

Der folgende Artikel ist erschienen in:

Peters, Sibylle/Genge, Franziska/Willenius, Yvonne (Hg) (2006): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. München und Mering, S. 87-101.

Helga Lukoschat und Uta Kletzing

„Mentoring Revisited“ Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen

In Zeiten von schnellen und dynamischen Veränderungen in und außerhalb von Organisationen und Unternehmen, von Arbeitsverdichtung, Flexibilisierung und hohem Wertschöpfungsdruck sind individuelle Förderung und organisationales Lernen wichtige Erfolgsfaktoren. Die Befähigung zu selbst gesteuerten Arbeits- und Lernprozessen werden deshalb immer wichtiger. Mentoring¹ unterstützt diese Ziele auf eine Weise, wie es andere Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung kaum leisten können:

- Mentoring ermöglicht neben der formellen Vermittlung von Wissen und Kompetenzen informelle Lernprozesse, die die berufliche und persönliche Entwicklung ganzheitlich voran bringen. Mentoring setzt sich nicht nur mit den offiziellen und institutionalisierten, sondern auch mit den informellen Strukturen, Beziehungen und Werten in Organisationen auseinander. Das zentrale Lerngeschehen findet inhaltlich und zeitlich selbstgesteuert innerhalb der Tandems aus Mentee und Mentorin/Mentor statt.
- Mentoring ist keine „Einbahnstraße“, sondern bietet aufgrund des intensiven und vertraulichen Austausches auch Lerneffekte für die Mentorin/den Mentor – wenn nicht für die gesamte Organisation durch eine verbesserte Kommunikations- und Lernkultur.
- Mentoring ist flexibel in der Organisationsform und lässt sich daher relativ schnell und kostengünstig für unterschiedlich Bedarfe und Zielgruppen nutzen.

Ausgehend von den zahlreichen Mentoring-Programmen, welche die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. (EAF) in den vergangenen Jahren konzipiert, durchgeführt und wissenschaftlich begleitet hat, will dieser Beitrag zum einen praktische Erfahrungen und Erfolgsfaktoren resümieren und zum anderen aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen aufzeigen². Welche kritischen Punkte gibt es, und wie muss Mentoring weiter gedacht werden, um gleichstellungspolitisch auf der Höhe der Zeit zu bleiben?

¹ Mentoring ist eine Personalentwicklungsmethode, um in Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik Nachwuchskräfte zu fördern. Allen Mentoring-Programmen gemeinsam ist, dass eine erfahrene Führungspersönlichkeit (Mentor/Mentorin) die berufliche und persönliche Entwicklung einer weniger erfahrenen Nachwuchskraft (Mentee) unterstützt. Aufgrund der engen räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Nähe zum Arbeitsplatz wird Mentoring als „*Training-near-by-the-job*“-Personalentwicklungsmaßnahme klassifiziert.

² Seit 1998 hat die Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. (EAF) 15 interne und externe Mentoring-Programme in Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit insgesamt ca. 250 Frauen in Führungspositionen, weiblichen Führungsnachwachskräften sowie

1. Zielspezifische Konzeption von Mentoring

Die konkrete Ausgestaltung von Mentoring-Programmen ist facettenreich, denn mit Mentoring lassen sich unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Zielgruppen verfolgen. Welche Beschäftigtengruppe(n) ein Mentoring-Programm adressiert, hängt letztlich von den Zielen ab, welche die jeweilige Organisation mit dem Mentoring-Programm erreichen will. Wichtig ist: „Jede Entscheidung für eine speziell zu fördernde Zielgruppe muss (...) transparent und nachvollziehbar für alle Beschäftigten sein, da ansonsten die Akzeptanz von Personalentwicklung gefährdet werden kann.“³

1.1. Ziele von Mentoring

Was versprechen sich Organisationen von Mentoring? Mit Mentoring lassen sich Ziele der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung erfolgreich mit den beruflichen und persönlichen Zielen der Mentees und Mentorinnen/Mentoren verbinden.

Führungskräfteentwicklung

Gerade in Zeiten komplexer Anforderungen an Organisationen und ihre Beschäftigten sind es die Führungskräfte, auf die eine Organisation bauen muss. Die Motivation, Identifikation und Kompetenzen sowohl der erfahrenen als auch der nachwachsenden Führungskräfte zu erhalten und zu stärken, ist zentrales Anliegen aller Maßnahmen von Führungskräfteentwicklung. Jedoch wirkt Mentoring differenzierter als andere Personalentwicklungsmaßnahmen: Die persönliche Beziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee ermöglicht einen intensiven und praxisnahen Wissens- und Erfahrungsaustausch, in dem individuelle Lernbedarfe berücksichtigt werden können. Auch kann der Austausch zwischen Mentee und Mentorin/Mentor entsprechend der individuellen Verfügbarkeit und angelehnt an besondere berufliche Ereignisse zeitlich und thematisch flexibler gestaltet werden. Zudem kann im Idealfall zwischen Mentorin/Mentor und Mentee eine Beziehung entstehen, die auch über das Programm hinaus längerfristig Wirkungen entfaltet.

jungen Frauen mit Führungspotenzial konzipiert und durchgeführt. Das Careerbuilding-
Programmdesign der EAF wurde auf Grundlage der Forschungen der Berliner Professorin und EAF-
Gründerin Barbara Schaeffer-Hegel zu Karrierewegen von Frauen konzipiert. Dazu wurden weibliche
Abgeordnete auf Länder-, Bundes- und Europaebene sowie eine Gruppe von Spitzenpolitikerinnen
1995/96 danach befragt, welche Qualifizierungsangebote sie im Laufe ihres beruflichen Werdegangs
wahrgenommen haben, was sie sich für die Unterstützung der eigenen Karriere gewünscht hätten und
welche Angebote sie für die Professionalisierung von Frauen für sinnvoll erachten. Die Ergebnisse
sind nachzulesen in: Foster, H./Lukoschat, H./Schaeffer-Hegel, B. (1998): Die ganze Demokratie –
Zur Professionalisierung von Frauen für die Politik, Pfaffenweiler.

