



DOKUMENTATION



TWIN - Two Women Win.
Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin

TWIN



KÄTE AHLMANN
STIFTUNG



Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Inhalt

TWIN - Kultur

Seite 4

TWIN - Erfolg

Seite 8

TWIN - Erfahrungen

Seite 14

TWIN - Praxis

Seite 26

TWIN - Zukunft

Seite 30

TWIN - Literatur

Seite 34

TWIN

Vorwort

Keine Sorge, wir fangen nicht wieder bei Odysseus an, dem Namensgeber des Mentoring. Und wir wollen Ihnen nicht zum wiederholten Male erzählen, dass die Ursprünge des Begriffs in der griechischen Mythologie liegen, wo es einen Gebildeten namens Mentor gab, der den Sohn des Odysseus erzog und mit Erfahrung dessen Weg ins Erwachsenwerden begleitete Damit ist diese Geschichte allerdings schon erzählt. Und das zu wissen, reicht längst aus, um zu verstehen, wofür Mentoring ein Synonym wurde.

„Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin“ – als diese Idee 2001 mit dem Projekt TWIN – Two Women Win Wirklichkeit wurde, hatten wir ein ehrgeiziges Ziel vor Augen. Wir wollten in den zwei Jahren des Pilotprojektes jungen Unternehmerinnen eine erfahrene Geschäftsfrau zur Seite stellen, die ihr in allen Fragen des unternehmerischen Alltags Rat gibt, die Wissen und Erfahrungen weitergibt. Mehr als 70 Mentoring-Beziehungen sind in dieser Zeit entstanden – TWIN ist ein großer Erfolg geworden. Das bundesweit erste Mentoring-Programm von Unternehmerin zu Unternehmerin hat sein Ziel erreicht, Frauen am Beginn der Selbstständigkeit zu begleiten, zu unterstützen und ihre Unternehmen zu stabilisieren.

„Ratgeberin“, „entfernte Freundin“, „große Schwester“, „Vertraute“, „Vorbild“ – die Jung-Unternehmerinnen, die in den vergangenen zwei Jahren am Mentoring-Projekt TWIN teilgenommen haben, haben für ihre Mentorinnen viele Namen gefunden. Begriffe, die zeigen, dass Mentoring mehr ist. Mehr als eine Beratung, mehr als eine geschäftliche Unterstützung, mehr als ein Programm.

Mit TWIN sind Beziehungen gewachsen, in denen beide Partnerinnen gewonnen haben, wie es der Name unseres Projektes sagt und wie wir es uns als Initiatorinnen gewünscht haben.

Mit TWIN sind Unternehmerinnen sichtbar geworden, die als erfolgreiche und gestandene Geschäftsfrauen Verantwortung für die nächste Unternehmerinnen-Generation übernehmen.

Mit TWIN ist ein Netzwerk gewachsen, das Alt und Jung zusammen bringt und zeigt, dass unternehmerische Erfahrungen geteilt werden können.

Mit TWIN ist Unternehmerinnenkultur sichtbar geworden, in der Geben und Nehmen, Vertrauen und Offenheit selbstverständlich sind und Erfolg ein gemeinsames Ziel ist.

TWIN geht weiter. Nach der erfolgreichen Kooperation von G.I.B. und Käte Ahlmann Stiftung wird das auf die Ziel 2-Region begrenzte und öffentlich geförderte Projekt bereits seit Januar 2004 eigenverantwortlich und bundesweit durch die Stiftung fortgeführt. Wir danken all jenen, die das Pilotprojekt TWIN für förderungswürdig hielten und damit dessen weitere Zukunft ermöglichten: den Mentorinnen für ihr großes Engagement, dem Wirtschaftsministerium NRW und der Europäischen Union für die Förderung.

Mit der vorliegenden Dokumentation geben wir einen Einblick in die Entstehung von TWIN und wollen damit auch einen Beitrag leisten zur weiteren Entwicklung von Projekten dieser Art. Wir beschreiben die Praxis und die Erfolge unseres Mentoring und lassen vor allem die Unternehmerinnen selbst zu Wort kommen: Mentorinnen und Mentees, die dafür gesorgt haben, dass TWIN erfolgreich war und eine lebendige Zukunft hat.

Ulla Böcker
G.I.B. Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop

Hannelore Scheele
Käte Ahlmann Stiftung, Bochum

TWIN-Kultur

Unternehmerinnenkultur sichtbar machen

EIN GESPRÄCH MIT DEN

TWIN-INITIATORINNEN

ULLA BÖCKER UND

HANNELORE SCHEELE

ÜBER DIE ANFÄNGE VON

TWIN, DIE ZIELE DES

PROJEKTS UND

UNTERNEHMERINNEN-WELTEN

Was hat Sie 2001 so sicher gemacht, dass die TWIN-Idee richtig ist?

Hannelore Scheele: Im VdU hatte ich die Beobachtung gemacht, dass zu unseren Veranstaltungen immer wieder junge Unternehmerinnen kamen, die vor allem die Stamm-tische bevorzugten. Sie suchten dort das Gespräch mit erfahrenen Unternehmerinnen, um auch für das eigene Unternehmen etwas mitzunehmen. Das ist zwar im weitesten Sinne Mentoring, aber wirkliche Probleme oder konkrete Fragen spricht man natürlich nicht in dieser Öffentlichkeit an. Damit war die Idee, Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin zu machen, da. Die eigentliche Initialzündung für das gemeinsame Projekt von Käte Ahlmann Stiftung und G.I.B. kam dann durch ein Mentoring-Workshop des deutschen Jugendinstituts in Frankfurt, wo Ulla Böcker und ich uns näher kennen lernten. Auch inhaltlich spitzte sich das Thema hier stärker zu. Die Gründungsberaterinnen sagten deutlich, dass Frauen gerade nach der Gründungsphase Mentoring brauchen.

Ulla Böcker: Es gibt sehr viele Angebote in der Gründungsphase, aber wenn der Praxisschock kommt, fehlt eine, die sagt: „In der Situation bin ich auch mal gewesen, dann habe ich es so gemacht.“ Die G.I.B. verfügt durch die Gründungsberatung, als koordinierende Stelle der Agenturen zur Aktivierung unternehmerischer Initiativen und mit guten Verbindungen zu den Regionalstellen Frau & Beruf über einen Pool an Stellen, die direkte Kontakte zu Gründerinnen haben. Das waren in der Umsetzung des Projekts wichtige Partnerinnen für uns.

Hannelore Scheele: Die G.I.B. hatte den Zugang zu den jungen Unternehmerinnen und fragte sich: „Wo nehmen wir die Mentorinnen her?“ Wir haben einen Pool an Erfahrungen und fragten uns: „Wie können wir diese den jungen Frauen anbieten?“ Wir waren also ein ideales Team.

Im Projektantrag hieß es damals, dass TWIN – eingebettet in die landespolitischen Aktivitäten – auch die Zahl der Gründungen durch Frauen steigern soll.

Hannelore Scheele: Wir wollen mit diesem Projekt die Gründungen stabiler und nachhaltiger machen. Wir wollen, dass sie überleben.

Ulla Böcker: Indirekt würde ich schon sagen, dass es auch darum geht, die Zahl der Gründungen zu erhöhen. Durch dieses Mentoring-Projekt ist sehr viel Unternehmerinnenkultur sichtbar gemacht worden. Es hat auch einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, das Gründungsklima zu verbessern und das hat natürlich langfristig Auswirkungen auf die Gründungsbereitschaft.

Was heißt in diesem Zusammenhang Unternehmerinnenkultur?

Ulla Böcker: Als ich nach dem Workshop in Frankfurt mit einer kleinen Studiengruppe in die USA gereist bin, habe ich dort gezielt nach Mentoring-Projekten gesucht. Es war eine Entdeckung für mich, dass es dort eine Kultur gibt, die hierzulande relativ verkümmert ist: Die Kultur des Gebens und Nehmens, die in den USA Give-back-Kultur genannt wird. Es geht darum zurückzugeben, was ich bekommen habe, ohne dass Geld im Spiel sein muss. Die Erfahrung, dass nicht alles mit Geld zu bezahlen und auch nicht alles mit Geld zu bekommen ist, finde ich enorm wichtig. TWIN ist hervorragend dazu geeignet, diese Kultur zu beleben.

Wie motivieren Sie Unternehmerinnen dazu, sich bei TWIN ehrenamtlich zu engagieren?

Hannelore Scheele: Wenn ich das Projekt im VdU bewerbe, ist mein Ansatz immer der, dass wir als Unternehmerinnen eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen müssen. Und zwar dort, wo wir dazu in der Lage und kompetent sind. Es geht darum, sich für die nächste Unternehmerinnen-Generation verantwortlich zu fühlen. Schließlich ist eine Unternehmerin sehr dicht an der wirtschaftlichen Entwicklung, sie kann sich sehr gut vorstellen, wie schwierig es heute für die jüngere Generation ist, in den Markt hineinzukommen. Und dann ist es nur ein kleiner Schritt zu sagen: Meine Erfahrung und mein Wissen stelle ich zur Verfügung, damit sie es ein bisschen einfacher haben.

Und zur Give-back-Kultur gehört folglich auch, dass die Mentees für die Begleitung nichts zahlen müssen?

Ulla Böcker: Ja, ich finde, dass macht das Ganze noch mal rund. Es macht mehr Sinn von ‚ehrenamtlichem Engagement‘ zu sprechen und vom ‚Zurückgeben‘. Wenn wir weiterhin Begriffe wie ‚kostenlos‘ und ‚umsonst‘ verwenden, dann bleiben wir auch gedanklich in einer Struktur, in der ich für alles bezahlen muss.



Hannelore Scheele: In den Matching-Gesprächen habe ich das immer zur Sprache gebracht. Denn ich werde natürlich gefragt: „Warum machen die Mentorinnen das und warum machen Sie das?“ Ich habe immer meine Vision beschrieben, dass ich mir wünsche, dass die Mentees, wenn auch sie genügend Erfahrung haben, diese wiederum weitergeben. So kann ein großes flächendeckendes Netzwerk von Unternehmerinnen und Mentorinnen entstehen, die sich immer wieder mitverantwortlich fühlen für die nächste Generation.

Wie verändert sich ein junges Unternehmen, wenn die Unternehmerin von den Erfahrungen einer Älteren lernen kann? Und was bedeutet das für die Entwicklung einer Unternehmerinnenkultur?

Hannelore Scheele: Für das einzelne Unternehmen bedeutet das, dass die junge Unternehmerin manchen Fehler, den die ältere gemacht hat, eben nicht macht. Und dafür ist es unerheblich, aus welcher Branche die Mentorin stammt. Wir haben es zur Regel gemacht, dass Mentorin und Mentee aus unterschiedlichen Branchen stammen, schließlich geht es nicht um eine fachspezifische Begleitung.

Ulla Böcker: Die Mentee kann selbst wesentlich gelassener an manche Herausforderungen herangehen. Noch lässt sich zum Beispiel nicht an der Personalentwicklung ablesen, wie die Mentees ihre Wachstumsprozesse gestalten – das war ja auch eines unserer Ziele. Das sind langfristige Prozesse. Der Grundstein für die Existenzsicherung wurde durch das Mentoring gelegt, daraus können sich Wachstumspotenziale entwickeln. Um sich auf diese Prozesse einzulassen, ist es auch wichtig, dass die Frauen das Unternehmerinnen-Dasein eher als etwas Selbstverständliches erleben. Sie haben ja ein Gegenüber, das ihnen einen Spiegel vorhält.

Hannelore Scheele: Sie entwickelt eine andere Unternehmerinnen-Persönlichkeit, auch ein anderes Selbstverständnis vom Unternehmerinnen-Sein. Viele junge Unternehmerinnen trauen sich ja gar nicht zu sagen „Ich bin Unternehmerin“, stattdessen sagen sie „Ich bin selbstständig“, das drückt auch etwas aus. Durch die Zusammenarbeit mit einer gestandenen Unternehmerin entwickelt sie mehr Selbstbewusstsein.

Dabei sind die Unterschiede zwischen einer Mentee, die ein Einzelunternehmen führt, und einer gestandenen Unternehmerin mit einem großen Betrieb manchmal ja sehr groß.

Hannelore Scheele: Manche junge Unternehmerin ist zunächst vielleicht beeindruckt von der Größe des Unternehmens, das die Mentorin führt. Ich kann mir vorstellen, dass das am Anfang auch Hürden sind. Aber eine Wachstumsperspektive zu entwickeln, ist viel leichter mit einem Vorbild.

Ein Gespräch zwischen beiden verkleinert also auch die Distanz zwischen den Unternehmerinnenwelten?

