

Guter Wein in neuen Schläuchen

Zum vielfältigen Einsatz von Mentoring-Programmen

Antje Goy

Mentoring-Programme sind heute kein neues Phänomen mehr in Deutschland. In zahlreichen Unternehmen und Organisationen wird dieses Instrument zur Förderung von Nachwuchsführungskräften eingesetzt. Doch im Bereich der Sozialen Arbeit wurde den Chancen des Mentoring bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies mag daran liegen, dass sich Mentoring-Programme in den letzten zehn Jahren vorrangig über Personalentwicklungsabteilungen deutscher Großunternehmen etabliert haben, mit dem Ziel, Wissensvermittlung erfahrener Führungskräfte an talentierte Nachwuchskräfte erfolgreich zu praktizieren (Segerman-Peck 1994: 9). Da dieses Ziel für die Soziale Arbeit wenn überhaupt nur für hauptamtliches, ambitioniertes Personal von Interesse sein kann, wurde wenig über die Einsatz- und Adaptionmöglichkeiten dieses Ansatzes für die vielfältigen Zielgruppen der Sozialen Arbeit nachgedacht. Dieser Artikel setzt sich zum Ziel, die Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring auszuloten und als methodischer Ansatz für die Soziale Arbeit fruchtbar zu machen, verbunden mit der Hoffnung zahlreicher, engagierter, nachahmender Einsätze in der Praxis.



Foto: Luke Golbitsh

Ursprünglich stammt der Begriff Mentor aus der griechischen Mythologie: In der Odyssee von Homer beauftragte Odysseus seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um das Wohlergehen und die Erziehung seines Sohnes zu kümmern. Grundsätzlich ging es also darum, einer jüngeren, wenig erfahrenen Person mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, damit diese Person von dem Erfahrungswissen eines Älteren profitieren kann.

Bei der Übertragung dieses Begleitungs- beziehungsweise Betreuungsverhältnisses auf das Wirtschaftsleben ergeben sich sprachliche Schwierigkeiten insofern, als die zu begleitende Person in der deutschen Sprache am ehesten als Schützling zu bezeichnen wäre, was dem Kerngedanken dieses Verhältnisses jedoch nicht Rechnung trägt. Denn zwar entspricht es dem Kern des Mentoring, dass die eine Person über mehr Erfahrung verfügt als die andere, es sich aber grundsätzlich um eine Beziehung handelt, die auf Gegenseitigkeit beruht. Um diesem wesentlichen Element Ausdruck zu verleihen, hat sich in der deutschen Sprache der Begriff Mentee durchgesetzt (Blickle 2002: 66; Segermann-Peck 1994: 9)

Im Mentoring begleiten also Mentoren oder Mentorinnen weibliche oder männliche Mentees. Dabei unterstützen erfahrene und beruflich erfolgreiche Persönlichkeiten qualifizierte Nachwuchskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung über einen begrenzten Zeitraum durch Beratung und Begleitung. Mentoren und Mentorinnen spielen bei der Entwicklung von Nachwuchskräften ebenso wie in der Frauenförderung eine wichtige Rolle und diese Beziehungen erweisen sich häufig als karrierefördernd. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Mentoring-Programme, beispielsweise in Verwaltungen,

bei Banken, in Großunternehmen der Wirtschaft oder im Einflussbereich von Frauennetzwerken und der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. insbesondere zur Frauenförderung, eingesetzt. Auch Frauenzeitschriften wie Cosmopolitan haben Mentoring-Programme initiiert (Goy 2004: 84ff.).

Typische Merkmale einer Mentoren-Mentee-Beziehung

Mentoren verfügen über langjährige Berufserfahrung und haben in der Regel eine gehobene oder auch führende Position inne.

Mentees haben das Ziel, beruflich ein- oder aufzusteigen.

Zwischen Mentor oder Mentorin und Mentee entwickelt sich eine intensive Austauschbeziehung.

Die Mentoren geben psychosoziale Unterstützung, Fachwissen, Erfahrungswissen, Kontakte und fördern den Ein- und Aufstieg der Mentees. Die Mentees erweisen den Mentoren Anerkennung und Loyalität, geben Informationen und Feedback, fordern Auseinandersetzung und mehrden die Reputation ihrer Mentoren.

Blickle (2002: 66) nennt als ein typisches Merkmal einer Mentor-Mentee-Beziehung die Zugehörigkeit zu der gleichen Organisation. Zahlreiche Mentoring-Programme zeigen, dass dies zwar gerade in der Vergangenheit üblich war, jedoch keine zwingende Voraussetzung sein muss. Werden Mentoring-Programme von beispielsweise der Zeitschrift Cosmopolitan oder dem Frauennetzwerk Connecta e.V. durchgeführt, ist es integraler Bestandteil der Programme, dass Mentoren und Mentees nicht in der gleichen Organisation tätig sind (Goy 2004: 103). Strukturell erfreuen sich in der jüngsten Vergangen-

heit insbesondere Cross-Mentoring-Programme großer Beliebtheit. Verschiedene Unternehmen gestalten gemeinsam ein Mentoring-Programm und erlauben so den Mentoren und Mentees zusätzliche Einblicke in andere Unternehmen.

