

Instrumente des Gender- und Diversitätsmanagements

LV-Nr. 1950

WS 2003/04

Ass.Prof. Mag. Dr. Regine Bendl

Mentoring für Frauen

Ines Brunner	9952774
Isabella Hemmelmayr	9951533
Marie Therese Knogler	9850533
Nicole Singer	9425092

12. Januar 2004

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	1
2	Einleitung	3
3	Mentoring	4
3.1	Was ist Mentoring überhaupt?	4
3.2	Warum Zielgruppe Frauen?	5
4	Vorteile von Mentoring	6
4.1	Mentee.....	6
4.2	MentorIn	8
4.3	Organisation.....	9
5	Ablauf von Mentoring	6
5.1	Bildung eines Organisationsteams bzw. Prozessteams	10
5.2	Ausarbeitung eines Mentoring-Konzeptes	10
5.2.1	Das Programmziel.....	10
5.2.2	Dauer und Beginn des Mentoring-Programmes sowie Anzahl der Mentoring-Paare	10
5.2.3	Die Zusammensetzung der Paare hinsichtlich ihres Geschlechts – Mentor oder Mentorin?	11
5.2.4	Größe des MentorInnen-Pools	11
5.2.5	Teilnahmebedingungen und Auswahlkriterien.....	12
5.2.6	Rahmenprogramm.....	12
5.2.7	Kommunikation nach innen und nach außen.....	12
5.3	Ausschreibung und alternative Kontakt- und Auswahlmethoden.....	12
5.4	Auswahl.....	13
5.4.1	Anforderungen an den/die MentorIn	13
5.4.2	Anforderungen an die Mentee	13
5.4.3	Matching.....	14
5.5	Vereinbarung der Rahmenbedingungen.....	14
5.6	Durchführung der Mentoring-Partnerschaft.....	15
5.7	Beendigung des Programms	16
5.8	Evaluation.....	16
6	Mentoring in der Praxis.....	17
6.1	Definition, Grundsätzliches und Ziele	17
6.2	Ablauf.....	18
6.2.1	Schaffung eines MentorInnen-Pools	18
6.2.2	Rekrutierung der Mentees.....	19
6.2.3	Programmablauf	20
6.3	Kosten / Nutzen	21
7	Resümee.....	22
8	Literaturverzeichnis	23

2 Einleitung

Wie viele Frauen kennen Sie die in einem Unternehmen Führungspositionen inne haben? Im Vergleich zu der Anzahl von Männern werden sie wahrscheinlich nur eine geringe Anzahl von Frauen, sogenannte „Powerfrauen“, kennen, die solche Positionen besetzen. Womit wir bei dem zentralen Problem angekommen sind, mit welchem sich unsere Arbeit auseinandersetzen wird, nämlich dem Problem, dass sich die berufliche Gleichstellung von Frauen noch immer nicht so entwickelt hat, dass man von einer „absoluten Chancengleichheit“ sprechen kann. Falls man davon überhaupt je sprechen kann. Besonders kann man das Problem verdeutlichen, wenn man sich die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen anschaut. Frauen in Führungspositionen stellen in Europa noch immer die Ausnahme und nicht die Regel dar.

Basierend auf diesem Problem wird sich diese Arbeit mit der Fragestellung befassen, ob Mentoring für Frauen als Weg zur Chancengleichheit dienen kann bzw. versucht diese Arbeit aufzuzeigen, dass Mentoring ein geeignetes Instrument ist um Chancengleichheit umzusetzen. An diesem Punkt sei jedoch erwähnt, dass wir nicht behaupten wollen, dass Mentoring das Instrument ist, welches uns Frauen endlich zur erhofften „absoluten Chancengleichheit“ führt, sondern, dass Mentoring einen Teilbeitrag zum Weg dort hin leistet.

Die vorliegende Thematik werden wir sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene abklären. Eingangs möchten wir Mentoring aus theoretischer Sicht definieren, auf die Entwicklung des Konzeptes, seine Erscheinungsformen und seine Zielsetzungen eingehen, sowie der Frage nachgehen warum besonders Frauen von solchen Mentoring-Programmen profitieren sollen. Des Weiteren werden wir den Nutzen von Mentoring aus Sicht des Mentors, der Mentees und der Organisation herausarbeiten. Zum Abschluss der theoretischen Perspektive werden wir den klassischen Aufbau von Mentoring-Programmen beschreiben und werden dann gleich anschließend bzw. abschließend unsere theoretischen Kenntnisse anhand eines Beispiels in der Praxis, der Bank Austria Creditanstalt überprüfen.

3 Mentoring

3.1 Was ist Mentoring überhaupt?

Mentoring ist keine Modeerscheinung, es ist im Grunde ein uralter Begriff, der in Wirklichkeit 3000 Jahre alt ist. Der Begriff "Mentor" stammt aus der griechischen Mythologie. Mentor war ein Freund von Odysseus und wurde von diesem gebeten, sich als Erzieher, Berater und Förderer um Telemach, Odysseus Sohn, während der Abwesenheit seines Vaters zu kümmern. „Mentor“ wurde zu einem Synonym für einen allgemein geachteten und gebildeten Menschen, der für einen weniger erfahrenen, meist jüngeren Menschen als verantwortungsbewusste/r ErzieherIn und BeraterIn fungiert. Telemach war also der erste „Mentee“. (vgl. Deutsches Jugendinstitut 2001) Aber nicht nur in der Mythologie spielt Mentoring eine Rolle, sondern ebenso in allen Kulturen, in allen Berufen und in allen Sparten gibt es erfahrene Personen, sog. MentorInnen, die Jüngere, sog. Mentees, beraten, begleiten und fördern.

Lili Segerman-Peck hat den/die Mentoln sehr schön beschrieben: „Your mentor is your guardian angel. Someone who is knowledgeable, helpful, wise, prepared to help you along the path of your career, take you by the hand to help you puddles in the road, catch you when you fall, and eventually give you wings to fly alone.“ (Van Winsen 1998, 69ff)

„Kurz gesagt kann Mentoring als eine Förderungsbeziehung zwischen zwei Personen, die sich auf unterschiedlichen Erfahrungs- und Hierarchieebenen befinden, verstanden werden.“ (Heinze 2002, 21) „Mentoring ist ein Prozess, in dem eine Person, der Mentor bzw. die Mentorin, die Karriere und Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten-MitarbeiterInnen-Beziehung unterstützt“. (Deutsches Jugendinstitut 2001)

Erfahrene Führungskräfte, MentorInnen, coachen, motivieren, unterstützen und beraten Mentees, in einer One-to-one-Beziehung. Es ist eine geschützte Beziehung, in der potenzielle Fähigkeiten erweitert und neue Kompetenzen entwickelt werden. Die MentorInnen helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Dabei versuchen die MentorInnen den Mentees Zugang zu wichtigen firmeninternen Netzwerken und ihnen Einblick in etablierte Strukturen im Unternehmen zu verschaffen.

Mentoring-Programme lassen sich nach verschiedenen Aspekten unterscheiden: So kann man Mentoring in informelle und formelle sowie interne und externe Mentoring-Programme unterteilen. Informelle und formelle Mentoring-Beziehungen unterscheiden sich vor allem dadurch, dass bei informellen Mentoring-Beziehungen der Kontakt zwischen MentorIn und Mentee auf informelle Art zustande kommt, während der Kontakt zwischen den Beteiligten bei formellen Beziehungen in der Regel durch eine dritte Person hergestellt wird. Der Unterschied zwischen internen und externen Mentoring-Programmen ist, dass bei internen Programmen sowohl Mentee als auch MentorIn aus demselben Unternehmen kommen, wo hingegen die Beteiligten bei externen Mentoring-Programmen in unterschiedlichen Unternehmen tätig sind. (vgl. O.V.1)

Das primäre Ziel der Mentoring-Beziehung ist es, die Mentees in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen, ihre Kompetenzen sichtbar zu machen und damit auf eine optimale Nutzung aller Humanressourcen in einer Organisation hinzuwirken. Eine weitere Zielsetzung von Mentoring-Programmen ist heutzutage sicherlich auch besonders Mitarbeiterinnen in Unternehmen zu motivieren und ihnen anspruchsvollere Aufgaben zur Verfügung zu stellen, indem vor allem diese in solche Mentoring-Programme miteingebunden werden. Des weiteren verfolgen Unternehmen, die solche Programme einführen, auch das

Ziel bzw. den Vorteil, dass Mentoring den persönlichen und betrieblichen Wissenstransfer unterstützt und somit das Wissensmanagements eines Unternehmens an sich. (vgl. EMPA 2001)

Mentoring wird, wie im Absatz davor schon erwähnt, oft zur Förderung von Frauen eingesetzt. Obwohl in Unternehmen und Organisationen in den letzten Jahren viel unternommen worden ist, um Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn zu fördern und der Frauenanteil in der Managementebene gestiegen ist, sind Frauen in Führungsfunktionen immer noch stark untervertreten. Diese Tatsache möchten wir mit Hilfe des nächsten Punktes noch genauer beleuchten bzw. Gründe dafür aufzeigen.