Die dargestellten Ergebnisse basieren auf der wissenschaftlichen Begleitung aller Programme mit
summativen und formativen Evaluationsinstrumenten.

³ Stüve, N. (2003): Mentoring als Instrument der Personalentwicklung, Diplomarbeit an der
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, im Internet unter: [http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/Gesamt/e2wtools.nsf/lookupDownloads/Stüve.pdf/\\$FILE/Stüve.pdf](http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/Gesamt/e2wtools.nsf/lookupDownloads/Stüve.pdf/$FILE/Stüve.pdf) (Stand: 18.05.06), S. 14.

Organisationsentwicklung

Wichtig ist es, im Rahmen von Mentoring-Programmen Gelegenheiten für Kontakte und neue Netzwerke zu schaffen und damit das bereichs-, hierarchie- und generationenübergreifende Wissensmanagement zu unterstützen. So können nicht nur innerhalb der „Tandems“ wertvolle Kontakte entstehen, sondern auch zwischen den Mentees und zwischen den Mentorinnen/Mentoren selbst. Dadurch wird vorhandenes Know-how der Organisation besser „umgeschlagen“ und soziales Kapital gebildet. Ist das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort, wird auch die Basis für effizientere Arbeitsprozesse geschaffen. Organisationen haben dies erkannt und integrieren Mentoring-Programme beispielsweise als Maßnahme in eine unternehmensweite „Cultural Change Offensive“, um eine team- und wissensbasierte Unternehmenskultur zu fördern. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Produktionseinheiten kann explizites Ziel von Mentoring-Programmen sein⁴. Darüber hinaus stellt Mentoring ein vergleichsweise unaufwändiges Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung dar. Aus vorhandenen personellen Ressourcen wird „mehr“ gemacht, indem Mentee und Mentorin/Mentor sich gegenseitig weiter entwickeln.

Förderung von Diversity und Gleichstellung

Mentoring kann gezielt Führungsnachwuchskräfte fördern, die in den Führungsetagen einer Organisation unterrepräsentiert sind. Mentoring-Programme sensibilisieren für mögliche Unterschiedlichkeiten und Benachteiligungen im Zugang zu Führungspositionen und erhöhen Idealerweise die Kompetenz aller Programmbeteiligten, Personalvielfalt wertzuschätzen und zu fördern. Mentoring macht somit Führungspersonal kompetenter und kann benachteiligenden Normen, Werten oder Praktiken innerhalb der Organisation entgegen wirken.

1.2. Konzeptionelle Gestaltung von Mentoring

Für den Erfolg eines Mentoring-Programms ist zentral, dass seine Ziele klar definiert sind und in die Konzeption des Programms einfließen. Am Beispiel von internem und externem Mentoring soll illustriert werden, wie sich Ziele in der Programmkonzeption widerspiegeln.

Internes Mentoring ist das Mentoring der Wahl, wenn organisationsinterne Entwicklungen vorangebracht werden sollen, wie z. B. die Einführung neuer Beschäftigter, der Aufbau einer Vertrauenskultur, die Entwicklung von Teams oder der Erhalt von organisationsspezifischem Know-how. Für solche Prozesse ist es wichtig, dass Mentee und Mentorin/Mentor derselben Organisation angehören. Bei internem Mentoring steht die Entwicklung von Fach- und Führungskompetenz durch die Reflexion der eigenen Organisationskultur und des Zugangs zu unternehmensinternen Netzwerken im Vordergrund.

Beim *organisationsübergreifenden* Mentoring liegt der Fokus auf Lernprozessen, die aus der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Organisations- und Führungskulturen resultieren. Indem Mentee und Mentorin/Mentor unterschiedlichen Organisationen angehören, werden Fach- und Führungswissen zwischen Organisation transferiert und

⁴ Hofman-Lun, I./ Schönfeld, S./Tschirner, N. (1998): Mentoring für Frauen – Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Ein Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut e.V.

organisationsübergreifende Netzwerke gebildet. Dies kann von Nutzen sein, wenn der Horizont von Führungskräften über die eigene Organisation hinaus erweitert werden soll, um durch den „Blick über den Tellerrand“ neues Fach- und Führungswissen zu generieren⁵.

2. Mentoring im gleichstellungspolitischen Wandel

In Zeiten von Gender Mainstreaming und Diversity Management sowie angesichts der zunehmenden Anzahl von Männern, die Karriere- und Familieninteressen miteinander vereinbaren wollen, stellt sich die Frage, wie Mentoring-Programme diesen neuen Zeitgeist integrieren können⁶. Kann Frauenförderung - als eine mögliche Maßnahme im Rahmen von Gender Mainstreaming - auch in Gegenwart von Männern erfolgen? Oder etwas provokant: Kann Frauenförderung durch den gezielten Einbezug von Männern sogar effektiver funktionieren? Und wie kann Mentoring nicht nur Geschlechter-Vielfalt, sondern auch andere Differenzkategorien aufgreifen und entsprechende Beschäftigtengruppen in einer Organisation befördern?

2.1. Gleichstellungspolitisches Mentoring mit Männern?

Bisher richten sich gleichstellungspolitisch motivierte Mentoring-Programme häufig – aus guten und vielfach beschriebenen Gründen - ausschließlich an weibliche Mentees, die in der Regel Tandems mit weiblichen Mentorinnen oder männlichen Mentoren eingehen. Frauen-Programme haben den quantitativen Vorteil, dass *mehr* Frauen in den Genuss dieser besonderen Förderung kommen. Der qualitative Vorteil besteht darin, dass durch gegenwärtige Geschlechterverhältnisse bedingte berufliche Situationen in einem geschützten Raum durch Austausch und Unterstützung unter „ähnlich-Gesinnten“ bearbeitet und gesteuert werden können. Weibliche Mentorinnen sind mit den Schwierigkeiten von Frauen in Führungspositionen aus eigenem Erleben vertraut, können als Vorbilder fungieren und bieten die Chance der persönlichen Identifikation.⁷

Männliche Mentoren

Dass neben weiblichen Mentorinnen auch männliche Mentoren in Programme einbezogen werden, hat einerseits häufig den schlicht pragmatischen Grund, dass es nicht genügend Frauen in den Top-Führungspositionen der jeweiligen Organisation gibt. *Cross-Gender-Mentoring* kann aber auch bewusst herbei geführt werden, um die Chance zu eröffnen „an der Erfahrungswelt des jeweils anderen Geschlechts teilzunehmen und in gemeinsamer

⁵ vgl. dazu: Dolff, M./Hansen, K. (2002): Mentoring – Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis, Ergebnisse einer Literaturanalyse zum Mentoring im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 17f.

