

Kick für starke Frauen

Mentoring als strategische Personalentwicklung

Ein Vortrag von **Sabine Asgodom**,

Autorin und Managementtrainerin,

bei der Fachtagung „MIT FRAUEN AN DIE SPITZE – MENTORING EBNET DEN WEG“
am 3. November 2000 in Duisburg

Grüß Gott und herzlich willkommen, vielen Dank für die Einladung hier nach Nordrhein-Westfalen.

Mentoring, das Wort sprang mich an damals, als ich das erste Mal davon las. Das war in einem Buch von einer englischen Autorin, Lilli Segermann-Peck. Ich glaube, das Buch hieß „Mut zum Erfolg“. Da stand ein Kapitel drin über Mentoring - von Frauen für Frauen. Ich hatte vorher nie davon gehört. Ich wusste zwar, dass Männer das miteinander treiben, aber ich wusste nicht, dass es so etwas für Frauen auch gibt. Ich las es und ich wusste: Das ist die Idee.

Wir haben dann bei „Cosmopolitan“ eine Serie initiiert. Vielleicht haben Sie das damals gesehen. Wir hatten in jedem Heft eine erfolgreiche Frau, die sich zur Verfügung gestellt hat, ein Jahr lang als Mentorin eine junge Leserin, also eine Mentee zu betreuen. Diese Aktion war recht erfolgreich. Ich schätze, wir hatten drei Jahre lang 30 bis 35 Mentorinnen. Wir hatten sehr, sehr viele Bewerbungen von jungen Frauen, die Mentees werden wollten. Dabei haben wir eine witzige Feststellung gemacht: Je makelloser der Lebenslauf der Mentorin war, umso weniger junge Frauen haben sich beworben. Es war ganz spannend, je höher und toller und – hoch - bewundernswerter die Mentorin war, umso weniger haben sich offensichtlich getraut, den kleinen Lebenslauf und das kleine Licht, was sie meinten zu sein, da einzuschicken.

Also Cosmo war die eine Erfahrung mit Mentoring, die zweite Erfahrung war bei den Bücherfrauen, wo ich Mitglied bin. Wir haben in München Anfang letzten Jahres ein Mentoring-Programm gestartet. Das lief ein gutes Jahr und ist jetzt abgeschlossen.

Dort war ich selbst Mentorin. Ich hatte eine junge Frau aus dem Verlagswesen als Mentee.

Das dritte Projekt, aus dem ich Erfahrung mitbringe, war ein Projekt des Frauenministeriums in Rheinland-Pfalz. Die haben ebenfalls letztes Jahr ein Mentoring-Projekt gestartet für Politikerinnen. Da ging es darum, junge Politikerinnen zu ermutigen und ihnen zu helfen, den Einstieg in die Politik zu finden. Es war parteiübergreifend vom Frauenministerium initiiert, sehr erfolgreich. Ein großer Teil der Mentees wurde bei der Landtagswahl, die anstand, und bei der Kommunalwahl tatsächlich gewählt.

Die vierte Erfahrung habe ich in einem Projekt der europäischen Akademie für Frauen in Berlin gemacht. Da gibt es ein Projekt „preparing woman to lead“. In diesem Projekt gibt es so etwas wie Mentoring, bei denen nennt es sich eher „shadowing“.

Woher der Begriff stammt, haben wir schon gehört. Dass es Sinn macht, sehen wir daran, wie gut es funktioniert, nämlich bei unseren Kollegen und Vorgesetzten. Wir werden ja nachher aus den einzelnen Firmen, wo das schon durchgeführt wird, von praktischen Erfahrungen hören. Ich habe für heute zusammengestellt, welche Kriterien stimmen müssen, damit so ein Projekt wirklich *e f o g e c* ist. Dass also ein Mentoring-Projekt wirklich Frauen stärkt und Unternehmen weiterbringt. Das ist ja der Sinn der Sache.

