

Verstehen
WISSEN ÜBER MENTORING

Erfahren
AKTUELLES ZU MENTORING

Entdecken
ANGEBOTE & SERVICE

[Startseite/](#) [Erfahren/](#) [Nachgefragt/](#)

Erfahren

AKTUELLES ZU MENTORING

[Nachrichten](#)

[Nachgefragt](#)

[Best Practice](#)

[Tipps zum Thema Mentoring](#)

[Termine](#)

Vernetzung:



 Seite drucken

 Seite empfehlen

 zur Infomappe
hinzufügen

Nachgefragt

„Ziele definieren und einfordern“



Gabriele Hoffmeister-Schönfelder,
Quelle: David Ausserhofer

29.03.2012 „Mentoring ist eine der effektivsten und schlankesten Weiterbildungsmaßnahmen, die ich kenne“, sagt Gabriele Hoffmeister-Schönfelder, Gründerin und Geschäftsführerin der auf Mentoring spezialisierten Personalberatung kontor5 in Hamburg.

Mentoring D: „Karriere-Turbo“, „Durchbruch zur Führungsetage“ – ist Mentoring tatsächlich das Erfolgsrezept für die berufliche Karriereentwicklung insbesondere für Frauen?

Gabriele Hoffmeister-Schönfelder: Ja, denn der hierarchiefreie Dialog zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor ist eine sehr effiziente Maßnahme, um Frauen für ihre Fähigkeiten zu begeistern und ermuntert dazu, sich selber zu bewegen. Für den beruflichen Weg ist es wichtig, selbst zu erkennen, was man kann und was man will. Es kommt kein Prinz um die Ecke und entdeckt einen. Frauen gehen aber zu häufig

davon aus, dass ihre gute Leistung gesehen wird und sie automatisch gefördert werden – und vergessen für sich zu trommeln.

Mentoring D: Männer denken da also anders?

Hoffmeister-Schönfelder: Die Mehrheit auf jeden Fall. Die Vokabel „Selbstzweifel“ kennen Männer meist nicht, sondern sagen: „Ich kann das und mach das.“ Dagegen haben Frauen bei einem Karriereschritt den Anspruch, von Anfang an bereits 100 Prozent können zu müssen. Das ist zumindest meine Wahrnehmung. Mentorinnen und Mentoren sind in einer solchen Situation gute Ratgeber, um Frauen aufzuzeigen, was sie bereits mitbringen, was sie noch lernen können und vor allem, dass sie nicht sofort alles beherrschen müssen. Daraus können Mentees Ziele definieren und auch einfordern. Die oder der eigene Vorgesetzte geben ein solches Feedback nur selten – auch weil in Personalgesprächen meist nicht zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern differenziert wird und Bereiche, in denen Frauen ihre Stärken haben, oft ausgeblendet werden.

Mentoring D: Was zeichnet ein gutes Programm aus?

Hoffmeister-Schönfelder: Der wichtigste Prozess ist das Matching, also das Verfahren, mit dem die Mentoring-Tandems gefunden werden. Dafür muss im Vorfeld mit den potenziellen Mentees klar herausgearbeitet werden, was sie erreichen wollen, in welchen Bereichen sie Unterstützung brauchen – und ob Mentoring dafür das richtige Instrument ist. Ein schriftlicher Bewerbungsbogen reicht dafür nicht aus; es muss auch ein persönliches Gespräch geben. Das gleiche gilt für die Mentorinnen und Mentoren; auch mit ihnen sollte ausführlich besprochen werden, warum sie beruflich da stehen, wo sie heute sind, was sie auf ihrem Berufsweg erlebt haben und warum sie eine oder einen Mentee begleiten wollen.

Mentoring D: Auf dieser Grundlage erarbeiten Sie dann Profile der Mentees und suchen passende Mentorinnen oder Mentoren.