Hannelore Scheele: Ja, auf jeden Fall. Das zeigt auch die Resonanz der Mentorinnen, die zum großen Teil begeistert davon sprechen, dass auch sie ein Feedback bekommen. Sie reflektieren auch ihr eigenes Unternehmerinnen-Sein noch einmal aus der Sicht der Jungunternehmerin.

Ulla Böcker: Die Mentee erfährt auf der anderen Seite, dass die Unternehmerin, die schon lange am Markt ist, vielleicht viele Mitarbeiterinnen hat und größere Umsätze macht, trotzdem nicht von einem anderen Stern ist, sondern eine ganz normale Frau mit Stärken und Schwächen. Dann ist es leicht sich vorzustellen: So etwas kann ich vielleicht auch irgendwann einmal.

Hannelore Scheele: Wenn eine Jungunternehmerin Probleme hat und eine gestandene Unternehmerin sagt: „Wissen Sie, das habe ich auch alles durchgemacht“, dann gibt das Zuversicht. Man lernt durch dieses Vorbild auch, wie es ist, etwas gegen Widerstände durchzusetzen. In Bezug auf die Unternehmerinnenkultur haben wir auch vor Augen gehabt, die Unternehmerinnen, die in der Öffentlichkeit viel zu wenig in Erscheinung treten, sichtbar zu machen. Das ist mit TWIN gelungen. Wir haben gezeigt, dass Unternehmerinnen sich vorbildlich engagieren und wir haben einfach gezeigt: Es gibt so viele Unternehmerinnen.

Ulla Böcker: Ja, es gibt viel mehr, als man glaubt.

Interview: Andrea Blome

TWIN-Erfolg

Two Women Win – das richtige Motto

MIT TWIN WURDE 2001 IN DEUTSCHLAND
ERSTMALS EIN MENTORING-PROJEKT
ENTWICKELT, DAS SICH AUSSCHLIESSLICH
AN UNTERNEHMERINNEN RICHTET.
NEBEN VIELEN MENTORING-PROGRAM-
MEN IN UNTERNEHMEN UND INSTITUTIO-
NEN WAR DIESER FOKUS AUF UNTERNEH-
MERINNEN-ALLTAG UND -ERFAHRUNGEN
NEU. GRUND GENUG, DAS PROJEKT AUCH
WISSENSCHAFTLICH AUSZUWERTEN.

Prof. Dr. Katrin Hansen und Gabriele Tovar von der Fachhochschule Gelsenkirchen haben TWIN seit 2001 begleitet. Sie haben das Entstehen, die Konzeptentwicklung und die Prozesse verfolgt, außerdem die Bewerbungs- und Feedbackbögen der Teilnehmerinnen mitentwickelt und ausgewertet.

Vieles, was sich in der wissenschaftlichen Literatur über erfolgreiches Mentoring finden lässt, sehen die Wissenschaftlerinnen bei TWIN „idealtypisch“ bestätigt. Ob das Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin auch den wirtschaftlichen Erfolg der Mentees steigert und die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze vergrößert, wird eine langfristige Evaluation zeigen. Im Folgenden fassen Gabriele Tovar und Katrin Hansen die Ergebnisse der Auswertung von Bewerbungs- und Porträtbögen sowie die Rückmeldungen aus zwei Befragungswellen (2002 und 2003) zusammen.

Das Motto ist richtig!

TWIN und seine Erfolge

Wollen wir Aussagen darüber treffen, wie erfolgreich ein Mentoring-Programm ist, lässt sich das anhand der Ziele und Bedürfnisse der Beteiligten tun. Wir haben in der Evaluation Erwartungen und Ergebnisse miteinander verglichen.

Die Zufriedenheit der Mentees

An den unten stehenden Zahlen können wir den sehr hohen Grad der Übereinstimmung von Erwartungen und Ergebnissen seitens der Mentees erkennen. Nur in zwei Fällen wurden die Erwartungen eher nicht oder gar nicht erfüllt. Die Mentees, die in der Befragung reagierten, antworten auf die Frage

Wurden Ihre Erwartungen an TWIN erfüllt?

Tabelle 1: Erwartungen an das Projekt (Abschlussbogen)

	1. Welle	2. Welle	Summe
Voll erfüllt	9	9	18
Überwiegend erfüllt	8	4	12
Eher nicht erfüllt	1	4	5
Gar nicht erfüllt	1	1	2
Rückmeldungen	19	18	37

Eine besondere Stellung nimmt hier die Person der Mentorin ein. Die Ergebnisse zeigen eine sehr hohe Zufriedenheit, die sich in den weiter unten wiedergegebenen Zitaten erneut bestätigt. Nur eine Mentee zeigt deutliche Enttäuschung, bei insgesamt sechs weiteren blieben die Erwartungen der Mentees durch die Beziehung sogar übertroffen. Interessant ist die positive Entwicklung von der ersten zur zweiten Welle. Dies lässt sich damit begründen, dass die Organisatorinnen den Matching-Prozess mit den ersten Erfahrungen weiter verbessert haben und/oder auch mit dem Erfahrungsgewinn einzelner Mentorinnen, die in der zweiten Welle erneut oder zusätzlich eine Mentee annahmen bzw. durch den Austausch zwischen den Mentorinnen, in den diese Erfahrungen gleichfalls einfließen konnten.

Meine Erwartungen an die Mentorin wurden:

Tabelle 2: Erwartungen an die Mentorin

	1. Welle	2. Welle	Summe
Übertroffen	4	5	9
Voll erfüllt	7	7	14
Überwiegend erfüllt	4	3	7
Eher nicht erfüllt	3	3	6
Gar nicht erfüllt	1		1
Rückmeldungen	19	18	37

Die Zufriedenheit der Mentorinnen

Beeindruckend sind die persönlichen Äußerungen der Mentorinnen, die wir unkommentiert wiedergeben:

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

- Meine Mentee hatte das Gefühl, mit mir Dinge besprechen zu können, die sie sonst mit niemandem besprechen kann
- Persönliche Atmosphäre
- Offenheit und zwischenmenschliche Beziehung
- Der offene Umgang miteinander, ohne jedes Konkurrenzdenken
- Das offene Gesprächsklima, der unkomplizierte Umgang
- Das Geben und Nehmen, das von Beginn an sehr ausgewogen war
- Wertschätzung beider Positionen
- Kennenlernen eines völlig anderen Berufs-/Lebensstils als den eigenen
- Eine echte Bereicherung für mein Leben
- Ich bin von TWIN begeistert und vom Nutzen dieses Projektes überzeugt
- Austausch zweier Unternehmerinnen auf privater Ebene
- Ich habe das Gefühl, gebraucht zu werden und dass man den Rat einer „Alten“ braucht (bin 33 Jahre im Geschäft)
- Ich bin von der Idee völlig überzeugt und hoffe, jungen Unternehmerinnen wirklich helfen zu können

Über TWIN

- Eine solche Hilfe hätte ich mir vor acht Jahren auch gewünscht
- Es ist eine gute Idee
- Ich habe die Hoffnung, einen kleinen Beitrag zur Förderung des Wirtschaftswachstums zu leisten
- Es ist gut, dass man anderen Frauen, die in der gleichen Situation sind, wie ich sie damals vorgefunden habe, Steine aus dem Weg räumen kann

Hat TWIN für Sie selbst oder Ihr Unternehmen etwas verändert?

- Kontakte erschlossen
- Dinge in ein neues Licht gesetzt, Kontakte erschlossen und Erfahrungen vermittelt
- Mein eigenes Verhalten und Denken wurde verstärkt reflektiert
- Nachdenken wurde sehr angeregt, habe auch viel gelernt
- Neuer Blick auf eigenes Unternehmen und persönliche Fähigkeiten
- Meine Mentee war in der Existenzgründung sehr schlecht beraten. Man erschreckt, was da so angeboten wird

Die Funktionen des Mentoring

Über die allgemeine Zufriedenheit der Beteiligten mit TWIN hinaus lassen sich prinzipiell die folgenden Funktionen des Mentoring unterscheiden¹:

- Karriere-Entwicklung
- Psychosoziale Funktionen
- Rollen-Modell

Betrachten wir diese Funktionen und die Ergebnisse, die TWIN darin erbracht hat, nun genauer:

1. Karriere-Entwicklung

In der US-amerikanischen Literatur finden sich Studien, deren Ergebnisse für Mentoring durch Minoritäten unterdurchschnittliche Resultate hinsichtlich der Karriereentwicklung, bspw. gemessen durch die Einkommensentwicklung, aber auch die erreichten Positionen belegen. Interessant ist es daher, diesen Aspekt bei einem Mentoring-Projekt, in dem Frauen Frauen betreuen, zu untersuchen. Bei Unternehmerinnen können wir keine Veränderung der Position feststellen. Also zogen wir die Unternehmensziele als Ersatzindikator heran.

Die Ergebnisse aus der zweiten Welle machen Mut:

Sind Sie in den letzten Monaten Ihren Unternehmenszielen näher gekommen?

Gar nicht	2
Teilweise	6
Weitgehend	8
Sogar übertroffen	1
Keine Antwort	1

Hier geht es aber auch um Sichtbarmachen, Schutz vor Angriffen und um Kontakte, um den Zugang zu Netzwerken. Ersteres hat vor allem im internen Mentoring (d. h. innerhalb einer Firma oder Institution) eine große Bedeutung, während Letzteres generell gilt und Kontakte innerhalb von Unternehmen oder auch Branchen, zu politischen Akteuren, aber auch zu Kunden und Lieferanten betreffen kann. Im Einzelfall hat das bei TWIN eine sehr große Bedeutung gehabt, insgesamt wurde das Thema aber vergleichsweise zurückhaltend behandelt.

So gibt in der ersten Welle keine der Befragten in dieser Kategorie keine Antwort, in der zweiten Welle erhält die Netzbildung nur vier Nennungen bei den wichtigsten Effekten. Übrigens geben auch zwei Mentorinnen an, durch TWIN neue Kontakte erschlossen zu haben.

Interessant ist die Dominanz der verbesserten Managementkompetenz in der ersten Welle, welche in der zweiten Befragten-Gruppe allerdings deutlich zurückgeht. Hier rücken die konkreten Empfehlungen der Mentorinnen in den Vordergrund.

Welches waren aus Ihrer Sicht für Sie (Mentees) die wichtigsten Effekte des Mentoringprozesses? (Mehrfachnennungen zugelassen)

Tabelle 3: Effekte des Mentoringprozesses			
	1. Welle	2. Welle	Summe
Verbesserte Managementkompetenz	12	2	14
Persönliche Entwicklung	4	7	11
Rückhalt in schwierigen Situationen	9	10	19
Konkrete Empfehlung der Mentorin	6	9	15
Neue Ideen	6	7	13
Kontakte Netzwerke		4	4
Rückmeldungen	19	18	37

2. Psychosoziale Funktionen

In der Literatur finden wir die Aussage, dass Vorbildfunktion und psychosoziale Funktionen in homogenen Beziehungen stärker sind als in inhomogenen. Insofern konnten wir bei TWIN, das in geschlechtlicher wie in beruflicher Hinsicht (Unternehmertum) gekennzeichnet ist, für diese Funktionen eine sehr hohe Relevanz erwarten.

Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung, emotionaler Rückhalt in schwierigen Situationen, Beratung haben in diesem Bereich Platz. Hier werden die wichtigsten Effekte in beiden Wellen genannt und die psychosozialen Funktionen werden seitens der TWINs ganz besonders positiv hervorgehoben. Dies belegen die folgenden Äußerungen der Mentees auf die Frage:

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

- Die unglaubliche Einfühlsamkeit meiner Mentorin
- Die Offenheit und das große Interesse beider Seiten
- Das persönliche Verhältnis
- Wir sind auf einer Wellenlänge
- Die Ehrlichkeit und die Direktheit
- Immer jemanden um Rat fragen können und auch Rat bekommen
- Es war keine reine Lehrerinnen-Schülerinnen-Beziehung. Auch wenn ich vielleicht nicht viel wusste, habe ich nie das Gefühl gehabt, klein und dumm zu sein.
- Sie gibt mir Anregungen, keine To-do-Regeln
- Die kompetente und freundliche Art meiner Mentorin
- Die direkte, offene und warme Art

Idealtypisch für das TWIN Projekt ist aber auch, dass nicht nur die jungen Existenzgründerinnen von der Mentoring-Beziehung profitieren.

Die Aussagen der Mentorinnen auf die Frage, was ihnen besonders gut gefallen hat, unterstreichen die Geben/Nehmen-Funktion von Mentoring-Programmen und geben dem Projektnamen TWIN (Two Women Win) Recht.

