



Aller Aufstieg ist schwer – in der Bergwelt wie in der Berufswelt. Zu zweit geht es meistens besser.

Fotos: Bernd Eidenmüller, Fotolia/blas, Frank Paul Kistner, IBM

Gezielte Pärchenbildung

Mentorin Sie kann der Karriere Flügel verleihen. Weil sie Vorbild fürs eigene Vorankommen ist und die ungeschriebenen Gesetze in der Chefetage kennt. Mentoring ist eine große Chance für die Frauen. *Von Dorothee Schöpfer*

Christine Arbogast hat keine Mentorin gehabt, die ihr zur Seite stand bei ihrem beruflichen Fortkommen. Die ihr als Rollenmodell hätte dienen und ihr sagen können, wie man auch mit Familie die Karriereleiter hochklettern kann. Doch die promovierte Historikerin Arbogast ist auch so weit gekommen: Heute ist die dreifache Mutter die Erste Bürgermeisterin von Tübingen.

Auch wenn die Frau an der Verwaltungsspitze keine hatte, ist sie doch selbst eine Mentorin geworden: Für zwei Studentinnen der Uni Konstanz, die Soziologie und Politik studiert haben. Also Fächer, bei denen der berufliche Werdegang genauso vage ist wie bei einer Historikerin. Arbogast hat – noch bei einer anderen beruflichen Station – die Studentinnen als Mentees mit zu Terminen und Besprechungen genommen, sie waren über mehrere Tage wie ein Schatten an ihrer Seite – „Shadowing“ heißt die Methode. Davor und danach gab es noch Einzeltermine. „Fragen zum Berufseinstieg, aber auch zur Vereinbarkeit von Kind und Karriere, das hat die jungen Frauen bewegt“, erinnert sich Arbogast. „Man investiert als Mentorin Zeit, aber wenn dann die Rückmeldung kommt, motiviert das auch. Ich hätte diese Möglichkeit, Mentee zu sein, selbst gerne gehabt“, sagt die Bürgermeisterin.

Der erste Mentor war ein Mann. Mentor, das war in der griechischen Mythologie ein Freund von Odysseus, der dessen Sohn Telemach mit Rat und Tat zur Seite stand. Ein Mentor im klassischen Sinne ist ein älterer, wohlwollender und kluger Begleiter. Mentoring 2017 ist ein Instrument der Personalentwicklung. Zum Beispiel bei IBM. Und dabei sind die Mentees manchmal dabei erheblich jünger als die Mentoren. „Mentoring ist Teil unserer Weiterbildungsphilosophie und ein wichtiges Thema für das Unternehmen. Dazu benutzen wir unterschiedliche und auch innovative Formate“, sagt Uta Menges, die bei IBM zuständige Personalmanagerin für Diversity.

So ist etwa beim Reverse Mentoring ein Mitglied der Geschäftsleitung in der Rolle des Mentees, die Mentoren sind dagegen jüngere Frauen aus dem weiblichen Talente-Pool der Firma. Beim ersten Treffen vereinbaren die Pärchen ihre Ziele und die weit oben in der Hierarchie stehenden Mentees teilen mit, was sie bei diesem Tandem auf Zeit interessiert. Reverse Mentoring

ist so eine Methode, durch die Brille der Digital Natives zu schauen. „Die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten dabei völlig neue Einblicke und sehen, wo es möglicherweise im Unternehmen klemmt“, sagt Uta Menges.

Die Mentoring-Programme von IBM sind breit gefächert: Es gibt ein Tool im firmeninternen Netzwerk, mit dessen Hilfe sich Mentor und Mentee finden können; es gibt von der Personalabteilung begleitete und moderierte Programme genauso wie selbstgesteuerte Pärchenbildung, die Ländergrenzen überschreitet. Für das LGBT (Lesbian Gay Bisexual Transgender) Reverse Mentoring Programm hat IBM sogar einen HR Excellence Award bekommen: Führungskräfte in Osteuropa und in arabischen Ländern wurden als Mentees mit Mentoren aus der lesbisch-schwulen Community von IBM weltweit zusammengebracht. Um so die Sensibilität in den Wachstumsmärkten zu wecken, dass Schwulsein keine Krankheit ist.

Manche Tandems bei IBM kommunizieren nur über E-Mails, andere telefonieren ab und zu, wieder andere treffen sich regelmäßig. Es gibt auch klassische Mentoring-Programme, in denen Frauenförderung und Entwicklungspfade für den Führungskräftenachwuchs im Fokus stehen. Wichtig ist dabei: Der Mentor oder die Mentorin sollte nie die eigene Vorgesetzte sein, sondern eine Vertrauensperson, mit der man im Berufsalltag nichts zu tun hat. Dann gibt es auch noch das Sozialisierungsmentoring, um einen reibungslosen Einstieg in die Firma zu ermöglichen, oder Mentoring-Programme für Studierende. So war die Informatikerin Uta Menges selbst Mentorin von Rima Akil, einer kopftuchtragenden Muslima, die an einem Frauenstudiengang an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft Informatik studiert hat. Eindrucksvoll, kompetent, charismatisch, so beschreibt Rima Akil ihre Mentorin. „Sie steht mir immer zur Seite und begleitet mich bis heute durch mein berufliches und privates Leben.“ Das allerdings nicht bei der IBM stattfindet – Rima Akil ist heute IT-Systemtechnikerin an der Technischen Uni in Berlin. Uta Menges ist ihr nicht gram, sie hat ebenso von dem Tandem profitiert, Neues über die Karriereplanung und Zukunftsvisionen einer jungen Frau erfahren, genauso wie sie als Mentorin einer Kollegin aus Mexiko viel über die dortige Arbeitskultur gelernt hat: „Eine Mentorin oder ein Mentor bekommt viel zurück.“