⁶ zu Gender Mainstreaming sowie zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Gender Mainstreaming und Managing Diversity siehe auch: Baer, S./Kletzing, U. (2004): Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Heft 4/22. Jg., S. 3-20.

⁷ Evangelische Kirche in Deutschland: Mentoring für Frauen in der Kirche, (im Internet unter: http://www.ekd.de/EKD-Texte/mentoring_frauen.html) (Stand: 18.05.06).

Reflexion auch über sich selbst und das eigene Verhalten viel zu lernen.“⁸ Ob eine Frau oder ein Mann als Mentorin/Mentor für die Lernprozesse einer Mentee hilfreicher ist, hängt letztlich aber vom beruflichen und persönlichen Entwicklungsbedarf der Mentee ab.

Darüber hinaus kann mit Mentoring-Programmen unter Beteiligung männlicher Mentoren die Kommunikation zwischen Männern und Frauen verbessert werden. Auch können Männer durch Mentoring an Gleichstellungsfragen herangeführt werden, indem sie für die Diskriminierung von Frauen sensibilisiert werden und dadurch ihre Unterstützungsbereitschaft erhöht wird.

Männliche Mentees

Zunächst kann die Öffnung von Mentoring-Programmen für männliche Mentees unter strategischen Gesichtspunkten sinnvoll sein. Die Akzeptanz des Programms kann dadurch gesteigert werden – nicht nur bei der Organisationsleitung und den (männlichen) Beschäftigten, sondern auch bei den weiblichen Führungsnachwuchskräften selbst. „Insbesondere jüngere Frauen wollen oft nicht über spezifische Frauenprogramme gefördert werden. Sie betonen, dass sie aufgrund ihrer Qualifikationen und Kompetenzen befördert werden möchten, nicht aber aufgrund ihres Geschlechts.“⁹ So einseitig diese Sichtweise aus geschlechterpolitischer Perspektive sein mag – will man Frauen für Mentoring-Programme gewinnen, sollte man diese Bedenken bei der Ansprache potenzieller Mentees auf jeden Fall berücksichtigen.

Quantitativ betrachtet bedeuten *gemischtgeschlechtliche* Mentoring-Programme zunächst, dass möglicherweise knappe Ressourcen zwischen Frauen *und* Männern aufgeteilt werden und nicht mehr nur Frauen allein zu gute kommen. Aber nicht nur aus quantitativen sondern vor allem aus qualitativen Gesichtspunkten heraus sollte bei gemischtgeschlechtlichen Mentoring-Programmen darauf geachtet werden, dass Frauen mindestens die Hälfte der Teilnehmenden darstellen und dass Gender-Aspekte bewusst bearbeitet und reflektiert werden.

Wenn gemischtgeschlechtliche Programme aus Kosten- oder Akzeptanzgründen in einer Organisation bevorzugt werden, so ist vor allem zu vermeiden, „dass Frauen sich (in Mentoring-Programmen)... in derselben Situation wiederfinden wie im Berufsalltag“¹⁰. Gemischtgeschlechtliche Mentoring-Programme müssen so gesteuert und gestaltet werden, dass sie eben *nicht* zur unreflektierten Wiederholung des Berufsalltags führen. Gender-Aspekte in der Karriereentwicklung und Geschlechterstereotype müssen bearbeitet und durch die Verdeutlichung anderer relevanter Karrierekatogorien, wie z. B. Führungsstil, Familienorientierung, Fachhintergrund, Alter etc. entschärft werden. Ziel sollte es sein, dass die Mentees zu einem Netzwerk werden, in denen Geschlechterdifferenzen thematisiert und gleichzeitig relativiert werden. Die weiblichen Mentees können zwar nicht im geschützten

⁸ Dolff, M./Hansen, K. (2002): Mentoring – Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis, Ergebnisse einer Literaturanalyse zum Mentoring im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 23.

⁹ Deutsches Jugendinstitut (1998): Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 29.

¹⁰ Deutsches Jugendinstitut (1998): Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, S. 29.

Kontext *über* ihre männlichen Kollegen reden wie in einer reinen Frauengruppe, dafür aber im geschützten Kontext *mit* ihren männlichen Kollegen. Darin steckt ein anderes, aber gleichfalls wichtiges Lernpotenzial.

Gemischtgeschlechtliche Mentoring-Programme bieten unter den genannten Bedingungen möglicherweise sogar größere Chancen, Gender-Fragen in den Mainstream von Führungskräfteentwicklung zu integrieren und selbstverständlicher in die Organisation zu tragen. Gemischtgeschlechtliches Mentoring ermöglicht auch, Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance aus der „Frauennische“ heraus zu holen und als Thema einer neuen Führungskräftegeneration zu etablieren. Last but not least kann gemischtgeschlechtliches Mentoring eine Form von „sozialem Kapital“ entstehen lassen, welches möglicherweise die Vorteile von männerspezifischen mit denen von frauenspezifischen Netzwerken verbindet.¹¹

