

Birgit Fischer

Ministerin für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des
Landes Nordrhein-Westfalen

Rede zur Fachtagung
MIT FRAUEN AN DIE SPITZE – MENTORING EBNET DEN WEG
am 3. November 2000 in Duisburg

Sehr geehrte Frau Asgodom, sehr geehrte Damen und Herren,
ich freue mich sehr, dass ich heute hier bin, um Sie begrüßen zu können, wenn auch mit Verspätung. Aber es hat ja, Gott sei Dank, noch geklappt. Es tut mir sehr Leid, dass ich Frau Asgodoms Referat nicht mitbekommen habe. Ich hatte mich nämlich sehr darauf gefreut. Aber wir haben gerade schon vereinbart, dass wir das nachholen werden.

Wir haben heute die Fachtagung „Mit Frauen an die Spitze – Mentoring ebnet den Weg“ hier veranstaltet, weil dies für das Frauenministerium ein ganz zentrales Thema ist, auch in Kooperation mit dem Wirtschaftsministerium. Ich freue mich sehr darüber, dass die Veranstaltung heute einen so großen Zuspruch gefunden hat, und zwar sowohl bei Frauen als auch bei Frauen und Männern aus der Wirtschaft.

Es geht um Mentoring, speziell geht es um Mentoring für Frauen. Vor zwei, drei Jahren spielte der Begriff Mentoring weder in Diskussionen zur Frauenförderung eine Rolle, noch bei Diskussionen um Wirtschaftsförderung. Heute dagegen kann man feststellen, dass das Konzept Karriere macht. Der enorme Zuwachs an Diskussionen, an Veröffentlichungen und an praktischen Beispielen zum Thema Mentoring in den letzten Jahren beweist dies.

Mentoring ist aber keine Modeerscheinung, es ist im Grunde ein uralter Begriff, der in Wirklichkeit schon 3 000 Jahre alt ist. Der Begriff stammt aus der griechischen Mythologie. Bevor Odysseus in den trojanischen Krieg zog, beauftragte er seinen Vertrauten namens Mentor, während seiner Abwesenheit auf seinen Sohn Telemach zu achten, ihn in die Gesellschaft einzuführen und ihm Berater und väterlicher Freund zu sein.

Aber nicht nur in der Mythologie spielt Mentoring eine Rolle. In allen Kulturen, in allen Berufen und in allen Sparten gab und gibt es erfahrene und einflussreiche Personen, nämlich Mentoren, die besonders befähigte Jüngere, die Mentees, beraten, begleiten und fördern. Dies gilt auch für die Wirtschaft.

Bekannter als der Begriff Mentor ist in der aktuellen Diskussion der Begriff „Old-Boys-Network“. Der Sachverhalt ist ehrlich gesagt der gleiche. Dass Mentoring ein Instrument sein kann, um gezielt Frauen den Aufstieg in die Chefetage zu erleichtern, an diese Möglichkeit dachte damals noch niemand.

Dabei besteht gerade in der Bundesrepublik eindeutig Handlungsbedarf. Bei der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen sind wir häufig das Rücklicht, zumindest haben wir einen sehr großen Nachholbedarf in Deutschland. Nimmt man einmal den europäischen Vergleich als Grundlage, so kann man feststellen, dass unser Anteil an Frauen in Führungspositionen bei 3,4 Prozent liegt. Im EU-Durchschnitt beträgt die Prozentzahl 5,8. Deutlicher wird es noch, wenn man sich in Zahlen deutlich macht, was dies bedeutet. Wenn wir den Sprung zu 5,8 Prozent schaffen würden, dem europäischen Durchschnitt, dann würde das für uns bedeuten, dass wir in Deutschland 360 000 weibliche Führungskräfte mehr hätten als heute.