3.2 Warum Zielgruppe Frauen?

An diesem Punkt kommen wir zu dem in der Einleitung erwähnten zentralen Problem, nämlich dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen, trotz gestiegenem Bildungsniveau und gesteigener Erwerbsbetätigung, nach wie vor sehr gering ist. Nun stellt man sich natürlich die Frage - warum das so ist - was an sich sehr schnell erklärt ist. Tatsache ist, dass offenbar andere Faktoren als die formalen Qualifikationen die Ursachen für die Benachteiligung von Frauen darstellen. So verhindert die berufliche Gleichstellung von Frauen z.B. das Phänomen der „gläsernen Decke“. Die „gläserne Decke“ drückt unausgesprochene Rollenzuschreibungen und Diskriminierungsmechanismen aus, die verhindern, dass Frauen diese Decke durchbrechen können. Die gläserne Decke ist unsichtbar und deswegen besonders effektiv. Sie ist das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren, wie z.B. fehlende Kontakte, die Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten, beharrliche Vorurteile und auch Einstellungen gegenüber den Fähigkeiten oder Karrieremöglichkeiten von Frauen. (vgl. Haasen) Weitere Gründe warum Frauen in der Führungsebene unterrepräsentiert sind, sind sicherlich auch die klassischen Gründe wie z.B. dass Frauen sich prinzipiell mehr mit der Kindererziehung beschäftigen und somit automatisch für eine geraume Zeit ihren Beruf unterbrechen, ganz im Gegenteil zu ihren männlichen Kollegen und dass vor allem die Rahmenbedingungen, wie z.B. genügend Kindergartenplätze, die ganztätig geöffnet sind, oft nicht so geschaffen sind, dass Frauen die Flexibilität aufweisen können, die oftmals gewünscht wird. Abgesehen von diesen Problem erscheint bezüglich unserer Arbeit, dass Problem der fehlenden Netzwerke für Frauen besonders wichtig. Frauen finden auf ihrem Weg nach oben nur selten Unterstützung. Ganz anders gestaltet sich da die Karriereförderung von Männern. Diese finden meist durch informelle Netzwerke oder einen wohlgesinnten Förderer die notwendige Hilfe für ihr berufliches Fortkommen. Solche informellen Netzwerke, unter dem Synonym „Old-Boys-Networks“ bekannt, helfen jungen Männern beim Einstieg in die Berufswelt, indem ältere Ratgeber jene in die ungeschriebenen Gesetze eines Unternehmens einweisen und über Aufstiegsmöglichkeiten und -wege informieren. (vgl. Deutsches Jugendinstitut 2001) Da Frauen über derartige Beziehungen nicht verfügen und somit von dieser Art von Unterstützung bisher weitgehend ausgeschlossen waren, sind Mentoring-Programme ein Weg hier Abhilfe zu schaffen. Mittels dieser Programme soll es Frauen ermöglicht werden diese festgefahrebenen, von Männern dominierten Strukturen zu durchbrechen, sodass sie ebenfalls an das nötige Wissen bzw. an die nötigen Kontakte herankommen. Frauen können durch Mentoring Informationen beziehen, Rollenvorbilder finden, sich präsentieren und sich durch Kontakte den Weg nach oben ebnen.

4 Vorteile von Mentoring

Im nächsten Abschnitt werden sowohl die Vorteile für die Mentees und MentorInnen als auch für die Organisation selbst abgeklärt. Zu allererst ist anzumerken, dass die Mentee und der/die MentorIn in ständiger Zweierbeziehung stehen. Dies bedeutet, dass beide Parteien geben und nehmen. Ständiger Kontakt und Erfahrungsaustausch stehen dabei im Mittelpunkt. Die Fähigkeiten der Mentees werden erkannt und gefördert sowie Ratschläge und Tipps gegeben, sodass es möglich ist, die meist jüngere Person von Fehlern zu bewahren und Türen für sie zu öffnen. Wichtig dabei ist allerdings auch, dass Erfahrungen, Meinungen und Strategien des/der MentorIn nicht blind übernommen werden sollen, sondern es gilt, sie zu überdenken und zu diskutieren. Die Resultate dieser Gespräche sollen genutzt werden, um „eigene Strategien entsprechend der persönlichen Kompetenzen zu entwickeln und sie in den eigenen Alltag zu integrieren“ (Perspektivenwechsel GmbH 2003, 1).

4.1 Mentee

Nun aber konkret zum Nutzen von Mentoring für Mentees. Voraussetzung für ein erfolgreiches Mentoring sind Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Mentees. Weiters ist es erforderlich, dass sie sich selbst einbringen, sich mit sich selbst auseinandersetzen und auch entsprechende Zeit investieren (vgl. Schering Broschüre).

Aufgrund der persönlichen Beziehung zum/zur MentorIn, welche/r die Mentee anerkennt und wertschätzt, wird ihr Selbstbewusstsein gestärkt, was in weiterer Folge zu einer erhöhten Arbeitsmotivation und zu einer gesteigerten Bereitschaft zur Eigenverantwortungsübernahme führt (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 1). Dies fördert u. a. wiederum das Arbeitsverhalten, die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit.

Fachliche Qualifikationen, wie zum Beispiel Berichte abfassen, Präsentationen durchführen, Budgets aufstellen, Konzepte ausarbeiten, Verkaufstalente entwickeln, Urteilsfähigkeit schärfen und Entscheidungsfindungsprozesse einüben, können ebenfalls mit Hilfe von MentorInnen einfacher trainiert und vertieft werden (vgl. Segerman-Peck 1994, 92). Die „LehrerInnen“ stehen dabei langfristig den Mentees mit umfangreichen Informationen zur Verfügung. Nicht nur der Horizont der Mentees wird so erweitert, ebenso trägt dieser Austausch zu einer Verbesserung der informellen Kontakte und zum Aufbau eines individuellen Netzwerkes bei (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 2).

Ein anderer Gedanke des Mentoring ist das Bewusstmachen der eigenen Ressourcen, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Es soll klar definiert werden, wo die Mentee steht und wo sie hin möchte. Generell gesagt, besteht die Möglichkeit, mehr über sich selbst zu erfahren, mehr Souveränität zu erwerben und den eigenen Weg zu finden (vgl. Schering Broschüre). Die Kompetenzen und das Potential der Mentees werden sodann im Unternehmen publik gemacht und neue und höhere Entwicklungschancen öffnen sich.

Ein gutes praktisches Beispiel liefert hier die Deutsche Telekom. Im Zuge des Pilotprojektes „Mentoring-Programm für Frauen“ arbeiten Frauen aller Hierarchiestufen mit einem/einer MentorIn zusammen und entwickeln gemeinsam Strategien für die eigene Entwicklung und Weiterbildung im Unternehmen. Laut Personalvorstand Heinz Klinkhammer sollen Frauen vor allem auf die Aufgaben im Führungsbereich vorbereitet werden (vgl. o.V. 2, 1).

Nicht zu unterschätzen ist der Zuwachs an sozialen Kompetenzen. Die Kommunikation spielt in Organisationen eine wichtige Rolle, sei es im Hinblick auf das „richtige“ Führungsverhalten, das Zurechtkommen mit Problem und Konflikten in aggressionsgeladener Atmosphäre oder das Verhandlungsgespräch. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist aber nicht

nur im beruflichen, sondern auch im privaten Leben das Um und Auf und aufgrund dessen bekommen Mentees vermittelt, wie Kontakte geknüpft, diese verbessert und langfristig aufrechterhalten werden. Kommunikation ist immer und überall vorhanden und findet in der Sprache und in der Körpersprache Ausdruck (vgl. Segerman-Peck 1994, 93f, 111-114). Um sich selbst zu schützen, ist es aber notwendig, „ein Gespür für die Sprache und ihre möglichen (Miß-) Interpretationen zu entwickeln“ (Segerman-Peck 1994, 112). Ungeschickt formulierte Anliegen beispielsweise können rasch in nachhaltige falsche Deutungen und Gerüchte resultieren, die nur mühsam wieder „gutzumachen“ sind. Die Anwendung des erlernten Vermögens, Dialoge zu führen, zu diskutieren, Feedback zu geben und zu erhalten sowie dieses entsprechend anzunehmen und umzusetzen, scheint hier besonders wichtig (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 1f).

Mentoring trägt außerdem zur persönlichen Weiterbildung bei. Die Mentee lernt, ihre Fähigkeiten auszubauen, wie beispielsweise ihr Vokabular zu erweitern oder den Sprachstil zu verbessern, die eigenen Grenzen zu erforschen und stolz auf ihre Leistungen zu sein. Besonders wertvoll sind auch die Tatsachen, dass Mentees selbstsicherer und mit mehr Bestimmtheit auftreten und überdies bestrebt sind, Vorurteile gegen Frauen abzubauen und feministische Interessen wahrzunehmen (vgl. Segerman-Peck 1994, 94). Durch den Erfahrungsaustausch mit meist älteren MentorInnen können sich die „Lehrlinge“ Klarheit über ihre beruflichen Ziele verschaffen. Sie gewinnen Informationen und Erkenntnisse, wie sich Beruf und Familie am besten vereinbaren lassen und finden so individuelle Lösungen (vgl. o.V. 1999/2000, 1).

Da in jedem Unternehmen auch ungeschriebene Gesetze gelten, ist ein/e MentorIn, sprich ein/e InsiderIn im Stande, seine/ihre Schülerinnen über diese aufzuklären. Es ist notwendig, gewisse Gepflogenheiten, Verhaltensweisen und die Bedeutung von z. B. Kleidung, Automarken, Familienstand und Lebensform zu (er-)kennen. „Wenn Sie den Stil der Firma nicht übernehmen wollen oder können, wird Ihnen dies bald als mangelnde Anpassungsbereitschaft ausgelegt. Auf eine Beförderung warten Sie dann vergeblich“ (Segerman-Peck 1994, 96-98, 110f). In Frage zu stellen ist jedoch, wie weit der Zwang zur Anpassung innerhalb einer Organisation gehen kann und sich dies mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer und somit mit der Arbeitszufriedenheit vereinbaren lässt.

