

LEITFADEN FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

Mentoring Programme erfolgreich selbst gestalten: So funktioniert die firmeneigene Förderung von weiblichen Nachwuchsführungskräften

Bonn und der Rhein-Sieg-Kreis sind vom Mittelstand geprägt. Über 70 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten in einem Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Das Potential bestens ausgebildeter Frauen wird dort bisher nicht ausreichend erkannt und genutzt. Besonders wird das in der Besetzung von Führungspositionen deutlich. Trotz gleicher und sogar besserer Qualifikation sind Führungsfrauen noch unterrepräsentiert, obwohl sich eine hochqualifizierte Frauengeneration auf dem Arbeitsmarkt befindet.

In Zeiten des Fachkräftebedarfs, des demographischen Wandels und der Digitalisierung stehen die kleinen und mittleren Betriebe vor der Herausforderung, das Potenzial hochqualifizierter Frauen gezielt zu nutzen.

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bonn/Rhein-Sieg ist für kleine und mittlere Unternehmen Ansprechpartnerin, wenn es darum geht, weibliche Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es besonders wichtig, die passenden Personalkonzepte zu haben. Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen Informationen an die Hand geben, die Sie bei der Durchführung eines internen Mentoring Programms sowie „Mentoring im Unternehmensverbund“ in Kooperation mit anderen Unternehmen unterstützen.

Wir möchten Betriebe dafür gewinnen, Mentoring längerfristig als Personalentwicklungs- und Förderinstrument zu etablieren. Denn Mentoring ist eine kostengünstige und effiziente Maßnahme, die Sie als Unternehmen für den Aufstieg und die Entwicklung von Mitarbeiterinnen nutzen und einsetzen können.

Wann können Sie Mentoring einsetzen?

Mit Mentoring können Sie qualifizierte Mitarbeiterinnen auf Führungsaufgaben vorbereiten und deren Führungskompetenzen ausbauen.

Welchen Vorteil haben Sie als Unternehmen?

Sie können qualifizierte Mitarbeiterinnen fit für Führungsaufgaben machen und sie so an das Unternehmen binden. Sie bleiben als Betrieb wettbewerbsfähig, sichern sich Fach- und Führungskräfte aus den eigenen Reihen, positionieren sich als attraktiver Arbeitgebender und sparen Kosten für eine aufwändige Personalstruktur und Einarbeitung.

Was bedeutet internes Mentoring?

Dieser Leitfaden gibt Hilfestellung bei der Durchführung vom internen Mentoring: Das bedeutet alle Beteiligten kommen aus einem Unternehmen. Vorgesetzte können jedoch nicht die Rolle der Mentorinnen und Mentoren übernehmen. Das Mentoring Konzept sollte ein Teil der Organisationsstrategie sein. Ebenso ist es wichtig, dass dies von der Leitungsebene getragen und durch Kommunikation und Wertschätzung unterstützt wird. Die Organisation des Mentoring Prozesses kann durch die Personalabteilung oder durch eine externe Beratungsinstitution erfolgen. Es braucht einen festen Rahmen, ein klares Ziel und Struktur. Mentoring erfordert neben einem Rahmenprogramm mit Workshops und Netzwerktreffen auch eine Qualitätssicherung durch das Feedback der Teilnehmenden sowie eine Evaluation. Für die Dauer des Programms sind sechs bis zwölf Monate empfehlenswert. Es gibt auch Programme mit 18 Monaten, in denen ebenso gute Erfahrungen gemacht wurden.

Was passiert genau beim Mentoring?

Das Mentoring findet in Tandems statt. Es wird eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen der weiblichen Nachwuchsführungskraft (Mentee) und der erfahrenen Führungspersönlichkeit (Mentorin oder Mentor) aufgebaut. Die Mentorinnen und Mentoren unterstützen die Mentees bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Während des Mentoring Prozesses führen sie die Mentees zu einer neuen Sichtweise der bestehenden Unternehmensabläufe, geben Tipps aus dem eigenen Erfahrungshintergrund und fördern langfristig deren unternehmensinterne Karriere. Hierbei geht es um einen strukturierten Austausch. Daher sind die zu behandelnden Themen, der Zeitrahmen und das primäre Ziel vorab festzulegen. Das Engagement der Mentorinnen und Mentoren ist ehrenamtlich.

