

Was ist Mentoring?¹

Der Begriff des Mentoring hat eine alte Geschichte: Er kommt aus dem Griechischen; der Dichtung nach bat Odysseus seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. So übernahm Mentor die Funktion des väterlichen Freundes, Beraters und führte Telemachos in die Gesellschaft ein.

Im 20. Jahrhundert griff man dieses Konzept – eine unerfahrene durch eine erfahrene Person systematisch zu fördern – wieder auf. Damit war das offizielle Mentoring geboren, inoffiziell hat es immer schon bestanden, so wurden auf diese Weise sowohl in der Politik als auch im Berufsleben geeignete Nachfolger – sehr selten Nachfolgerinnen – herangezogen.

Beim Politik-Mentoring fördert eine versierte Politikerin (Mentorin) oder ein versierter Politiker (Mentor) die Entwicklung einer Nachwuchspolitikerin (Mentee). Auf dem Mentoring-Tandem sind die Mentees noch vor dem politischen Fahrtwind geschützt und schauen ihrem Mentor oder ihrer Mentorin beim politischen Alltagsgeschäft über die Schulter. Die Mentorinnen und Mentoren unterstützen ihre Mentees bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen, helfen ihnen bei ihren (ersten) Schritten auf dem öffentlichen Parkett und begleiten sie eine Zeit lang auf ihrem politischen Weg.

Mentoring – eine Erfolgsgeschichte

Zunächst wurde Mentoring als Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen in den USA entwickelt, um Minoritäten und Frauen besser zu integrieren und ihre beruflichen Chancen zu erhöhen. Der Begriff des Mentee oder der Mentee als geförderte Person, als Schützling, bürgerte sich ein. In den letzten Jahren konnte sich Mentoring in europäischen Ländern etablieren. Zahlreiche Unternehmen nutzen dieses Konzept, um kompetenten weiblichen Mitarbeiterinnen den Weg in Spitzenpositionen zu erleichtern. Immer häufiger wird Mentoring sowohl in öffentlichen Verwaltungen als auch in Hochschulen zunehmend angewandt. Mentee wurde ein Begriff für eine Frau, die besonders gefördert werden soll, indem sie sich unter Beratung eines Mentors (oder einer Mentorin) an neuen Aufgaben erproben kann. Seit 1999 wird in Deutschland Mentoring zur Förderung von Frauen im politischen Bereich durchgeführt.

¹ Der Text beruht auf einem Aufsatz von Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner: Mentoring für Frauen in der Politik. Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit (Hg.), Hannover 2000 und wurde aus der Projektinformation des 3. Mentoring-Programmes der Vernetzungsstelle übernommen.

Dies geschieht sowohl bei politischen Parteien als auch parteiübergreifend auf Länderebene, wie z.B. in Rheinland-Pfalz, das als erstes Bundesland Politik-Mentoring für Frauen einsetzte.

Zielsetzungen des Politik-Mentoring-Programms

Das Programm verfolgt zwei Zielsetzungen: Wichtigstes Ziel ist, weiblichen politischen Nachwuchs direkt zu fördern. Dabei sollen Politikerinnen und Politiker als Mentorinnen und Mentoren wertvolle langjährige Erfahrungen an Einsteigerinnen in die Politik weitergeben und zugleich Einblick in die Themen bekommen, die Frauen an der Basis beschäftigen.

Die Strategie des Mentoring strebt vorrangig eine Entwicklung der Mentee an. Ihr sollen neue Perspektiven im persönlichen politischen Engagement eröffnet werden, gleichzeitig soll sie zur Übernahme politischer Funktionen und Ämter befähigt werden. Mentoring beinhaltet aber auch eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit für alle am Prozess Beteiligten. So haben einer Studie zufolge die Gespräche zwischen den Mentoring-Partnerinnen und -Partnern durchschnittlich einen Anteil von etwa 30% an persönlichen Themen (vgl. Mentoring für Frauen, eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, DJI e.V., München 1999). Mentoring ist also eine Strategie, die auf die Entwicklung der gesamten Persönlichkeit der Mentee abzielt, mittelbar aber auch den Mentorinnen und Mentoren neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten bietet.

Durch das Programm soll aber auch in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit dafür geweckt werden, dass Frauen in der Kommunalpolitik – trotz aller Fortschritte der letzten Jahre – immer noch nicht in ausreichendem Maße repräsentiert sind, und es gerade die unsichtbaren Barrieren sind, die häufig eine politische Verantwortungsübernahme von Frauen verhindern. Der Anteil von Frauen an den Kommunalparlamenten hat sich seit Einsetzen des Mentoring-Programms zwar erhöht – er liegt durchschnittlich bei 20% –, dennoch sind Frauen auf kommunaler Ebene immer noch in zu geringem Maße in der Politik vertreten. Weibliche Sichtweise, weibliche Kompetenzen und Anliegen fließen so zu selten in die Kommunalpolitik ein.

Zielgruppe des Politik-Mentoring

Zielgruppe dieses Mentoring-Programms sind engagierte Frauen verschiedener Altersgruppen, die sich in unterschiedlichen politischen Bereichen und auf verschiedenen politischen Ebenen betätigen oder für ein politisches Amt – z.B. als Ratsfrau oder hauptamtliche Bürgermeisterin – kandidieren wollen. Es werden sowohl Frauen aus allen politischen Parteien und den freien Wählergemeinschaften angesprochen als auch Frauen, die sich noch nicht für die Mitgliedschaft in einer politischen Partei entschieden haben.

Warum ein Mentoring-Programm?

