

MENTORING – wäre das was für mich?

Erfahrene Managerin unterstützt junges Talent bei der Karriereplanung, berät und motiviert: Was auf den Führungsetagen begann, funktioniert mittlerweile auch in Netzwerken und Universitäten. So gut, dass sich immer mehr Frauen dafür interessieren



Starkes Team: Mentorin Sabine Habisreuther (links) mit Studentin Bettina Steidle

„Als ich sie das erste Mal sah, dachte ich nur: ‚Wow!‘“, erinnert sich Bettina Steidle an das erste Treffen mit ihrer Mentorin. Sabine Habisreuther fuhr in einer dunklen Limousine vor, strieg schwungvoll aus, im engen Rock, das Handy am Ohr. Bettina stand in Jeans und Bluse vor dem Senatssaal der Universität Konstanz. Zusammen mit 25 Studentinnen, die sich ebenfalls für das Mentoring-Programm der Hochschule beworben hatten – ein spezielles Förderprojekt, mit dem es gelingen soll, mehr Frauen schneller in aussichtsreiche Führungspositionen zu bringen. Nach einer feierlichen Auftaktveranstaltung bildet jeweils eine Studentin, Absolventin oder Doktorandin mit einer erfahrenen Mentorin ein Tandem. Die Idee solcher Mentoring-Programme, die es auch an anderen Hochschulen gibt: Die Führungsfrau aus der Wirtschaft vermittelt ihre Praxiserfahrungen, tauscht sich mit ihrer Mentee über mögliche Karrierestrategien aus oder

vermittelt wichtige Kontakte. Das erinnert nicht nur zufällig an die guten alten Seilschaften, die männliche Karrieren seit Langem in Schwung bringen. Das Konstanzer Programm begann im Jahr 2000, 350 Studentinnen wurden seitdem gefördert. Bezahlen müssen sie dafür nichts, aber die Teilnahme am Begleitprogramm, zum Beispiel an dem Workshop „Zielorientierung und Standortfindung“, ist Pflicht. Wie vielversprechend das ist, zeigt eine Studie der Universität Konstanz: Teilnehmerinnen am Mentoring-Programm steigen von vornherein in bessere Positionen ein und beziehen auch die höheren Gehälter.

Also trafen sich die BWL-Studentin Bettina Steidle, 26, und Sabine Habisreuther, 44, Senior Managerin beim Flugzeugbauer EADS, von jetzt an regelmäßig, um Karriereplanung zu betreiben. Die Managerin kennt die Wege nach oben, ist bei EADS als Chief Financial Officer (CFO) in ihrem Bereich verantwortlich für einen Umsatz von 120 Millionen Euro. Sabine Habisreuther wollte diesen Job. Sie wollte Verantwortung, Einfluss und Spannung. Und sie kann eine Menge darüber erzählen, „wie man sich bei interessanten Aufgaben vordrängelt“. Als sie eines Tages von der Personalabteilung ihres Unternehmens gefragt wurde, ob sie für eine Studentin Mentorin werden wolle, hat sie nicht lange überlegt. „Ich habe 19 Jahre Berufserfahrung, ich kann einer jungen Frau vermitteln, was sich hinter Stellenanzeigen, Anforderungen und Begriffen verbirgt. Ich habe als Frau keinen Leidensdruck erfahren, keine Benachteiligung, und das will ich weitergeben.“ Seit dem zweiten Treffen duzen sich Sabine und Bettina. Sie sehen sich nicht nur alle

paar Wochen, auch telefonisch ist die Managerin für ihre Mentee erreichbar, wann immer es etwas Wichtiges gibt. Ein Vorbild zum Anfassen sozusagen.

Die bisher wichtigste Weichenstellung für Bettinas Aufstieg war die Wahl eines Themas für ihre Diplomarbeit. Das Mentoring-Tandem war sich einig: Praxisnähe ist gut fürs Diplom. Deshalb wollte Bettina ein längeres Praktikum in einem mittelständischen Betrieb machen und dort ihre Abschlussarbeit schreiben. So könnte sie nicht nur an der Hochschule glänzen, sondern auch dem Unternehmen nützen. Klar, dass sich gute Job-Einstiegschancen eröffnen würden, wenn sie ihre Kompetenz unter Beweis gestellt hatte. Aber aus diesem Plan wurde nichts. Im Praktikumsbetrieb wurde gar nicht erst ein Thema formuliert. Bettina erlebte lediglich mildes Desinteresse der zuständigen Herren.