Als Journalistin habe ich lange Jahre geglaubt, ich müsste nur auf Gerechtigkeit pochen: Das ist doch ungerecht, wenn da so wenig Frauen in Führungspositionen sind. Aber das interessiert doch niemanden. Außer uns hier in diesem Raum und noch ein paar anderen interessiert es keine Socke, kann ich Ihnen versichern. Irgendwann habe ich kapiert, man muss den Unternehmen klar machen, was sie davon haben.

Bei unserem Cosmo-Projekt hat das offensichtlich gut funktioniert. Es waren immer genügend Frauen da, die sich als Mentorin zur Verfügung gestellt haben, und irgendwann haben uns die Unternehmen die Bude ingerannt, die uns Frauen

anbieten wollten: Mögen Sie nicht unsere Frau Müller nehmen, Sie darf auch schon ab und an Entscheidungen fällen. Wäre das nicht eine Frau für Sie? Das hatte natürlich den Effekt einer schönen Öffentlichkeitsarbeit für die Unternehmen. Auch Image ist ein Profit für Unternehmen, also sollten wir aufs Image gucken. Aber auch auf ganz konkrete Potentialentwicklung und -verbesserung. All das ist mit Mentoring verbunden.

Das erste Erfolgskriterium für gutes Mentoring ist: Die Chemie muss stimmen. Ich habe festgestellt, dass ein Projekt nur funktioniert, wenn Mentorinnen und Mentees sich mögen, also miteinander auskommen können. Nicht umsonst gibt es wenige Mentoring-Projekte für Männer, die brauchen diese Programme nicht, weil sie es tun. Und die tun es, wenn ein verdienter, älterer Führungsmensch, meist also ein Führungsmann, einen jungen Nachwuchsmann sieht, in dem er sein Ebenbild wiedererkennt. Es gibt eine Untersuchung darüber, wie sich Mentoren Mentees - also männliche Mentees - suchen. Dabei kam heraus, dass es oft das junge Ebenbild ist. Da können sie sich wiedererkennen: Oh, in dem Alter hatte ich auch dieses Feuer, und der hat es, der kann mein Nachfolger werden. Eigentlich kein Wunder, dass ihnen dann sehr selten eine junge Frau auffällt, weil junge Frauen nicht das Ebenbild älterer Führungskräfte sind. Das ist also nicht immer, weil sie Frauen nicht mögen, hassen oder nicht um sich haben wollen. Sie sehen sie gar nicht. Deswegen ist es notwendig, dass wir ein Programm daraus machen, solange wir nicht wahnsinnig viele Frauen in Führungspositionen haben, die das ganz selbstverständlich tun.

Die Chemie muss stimmen. Was heißt das fürs Programm? Nach meiner Erfahrung muss es für einen Mentoren die Möglichkeit geben, eine Mentee nicht zu nehmen und zu sagen: Es tut mir Leid, ich kann mit dieser Frau nicht, wir werden nicht warm miteinander, es macht keinen Sinn. Genauso muss es umgekehrt möglich sein, dass eine Mentee sagt: Die ist ja vielleicht richtig klasse, aber ich mag nicht jeden Monat ein oder zwei Mal mit der zusammensitzen. Das ist völlig o.k.. Wir Frauen haben da manchmal vielleicht so eine kleine Hemmschwelle und denken: Ich muss mich jetzt einfach zwingen. Das ist ein Schmarrn. Man darf sagen, dass man jemanden nicht mag oder sich jemand anderen vorstellen könnte. Die Chemie muss stimmen, damit es Freude macht zusammensitzen. Sie können sich vorstellen, dass es natürlich für beide Seiten eine zeitliche Belastung ist, sich zu treffen. Wenn dann die Treffen

keinen Spaß machen, kann es eigentlich nur schief gehen. Deswegen: Erster Punkt, Chemie muss stimmen. Und nach Möglichkeit Auswahl von beiden Seiten, Kennenlernen von beiden Seiten.

Das heißt, dieses Programm braucht eine sehr gute Vorbereitung, sodass die Möglichkeit besteht, sich zu beschnuppern. Bei allen Fällen, von denen ich gehört habe, dass es schief gegangen ist - und das waren wirklich sehr, sehr wenige - war es meistens so, dass die nicht miteinander warm wurden. Das war wirklich der entscheidende Moment, nicht dass sie keine Zeit hatten oder dass sie sich irgendwie gestritten hatten. Es war wirklich so, dass sie nicht zueinander kamen.