2.2. Mentoring-Ansätze zur Erhöhung von Vielfalt

Ganz in der Tradition von „Managing Diversity“ wird vor allem im angloamerikanischen Raum an Mentoring-Programme zunehmend auch der Anspruch gestellt, Vielfalt und Unterschiede über Geschlechterdifferenzen hinaus zu berücksichtigen. Dies bedeutet einerseits, sich in der Mentoring-Beziehung darüber im Klaren zu sein, dass z. B. über das Geschlecht hinaus, Unterschiede zwischen Mentee und Mentor/Mentorin bestehen können, die im Mentoring-Prozess eine wichtige Rolle spielen können: „*Mentoring across differences* ... address(es) relationships in which the two parties are different in key ways. Those differences not only include race, culture, and gender but such key differences as learning and communication styles, life experiences, and personal interests.“¹² „*Diversity Mentoring*“ beschreibt die kognitiven, emotionalen und politischen Fähigkeiten, innerhalb der Tandem-Beziehung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor, „Differenzen in gegenseitigen Wahrnehmungen und Erfahrungen (zu) erkennen und (zu) respektieren, unabhängig von z. B. der Rasse, der ethnischen Herkunft, einer Behinderung, des Geschlechts oder des Alters.“¹³

Andererseits kann Mentoring aber auch die Vielfalt erhöhen, indem vorwiegend die Führungsnachwuchskräfte gefördert werden, die in den Topetagen unterrepräsentiert sind. Dies sind nicht immer nur Frauen, sondern möglicherweise auch Menschen, die in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften leben, die Mütter oder Väter sind oder einen Migrationshintergrund haben. Das Konzept „*Mentoring Diversity*“ verweist auf die Notwendigkeit, dass bei der Auswahl von Zielgruppen für Mentoring-Programme die Vielfalt der Beschäftigten in Betracht gezogen werden muss. Vor allem bei informellem Mentoring besteht die Gefahr, dass Mentorinnen/Mentoren sich eher Mentees suchen, die ihnen sehr ähnlich sind: „In general, mentors tend to mentor someone who is ‚like them‘. They often do

¹¹ Littmann-Wernli, S./Scheidegger, N. (2004): Mit sozialem Kapital durch die „gläserne Decke“, in: Peters, S./Schmicker, S./Weinert, S. (Hrsg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, München und Mering, S. 49-63.

¹² The Mentoring Group: Mentoring and Diversity, (im Internet unter: http://www.mentoringgroup.com/html/articles/idea_12.htm (Stand: 18.05.06).

¹³ Hunt, B./Calderon Vera, K.: Diversity Mentoring, (im Internet unter: http://www.socialeurope.com/mandiv/de/mentoring_scheme.html (Stand: 18.05.06).

not think about reaching out to those who are different in race, culture, or gender because they are either unaware of the need or they fear the unknown.”¹⁴

3. Was bringt es? - Effekte von Mentoring

Dolff et al. (2002)¹⁵ fassen folgende interpersonalen und organisationalen Wirkungen von Mentoring zusammen:

- Erfahrungsweitergabe
- Kommunikationsverbesserung
- Verbesserung des Verständnisses zwischen verschiedenen Ebenen
- Nachwuchs bekommt Kenntnis von Chancen
- Gefühl der Unterstützung durch die Geschäftsleitung
- Korrektur von Übereifer im Karrieredenken
- Wiederbelebung der Motivation aus der Einstiegsphase
- Kontaktnetzerweiterung
- Kenntnis von „Milieu“ und Geschichte des Unternehmens
- Beschleunigung der Entwicklung

Von Mentoring profitieren also nicht nur Mentee und Mentorin/Mentor, sondern die gesamte Organisation. Eine Mentoring-Evaluationsstudie kam zu dem Ergebnis, dass die Identifikation mit der Organisation, die Effizienz der Arbeit und die Kommunikationskultur durch Mentoring positiv beeinflusst werden.¹⁶

- 51% der Mentees und 59% der Mentorinnen/Mentoren schätzten ein, dass Mentoring die Identifikation mit der Organisation erhöht – umso häufiger, je mehr das Top-Management sich für das Mentoring engagiert.

- 49% der Mentees und 56% der Mentorinnen/Mentoren sagten aus, dass Mentoring die Arbeit in der Organisation effizienter macht. Dies hängt mit gesteigerter Arbeitsmotivation und Identifikation, mit der Weitergabe und dem Austausch von Wissen, mit gezielterer Arbeits- und Karriereplanung und damit verbesserter Arbeitsbewältigung zusammen.

- 51% der Mentees und 50% der Mentorinnen/Mentoren stimmen zu, dass Mentoring die Kommunikation zwischen Angestellten verschiedener hierarchischer Ebenen verbessert. Dieser Veränderungseffekt hängt verständlicherweise unter anderem stark von der Ausgangssituation, also von der Kommunikationskultur vor Beginn des Mentoring-Programms, ab.

¹⁴ Ambrose, L.: Mentoring Diversity – Serving a diverse patient population calls for diverse leadership, (im Internet unter: <http://www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Diversity.cfm> (Stand: 18.05.06).

¹⁵ Dolff, M./Hansen, K. (2002): Mentoring – Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis, Ergebnisse einer Literaturanalyse zum Mentoring im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 15f.

¹⁶ Hofman-Lun, I./ Schönfeld, S./Tschirner, N. (1998): Mentoring für Frauen – Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Ein Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut e.V.

Ein wichtiger Effekt von Mentoring ist ebenfalls, dass Personalentwicklung neben der Personalabteilung auch auf andere Schultern verteilt wird. „Die Entwicklung der/(des) Mentee bleibt nicht in der Personalabteilung hängen, sondern wird ins Unternehmen hinein getragen. ... Bei kaum einem anderen Instrument der Personalentwicklung besteht so unmittelbarer Kontakt zwischen verschiedenen Beteiligten im Unternehmen.“¹⁷

3.1. Erwartungen von Mentees und Mentorinnen/Mentoren

Was bewegt Führungsnachwuchskräfte und erfahrene Führungskräfte dazu, an einem Mentoring-Programm teilzunehmen?

Mentees

Die Fragen, die Führungsnachwuchskräfte bewegen, wenn sie sich für die Teilnahme an einem Mentoring-Programm entscheiden, sind nach den Erfahrungen der EAF vor allem folgende: *Was bedeutet es genau, Führungskraft zu werden und zu sein? Was muss ich können und welche Prioritäten erfordert in meiner Lebensplanung?* Fragen, die sich automatisch anschließen, sind: *Will ich das? Kann ich das? Und wenn „ja“: Wie komme ich da hin?* Das Mentoring-Programm soll Antworten auf diese Fragen geben.