Äußerungen der Mentorinnen

- Erfahrung und Wissen weitergeben zu können
- Eine echte Bereicherung für mein Leben
- Ich bin von TWIN begeistert und vom Nutzen dieses Projektes überzeugt
- Austausch zweier Unternehmerinnen auf privater Ebene
- Ich bin von der Idee völlig überzeugt und hoffe, jungen Unternehmerinnen wirklich helfen zu können
- Meine Mentee hatte das Gefühl, mit mir Dinge besprechen zu können, die sie sonst mit niemandem besprechen kann
- Persönliche Atmosphäre
- Aus der anfänglichen Befangenheit der Mentee ist ein offenes Verhältnis geworden
- Von Anfang an das gegenseitige Vertrauen
- Offenheit und zwischenmenschliche Beziehung
- Das Geben und Nehmen, das von Beginn an sehr ausgewogen war
- Wertschätzung beider Positionen

3. Rollen-Modell

Diese Funktion wurde seitens der Initiatorinnen in den Mittelpunkt ihres Konzeptes gestellt, in dem junge, aber schon erfolgreiche Unternehmerinnen mit erfahrenen, gestandenen Unternehmerinnen zusammen gebracht wurden. Der Umgang der erfahreneren Frauen im Umgang mit Chancen und Herausforderungen, Karrierestrategien, Work-Life-Balance motivieren die jüngeren Frauen, sich Herausforderungen zu stellen, und zeigen Lösungswege auf. Ihr persönliches Zeit- und Selbstmanagement stehen hier im Mittelpunkt. Mentees drücken dies mit den Worten aus:

- Zuhören, dass andere Gründerinnen ähnliche Probleme haben
- Vertrauen und Kompetenz, Erfahrungsaustausch

Doch Mentoring erbringt auch Effekte für die Mentorinnen – und „Two Women Win“ war folgerichtig das Motto von TWIN. Aus der Literatur entnehmen wir, dass für MentorInnen aus Minoritäten erwartet werden kann, dass sie in homogenen Beziehungen eine besonders große Befriedigung durch die Weitergabe ihres Wissens und höhere persönliche Erfüllung durch die Unterstützung der Mentees verspüren. Tatsächlich spiegeln die Ergebnisse dies für TWIN wider.

Und eine Mentorin formuliert ihre positive Erfahrung als Rollenvorbild mit den Worten:

- Ich habe das Gefühl, gebraucht zu werden und, dass man den Rat einer „Alten“ braucht (bin 33 Jahre im Geschäft)

Andere Mentorinnen machen deutlich, dass diese Funktion keine Einbahnstraße darstellt, sondern dass sie auch von der Mentee lernen können:

- Kennenlernen eines völlig anderen Berufs-/Lebensstils als den eigenen
- Neuer Blick auf eigenes Unternehmen und persönliche Fähigkeiten
- Dinge in ein neues Licht gesetzt, Kontakte erschlossen und Erfahrungen vermittelt
- Mein eigenes Verhalten und Denken wurde verstärkt reflektiert
- Nachdenken wurde sehr angeregt, habe auch viel gelernt
- Blickwinkel erweitert sich
- Es macht Freude, etwas wachsen zu sehen

Katrin Hansen/Gabriele Tovar

¹ Vgl. Ragins, Rose Bell, Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective, in: Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 2, 482-521



TWIN-Erfahrungen

„Sie haben mir Mut gemacht“

IN ZWEI JAHREN TWIN SIND MEHR ALS 70 MENTORING-BEZIEHUNGEN ENTSTANDEN. WENN MENTEES UND MENTORINEN IHRE ERFahrungen MITTEILEN, WIRD VERSTÄNDLICH, WESHALB ES OFT DIE KLEINIGKEITEN DES UNTERNEHMERISCHEN ALLTAGS SIND, IN DENEN EINE UNTERSTÜTZUNG GUT TUT UND ZU ERFOLG VERHILFT. UND ES WIRD SICHTBAR, DASS EIN PROJEKT WIE TWIN EINEN UNSCHÄTZBAREN BEITRAG LEISTET ZUM GENERATIONEN-GESPRÄCH ZWISCHEN UNTERNEHMERINNEN.

Es geht um Kleinigkeiten – und um Vorbilder

Inge Meyer-Öhlmann und ihre Mentorin Dorothea Ossenberg-Engels

Ihr „bestes Beispiel“ erzählt Inge Meyer-Öhlmann gleich zu Beginn: „Ich habe Frau Ossenberg-Engels gefragt, wie ich mein Honorar erhöhen kann, ohne dass mir die Kunden abspringen. Ihre Antwort war ganz pragmatisch: Fordern Sie vier bis sechs Prozent Nebenkosten ein. Ich habe schließlich drei Prozent gefordert, alle Kunden darüber informiert und keinen verloren. Das ist das Ergebnis eines guten Mentoring.“ Und ein gutes Beispiel dafür, wie Inge Meyer-Öhlmann und Dorothea Ossenberg-Engels ihre Mentoring-Beziehung gestalten. „Ich bekomme von ihr gute Tipps“, sagt die Mentee. Im Herbst 2001 hat die heute 48-Jährige ihr Lektoratsbüro in Hamm gegründet. Sie gab dafür eine angestellte Tätigkeit in einem Schulbuchverlag auf, verwirklichte einen „alten Familientraum“, entfernte sich noch ein bisschen weiter von der Beamtentradition ihrer Eltern und wollte selbstbestimmter und unabhängiger arbeiten. Der ehemalige Arbeitgeber war zugleich der erste Auftraggeber; inzwischen sind weitere dazugekommen, eine Entwicklung, die die Lektorin optimistisch stimmt. Als sie sich für das Mentoring bei TWIN entschied, suchte sie Unterstützung für ihren unternehmerischen Alltag. Nach der Existenzgründungsberatung und Supervision wünschte sie sich praktische Hilfe. Und genau die bekommt sie bei ihrer Mentorin seit dem Herbst 2003 ohne Umwege. Ob das der Hinweis ist, wie sie Rechnungen einheitlicher gestalten, Honorare verhandeln oder bei der Akquise vorgehen kann.

„Ich gehe Fragen ganz praktisch und konstruktiv an“, sagt Dorothea Ossenberg-Engels, „ich bin absolut keine Theoretikerin.“ Die 66-jährige Architektin geht auch ihre unternehmerischen Aufgaben planvoll und strukturiert an. Eine Frau, von der die inzwischen erwachsenen Kinder sagen „Du mit deinem karierten Papier.“ Das karierte Papier ist eben nicht nur ein gutes Hilfsmittel für eine pragmatische Arbeit im Büro, sondern auch ein schönes Bild dafür, wie Dorothea Ossenberg-Engels gerne arbeitet – auch mit ihrer Mentee.

Ihr eigenes Unternehmen, ein Architektur- und Ingenieurbüro im sauerländischen Altena baute sie seit den 60er Jahren gemeinsam mit ihrem Mann auf und führt es heute gemeinsam mit zweien ihrer Kinder. „In den besten Zeiten haben wir 50 Leute beschäftigt, jetzt sind es 30.“ Im Mentoring gibt sie viele Erfahrungen weiter, die sie auch mit ihren Mitarbeitern gemacht hat. „Wenn man Menschen anleiten und motivieren muss, gibt man Empfehlungen und Anregungen, lässt den einzelnen aber ihren Gestaltungsraum.“ Eine Haltung, die bei ihrer Mentee auf Gegenliebe stößt: „Ich brauche Anstöße, mal dieses oder jenes zu versuchen. Dann tue ich das, werde ganz artig und ganz flott“, sagt Inge Meyer-Öhlmann lachend.

Für Dorothea Ossenberg-Engels ist die ehrenamtliche Mitarbeit bei TWIN eine logische Folge ihres jahrelangen Engagements im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) und Teil ihres Selbstverständnisses als Unternehmerin. „Ich bin ein Urgestein des VdU“, sagt sie von sich. Von 1978 bis 1988 hat sie den Landesverband Westfalen Süd geleitet, ist seit 1988 im Bundesvorstand tätig und hat sich wesentlich für den Aufbau des Verbandes in den neuen Bundesländern engagiert. Für sie selbst war der VdU auch ein Ort des Austausches, ein Ort, wo sie Vorbilder gewonnen, geschäftliche Kontakte und persönliche Freundschaften geschlossen hat. Erfahrungen, die sie als Mentorin weitergibt.

„Wir erzählen Ihnen gar nichts Spektakuläres“, sagt Dorothea Ossenberg-Engels zum Abschluss. „Aber das Leben besteht aus Kleinigkeiten. Wenn die Kleinigkeiten schwer fallen, dann hat man wenig Zeit für große Ideen. Erst wenn der Sockel da ist, dann kann alles langsam wachsen.“

„Ich habe von der Energie meiner Mentees profitiert, das wirkt auch zurück. ‚Du kannst dich nicht hängen lassen‘, das gilt nicht nur für den Start in die Selbstständigkeit, das gilt auch für mich.“

*Prof. Dr. Annette Kunow,
FH Bochum, Mentorin*

„Wenn jemand Mädchen zu mir sagt ...“

Judith Koch und ihre Mentorin
Gerda Klingenuß

Omnibusbetrieb Gerda Klingenuß GmbH

1971 hat die heute 58-jährige Gerda Klingenuß ihr Unternehmen gegründet. Mit einem PKW hat sie angefangen, aus dem Mietwagen-Service ist das Omnibus-Unternehmen Gerda Klingenuß geworden. Als sie sich selbstständig machte, war die Tochter fünf Jahre alt, ihr Mann schwer krank und die Entscheidung war für sie ohne Alternative. „Jedes Jahr ein Auto mehr“, so lautete ihr Vorhaben vor 30 Jahren. Geschäft hat sie mehr. Heute laufen 41 Busse mit dem Elefantenlogo, eine Fahrschule wurde in diesem Jahr eröffnet. 125 Mitarbeiter/innen sind bei Gerda Klingenuß beschäftigt – je zur Hälfte Männer und Frauen – der Jahresumsatz liegt bei mehr als 6 Millionen Euro. Welche Erfahrung sie ihrer Mentee gerne ersparen würde? „Die Frage: Was sagt denn Ihr Mann dazu?“

ARS Art Rotation Service – Judith Koch

Am 1. Oktober 2000 hat die 33-Jährige ihr Unternehmen gegründet. Hinter Art Rotation Service verbirgt sich eine Agentur, die Kunst vermietet und verkauft. „Wie schafft man es, dass das Geld auf dem Kunstmarkt besser verteilt wird?“, fragte sich die gelernte Hotelfachfrau, die immer schon ein Faible für die Kunst hatte. Sie vertritt Künstler, die ihre Werke zum Teil exklusiv über den Art Rotation Service vermarkten, ihre Kunden sind überwiegend Unternehmen, die Kunst in ihre Räume holen wollen und dabei auf eine kompetente Beratung vertrauen. Bei der Akquise des ersten großen Auftrags hat Gerda Klingenuß ihr den Rücken gestärkt. Die hatte die richtige Idee zum richtigen Zeitpunkt und beim Kontakt ein bisschen „angeschoben“. „Ich hatte Frau Klingenuß in den Hacken und wusste, das darf ich jetzt auf keinen Fall versammeln.“

„Ich freue mich, dass ich über TWIN akademisch gebildete und hochkarätige Geschäftsfrauen kennen gelernt habe. Es gefällt mir, wie sich die jungen Unternehmerinnen in der Öffentlichkeit präsentieren – sie sind offen, aufgeschlossen und behalten sehr versiert das eigene Ziel im Auge.“

Angelika Engbring,
Dr. Angelika Engbring GmbH & Co. KG, Dr. Engbring Immobilien, Mentorin

Frau Klingenuß, hätten Sie sich in Ihrer Gründungsphase eine Mentorin gewünscht?

Gerda Klingenuß: Das hätte die Sache manchmal vielleicht etwas leichter gemacht. Verhandlungen mit der Bank wären weniger eine Wundertüte gewesen. Denn kaufmännisch hatte ich zum Beispiel keine Ahnung. Mein Vater hatte für mich eine Bürgschaft unterschrieben. Ich wusste damals gar nicht, was das ist. Bei geschäftlichen Verhandlungen hatte ich immer nur mit Männern zu tun, ich saß buchstäblich mit dem Rücken zur Wand. In solchen Situationen wäre es gut gewesen, jemanden zu haben, die Mut macht. Ich habe mich selbst an die Hand genommen in unserem Männerberuf.

Was motiviert Sie, Ihre Erfahrungen an eine Mentee weiterzugeben?

Gerda Klingenuß: Mir macht es immer Spaß, wenn ich sehe, dass Frauen sich selbstständig machen. Frauen sollten kapieren, dass es nicht so schwer ist. Ich kann helfen, Mut machen. Die Frauen müssen losgehen, ausprobieren und sollten sich fragen: „Was kann denn schlimmstenfalls passieren?“ Auch meine Auftraggeber haben mir nicht die Bude eingerannt. Auch ich habe im Schweiß meines Angesichts verhandelt.