Die Verbindung von Mentoring und Frauenförderung wurde für Deutschland erstmals 1996 in einem Artikel der Zeitschrift „Cosmopolitan“ hergestellt. Kurz darauf begann Cosmopolitan selbst, ein Mentorinnen-Netzwerk aufzubauen. Von daher möchte ich mich an dieser Stelle noch einmal recht herzlich bei der damaligen Chefredakteurin von Cosmopolitan, Frau Sabine Asgodom, bedanken, dass sie heute hier als Referentin für diese Veranstaltung zur Verfügung gestanden hat.

Der Anstoß für die frauenpolitische Diskussion zum Mentoring als Instrument der Frauenförderung kam in Nordrhein-Westfalen vor allem aus Diskussionen über die Situationen der Existenzgründerinnen. Dies war der aktuelle Anlass für uns. Hier kannten wir das Prinzip des „Senior partnership“. Erfahrene Selbständige, teilweise bereits im Ruhestand, beraten und begleiten junge Existenzgründer und Existenzgründerinnen. Kann, so fragten wir uns, dieses Prinzip nicht auf die Beratung und Begleitung von jungen, aufstiegsorientierten Frauen übertragen werden?

1999 begannen wir mit den Vorbereitungen für das NRW-Mentoring-Programm „Personal-Partnership“. Dies traf zusammen mit vielen vergleichbaren Initiativen. In der Privatwirtschaft haben insbesondere die im Forum „Frau und Wirtschaft“ zusammengeschlossenen Großunternehmen eine Vorreiterrolle gespielt, allen voran die Telekom, die Lufthansa, die Commerzbank und die Deutsche Bank.

Mentoring wird inzwischen von immer mehr Firmen und Institutionen eingesetzt. Dies zeigen die praktischen Beispiele, die heute vorgestellt werden. Und dies zeigen die vielen Betriebe und Institutionen, die sich heute hier präsentieren. Eines fällt an diesen Beispielen allerdings auf: Es sind alles Mentoring-Programme in Großunternehmen. Personal-Partnership, das Mentoring-Projekt des Landes, geht einen anderen Weg. Es richtet sich gezielt an den weiblichen Führungskräftenachwuchs aus kleinen und mittleren Unternehmen. Denn gerade in Nordrhein-Westfalen liegt der Schwerpunkt der Frauenbeschäftigung und auch der Zuwachs an Arbeitsplätzen nicht in den großen, sondern in den kleineren und mittleren Betrieben.

In diesen Unternehmen weibliche Vorbilder oder Kolleginnen zu finden, ist in einer vergleichbaren beruflichen Situation ungleich schwieriger als in einem Großunternehmen. Gleichzeitig gibt es Hinweise darauf, dass sich Unterstützungsleistungen für aufstiegsorientierte junge Frauen in kleineren und mittleren Unternehmen besonders lohnen. Professorin Katrin Hansen hat für das Land Nordrhein-Westfalen eine Studie erstellt zur Situation und zu den Perspektiven von Führungsfrauen in der Wirtschaft. Sie prognostiziert, dass die Chancen für Frauen mit Führungsverantwortung in den großen Industriebetrieben künftig geringer sein werden als in den kleineren und mittleren Betrieben von Handel und Dienstleistungen.

Der weibliche Führungskräftenachwuchs in kleineren und mittleren Unternehmen hat in der Regel im eigenen Betrieb keinen Mentor bzw. keine Mentorin. Daher ist das Personal-Partnership als „Cross-Mentoring“ angelegt. Das heißt: Mentees werden mit Mentorinnen, also mit Führungskräften aus anderen Unternehmen mit ausgeprägtem

Engagement in der Personalführung und der Personalentwicklung zusammengebracht.

Dies ist allerdings keine leichte Aufgabe. Darum haben wir die Agentur KIM – Kompetenz im Management - gebeten, sich dieser Aufgabe zu widmen. Dieses Kompetenzzentrum KIM ist angesiedelt im Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel. Eine Mentorin, eine Mentee und die Projektleiterin werden später auch darüber berichten, wie diese Aufgabe angegangen wird, wie das Begleitprogramm für Mentorinnen und Mentees aussieht und welche Erfahrungen bislang gemacht wurden.