Häufig ist den Mentees der Unterschied zwischen einer Fachkarriere und einer Führungskarriere unklar. Sie möchten gern (weiter) aufsteigen und (mehr) Verantwortung übernehmen, aber ihnen fehlen konkrete Vorstellungen, wo es hingehen könnte und was sich dann in ihrer Arbeits- und Lebenssituation, z. B. hinsichtlich der eigenen Work-Life-Balance, verändert.

Die Mentees erleben in ihrem Arbeitsalltag häufig nur einen bestimmten Führungsstil – nämlich den ihrer Vorgesetzten. Häufig sind sie mit der Führung durch die eigenen Vorgesetzten sogar unzufrieden, weil sie sich zu wenig gefördert fühlen. Sie fragen sich beim Antritt des Mentoring-Programms, ob es auch andere Art und Weisen gibt, sich als Führungskraft zu verhalten und auf welche Kompetenzen es dabei ankommt.

Die Mentees werden in der Regel ausgewählt, weil sie über ein – zumindest für ihr Umfeld - spürbares Führungspotenzial verfügen. Häufig ist ihnen selbst das zu wenig bewusst und sie möchten durch das Mentoring-Programm ein klareres Bild von sich selbst bekommen. Die Fähigkeit zur differenzierten Selbstwahrnehmung ist eine zentrale Voraussetzung, um eine realistische Karriere- und Lebensplanung vornehmen zu können, und wird im Rahmenprogramm des Mentorings geschult.

Die Mentees unterliegen häufig dem Irrtum, ‚dass sie nur ordentliche Arbeit leisten müssen, dann wird sie schon jemand entdecken...‘ Die Folgen dieses Irrtums sind häufig der Grund, warum sie sich nicht genug gefördert fühlen: Sie sorgen selbst zu wenig dafür, dass sie anderen als förderungswürdig erscheinen – es fehlt ihnen an Strategien für Selbstmarketing. Führungsnachwuchskräfte, insbesondere Frauen, müssen weniger an ihren fachlichen Fähigkeiten, sondern eher an der Fähigkeit, diese geschickt zu vermarkten, arbeiten.

¹⁷ Haasen, N. (2001): Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München, S. 43.

Die Bedeutung von Netzwerken für den eigenen beruflichen Aufstieg ist weiblichen Führungsnachwuchskräften häufig nicht ausreichend bewusst – manchen ist „Vitamin B“ sogar unheimlich oder suspekt. Jedoch machen sie in der Praxis die Erfahrung, dass sie ohne dies an bestimmten Punkten nicht weiterkommen. Wenn sie das Mentoring-Programm antreten, möchten sie mehr über strategische Netzwerkbildung erfahren und den Nutzen des Mentee-Netzwerks praktisch erproben. Mentees erfahren, wie Netzwerke als Ressourcenpool und Plattform funktionieren und für die eigenen Interessen genutzt werden können.

Mentorinnen/Mentoren

Die Unterstützung einer Nachwuchsführungskraft geht mit einem gewissen zeitlichen Aufwand und der Übernahme von Verantwortung einher. Was hoffen Mentorinnen/Mentoren, dafür zurück zu bekommen?

Manche Mentorinnen/Mentoren sehen das Mentoring-Programm als Gelegenheit für einen „Blick über den Tellerrand“, um sich mit Menschen beruflich auszutauschen, die nicht unmittelbar aus dem eigenen Arbeitsumfeld sind. Sie hoffen, durch das Wissen, die Erfahrungen und die Rückmeldungen der Führungsnachwuchskräfte neue Anregungen zur Reflexion des eigenen Arbeitsalltags und Führungsstils zu bekommen. Mentoring eröffnet auch die Chance, das eigene berufliche Netzwerk zu erweitern.

Mentorinnen/Mentoren mit einer gewissen „pädagogischen Ader“ macht es schlicht Spaß, ihr Know-how an Nachwuchskräfte weiterzugeben. Auch möchten sie ihre eigene Führungserfahrung dadurch erweitern, dass sie Mentoring als Instrument der Personalentwicklung erproben.

Manche Mentorinnen/Mentoren möchten eine Art politisch-ideellen Beitrag dazu leisten, dass eine bestimmte Gruppe von Führungsnachwuchskräften, z. B. Frauen, gefördert werden und damit die repräsentative Besetzung von Führungsetagen voran schreitet.

3.2. Evaluation der Effekte für Mentees und Mentorinnen/Mentoren

Um die Effekte von Mentoring-Programmen für Mentees zu unterlegen, werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse der summativen und formativen Evaluation des Programms *„Mit Mentoring in Führung gehen! Karriereförderung für den weiblichen Führungsnachwuchs in der Berliner Verwaltung“* 2003 und 2005¹⁸ vorgestellt:

¹⁸ Das Programm wurde von der EAF in Zusammenarbeit mit dem Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (IVM) konzipiert, durchgeführt und wissenschaftlich begleitet. Das Programm kombinierte ein 10-monatiges externes Mentoring mit begleitenden Qualifizierungsseminaren/-trainings sowie Netzwerkveranstaltungen. Aufbauend auf den positiven Erfahrungen des Modellprojekts 2003, wurde das Mentoring-Programm 2005 erneut angeboten. Im Programm 2003 nahmen jeweils 17, im Programm 2005 jeweils 18 Mentees sowie Mentorinnen/Mentoren am Programm teil. Die Mentees waren weibliche Führungsnachwuchskräfte aus verschiedenen Berliner Verwaltungsbereichen. Die Mentorinnen/Mentoren waren männliche und weibliche Führungskräfte aus Berliner Unternehmen sowie Bundes-, Senats- und Bezirksverwaltung.