Anfänglich bezogen sich Mentoring-Programme fast ausschließlich auf eine berufliche Einstiegs-situation der Mentees. Hier haben sich Zielsetzungen diversifiziert. Geprägt durch die unterschiedlichen Unterstützungselemente in Mentoring-Beziehungen können auch die Zielstellungen stark variieren:

- **Begleitung:** Ein wesentliches Unterstützungselement im Mentoring ist die psychosoziale Unterstützung durch die Mentoren oder Mentorinnen. Entscheidend zur Nutzung dieses Potenzials ist eine akzeptierende, wertschätzende Beziehungsebene. Auf dieser Grundlage werden Hinweise, Tipps und Anregungen gegeben, aufgegriffen, gegebenenfalls modifiziert und durch die Mentees umgesetzt. Allein diese, häufig einmalige, berufsbegleitende Lehr- und Lernbeziehung und deren Effekte legt die Übertragung auf verschiedene Lernfelder nahe. Von besonderer Bedeutung für diesen Begleitungsprozess ist dabei das gegenseitige Nehmen und Geben von Feedback, durch das für die Beteiligten sichtbar wird, was wertvoll und weiterführend war und welche Elemente weniger hilfreich eingesetzt werden konnten.
- **Know-How-Transfer:** Auch der Transfer von spezifischem Know How in den Mentoring-Beziehungen hat einen hohen Stellenwert. Besonders fruchtbar ist der Know-How-Transfer dann, wenn Mentoren und Mentees in der gleichen Branche und mit ähnlichen beziehungsweise gleichen fach-

lichen Fragen zutun haben. Auch die Beschäftigung in der gleichen Organisation verstärkt hier die Effekte, da in diesem Kontext das Wissen der Mentoren um Personen, Strukturen, Zuständigkeiten und verborgenen Abläufen für die Mentees von besonderem Vorteil sein können. Ebenso wie deren Kontakte. Doch auch wenn diese Überschneidungen nicht gegeben sind, verfügen erfahrene Führungskräfte über ein breites Fach- und Erfahrungswissen, das den Mentees von großem Nutzen sein kann. Die Mentoren und Mentorinnen können zur Vermittlung komplexer Verhaltensweisen als Vorbild- und Rollenmodell genutzt werden, das erlaubt, erprobte Verhaltensmuster zu übernehmen und auszuprobieren und somit ganze Lernpakete wirksam werden können. Trotz fehlender Flexibilität stellt diese Form des Modelllernens einen effektiven Lernansatz dar (Goy 2004: 79f.; Scheler 2003: 262; Blickle 2002: 67).

- **Unterstützung:** Mentees finden in ihren Mentoren eine Stütze. Diese ist insbesondere dann von besonderer Qualität, wenn es im beruflichen Kontext Schwierigkeiten, Probleme oder Krisen zu bewältigen gibt. Insbesondere in Konfliktsituationen ist die intensive, stützende Beratung durch die Mentoren sehr hilfreich. Sie selbst kennen aus ihrer Berufsbiographie Krisensituationen und können vermitteln, wie sie diese gestaltet und gemeistert haben. Oder welche Vorgehensweise bei ihnen kontraproduktiv gewirkt haben. Gemeinsam können Strategien entwickelt werden, wie der oder die Mentee sich im Konfliktfall verhält unter Einbeziehung der eigenen Gefühlslagen. Die Unterstützungspotenziale in solchen Mentoring-Beziehungen liegen insbesondere



Foto: Luke Golobitsh

re in Krisensituationen in der Verbindung von psychosozialer Begleitung, die eine stabilisierende Funktion einnimmt, und einem Know-How-Transfer, der im besten Fall verhaltenserweiternd bzw. -modifizierend wirkt.

- **Karriereförderung:** Blickle (2002: 67) betont die Karrierefunktion des Mentoring vor dem Hintergrund der Beschäftigung aller Beteiligten in der gleichen Organisation. Er geht davon aus, dass der Mentor für herausfordernde Aufgaben für den Mentee sorgt, dessen herausragende Erledigung der Aufmerksamkeit in der Organisationsspitze erregt und der durch die gezielte institutionelle Unterstützung durch die Mentor(inn)en die Mentees seinen Weg nach oben beschreitet. Sollten die Beteiligten nicht aus einem Unternehmen stammen, also gezielte Aufgabensteuerung, Einweihung in interne Organisationsabläufe und personale Befindlichkeiten als zentrale Know-How-Elemente bei den Mentoren nicht

vorhanden sein, ist der besondere karrierefördernde Aspekt einer solchen Konstellation in dem Entstehen eines Kontaktnetzwerkes zu Personen unterschiedlicher Unternehmen und Hierarchieebenen zu sehen. Durch den Aufbau beziehungsweise die Teilhabe an einem solchen Netzwerk können Herausforderungen effektiver gelöst werden und berufliche Weiterentwicklungschancen entstehen (Goleman 2000; Goleman 1998: 204ff.).