Eines kann man bereits jetzt schon feststellen: Die Erfolge des Projektes Personal-Partnership können sich sehen lassen. Im März haben wir mit einer Pilotphase begonnen, und seit März konnten wir 32 Mentoren und Mentees zusammenbringen. Sie repräsentieren eine breite und interessante Palette von Berufen und Funktionen, und mancher Vorurteile zum Trotz muss man sagen, dass dies nicht überwiegend typisch weibliche Berufe und Funktionen sind.

Ich nenne einige Beispiele: So ist beispielsweise die Produktionsleiterin eines großen Unternehmens in der Lebensmittelindustrie Mentorin für eine Produktmanagerin eines Bekleidungsherstellers. Eine promovierte Chemikerin, Abteilungsleiterin eines Unternehmens aus der Chemiebranche, ist Mentorin für eine Projektleiterin, ebenfalls Chemikerin, aus einem Handelsunternehmen. Die Geschäftsführerin eines Software-Unternehmens ist Mentorin für eine Prokuristin aus dem Bereich der Telekommunikationsdienstleistung.

Sehr geehrte Damen und Herren, der Erfolg des Projektes Personal-Partnership ist auch ein Erfolg der „Landesinitiative Chancengleichheit im Beruf“, denn das Personal-Partnership ist ein Bestandteil dieser Landesinitiative. Die Landesinitiative ist ein Zusammenschluss, eine Kooperation der Landesregierung, und hier des Frauenministeriums und des Wirtschaftsministeriums, mit den Spitzenverbänden der nordrhein-westfälischen Wirtschaft und des DGB. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Situation der Frauen im Erwerbsleben zu verbessern.

Dazu gehört auch, mehr Chancengleichheit für Frauen bei der Erlangung von Führungspositionen zu schaffen. In den gemeinsamen Empfehlungen der Landesinitiative heißt es dazu, ich zitiere: „Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt in hohem Maße ab von der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrem bestmöglichen Einsatz. Deshalb sollten Frauen und Männern die beruflichen Entwicklungschancen geboten werden, die ihren Fähigkeiten und Qualifikationen entsprechen.“

Das Mentoring-Programm des Landes verfolgt daher nicht nur das Ziel, den Frauenanteil an den Führungsfunktionen in der Wirtschaft zu erhöhen und so zu mehr Chancengleichheit im Beruf beizutragen. Es leistet auch einen ganz konkreten Beitrag zur Wirtschaftsförderung. Denn: Frauen sind die Führungs-Avantgarde von heute.

Diese Aussage von mir als Frauenministerin wundert Sie sicher nicht. Neu ist allerdings, dass die Personalverantwortlichen in den Unternehmen Nordrhein-Westfalens dies ebenso sehen. In der bereits erwähnten Studie von Katrin Hansen wurden Unternehmens- und Personalleitungen auch befragt, welche Fähigkeiten aus ihrer Sicht für die Übernahme von Führungsfunktionen von besonderer Bedeutung sind. Als die vier Wichtigsten haben die Unternehmer genannt: Die Fähigkeit zur Motivierung, zur Kommunikation, zur schnellen Umstellung auf neue Situationen und zur Kooperation. All dies wird Frauen eher zugetraut als Männern. Mentoring für Frauen trägt also auch dazu bei, der Wirtschaft schnell und unmittelbar die Führungsqualifikationen zur Verfügung zu stellen, die heute gefragt und notwendig sind. Aus diesem Grunde wird die heutige Veranstaltung in Zusammenarbeit mit dem Zentrum Frau in Beruf und Technik, dem Verein "Taten statt Worte" und dem Wirtschaftsministerium durchgeführt.