Hoffmeister-Schönfelder: Ja, die Lebens-, Berufs- und Führungserfahrungen der Mentorin oder des Mentors müssen zur Berufs- und Persönlichkeitsentwicklung der Mentee passen. Mit dem Matching ist es aber nicht getan. Im Verlauf des Mentoring-Programms sollte in regelmäßigen Abständen bei den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren nachgefasst werden, ob das Programm zielführend ist – beispielsweise telefonisch oder mit einem „Stimmungsbogen“. Für die Mentees hat das noch eine andere wichtige Funktion: Sie werden so auch daran erinnert, ihre Ziele im Auge zu behalten. Gerade bei Frauen erlebe ich das oft als Problem, weil sie ihre alltäglichen Arbeitspflichten sehr hoch bewerten und deshalb eher mal einen Termin mit der Mentorin oder dem Mentor verschieben. Die Evaluation sollte auch nach dem eigentlichen Programm weitergehen. Bei den Programmen, die kontor5 begleitet, befragen wir die Mentees drei Jahre nach Abschluss noch einmal.

Mentoring D: Gibt es auch Kriterien für das Rahmenprogramm?

Hoffmeister-Schönfelder: Ich empfehle, neben den beruflich-fachlichen Angeboten immer auch etwas anzubieten, was mehr persönlich ist – beispielsweise ein Workshop zur Work-Life-Balance, zu Eigen-PR oder zum Thema moderne Umgangsformen.

Mentoring D: Neben Inhouse- und Cross-Mentoring bietet kontor5 auch „globales Mentoring“ an. Was beinhaltet das?

Hoffmeister-Schönfelder: Das richtet sich an Unternehmen, die Filialen im Ausland haben und Angestellte, die sie aus Deutschland dorthin schicken und für den Auslandseinsatz fit machen wollen. Die Mentorin oder der Mentor, egal ob aus dem eignen oder einem anderen Unternehmen, müssen das Land kennen oder noch dort leben. Idealerweise findet „globales Mentoring“ vor und während des Auslandsaufenthalts des oder der Mentee statt. Das ist ein sehr aufwendiges und handverlesenes Verfahren – aber es ist ein gutes Beispiel dafür, wie vielfältig Mentoring sein kann: Wenn man die Zielgruppe klar definiert, kann man Mentoring für ganz viele verschiedene Zielgruppen nutzen. Derzeit begleiten wir beispielsweise ein Mentoring-Programm für Hauptschüler in Niedersachsen. Das Ziel ist, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihren Schulabschluss tatsächlich machen und einen Ausbildungsplatz finden.

Mentoring D: Nochmal zurück zu Mentoring-Programmen für Frauen: Wie nehmen Frauen diese an? Eher skeptisch, weil sie keine „Extrawurst“ möchten, oder als sinnvolles Instrument zur Karriereentwicklung?

Hoffmeister-Schönfelder: Da gibt es alle Ausprägungen: Von großer Wertschätzung, dass das Unternehmen ein Programm zur Frauenförderung anbietet, über große Skepsis, weil die Frauen glauben, das nicht nötig zu haben, bis hin zu Ablehnung, weil man keine „Quotenfrau“ sein möchte. Die Teilnehmerinnen erkennen aber schnell den Nutzen einer beruflichen Begleitung und des Netzwerkes. Für viele ist es auch eine wichtige Erkenntnis, dass sie mit ihren beruflichen Erfahrungen und den Hürden auf dem Karriereweg nicht alleine sind, sondern auf einmal 20 andere Mentees treffen, die ähnliches erlebt haben.

Mentoring D: Hat Mentoring denn auch eine Funktion für die Mentorinnen und Mentoren?

Hoffmeister-Schönfelder: Auf jeden Fall. Mentoring ist auch eine wichtige Personalentwicklungsmaßnahme für die Mentorinnen und Mentoren, denn auch sie bekommen im Rahmen der Mentoring-Beziehung Feedback. Daraus können sie viel für den eigenen Führungsstil mitnehmen und werden beispielsweise sensibler für das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zur Person:

Gabriele Hoffmeister-Schönfelder, Ingenieurin, war Leiterin des Projekts "Frauen bei Philips" und initiierte in diesem Rahmen Mentoring als neues Personalentwicklungsinstrument. Im Rahmen des „Forums Frauen in der Wirtschaft“, einem Zusammenschluss von etwa 20 Großunternehmen, dessen Geschäftsführerin Gabriele Hoffmeister-Schönfelder war, entwickelte sie das Cross-Mentoring-Konzept. Die 1999 von ihr gegründete Personalberatung kontor5 begleitet und organisiert Mentoring-Programme.