

# Mentoring

30

## Mentorin

S a b i n e A s g o d o m

Mentoring – das ist für die meisten Frauen ein absolutes Fremdwort. Einen Mentor haben, von einem Älteren angeleitet und gefördert zu werden – in diesen Genuß kamen in den letzten 3000 Jahren allerhöchstens Männer.

Schließlich war auch das erste Mentoren-Mentee-Paar männlich: Odysseus bat nach der griechischen Mythologie seinen Freund Mentor, sich um seinen Sohn Telemach zu kümmern.

g



# Mentoring- Machtstrategien lernen

**F**rauen stand diese Form der Förderung aus verschiedenen Gründen nicht zur Verfügung:

1. Mentoring funktioniert nur da, wo ein Mentor die Macht hat, einen jüngeren zu protegiere. Und dies war nur in „a man's world“ möglich, in der Politik, im Handel, in den Zünften, in der Kirche, in der Wissenschaft, schließlich auch in der Wirtschaft. Und Frauen hatten dort bis vor weniger als 100 Jahren – das müssen wir uns mal vorstellen – nichts zu melden.

2. Mentoring bedeutet für einen Älteren, seinen (denkbaren) Nachfolger aufzubauen. Und bei der Suche nach einem geeigneten Jüngeren sucht er vor allem sein Ebenbild, jemanden, in dem seine Werte, seine Charakterzüge, seine Ziele weiterleben und weiter vorangetrieben werden. Und bei der Suche nach einem Ebenbild wählt ein Mann naturgemäß eher einen Mann. Erst ganz ganz selten sieht ein machtvoller Mann sein Werk in den Händen einer Frau gut aufgehoben.

3. Die Alternative wäre, daß Frauen Frauen fördern. Doch wie wenige einflußreiche Frauen haben wir überhaupt in Machtpositionen! In der Politik sind sie immer noch zu hundert Prozent von Männern abhängig – und ihrem Wohlwollen. Eine Frau reüssiert nur in der Politik, wenn die machtvollen Männer in ihrem Umfeld ihr einen Teil ihrer Macht abgeben wollen. In der Wirtschaft sieht es noch schlechter aus. Auch heute im Jahr 1998 beträgt die Zahl der Frauen in Top-Positionen

nicht mehr als 0,7 Prozent. Das heißt von 100 mächtigen Wirtschaftsbossen ist höchstens einer eine Frau. Selbst im mittleren Management dümpelt die Zahl der weiblichen Führungskräfte bei sieben bis zehn Prozent. Also allein die geringe Zahl möglicher Mentorinnen macht eine effektvolle Förderung unmöglich.

4. Dazu kommt die herausgehobene Stellung einer Frau in einer Führungsposition. Diese Frau wird, weil ein einzigartiges Exemplar, besonders gut beobachtet. Was tut sie, was sagt sie? Wie gut schafft sie es, vergessen zu machen, daß sie eine Frau ist? Wehe, wenn sie sich dann die Frauenförderung auf ihre Fahnen schreibt. Dann wird sie schnell als Emanze, als Feministin oder gar als Lesbe diffamiert. „Die baut sich eine Weiberclique“ auf, heißt es schnell. Nicht: Sie sucht sich die fähigsten Mitarbeiterinnen.

5. Doch nicht nur ihre Umgebung, auch die eigene Geschichte hindert Frauen manchmal daran, ihre Macht dazu zu nutzen, andere Frauen voran zu bringen. Wie hart war ihr eigener Kampf. Wie sehr hat sie gelitten auf dem Weg nach oben. Und wie selten haben Frauen sie – zumindest – moralisch unterstützt. Bei manchen hat sich daraus ein hartes Herz entwickelt: Sollen die anderen doch sehen, wie sie nach oben kommen, mir hat schließlich auch niemand geholfen.

