanja: „Karriereförderung durch Mentoring Ansatz, Problemhorizonte, Projektpraxis“ in Ariadne 41/ 2002, S. 64 - 67.
- Raffelsiefen, Beate: Aktive Personalentwicklung in der Bundesverwaltung - Qualifikation der Beschäftigten als Investition in die Zukunft, in: VOP 5/ 2001, S. 26 - 29.
- Rühl, Monika/ Hoffmann Jochen: Chancengleichheit managen – Basis moderner Personalpolitik, Wiesbaden, 2001.
- Schedler, Kuno/ Proeller, Isabella: New Public Management, Bern, 2000.
- Schliesselberger, Eva/ Strasser, Sabine: In den Fußstapfen der Pallas Athena? Möglichkeiten und Grenzen des Mentorings von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld (Material zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Band 7), Wien, 1998.
- Scholz, Christian: Personalmanagement, 4. Auflage, Saarbrücken, 1994.
- Schreyögg, Georg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien; 2. Auflage, Wiesbaden, 1998.
- Segerman-Peck, Lily M.: Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Frankfurt/Main, 1994.
- Sproß, Katja: Ernte des Ruhms in: DUZ - Das unabhängige Hochschulmagazin, 25. Januar 2002.

Van Winsen, Christa: High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching, Düsseldorf, 1999.

van Winsen, Christa: Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung, in: AKTIV 17, 3/2002, S. 3 - 5.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Band Nr. 1, Köln, 1956.

Weinbörner, Christine: „Mentoring für Frauen im öffentlichen Sektor – NRW – Kommunen fördern die Gleichstellung von Frauen und Männern“ in: VOP 12/ 2001. S. 30 - 32.

Wenzel, Silke: Personalmanagement als Dienstleistung: Skizzen einer Personalabteilung der Zukunft, in: Verwaltung, Organisation, Personal (VOP) – Sonderheft, 2001, S. 27 - 30.

Wolf, Jakob et al.: Management-Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, Von der Gästebetreuung bis Interview, Band 4, Landsberg, 1983.

Wunderer, Rolf/ Dick, Petra: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 2. Auflage, Neuwied, 2001.

Internet

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Moderner Staat – moderne Verwaltung. Bilanz 2002, Online im Internet, URL: www.staat-modern.de/infos/daten/bilanz2002.pdf, übernommen am 08.04.2003.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Die Mitarbeiterförderung im Blickpunkt der Verwaltungsmodernisierung: Personalentwicklungskonzept für das Bundesministerium des Innern, 2002, Online im Internet, URL: www.bmi.bund.de/Annex/de_21895/Download.pdf, übernommen am 26.04.2003.

Bundesregierung (Hrsg.): Konkrete Ziele der Personalentwicklung, Online im Internet, URL: www.staat-modern.de/projekte/index.php3?content=archiv/mar01/inhalt.html, übernommen am 08.04.2003.

DPA-Meldung: „Ausbildung Mentoring im Beruf sorgt für gemeinsamen Erfolg“, Online im Internet, URL: portale.web.de/Beruf/Ausbildung/?msg_id=2446341, übernommen am 13.1.2003.

Deutsches Jugendinstitut: „Dokumentation zum Workshop ‚Mentoring für Frauen in der öffentlichen Verwaltung und in Körperschaften des öffentlichen Rechts, Online im Internet, URL: www.dji.de/4_mentoringfrauen/downloads/dokuverwaltung.doc, übernommen am 02.04.2003.

Deutsches Jugendinstitut: „Bestehende Mentoring-Programme“, Online im Internet, URL: www.dji.de/4_mentoringfrauen/mentoringprojekte.htm, übernommen am 08.04.2003.

- Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Mentoring für Frauen – eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, 1999, Online im Internet, URL: www.eurodoc.net/workgroups/gender/wordstudie.pdf, übernommen am 05.05.2003.
- Europäische Kommission, YLE, NOS, NRK, SVT, ZDF; DR: „Screening Gender – Wer spricht im Fernsehen? Eine vergleichende Untersuchung zur Repräsentanz von Frauen im Fernsehprogramm“, Online im Internet, URL: www.wdr.de/unternehmen/frauengruppe-talk.pdf, übernommen am 05.04.2003.
- Frauenbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Abschlussbericht: „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“, Online im Internet, URL: www.uni-hannover.de/frauenbuero/mentoring/archiv/internet.pdf, übernommen am 16.01.2003.
- Journalistinnenbund: Wer macht die Nachrichten? JB präsentiert Ergebnisse des Global Media Monitoring Projects (GMMP 2000), Online im Internet, URL: www.journalistinnen.de/archiv/gmmp/akt_meldungen_gmmp1.html, übernommen am 29.04.2003.
- Krems, Burkhardt: Definition: New Public Management, Online im Internet: www.krems-online.de/n/nsm.htm, übernommen am 07.05.2003.
- Landesregierung Brandenburg (Hrsg.): Aufgaben eines modernen Personalmanagements, 2003, Online im Internet, URL: www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=65620&_siteid=13, übernommen am 14.04.2003.
- Lateinforum: Begriff des Mentors, Online im Internet, URL: www.lateinforum.de/thesauru/WdAntike/M/Mentor.htm, übernommen am 02.04.2003.
- Mentorinnen Netzwerk: Tipps für Mentees und Mentorinnen zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Kooperation, Online im Internet, URL: www.mentorinnennetzwerk.de/08_download/pdfs/tipps_ments.pdf, übernommen am 28.04.2003.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (Hrsg.): Mentoring-Initiative des Landes Brandenburg, 2002, Online im Internet, URL: www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=47711&_siteid=9, übernommen am 14.04.2003.
- Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja: „Mentoring: Konzept und Erfahrungen“, Online im Internet, URL: www.i-ment.de/angeb_ment_4.htm, übernommen am 13.1.2003.
- Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Beschluss vom 29.01.2001, Online im Internet, URL: www.modernerstaat.de/projekte/beschreib/Daten/beschluss_personalentw.pdf, übernommen am 05.05.2003.

Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Moderner Staat – moderne Verwaltung. Personalentwicklung in der Bundesverwaltung, Online im Internet, URL: www.modernerstaat.de/projekte/beschreib/Daten/Sachstand_PersEntw.pdf, übernommen am 29.04.2003.

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Ich versichere, dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema bei einer Prüfungsbehörde oder anderen Hochschule vorgelegt habe.

Brühl, 15.05.2003

Ort, Datum

Unterschrift