Phasen des Mentoring

Je nach Zielsetzung, Kontext und Institutionalierungsgrad können die Phasen des Mentoring sehr unterschiedlich gestaltet sein und in ihrer zeitlichen Ausprägung variieren. Die hier vorgelegte Phaseneinteilung bezieht sich auf Programme, die

- stark institutionalisiert sind, sprich durch eine Organisation oder Organisationseinheit mit klarer Zielsetzung vorbereitet, strukturiert und durchgeführt wurden:

- nicht auf den Bereich der Karriereförderung festgelegt sind, sondern in unterschiedlichen Branchen, mit verschiedenen Zielgruppen und variierenden Hierarchiestufen ausgestaltet werden können;
- eine Gesamtdauer von in der Regel mindestens zwölf bis höchstens 36 Monate haben;
- sich (zunächst sehr allgemein und weiter zu spezifizieren) zum Ziel setzen, im beruflichen Kontext Personen mit weniger Erfahrung und Kontakten zu unterstützen und sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern.

Damit findet eine Erweiterung klassischer, innerhalb einer Organisation stattfindender Mentoring-Programme und deren Phaseneinteilung statt. Blickle (2002) legt auf der Grundlage verschiedener Untersuchungen Phaseneinteilungen vor, die sich von den hier skizzierten Mentoring-Programmen stark unterscheiden: So ist in klassischen Programmen beispielsweise von einer zwei bis fünfjährigen Kultivierungsphase, heißt jener Phase, in der der wechselseitige Austausch seine höchste Intensität besitzt, auszugehen. Die Gesamtlänge umfasst nicht selten zehnjährige. Auch wenn die hier zugrunde gelegten Programmparameter sich teilweise von klassischen Ansätzen unterscheiden, sollen die bereits vorgelegten Grundkategorien des Verlaufes im Folgenden berücksichtigt, neu kontextualisiert und adaptiert werden.

Grundsätzlich ist jedes Programm in einen Qualitätskreislauf zu stellen und dem Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung verpflichtet. Somit strukturiert sich auch das Mentoring in vier große Phasen:

- I. Planen
- II. Handeln
- III. Überprüfen
- IV. Modifizieren

I. In der ersten Phase des Planens sind unter anderem folgende Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Goy/Klemm 2005: 11):

1. Definition

- Was konkret ist das Ziel des Mentoring-Programms?
- Welche Ergebnisse und Effekte sollen mit Abschluss des Programms erreicht sein?
- An welche Zielgruppe richtet sich das Programm genau? Wie groß soll die Gruppe insgesamt sein?
- Wie konkret soll der Ablauf und die Struktur des Vorhabens aussehen?
- Welche Personen sind zur Umsetzung des Programms und zur Erreichung der Ziele notwendig?
- Welches Budget und welche Zeiträume stehen zur Verfügung?
- Wie genau soll der zeitliche Rahmenplan aussehen?
- Wie viele organisierte Treffen benötigen die Mentoren und Mentees als Unterstützung?
- Wer wird dieses Programm leiten? Wer ist für die Realisierung zuständig?
- Wer wird feste Ansprechperson für die Mentoren und Mentees?
- Welche Kriterien sind an Mentor(inn)en und Mentees anzulegen?

2. Vorbereitung

- Festlegung der Kriterien zur Ansprache und Auswahl der Mentees
- Vorbereitung der Bewerbungsbögen und Strukturierung von Auswahlgesprächen
- Durchführung von Einzelgesprächen zur Feststellung der Erfüllung der Kriterien
- Suche und Ansprache der geeigneten Mentoren
- Festlegung geplanter Mentor-Mentee-Tandems
- Planung des Rahmenprogramms (wo wird wann

welches Treffen mit welchem Inhalt stattfinden?)

- Festlegung der zusätzlich benötigten Fachkompetenzen und Personen
- Festlegung des Gesamtevaluationsprozesses (wie wird wann was bilanziert und bewertet?)
- Festlegung der Programmdokumentation und Öffentlichkeitsarbeit

II. Die zweite Phase ist gekennzeichnet vom Handeln mit den Mentoren und Mentorinnen und Mentees:

3. Kennen lernen und Vereinbarungen treffen

Bei einem ersten organisierten Treffen werden Informationen zum Gesamtprogramm und den Rahmenveranstaltungen gegeben, die Gruppe der Mentoren und der Mentees als Gruppen etabliert sowie zum ersten Mal die Tandems zusammengeführt. Im Rahmen dieses ersten, meist einhalbtägigen Treffens werden Erwartungen und Wünsche geklärt und münden in eine Vereinbarung über eine gemeinsame Zusammenarbeit im Hinblick auf das Gesamtprogramm sowie die Mentor-Mentee-Beziehungsstruktur. Hier zeigt sich auch meist bereits, welche Tandems sich als nicht passend erweisen. Sollte dies der Fall sein, ist die Projektleitung aufgerufen, alternative Partnerschaften zu suchen.