Sehr geehrte Damen und Herren, „das Potential an gut ausgebildeten, hochqualifizierten Frauen wollen wir uns nicht entgehen lassen“. Dies sagte kürzlich Jürgen Kluge, Deutschlandchef von McKinsey. Er will den Frauenanteil unter seinen Beratern von derzeit 20 % auf 30 bis 35 % steigern. Ich bin sicher, auch die Vertreterinnen der Commerzbank, der DaimlerChrysler AG und der Volkswagen AG werden bei der Vorstellung ihrer Mentoring-Programme nicht nur das Bemühen um

berufliche Gleichstellung, sondern vor allem auch handfeste betriebswirtschaftliche Gründe anführen.

Mentoring als Instrument zur Frauenförderung des weiblichen Nachwuchses ist erfolgversprechend. Mit dem Mentoring werden die Grundlagen für den Aufstieg verbessert. Eine Aufstiegsgarantie ist damit allerdings nicht verbunden.

In den Großunternehmen, in denen Mentoring für den weiblichen Nachwuchs schon länger durchgeführt wird, drängen nun auch die männlichen Nachwuchskräfte darauf, in das formelle Mentoring aufgenommen zu werden, meines Erachtens Beweis genug, dass wir mit den Mentoring-Programmen auf dem richtigen Weg sind.

Mehr Erfahrungen mit Mentoring für Männer und Frauen liegen in den USA vor. Dort hat sich gezeigt: Von einem Mentor oder einer Mentorin begleitete Führungskräfte erzielten im Vergleich zu anderen ein höheres Einkommen, waren besser ausgebildet, verfolgten eigene Karrierepläne und sponserten ihrerseits junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dies wollte ich genauer wissen. Ich habe deshalb eine Literaturrecherche in Auftrag gegeben, die die unterschiedlichen Ansätze miteinander vergleichen und einschlägige Veröffentlichungen auswerten wird. Die Ergebnisse dieser Recherche werden in Kürze vorliegen und allen, die daran interessiert sind, werde ich sie gerne zur Verfügung stellen.

Meine Damen und Herren, ich bin sicher, dass die heutige Veranstaltung des Frauenministeriums vor zehn Jahren noch nicht möglich gewesen wäre. Damals wäre massig Kritik daran geübt worden, dass die Frauenpolitik sich hoch qualifizierten und somit relativ privilegierten Frauen zuwendet. Dass sie ihren Aufstieg unterstützt, statt sich auf Probleme zu konzentrieren, die die Mehrheit der Frauen betreffen. Anders ausgedrückt: Karrierefrauen waren nicht die primäre Zielgruppe der Frauenbewegung.

Mittlerweile hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass mehr Chancengleichheit in allen Bereichen für alle Zielgruppen und auf allen Ebenen notwendig ist. Ich begrüße das außerordentlich. Auch die Selbstverständlichkeit, mit der sich heute Mentoren und Mentees der Öffentlichkeit präsentieren, hat meines Erachtens eine neue Qualität.

Die Mentees stehen offen zu ihrem berechtigten Anspruch, entsprechend ihren Fähigkeiten gefördert, aber auch befördert zu werden. Und die Mentorinnen haben oft den harten Weg nach oben nicht vergessen. Sie sind bereit, jungen Frauen einige Steine aus dem Weg zu räumen. Sorgen, wegen ihres Engagements als Mentorin belächelt oder als Emanze abgestempelt zu werden, haben sie offensichtlich nicht, oder aber es kümmert sie nicht.

Im Grundsatz gilt für beide Gruppen, dass ein selbstverständlicheres, selbstbewussteres Auftreten zeigt, dass Frauen dort viele Schritte bereits getan haben und wir sicherlich auf einem guten Weg sind. Führungsfrauen und solche, die es werden wollen, sind heute souverän und selbstbewusst, und ich glaube, das macht auch allen anderen Frauen Mut.

Ich hoffe, dass auch die heutige Veranstaltung Anregungen und Impulse gibt, um für Mentoring zu werben, als Mentorin oder Mentee mitzumachen oder auch im eigenen Unternehmen Mentoring einzuführen. Ich wünsche der Veranstaltung einen guten Verlauf. Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.