Im Großen und Ganzen hat der/die MentorIn eine Leitbildfunktion inne. Wie weiter oben schon erwähnt, ist es jedoch nicht Sinn der Sache, dass eine Person total kopiert wird. Wichtiger ist es, einzelne Punkte wie z. B. Verhaltensweisen herauszustreichen, die sich mit der eigenen Persönlichkeit vereinbaren lassen (vgl. Segerman-Peck 1994, 99). Aufgrund einer intensiven Mentoring-Beziehung kommt es in vielen Fällen vor, dass sich eine dauerhafte Zusammenarbeit entwickelt. „Es entstehen Verbindungen, die von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Offenheit geprägt sind“ (Perspektivenwechsel GmbH 2003, 2). Einerseits ist bei groben Fehlern von Mentees eine „schützende Hand“ über ihnen vorhanden, die für die „Ausrutscher“ ihrer Schützlinge geradesteht. Auf der anderen Seite treten viele MentorInnen als SponsorInnen auf, das heißt, sie „legen ein gutes Wort für ihre Mentees ein“ und können ihnen so zu einem Aufstieg im Unternehmen verhelfen (vgl. Segerman-Peck 1994, 99-102).

Dass das Mentoring nicht nur ein theoretisches Konzept darstellt, zeigt das Beispiel der Volkswagen AG. Seit 1998 läuft das Projekt NOW – New Opportunities for Women, welches den Aufbau eines firmeninternen weiblichen Führungsnachwuchses zum Ziel hat. Demnach werden „Teilnehmerinnen für Hindernisse sensibilisiert, die ihrer Karriere im Wege stehen könnten“. Ferner soll ein Frauanteil von 30 Prozent in Fach- und Führungspositionen erreicht werden (vgl. o.V. 2, 1).

4.2 MentorIn

Nachdem die Vorteile der Mentees ausführlich diskutiert wurden, nun zur Position der MentorInnen. Im Prinzip hängt der Gewinn, den ein/e MentorIn aus einer Mentoring-Beziehung schöpft, „davon ab, ob sich ein vertrauensvolles Verhältnis zur Mentee entwickelt, wie lange sie sich schon kennen, welche Wertvorstellungen sie vertreten und vieles andere mehr. Auf all diesen Ebenen können sich Vorteile ergeben“ (Segerman-Peck 1994, 147).

Ein wesentlicher Aspekt ist, dass der/die MentorIn die Möglichkeit hat, die Denkweisen und Blickwinkel der jüngeren Generation zu erfahren und kennen zu lernen (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 2). Eine neue Sichtweise kann oft Türen öffnen, von denen man zuvor nicht einmal gewusst hat. Auf diese Art und Weise ergeben sich viele Ansatzpunkte für die eigene Persönlichkeitsentwicklung.

Da gewisse Entscheidungskriterien sowie Verhaltens- und Handlungsweisen den Mentees erklärt und begründet werden sollen, beschäftigt man sich als MentorIn automatisch intensiver mit sich selbst und lernt sich selbst auch besser kennen. (vgl. Segerman-Peck 1994, 147ff). Der eigene Arbeits- und Führungsstil wird bewusster wahrgenommen und kann noch einmal überdacht und kritisch betrachtet werden. Hinzu kommt, dass MentorInnen wie auch Mentees lernen, Feedback zu geben und zu empfangen. Dadurch können langjährige Gepflogenheiten und Meinungen verändert bzw. verbessert werden (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 2). Auch Informationen über einst selbst begangene Fehler können Mentees vor ähnlichen Schwierigkeiten im Berufsleben bewahren. Dass Mentees darüber natürlich dankbar sind, stimmt MentorInnen zufrieden. Sie haben Spaß daran, Erfahrungen weiterzugeben; das eigene Selbstwertgefühl aufgrund dessen steigt und sie empfinden „ein elterliches Gefühl des Stolzes“, wenn sie „die Erfolge ihrer Mentees auch ein wenig als die eigenen ansehen“ (vgl. Segerman-Peck, 151-153). Durch ein gegenseitiges Geben und Nehmen kann sich eine Mentoring-Beziehung selbstverständlich auch zu einer langjährigen Verbindung zwischen den Mitgliedern weiterentwickeln. Ferner wirkt sich eine hervorragende Entwicklung einer Mentee auch positiv auf den Erfolg des/der MentorIn aus, da dieser/diese mit der Leistung seines/ihrer „Lehrlings“ in Verbindung gebracht wird. Das Ansehen des/der MentorIn kann deshalb im Unternehmen enorm wachsen (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 2).

Eine Austauschmöglichkeit besteht allerdings auch mit anderen MentorInnen der eigenen oder einer fremden Organisation. Hier kann verglichen, diskutiert und beratschlagt werden, wie man dieses oder jenes besser gestalten könnte. Ein so genanntes Cross-Mentoring-Programm starteten in Deutschland die Commerzbank, die Deutsche Bank, die Lufthansa und die Telekom, wobei MentorInnen und Mentees aus unterschiedlichen Unternehmen kommen. Das Ziel ist auch hier die „Schubhilfe für junge weibliche Führungskräfte“ (vgl. o.V. 2, 1).

Selbstverständlich können MentorInnen unmittelbare Karrierevorteile aus einer Mentoring-Beziehung schöpfen. Ebenso wie die Mentee überlegt sich der/die MentorIn, wo er/sie steht und wo er/sie einmal in beruflicher Hinsicht sein möchte. Während des Durcharbeitens aller Ziele für die Mentee ergeben sich auch für den/die MentorIn neue Perspektiven und Richtungen. Weitere Vorteile ergeben sich durch die direkte Zusammenarbeit der beiden Parteien. Unmittelbares Feedback einer Nachwuchskraft kann eine/n erfahrene/n und kompetente/n MentorIn vor wiederholten Fehlern schützen und in gewisser Weise gegensteuern.

Neue Ideen des/der MentorIn können von Mentees publik gemacht und getestet werden. Kommen sie z. B. beim Vorgesetzten nicht gut an, bedeutet dies keinerlei Probleme für den Neuling, ebenso wenig ist der Ruf des/der MentorIn ruiniert. Aufgrund der Arbeitsteilung innerhalb der Mentoring-Beziehung erledigt die Mentee Aufgaben, die sie ohnehin erlernen muss und dem/der MentorIn bleibt so „mehr Zeit und Energie für andere Dinge“ (vgl. Seger-

man-Peck 1994, 153-155). Sowohl eine Entlastung als auch eine Leistungssteigerung können die Folge sein.

Durch das Engagement der MentorInnen werden also Talente entdeckt und „nutzbar gemacht“. Nicht nur in Bezug auf die berufliche Entwicklung werden Anregungen gegeben und Ratschläge erteilt, auch bei der Entfaltung der Persönlichkeit stehen die MentorInnen mit Rat und Tat zur Seite. In einigen Fällen soll dabei die perfekten Nachfolgerinnen herausgebildet werden, welche die Positionen der MentorInnen optimal „ersetzen“.

4.3 Organisation

So wie für Mentees und MentorInnen kann auch die Organisation selbst Nutzen aus Mentoring-Beziehungen ziehen. Mentoring-Programme dienen, allgemein ausgedrückt, der Förderung von MitarbeiterInnen gemäß ihrem Potential. Sie werden in jeder Hinsicht unterstützt und zu qualifizierten und potentiellen Kräften entwickelt, sprich für das Unternehmen nutzbar gemacht (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 3). Mentoring ist ein On-the-Job-Training und kann als ein Teil einer effizienten Personalentwicklung gesehen werden. Gemeinsam mit MentorInnen erlernen Mentees, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und entsprechend ihrer Qualifikationen tätig zu sein (vgl. Widmann 2001, 2).

Durch die intensive Zusammenarbeit und den Dialog innerhalb einer Mentoring-Beziehung können die Wünsche und Ziele der MitarbeiterInnen verstärkt beachtet und integriert werden. Ein „Lernen jenseits der Rangordnungen“ wird geboten, was die Möglichkeit einer flexiblen und gezielten Reaktion auf individuelle Entwicklungsbedürfnisse“ eröffnet. Dies bewirkt eine größere Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Identifikation mit der Organisation werden gesteigert und im Endeffekt die Leistung ebenfalls erhöht (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 3). Mehr Output kann wiederum zu mehr Erträgen und Gewinnen, also zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens führen.

Zu betonen ist auch, dass Mentoring-Programme eine Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation bringen. Das Gespräch wird gefördert und eine Vertrauenskultur aufgebaut (vgl. Widmann 2001, 2). Mentoring wirkt zudem gegen starre und versteinerte Organisationsstrukturen und „setzt neue Akzente in der betrieblichen Kommunikation“. Wird Mentoring nicht nur als Einzelprojekt, sondern das gesamte Unternehmen betreffend praktiziert, profitiert auch die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen davon und infolgedessen auch das Unternehmensklima (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, 3). Durch die ständige Zusammenarbeit entstehen eine stärkere Kohäsion und eine gewisse Dynamik in der Organisation und ein verbessertes Selbstwertgefühl der einzelnen MitarbeiterInnen.

Nicht zu unterschätzen ist allerdings auch der Imagegewinn, den ein Unternehmen mit Mentoring-Programmen an Land zieht. Die Organisation gilt auf Anhieb als fortschrittlich, modern, fair und gerecht. Unternehmen, in denen Gerechtigkeit und Gleichheit in allen Belangen gelten, wirken sofort sympathischer. Dort kauft man gerne ein und dort möchte man selbst gerne arbeiten. Mentoring ist also ein geeignetes Instrument, um den Ruf des eigenen Unternehmens aufzupolieren.