4. Vertiefung der Mentoren-Mentee-Beziehung

In diesem Phasenabschnitt, der durch erste selbstorganisierte Treffen strukturiert ist, findet die Etablierung der Mentoren-Mentee-Beziehung in ihrer ganz individuellen, spezifischen Qualität statt. Da es sich dabei um eine anfängliche Beziehungsaufnahme handelt, ist hierfür auch der Begriff der Initiation gebräuchlich, wobei dabei der Fokus auf die Einführung in spezifische Kreise

beschrieben wird (Blickle 2002: 67).

5. Die Früchte ernten

Dieser Phasenabschnitt kann als Höhepunkt eines jeden Mentoring-Programms beschrieben werden.

Die konzeptionelle Planung, die umfassende, detaillierte Vorbereitung, die passgenaue Zusammenstellung der Tandems sowie die im Rahmenprogramm festgelegten Begleitungsveranstaltungen entfalten ihre Wirkung und führen zu einem intensiven, wechselseitigen, vertrauensvollen, fördernden Austausch zwischen Mentoren und Mentees. Die Orientierungsphase, in der sich die Beziehungen formieren, wurde erfolgreich abgeschlossen; Umgangsformen, Regeln, Sichtweisen und Strukturen kristallisierten sich heraus; ein produktiver Umgang wurde durch gemeinsam erarbeitete Wertschätzung und Akzeptanz stabilisiert; auch als Phase der Kultivierung beschrieben (Blickle 2002: 67), ist die gegenseitige Abstimmung, die Synchronisierung erfolgt und die gemeinsame, produktive Kultur, die höchste Arbeitsfähigkeit kann ihre optimalen Effekte für die Beteiligten erzeugen.

In diesem Phasenabschnitt wird, strukturiert durch das Rahmenprogramm, die Zwischenbilanz vorgenommen. Entscheidend ist dabei die Frage, was noch getan werden muss, damit das Mentoring-Programm zur optimalen Zufriedenheit aller Beteiligten abgeschlossen werden kann. Damit wird nach dem Aufbau und der Aktivierung, mit der Erreichung des Höhepunktes, die zweite Hälfte des Programms gestartet, in der es um Loslösung, Selbstständigkeit, Abschluss des Programms und Umgestaltung beziehungsweise Auflösung der Mentoren-Mentee-Beziehung geht.

6. Selbstständigkeit verstärken und Loslösung einleiten

Ist der Höhepunkt überschritten, geht es im Weiteren darum, das noch mitzugeben und mitzunehmen, was den einzelnen Akteuren als noch fehlend und besonders bedeutsam erscheint. Es entsteht häufig eine Phase der zusätzlichen Aktivität vor dem Hintergrund der eingeleiteten Beendigung des Mentoring-Programms. Im Rahmen dieser Aktivitäten kann die Realisierung der Verselbstständigung in den Hintergrund geraten. Diesen Loslösungsprozess auch strukturell zu begleiten, ist Aufgabe der Projektleitung und hat sich adäquat im Rahmenprogramm niederzuschlagen. Mentoren und Mentees haben dieses Spannungsverhältnis gemeinsam aufzugreifen und zu gestalten. Die stärkere Verselbstständigung der Mentees und die schrittweise Loslösung vom Mentor beziehungsweise von der Mentorin sind das erklärte Ziel dieses Programmabschnitts.

7. Abschluss und Neubeginn gestalten

In der letzten Phase der organisierten, institutionalisierten Zusammenarbeit steht der Abschluss im Mittelpunkt des Geschehens. Vom Rahmenprogramm her ist eine intensive meist ganztägige Veranstaltung vorzusehen, in der Raum für individuelle, tandemorientierte, gruppen- und programmspezifische Bilanz und Reflexion gegeben und gestaltet wird. Ergebnisse werden festgehalten, individuelle Verbesserungen aufgenommen, Abschiedsrituale praktiziert und, wo gewünscht, weitere Verabredungen vorgenommen. Entscheidend ist die Vermittlung der Beendigung des institutionalisierten Programms mit dem Hinweis, dass weiterführende, selbstorganisierte Netzwerke gewünscht und beabsichtigt sind. Die Verantwortung für weiterreichende Kooperationen, in welcher Art auch

Hans-Ullrich Krause,
Friedhelm Peters
(Hrsg.)

Grundwissen Erzieherische Hilfen

Ausgangsfragen,
Schlüsselthemen,
Herausforderungen



Basistexte Erziehungshilfen, hrsg. von der IGfH. 2., aktualisierte Auflage 2006, 192 S., br. € 15,50; sFr 27,70 (1771-8)

Mit dem Band wird ein systematischer und zugleich allgemein verständlicher Überblick über den gesamten Bereich und den Prozess erzieherischer Hilfen gegeben. In den einzelnen Beiträgen finden sich sowohl Informationen über Praxisentwicklungen und bewährte Praxisbeispiele als auch selbstreflexive und (selbst-)kritische Überlegungen. Jedes Kapitel enthält spezifischen Leseempfehlungen, so dass der Band als Einführungs- bzw. Begleittext für Ausbildungszwecke genutzt werden kann.