Große Firmen wie IBM haben ihre eigenen Mentoring-Programme. Elisabeth

Grebe mischt dagegen Pärchen aus unterschiedlichen Branchen. Seit zwei Jahren führt sie das Mentoring-Programm „Frauen in Verantwortung“ fort, das die Stuttgarterin Christa von Winsen schon in den 1990er Jahren entwickelt hat. Auch die Wirtschaftsingenieurin und Unternehmerin Elisabeth Grebe arbeitet eng mit den Personalabteilungen großer Firmen zusammen, denn diese finanzieren das Programm für ihren weiblichen Führungskräftenachwuchs in der Regel. Die Mentorinnen arbeiten dagegen ehrenamtlich – wie etwa Marika Lulay, Vorstandsvorsitzende von GFT Technologies.

Eineinhalb Jahre lang stehen Mentee und Mentorin in Kontakt, dazu gibt es Treffen zu bestimmten Themen. Das Matching ist die große Kunst: Da gibt es Frauen, die gerne jemanden hätten, der ihnen sagt, wo es langgeht. Andere wünschen sich dagegen jemanden aus der gleichen Branche, der gut zuhören kann. So präzise wie möglich sollten sich die Mentees darstellen und ihre Erwartungen auf dem Bewerbungsbogen äußern. Dann kümmert sich Elisabeth Grebe um eine passende Mentorin und wird entweder in ihrem großen Netzwerk fündig oder macht sich gezielt auf die Suche. Sie ist überzeugt, dass gerade das branchenübergreifende „Cross-Mentoring“ eine große Chance für die Frauen ist: „Wenn Firmen die Partnerinnen auswählen, ist nie eine völlige Unabhängigkeit von Mentorin und Mentee gewährleistet.“ Es

gibt auch Frauen, die auf dem Sprung sind, die die Firma wechseln wollen und deshalb eine Mentorin als Begleiterin suchen, um die Spielregeln in den Chefetagen besser zu verstehen.

Manche Pärchen können nicht mehr voneinander lassen: Es gibt auch Tandems, aus denen wurde eine lebenslange Freundschaft; Frauen, die einmal im Jahr ihren Skiurlaub miteinander verbringen. Und es gibt ehemalige Mentees, die sich als Gruppe immer wieder treffen, um sich auszutauschen. Und dabei geht es nur um den Job – nicht um die Familie, nicht um die Kolleginnen, nicht um die Kinder.

Eines haben die Mentorinnen den Mentees immer voraus: Souveränität und Gelassenheit. „Das tut den jungen Frauen gut, gerade weil viele heute unheimlich hart zu sich sind und sehr hohe Ansprüche an sich stellen. Die wollen durch die Decke, haben eine unglaubliche Energie“, hat Grebe beobachtet. Nach den eineinhalb Jahren, so Grebe, sind auch die Mentees meistens nicht nur selbstbewusster und klarer geworden, sondern auch entspannter. „Um dort hinzukommen, wo man beruflich hin möchte, braucht es meistens auch Glück, gute Umstände und manchmal muss man Umwege gehen. Diese Lektion muss jede lernen.“ Mit oder ohne Mentorin an der Seite.

„Das tut den jungen Frauen gut, gerade weil viele unheimlich hart zu sich sind und sehr hohe Ansprüche an sich stellen.“

Elisabeth Grebe, Geschäftsführerin Lena

„Man investiert als Mentorin Zeit, aber wenn dann die Rückmeldung kommt, motiviert das auch.“

Christine Arbogast, Erste Bürgermeisterin Tübingen



Christine Arbogast, Erste Bürgermeisterin Tübingen



Elisabeth Grebe, Geschäftsführerin Lena



Uta Menges, Diversity and Inclusion Leader, IBM

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN COACH, MENTOR UND SPONSOR

Coaching Das ist eine geschäftliche Beziehung: Der Coach hat eine professionelle Ausbildung und bekommt für seine Leistungen Honorar. Sowohl das Thema als auch die Stundenzahl und die Höhe des Honorars werden in einem Vertrag festgehalten.

Mentoring Auch wenn zwischen

Mentor und Mentee in der Regel ein Altersunterschied besteht, ist die Beziehung doch auf Augenhöhe angelegt. Eine Mentorin arbeitet in der Regel ehrenamtlich, die Motivation ist, der Firma etwas zurückzugeben.

Sponsoring Ein vor allem in den USA verbreitetes System, in dem

einflussreiche Anwälte ihre Position nutzen, um ihre Protégés in Chefetagen zu etablieren und ihnen Zugang zu relevanten Netzwerken und wichtigen Schaltstellen der Macht zu verschaffen.

Kurz gesagt Der Coach spricht zu dir, ein Mentor spricht mit dir und ein Sponsor spricht über dich. ds