6. Nicht vergessen dürfen wir die Angst, diese einzigartige Stellung, die eine Erfolgsfrau sich erkämpft hat, gegen eine Konkurrentin verteidigen zu müssen; die

Angst, daß die Natter, die sie am eigenen Busen genährt hat, ihr den Garaus machen könnte. Denn das ist Fakt: Ob in der Politik oder in der Wirtschaft, meistens kämpfen Frauen um ein und dieselbe Position. Das heißt: Eine Frau wird gern geduldet und vielleicht sogar hofiert in den Entscheider-Etagen. Aber schon eine zweite wäre zu viel. Wie damals bei den Gladiatoren werden deshalb ehrgeizige Frauen aufeinander gehetzt. Das beste Beispiel dafür sind Parteivorstände: Fast nie tritt eine Frau dort gegen Männer an, sondern sie kandidiert gegen die eine Frau, die bisher im Gremium der fünf oder sieben geduldet wurde. Und sie verdoppelt dadurch nicht den Anteil der Frauen, sondern kickt die andere hinaus. Die „Parität“ bleibt.

## Zunächst Impuls aus den USA

**E**s wundert nicht, daß der Gedanke eines weiblichen Mentorings aus den USA zu uns herüber schwappt. In einem Land, das weniger mit verkrusteten Strukturen zu kämpfen hat als unseres, erobern sich Frauen auch schneller Selbstverständnis und Strategien von Männern. In weiblichen Universitäten der USA begann wohl diese Art Nachwuchsförderung unter Frauen. Weibliche Alumnis nahmen sich den Studentinnen an, gaben ihnen Geld für Stipendien, Plätze für Praktika und die Chance, sich beruflich zu beweisen. In den weiblichen Berufnetzwerken baute sich diese Tradition fort. Die „Women in Publi-



shing“ beispielsweise kennen das Mentoring seit Jahrzehnten. Auch in der Politik werden Frauen – sogar über Parteigrenzen hinweg – gefördert und unterstützt.

Der Campus-Verlag veröffentlichte 1994 ein bemerkenswertes Buch der amerikanischen Karriereberaterin Lily M. Segermann-Peck „Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben.“ Und ich kam erstmals mit dem Gedankenzusammenhang „Mentor-Frau-Förderung“ in Berührung.

Im Januar 1996 veröffentlichten wir in Cosmopolitan einen Bericht über Mentoring, die Erfahrungen aus den USA und über erste Ansätze in Deutschland. Damals gab es hier noch keine Handvoll Firmen, die das Mentoring von weiblichem Führungsnachwuchs aktiv betrieben. Den allermeisten Frauen, egal ob in Unternehmen, an Hochschulen oder in der Weiterbildung, war der Begriff Mentoring weitgehend unbekannt. Und bei nicht wenigen erzeugte er anfangs wenig Sympathie: Mentoring heißt (auch) protegieren. Und das fanden (und finden) viele Frauen zutiefst „bäbäh“. Assoziationen mit „Seilschaften“ und „Vitamin B“, „Hochschleimen“, wenn nicht gar „Hochschlafen“ saßen und sitzen tief. Vor allem Frauen, die sich der „Frauenbewegung“ zugehörig fühlen, verweigern sich jeder Strategie, die einzelnen Frauen helfen kann, die Karriereleiter zu erklimmen. Alle oder keine, scheint ihr Credo. Keine Förderung von Elitefrauen, sondern Förderprogramme für die Chancenlosen, heißt ihre

Forderung. Ich halte die Konstruktion eines solchen Gegensatzes für unklug. Natürlich muß die Chancengleichheit für Frauen massiv und mehr als zuvor eingefordert und gefördert werden – auf allen Ebenen. Doch das heißt nicht, daß nicht nach und nach und sehr überlegt Frauen gezielt nachgezogen beziehungsweise nach oben geschubst werden sollten. Die Einstellung, lieber keine Frau als eine Quotenfrau, hat sich schon als dämlich erwiesen. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Ich habe lieber eine Frau, die ich persönlich nicht mag, in einer Entscheiderposition als keine Frau. Dies gilt für die Politik wie für die Wirtschaft. Wer soll denn bestehende Machtpositionen verändern, wenn nicht die, die diese Positionen innehaben?