5 Ablauf von Mentoring

Der Ablauf wird anhand von formellen Mentoring-Beziehungen geschildert, welche sich im Zustandekommen des Kontaktes und andererseits im Verlauf bzw. in der Einbettung der Beziehungen vom informellen Mentoring unterscheidet. Kontakt im formellen Mentoring wird in der Regel durch Dritte hergestellt und ist als Beziehung auf Zeit angelegt. Auf informelles Mentoring wird bewusst nicht eingegangen, da Unternehmen nur formelle Mentoring-Partnerschaften direkt gesteuert und nur so die Erzielung von Chancengleichheit und anderen Unternehmenszielen gefördert werden kann.

Weiters wird nicht zwischen internen Programmen, in denen beide PartnerInnen aus dem selben Unternehmen stammen, und externen Programmen, in denen MentorIn und Mentee in unterschiedlichen Unternehmen tätig sind, unterschieden, da beide Konzepte den selben Ablauf haben, und sich lediglich nach dem oben genannten Kriterium unterscheiden (vgl. Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001).

5.1 Bildung eines Organisationsteams bzw. Prozessteams

Die Unternehmensleitung beauftragt die Personalabteilung mit der Erstellung eines individuellen Mentoring-Konzeptes und mit der Begleitung des Mentoring-Programmes über die gesamte Dauer des Prozesszyklus. Nach dem Abschluß erarbeitet sie Entscheidungsgrundlagen für eine allfällige Weiterführung des Programms (vgl. Wagenhäuser 2001, 12). Welches Konzept angewandt wird, hängt u. a. von der Unternehmenskultur und der Organisationsform ab (vgl. Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001).

5.2 Ausarbeitung eines Mentoring-Konzeptes

Die Erstellung des Konzeptes läuft in verschiedenen Stufen ab, die jeweils aufeinander abgestimmt werden müssen. Im folgenden Text werden die notwendigen Entscheidungen jeder Stufe erörtert.

5.2.1 Das Programmziel

Zu aller erst muss die Unternehmensleitung definieren, welches Ziel sie mit dem Mentoring-Programm verfolgen möchte, z. B. allgemein die berufliche und persönliche Weiterentwicklung jüngerer MitarbeiterInnen und Nachwuchskräfte, das Erkennen, Sichtbarmachen und Nutzen des vorhandenen MitarbeiterInnenpotentials oder die spezielle Förderung von Frauen, um die Chancengleichheit im Unternehmen zu verbessern. Danach richtet sich auch die Entscheidung, ob Mentoring als reines Frauen-Mentoring oder als Programm für Männer und Frauen betrieben wird. „Gemischte“ Programme kommen dann zum Einsatz, wenn das Unternehmen spezielle Frauenförderung nicht als notwendig erachtet bzw. die Akzeptanz des Mentoring-Programmes nicht ausreichend wäre (vgl. Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001).

5.2.2 Dauer und Beginn des Mentoring-Programmes sowie Anzahl der Mentoring-Paare

Mentoring-Programme sind zeitlich befristet, ihre Dauer variiert je nach Unternehmen, den verfolgten Zielen und dem Konzept des Programms. In vielen Fällen sind die Programme auf 9 bis 12 Monate angelegt, manchmal auch länger. In diesem Zeitraum finden alle 2 - 6 Wochen Treffen statt, die je nach Häufigkeit 2 - 4 Stunden dauern. Zwischen den Treffen wird oft per Telefon oder Mail Kontakt gehalten (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003, o.V.).

1999/2000). Der Inhalt aller Gespräche hat stets vertraulich behandelt zu werden, auch über das Ende der Beziehung hinaus.

Die Anzahl der Mentoring-Paare ist von der Zielsetzung abhängig, wird in der Praxis jedoch wesentlich durch den finanziellen Rahmen bestimmt.

5.2.3 Die Zusammensetzung der Paare hinsichtlich ihres Geschlechts – Mentor oder Mentorin?

Die Zusammensetzung der Paare wird einerseits durch die Anzahl der Frauen in Führungspositionen, die als MentorInnen in Frage kommen, bestimmt. Andererseits ist die Einstellung des Unternehmens relevant. Grundsätzlich sind sowohl Frauen als auch Männer als MentorInnen geeignet, jedoch wird die Rolle, die er/sie für den Mentee spielt unterschiedlich wahrgenommen.

Mentorinnen werden von Mentees häufig als Rollenvorbilder wahrgenommen, da sie sich aufgrund ihrer ähnlichen Situation besser mit einer Frau als mit einem Mann identifizieren kann. Von so genannten Cross-Gender-Mentoring-Beziehungen, bei der ein Mann die Rolle des Mentors und eine Frau die Rolle der Mentee einnimmt, erwarten sich Mentees hingegen Einblick in männliche Kommunikationsstrukturen und männliche Problemlösungsstrategien (vgl. Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001). Bei der Weitergabe der Spielregeln der Männer gilt es zu beachten, dass die Mentee nicht alle Tipps unmittelbar übernehmen kann, da ein und dieselbe Vorgehensweise bei Männern und Frauen unterschiedlich bewertet wird und daher erfolgreiche Verhaltensweisen bei Männern nicht unbedingt für Frauen geeignet sein müssen (vgl. Heinze 2002 36).

Diese Form von Mentoring kann weiters zu einem verbesserten Rollenverständnis beitragen. Dem männlichen Part wird bewusst, mit welchen Problemen Frauen im Beruf konfrontiert werden. Ebenso ist es jedoch auch mit gewissen Risiken verbunden, die beiden PartnerInnen massiv schaden können und die Beziehung zum scheitern verurteilen können. Dazu zählen (vgl. Heinze 2002 36f.):

- Gerüchte, das die Mentee ihren beruflichen Aufstieg anderen Ursachen als der fachlichen Qualifikation zu verdanken hat
- Die Möglichkeit, dass aus einer Mentoring-Partnerschaft mehr als eine berufliche Beziehung wird
- mögliche negative Reaktionen der jeweiligen LebenspartnerInnen

Diesen möglichen Problemen kann durch die Formalisierung der Mentoring-Programme und durch die Kommunikation im Unternehmen, dass Mentoring als Förderung des Führungsnachwuchses eingesetzt wird, entgegengewirkt werden.

Die beiden oben genannten Arten des Mentorings unterscheiden sich aber nicht im Hinblick auf die Erwartungen der Mentees Zugang zu wichtigen Netzwerken zu erhalten. Welche Rolle der/die MentorIn im Einzelnen wahrnimmt, hängt von den jeweiligen Persönlichkeit und den Zielsetzungen des Mentoring-Programmes ab (vgl. Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001).

5.2.4 Größe des MentorInnen-Pools

In der Praxis legt das Prozessteam die Anzahl der MentorInnen weitaus höher fest, als die Zahl der Mentees, woraus sich mehr Kombinationsmöglichkeiten für das Matching ergeben und somit die Wahrscheinlichkeit eines menschlichen „fit“ von MentorIn und Mentee erhöht wird.

5.2.5 Teilnahmebedingungen und Auswahlkriterien

Die Teilnahmebedingungen definieren über die Anforderungen an MentorInnen und Mentees jenen Personenkreis, der das Mentoring-Programm in Anspruch nehmen und davon profitieren kann. Mögliche Mentees sind MitarbeiterInnen, die für eine spätere Führungskräftelaufbahn in Frage kommen, ein gewisses Mindestalter haben und sich bereits auf einer gehobenen Führungs- bzw. Karriereebene befinden.

Allgemein wird von MentorIn und Mentee verlangt, dass sie hinter den formulierten Zielsetzungen des Programms stehen und bereit sind, die notwendige Zeit miteinander zu verbringen. Auf die spezifisch geforderten Eigenschaften von MentorInnen und Mentees wird in Kapitel 5.4.1. genauer eingegangen.

5.2.6 Rahmenprogramm

Ein geeignetes Rahmenprogramm ermöglicht während der Laufzeit des Mentoring-Programmes Austausch, Kommunikation und Intervention und beeinflusst somit das Mentoring-Programm positiv. Das Begleitprogramm kann verschiedene Veranstaltungen umfassen, wie z. B.

- gemeinsame Eröffnungs- und Abschlussveranstaltungen
- Workshops und Trainings für MentorInnen und Mentees, oder durch externe BeraterInnen für MentorInnen, die als Vorbereitungsmöglichkeiten auf das Mentoring dienen
- Bildungsangebote an MentorInnen und Mentees, z. B. Seminare zu Personalentwicklung, Kommunikation und Organisationstheorie
- Supervision
- Befragung am Ende des Programmzyklus
- Evaluation

5.2.7 Kommunikation nach innen und nach außen

Weiters soll festgelegt werden, wann und inwieweit innerhalb und außerhalb des Unternehmens Informationen zum Mentoring-Programm veröffentlicht werden.

5.3 Ausschreibung und alternative Kontakt- und Auswahlmethoden

Um geeignete KandidatInnen auswählen zu können, muss vorab geklärt werden, welche Mitarbeiter bereit sind, an entsprechenden Programmen teilzunehmen und auch dazu geeignet sind. Dies erfolgt oft durch Ausschreibung und anschließender Überprüfung der im Mentoring-Konzept festgelegten Anforderungen. Die Bewerbung erfolgt über das so genannte Mentee-Bewerbungsblatt dessen Grundbestandteile persönliche Daten, Qualifikationen, Informationen über den Werdegang der Bewerberin im Unternehmen, Angaben über ihre persönlichen Stärken, beruflichen Ziele und Gründe für die Bewerbung sind.

Der Vorteil der Ausschreibung liegt darin, dass sich lediglich hochmotivierte TeilnehmerInnen bewerben, die weiters eine große Aufstiegsorientierung aufweisen (vgl. Hofmann-Lun, Schönfeld, Tschirner 1999). Nachteilig wirkt sich jedoch aus, dass sich nicht alle potentielle MentorInnen und Mentees bewerben.