Zufall oder nicht – ihre Mentorin hatte einst dasselbe Pech. Auch Sabine Habisreuther wollte ihre Diplomarbeit in einem Unternehmen schreiben, praxisnah und mit Nutzwert. Doch das Thema, das ihr vorgeschlagen wurde, blieb schwammig, ließ sich kaum konkret formulieren. Jetzt erlebt sie bei Bettina ein Déjà-vu, und ihre Erfahrung ist nützlich für die Jüngere: „Bloß irgendwas zu machen ist falsch. So plant man keine Karriere.“ Die Senior-Managerin weiß von der beruflichen Genügsamkeit vieler Frauen, bei denen „Lust auf Aufstieg“ bislang nicht selbstverständlich war. Kein Wunder also, dass die Zahl der Frauen in den Top-Jobs in der Vergangenheit viel zu gering war. In ihrer Mentee sieht Sabine nun die nächste Generation am Start. Und die will deutlich mehr. Das zeigt zum Beispiel die repräsen-



**WENIGER PREIS,
MEHR EIS.**

**NECKERMANN
MACHT'S MÖGLICH.**



TÜRKISCHE RIVIERA

Side

Paradise Side **NNNN**

2 Wochen im Appartement A1,

All Inclusive

z.B. ab Frankfurt

Kinderfestpreis für 1 Kind 2-14 Jahre 331 €

Kinderfestpreis für das 2. Kind 2-5 Jahre 331 €

p. P. **1609 €**

ÄGYPTEN

Hurghada

Sunrise Mamlouk Pala **NNNN+**

2 Wochen All Inclusive

z.B. ab Düsseldorf

Kinderfestpreis für 1-2 Kinder 476 €

p. P. **1476 €**

Beratung und Buchung in Ihrem Reisebüro, unter
www.neckermann-reisen.de oder 01803/888855*
*9 Cent/Min. - dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise

AKTUELL | job

tative BRIGITTE-Studie „Frauen auf dem Sprung“: Immerhin jede Dritte der 27- bis 29-jährigen Frauen sieht sich in zehn Jahren auf dem Chefsessel.

Die Karriere-Erfahrenere konnte die Anfängerin davor bewahren, Zeit und Energie zu vergeuden. Sie erzählte ihr, wie sie damals „schweren Herzens losgelassen hatte und wie es dann rapide vorwärts ging“. Sie schrieb das unattraktive Thema nicht, und sie fand sofort ein neues – in einem anderen Unternehmen. Diese Diplomarbeit führte dann direkt in ihren ersten Job. Seither weiß Sabine: „Stur gegen die Wand laufen bringt nichts, manchmal braucht man nur einen Schritt zur Seite zu tun, und da ist auf einmal die Tür, die ganz leicht aufgeht.“ Bettina genießt die Ermutigung: „Eine Mentorin mit Erfahrung und Wohlwollen an der Seite zu haben, wenn es um so schwierige Entscheidungen wie den Abbruch einer Diplomarbeit geht, ist unglaublich toll.“ Mentorin und Mentee haben lange gemeinsam nach einer neuen Prakti-

kumsstelle gesucht, wo Bettina als Diplom-Betriebswirtin in spe eine erfolgversprechende Abschlussarbeit schreiben könnte. Dabei sind sie Angebote für Praktikumsstellen durchgegangen, haben darüber gesprochen, was sich hinter den Job-Anzeigen verbirgt: Was heißt beispielsweise, es gehe um Controlling und Berichterstattung oder darum, den Jahresabschluss zu erstellen oder Prozesskostenrechnung zu beherrschen? Und die wichtigste Frage immer wieder: Willst du das, ist das dein Ding?

In einem Schweizer Technologie-Unternehmen sind sie fündig geworden. Hier wird Bettinas Diplomarbeit gebraucht, in der es um kundenorientiertes Management geht – ein strategisches Thema, ganz nach dem Geschmack der beiden Karriere-Strateginnen.