Das zweite Erfolgskriterium: Überlassen Sie nichts dem Zufall. Die Vorbereitung muss hervorragend sein. Das Projekt ist meiner Erfahrung nach nur durchzusetzen, wenn es wirklich von oben bis unten getragen wird. Das Projekt muss vom Vorstand oder von der Geschäftsführung getragen werden. Wenn es von den Obersten nicht getragen wird, ist die Durchsetzungsfähigkeit natürlich minimal und auch das Ansehen derer, die teilnehmen an so einem Projekt, ist nicht so gut.

Wenn Sie einen guten Mentor in der Geschäftsleitung haben, der sich dafür einsetzt und auch den Kopf dafür hält, ... Und ich sage Ihnen, das fällt manchen Männern auch nicht so leicht, sich hinzustellen, zu sagen, ich bin hier der Frauenfreund in der Firma, denn die werden manchmal ganz schön getriezt von den lieben Kollegen. Also, wenn Sie so einen starken Mann haben, dann kann ich Ihnen nur empfehlen: Pampern Sie ihn, so gut sie können. Pampern Sie ihn von morgens bis abends. Sagen Sie ihm, wie klasse, wie toll, wie umwerfend er ist und wie sehr Sie ihn dafür schätzen - jetzt im Ernst: wie sehr Sie ihn dafür schätzen. Dass er das auf sich nimmt, ist nicht selbstverständlich. Ich frage mich sowieso, warum Männer Frauen unterstützen sollten? Eigentlich sind sie blöd, oder? Wenn Sie ihnen dann ihre Jobs wegnehmen? Also, wenn es denn Männer gibt, die sehen, dass es nicht aus Gerechtigkeitsgründen, sondern aus Profitgründen, aus Erfolgsgründen Sinn macht, das Potential von 50 Prozent ihrer Mitarbeiter zu stärken und zu nutzen - denn das ist es, was dahinter steckt - sollte man diese Männer und diese Frauen auch dafür loben und sie unterstützen. Meistens schlagen wir ja die, die zu uns kommen und reden, denn die anderen kriegen wir ja eh nicht, und das ist meistens falsch.

Das dritte Erfolgskriterium ist - ich nenne das einmal: Männer reden nie darüber. Und das hat einen guten Grund. Für Männer sind Mentoring-Programme nicht offiziell. Es hat einen guten Grund, es einfach zu tun und nicht so viel darüber zu reden. Das ist natürlich schwierig, wenn ich erst einmal ein Programm ins Leben rufe. Wenn wir diese Veranstaltung nicht machen würden, weil wir nicht darüber reden wollen, machte das keinen Sinn. Aber wenn es dann läuft, sollte nicht so viel darüber geredet werden. Ich streite mich immer wieder mit anderen Frauen, die sagen, wir müssen Zeichen setzen, das sollte ruhig jeder wissen. Es gibt sehr viel Neid bei solchen Programmen. Von denen, die nicht gefördert werden. Bei Männer gibt es dieses Gefühl des Ungerecht-behandelt-Werdens ganz schnell, es ist unglaublich.

Ich habe einen Bruder, der ist wirklich ein durchschnittlich intelligenter Mensch. Der hat mir neulich gesagt: "Es ist doch unverschämt, es werden nur noch Frauen gefördert." Und ich sagte: "Tickst du noch, kannst du mir mal sagen, wo?" Er ist Beamter im höheren Dienst, und er behauptet, dass nur noch Frauen gefördert werden! "Ja, o.k., wie viele Kolleginnen hast du?" - "Nein, die sind jetzt noch nicht so weit, aber die kommen alle." Er konnte das überhaupt nicht an Zahlen festmachen, aber das Gefühl ist da. Wir müssen das wissen: Schon wenn wir Frauen gleichberechtigt behandelt werden, haben viele Männer das Gefühl, wir würden bevorzugt.