Der Kontakt zu potentiellen MentorInnen und Mentees und deren Auswahl kann aber auch anders gestaltet werden. Potentielle Mentees können von ihren Vorgesetzten oder dem Prozessteam angesprochen und für das Programm gewonnen werden. Weiters können sich Mentees auch ohne Ausschreibung beim Unternehmen bewerben. Mentoren können durch

das Prozessteam auf deren eigenen Wunsch oder des der Mentee angesprochen werden (vgl. Wagenhäuser, 2001, 12).

5.4 Auswahl

Im Falle einer Ausschreibung wählt das Prozessteam nach Ablauf der Bewerbungsfrist jene MentorInnen und Mentees aus, die den definierten Anforderungen entsprechen.

5.4.1 Anforderungen an den/die MentorIn

Als Anforderungen an den/die MentorIn gelten (vgl. Lukoschat 2003, Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001 und Rheinisch-Westfälische Hochschule Aachen 1):

- Gehobene Funktion bzw. Stellung im Unternehmen
- Integer, anerkannt, bekannt im Unternehmen, respektiert von EntscheidungsträgerInnen
- langjährige Berufs- und Führungs- und Lebenserfahrung
- ein weitgespanntes Kontaktnetz/Beziehungsnetz zu Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb eines Unternehmens
- Offenheit für die grundlegenden Ziele des Programms
- Bereitschaft, Erfahrungen weiterzugeben und eine junge Nachwuchskraft konstruktiv zu unterstützen
- Bereitschaft, dem Mentee eigenes Netzwerk zur Verfügung stellen
- Interesse, Frauen dabei zu unterstützen, in höhere Positionen zu gelangen
- Bereitschaft durch den Mentee etwas lernen zu können und dies als einen wichtigen Aspekt der Beziehung erkennen
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit, Wissen zu vermitteln und Lernprozesse zu begleiten
- Fähigkeit, dem Mentee Wertschätzung und Vertrauen entgegenbringen
- Bereitschaft andere Sichtweisen zu akzeptieren und sich in den Mentee hineinzusetzen
- soziale Kompetenzen wie Geduld, Toleranz, Offenheit und Ehrlichkeit

Jene Personen, die sich als MentorInnen zur Verfügung gestellt haben und als geeignet befunden wurden, werden in den MentorInnen-Pool aufgenommen.

5.4.2 Anforderungen an die Mentee

Ebenso wie die MentorInnen sollten auch die Mentees gewisse Anforderungen erfüllen, um zu gewährleisten, dass die Mentoring-Beziehung erfolgreich für beide Seiten verlaufen kann. Allgemeine Voraussetzungen an die Mentee sind (vgl. Heinze, 2002, 68, Lukoschat, 2003; Koffman-Lun, Schönfeld, Tschirner 2001 und Rheinisch-Westfälische Hochschule Aachen 2):

- Beruflich wie persönlich hochgesteckte Ziele
- Der Wunsch nach Erfolg und die Bereitschaft sich dafür aktiv einzusetzen
- Ehrlichkeit, Vertrauen und Loyalität gegenüber dem/der MentorIn
- Kommunikativ, offen, bereit sein, die Perspektive zu wechseln
- Zielstrebigkeit und Lernbereitschaft, Wille und Bereitschaft sich zu verändern, Bereitschaft selbstverantwortlich zu handeln und eigene Entscheidungen zu treffen
- Interesse an anderen Menschen haben, diese kennen zu lernen und die Beziehungen pflegen zu wollen
- offen über ihre Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen können

- fähig sein, die Kritik des Mentors als konstruktiv wahrnehmen zu können
- die Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen, den Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren und Ratschläge von außen anzunehmen und diese nach eigenem Ermessen umzusetzen und auszuprobieren

Weiters selektieren Unternehmen nach formalen Kriterien, wie Mindest- bzw. Höchstalter, das Erreichen einer bestimmten Stufe der Führungs- bzw. Karriereebene oder einen sehr guten Hochschulabschluss bzw. anderer Ausbildungsabschluss. Diese Voraussetzungen sind variieren jedoch stark von Unternehmen zu Unternehmen.

Für die Prüfung der geforderten Kriterien kann neben der Auswertung der Bewerbungsblätter auch ein zweistufiges Auswahlverfahren angewendet werden: neben der schriftlichen Bewerbung kann noch ein Assessment-Center abgehalten werden (vgl. Lukoschat, 2003, 2).

Grundsätzlich steht es allen MitarbeiterInnen offen, sich für Mentoring-Programme zu bewerben. Frauen werden jedoch nicht alle im gleichen Ausmaß motiviert, sich an diesen Programmen zu beteiligen. Deshalb verhelfen viele Gleichstellungsprogramme für Frauen in der Praxis nicht zu gleichen Chancen, sondern sie behindern Frauen sogar in vielen Fällen.

5.4.3 Matching

Nach Abschluss des Auswahlverfahrens erfolgt die Zuordnung von Mentees und MentorInnen, das so genannte Matching. Die Relevanz dieser Stufe im Mentoring-Prozess kann nicht genug betont werden, da „der Erfolg einer Mentoring-Beziehung [...] sehr stark davon abhängig [ist], ob Mentee und MentorIn sich gegenseitig vertrauen, respektieren und bereit sind, sich im Gespräch zu öffnen“ (Deutsches Jugendinstitut 2001).

Unter diesem Gesichtspunkt gilt es auch zu beachten, dass MentorIn und Mentee nicht aus den gleichen Organisationseinheiten stammen sollen, damit keine hierarchische Abhängigkeit besteht (vgl. Bierbaumer, Glatz, Kersic, Kotzina 2002, 6).

Der Matching-Prozess kann durch zwei verschiedene Methoden erfolgen: Im so genannten offenen Suchen kann entweder die Mentee seinen PartnerInnen frei aus dem Pool der MentorInnen wählen oder umgekehrt. Bei einer größeren Anzahl an ProgrammteilnehmerInnen kann das Unternehmen Unterstützung durch eine Koordinationsstelle leisten. Im sogenannten gesteuerten Auswahlverfahren entscheidet die Steuerungsgruppe bzw. das Prozessteam über die Paarbildung. Diese verwendet dazu Informationen aus den schriftlichen Bewerbungen und eventuell abgehaltenen Assessment-Centern, die u. a. Profilbögen und Präferenzlisten der TeilnehmerInnen enthalten. Weiters werden die Erwartungen und Anforderungen der MentorInnen an das persönliche und fachliche Profil der potentiellen Mentee, und umgekehrt, einbezogen (vgl. Lukoschat 2003, 2).

Die Qualität der Matching-Entscheidung hängt von der ausreichenden Kenntnis über die Kompetenzen und Umfeldbedingungen der MentorInnen und der Mentees ab. Weiters muss die Steuerungsgruppe im Unternehmen allgemein akzeptiert sein. Die finale Entscheidung wird jedoch von den PartnerInnen selbst getroffen, nach dem persönlichen Kennenlernen in offiziellen Auftaktveranstaltungen oder individuellen Treffen. In gemeinsame Gesprächen oder Einzelgesprächen (vgl. Perspektivenwechsel GmbH 2003).

5.5 Vereinbarung der Rahmenbedingungen

Beim ersten Treffen finden die potentiellen PartnerInnen heraus, ob sie menschlich „zusammenpassen“. Wenn beide zu der Entscheidung gekommen sind, dass sie miteinander eine Mentoring-Beziehung eingehen wollen, treffen der/die MentorIn und die Mentee eine Verein-

barung über die Ausgestaltung ihrer Partnerschaft. Die Vereinbarung sollte folgende Elemente beinhalten (vgl. Heinze 2002 143ff. und o.V. 1999/2000):

- Ziel der Mentorschaft
- Dauer der Mentorschaft
- Häufigkeit, Art und Dauer des Kontaktes
- „Verschwiegenheitsklausel“
- Modalitäten eines möglichen Ausstieges
- Aufteilung der Verantwortlichkeiten

Dieser „psychologische“ Vertrag zwischen MentorIn und Mentee dient dazu, die Erwartungen und Ziele der beiden PartnerInnen klar zu definieren. Nur wenn Grundsätze definiert und kommuniziert werden, das Rollenverständnis beider PartnerInnen klar ist, kann eine Mentoring-Beziehung erfolgreich sein.