Das Mentoring der Hochschule ist nach neun Monaten vorbei. Sabine Habisreuther wird sich aber auch weiterhin mit Bettina Steidle treffen: „Ich will ja sehen, was aus ihr wird.“

VERA SANDBERG

Wissen Sie, was Sie wollen?

Dann kann's losgehen mit der Suche nach dem richtigen Mentoring-Programm

MENTORING ist die simpelste und älteste Form, Talente zu fördern: Menschen, die schon Karriere gemacht und Lebenserfahrung gesammelt haben, sind Ansprechpartner und Ratgeber für Jüngere. „Ein Mentor ist dazu da, einem den Spiegel vorzuhalten. Und, wenn's sein muss, auch mal in den Hintern zu treten“, sagt Gabriele Hoffmeister-Schönfelder, die mit ihrem Unternehmen „Kontor 5“ in Hamburg seit neun Jahren Mentoring-Programme organisiert. Da sollen Mentees zeigen, dass sie Verantwortung übernehmen und Themen setzen können. „Wenn Mentees nicht wissen, was sie wollen, verlaufen die Gespräche im Sande“, sagt Nele Haasen, die selbst eine Mentoring-Agentur hat.

Programme, bei denen Mentee und Mentor unterschiedlichen Firmen angehören, laufen meist unter „Cross-Mentoring“. Der Vorteil: „Der Blick von außen hilft, die eigenen Chancen mal in anderem Licht zu sehen“, sagt Nadja

Tschirner von Cross Consult München. Bei einem firmeninternen Mentoring dagegen können Mentoren die Karriere ihrer Schützlinge meist besser fördern.

MENTOREN sollten akzeptieren, dass die Mentees bestimmen, in welche Richtung das Mentoring führen soll. Aber auch sie profitieren, denn sie bekommen von den Mentees ehrliches Feedback – sehr wertvoll für Führungskräfte, die sonst selten kritisiert werden.

GUTE PROGRAMME sind professionell organisiert. Generell gilt: Ein Mentoring-Programm, das von Firmen-, Universitäts- oder Personalleitung gewünscht und gefördert wird, hilft der Karriere besser auf die Sprünge als eines, das intern kaum jemand kennt. Weitere Pluspunkte bringen Programme, die wegen des großen Erfolgs immer wieder neu aufgelegt werden, die ein Rahmenprogramm, Networking-Treffen und vielleicht spe-

zielle Seminare bieten. Gut auch, wenn die Organisatoren alle Teilnehmerinnen kennen lernen und sich regelmäßig erkundigen, ob alles läuft wie gewünscht. Last not least: „Mentoring lebt von der persönlichen Begegnung. Darum sollte man Wert darauf legen, dass sich Mentor und Mentee nicht bloß per E-Mail oder Telefon austauschen“, sagt Christine Kurmeyer vom Forum Mentoring.

WAS MENTEES BEZAHLEN, hängt vom Programm ab: Kommt das Mentoring auf Initiative des Arbeitgebers zustande, zahlt dieser normalerweise die Teilnahmegebühr, die bis zu 3500 Euro betragen kann. Darin enthalten sind Kosten für Vermittlung und Betreuung, für Treffen und Seminare. Firmenunabhängige Programme werden oft von Wirtschaftsbehörden oder mit EU-Mitteln bezuschusst, so dass die Mentee nicht immer den vollen Betrag zahlen muss. Und die Mentoren arbeiten in den meisten Fällen sowieso ehrenamtlich.

EIN JAHR ZEIT MUSS SEIN, denn so lange laufen die meisten Programme. Faustregel für die Treffen eines Mentor-Mentee-Gespans: etwa alle vier bis sechs Wochen ca. zwei bis drei Stunden. „Wer schnell auf den Punkt kommt, sollte sich öfter, aber dafür kürzer treffen“, sagt Gabriele Hoffmeister-Schönfelder. Natürlich spielt auch die räumliche Distanz eine Rolle. Bei den meisten Mentoring-Programmen wird erwartet, dass die Mentees die Mentoren aufsuchen und nicht umgekehrt. Die Organisatoren achten aber darauf, dass die Anfahrtswege nicht zu lang werden.

IHRE FIRMA BIETET KEIN MENTORING-PROGRAMM AN?