Wir müssen einfach wissen, dass, wenn es soweit ist, Mentee und Mentorin auch geschützt werden müssen. Ich bin zum Beispiel dafür, die Namen derer nicht zu veröffentlichen, die an den Programmen teilnehmen. Ich bin dafür, die auch nicht dauernd vorzuführen bei irgendwelchen internen oder externen Veranstaltungen. Ich habe einfach zu viele Beispiele erlebt, wo es den Mentees oder Mentorinnen nicht gut bekommen ist. Jetzt kann man auch sagen: Haben wir es nötig, da Camouflage zu machen? Können wir nachher drüber diskutieren, finde ich sehr spannend. Mein Eindruck ist, dass man möglichst viel tun sollte und möglichst wenig darüber reden.

Nächstes Erfolgskriterium ist: Definieren Sie klare Ziele. Das gilt einmal bei der Einführung des Mentoring-Programms. Aber es gilt natürlich auch besonders für die Paare, die sich da treffen, für Mentee und Mentorin. Klare Ziele definieren, damit man

weiß, was man erwarten kann, und weiß, was man nicht erwarten kann. Ich weiß auch, dass bei diesen Projekten Mentees mit der Erwartung in das Programm gegangen sind, sie bekommen dort einen Job vermittelt. Das ist nicht Mentoring, das ist etwas anderes. Sie kamen mit der Erwartung, dass die Mentorin ihnen alle Türen öffnen wird, und sie müssen einfach nur noch durchgehen. Dass eine Mentorin Türen öffnet, ist völlig klar, aber ganz so einfach ist es eben doch nicht.

Klare Ziele definieren von beiden Seiten heißt zum Beispiel, zu definieren, wie oft wir uns treffen. Wie sehen diese Treffen aus? Welche Projekte stehen an? Was werden wir miteinander besprechen? Was kann ich leisten? Was erwarte ich von Ihnen? Dabei habe ich immer wieder festgestellt, je klarer diese Vereinbarungen sind, auf neudeutsch dieses "Commitment" ist, umso besser funktioniert es. Je schwammiger die Erwartungen sind, umso eher kommt es zum Crash. Für die Mentee heißt das: Sie ist nach jedem Treffen ein bisschen schlauer. Das heißt, sie kann wirklich profitieren von der Erfahrung, von den Fähigkeiten, von -sag ich mal -von der Leidenschaft ihrer Mentorin. Wenn sie bereit ist, es anzunehmen, und wenn sie bereit ist, es abzuholen. Mentee zu sein ist eine Holschuld. Eine Mentee kann nicht erwarten, dass die Mentorin sie überschüttet mit ihrem Wissen, dass sie es ihr nachträgt, dass sie sonst was anstellt, um die Mentee zu unterhalten. Mentee zu sein ist eine Holschuld. Das heißt: Du musst dir die Zeit holen, du musst auch darauf achten, dass du die Zeit bekommst zu den Treffen. Du musst darauf achten, dass du dir Wissen und Erfahrung abholst und dass du vielleicht auch in diese Projektarbeit mit einbezogen wirst. Du musst auch die Bereitschaft der Mentorin abholen, etwas von dir selbst anzunehmen.

Und das ist das Spannende an diesen Mentorin-Mentee-Beziehungen, dass beide Seiten, dass sogar alle drei Seiten davon profitieren. Die Mentee, indem sie einfach unendlich viel Wissen bekommt, unendlich viel über Spielregeln lernen kann. Wie läuft es im Business? Wie ticken Männer im Business? Wie ticken Frauen im Business? Warum ist es manchmal so schwierig? Mit welchen Strategien erreiche ich das, was ich möchte?

Ich erlebe immer wieder bei Frauen eine geradezu alberne Angst vor strategischem Denken und dann auch vor strategischem Handeln. Im Privatleben machen wir das

eigentlich ganz toll. Ich weiß nicht, wer von Ihnen Kinder hat, und wie Sie Ihre Kinder zum Zähneputzen gebracht haben. Bei meinen Kindern ging es nur mit Strategie. Der eine sagt „wenn - dann“, und der andere sagt „wenn nicht - dann nicht“. Ganz schlicht, und es hat funktioniert. Im Privaten sind wir ganz fix mit solchen Dingen, und im Job bekommen wir plötzlich Skrupel und sagen: "Ich kann doch jetzt nicht nur, damit ...". Und ich frage: "Warum nicht? Das ist eines der Themen in all den Seminaren und Coachings, die ich mache, strategisches Denken zu entwickeln. Strategien zu entwickeln, wie ich das bekomme, was ich möchte."