Die italienische Frauenbewegung hat diesen Vertrauensvorschuß zu ihrer Grundlage gemacht. „Affidamento“ bedeutet, egal in welcher demokratischen Partei, egal in welcher Gewerkschaft, egal in welchem Unternehmen – wenn eine Frau nach oben strebt, werden die anderen sie unterstützen. Wie immer dies in der Praxis funktionieren mag, die Idee, die dahintersteckt, ist mir sehr sympathisch.

Als Gegenargument werden oft die „Bienenköniginnen“ angeführt, also Frauen, die bös nach unten, nach anderen Frauen austreten. Für mich ist das kein Argument, weiß man doch, daß erst eine „kritische Masse“ erreicht werden muß, also eine bestimmte Anzahl von Frauen in Entscheiderpositionen, bis sich etwas

bewegt. Oder, so hat es die Politikerin Hildegard Hamm-Brücher einst gesagt: „Erst wenn eine genauso dumme Frau wie ein dummer Mann Karriere machen kann, haben wir die Gleichberechtigung erreicht.“

## Das Cosmopolitan-Netzwerk

**M**ir geht es aber vorerst nicht darum, dumme Frauen zu fördern, sondern fähige, qualifizierte Frauen. Und deshalb habe ich das Cosmopolitan-Netzwerk initiiert. Im Juli 1996 stellten wir die erste „Cosmopolitan-Mentorin“ im Heft vor. Susa Kalb, Juniorchefin der Modefirma Kalb, stellte sich zur Verfügung, eine Cosmo-Leserin in ihr Unternehmen einzuladen und ihr dann ein halbes Jahr lang mit Rat und Tat bei allen beruflichen Fragen zur Seite zu stehen.

Inzwischen haben wir den Zeitraum auf ein Jahr ausgedehnt und seither mehr als 20 Mentorinnen „vermittelt“. Darunter Managerinnen aus fast allen Branchen, aus Werbung und PR, aus der Auto-, Pharma- oder Kosmetikindustrie, Chef-Designerinnen oder Geschäftsführerinnen. Dazu eine Handvoll erfolgreicher Unternehmerinnen, u.a. aus den neuen Bundesländern. Diese Mentorinnen werden jeweils in einem Porträt im Heft vorgestellt und ihr Engagement für Frauen beschrieben (das gleiche geschieht inzwischen auch auf unserer Internet-Homepage [www.cosmopolitan.de](http://www.cosmopolitan.de).) Je nach Mentorin werden die ge-

wünschten Voraussetzungen an die Leserinnen formuliert. Zielgruppe sind in den meisten Fällen Berufsanfängerinnen oder Studentinnen, manchmal auch Frauen, die einen Berufswechsel anstreben oder wieder einsteigen wollen.

Pro Heft erreichen uns zwischen 50 und 200 Bewerbungen von Leserinnen. Die Zahl mag niedrig erscheinen, gefordert wird aber auch mehr, als nur eine Postkarte auszufüllen. Die „Mentees“ müssen begründen, wofür sie den Rat einer Mentorin benötigen und ihre Berufssituation schildern. Die meisten fügen von sich aus Zeugnisse oder Lebensläufe bei.

Aber wichtiger als hohe Zahlen ist die Beobachtung, was für hochqualifizierte, phantasievolle, begeisterte Leserinnen wir haben! Eine bessere Motivation für eine Journalistin kann ich mir kaum vorstellen.

Natürlich können wir pro Monat auch nur eine einzige Mentee vermitteln. Bei knapp einer Million Leserinnen ist das natürlich nicht viel. Aber genauso wichtig wie die Chance für eine einzelne, ist für mich die Gelegenheit, Frauen das Mentoring-Prinzip generell nahezubringen! Ihnen klar zu machen: Es gibt Frauen in höheren Positionen, die setzen auf Frauen, die schätzen Frauen, die sind bereit, eine Frau nachzuziehen, ihr wichtige Tips zu geben, die Spielregeln der Wirtschaft zu erklären, ihr Türen zu öffnen. Und wir möchten Frauen Mut machen, sich auch selbst eine Mentorin zu suchen. Demnächst werden wir sogar ein Seminar mit der Hamburger Psychologin und Autorin Ulla

Dick („Netzwerke und Berufsvorbände für Frauen“) mit dem Titel „So finden Sie selbst eine Mentorin“ anbieten.