Signalisieren Sie der Personalabteilung, dass Sie (und weitere Kolleginnen?) Interesse haben. In vielen Regionen existieren firmenübergreifende Programme; für große Firmen kommt auch ein internes Mentoring in Frage. Alternativ können sich potenzielle Mentees direkt an eine Mentoring-Agentur wenden, die individuell Mentoren vermittelt. Manchmal ergibt sich Mentoring aber auch ganz ohne Programm: über Online-Netzwerke (wie z. B. Xing.de), Berufsverbände oder Vereine kann man zu Menschen Kontakt aufnehmen, die als Mentorinnen oder

Mentoren in Frage kommen. „Die meisten Menschen fühlen sich geehrt, wenn man sie bittet, Mentor zu werden“, sagt Agentur-Chefin Nele Haasen.

WO SIE ANSCHLUSS FINDEN – EINE AUSWAHL:

Für Berufstätige

Kontor5, Hamburg, Tel. 040/41 09 55 50, www.kontor5.de – Cross-Mentoring in Norddeutschland, Düsseldorf, Berlin, Leipzig; firmeninternes und individuelles Mentoring, auch für Schülerinnen.

Cross Consult, München, Tel. 089/ 53 07 24 21, www.crossconsult.biz – firmeninternes Mentoring oder Cross-Mentoring in München, Frankfurt, Rhein-Neckar-Raum, Stuttgart.

Nele Haasen, Training, Coaching & Mentoring (bei München), Tel. 081 04/ 64 70 70, www.nelahaasen.de – firmeninternes Mentoring und Cross-Mentoring (Allgäu).

Frauen-Organisationen wie EWMD (European Women's Management Development International Network, www.ewmd.org), **BPW Germany** (Business and Professional Women www.bpw-germany.de) und **EAF** (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V. www.eaf-berlin.de) organisieren ebenfalls Mentoring-Programme. Mehr Infos: www.frauenmachenkarriere.de

Für Gründerinnen und Selbständige

TWIN – Two Women Win, Bochum, Tel. 02 34/239 57 57, www.kaete-ablmannstiftung.de

Unternehmen Familie (Behörde für Wirtschaft und Arbeit) in Hamburg, Tel. 040/ 41 09 55 50, www.kontor5.de

Für Studentinnen und Schülerinnen

Frauen im Tandem zum Erfolg, Universität Konstanz und Hochschule für Technik, Wirtschaft, Gestaltung; Koordinationsstelle, Tel. 075 31/88 47 80, www.mentoringprogramm-konstanz.de

Forum Mentoring e.V., Zusammenschluss der Organisatorinnen von Mentoring an deutschen Hochschulen, Tel. 030/450 57 72 51, www.forum-mentoring.de

Hildegardis-Verein e.V., erstes Projekt für Mentees und Mentor/innen mit und ohne Behinderung, gefördert von der Contergan-Stiftung, Tel. 02 28/ 969 51 41, www.mentoring-projekt.de

www.cybermentor.de, Online-Mentoring für naturwissenschaftlich interessierte Mädchen ab elf Jahre **MARTINA BEHM**



WELEDA

Im Einklang mit Mensch und Natur



Gereizte, rote Augen Euphrasia hilft schnell und natürlich

EUPHRASIA D3 AUGENTROPFEN. BEI ALLERGIEN UND ENTZÜNDUNGEN.

Bildschirmarbeit, Allergien oder das Tragen von Kontaktlinsen – vieles kann zur Reizung der Augenbindehaut führen. Heilpflanzenauszüge aus Euphrasia trost lassen Entzündungen abklingen und lindern Augenbrennen, Rötungen, Tränenfluss. Euphrasia D3 Augentropfen enthalten keine synthetischen Konservierungsstoffe und sind auch in der Daueranwendung gut verträglich. Auch für Kontaktlinsen

Euphrasia D3 Augentropfen

Anwendungsgebiete gemäß der anthroposophischen Medizin und Naturerkenntnis. Dazu gehören: Vermehrte Tränenfluss bei katarrhalischen Entzündungen am Auge; Lidödem auf allergischer Grundlage. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker. Weleda AG, Schwäbisch Gmünd



Noch mehr Tipps fürs Mentoring unter www.brigitte.de/mentoring