Das gehört zum Wichtigsten, was die Mentee von der Mentorin bekommen kann, strategisches Denken. Zu wissen, was funktioniert und was nicht funktioniert, wo die Fallen sind im Business, wo die Chancen stecken, wie ich etwas vorbereite, sei es die Gehaltsverhandlung oder sei es die Präsentation, wie ich an meiner Karriere bastle, wie ich herausfinde, was ich möchte.

Nicht alle Mentees, mit denen ich gesprochen habe, haben hinterher, nach diesem Jahr oder nach dieser Zeit, entschieden, dass sie genauso werden oder leben möchten wie ihre Mentorin. Es kann auch rauskommen, dass die Mentee sagt, tolle Frau, Klasse, ich will so nicht leben. Gerade bei Politikerinnen war das sehr oft der Fall, dass sie für sich entschieden hatten, das ist nicht das Leben, das ich mir vorstelle. Und das muss auch o.k. sein.

Das ist etwas, wovon man sich hüten muss in diesen doch sehr intimen Beziehungen, wo man sehr viel und sehr intensiv über das redet, was einen bewegt. Die größte Gefahr sehe ich in so einer Mutter-Tochter-Kiste, die dann läuft. Also die Mutter, Mentorin, gibt ihr gutes Wissen weiter, und diese trotzige Tochter nimmt es einfach nicht an, die macht einfach was anderes. Das führt zu Verletzungen auf beiden Seiten. Da die Professionalität zu bewahren, ist ganz wichtig.

Die Mentee muss bereit sein zu lernen, muss bereit sein zu fragen, muss bereit sein, sich etwas zu holen. Nun könnte man sagen: Dann werden ja nur diejenigen Mentee, die es sowieso schaffen würden. Ich glaube, dass es so ist. Ich glaube, dass dieses Mentoring eine Methode ist, den Frauen zu helfen, die sowieso auf dem Weg sind, vielleicht ein bisschen schneller voranzukommen. Denen zu helfen, es mit ein

bisschen weniger Verletzungen und Kampf hinzukriegen. Mentoring ist kein Breitenmodell zur Frauenförderung, es ist ein Elitemodell. Ich weiß, vor zehn Jahren hätten wir, glaube ich, in diesem Raum ziemliche Schwierigkeiten damit gehabt. Da war ich auch noch auf einem anderen Trip. Da habe ich auch gesagt, man muss für alle etwas tun, nicht nur für die ganz Großen und Tollen. Aber Mentoring ist nicht für alle. Mentoring ist für die, die sich melden. Da geht es schon mal los. Bei unserem Bücherfrauen-Projekt in München hatten wir mehr Mentorinnen als Mentees. Viele Frauen haben sich gar nicht als Mentee gesehen: Ich kann mich doch da nicht melden. Wer bin ich schon? Ich bin mir sicher, dass wir Frauen heutzutage in der Fachkompetenz nicht mehr sehr unterstützen müssen. Wir sind kompetent ohne Ende. Das ist es, was mir an Frauenveranstaltungen so Spaß macht, dass da Tonnen von Kompetenz zusammensitzen. Wir könnten hier sofort ein großes Unternehmen aufmachen, an die Börse gehen, da hätte ich überhaupt keine Bange, mit der Kompetenz, die hier allein in diesem Raum zusammen ist.

Jetzt geht es darum, die persönliche Kompetenz zu erhöhen, und dafür ist Mentoring grandios. Sich zu trauen, die eigenen Stärken zu sehen, sich selbst besser einschätzen zu können, wie ich immer sage, die Einzigartigkeit meiner Person zu erkennen - dafür ist Mentoring klasse. Genauso wenig wie Sie einen Hund zum Jagen tragen können, können Sie eine Frau in eine Führungsposition tragen. Und eine Frau, die nicht bereit ist, diesen Weg zu gehen, werden Sie auch mit Mentoring nicht dazu kriegen. Mentoring ist wirklich für die, die auf dem Weg sind.