Mehr Info im Internet:
<http://www.juventa.de>

Juventa Verlag, Ehretstraße 3,
D-69469 Weinheim

JUVENTA



Foto: Luke Galabish

immer, werden in die Hände der Programmbeteiligten gelegt.

III. Damit hat die dritte Phase des Mentoring-Programms begonnen – die Überprüfung der Ergebnisse:

8. Auswertung der Bilanzdaten

Bereits im Rahmen der Zwischenbilanz sind erste Zwischenergebnisse zum Programmverlauf erhoben worden. Falls nötig und möglich sind bereits Veränderungen im Gesamttablauf und im Rahmenprogramm berücksichtigt worden. Mit der Abschlussbilanz können nun sämtliche Ergebnisse auf den verschiedenen Ebenen im Detail ausgewertet und bewertet werden. Die Überprüfung der Zielerfüllung zu diesem Zeitpunkt ist angezeigt. Ausgehend von den festgelegten Zielen und den erzielten Resultaten wird eine Leistungsbilanz erstellt und sich auf Veränderungsbedarfe geeinigt. Die Projektleitung hat die Aufgabe neben den Ergebnissen der Beteiligten eine Beurteilung zur effizienten

Abwicklung des Programms zu erstellen und im Rahmen der Gesamtbilanz zu berücksichtigen. Sämtliche Veränderungsbedarfe haben in konkrete Veränderungsstrategien zu münden, die bei einer Weiterführung oder Neuauflegung eines solchen Programms eingeplant werden können.

IV. Die vierte Phase ist vor allem dann von Bedeutung, wenn in der Zukunft ein gleiches oder ähnliches Programm durchgeführt werden soll, oder wenn es von Anfang an erklärtes Ziel war, die gemachten Erfahrungen einer größeren Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Denn in dieser Phase geht es um die Modifizierung des ursprünglichen Programms:

9. Weiterentwicklung des bisherigen Programms

Ausgehend von dem vorliegenden Programmentwurf, vor dem Hintergrund der getätigten Erfahrungen, unter Berücksichtigung der Ergebnisse, Bilanzdaten und

identifizierten Veränderungsbedarfe werden die bereits erarbeiteten Veränderungsstrategien im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit in einen neuen Programmentwurf integriert. Ziel ist es, das durchgeführte Programm zu verbessern und zukünftige Vorhaben zu noch besseren Ergebnissen zu verhelfen. Dabei können sämtliche Programmparameter wie Zielgruppe, Zeitabläufe, Rahmenprogramm, Kriterien und Auswahl der Mentees wie Mentoren kritisch hinterfragt werden, vorausgesetzt, die Debatten führen handlungsleitend zur Modifizierung und damit Verbesserung der bisherigen Praxis. Die Dokumentation der Prozesse und Modifikationen rundet diese Phase ab.

Voraussetzungen für Mentoren und Mentees

Grundsätzlich ist zwischen Mentoring-Programmen und den persönlichen Mentoren-Mentee-Beziehungen zu unterscheiden. Die Programme stellen eine organisierte Form der Qualifizierung dar, in deren Rahmen sich intensive, persönliche Mentoren-Mentee-Beziehungen entwickeln und entfalten können. Für die Mitwirkung an solchen Programmen lassen sich in der Regel zahlreiche Mentees und eher wenige Mentorinnen und Mentoren finden. Die Intensität der Beteiligung liegt dabei weniger in der Mitwirkung am institutionalisierten Programm als vielmehr in der Gestaltung der Mentoren-Mentee-Beziehungen.

Mentoren und Mentorinnen, die an solchen persönlichen, tragfähigen Beziehungen Interesse haben und bereit sind, sich unentgeltlich zu engagieren, müssen handverlesen gefunden werden. Doch, so betont Scheler (2003: 261ff.), umsonst täten es die Mentoren auch nicht, denn immerhin erhielten sie für ihre Dienste Anerkennung, Befriedigung, Zustimmung und die Chan-

ce, Lehrmeinungen zu verbreiten und Macht Aufrecht zu erhalten. Diese Motive seien nicht ehrenrührig, sondern sehr legitim.

Vier Persönlichkeitsmerkmale identifiziert Blickle (2002: 68) als besonders günstige Voraussetzungen für Mentorinnen und Mentoren: „die Überzeugung, selbst aktiver Mitgestalter der eigenen beruflichen Entwicklung zu sein, eine positive Einstellung zu beruflichem Aufstieg und Karriere, eine positive Bereitschaft, anderen Menschen zu helfen, also ein ausgeprägtes Altruismusmotiv, sowie eine generelle positive Einstellung zum Leben (eine so genannte positive Affektivität)“. Als günstige Situationsbedingungen werden Interaktionsmöglichkeiten während der Arbeitszeit, honorierende Vergütungssysteme, gute Beziehungen zum eigenen Vorgesetzten, eine weniger belastende Arbeitssituation sowie selbst erlebte Förderung benannt. Bedenken im Hinblick auf die Übernahme einer Mentorenfunktion bestünden vor allem in dem Eindruck, dass der Zeitaufwand nicht lohne, in der Furcht vor der Illoyalität der Mentees sowie in der Sorge einerseits Neid hervorzurufen und andererseits dem eigenen Image bei Misserfolgen zu schaden. Positiv werden dagegen folgende Aspekte gesehen: „die Befriedigung, Wissen und Erfahrungen weitergeben zu können, eine Verbesserung der eigenen beruflichen Leistung, die erwartete Loyalität des Protégés, die Anerkennung, die man durch die Erfolge der Protégés selbst bekommt, sowie das Gefühl von Generativität, das heißt das Gefühl, das eigene Leben nochmals zu leben, der Eindruck, sich selbst als jungem Menschen zu begegnen, sowie das Gefühl, unsterblich zu sein“ (Blickle 2002: 69).