Mentoring bedeutet:

- Beratung und Begleitung in konkreten Situationen, bei Schwierigkeiten oder Entscheidungen
- Weitergabe von Kenntnissen und Erfahrungen über informelle Regeln, Abläufe und Strukturen
- Einblicke gewähren in eigene Erfahrungen, Handlungsstrategien und Netzwerkkontakte
- Feedback geben zu Verhaltensweisen und deren Außenwirkung
- Wohlwollend agieren und kritisch begleiten, ohne die Verantwortung für die Mentee zu übernehmen

Auswahl der Tandems

Die Auswahlkriterien müssen für alle Beteiligten transparent sein. Folgende Instrumente können dabei eingesetzt werden: Profilbogen für alle Beteiligten (Lebensläufe, Zielformulierung, Erwartungen an das Programm), persönliche Gespräche mit Mentees, Mentorinnen und Mentoren. Nach den Gesprächen erfolgt das Zusammenstellen der Tandems, das passgenaue Matching. Dabei gilt es genau herauszufinden, was braucht die Mentee und welche Mentorin oder welcher Mentor bringt die Voraussetzungen mit und ist dafür „geeignet“.

Gestaltung der Tandemarbeit

Die Grundlage der Zusammenarbeit bildet eine geschützte Beziehung zur Weiterentwicklung, wie sie in der Arbeitswelt selten vorkommt. Gegenseitiger Respekt und Annahme, gepaart mit dem Zulassen von Nichtwissen, bilden eine gesunde Basis.

Zur Gestaltung der Tandemarbeit gehören regelmäßige Gespräche und eine schriftliche Vereinbarung zur Mentoring Arbeit zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor. Den aktiven Part der Beziehung übernimmt die Mentee. Dies bedeutet konkret, dass die Mentee die Treffen initiiert und die Inhalte vorbereitet. Der Ort, der Zeitpunkt und die Intervalle der Treffen werden einvernehmlich abgestimmt. Ebenso wird die Art der Kontaktaufnahme bei akuten Fragen festgelegt. Empfohlen wird ein Zeitintervall von sechs Wochen für ein persönliches Treffen. Vertraulichkeit ist die Grundlage der Mentoring Beziehung. Die beidseitige Gewissheit, dass der Austausch über persönliche Erfahrungen, Entscheidungen oder Einschätzungen zu Führung, Unternehmenskultur oder informellen Strukturen vertraulich ist, ist die Grundlage der Beziehung. Informationen dürfen nur nach vorher erteiltem Einverständnis weitergegeben werden.

Der offene Austausch ermöglicht die Reflexion der eigenen Rollen, insbesondere im Hinblick auf Fehler und Schwächen, die sonst aus Angst vor nachteiligen Auswirkungen nicht angesprochen würden.

Das Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm ist ein fester Bestandteil eines Mentoring Programms und ergänzt die Tandemarbeit. In Workshops oder Netzwerktreffen werden Kompetenzen vermittelt, Netzwerke aufgebaut und Konfliktsituationen geklärt.

Die Mentees sowie die Mentorinnen und Mentoren werden in Einführungsseminaren auf ihre Rolle und Ziele im Mentoring Programm vorbereitet. Durch die Workshops und Netzwerktreffen können sich die Beteiligten mit bestimmten Themen intensiver beschäftigen, fachlichen Input bekommen, sich untereinander austauschen und Netzwerke knüpfen. Kernthemen für Workshops, die sich bewährt haben, sind Potentialanalyse, Selbstpräsentation, Kommunikation, Verhandeln und Konfliktmanagement.

Im Rahmen der Veranstaltungen besteht die Möglichkeit sich mit anderen Unternehmen zu einem Verbund zusammen anzuschließen. Im Pilotprojekt [mentoring4women im Unternehmensverbund](#) haben die Betriebe die Möglichkeit konkret jeweils eine Tagesveranstaltung in ihren Räumlichkeiten zu organisieren und sich die Kosten für Catering, Referentinnen und Referenten zu teilen. So reduzieren sich die Ausgaben für die Betriebe hinsichtlich des Rahmenprogramms.