Judith Koch: Es ist ermutigend, nicht nur lehrreich, wenn Frau Klingenuß von ihren Erfahrungen erzählt. Ich lerne viel, indem ich abgucke. Ihre direkte und offene Art ist offensichtlich von Erfolg gekrönt. Als Unternehmerinnen haben wir viel gemeinsam. Ich sitze auch gerne in der ersten Reihe, mische mich ein und verstecke mich nicht.

Wo geht das Mentoring über die Beratungen und die Begleitung, die Sie als Gründerin in Anspruch nehmen, hinaus?

Judith Koch: Alle anderen Beziehungen enden auf der administrativen Ebene. Wir begegnen uns zwar von Geschäftsfrau zu Geschäftsfrau, aber es geht um andere Dinge. Darum wie ich als Frau in einer bestimmten Verhandlung agiere zum Beispiel oder wie sich Geschäftsleben und Privatleben vereinbaren lassen.

Sie arbeiten in ganz unterschiedlichen Branchen. Welche Bedeutung hat das in Ihrer Mentoring-Beziehung?

Gerda Klingenuß: Hätte ich mit Kunst zu tun, würde ich wahrscheinlich versuchen, Frau Koch mein Kunstwissen aufzuoktroieren. Ich könnte mir auch keine Mentee vorstellen, die ein Busunternehmen aufmacht, da würde ich nur Fachwissen vermitteln wollen. Unsere Berührungspunkte sind andere.

Judith Koch: Es geht im Mentoring ja nicht um eine fachspezifische Unterstützung, sondern eher um Probleme im Geschäftsleben. Das betrifft z. B. Preisverhandlungen und die Strategien der Akquise. Mir geht es darum, die Spielregeln des Business zu erlernen, und die sind branchenübergreifend.

Wie gestalten Sie Ihre Mentoring-Beziehung?

Gerda Klingenuß: Ich bin da, wenn sie mich braucht, aber ich kann auch offen sagen, wenn ich keine Zeit habe.

Judith Koch: Wenn ich sie anrufe „Was würden Sie in dieser Situation tun?“, dann kann sie mir das auf einen Satz runterbrechen. Die Beziehung zu Frau Klingenuß gibt mir eine enorme Sicherheit. Noch vor einem Jahr wäre ich in vielen Situationen viel unsicherer gewesen. Die praktische Hilfe schätze ich. Ihre Unterstützung ist konkret, aber ich muss selbst weiter.

Welche Erfahrungen möchten Sie Ihrer Mentee ersparen?

Gerda Klingenuß: Die Frage „Was sagt denn Ihr Mann dazu?“

Judith Koch: Wenn jemand „Mädchen“ zu mir sagt, ist das dasselbe.

(veröffentlicht in G.I.B. info, 4/2001)





„Wie eine große Schwester“

Petra Danzer und ihre Mentorin Birgit Unger

„Was machen Sie hier eigentlich?“ Mit dieser Frage begann Petra Danzers Weg in die Selbstständigkeit.

Bei der G.I.B. in Bottrop, wo die gelernte Friseurin aushilfsweise putzte und wissen wollte, wozu eine Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung eigentlich da ist, nutzte sie kurze Zeit später selbst eine Gründungsberatung. Die heute 44-Jährige entschied sich für die Selbstständigkeit, besuchte die Meisterschule, fand ein geeignetes Ladenlokal, beantragte einen Existenzgründungskredit und übernahm 2001 schließlich einen traditionsreichen Friseursalon in Gelsenkirchen.

„Geduld ist nicht meine Stärke“, sagt Petra Danzer und lacht.

„Verändern muss sie das nicht“, findet auch Birgit Unger, die von 2002 bis 2003 ihre Mentorin war, „aber manchmal habe ich schon den warnenden Zeigefinger gehoben.“ Dass Buchführung und Controlling nicht ihre Leidenschaften sind, gesteht Petra Danzer offen ein. Auch dass sie sich am Anfang mit den Personalkosten übernommen und zu hohe Warenbestände eingekauft hatte. „Ich habe nicht die Buchhaltung geprüft, das wäre zu weit gegangen“, beschreibt Birgit Unger ihre Rolle. „Schließlich bin ich keine Unternehmensberaterin. Was ich mir aber schon ein bisschen zum Ziel gesetzt habe, ist bei Frau Danzer die Leidenschaft für Zahlen zu entwickeln und ein Gespür dafür, wie wichtig es ist, den Überblick zu haben.“ Behutsam haben sich die beiden in ihrer Mentoring-Beziehung einander angenähert und genügend Vertrauen aufgebaut, um offen über Schwächen, Sorgen und Ziele zu sprechen. Mit Birgit Unger, die mit der Agentur RevierA in Essen in der Werbung tätig ist, war Marketing kaum ein Thema. Das professionelle Branchenwissen eher ein Einstieg, um einander kennen zu lernen und Vertrauen zu fassen. „Dann konnte ich das fragen, was mir auf der Seele liegt“, sagt Petra Danzer. Personalführung war ein wichtiges Thema. Wie führe ich Mitarbeiterinnensprache? Wann greife ich ein?

„Es sind oft die kleinen Sachen, banale Entscheidungen, die man spiegeln kann“, sagt Birgit Unger. Die Mentorin bietet Rat an, äußert ihre Einschätzung, erweitert das Spektrum der Möglichkeiten. Dazu gehört auch, einfach mal die Meinung zu sagen. „Schaffen Sie mal Ihr schlechtes Gewissen hier raus“, fand sie zum Beispiel, als sie hörte, dass die Mutter täglich im Laden nach dem Rechten schaute und dabei voller Sorge war, ob die Tochter wohl den richtigen Weg eingeschlagen habe. „Wie viele Vertreter haben Sie in diesem Monat ohne Auftrag wieder rausgeschickt?“, war eine andere Frage, die ermutigen soll, Veränderungen und Entwicklungen Schritt für Schritt zu gehen.

Denn dass gerade am Anfang der Selbstständigkeit nicht alles nach Plan und Checklisten läuft, das weiß Birgit Unger nach 14 Jahren Selbstständigkeit nur zu gut.

„Ich habe auch erst in der zweiten Hälfte meiner Selbstständigkeit entdeckt, das Controlling ein wichtiges Instrument ist. Das hat etwas mit Konsolidierung und Wachstum zu tun.“ Sie ist davon überzeugt, dass Zeit und Freiräume notwendig sind, um einen Betrieb und eine Unternehmerinnenpersönlichkeit zu entwickeln. „Es muss Zeit geben, um Schwächen zu zeigen. Denn es gibt ja auch Stärken, die das auffangen.“

Für Petra Danzer war ihre Mentorin immer wieder eine Kontrollinstanz und ist es auch heute noch. „Ich frage mich manchmal, was würde sie jetzt wohl dazu sagen? Sie war wie eine große Schwester, die ich um Rat fragen kann.“ Für Birgit Unger eine durchaus passende Bezeichnung. „Eine große Schwester tritt auch schon mal in den Hintern.“

„Das fachliche Wissen und die Qualifikation meiner Mentee waren für mich eine große Bereicherung. Ich habe natürlich Wissen und Erfahrungen weitergegeben, wir haben Probleme besprochen – das war alles zu lösen. Aber ich habe eben auch von ihrem speziellen Know-how eine Menge gelernt. Das war ein Geben und Nehmen.“

*Ingeborg Wuttke,
Wuttke GmbH Engineering-Equipment, Mentorin*

„Na, wenn Sie das sagen!“

Mit Oriana Kallabis und Silke Butterweck im Gespräch

Silke Butterweck, 39, Butterwecks PR-KONTOR

2001 hat Silke Butterweck ihr PR-KONTOR in Gelsenkirchen gegründet. Die Diplom-Theologin hatte nach dem Studium und der ursprünglichen Berufsperspektive Pfarrerin eine neue Orientierung gesucht und diese über eine einjährige Ausbildung „PR für Geisteswissenschaftlerinnen“ gefunden. Nach mehreren Jahren Mitarbeit in einer PR-Agentur entschied sie sich für die Selbstständigkeit. Ihre Agentur beschäftigt zwei freie Mitarbeiter/innen, seit dem vergangenen Jahr besteht eine Kooperation mit der Agentur Rat & Tat Marketing.

Oriana Kallabis, 55, Supervisorin

Seit 1983 arbeitet Oriana Kallabis freiberuflich als Supervisorin und Organisationsentwicklerin und setzt damit fort, was als Tätigkeit in der Justiz begonnen hat, ohne „Gitter vor den Augen zu bekommen.“ Sie hat sich seitdem kontinuierlich fort- und weitergebildet, hat in der Supervisionsausbildung als Dozentin gearbeitet und ist Lehrsupervisorin. Von der Gründung eines eigenen Instituts nahm sie Abstand und entschied sich stattdessen für kollegiale Kooperationen. „Meine Rolle ist das Handwerkliche.“

Das Mentoring bei TWIN soll keine Unternehmensberatung sein. Was unterscheidet es von einer Supervision?

Oriana Kallabis: Da ich Supervisorin bin, höre ich im Mentoring nicht nur auf dem formalen und institutionellen Ohr, sondern ich höre, wie es der Mentee geht und wo ihr Anteil bei den konkreten Schwierigkeiten ist. Der Unterschied zur Supervision besteht darin, dass ich in der Supervisionsbeziehung nichts von mir und zu mir – ergänzend oder vergleichend – erzähle. Im Mentoring erzähle ich von mir, meiner beruflichen Entwicklung und ihren Hintergründen und das ist auch gewünscht. Ich lasse die Mentee von meinen Erfahrungen lernen.

Welche Erfahrungen sind das?

Oriana Kallabis: Das sind zum Teil ganz konkrete Dinge. Wir haben zum Beispiel daran gearbeitet, wie man Verträge macht, als Frau Butterweck eine Kooperation eingegangen ist. Das ist keine Rechtsberatung, aber ich kann aus Erfahrung etwas dazu sagen, was bedacht werden sollte und welche Möglichkeiten ein Vertrag beiden Partnerinnen schaffen muss, um gewünschte Folgen formal und auf der beruflichen Beziehungsebene zu regulieren.

Silke Butterweck: Bei der Kooperation hat sie mich auch dabei unterstützt, wie ich in der Zusammenarbeit meinen Standpunkt wahre.

Oriana Kallabis: Ein anderes Thema war die Frage, wie man im Seminar- und Fortbildungssegment, das für sie ein neuer Bereich war, die Preise gestalten kann. Wir haben die ganze Bandbreite diskutiert: Wie sieht der Markt aus? Ist ein Seminar Teil meiner Werbung? Macht es Sinn, das als Akquise zu betrachten? Verkaufe ich mich dann nicht unter Preis? Oder muss nicht auch Werbung ihren Preis haben? Um zu einem Ergebnis zu kommen, stellt sich immer die Frage, was will ich eigentlich womit und wie erreichen – was will und kann ich tun, welches Ziel habe ich und welche Folgen will ich haben?

Sind Sie immer mit einem Ergebnis nach Hause gegangen?

Silke Butterweck: Ich wäre die Kooperation mit der Kollegin sicher ohne Mentoring nicht eingegangen. Manchmal gab es wirklich ein ganz praktisches Ergebnis, manchmal einen Denkanstoß. Manchmal hat das Treffen auch Einiges durcheinander gebracht.

Oriana Kallabis: Das gehört auch dazu als „Ergebnis“. Zu verunsichern und anzurühren. „Ergebnis“ ist halt vielfältig zu definieren. Konkret ist das Ergebnis zu messen an der anfänglichen Zielvereinbarung in der Mentoringbeziehung – hier ist es unter anderem die Gestaltung der Kundenbeziehungen.

Silke Butterweck: Ich habe immer mitgeteilt, wie es mir nach unseren Treffen ging, oft per Fax oder Mail. Manchmal war ich einfach noch nicht fertig mit dem „Verknusen“.

Was hat sich in Ihrem unternehmerischen Alltag durch Mentoring verändert?

Silke Butterweck: Die Kommunikation mit Kunden und das Netzwerken. Ich bin im Umgang mit Kunden gelassener geworden, wohlwollender auch. Das ist wirklich ein Lernprozess über ein dreiviertel Jahr. Das nehmen auch andere wahr. Ich bekomme auch im privaten Umfeld diese Rückmeldung. Und ich habe ein größeres Interesse an anderen Unternehmerinnen gewonnen und bin in Netzwerken sehr aktiv.

Oriana Kallabis: Da sollten Sie aufpassen, sich nicht zu übernehmen.