Auf der Seite der Mentees konnten nach Blickle (2002: 69) folgende fördernde Persönlichkeits-

merkmale gefunden werden: „ein hohes Macht- und Leistungsmotiv, emotionale Stabilität, die Überzeugung, selbst aktiver Mitgestalter der eigenen beruflichen Entwicklung zu sein, sowie soziale Sensibilität“. Als grundsätzliche Voraussetzung für Mentees ist eine Förderungsbeurteilung zu nennen, die mit Ambition, Motivation und Engagement einhergehen muss. Ebenso grundsätzlich ist die Akzeptanz des Mentors oder der Mentorin: Je mehr Kompetenzen Mentees ihren Mentoren zuschreiben, desto interessierter sind sie in der Annahme der vermittelnden Wissensbestände.

Grundsätzlich kann als Voraussetzung für Mentoren und Mentorinnen wie für Mentees zur Mitwirkung an einem Mentoring-Programm die Bereitschaft und Freude am Lernen, zur Reflexion und zur Veränderung sowie die Offenheit für neue Erfahrungen benannt werden. Auch wenn verschiedene Lernverhältnisse bereits erprobt wurden, so sind die Mentoren-Mentee-Beziehungen immer wieder individuell und neu zugleich.

Wirkungen und Nebeneffekte

Bestätigt werden konnten in bisherigen Mentoring-Programmen nach Blickle (2002, S. 69) folgende Funktionen:

- Das Rollenmodell des Mentors beziehungsweise der Mentorin kann Rollenstress und Rollenkonflikte verringern,
- die erfolgte psychosoziale Unterstützung kann zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen und
- das karrierebezogene Mentoring führt zu höherem Einkommen und schnellerem Aufstieg der Mentees.

Bisherige Erfahrungen machen deutlich, dass Mentoring, „richtig genutzt und eingesetzt, ein unvergleichlich starkes Instrument

zur Erfolgsförderung“ ist (Wikner 2000: 113; Emden 2002). Individuelle Beziehungen werden institutionalisiert und systematisiert und es entstehen Netzwerke. Dabei sind die Mentees die wesentlichen Motoren der Netzwerkbildung.

Ein zentraler und durchaus beabsichtigter Nebeneffekt von Mentoring-Programmen ist die Bildung von Netzwerken. Geprägt durch das Rahmenprogramm sollen zahlreiche Verbindungen geknüpft werden, die weit über das eigentliche Programm hinausreichen. Für Männer ist es in der Regel sehr viel selbstverständlicher als für Frauen, über ein oder mehrere berufliche Netzwerke zu verfügen. Doch wie Tina B. Tessina (2002) in ihrem Buch über Frauen und Zukunft betont, braucht jede Frau ein Dorf. Gemeint sind damit tragfähige persönliche und berufliche Netzwerke. Auch Bertram betont die Notwendigkeit von beruflichen Netzwerken und beschreibt diese als „indirekten Weg zur Macht“ (2004: 127 ff.).

Innerhalb der verschiedenen Branchen, Berufe und Organisationen existieren sehr unterschiedliche Spielregeln. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die gewählten Strategien den dort herrschenden Bedingungen angepasst werden müssen (Scheler 2003: 262). Mentoring-Programme können allen Beteiligten die unterschiedlichen Kulturen und Spielregeln der verschiedenen Branchen, Berufe und Organisationen näher bringen und damit einen wesentlichen Beitrag zu einem reflektierteren und vertrauteren Umgang mit unterschiedlichen Berufsfeldern leisten. Spielerisch werden die verschiedenen ‚Sprachen und Kulturen‘ der vielfältigen Berufswelt vermittelt.

Das Mentoring kann als ein Element lernender Organisation ein-

gesetzt werden. Durch die Systematisierung von Austausch- und Reflexionsprozessen können in den jeweiligen Organisationen Abläufe, Regeln und Zuschreibungen in neuem Licht gesehen werden, da Außenstehende Rückmeldungen erteilen. Je nach Qualität dieser Beiträge und den Möglichkeiten der Akteure innerhalb ihrer Organisationen ist es denkbar, dass diese Anstöße Einfluss auf ein System, eine Organisation haben. Finden solche systemischen Prozesse statt, ist Mentoring mehr als eine individuelle (Karriere)Förderung. Insbesondere zur Hinterfragung und Reflexion geschlechtsstereotyper Zuschreibungen in Organisationen können Mentoringansätze organisationale Lernprozesse positiv unterstützen.