Sechstes Kriterium: Die Mentorin ist nach jedem Treffen ein bisschen weiser. Das habe ich aus sehr vielen Berichten von Mentorinnen gelernt. Man könnte ja glauben: Die Frauen in Führungspositionen haben doch eh schon so viel Arbeit, die haben doch schon so viel Stress, und dann tun sie sich das mit dem Mentoring auch noch an. Ist ja schon `ne elende Belastung, sie opfern sich ja geradezu auf.

Heraus kommt bei allen Befragungen, dass die Mentorinnen es als sehr befriedigend empfunden haben, einer jungen Frau Wissen weiterzugeben. Dass sie es als sehr spannend und für sich selbst als sehr bereichernd empfunden haben, darüber zu reflektieren, was sie tun. Da hast du jemanden, der dich fragt: Warum machen Sie das so? Da muss man manchmal erst einmal drüber nachdenken. Warum mache ich

das eigentlich, das habe ich schon immer so gemacht. Wenn ich dann darüber reflektiere und das in Worte fasse, dann verfeinere ich meine Denkstrukturen. Ich erlebe vielleicht meine eigene Strategie erstmals als Strategie. Diese Selbstreflexion macht sehr viel Spaß, und es macht offensichtlich Spaß, jemanden zu haben, mit dem man ehrlich reden kann. Die Einsamkeit von Führungsfrauen ist groß, darüber müssen wir nicht diskutieren. Es gibt wenig Möglichkeiten, ehrlich über Ängste zu reden, über Probleme, über Barrieren, über Steine, die in den Weg geworfen werden.

Ich habe immer wieder gehört, dass es Mentorinnen sehr gut gefällt, darüber mal ehrlich reden zu können mit einer jungen Frau und vielleicht sogar dann im Gegenzug von dieser jungen Frau einen Tipp zu bekommen: "Och, das kenne ich schon von der Uni, wir hatten auch immer drei solche Dödel, die haben immer die ganze Diskussion geführt, und dann habe ich das gemacht." Und dann sagt die Mentorin vielleicht: "Ach, so geht das, dann probiere ich das doch mal aus." Dieses Befruchtende von beiden Seiten ist das Spannende an solchen Projekten. Da kommt das Wissen und die Erfahrung der Älteren zusammen mit der Unbekümmertheit der Jungen und einer Leidenschaft, die eben nicht schon durch 20 Jahre Rückschläge und ewigen Kampf gedämpft wurde.

So entsteht das Beste daraus. Wenn Unternehmen diese Mentoring-Aktionen unterstützen und initiieren, schaffen sie es, ihr "human potential", wie man das so nennt, also die Menschen, die in ihrem Unternehmen arbeiten, diese Kraft, die Initiative, die Kreativität zu steigern. Frauen in diesen Programmen werden besser, Mentorinnen werden noch besser, Mentees werden besser. Und das heißt für Unternehmen: Sie selbst werden besser, weil sie mehr Ressourcen zur Verfügung haben. Es heißt für Unternehmen, etwas zu wagen, was nicht alle schon machen. Wir reden immer von innovativen Unternehmen. Ein Mentoring-Programm ist eine wunderbare Möglichkeit zu beweisen, dass sie wirklich innovativ denken und handeln.

Unternehmen werden besser, wenn sie einerseits bessere Mitarbeiter haben und andererseits nach außen wirken können. Wie gesagt: Imagegewinn ist Gewinn, Imagegewinn nach außen. Denken Sie mal darüber nach, ob Sie irgendwelche Unternehmensnamen im Kopf haben, die dazu stehen, frauenfreundlich zu sein. Da

gibt es so einige. Vielleicht fällt Ihnen eins ein oder zwei oder drei sogar. Aber keiner weiß, ob die es wirklich sind, keiner außer den Insidern. Keiner weiß, ob sie es immer noch sind, vielleicht waren sie es mal vor 15 oder 20 Jahren, aber der Ruf ist immer noch da, und das ist grandios.