Silke Butterweck: Mute ich mir zu viel zu? Na, wenn Sie das sagen!

„Wenn Sie das sagen“ klingt, als hätte Frau Kallabis eine große Autorität.

Silke Butterweck: Ja, die hat sie. Aber das heißt nicht, dass sie mir Entscheidungen abnimmt.

Oriana Kallabis: Die „Ich hätte gerne“-Tipps verweigere ich. Ein Ratschlag entwickelt sich, er wird miteinander erarbeitet, allein schon deshalb, damit er nicht ein „Schlag“ wird, sondern nachvollziehbar und integrierbar. Autorität entwickelt sich im Zusammenspiel von persönlichen Teilen, den eigenen beruflichen Erfahrungen und dem, was an Fachwissen präsent gemacht wird, d. h. wir bewegen uns nicht in einer formalen Hierarchie.

Silke Butterweck: Die Autorität ist gewachsen. Frau Kallabis hat für mich auch eine natürliche Autorität durch ihr Alter. Ich empfinde tiefen Respekt und große Hochachtung.

Wenn sich Ihr Umgang mit Kunden deutlich verbessert hat, wirkt sich das auch auf den Erfolg ihres Unternehmens aus?

Silke Butterweck: Das kommt dem Geschäft zugute, aber das muss sich für mich nicht in Zahlen zeigen.

Frau Kallabis, was gewinnen Sie in der Mentoring-Beziehung?

Oriana Kallabis: (lacht) Miteinander schön zu Abend zu essen. Ich gewinne, dass ich alles, was sich an beruflichen Erfahrungen angesammelt hat, in einer Beziehung unterbringen kann. Ich gewinne die direkte Resonanz, das ist in Supervisionsbeziehungen im Übrigen auch anders. Ich gewinne die Art der Kontaktdichte.

„Ich habe einen neuen Blick darauf gewonnen, was es heißt, Unternehmerin zu sein. Im täglichen Geschäft und in der Konsolidierung verliert man schnell den Blick auf Veränderungsprozesse bei sich selber. Mich zu fragen ‚Wie sieht es mit meinen Plänen aus? Wo will ich hin?‘ – das hätte ich ohne den Kontakt mit einer Unternehmerin, die so am Anfang steht, nicht gemacht. Ich habe mich oft gefragt: ‚Wie machst du das eigentlich? Kannst du das besser?‘“

Birgit Unger, RevierA GmbH, Mentorin

„Die Chemie hat sofort gestimmt“

*Diana Mouzales-Napp, Mentee
Dolmetscher-Übersetzungsbüro für
afrikanische Sprachen*

„Die Chemie hat einfach sofort gestimmt“, sagt **Diana Mouzales-Napp**. „Eigentlich sollten wir uns nur viermal im Jahr treffen, wir sehen uns viel häufiger.“ Die 43-jährige Dolmetscherin war die erste Mentee von Inès Melamies im Projekt TWIN und beschreibt die Begegnung mit ihrer Mentorin als „große Unterstützung, die meine Erwartungen weit übertroffen hat“. Als sie von dem Mentoring-Projekt erfuhr und sich bewarb, da hatte sie erwartet mehr darüber zu lernen, wie sie als Unternehmerin konkret vorgehen kann, – und vielleicht auch ein Vorbild zu finden. Nicht nur zu dolmetschen, sondern als Unternehmerin entschlossener zu sein, den Kunden selbstbewusster zu begegnen, das habe sie durch das Mentoring gelernt.

Ihr Übersetzungsbüro für afrikanische Sprachen gründete Diana Mouzales-Napp im Jahr 2000 in Gelsenkirchen. Der Markt für ihr Angebot war da, das wusste sie durch ihre Arbeit für andere Übersetzungsbüros. Viele afrikanische Dialekte könne man nicht studieren, nur eine Muttersprachlerin habe die Chance, hier auf die Nachfrage zu reagieren. Die Auftraggeber der in Ghana geborenen früheren Chefsekretärin sind die Polizei, Gerichte, Ausländer- oder andere Behörden. Sie selbst spricht zwei ghanesische und einen nigerianischen Dialekt. Außerdem übersetzt sie Pidgin English, das so genannte Straßenenglisch, das als Übersetzungssprache anerkannt ist.

Von Inès Melamies habe sie viel gelernt. Von der Entwicklung einer Corporate Identity über Ideen für den eigenen Internetauftritt bis hin zu Fragen der Etikette und dem Auftreten als Unternehmerin. Die Unternehmerin Inès Melamies hat sie dabei auch kennen gelernt. „Wenn sie mir einen Rat gibt, dann zeigt sie mir gleichzeitig, wie sie das gemacht hat.“ Und wenn die Frauen sich treffen, dann sind sie nicht nur ernsthafte Geschäftsfrauen, zwischen beiden ist auch eine freundschaftliche Beziehung gewachsen. „Wir lachen viel miteinander.“

„Mit Begleitung nach oben kommen“

*Andrea Schmitt, Mentee
Medical Management – Agentur für
medizinische Produkte*

So schnell wie möglich expandieren. Andrea Schmitt hat ihr Ziel klar vor Augen. Medical Management, die Agentur für Vermittlung-Planung-Organisation in Duisburg soll es in allen Städten geben. Als Niederlassungen und – „wenn die Bilanz stimmt“ – im Franchise-System. „Weil die Idee eine andere Größe braucht.“ Und weil Andrea Schmitt von ihrem Konzept und seiner Marktfähigkeit überzeugt ist. Mit dieser Wachstumsperspektive fühlt sich die 38-Jährige bei ihrer Mentorin Inès Melamies gut aufgehoben. „Sie unterstützt mich, gibt mir Informationen und hilft mir, die richtigen Wege zu gehen.“ Um eine Teilnahme bei TWIN hatte sie sich gezielt beworben, um „mit Begleitung nach oben zu kommen.“

Als Andrea Schmitt ihr Unternehmen im September 2002 gründete, lagen eine ausführliche Marktanalyse und eine detaillierte Unternehmensberatung hinter ihr. Medical Management bietet die Planung, Vermittlung und Organisation von Dienstleistungen für alte Menschen, kranke oder behinderte Erwachsene und Kinder an. „Der Bedarf ist doch viel größer“, das war die Erfahrung von Andrea Schmitt aus der Arbeit mit Alten und Behinderten. Die gelernte Arzthelferin und Speditionskauffrau hat in den vergangenen 20 Jahren immer wieder im medizinischen Bereich gearbeitet, zuletzt als Bereichsleiterin eines Unternehmens für Orthopädieschuhtechnik und als Repräsentantin eines Sanitätshauses. Die Nachfrage für ihr Angebot ist da. Jetzt sucht Andrea Schmitt Geschäftspartnerinnen, die diese Arbeit „mit genauso viel Liebe“ tun wollen. „Alleine kann ich das nicht schaffen.“ Im Juni 2004 machte sie den ersten großen Wachstumsschritt und stellte fünf Mitarbeiterinnen ein, die „schnellstmöglich Niederlassungen eröffnen sollen“.

Ihre Mentorin Inès Melamies gibt Hinweise und Tipps, wie sie Werbung und Akquise effektiver gestalten und das Wachstum strategisch planen kann. „Auch die emotionale Ebene ist mir wichtig“, sagt Andrea Schmitt. „Wenn ich am Boden bin und mich frage, wie ich das jetzt hinkriege, dann weiß ich, dass ich nicht allein bin und auch einmal einen Gedanken abgeben kann.“

„Liebe zu der Sache haben“

*Inès Melamies, Mentorin
scan-domo GmbH, WAM – Werbeagentur
Inès Melamies, Blue Rondo International*

Die Bochumer Unternehmerin Inès Melamies ist Mentorin aus Überzeugung. „Man muss Liebe zu der Sache haben und bereit sein, Erfahrungen zu teilen.“ Viele Jung-Unternehmerinnen, so ihre Einschätzung, haben z. B. großen Nachholbedarf im rechtlichen Bereich. Ihnen fehlen Kenntnisse zu Vertragsgestaltung, den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, zu Rechtsformen und steuerlichen Fragen. Und vielen sei nicht hinreichend klar, dass eine Erweiterung der Geschäftstätigkeit auch finanzielle Investitionen erfordere. Diese Basis stärker zu verankern, das ist eines ihrer Anliegen in der Arbeit als Mentorin. „Eine Mentee, die sich öffnet, ist aber auch bereit zu sagen, dass sie mehr als nur wirtschaftliche Defizite hat“, sagt sie und meint damit Dinge, die im ganz persönlichen Bereich oder im gesellschaftlichen Auftreten liegen können.

Die Dolmetscherin Diana Mouzales-Napp war die erste Mentee im Projekt TWIN, die Inès Melamies begleitet hat. Nach Ablauf eines Jahres und dem offiziellen Ende der Mentoring-Beziehung führen sie ihren intensiven Kontakt inoffiziell weiter. Ihre zweite Mentee war die Duisburgerin Andrea Schmitt, die 2002 die Agentur „Medical Management“ gründete und die sie ebenfalls ein Jahr lang „betreute“. Seit Beginn 2004 startet sie mit der französischen Außenhandelskauffrau Evelyne Drouet und deren Agentur „Francefer“ aus Münster. Als Mentorin vermittelt Inès Melamies immer auch ihre eigene Unternehmens- (und Lebens-) Philosophie: „Alles, was man im Leben lernt, kann man verwerten.“

„Ich schätze Mentees, die den Mut haben und bereit sind, sich auf das anfänglich blinde Spiel einzulassen“, sagt Inès Melamies über die Mentoring-Beziehungen, die sie bei TWIN erlebt hat. Damit eine solche gelingen könne, müssten die Positionen für beide Beteiligten klar sein. „Die eine hat Erfahrungen, die andere darf davon profitieren.“ Und letztlich gewinne dann nicht nur die Mentee, sondern auch die Mentorin selbst – „durch die Freude darüber, dass jemand anerkennt, dass ich helfen kann.“

(veröffentlicht in www.u-netz.de, 2003)

Inès Melamies (li.) und Dr. Haidrun Wietler

„Ich habe eine gute Freundin gewonnen,
die mich in allen Situationen des
Unternehmertums unterstützt.“

*Annette Iländer,
Vermessungsbüro Iländer, Mentee*



„Gemeinsam den Mond anbellern“

Prof. Dr. Annette Kunow, Mentorin

In ihrem beruflichen Leben ist Annette Kunow von Männern umgeben. Als Bauingenieurin war sie schon während des Studiums eher die weibliche Ausnahme. Der Professorin am Fachbereich Mechatronik und Maschinenbau an der Fachhochschule Bochum begegnen meist männliche Studenten und Kollegen. Und auch in ihrem eigenen Ingenieurbüro, das sie gemeinsam mit einem Kollegen führt, ist die Kundenwelt eher männlich geprägt.

„Ich war in meinem beruflichen Kontext immer Einzelkämpferin“, sagt die 51-Jährige. Als sie „zu TWIN geholt“ wurde, fragte sie sich zunächst schon: „Was kann ich denn weitergeben?“ Aber stellte dann sehr schnell fest, dass sie einer Unternehmerin, die gerade anfängt, durchaus etwas zu sagen hat: Die eigenen Fähigkeiten richtig zu platzieren, strategisch vorzugehen und sich immer wieder zu fragen ‚Was ist jetzt wirklich wichtig?‘ Und vor allem durch Feedback das Selbstbewusstsein zu stärken, das am Anfang bei einer Niederlage viel zu früh in Frage gestellt wird. Annette Kunow erinnert sich in der Arbeit mit ihren beiden Mentees, Annette Iländer und Daniela Somberg, an ihre eigenen männlichen Mentoren. Auch da waren es die alltäglichen Dinge, in denen sie Rat und Unterstützung brauchte.

„Aber privatere Themen sind unter Frauen leichter“, davon ist sie überzeugt. Private Themen sind im Unternehmerinnen-Alltag eben oft mit den beruflichen verknüpft. Sie selbst hat es zum Beispiel als schwierig erlebt, mit ihrem Lebenspartner ein gemeinsames Büro zu führen. Es war Zufall, aber für alle Seiten spannend, dass auch die Mentees mit ihren Ehemännern gemeinsam Geschäfte machen bzw. planen. „Frauen brauchen keine Problemlöser“, sagt Annette Kunow. „Eher Zuhörer und Unterstützer. Wir brauchen jemanden, mit dem wir gemeinsam den Mond anbellern können.“ Eine Mentorin solle durchaus warnen, aber keine Vorschriften machen. „Letztlich müssen sie es doch allein machen.“ Aber eine Frau könne eben auf eine andere Weise Rat geben, „für das Leben, für ein Frauenleben“.