5.6 Durchführung der Mentoring-Partnerschaft

Die Literatur gliedert den Ablauf einer Mentoring-Partnerschaft in mehrere Phasen. Im Folgenden soll das 4 Jahreszeitenmodell von Burgess dargestellt werden (vgl. Burgess 1194/1995). Der Vorteil dieses Modells z. B. gegenüber dem 3-Phasen-Modell von Heinze (vgl. Heinze 2002 95) ist, die zusätzliche Berücksichtigung einer informellen Mentoring-Phase nach Abschluss des offiziellen Programms. Die einzelnen Phasen können unterschiedlich lang sein und gliedern sich in:

1. *Frühling bzw. Initiierungsphase:* In dieser Phase lernen sich der/die MentorIn und die Mentee kennen und begründen ihre Partnerschaft inhaltlich und methodisch. Hier stellt sich heraus, ob die beiden miteinander arbeiten können. Dazu ist es allenfalls notwendig, dass beide PartnerInnen ihre Erwartungen, Motive, eventuelle Ängste und Zweifel offen legen. Erst nachdem die gegenseitigen Bedürfnisse offengelegt sind, kann geklärt werden, ob und wie jeder PartnerIn die Bedürfnisse des anderen erfüllen kann. Generell dauert es in formellen Mentoring-Partnerschaften länger als in spontanen Beziehungen bis die PartnerInnen zueinander finden.
2. *Sommer oder Kultivierungsphase:* Nach anfänglichen klaren Anweisungen und Hilfestellungen durch den/die MentorIn hat die Mentee ausreichend Wissen und Erfahrungen gesammelt, um im Unternehmen erfolgreich bestehen zu können. Der/die MentorIn bietet nur noch Begleitung, Feedback und Unterstützung. Die Partnerschaft vertieft sich immer mehr, ist gekennzeichnet durch gegenseitige Achtung, Respekt und Vertrauen. In der Beziehung entwickeln sich die beiden zu immer gleichwertigeren PartnerInnen, die mittlerweile bereit sind, sich intensiv für einander einzusetzen und dem anderen immer wichtigere Informationen bieten. Die Phase ist von allen die stabilste und generiert den meisten Nutzen bei den Beteiligten.
3. *Herbst bzw. Separationsphase:* Der Begriff Separation bezieht sich nicht auf die faktische Auflösung der Mentoring-Partnerschaft, sondern auf die psychologische Bindung. Die Mentee erlangt im Laufe der Beziehung immer mehr Selbstvertrauen und wird immer unabhängiger. Dadurch empfindet sie den/die MentorIn immer weniger als Hilfe, während der/die MentorIn kaum noch das Gefühl hat seinem/ihrem Schützling helfen zu können. Wenn zu diesem Zeitpunkt keine Neuorientierung der Partnerschaft erfolgt, in der sich die beiden z. B. als KollegInnen bzw. gleichwertige PartnerInnen erkennen und dadurch neue Perspektiven für die beiden entstehen, löst sich die Beziehung auf.

4. *Winter bzw. Neudefinitions- bzw. Ergebnis der Separations-Phase:* Nachdem das Mentoring-Programm offiziell abgeschlossen ist, müssen die PartnerInnen über den weiteren Verlauf ihrer Beziehung eine Entscheidung treffen. Wenn beide noch einen Bedarf sehen und damit einverstanden sind die Beziehung fortzuführen, so besteht die Partnerschaft auf informeller Ebene weiter. Eventuelle Veränderungen der Begleitumstände, wie z. B. andere Karrierestufen können dazu führen, dass die Beziehung auf einer neuen Basis begründet wird.

Im Allgemeinen dauern Mentoring-Beziehungen zwei bis drei Jahre, wobei die Dauer auch sehr unterschiedlich sein kann und von der Stärke der Bindung der beiden PartnerInnen und ihren Wünschen abhängt.

Der Verlauf der ersten Phase ist maßgeblich für den Erfolg des Mentoring-Programmes. Die Zufriedenheit des/der MentorIn und des Mentees am Ende des Programms ist davon abhängig, wie stark die Erwartungen, Ziele und Vorstellungen zu Beginn abgeklärt wurden. Dabei ist zu beachten, dass auch vorhandene implizite und versteckte Bedürfnisse der beiden PartnerInnen offengelegt und die geforderten Ziele realisierbar sein müssen. Weiters ist ein klares Vorgehen zur Zielerreichung für beide PartnerInnen wichtig (vgl. Heinze 2002 97). Falls sich durch interne oder externe Einflüsse (z. B. Arbeitsplatzwechsel) die Mentoring-Partnerschaft grundlegend verändert, so ist ein Wiedereintritt in die erste Phase zur inhaltlichen und methodischen Neubestimmung notwendig (vgl. Heinze 2002 100).

5.7 Beendigung des Programms

Am Ende der Partnerschaft sollte noch über die gemeinsame Arbeit und die Zielerreichung nochmals reflektiert werden. Weiters sollte, wie bereits im oberen Abschnitt erwähnt, eine Bestandsaufnahme der Beziehung erfolgen, in der geklärt wird, in wie weit die Erwartungen beider PartnerInnen erfüllt oder offen geblieben sind.

5.8 Evaluation

Primär dient die Evaluation des Mentoring-Programms der Qualitätssicherung. Einerseits wird das Programm während der Laufzeit evaluiert, um etwaige notwendige Optimierungen vorzunehmen zu können, und andererseits um nach Beendigung mittels eines Ergebnisberichts die Wirksamkeit des Programms zu prüfen und Veränderungen für folgende Mentoring-Programme vornehmen zu können. Das Untersuchungsdesign beruht im Wesentlichen auf einem Vorher-Nachher-Vergleich: Die TeilnehmerInnen werden zu Beginn des Programms zu ihren Zielen und Erwartungen an das Projekt, ihrem aktuellen Kompetenz- und Erfahrungsstand und nach Ablauf des Programms zu ihrem Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs befragt (vgl. Lukoschat 2003, 5). Gegenstand der Erhebung kann z.B. die Seinschätzung der Mentee in den Bereichen freies Sprechen, Präsentation, Sicherheit/Angst, Sichtbarkeit im Unternehmen und Selbstreflexion sein (vgl. Bierbaumer, Glatz, Kersic, Kotzina 2002, 12ff.). Vorgesetzte der Mentees können ebenfalls in die Befragung miteinbezogen werden.

6 Mentoring in der Praxis

Um unsere Forschungsfrage auch aus empirischer Sicht überprüfen zu können, haben wir uns dazu entschlossen, ein österreichisches Unternehmen, das schon seit langem versucht, den Gender- und Diversity-Gedanken umzusetzen, betreffend der gemachten Erfahrungen zu interviewen.

Das Gespräch wurde mit den beiden Diversity-ManagerInnen der Bank Austria Creditanstalt Frau Mag. Leopoldine Faber und Frau Dr. Ilse Walther geführt.

Im 4. Quartal 2003 startete das neue BA-CA Mentoring-Programm.

Die im Vorjahr in beiden ehemaligen Häusern erfolgreich abgeschlossenen Mentoring Pilot-Projekte haben dadurch eine Fortsetzung erfahren.

6.1 Definition, Grundsätzliches und Ziele

Unter Mentoring in der BA-CA versteht man ein besonderes Programm, das der persönlichen Weiterentwicklung talentierter MitarbeiterInnen mit Potenzial ab der Karriereebene 3 (z.B. StellenleiterInnen, Betreuungs- oder FachexpertenInnen) aufwärts dient. Im Rahmen dieses Programms soll implizites und explizites Wissen weitergegeben werden. Nicht unmittelbares Ziel von Mentoring in der BA-CA sind automatische Karrieresprünge mit Aussicht auf konkrete Positionen. Im Vordergrund steht, Mentees dabei zu unterstützen, ihre vorhandenen Potenziale zu erkennen und zu nutzen, ihnen dabei zu helfen, ihre Aufgabe besonders gut zu erfüllen bzw. sie für neue Aufgaben fit zu machen. MentorInnen sollen zur Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mentees positiv beitragen, ihnen neue Sichtweisen eröffnen, sie in Netzwerke einführen. Die/der Mentee haben das Privileg, eine/n offene/n, verlässliche/n PartnerIn zu bekommen, der/dem sie/er vertrauen kann. Sie/Er erhält Kontakte und Zugang zu Informationen, die ihr/ihm sonst nicht zugänglich sind, hat eine/n persönliche/n AnsprechpartnerIn, die/der im Idealfall freundschaftliche/r BegleiterIn für das ganze Berufsleben werden kann.

Im Rahmen der Mentoring-Beziehung profitieren beide, Mentee und MentorIn. Durch die Gespräche werden beide mit anderen Standpunkten konfrontiert – z. B. Sichtweisen von Jüngeren/Älteren, anderen Hierarchieebenen, des anderen Geschlechts, einer anderen Unternehmensherkunft, fremder Fachbereiche etc. Von den positiven Unterschieden – im Sinne von „Diversity“ – zu lernen, ist eine große Chance, die nicht nur den Beteiligten zugute kommt, sondern letztlich auch unserem Unternehmen. Dass das Management durch dieses Instrument wertvolles Feedback erhält, stellt einen zusätzlichen Nutzen für das Haus dar.

Zielgruppe des vorliegenden Programms sind in erster Linie Frauen, um ihre Entwicklungschancen zu verbessern und letztlich auch mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Bei Interesse kann das Mentoring-Programm jedoch auch von Männern auf deren besonderen Wunsch in Anspruch genommen werden.

Mentoring ist als Diversity-Maßnahme unabhängig von und zusätzlich zu Personalentwicklungsinstrumenten und anderen bankinternen Programmen zu sehen.

Dazu einige Beispiele:

- Einbau des Diversity- und Gender-Ansatzes grundsätzlich in der Ausbildung
- Ansprech- und Beratungsstelle für Frauen im Ressort Personal
- Kontaktmöglichkeiten während der Karenzzeit und diverse Informationsangebote an die Karenzierten:
 - o Informationsveranstaltung für Karenzierte (2 x Jährlich)
 - o Quartalsweise Aussendung an Karenzierte mit wichtigen Informationen aus der BA-CA
 - o Zusendung der internen Medien
 - o Ansprechstellen für werdende Mütter und Väter im Ressort Personal
 - o Schulungsunterlagen auf für Zuhause
- Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigungen
- Spezielle Seminare für weibliche Führungskräfte / Nachwuchsführungskräfte, für Teilzeitbeschäftigte und für Wiedereinsteigerinnen nach der Karenz:
 - o Die Frau auf dem Weg zum Erfolg
 - o Die Teilzeitkraft im Team
 - o Come back Tage

Frau Regina Prehofer, Mitglied des Vorstands, übernimmt die Patenschaft über das Mentoring in der BA-CA, wodurch dieses Programm einen besonderen Stellenwert erhält. Wohlwollende Unterstützung erhält das BA-CA Mentoring-Projekt durch den Vorstandsvorsitzenden Karl Samstag.