Es ist ja nicht nur, dass ich vielleicht lieber einen Drucker einer Firma kaufe, von der ich glaube, sie ist frauenfreundlich. Sondern ich denke, dass diese Unternehmen natürlich auch leichter hervorragende Frauen als Mitarbeiter bekommen. Und wenn ich weiß, dass ich nicht sofort nach dem vierten Tag abgebügelt werde, gehe ich ja vielleicht lieber hin, als wenn ein Unternehmen den Ruf hat, Frauen bis an die berühmte „glass ceiling“ kommen zu lassen und dann irgendwie wegzuknallen. Also: Imagegewinn nach außen, mit ihren Produkten bei den Konsumentinnen, Imagegewinn nach innen, um gute Mitarbeiterinnen zu bekommen.

Ich recherchiere gerade für ein Buch zum Thema „Sinnsucher“, weil ich vermute, dass die Sinnsucher in unserer Gesellschaft, ich denke eher jüngere Menschen, Unternehmen verändern werden. Es reicht nicht mehr aus, gut Geld zu bezahlen. Sie sehen jetzt schon, dass manche Mitarbeitermärkte leer gefegt sind. Es wird mehr und mehr darauf ankommen, den Mitarbeitern klarzumachen, warum es sich lohnt, in diesem Unternehmen zu arbeiten, warum sie abends hoch erhobenen Hauptes da 'raus gehen können. Es wird, glaube ich, immer deutlicher, dass Schmerzensgeld allein nicht reicht, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bekommen. Diese Sinnsuche, also die Suche nach einem Unternehmen, das wir o.k. finden, für das wir uns nicht schämen, das etwas macht, worauf wir stolz sein können, wird die Landschaft verändern. Und wenn wir jetzt schon sehen, welchen Mangel an guten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen es gibt, glaube ich, dass mit diesen Mentoring-Programmen, also mit einem offenen Bekenntnis dazu, wir wollen starke und gute Frauen, es leichter sein wird, diese guten, starken Frauen zu bekommen.

Um das alles noch einmal zusammenzufassen: Mentoring muss, wenn es in einer Firma eingeführt wird, von oben getragen werden, sprich von den Machern, den Entscheidern. Es muss gut vorbereitet sein, es muss gut betreut werden. Ein Problem bei dem so schönen Cosmopolitan-Modell war, dass Mentorinnen und Mentees nicht betreut wurden. Sie wurden zusammengeworfen, trafen sich mal zwei,

drei Tage, vielleicht sogar irgendwo nett mit Essen und Werksführung. Aber wir haben sie anschließend nicht betreut, und sie wussten auch oft nichts miteinander anzufangen. Sie wussten selber nicht, wie es weitergeht.

Ich denke, diese Vorbereitungen und diese Begleitung von Mentoren und Mentees muss unbedingt sein. Ich weiß nicht, wie sicher Sie bisher mit dem Wort Mentoring umgegangen sind. Ich kenne viele, die noch gar nicht genau wissen, was das eigentlich ist. Die finden das zwar klasse, aber was es jetzt beinhaltet, weiß man noch nicht. Wir werden sicherlich nachher in der Podiumsdiskussion eine Menge darüber erfahren, wie das in der Praxis ganz genau aussieht. Also, die Begleitung ist wichtig. Ich denke mir, es macht Sinn, Vorbereitungsseminare für Mentorinnen und Mentees zu veranstalten, sodass sie in ihre Rolle hineinflinden und auch dass sie ihre Ängste benennen können, die sie sicher am Anfang in diese Richtung haben.

Die Chemie muss stimmen, sie müssen zusammenpassen. Sie brauchen klare Absprachen, was möglich ist und was nicht. Und wenn das alles funktioniert, wird es nicht nur die Frauen stärker und besser machen, sondern es wird das Unternehmen stärken. Das ist das Argument, das zieht.

Ich hoffe, dass wir noch viele praktische Beispiele heute hören werden, damit die Umsetzung dann auch klappt. Vielen Dank.