Ob sie als Mentorin ein Vorbild ist? „Das ist Teil meines Lebens, das bin ich als Professorin auch, aber das würde ich nicht so in den Vordergrund stellen. Die Mentees sind auch ein Vorbild für mich.“ Was sie sehr viel mehr am Mentorinnen-Sein reizt, das sind die Kreise, die durch das Geben und Nehmen entstehen. „Ich habe in meinem Leben viel von anderen Menschen bekommen und empfinde es als Verpflichtung, das weiterzugeben.“

„Das war so gut!“

Annette Iländer, Mentee
Vermessungsbüro Iländer

„Soll ich aufhören?“ „Warte ab, mir ging das auch schon mal so.“ Die Ingenieurin Annette Iländer hat mit ihrem Unternehmen gute und schlechtere Zeiten erlebt. Mit Annette Kunow hat sie eine Mentorin gefunden, die die Baubranche und die dortige Krise kennt. „Wenn ich nicht weiterwusste, dann konnte ich sie einfach anrufen“, sagt Annette Iländer. Seit 1999 führt die 47-Jährige das Vermessungsbüro Iländer in Gelsenkirchen gemeinsam mit ihrem Mann. Angefangen haben sie in ihrem Privathaus, ohne Auftraggeber und mit der Erfahrung von zwei Konkursen als Angestellte. Das Unternehmen ist gewachsen, in neue Räume umgezogen und hat sich auch wieder verkleinern müssen. Heute beschäftigt die junge Firma einen Messgehilfen und projektabhängig freie Mitarbeiter.

„Von TWIN habe ich mir erhofft, eine Partnerin zu finden, mit der ich mich austauschen kann“, beschreibt Annette Iländer ihre Erwartungen vor dem ersten Treffen mit ihrer Mentorin. Denn in und nach der Gründung hatte sie sich relativ allein gefühlt. „Es fehlten konkrete Tipps.“ So hätte sie zum Beispiel in die Architektenkammer eintreten können, um eine Altersversorgung aufzubauen. Sie wusste nichts davon. Heute, mit fast 48, ist es dafür zu spät. Oft dachte sie daran, dass es gut wäre, „jemanden zu haben, der lange in der Branche ist, ohne dass man Angst haben muss, einander Kunden wegzunehmen“. Nun ist Annette Kunow zwar keine Vermessungsingenieurin und sie hat ihrer Mentee auch keine Aufträge vermittelt, aber ihre Tipps für den Unternehmensalltag waren hilfreich.

Dass sich in Kundengesprächen zu zweit das Teamwork im Detail zeigt, dafür konnte ihre Mentorin aus eigener Erfahrung viele Hinweise geben. Und dass zwei so verschiedene Temperamente wie Annette Iländer und ihr Mann im Unternehmen einfach unterschiedliche Rollen haben müssen, hat Annette Kunow zwar nicht genauso, aber ähnlich selbst erlebt. Tabuthemen gab es bei den Begegnungen der beiden nicht, von Anfang an sei das Vertrauen groß gewesen. „Wir haben uns wenig getroffen“, sagt Annette Iländer im Rückblick, „aber der Austausch war intensiv.“ Sie ist sich sicher, „das wird lange halten und nutzt sich nicht ab.“ Und sie erzählt, wie sie nach den Gesprächen mit dem Gedanken nach Hause fuhr: „Das war so gut!“

„Nicht allein vor dem Riesenberg“

Daniela Somberg, Mentee
Little Venture Capital

„Ich probier das mal aus“, sagte sich Daniela Somberg, als sie von TWIN erfuhr. „Es gibt Probleme, die ich nicht mit meinen Mitarbeitern besprechen kann und die ich auch nicht mit nach Hause nehmen will.“ So wurde Annette Kunow ihre Mentorin und Gesprächspartnerin: „Ich wollte jemanden finden, mit dem ich Probleme besprechen kann, die sich auf das Unternehmen beziehen, der mir den Rücken stärkt und mich bei Entscheidungen und Ausrichtungen unterstützt.“

Die Betriebswirtin, Diplom-Ingenieurin und Landschaftsarchitektin führt derzeit zwei Unternehmen, ein Ingenieurbüro und die Little Venture Capital GmbH in Gladbeck. Daneben unterstützt sie ihren Mann beim Aufbau eines pharma- und medizintechnischen Unternehmens. Im privaten Umfeld erlebt sie häufig ein großes Unverständnis ihrer beruflichen Realität gegenüber. „Viele fragen sofort, warum tust du dir das an?“ Im Gespräch mit Annette Kunow, Professorin und Inhaberin zweier Unternehmen, muss sie sich dafür nicht rechtfertigen. Gleichwohl waren Wachstum und Arbeitsbelastung wichtige Themen der Gespräche im Rahmen von TWIN. Und dafür ist es nicht wichtig, ob eine Unternehmerin die Branche kennt oder nicht. „Soll ich den großen Schritt wagen oder es kleiner machen?“ Das kann eine beurteilen, die unternehmerische Erfahrung hat. „Sie gibt mir keine Empfehlung“, sagt Daniela Somberg, „sondern eher Hinweise und Anstöße. Man steht einfach nicht allein vor dem Riesenberg.“

Bei der Little Venture Capital, die 2001 gegründet wurde, beschäftigt die 33-Jährige inzwischen 15 MitarbeiterInnen. Die Entwicklung des Unternehmens stimmt sie positiv. Die Idee, Risikokapital auch „normalen Unternehmen“ zugänglich zu machen, findet eine große Nachfrage. Dennoch hat sie sich vorerst entschieden, den Personalbestand nicht aufzustocken, sondern die Entwicklungen abzuwarten. Gelernt habe sie in diesem Prozess von ihrer Mentorin, dass man auch mal einen Auftrag ablehnen kann und nicht alles machen muss, was möglich wäre. „Jetzt verrennen Sie sich aber, jetzt wird es zu viel“, ist ein Satz, den Daniela Somberg von ihrer Mentorin durchaus annehmen kann. „Sie ist keine Fachkollegin, sondern eher wie eine entfernte Freundin“, sagt Daniela Somberg über Annette Kunow. „Wir sprechen sehr vertrauensvoll miteinander und wenn wir uns sehen, dann lange und intensiv.“

„Ich habe mich zu Anfang meiner Selbstständigkeit sehr allein gefühlt, durch TWIN habe ich Kontakte und Unterstützung gewonnen. Für mich haben sich neue Türen geöffnet – und dadurch wächst etwas.“

Vera Dohmann,
Fotografin, Mentee

„Ich bin selbstbewusster geworden und geduldiger. So ist mein Atem in der Akquise länger geworden. Meine Mentorin habe ich in Gedanken oft dabei, wenn ich geschäftliche Ideen verfolge.“

Inge Meyer-Öhlmann,
Lektoratsbüro, Mentee

„Ich war nie der Meinung, dass ich aus dem Mentoring etwas gewinnen müsste. Was ich kann, das muss und möchte ich anderen weitergeben. ‚Was bringt mir das?‘, ist für mich die tödlichste Frage, die es gibt. In meiner Position habe ich nicht nur Rechte, ich habe auch Pflichten.“

Dorothea Ossenbergs-Engels,
Architektur- und Ingenieurbüro,
Mentorin

TWIN-Praxis

Der Mentoringprozess Geplant - Begleitet - Gestaltet

EINE MENTORING-BEZIEHUNG
KANN NUR GELINGEN UND ER-
FOLGREICH SEIN, WENN ALLE
BETEILIGTEN WISSEN, WORAUF
SIE SICH EINLASSEN, WAS VON
IHNEN ERWARTET WIRD UND
WELCHE MÖGLICHKEITEN DER
GESTALTUNG SIE HABEN.

Wir haben im Verlauf der Pilotphase von TWIN eine Praxis entwickelt, die sich als grundlegend und praktikabel erwiesen hat, um die Mentorin und die Mentee so zusammen zu bringen, dass beide gewinnen. Grundsätzlich halten wir es für wichtig, den Mentoringprozess persönlich einzuleiten und im Verlauf als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung zu stehen.

Wir haben immer wieder betont, dass ein entscheidendes Kriterium für das Gelingen einer Mentoring-Beziehung die Chemie ist, die zwischen den beiden Unternehmerinnen stimmen muss. Ohne Sympathie, die Bereitschaft sich aufeinander einzulassen und das Interesse füreinander sind Offenheit und Vertrauen nicht möglich. Dass diese Bedingungen bei TWIN in so hohem Maße gegeben waren, gründet sich auch darauf, dass wir bei der Auswahl der Mentorinnen auf persönliche Netzwerk-Kontakte im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) zurückgreifen konnten. Es ist einfacher, die „passende“ Mentorin für eine Jung-Unternehmerin zu finden, wenn man mit mehr als einem Porträt- oder Bewerbungsbogen arbeiten kann. Da diese Voraussetzung in Zukunft sicher nicht immer gegeben sein wird, ist eine große Aufmerksamkeit im Matching-Prozess umso entscheidender.

Die Bewerbung

Junge Unternehmerinnen, die mindestens ein Jahr und höchstens drei Jahre selbstständig sind, können sich mit einem Bewerbungsbogen um die Teilnahme bei TWIN bewerben. Dieser Bogen erfragt persönliche und unternehmensbezogene Daten sowie Erwartungen an das Mentoring und die Mentorin. Erfahrene Unternehmerinnen, die mindestens fünf Jahre lang selbstständig sind und sich für die Tätigkeit der Mentorin interessieren, füllen einen Porträtbogen aus. Auch dieser erfragt persönliche und unternehmensbezogene Daten sowie die Motivation zum Mentoring und die Erwartungen.

Der Matching-Prozess

Anhand der vorliegenden Unterlagen wählen wir Mentorinnen/Mentee-Paare aus. Dabei gibt es wenige formale Kriterien. In der Regel macht es Sinn, dass die Unternehmerinnen aus verschiedenen Branchen stammen. Anhand der Fragen, Probleme und Erwartungen der Mentee lässt sich ein Profil erkennen, dem entsprechend auf Mentorinnen-Seite der Erfahrungshorizont und eine Unternehmerinnenpersönlichkeit zugeordnet werden kann. Der persönliche Kontakt ist in dieser Phase des Matching entscheidend: Persönliche Gespräche mit Mentorin und Mentee und vor allem die Begleitung beim ersten gemeinsamen Treffen haben wir zur Regel gemacht. Die erste Begegnung sollte in den Geschäftsräumen der Mentee stattfinden. Im Anschluss entscheiden beide, ob sie eine Mentoring-Beziehung eingehen wollen oder nicht.

Die Vereinbarung

Ist die Entscheidung gefallen, unterschreiben Mentorin und Mentee eine Vereinbarung, in der sich die Mentorin bereit erklärt, die Mentee ein Jahr lang ehrenamtlich zu begleiten. Vorgesehen sind mindestens vier persönliche Gespräche, ansonsten liegt der inhaltliche und zeitliche Rahmen im Ermessen der Partnerinnen. Für manche Mentorinnen und Mentees hat es sich als praktikabel erwiesen, mit einer Zielvereinbarung in den Prozess zu starten. Hinsichtlich der Inhalte ihrer Gespräche vereinbaren Mentorin und Mentee absolute Vertraulichkeit.

Die Begleitung

Während des Mentoringprozesses stehen die Projektleiterinnen als Ansprechpartnerinnen für Mentorin und Mentee zur Verfügung. Während der TWIN-Pilotphase haben wir zudem zwei Mal jährlich Mentee-Treffen veranstaltet und damit für die Jung-Unternehmerinnen eine weitere Möglichkeit für Erfahrungsaustausch und Vernetzung geschaffen.

Das sollten Mentorin und Mentee wissen

Die Mentorin

- versetzt sich in die Lage der Mentee und macht sich ein Bild von ihrem Unternehmen
- gibt Ratschläge und ist emotionaler Beistand in bestimmten Situationen
- agiert für die Mentee nur nach vorheriger Absprache
- stellt auf Wunsch berufliche Kontakte zur Verfügung
- fungiert als „kritische Freundin“, aber mit dem gebotenen Respekt vor der persönlichen Leistung und dem Wissen der Mentee

Die Mentee

- weiß, dass Mentoring eine Holschuld ist, die sie bei der Mentorin „abholen“ muss
- sollte sich mit ihrem Unternehmen auf einen Wachstumsprozess einlassen wollen
- spricht offen über ihre Ideen, Erwartungen und Befürchtungen
- betrachtet die Partnerschaft mit der Mentorin als eine gleichberechtigte Beziehung und macht sich nicht von der Mentorin abhängig
- ist offen für Kritik, Ratschläge und Anregungen seitens der Mentorin
- erwartet von der Mentorin nicht, dass sie die Rolle einer Unternehmensberaterin einnimmt
- gibt der Mentorin ein Feedback

Ulla Böcker/Hannelore Scheele

Mentoring wirft Fragen auf

Neue Erfahrungen sorgen manchmal für Unsicherheit, manchmal für Aha-Erlebnisse, in der Regel aber für Fragen. Während eines Mentoring-Prozesses tauchen viele Fragen auf – auf Seiten der Mentorin und der Mentee. Wir haben die wichtigsten, die wir in den vergangenen zwei Jahren beantwortet haben, zusammengefasst.