6.2 Ablauf

Voraussetzung für eine optimale Mentoring-Beziehung ist natürlich, dass die "Chemie", die "Wellenlänge" zwischen den PartnerInnen stimmt. Deshalb gibt es jederzeit eine Ausstiegsmöglichkeit, wenn Probleme auftauchen. Jedenfalls erhalten die TeilnehmerInnen vor Start des Mentoring-Programms Detailinformationen über Ablauf, Termine und Spielregeln. Außerdem stehen während der gesamten Laufzeit des Programms die Diversity-Managerinnen Frau Faber und Frau Walther als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung.

Anders als in den Pilotprojekten, die jeweils in beiden ehemaligen Häusern mit max. 15 Paaren durchgeführt wurden, dürften in der ersten Runde eine Anzahl von 50 "Mentoring-Paaren" teilnehmen, die jeweils 1 Jahr lang zusammen arbeiten werden.

6.2.1 Schaffung eines MentorInnen-Pools

Aus dem Kreis der Funktionäre aus Karriere-Ebene 4-6 mit Führungsverantwortung (z. B. RessortleiterInnen, LandesdirektorInnen, TeilmarktmanagerInnen, ...), wurde ein Pool von MentorInnen geschaffen, die für diese anspruchsvollen und ehrenvollen Aufgabe bereit sind.

Voraussetzungen:

- gehobene Funktion bzw. Stellung im Unternehmen
- bekannt im Unternehmen, anerkannt und integer
- respektiert von EntscheidungsträgerInnen bzw. ist es selbst

Einstellung und Haltung:

- lässt Mentee an eigener Arbeit bzw. Erfahrung teilhaben (eventuell Mitnahme zu Sitzungen, Veranstaltungen, Kundengesprächen etc.)
- verhält sich partnerschaftlich – "väterlicher", "mütterliche" Freund/in
- verhält sich offen, ist auch bereit, von Mentee etwas lernen zu wollen
- ist bereit, entsprechend Zeit zu investieren
- bringt Mentee Vertrauen entgegen und ist diskret
- gibt Mentee kritisch-konstruktives Feedback

In dieser ersten Runde konnten lediglich 5 MentorInnen gefunden werden, da der Anteil an weiblichen Führungskräften in den o. a. Ebenen eher gering ist.

6.2.2 Rekrutierung der Mentees

Interessierte Mentees, die bestimmte Kriterien erfüllen, konnten aus dem MentorInnen-Pool eine/n MentorIn erhalten. Die Bewerbung erfolgte mittels Mentee-Bewerbungsblatt.

Voraussetzungen:

in erster Linie Frauen aus Karriere-Ebene 3, 4 und 5

- Alter: bis 45 Jahre
- aus bestehenden Personalbeurteilungen soll Potenzial erkennbar sein
- Einverständnis des/der direkten Vorgesetzten

Einstellung und Haltung:

- geht mit Informationen vertrauensvoll um
- hohe Lernbereitschaft
- positive Grundhaltung
- Engagement für das Unternehmen und den Arbeitsplatz
- Wille zur Weiterentwicklung, Ehrgeiz
- soziale Kompetenz

Die Auswahl der Mentees aus den einlangenden Bewerbungen erfolgte nach Maßgabe der vorhandenen MentorInnen (bei Start max. 50), nach zeitlicher Reihenfolge. Die Zusammenführung der Paare erfolgte im Einvernehmen aller Beteiligten gemeinsam mit dem Ressort Human Resources, wobei auch – in Anbetracht der beschränkten TeilnehmerInnenanzahl – sehr auf Ausgewogenheit geachtet wurde, sowohl was das Verhältnis der TeilnehmerInnen zwischen Wien und den Bundesländern, als auch zwischen Vertrieb und zentralen Einheiten betrifft.

Die Gesamtanzahl der Bewerbungen lag bei 100, wobei nach endgültiger Selektion 50 Mentees, davon 42 Frauen und 8 Männer an dem Programm teilnehmen durften.

6.2.3 Programmablauf

1. Kick off-Veranstaltung

Teilnehmerkreis: ca. 100 Personen (MentorInnen, Mentees)

Fachliche Inputs und Moderation von den DiversitymanagerInnen Frau Mag. Leopoldine Faber und Frau Dr. Ilse Walther gemeinsam mit einer externen Beraterin

Inhalt der Veranstaltung:

- Fachlicher Input über Mentoring
- Übergabe schriftlicher Unterlagen, wie Programmablauf/Termine, Leitfaden für Erstgespräch, Mustervertrag, Lebensläufe der TeilnehmerInnen
- durch spezielle Methodik wurde Gelegenheit geschaffen, dass möglichst viele MentorInnen und Mentees in Kontakt getreten sind um eine Basis für den Matching-Prozess zu bilden
- weitere Kontaktmöglichkeiten im Rahmen des anschließenden Buffets

2. Matching-Prozess

Der Matching-Prozess erfolgt innerhalb eines Monats nach Kick off-Veranstaltung

Die Mentees wählten aus dem MentorInnen-Pool 5 WunschkandidatInnen (nach Prioritäten gereiht) unter Berücksichtigung

- dass MentorIn 1-2 Karriere-Ebenen höher sein sollte
- dass MentorIn älter als Mentee sein sollte
- dass keine direkte Arbeitsbeziehung zwischen Mentee und MentorIn besteht
- der regionalen Distanzen

und melden diese an das Diversity-Management.

Um den Auswahlprozess zu erleichtern, wurde eine Art Steckbrief von allen TeilnehmerInnen angefertigt, um nochmals die wichtigsten Daten festzuhalten. Es erfolgte eine Individuelle Zuordnung durch das Diversity Management in Zusammenarbeit mit dem Ressort Human Resources in Rücksprache mit den MentorInnen.

3. Bedarfsorientierte Mentee-Veranstaltung

Eine besonders auf die Bedürfnisse der Gruppe abgestimmte 2tägige außerhalb Wiens stattfindende Veranstaltung soll die Mentees in ihrem Programm zusätzlich unterstützen (Inhalte z. B.: Kommunikation, Gender-Aspekt, Frau in der Führungsrolle, Netzwerkaufbau etc.). In diesem Rahmen sollen die Mentees auch die Gelegenheit haben, einander entsprechend kennen zu lernen und ein Netzwerk zu bilden. Diese Veranstaltung wird voraussichtlich im Feber 2004 stattfinden.

4. Zwischenstuserhebung mittels ausgewählter Fragen

Im 4. Monat nach Programmstart erfolgt die Versendung einiger ausgewählter Fragen an alle Teilnehmer per Email mit dem Ziel zu erheben:

- Wie läuft es?
- Anzahl und Qualität der Kontakte?
- Gibt es Probleme?
- Besteht Unterstützungsbedarf?

5. Halbjahresbilanz

Geplant ist eine Spätnachmittagsveranstaltung (ähnlich der Kick Off-Veranstaltung) mit anschließender Bewirtung. Die Organisation und Moderation soll durch das Diversity Management erfolgen.

Inhalt der Veranstaltung:

- Je 1 Stunde getrennter Erfahrungsaustausch der Mentees und MentorInnen (was funktioniert gut, was sollte geändert werden, Unterstützungsbedarf etc.).
- Vorstellung der Ergebnisse im Anschluss im Plenum
- gemeinsamer Ausblick auf die 2. Programmhälfte

6. Ergebnisbericht

Im 9. Monat nach Programmstart werden die Mentoring-Paare aufgefordert, einen schriftlichen Ergebnisbericht an das Diversity-Management zu senden.

Grobinhalte:

- Bisherige Erfolge bzw. Defizite (persönlich/fachlich)
- Zielerreichung
- Vorhaben für das restliche ¼ Jahr etc.

7. Close down-Veranstaltung (Abschluss)

Die TeilnehmerInnen sollen über das Programm in besonderem Rahmen vor hochrangigen Gästen reflektieren. Hinzukommen fachliche Inputs durch externe BeraterInnen; Ausklang bei Buffet

8. Evaluierung

- Fragebogen an Mentees, MentorInnen, Vorgesetzte der Mentees
- Adaptierung des Programms
- Überlegungen für Ausschreibung des Folgeprogramms

6.3 Kosten / Nutzen

Mentoring stellt ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument dar, das vorrangig dazu benutzt wird, um die Entwicklungschancen von Frauen zu fördern.

Nach Abschluss der beiden Pilotprojekte wurden die Erfahrungen gemacht, dass rund 2/3 aller TeilnehmerInnen einen erkennbaren Karrieresprung erreichen konnten.

Im Vergleich zu diesem enormen Erfolg, entstehen dem Unternehmen nur geringe Kosten, da es sich um eine freiwillige Teilnahme an einem Programm für die eigene persönliche Weiterentwicklung handelt, und daher *nicht* alle Weiterbildungsmaßnahmen, Teilnahmen an Veranstaltungen, Gesprächstermine als "Dienstzeit" gelten.

Des Weiteren wurden bis dato nur positive Erfahrungen mit dem Programm gemacht, sowohl von Seiten der Organisatorinnen als auch von Seiten aller TeilnehmerInnen.

Auf einen gleichfalls positiven Abschluss der laufenden Mentoring-Runde bleibt zu hoffen.

7 Resümee

Möchte das Unternehmen die Gleichstellung von Frauen fördern und den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen erhöhen, gilt es Folgendes zu beachten: Die Erhöhung des Frauenanteils ist lediglich ein Eckstein betrieblicher Gleichstellungspolitik, die alleine nicht den gewünschten Erfolg bringt.

Um Gleichstellung effizient voranzutreiben, muss ebenfalls auf die Gestaltung und Bewertung herkömmlicher Frauenarbeitsplätze eingegangen werden und auf die Erleichterung der Vereinbarkeit für beide Geschlechter, sowie Maßnahmen bezogen auf (männliche) Führungskräfte ergriffen werden.