Kernelemente von Mentoring-Programmen

Grundsätzlich kann bei Mentoring-Programmen, die von ihrer Form her einen organisierten, systematischen Austausch- und Reflexionsprozess darstellen, von der Etablierung einer Lehr- und Lernbeziehung gesprochen werden,

- die begleitenden Charakter auf Zeit hat,
- in der Wissen (Fach- und Erfahrungswissen) situationsadäquat vermittelt wird,
- die Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen (wie Team-, Konflikt- und Diversitätskompetenz) und persönliche Kompetenzen (beispielsweise Entscheidungskompetenz, Selbstbewusstsein und Reflexivität) stärkt,
- deren Ausgangspunkt die Fragestellungen und Herausforderungen der Mentees sind,
- in der es keinen festgelegten Lernstoff gibt, der durch die Mentoren vermittelt werden muss,
- in der die Mentees Förderungsbereitschaft, Motivation

und Engagement ebenso mitbringen wie ein persönliches Ringen nach neuem Know How und Interesse an den Aussagen ihrer Mentoren,

- in der die Mentoren interessiert und willig sind zu geben, zu unterstützen, zu fördern, zu nehmen, sich hinterfragen zu lassen und bereit sind, sich auf die Lernpfade der Mentees einzulassen und
- die von Vertrauen, Wertschätzung, Feedback, Offenheit und Interesse lebt.

Chancen und Grenzen im Mentoring

Die Chancen des Mentoring sind vor allem darin zu sehen, dass dieses Lern- und Lehrverhältnis, in Ergänzung zu weiteren Lernkontexten, heutigen Anforderungen an Bildung insofern Rechnung trägt, als es „weniger als Wissensvermittlung und Kenntnisakkumulation“ strukturiert ist, sondern „vielmehr als Befähigung der Bildungssubjekte zu einem in Eigenregie erfolgenden konstruktiven Wissensaufbau und zu Lernkompetenz“ (Wingens 2002: 19).

In der Vermittlung von lebenslanger Bildung muss es heute also vermehrt um selbstgesteuerte Lernprozesse gehen (Goy 2005: 25ff.). Das Mentoring bietet dazu einen ausgezeichneten Rahmen, vorausgesetzt, das Rahmenprogramm und die Mentoren-Mentee-Beziehungen sind sinnvoll aufeinander abgestimmt und es entstehen wirkliche Lern- und Lehrbeziehungen.

Die Grenzen sind dementsprechend einfach auszumachen: Wenn innerhalb eines Mentoring-Programms keine motivierten, freiwilligen, wissbegierigen Mentees zu finden sind, sondern stattdessen lernverpflichtete Personen, werden sich die Effekte dieses Ansatzes nicht entwickeln können. Gleiches gilt für die

Mentoren und Mentorinnen: Werden hier keine Personen mit passenden Voraussetzungen gefunden, werden nicht nur die Mentoren frustriert, sondern auch die Mentees werden kaum Lernerfolge für sich generieren können.

Auf der Programmstrukturebene ist darauf zu achten, dass die Laufzeit ausreichend lang geplant ist und die zeitliche wie finanzielle Ausstattung adäquat. Der Mentoring Ansatz ist nicht dafür geeignet, innerhalb von beispielsweise sechswöchigen Ferienzeiten fehlende schulische Lehrkräfte zu kompensieren. Intensive Vorbereitung und einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten Laufzeit sind vorzusehen. Sollten diese Bedingungen nicht erfüllbar sein, ist dies als eine Grenze des Mentoring zu beschreiben.

Mentoring-Programme in der Sozialen Arbeit

Zum Abschluss dieses Artikels wird ein Best Practice-Beispiel mit Vorbildfunktion vorgestellt, das sich die berufliche Weiterentwicklung von qualifizierten Migrantinnen zum Ziel gesetzt hat. Initiiert und gefördert durch das Frauenreferat der Stadt Frankfurt am Main, obliegt die Projektleitung dem Verein beramí berufliche Integration e.V., Frankfurt am Main, deren Kernkompetenzen im Bereich der beruflichen Förderung von Migrantinnen sowie in der Gestaltung unterschiedlicher Bildungsansätze und -projekte liegen. Im Rahmen des Mentoring-Projekts für Migrantinnen „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen“ werden als Mentees Migrantinnen berücksichtigt, die, wohnhaft in Frankfurt am Main, beruflich einsteigen, umsteigen oder aufsteigen möchten und ihre Qualifikationen zielgerichtet zu nutzen beabsichtigen. Dabei soll der berufliche Weg erfolgreich beginnen oder auch fortgesetzt werden.