Mentee-Fragen

Wer ergreift die Initiative zu den Treffen?

Die Initiative geht immer von derjenigen aus, die „etwas will“, d. h. von der Mentee. Mentoring ist eine „Holschuld“.

Was wird beim ersten Treffen von mir erwartet?

Überlegen Sie sich, was Sie vom Mentoring erwarten. Ihre Mentorin muss Ihre Ziele kennen.

Wie weit kann ich meiner Mentorin vertrauen?

Vertrauen ist die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit.

Wie häufig kann ich mich an meine Mentorin wenden?

Vorgesehen sind vier persönliche Gespräche im Verlauf eines Jahres. Die Mentorin wird jedoch in besonderen Situationen auch zwischendurch telefonisch, persönlich oder per E-Mail zur Verfügung stehen.

Wie sollen weitere Treffen vorbereitet werden?

Am besten, Sie formulieren Ihre Fragen schriftlich und legen Sie der Mentorin vor, damit sie sich auf das Gespräch vorbereiten kann.

Können alle Fragen angesprochen werden oder soll etwas ausgeklammert werden?

Diese Frage klären Sie im ersten Gespräch mit Ihrer Mentorin.

Sind telefonische Kontakte oder Mail-Kontakte möglich?

Selbstverständlich – sprechen Sie das mit der Mentorin ab.

Ich verspreche mir von TWIN vor allem mehr Geschäftskontakte, ist das richtig?

Nur bedingt, die Mentorin vermittelt keine Aufträge, kann aber ggf. beim ‚Türen öffnen‘ helfen.

Kann ich zum Treffen mit der Mentorin mein Kind mitbringen?

Würden Sie zum Kunden Ihr Kind mitbringen? Tun Sie es nur, wenn es nicht anders geht und nach Absprache mit der Mentorin.

Muss ich mich für Treffen besonders kleiden?

Wenn Ihnen die Mentorin ein Feedback geben soll, dann kleiden Sie sich zu den Treffen so, als würden Sie Ihren Kunden besuchen.

Was tun, wenn die Chemie nicht stimmt?

Benachrichtigen Sie die Stiftung, beenden Sie die Beziehung.

Mein Unternehmen steckt in einer Krise, fängt TWIN mich auf?

Nein, Mentoring ist keine Krisenberatung bzw. professionelle Unternehmensberatung. Besprechen Sie mit der Mentorin, welche Schritte Sie einleiten sollten.

Was tun, wenn ich aus zeitlichen oder persönlichen Gründen TWIN beenden muss?

Informieren Sie die Mentorin und die Stiftung.

Darf ich die Mentorin noch nach Ende von TWIN ansprechen?

Wenn die Mentorin einverstanden ist, auf jeden Fall.

Mentorinnen-Fragen

Wo finden die Treffen statt?

Das wird zwischen Mentorin und Mentee vereinbart. Wenn die Räumlichkeiten es zulassen, findet ein Treffen idealerweise bei der Mentee statt.

Werde ich alle Fragen der Mentee beantworten können?

Sie beantworten die Fragen, die Sie aus Ihrer Praxis als Unternehmerin beantworten können. Sagen Sie der Mentee ganz offen, wenn es Fragen gibt, die sich Ihnen nicht gestellt haben.

Muss ich als Unternehmerin für meine Empfehlungen haften?

Nein, gemäß der Vereinbarung zwischen Mentorin und Mentee haften Sie nicht. Sie diskutieren mit der Mentee gewisse Überlegungen, die Entscheidung trifft ausschließlich die Mentee und trägt dafür auch die Verantwortung.

Darf ich die Mentee nach Geschäftszahlen fragen?

Offenheit, auch hinsichtlich Rentabilität, ist Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Darf ich die Mentee nach persönlichen Verhältnissen fragen?

Sprechen Sie das Thema an und klären Sie das im Gespräch.

Was tun, wenn mich die Mentee zu häufig in Anspruch nimmt?

Vorgesehen sind vier persönliche Gespräche. Der Zeitrahmen kann flexibel gehandhabt werden. Zwischenkontakte sollten möglich sein und sich an Ihrem Zeitrahmen orientieren.

Was tun, wenn die Mentee Ratschläge nicht befolgt?

Das ist ihr gutes Recht, denn sie trägt für ihre Entscheidungen die Konsequenzen, sprechen Sie daher grundsätzlich nur Empfehlungen aus.

Was tun, wenn die Mentee Kritik nicht annimmt?

Kritik sollte grundsätzlich freundschaftlicher und aufbauender Natur sein. Versuchen Sie, nie besserwisserisch zu sein, jede kann sich mal irren, auch eine Mentorin.

Was tun, wenn die Chemie nicht stimmt?

Benachrichtigen Sie die Stiftung, beenden Sie die Beziehung.

Was tun, wenn ich bei der Mentee schwerwiegende Fehler feststelle?

Weisen Sie sie eindringlich auf die Konsequenzen hin.

Was tun, wenn ich aus zeitlichen Gründen TWIN beenden muss?

Informieren Sie die Mentee und die Stiftung.

„Ich gewinne Zeit, die Kundenwelt und mein Unternehmen mit anderen Augen zu betrachten. Das Mentoring ist ein guter Anlass, sich aus dem Tagesgeschäft rausreißen zu lassen.“

Tanja Dasbeck,
Holzbau4u, Mentee

„Ich habe bei meiner Mentorin Kraft getankt. Das hat mir geholfen, Entscheidungen zu fällen und sicherer nach außen aufzutreten. Ich habe von den Erfahrungen einer Frau profitiert, die mir mitgeteilt hat, wie sie selbst Entscheidungen trifft, wie sie Entwicklungen plant und ihr Leben gestaltet.“

Augusta Corte-Levu,
Eiscafé Tosca, Mentee

„Ich habe eine Geschäftsfreundin gewonnen, die ich auch heute noch jederzeit um Rat fragen kann. Ich kann mich mit ihr über Dinge austauschen, die ich weder in Netzwerken noch mit Freunden besprechen kann.“

Siegrun Reis, Sedouki Design,
Internet und Informationsdesign,
Mentee

TWIN-Zukunft

Twin als Gegenentwurf

Im Dialog zum Erfolg

Twin verlegt seine Grenzen

Nach der Projektförderung geht es weiter

TWIN als Gegenentwurf

Erfolgsfaktoren für die Zukunft

TWIN war ein Erfolg.

Für die Mentees, die sich und ihre Unternehmen weiter entwickeln konnten, und für die Mentorinnen, die ihre Erfahrungen an andere unternehmerisch denkende und handelnde Frauen weitergeben konnten und dabei selbst viel lernten.

Für die Projektverantwortlichen und die Evaluatorinnen, die mit und von den TWINs sehr viel lernen konnten. Diese Erfahrungen und Erkenntnisse können auch über den Rahmen von TWIN hinaus selbst Nutzen stiften.

Denn „TWIN strahlt aus“: Die Beteiligten machten ihre Prozesse transparent, informierten und unterstützten andere Projekte im In- und Ausland. TWIN gilt als Best Practice in Pro WoMen und im EQUAL-Projekt WWoE. Und TWIN wird über die Käte Ahlmann Stiftung bundesweit Mentoring speziell für Unternehmerinnen anbieten. Dies ist aus frauenpolitischer Sicht besonders wichtig, weil US-amerikanische Studien berichten, dass männliche Mentees in der gegebenen gesellschaftlichen, durch Geschlechterhierarchien geprägten Situation stärker von Mentoring-Programmen profitieren.

Ein Blick in die Forschung bestätigt das:

Ragins kommt 1997 in Auswertung verschiedener empirischer Studien, welche die Effekte des Mentoring für Minoritäten und Majoritäten (Rasse, Ethnizität, Geschlecht) differenzieren, zu folgenden Ergebnissen:

- Vorbildfunktion und psychosoziale Funktionen werden in homogenen Beziehungen stärker sein als in inhomogenen.
- Beziehungen, in denen Minoritäten die MentorInnen stellen, werden geringere Karriere-Effekte haben als solche in denen die MentorInnen Majoritäten entstammen.
- Homogene Beziehungen, in denen Majoritäten miteinander arbeiten, werden insgesamt stärkere Effekte haben als alle anderen Beziehungen.

Übertragen wir dies auf die hier verfolgte Fragestellung der Geschlechterhierarchien, so lässt sich die These ableiten, dass männliche Mentees in der gegebenen gesellschaftlichen Situation stärker von diesen Programmen profitieren, da sie sich in der Majoritätenposition befinden. Insofern ist es ein sehr wichtiger Effekt von TWIN, dass hier einflussreiche und erfolgreiche Frauen als Mentorinnen wirken, die sowohl als Vorbilder und auf der psychosozialen Ebene wirksame Unterstützung leisten als auch die unternehmerische Karriere der Mentees fördern.

Quelle: Ragins, Rose Bell, Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective, in: Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 2, 482-521

Der Gegenentwurf fordert drei Erfolgsfaktoren, die bei TWIN gegeben waren und durch Nachfolge-Programme beachtet werden müssen:

- **Angemessenheit und Klarheit der Ziele**
Was will Mentoring erreichen und was nicht? Dies bedeutet einerseits die Abgrenzung von Coaching und Beratung, die bezahlten Experten überlassen bleiben. Andererseits ist es erfolgsentscheidend, dass die Partnerinnen zu Beginn der Mentoringbeziehung eine Zielvereinbarung über ihr Miteinander des nächsten Jahres treffen.
- **Eignung der MentorInnen**
Die Bereitschaft, Erfahrungen weiterzugeben, eine positive Haltung zur Mentoring-Beziehung, berufliche Qualifikation, Entscheidungsfreude, die Fähigkeit, Ratschläge zu geben und sich dann im Hintergrund zu halten, Organisationstalent, gesunder Menschenverstand, Erfolg/Macht und Verschiedenheit sind Merkmale guter Mentorinnen und Mentoren und müssen auch zukünftig im Mentorinnen-Pool gepflegt und im Matching-Prozess ebenso wie die „Chemie“ zwischen den PartnerInnen berücksichtigt werden.
- **Eignung der Mentees**
Jede Person, die Führungspotenzial besitzt und dieses entwickeln will und kann – wozu neben Lernfähigkeit und Eigeninitiative auch soziale Kompetenzen benötigt werden – kommt prinzipiell als Mentee in Frage. Allerdings ist im Vorfeld das Bewusstsein der potenziellen Mentee über ihre Situation, eigene Stärken/Schwächen, Ziele und Strategien zu schärfen. Erwartung und Spielregeln des Mentoring sind zu diskutieren und mit denen der Mentorinnen abzugleichen. Die Frage der Erfolgswahrscheinlichkeit ist zu thematisieren. Dies wurde in TWIN beachtet, was dazu führte, dass Bewerberinnen durchaus auch abgelehnt wurden.

Katrin Hansen/Gabriele Tovar

Im Dialog zum Erfolg

„Mit einer Mentorin die Spielregeln lernen“

„TWIN hat Zukunft“ – unter diesem Motto stand am 14. November 2003 die Abschlussveranstaltung des Modellprojekts TWIN. Das Ende des öffentlich geförderten Pilotprojekts und der Start der bundesweiten und privatwirtschaftlich finanzierten Initiative wurden mit mehr als 100 Gästen gefeiert. Von Seiten des Frauenministeriums NRW, der G.I.B. und des Verbandes deutscher Unternehmerinnen wurde TWIN als wegweisend für Mentoring-Prozesse und eine erfolgreiche Begleitung von jungen Unternehmerinnen gewürdigt. Den Festvortrag hielt an diesem Tag die Unternehmerin und Buchautorin Dr. Monique R. Siegel aus Zürich. Sie hielt ein Plädoyer für das Lernen von (weiblichen) Vorbildern. Wir veröffentlichen hier die Zusammenfassung des Vortrags durch die Autorin.

Im Dialog zum Erfolg

Mentoring ist nicht neu. Männer sind seit Menschengedenken in den Genuss dieser Einrichtung gekommen: von urzeitlichen Jagdgemeinschaften über Zünfte, Herren- und Service-Clubs bis hin zu den Golf-Clubs unserer Zeit, wo innerhalb der „informellen“ Strategie-Entwicklung auch Nachwuchskräfte gefördert werden.