Wir möchten die Selbstverständlichkeit erhöhen, mit der Frauen Frauen fördern. Wir möchten diesen Gedanken ins Bewußtsein von Frauen transportieren – auf der Seite der Berufseinsteigerinnen wie auf der Seite der bereits etablierten, erfolgreichen Führungsfrauen. Bei denen finden wir übrigens eine große Aufgeschlossenheit für die Aktion. Die sicher einerseits damit zusammenhängt, daß sie ein wundervolles Porträt in Cosmopolitan bekommen, aber vielleicht auch mit der „Ehre“, Cosmo-Mentorin zu werden. Die einzige Branche, in der Frauen eher Manschetten haben, sich in einer Frauenzeitschrift als Frauenförderin zu „outen“, ist übrigens der Finanzbereich! Die Absage einer Bankdirektorin lautete beispielsweise: „Ich muß als Frau hier so um Akzeptanz kämpfen, ich kann mir eine solche Aktion nicht leisten!“

Dieses Argument halte ich für erwähnenswert, weil es den Zwispalt mancher potentiellen Mentorin beschreibt: Jetzt schafft sie es durch ihre Tüchtigkeit, fast vergessen zu machen, daß sie eine Frau ist, dann kann sie doch nicht plötzlich die Weiberfahne hissen!

Diese Angst, bei den Männern in ihrer Machtumgebung in Ungnade zu fallen, unangenehme Reaktionen zu provozieren, aber

Sabine Asgodom leitet bei der „Cosmopolitan“ das Ressort „Karriere, Multimedia, Finanzen“. Sie initiierte 1996 die „Mentoring-Aktion“ der Frauenzeitschrift, in deren Rahmen jeden Monat einer Leserin eine Mentorin vermittelt wurde. Sabine Asgodom ist daneben Buchautorin („Eigenlob stimmt“, „Reden ist Gold“), Management-Trainerin und Coach, vor allem für Frauen.

auch, sich noch mehr Arbeit aufzuhalsen, sollten alle berücksichtigen, die daran denken, Mentorinnennetze in ihrem Bereich aufzubauen.

Und da geschieht allerhand. Es wäre wohl vermessen, den Boom an Mentorinnen-Veranstaltungen oder –Expertinnen-Runden auf unsere Initialzündung zu beziehen. Doch Cosmopolitan gilt inzwischen durchaus als fachkundig in Sachen Frauen und Mentoring, und ich werde zu vielen Veranstaltungen eingeladen. Worauf ich bei allen Fragerunden hinweise ist eins: Nach meiner Erfahrung bedarf ein solches Mentorinnennetzwerk ein Minimum an Formalitäten und ein Maximum an Motivation. Je enger Mentorinnen ihre Aufgaben beschrieben und vorgeschrieben werden, um so größer ist die Angst, von diesen Vorgaben überfordert zu werden. Je mehr Eigeninitiative Mentorin und Mentee überlassen werden, um so eher finden sich zwei Frauen zusammen, die miteinander „können“. Denn das ist mir in der Zwischenzeit klargeworden: Nicht jede Frau eignet sich dafür, eine Mentee zu sein. Nur die, die sich klar darüber ist, daß Informationen und Kontakte eine Holschuld sind, daß sie selbst verantwortlich dafür ist, wie sehr sie von ihrer Mentorin profitiert, hat auch das Zeug dafür, von einer Mentorin gefördert zu werden. Also doch eine Elitförderung? Jawohl, damit wir irgendwann einmal die Zahl der Frauen in Führungspositionen dem gerechten Anteil anpassen können.