Das Mentoring bietet den Mentoren wie Mentees:

- Prozessbegleitung,
- Interkulturelle Trainings;
- Regelmäßigen Austausch unter den Mentoren und Mentorinnen unterschiedlicher Branchen;
- Intensive Tandem-Begegnungen;
- Gemeinsame Veranstaltungen zum kulturellen Austausch sowie zur Schaffung eines Netzwerks, das eine Vielzahl von Kooperations- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet.

Die Mentees können erwarten:

- Praktische Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven durch Persönlichkeiten mit reicher Berufserfahrung;
- Informationen, Beratung und Tipps;
- Kontakte;
- Individuelle berufliche Trainings;
- Begleitende Informations- und Qualifizierungsveranstaltungen;
- Austausch mit Migrantinnen mit ähnlichem Erfahrungshintergrund unterschiedlicher Branchen.

Das Gesamtprojekt ist dabei in zwei Durchläufe unterteilt. Von den Erfahrungen der ersten Gruppe können über diesen Strukturansatz direkt die nächsten Gruppen profitieren. Mentoren und Mentees schließen für die Dauer eines Jahres eine Vereinbarung, deren Inhalte gemeinsam durch die Tandem-Partnerinnen festgelegt werden.

Beramí bietet als Projektleitung den organisatorischen Rahmen, strukturiert das Begleitprogramm mit externen Referenten und Experten, bietet Qualifizierungsveranstaltungen an und begleitet den Prozess beratend und unterstützend. Dabei steht die Projekt-

leiterin Ute Chrysam allen Beteiligten in inhaltlichen und organisatorischen Fragen zur Seite.

Dieses Projekt ist mit seinem Start auf zahlreiche und vielfältige positive Resonanz gestoßen und es melden sich Personen aus unterschiedlichen Branchen und mit vielfältigen beruflichen Hintergründen, die dieses Vorhaben gerne unterstützen möchten oder daran teilhaben wollen.

Mentoring-Programme sind sicher nicht die Lösung für alle Zielgruppen der Sozialen Arbeit. Doch können die Chancen, die sich mit diesem Ansatz verbinden lassen, zahlreichen Personen zugute kommen. Gleichzeitig wird das professionelle Handlungsinstrumentarium noch zielgerichteter erweitert.

Durch den Einsatz eines Mentoring-Programms ist es möglich, eine vielschichtige, gesellschaftliche Herausforderung konkret anzugehen und vor allem in einem neuen Kontext zu gestalten. Dabei können Erfolge erzielt werden, die auf individueller Ebene ebenso wertvoll sind wie auf gesellschaftlicher.

Autorinnennotiz

Antje Goy, Jg. 1964, Dr. phil., Dipl. Päd., Dipl. Sozpäd., Organisations- und Personalentwicklerin, interkulturelle Beraterin und Qualitätsmanagerin; promovierte zum Thema Know-How-Transfer in beruflichen Netzwerken. Sie ist als Beraterin mit Sitz in Frankfurt am Main selbstständig. Ihre Tätigkeitsfelder sind das Coachen von Führungskräften sowie die Organisations- und Personalentwicklung in klein- und mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, in Verwaltungen, Vereinen, Verbänden und Kirchen. Sie lehrt an der Fachhochschule Frankfurt am Main. Kontakt: info@goyorga.de

Literatur

- Bertram, Barbara (2004): Frauen in der Wissenschaft. Frauennetzwerke: Der indirekte Weg zur Macht? In: Korn, Agnes / Zangen, Britta (Hrsg.) (2004): Frauen & Macht. Gedanken über Macht und Gesellschaft aus Frauensicht. (Bücken & Sulzer) Overath: 127-139*
- Blickle, Gerhard (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? In: Personalführung 9/2002: 66-72*
- Emden, Eva M. J. von (2002): Hängt mich höher!: Seilschaften gezielt einsetzen. (Redline Wirtschaft bei Verl. Modere Industrie)*
- Goleman, Daniel (1998): Emotionale Intelligenz. 8. Auflage. (dtv) München*
- Goleman, Daniel (2000): Der Erfolgsquotient. (dtv) München*
- Goy, Antje (2004): Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen. (VSTP) Gelsenkirchen*
- Goy, Antje / Klemm, Holger (2005): Peerteaching. BNF transfer III / 2005*
- Goy, Antje: Peerteaching. Doppelt gelernt hält besser. In: Sozialmagazin 4 / 2005: 24-33*
- Scheler, Uwe (2003): Erfolgsfaktor Networking. (Piper) München*
- Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben. (Campus) Frankfurt/Main, New York*
- Tessina, Tina B. (2002): 10 kluge Fragen, die Frauen sich stellen, wenn sie an die Zukunft denken. (Scherz) Bern, München, Wien*
- Wikner, Ulrike (2000): Networking. Die neue Form der Karriereplanung: Geschäftsbeziehungen knüpfen und erfolgreich nutzen. (Lexika) Würzburg*
- Wingens, Matthias (2002): Einführung: Wissensgesellschaft – ein tragfähiger Leitbegriff der Bildungsreform? In: Wingens, Matthias/Sackmann, Reinhold (Hrsg.) (2002): Bildung und Beruf. (Juventa) Weinheim, München: 9-22*