Mentoring ist neu. Für Frauen nämlich, die sich beruflich in einem von Männern gemachten und geprägten Wirtschaftsumfeld behaupten müssen, wo es eine Reihe von ungeschriebenen Regeln, Einschränkungen und Verordnungen gibt, die sich für Uneingeweihte leicht als Fettnäpfchen erweisen können. Das wachsende Bewusstsein gestandener Unternehmerinnen und anderer Frauen in Entscheidungsfunktionen für die Vorteile, die entstehen, wenn sie den weiblichen Nachwuchskräften zur Seite stehen, hat dazu geführt, dass Mentoring jetzt auch in Frauenkreisen ein ernst zu nehmendes Thema geworden ist.

Fakten und Definitionen

Männer haben die Wirtschaft gestaltet. Sie haben das Spielfeld abgesteckt und die Spielregeln erfunden und die längste Zeit unter sich gespielt. Dabei haben die Junioren vieles bekommen, was sie für die ersten Streben der so genannten „Karriereleiter“ brauchten: eine Einweisung in die Spielregeln, Hinweise auf unfaires Verhalten, aber auch auf unerwartete Spielchancen, Korrekturen von Fehlverhalten oder Anerkennung für gute Leistungen in Form von Beförderungen, Gehaltserhöhungen, Auslandsaufenthalten usw. Ein festes Gefüge, was sich für Männer, die ihm angehörten, ausgezahlt hat.

Und das ist in Ordnung, denn das Festlegen von Spielregeln war kein bewusster Ausschluss von Frauen, sondern repräsentiert den damaligen Zustand, als es nur verschwindend wenige Frauen an der Spitze von Unternehmen oder in aussagekräftigen Positionen gab. Inzwischen sind jedoch auch Spielerinnen zugelassen worden, und wenn sie mitspielen, ohne die Regeln zu kennen, ist es so, als ob sie mit hinter dem Rücken zusammengebundenen Händen aufs Spielfeld geschickt würden.

Sie brauchen Menschen, die die Regeln kennen, neu interpretieren und in angepasster Form weitergeben können. Mentorinnen also, die bereits selbst auf diesem Spielfeld tätig waren, dort die Spielregeln für ihre Bedürfnisse adaptieren mussten und jetzt bereit sind, ihre hart gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen an andere weiterzugeben. Damit werden sie zu Türöffnerinnen, Wegbereiterinnen und Entwicklungshelferinnen, mit dem Endziel, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Was können Mentorinnen bewirken?

Mentorin zu sein, ist also eine verantwortungsvolle Aufgabe. Sie muss von einer Frau wahrgenommen werden, die bereit ist, von ihrem Wissen und Können sowie von ihrer Zeit zu geben, um damit einer jungen Unternehmerin oder Nachwuchskraft in einer Firma zu Insider-Know-how zu verhelfen oder ein paar Fettnäpfchen aus dem Wege zu räumen. Das beinhaltet den Business-Plan für das junge Unternehmen genauso wie Verhaltenstipps in Bezug auf eine Unternehmenskultur.

Mentorin sein heißt commitment.

Es ist eine längerfristige Beziehung, bei der die Mentorin viel und gerne gibt, aber auch viel erhält: die Befriedigung nämlich, die aus dem Mentoring-Prozess erwächst. Diese Beziehung ist zeitintensiv; sie eignet sich daher für Frauen in der Lebensphase, die die amerikanische Publizistin Gail Sheehy die „Serene Sixties“ oder „Sage Seventies“ nennt.

Eine Win-Win-Beziehung

Eine Mentorin-Mentee-Beziehung basiert auf Werten wie Vertrauen, Respekt, Höflichkeit, der richtigen Mischung von Nähe und Distanz sowie dem Bewusstsein, dass es hier um eine lehrend-lernende Beziehung geht. Junge Frauen, die diese Art von Förderung suchen, stehen zuerst einmal auf der Empfängerseite. Da die Förderung gratis ist – Mentorinnen sollten auf keinen Fall ein Honorar für ihre Tätigkeit bekommen! –, aber nicht als gegeben angenommen werden soll, kann die Mentee in erster Linie mit ihrer Leistung, ihrem Erfolg oder ihrer klugen Umsetzung der erhaltenen Ratschläge ihrer Mentorin etwas zurückgeben.

Der Schlüsselfaktor einer Mentorin-Mentee-Beziehung liegt, neben der richtigen Auswahl der Partnerinnen, in der Kommunikation. Die Mentorin muss die Kunst des Dialogs

beherrschen: klärende Fragen initiieren, aktiv zuhören, Themen ausweiten und anreichern und auf alle Fälle Lehrmeistern vermeiden. Die Mentee muss spüren, dass Ratschläge, Hinweise und Korrekturen im Sinne einer freiwilligen Förderung gegeben werden und entsprechend darauf reagieren.

Nur wenn beide, Mentorin und Mentee, in dieser „Geben und Nehmen“-Haltung denken, handeln und kommunizieren, kann eine wertvolle Win-Win-Beziehung entstehen.

Dr. Monique R. Siegel

TWIN verlegt seine Grenzen

Die Idee der Käte Ahlmann Stiftung

Unternehmerinnen aus dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) haben 2001 die Käte Ahlmann Stiftung gegründet. Unser Ziel, die Chancengleichheit von Frauen in der Wirtschaft und ein langfristig erfolgreiches Unternehmerintum zu fördern, setzen wir im Mentoring-Projekt TWIN um. Nach der öffentlich geförderten Pilotphase und der Kooperation mit der G.I.B. führt die Stiftung das Mentoring seit Januar 2004 allein verantwortlich und bundesweit weiter. Damit steht die Käte Ahlmann Stiftung in der Tradition des VdU, der 1954 gegründet wurde und sich heute mit 1.500 Mitgliedern zum größten Unternehmerinnen-Netzwerk in Deutschland entwickelt hat. Die Gründungspräsidentin des VdU war Käte Ahlmann. Die damals 64-Jährige hatte 1931 das Unternehmen ihres verstorbenen Ehemannes übernommen und bis zu ihrem Tod im Jahr 1963 erfolgreich aufgebaut und geleitet.

Wir wünschen uns viele Jung-Unternehmerinnen, die als Mentees neugierig sind und bereit dazuzulernen, die als Unternehmerinnen wachsen wollen und offen sind für Anregungen und Erfahrungen der Älteren. Und wir wünschen uns Mentorinnen, die ihr Wissen weitergeben wollen und Mitverantwortung übernehmen für die nächste Unternehmerinnengeneration.

Wir wünschen uns, dass sie dies im Sinne Käte Ahlmanns tun, von der ihre Enkelin Rosely Schweizer sagte: „Käte Ahlmann war meine Großmutter. Sie war meine Mentorin und mein Vorbild. Sie hat mir alles zugetraut, was ich wirklich wollte.“

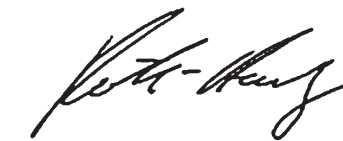
Hannelore Scheele

Nach der Projektförderung geht es weiter ...

Würdigung des Wirtschaftsministeriums NRW

In NRW sind rund 700.000 mittelständische Unternehmen ansässig und in jedem Jahr werden durchschnittlich 160.000 neu gegründet. Davon sind etwa 50.000 von Frauen geführt. Allein die bloße Zahl lässt einen Rückschluss auf die große Bedeutung junger Unternehmen für die Erneuerung und Modernisierung der Wirtschaft in NRW zu. Leider genauso eindrucksvoll ist die Zahl der Unternehmen, die in den ersten fünf Jahren nach der Gründung scheitern. Unterschätzt wird häufig die Dauer der Anlaufphase, die Intensität der erforderlichen Akquise und des Marketings. Der Ausgleich dieser betriebswirtschaftlichen Defizite wäre in den meisten Fällen durch das „klassische“ Beratungsinstrumentarium zu leisten. Ergänzend ist Mentoring für junge Unternehmerinnen von mindestens gleich großer Bedeutung, da Unternehmensführung und letztlich auch (Unternehmerinnen-)Lebenserfahrung auf einer ganz anderen, weil sehr persönlichen Ebene vermittelt wird. Das Projekt, das die G.I.B. gemeinsam mit der Käte Ahlmann Stiftung begann, ist ganz auf das Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin ausgerichtet. Es geht nicht darum, eine Abhängigkeit der jungen Unternehmerin von der erfahrenen zu schaffen, sondern die Begegnung und den Austausch auf „Augenhöhe“ zu ermöglichen.

Mit Unterstützung der Käte Ahlmann Stiftung ist es erstmals gelungen, ein derartiges Projekt nach Beendigung der Projektförderung, die in diesem Fall aus Mitteln der EU und des Landes NRW erfolgte, aus privaten Mitteln weiterzutragen, um es dann jungen Unternehmerinnen bundesweit zugänglich zu machen.



*Dr. Bernhard Roth-Harting
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW*

Bücher

Maria Buchmayr (Hg.) u. a.,
Frauen in die Chefetagen!?
Mentoring – Unternehmerinnen –
frauenspezifisches Personalmarketing,
Studien-Verlag 2003.

Nele Haasen,
Mentoring.
Persönliche Karriereförderung als
Erfolgsrezept, Heyne 2001.

Christine Heinze,
Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring,
Herder-Verlag 2002.

Kathy Lacey,
Making Mentoring Happen.
A simple and effective guide to im-
plementing a successful mentoring
program, Allen & Unwin 1999.

Andrea Löther u. a.,
**Mentoring-Programme für Frauen
in der Wissenschaft,**
Kleine-Verlag 2003.

Lily M. Segerman-Peck,
Frauen fördern Frauen.
Netzwerke und Mentorinnen.
Ein Leitfaden für den Weg nach oben,
Campus 1994

Broschüren

Margarete Dolff, Katrin Hansen,
Mentoring: Internationale Erfahrungen
und Ansätze aus der Praxis. Ergebnisse
einer Literaturanalyse, hg. v. Ministerium
für Frauen, Jugend, Familie und Gesund-
heit NRW 2002.

Irene Hofmann-Lun u. a.,
Mentoring für Frauen. Ein Erfolgsmodell
für zukunftsorientierte Personalentwick-
lung, hg. v. Landeshauptstadt München,
Referat für Arbeit und Wirtschaft 2000.

Journalistinnenbund e. V.,
The Old Girls' Network. Mentoring im
Journalistinnenbund, 2004
(www.journalistinnen.de)

Mentoring für Frauen in Europa.
Eine Strategie zur beruflichen Förderung
von Frauen, hg. v. Dt. Jugendinstitut,
Frankfurt 1999 (www.dji.de)

Mehr Chancen. Mehr Zukunft – Men-
toring und Netzwerke – von Frauen für
Frauen, hg. v. Bundesministerium für
Gesundheit und Frauen 2004.

Mentoring-Programme für (selbstständige) Frauen

Kompetenz im Management
www.kim.nrw.de
Mentoring-Programm des Landes
NRW für weibliche Führungskräfte im
Management

Mentoring im BPW
www.bpw-germany.de
Bundesweites Mentoring der „Business
and Professional Women Germany“

Mentoring der Bücherfrauen
www.buecherfrauen.de
Zurzeit in Berlin, München und Stuttgart

The Old Girls' Network
www.journalistinnen.de
Bundesweites Mentoring-Programm des
Journalistinnenbundes

Mentoring für Juristinnen
www.djb.de
Verbandsinternes Mentoring des
Deutschen Juristinnenbundes

„Ich habe durch das Mentoring mehr Zuversicht für die Zukunft gewonnen und gelernt, mir Visionen zu bewahren – auch in schweren Zeiten. Ich gehe die Dinge mit größerer Geduld und Ruhe an und vertraue auch darauf, dass einem manchmal das Glück in die Hände spielt. Dafür war meine Mentorin als Vorbild sehr wichtig, aber auch das Netzwerk, das durch TWIN entstanden ist.“

Petra Hülsmann,
PixelConsult GmbH, Mentee

Dr. Ruth Bodack (li.) und Maria Esser



IMPRESSUM

Herausgeberin
G.I.B. Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop

Konzept und Redaktion
Ulla Böcker, G.I.B.
Hannelore Scheele, Käte Ahlmann Stiftung
Redaktionsbüro Andrea Blome

Text
Andrea Blome, Ulla Böcker, Katrin Hansen,
Hannelore Scheele, Monique R. Siegel,
Gabriele Tovar

Interviews und Porträts
Andrea Blome

Fotos
Vera Dohmann, Ulrike Dammann (S. 6)

Grafik
www.highstandart.info

Druck
Erdnuß Druck GmbH, Sendenhorst

Auflage: 10.000, **Stand:** Juni 2004