Die spezifischen Erfahrungszuwächse liegen für die Mentees vor allem in der Entwicklung der Persönlichkeit und in der Stärkung des Selbstverständnisses als Führungskraft. Das Programm war *Aktivierungsenergie* für die Mentees, vorhandene positive Anlagen besser wahrzunehmen und auszubauen. Das Programm hat das Selbst-Bewusstsein gestärkt und Energien geweckt. Die eigenen Führungskompetenzen werden von den Mentees am Programmende positiver eingeschätzt. Beispielhaft sind dafür folgende, frei geäußerten Zitate aus den Fragebögen: *„Unsicherheiten verringerten sich gen Null“* und *„Ich kann erreichen, was ich will“*.

Das Programm wirkte auch wie ein *„Tritt in den Hintern“*. Das Vorhaben „Karriere“ ist gefestigter und wird aktiver verfolgt. Die Mentees fühlen sich zum Programmende mehr und besser dazu in der Lage, ihre Arbeitsergebnisse und Fähigkeiten „zu verkaufen“: *„Ich kann eigene Interessen besser vortragen und durchsetzen“*; *„Ich habe erkannt: Karriere muss offensiv geplant werden“*.

Alle Mentorinnen/Mentoren sahen ihre Mentoring-Beziehung durch wechselseitige Anerkennung geprägt, empfanden die Mentees als loyal und erlebten den Kontakt als offen und entspannt. Die Mentorinnen und Mentoren empfanden das Feedback von den Mentees als nützlich; auch hat der Austausch ihnen neue Perspektiven auf die eigene Arbeit ermöglicht. Alle erklärten, dass es ihnen Spaß gemacht hat, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben. Ihr Feedback wurde von der Mentee gerne angenommen, und sie konnten ihre Mentee tatsächlich in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung und in ihrer Führungskompetenz unterstützen.

Die Hälfte der Mentorinnen/Mentoren gab an, über das Programm hinaus mit der Mentee in Kontakt zu bleiben; einige weitere hielten den weiteren Kontakt für sehr wahrscheinlich. Alle Mentorinnen und Mentoren sind bereit, in zukünftigen Programmen erneut als Mentorin/Mentor zu Verfügung zu stehen.

Da im Programm-Konzept auch eine Nacherhebung durch die EAF vorgesehen war, konnte ermittelt werden, was sich nach einem Zeitraum von drei Jahren für die Mentees beruflich und persönlich verändert hatte und welchen Anteil das Mentoring nach ihrer eigenen Einschätzung daran hatte.

Seit Programmabschluss haben die Absolventinnen einige berufliche Wechsel vollzogen. Alle sind in der Berliner Verwaltung geblieben, jedoch haben 7 von 11 die Position und 4 davon sogar Position und Bereich gewechselt. 7 von 11 Absolventinnen sind seit Programmabschluss zufriedener mit ihrer beruflichen Situation, die sich bei allen in unterschiedlicher Art und Weise verändert hat: 80% treten selbstbewusster und professioneller auf. 70% sind ihren beruflichen Zielen für sich sichtbar ein Stück näher gekommen. 60% haben sich hinsichtlich der ihnen übertragenen Verantwortung beruflich verbessert. 60% der Programmabsolventinnen fühlen sich bestärkt, Karriere zu machen. 10 von 11 Absolventinnen streben Führungsverantwortung bzw. höhere Führungsverantwortung an.

Die Evaluation basiert auf qualitativen und quantitativen Selbsteinschätzungen von Mentees und Mentorinnen/Mentoren zu unterschiedlichen Programmzeitpunkten.

Auch bejahen 60% der Absolventinnen, das sie gezielter berufliche Kontakte aufnehmen, pflegen und nutzen. Nach den hilfreichen Programmelementen befragt, wird an erster Stelle das Networking benannt. Alle 11 Befragten haben noch Kontakt untereinander und werden in einem Fragebogen als „geballte Ladung von Power und Kreativität“ bezeichnet.

4. Erfolgsrezept Mentoring? Kritische Punkte

Die dargestellten Effekte von Mentoring-Programmen sind kein „Selbstläufer“, sondern sie hängen entscheidend von der Qualität des Programms in der Konzeption und Organisation sowie in der Begleitung und Auswertung ab. Immer wieder begegnet man im Mentoring kritischen Punkten, die einerseits die Grenzen von Mentoring aufzeigen und andererseits bei entsprechender aktiver Gestaltung den Weg zum Erfolg weisen.

4.1. Konzeption von Mentoring

Ziele, Struktur und Methodik eines Mentoring-Programms müssen an die spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation angepasst sein. Wichtig ist, dass diese Ziele explizit und für am Programm beteiligte Personen und Organisationen transparent gemacht werden. Aus den Zielen leiten sich die zentralen strukturellen und methodischen Eckpunkte eines Mentoring-Programms ab, wie z. B. der Zeitrahmen, die Zielgruppen, die Programmgröße bzw. Tandemanzahl, der Formalisierungsgrad, der Einbezug externen Sachverständigen sowie Umfang und Inhalte des Rahmenprogramms. Diese strukturellen Entscheidungen können nicht am „grünen Tisch“ getroffen werden, sondern Modell- bzw. Pilotprogramme sind als eine Art *Feuerprobe* ein erster Schritt für die Erprobung. Dadurch werden Konzeptionsschwächen frühzeitig aufgedeckt und wertvolle Erkenntnisse für die dauerhafte Verankerung von Mentoring als Personalentwicklungsmaßnahme hervorgebracht.

4.2. Vorbereitung von Mentoring

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Mentoring-Programme ist die Auswahl der Mentees und der Mentoren/Mentorinnen. Nicht jede Führungsnachwuchskraft ist automatisch als Mentee und nicht jede Führungskraft per se als Mentorin/Mentor geeignet. Deshalb ist wichtig, dass überhaupt eine Auswahl stattfindet und die Programmteilnahme nicht einfach per formloser Anmeldung erfolgt. Bei den Mentees sind eine sehr eigenverantwortliche Haltung im Sinne von „Ich mache aus jeder Erfahrung etwas!“ und Kompetenzen zur aktiven Gestaltung der Mentoring-Beziehung und der Mentee-Gruppe ausschlaggebend. Bei den Mentorinnen/Mentoren müssen die Bereitschaft, Zeit und Kraft in die Förderung einer Führungskraft zu investieren, sowie ein gewisser Schatz an Führungserfahrung und Kontakten vorhanden sein. Mentorinnen/Mentoren sollten wegen möglicher Rollenkonflikte keine Vorgesetztenfunktion gegenüber der eigenen Mentee und möglichst auch gegenüber keiner anderen Mentee innehaben.