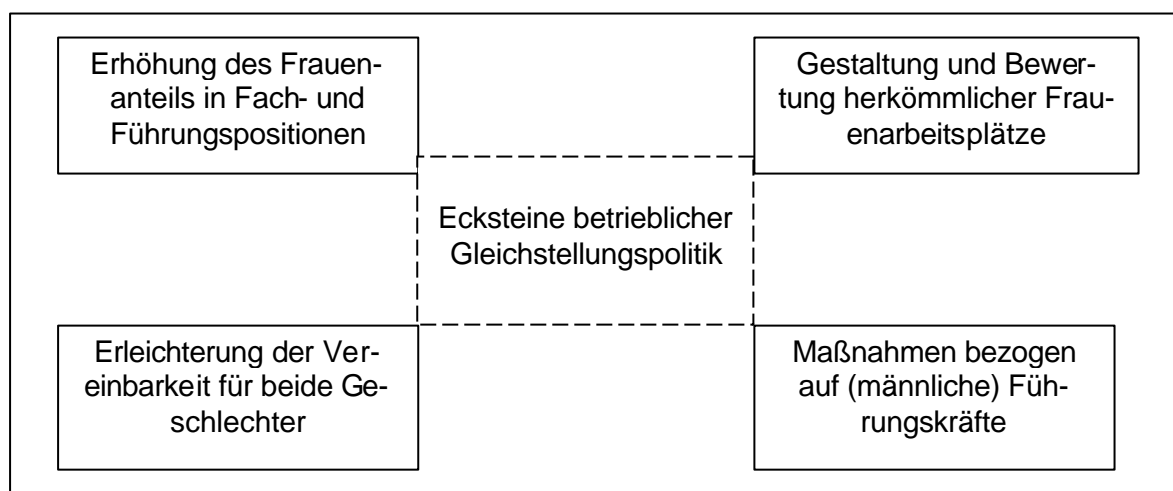


Abbildung 1: Eckstein-Konzept (Krell 1997, 17, in: Krell 1997, 144)

Selbst wenn der Frauenanteil in männlich dominierten Tätigkeiten erheblich erhöht würde, käme es zu keiner Veränderung der Beschäftigungschancen und Arbeitsbedingungen für die Mehrzahl von Frauen. Ihre Arbeit wäre weiter von qualitativer Unterforderung und bei oft quantitativer Überforderung geprägt. Frauenarbeit wäre weiterhin schlechter bewertet und bezahlt als Männerarbeit.

Neben der Neubewertung und –gestaltung von Frauenarbeitsplätzen muss auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter gefördert werden um die Aufteilung der Zuständigkeit für Hausarbeit und Kinder zu ermöglichen. Dazu muss Teilzeitarbeit zu einer geschlechtsneutralen Arbeitsform werden.

Zuletzt müssen Männer zum Umdenken und zu Verhaltensänderungen angeregt werden. Da die Majorität der Führungskräfte (noch) männlich ist, hat sie massiven Einfluss auf Auswahl-, Beförderungs- und Vergütungsentscheidungen sowie den Zugang zur Weiterbildung. Durch Bildungsmaßnahmen soll das gleichstellungspolitische Know-How ergänzt und vertieft werden. Bei der Beurteilung von Führungskräften sollten Anstrengungen und Erfolge in die Beurteilung einfließen und Anreize für eine konsequente Gleichstellungspolitik geschaffen werden (vgl. Krell 1997, 17ff.).

Mentoring stellt im Eckstein-Konzept nur einen Eckpfeiler dar und ist demnach als alleiniges Mittel zur Erreichung von Chancengleichheit zwar ungeeignet, in Verbindung mit weiteren Maßnahmen jedoch ein wesentlicher Bestandteil in der Gleichstellungspolitik.

8 Literaturverzeichnis

- Bierbaumer, Silvia/ Glatz, Evamaria/ Kersic, Daniela/ Kotzina Regina (2002): Mentoring – Eine Strategie!, Online im Internet,
<http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/5/7/CH0290/CMS1061294200681/bericht_mentoring_2000.pdf ([Stand ???.01.2002;] Abfrage 06.01.2004; [MEZ 21:59 Uhr])>
- Burgess, Leonard (1994/1995): Mentoring with the blindfold, in: Employment Relations Today. New York: Winter 1994/1995. Vol. 21, Iss. 4, Online im Internet,
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=000000004691414&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1073400462&clientId=37603> ([439] [Stand 01.11.2004;] Abfrage 29.12.2003; [MEZ 18:03 Uhr])>
- Deutsches Jugendinstitut: (2001): Die Broschüre – Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, Online im Internet,
<http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/titeldt.htm ([Stand 08.11.2001;] Abfrage 27.12.2003; [MEZ 19:15 Uhr])>
- EMPA (2001): Konzept Pilot Mentoring, Online im Internet,
<http://www.empa.ch/plugin/template/empa/*/19998/--/l=1 ([Stand 20.06.2001;] Abfrage 03.01.2004; [MEZ 14:36 Uhr])>
- Haasen, Nele: Mentoring Programme für Frauen, Online im Internet,
<http://www.nelehaasen.de/2_mentoring/2_texte/2txt2.html (Abfrage 06.01.2004; [MEZ 13:26 Uhr])>
- Heinze, Christine (2002): Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring, Herder Verlag, Freiburg im Breisgau/Wien
- Koffman-Lun, Irene/ Schönfeld, Simone/ Tschirner, Nadja (2001): Mentoring für Frauen – Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, Online im Internet,
<http://cgi.dji.de/cgi-bin/inklude.php?inklude=4_mentoringfrauen/studiekurz.htm ([Stand 08.11.2001;] Abfrage 05.01.2004; [MEZ 17:35 Uhr])>
- Krell, Gertraude (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Lukoschat; Helga (2003): Konzept der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. für das Programm „Frauen in Führungsverantwortung – Mit Mentoring zu mehr Chancengleichheit im Beruf“, Online im Internet, <<http://viadrina.euw-frankfurt-o.de/~w3glst/information.doc> ([Stand 30.04.2003;] Abfrage 27.12.2003; [MEZ 17:45 Uhr])>
- O.V. (1999/2000): Mentoring – das Konzept zur Frauenförderung, Online im Internet,
<<http://www.regionalesmentoring.at/konzept/ablauf.html> (Abfrage 27.12.2003; [MEZ 19:23 Uhr])>
- O.V. (1999/2000): Regionales Mentoring für Frauen in Niederösterreich. Was es bringt! Online im Internet,
<<http://www.regionalesmentoring.at/konzept/vorteile.html> (Abfrage 31.12.2003; [MEZ 10:05 Uhr])>

- O.V.1: Mentoring, Das Ur-Prinzip des Wissensmanagements und der Personalentwicklung, Online im Internet, <<http://www.scopeonline.de/mentoring.htm> (Abfrage 08.01.2004; [MEZ10:18 Uhr])>
- O.V. 2: Das Zauberwort heißt Mentoring, Online im Internet, <<http://focus.msn.de/D/DB/DBQ/DBQA/dbqa.htm> (Abfrage 04.01.2004;[MEZ 16:20 Uhr])>
- Perspektivenwechsel GmbH (2003): Matching und Gesprächsplanung, Online im Internet, <<http://www.professional-mentoring.de/link10/frame10.htm> (Abfrage 19.12.2003; [MEZ 19:51 Uhr])>
- Perspektivenwechsel GmbH (2003): Professional-Mentoring. Was kann Mentoring leisten?, Online im Internet, <<http://www.professional-mentoring.de/link11/seite11.htm> ([Stand 31.5.2003;] Abfrage 31.12.2003;[MEZ 09:45 Uhr])>
- Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen 1: Nutzen, Voraussetzungen und Aufgaben der Mentorin, Online im Internet, <http://www.rwth-aachen.de/zentral/gsb_mentoring_mentorin.htm (Abfrage 06.01.2004; [MEZ 22:34 Uhr])>
- Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen 2: Nutzen, Voraussetzungen und Aufgaben der Mentee, Online im Internet, <http://www.rwth-aachen.de/zentral/gsb_mentoring_mentee.htm (Abfrage 29.12.2003; [MEZ 16:11 Uhr])>
- Schering: Broschüre Mentoring für weiblichen Führungsnachwuchs
- Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben. Campus Verlag, New York
- Van Winsen, Christa (1998): Stärke der Frauen sichtbar machen – Notwendigkeit von Netzwerken, Online im Internet, <<http://www1.kas.de/publikationen/1998/frauen/fuehrung.pdf> ([69ff] Abfrage 06.01.2004; [13:53 Uhr])>
- Wagenhäuser, Klaus: Mentoring für Frauen – Ein Erfolgsmodell für zukunftsorientierte Personalentwicklung, Online im Internet, <<http://www.wirtschaft.muenchen.de/Mentoring.pdf> ([Stand 16.02.2001;] Abfrage 29.12.2003; [MEZ 15:21 Uhr])>
- Weidel, Christiana: Was ist Mentoring? Ein erfolgreiches Konzept zur individuellen Weiterbildung erobert die Frauenwelt, Online im Internet, <<http://www.frauen.jku.at/Archiv/AbsolventInnentag2001/Abstrakte/AbstraktWeidel.htm> ([14.04.2003;] Abfrage 03.01.2004; [MEZ 20.35 Uhr])>
- Widmann, Andrea: Mentoring.Information. Universität Graz, Online im Internet, <http://www.kfunigraz.ac.at/personalentwicklung/images/mentoring_leitfaden.pdf ([Stand 17.12.2001;] Abfrage 11.1.2004;[MEZ 18:15 Uhr])>