Welche andere Form von Mentoring gibt es noch?

Beim externen Mentoring kommen Mentorinnen, Mentoren und Mentees aus verschiedenen Unternehmen. In der Regel wird dieses Cross-Mentoring durch externe Organisationen organisiert.

Beim internen informellen Mentoring definieren die Beteiligten die Regeln selbst. Zum Beispiel kommen sie auf Bitte der Vorgesetzten zusammen.

Welche Chancen ergeben sich für weibliche Fach- und Führungskräfte durch die Teilnahme am Mentoring Programm?

Die Mentees haben die Chance,

- ihre Selbsteinschätzung zu verbessern, ihre Stärken besser zu nutzen und an ihren Schwächen zu arbeiten.
- kritisches Feedback und Unterstützung zu erhalten.
- ihr Netzwerk zu erweitern und Kontakte zu pflegen.

Inhalte der Mentoring Arbeit können sein

- Erfahrungsaustausch, zum Beispiel über berufsrelevante Themen
- Austausch von informellem Wissen, zum Beispiel über die Unternehmenskultur
- Entwicklung von Strategien zur Vernetzung, Lebens- und Karriereplanung
- Weiterentwicklung personaler Kompetenzen, zum Beispiel durch die Potenzialanalyse und eine rege Feedback-Kultur

Mentoring bringt Impulse für erfahrene Führungskräfte

- Mentorinnen und Mentoren erhalten die Chance ihre eigene Führungsrolle sowie ihren Arbeits- und Entscheidungsstil zu reflektieren.
- Die Führungskräfte können ihre Beratungskompetenz und ihr Netzwerk erweitern. Zudem erhalten sie durch den Kontakt mit der jüngeren Generation neue Impulse für ihre Arbeit.

Voraussetzungen für die Durchführung

Checkliste:

- () Freiwillige Teilnahme der Mentees, Mentorinnen und Mentoren
- () Definierter Zeitraum
- () Klärung der Rollen und Ziele für das Mentoring
- () Transparente Auswahlkriterien für alle Beteiligten
Instrumente: Profilbogen (Lebenslauf, Zielformulierung, Erwartungen an das Programm)
persönliche Gespräche mit Mentee, Mentorin und Mentor
- () Zusammenführung der Tandems im „passgenauen Matching“
- () Vertraulichkeit zwischen den Beteiligten muss gewahrt bleiben
- () Rahmenprogramm aus Workshops und Netzwerkveranstaltungen
- () Qualitätssicherung durch Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Evaluation sowie die Dokumentation des Programms

Welche Voraussetzungen sollten Mentees, Mentorinnen und Mentoren mitbringen?

Wir empfehlen für Mentees: dreijährige Berufstätigkeit nach Abschluss der Ausbildung oder dem Wiedereinstieg. Für Mentorinnen und Mentoren: mindestens fünf Jahre Führungserfahrung.

Wie hoch ist der Zeitaufwand für die Beteiligten?

Für die Mentees liegt der Zeitaufwand je nach Bedarf bei sieben bis zehn Stunden im Monat, bei Mentorinnen und Mentoren bei ca. vier Stunden im Monat.

WICHTIGES IM ÜBERBLICK



Ihre Ansprechpartnerin für das Mentoring Programm:

Bundesstadt Bonn
 Amt für Wirtschaftsförderung, Liegenschaften und Tourismus
 Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bonn/Rhein-Sieg
 Filiz Karstlilg
 Telefon 02 28 - 77 23 65
info@mentoring4women.de

www.mentoring4women.de
www.competentia.nrw.de/bonn_rhein-sieg

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bonn/Rhein-Sieg wird gefördert von:

Ministerium für Heimat, Kommunales,
 Bau und Gleichstellung
 des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
 Investition in unsere Zukunft
 Europäischer Fonds
 für regionale Entwicklung

Träger:

ZUKUNFT.
 FUTURE.
 AVENIR.
 BONN.

:rhein-sieg-kreis