In den Auswahlgesprächen sollten die Ziele und Erwartungen von Mentees und Mentorinnen/Mentoren hinsichtlich des Programms geklärt werden. Es ist wichtig für die individuelle Programmmzufriedenheit und damit für den gesamten Programmerfolg, dass individuelle Ziele und Erwartungen mit den Programmangeboten kompatibel sind. Unrealistische Ziele und Erwartungen müssen möglichst frühzeitig korrigiert werden.

Das Matching der Tandems muss durch die Projektleitung arrangiert werden und sollte nicht informell erfolgen. Umso wichtiger ist es jedoch, die in schriftlichen Unterlagen und Gesprächen geäußerten Präferenzen dabei zu berücksichtigen. Mentees mit Beratungsbedarf speziell zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie sollten an Mentorinnen/Mentoren mit Kindern vermittelt werden. Da der Einfluss von Mentee und Mentorin/Mentor auf die Auswahl seines/ihrer „Gegenüber“ somit relativ gering ist, muss es vor Programmbeginn ein Treffen geben, in dem sich beide Seiten frei für oder gegen diese Konstellation entscheiden können.

Um die Verbindlichkeit des Programms für alle Beteiligten zu erhöhen und bestimmte Rahmenbedingungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu sichern, sollten die Tandems miteinander eine Art Vereinbarung zur Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung treffen. Diese Mentoring-Vereinbarung kann auch Zielvereinbarungen beinhalten.

4.3. Durchführung von Mentoring

Beim Einstieg in die Mentoring-Beziehung sollte immer im Vordergrund stehen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Innerhalb der Tandems sollte auch geklärt werden, was die/der einzelne für die Wahrung des Vertrauens benötigt. Beide Seiten müssen stets darauf achten, eine produktive Balance zwischen persönlicher Nähe und professioneller Distanz zu finden. Je frühzeitiger die gegenseitigen Erwartungen von Mentee und Mentor/Mentorin geklärt werden, umso besser. Das ermöglicht Korrekturen, vermeidet Missverständnisse und schafft die beste Voraussetzung für die Erfüllung von realistischen und Ausräumung unrealistischer Erwartungen.

Für maximale Lerneffekte sollten insbesondere die Mentoring-Gespräche und das Shadowing, d. h. die Begleitung des Mentors/der Mentorin in seinem beruflichen Alltag, sorgfältig vor- und nachbereitet werden.

Shadowing bietet in Mentoring-Programmen eine gute Möglichkeit, die knappe Ressource Zeit möglichst gewinnbringend einzusetzen. Mentorinnen/Mentoren müssen den Mentees nicht ein „Extra-Programm“ bieten, sondern können sie zu ohnehin stattfindenden Treffen, Veranstaltungen und Konferenzen mitnehmen. Darüber hinaus ermöglichen solche Treffen, dass sich die Kontakt- und Netzwerkmöglichkeiten für die Mentees erweitern. Mentoring-Beziehungen entfalten die meiste Wirkung, wenn sie einerseits exklusiv, andererseits aber auch offen und anschlussfähig sind.

Nicht alle Mentoring-Beziehungen bringen den gewünschten beruflichen und persönlichen Austausch – eine gewisse „Chemie“ kann trotz allseitiger Bemühungen nicht erzwungen werden. Manchmal werden Mentoring-Beziehungen aber auch mit Erwartungen überfrachtet, die schlicht nicht erfüllbar sind. Das bedeutet, dass Mentoring-Beziehungen in begleitende

und unterstützende Qualifizierungs- und Networking-Aktivitäten eingebettet sein sollten. Als besonders zentral für die Karriereförderung der Mentees kristallisiert sich in allen Mentoring-Programmen das *peer-Mentoring* heraus – der Austausch und das empowerment unter „ähnlich-Gesinnten“ z. B. im Rahmen von Seminaren, Netzwerktreffen und informellen Stammtischen.

4.4. Begleitung und Auswertung von Mentoring

Die kontinuierliche summative und formative Evaluation ist zentral für die Qualitätssicherung, weil dadurch auch erprobte Mentoring-Instrumente optimiert und die Programmqualität systematisch überprüft wird.

Vor allem in der Etablierungsphase eines Mentoring-Programms ist umfangreiche und strategisch plazierte Öffentlichkeitsarbeit durch z. B. Informationsmaterial oder Veranstaltungen von entscheidender Bedeutung. Organisationsinterne public relations steigern die Bekanntheit und Akzeptanz des Programms. Öffentlichkeitsarbeiten außerhalb der Organisation können das Image verbessern sowie externes Interesse an Programmresultaten erzeugen, welches wiederum die interne Programmdurchsetzung befördert.

Die Konzeptionierung, Vorbereitung, Durchführung sowie Begleitung und Auswertung eines Mentoring-Programms braucht differenzierte Kenntnis der Organisation(en), differenzierte Mentoring-Expertise und die Gewährleistung eines „geschützten Rahmens“ für alle Programmteilnehmer. Es hat sich bewährt, diese Kompetenzen und Bedingungen durch eine Kombination aus internem und externem Sachverstand in Form einer Steuerungsgruppe aus interner und externer Projektleitung abzudecken bzw. zu schaffen.

5. Ausblick

Der Beitrag hat versucht, Mentoring „größer zu denken“. Mit dem Einsatz von Mentoring lassen sich Ziele für Organisationen erreichen, die weit über die klassische Frauenförderung hinausgehen. Wichtig erscheint uns, dass Mentoring-Programme auch künftig den Anschluss an veränderte Bedingungen in Organisationen und an moderne Gleichstellungsstrategien behalten. In der Abwägung der Vor- und Nachteile der Teilnahme von Männern als Mentees und Mentoren kommen wir zu dem Schluss, dass in gemischtgeschlechtlichen Programmen durchaus Potenzial für Multiplikations- und Mainstreaming-Effekte steckt. Diese müssen allerdings entsprechende Steuerung und Gestaltung erfahren, damit gleichstellungspolitische Fortschritte und nicht Rückschritte erzielt werden.

Unser Beitrag hat auch versucht, Mentoring mit seinen Chancen und Risiken zu reflektieren. Um das Bild jedoch zu vervollständigen, sind neben den Evaluationsergebnissen externer Institutionen vor allem auch langfristig und systematisch angelegte Untersuchungen zu den individuellen und organisationalen Effekten von Mentoring-Programmen seitens der Organisationen selbst gefragt. Vor allem die Fragen, wie Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen verknüpft werden muss und ob/wie Mentoring in der Personalentwicklung von Organisationen verstetigt werden kann, weisen in die Zukunft.

Literatur

- Ambrose, L.: Mentoring Diversity – Serving a diverse patient population calls for diverse leadership, im Internet unter:
<http://www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Diversity.cfm> (Stand: 18.05.06).
- Baer, S./Kletzing, U. (2004): Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Heft 4/22. Jg., S. 3-20.
- Deutsches Jugendinstitut (1998): Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen.
- Dolff, M./Hansen, K. (2002): Mentoring – Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis, Ergebnisse einer Literaturanalyse zum Mentoring im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Evangelische Kirche in Deutschland: Mentoring für Frauen in der Kirche, im Internet unter:
http://www.ekd.de/EKD-Texte/mentoring_frauen.html (Stand: 18.05.06).
- Foster, H./Lukoschat, H./Schaeffer-Hegel, B. (1998): Die ganze Demokratie – Zur Professionalisierung von Frauen für die Politik, Pfaffenweiler.
- Haasen, N. (2001): Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München.
- Hofman-Lun, I./ Schönfeld, S./Tschirner, N. (1998): Mentoring für Frauen – Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Ein Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Hunt, B./Calderon Vera, K.: Diversity Mentoring, im Internet unter:
http://www.socialeurope.com/mandiv/de/mentoring_scheme.html (Stand: 18.05.06).
- Littmann-Wernli, S./Scheidegger, N. (2004): Mit sozialem Kapital durch die „gläserne Decke“, in Peters, S./Schmicker, S./Weinert, S. (Hrsg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, München und Mering.
- Stüve, N. (2003): Mentoring als Instrument der Personalentwicklung, Diplomarbeit an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, im Internet unter:
[http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/Gesamt/e2wtools.nsf/lookupDownloads/Stüve.pdf/\\$FILE/Stüve.pdf](http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/Gesamt/e2wtools.nsf/lookupDownloads/Stüve.pdf/$FILE/Stüve.pdf) (Stand: 18.05.06).
- The Mentoring Group: Mentoring and Diversity, im Internet unter:
http://www.mentoringgroup.com/html/articles/idea_12.htm (Stand: 18.05.06).

Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

Die EAF ist das Kompetenzzentrum für die Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Politik und Wirtschaft. Sie berät seit vielen Jahren erfolgreich Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors zu den Themen Chancengleichheit, Diversity-Management und Work-Life-Balance. Durch Forschung und Beratung sowie Konzeption und Durchführung innovativer Programme zur Förderung von Frauen mit Führungspotenzial und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte hat die EAF umfangreiche Expertise auf dem Gebiet der Chancengleichheit für Frauen und Männer aufgebaut.

Als gemeinnütziger Verein arbeitet die EAF unabhängig und parteiübergreifend. Gründerin und Vorsitzende ist Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel, Professorin i. R. der Technischen Universität Berlin. Die Arbeit der EAF wird von einem Kuratorium hochrangiger Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens begleitet und gefördert. Darüber hinaus sind namhafte Wirtschaftsunternehmen der EAF in einer Firmenpartnerschaft verbunden.

Gemeinsam mit der Technischen Universität Berlin hat die EAF in 2001 die Femtec. GmbH gegründet, ein Hochschulkarrierezentrum zur Förderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Die Femtec. GmbH kooperiert mit führenden Technologieunternehmen und Technischen Hochschulen in einem bundesweit einzigartigen Netzwerk.

Die Autorinnen

Dr. Helga Lukoschat

ist Geschäftsführerin der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF). Geboren 1957, studierte sie Germanistik, Politikwissenschaft und Geschichte in Erlangen und Berlin. Sie war langjährig als Journalistin und Publizistin tätig, u.a. als Redakteurin der *tageszeitung* und als Referentin für Bündnis 90/Die Grünen in Berlin. Seit 1992 hat sie an mehreren Forschungsprojekten der Technischen Universität Berlin im Bereich Frauenforschung mitgearbeitet und mit einer Studie über Frauen in Führungspositionen promoviert.

Dr. Helga Lukoschat ist zusammen mit Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel Mitbegründerin der EAF. Von 1997 bis 1999 war sie verantwortlich für das internationale mehrfach ausgezeichnete Mentoring-Programm „Preparing Women to Lead“. Seit 2001 ist Helga Lukoschat Geschäftsführerin der EAF und der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH.

Uta Kletzing

Uta Kletzing ist Projektleiterin an der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF). Geboren 1975 in Rostock, studierte sie Psychologie in Berlin. Zur Zeit absolviert sie berufsbegleitend den zweijährigen Studiengang „Master of Public Policy“ an der Hertie School of Governance.

Ihre Expertise in der Personal- und Organisationsentwicklung und der Gleichstellungspolitik hat sie in Beratung, Forschung und Lehre, u.a. am GenderKompetenzZentrum an der Humboldt-Universität zu Berlin und im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, vertieft und ausgebaut. Durch die Leitung des EAF-Projekts „Karriereförderung für den weiblichen Führungsnachwuchs in der Berliner Verwaltung“ und durch ihre eigene Teilnahme am Mentoring-Programm „Women for Public Leadership – Starhilfen für den weiblichen Führungsnachwuchs“ verfügt Uta Kletzing über umfassende Erfahrungen mit der Durchführung von Mentoring-Programmen.