Während es zahlreiche informelle Mentoring-Beziehungen gibt, die ausschließlich durch das persönliche Engagement von Mentee und Mentorin oder Mentor zu Stande kommen, werden Mentoring-Beziehungen innerhalb eines Programms durch die jeweiligen Projektteams initiiert. Diesen Programmen liegen neben den persönlichen Zielsetzungen, die die Teilnehmenden verfolgen, auch übergeordnete Ziele zu Grunde, wie hier die Förderung des weiblichen politischen Nachwuchses. Nach diesen Zielsetzungen werden Mentees und Mentorinnen oder Mentoren für die Teilnahme am Programm gewonnen und entsprechend den Programmforderungen sowie den persönlichen Zielsetzungen und Wünschen der Teilnehmenden am Programm zusammengeführt.

Anders als bei informellen Mentoring-Beziehungen, in denen der Austausch zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor spontan erfolgt und sich ausschließlich an den konkreten Bedürfnissen orientiert, folglich an keinen äußeren zeitlichen Rahmen gebunden ist, werden die Beziehungen innerhalb eines formellen Mentoring-Programms von Projektteams begleitet und durch ein Rahmenprogramm ergänzt. Mentoring-Programme bieten den Vorteil, dass spezifische Zielgruppen angesprochen werden können, die eine systematische Förderung erhalten. Informelle Mentoring-Beziehungen beruhen in vielen Fällen auf Zufall. Formelle Mentoring-Programme sorgen dafür, dass die Förderung qualifizierter Frauen nicht dem Zufall überlassen bleibt. Um den weiblichen Nachwuchs in der Politik zu fördern, wird die Strategie des Mentoring angewandt. Verschiedene Erfahrungsberichte und wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass Mentoring ein sehr variables und vielseitig einsetzbares Konzept ist, das sich für verschiedenste Zielgruppen eignet.

Welches Anforderungsprofil und welche Aufgaben haben die Mentorinnen und Mentoren?

Allgemein wird unter einer Mentorin oder einem Mentor eine Person verstanden, die sich beruflich in einer führenden Position befindet oder befunden hat, über breite Berufserfahrung und gute Kontakte verfügt, Einfluss ausüben kann sowie vom beruflichen Umfeld anerkannt wird.

Für den Bereich der politischen Nachwuchsförderung von Frauen sollten die Mentorinnen und Mentoren langjährige Erfahrung in der politischen Arbeit besitzen, ein politisches Amt erreicht haben und Interesse an der Förderung von politischem Nachwuchs zeigen. Sie sollten offen sein für neue Ideen und Anregungen sowie für konstruktive Kritik der Mentee. Ebenso sollten sie auch eigene Entwicklungsschritte innerhalb des Mentoring für möglich erachten und sich des zeitlichen und persönlichen Engagements bewusst sein, das für das Mentoring aufzubringen ist.

Welche Anforderungen werden an die Mentees gestellt?

Unter einer Mentee wird generell eine Frau verstanden, die engagiert gesellschaftlich relevante Interessen verfolgt, beruflich oder ehrenamtlich ambitioniert ist und sich weiterentwickeln möchte. Am Niedersächsischen Mentoring-Programm können sich ausschließlich Frauen als Mentees beteiligen.

Im Bereich der politischen Nachwuchsförderung sollte die Mentee Interesse und Freude an politischer Arbeit mitbringen und den Willen haben, an politischen Themen zu arbeiten und sich Wissen anzueignen. Die Mentee soll eigenständig und aktiv sein, Ehrgeiz besitzen und erste Vorstellungen über die politischen Felder entwickelt haben, in denen sie tätig sein will. Sie sollte sich überlegt haben, welchen Zeitaufwand sie in das Mentoring investieren möchte und was sie sich konkret von ihrer Mentorin oder ihrem Mentor erwartet.

Für die Mentee ist die Mitgliedschaft in einer Partei oder Wählergemeinschaft keine Voraussetzung zur Teilnahme an dem Programm, allerdings sollte sie sich im Klaren sein, welcher Partei oder Wählergemeinschaft sie am ehesten zugeneigt ist.

Anforderungsprofile im Überblick

Welche Voraussetzungen sollte eine Mentorin oder ein Mentor mitbringen?

Persönliche Voraussetzungen:

- Bereitschaft zur aktiven Gestaltung der Mentoring-Beziehung
- gut zuhören können
- offen für neue Ideen und Impulse
- Bereitschaft zu persönlichen Gesprächen
- Interesse an der Weiterentwicklung der Mentee
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Teilnahme an allen Elementen des Programms

Fachliche Voraussetzungen:

- Erfahrung im politischen Amt oder in einer politischen Funktion
- Kenntnis politischer Strukturen

Rollen und Aufgaben der Mentorin oder des Mentors

- „kritische Freundin“ oder „kritischer Freund“
- partnerschaftliches Respektieren der Mentee
- eigene Erfahrungen im Rahmen der Beziehung einsetzen
- gemeinsames Arbeiten mit der Mentee beim Ausüben oder der Übernahme einer politischen Funktion
- der Mentee neue Kontakte ermöglichen
- die Aktivitäten der Mentee konstruktiv begleiten

Welche Voraussetzungen sollte eine Mentee mitbringen?

Persönliche Voraussetzungen:

- Interesse an aktiver Gestaltung der Mentoring-Beziehung
- Einfordern der Aktivität der Mentorin oder des Mentors
- Wunsch und Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung
- aktiv lernen wollen
- Kritikfähigkeit
- Bereitschaft zu geben und zu nehmen
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Teilnahme an allen Elementen des Programms

Fachliche Voraussetzungen:

- ernsthaftes Interesse an politischem Handeln
- erste Erfahrungen im vorpolitischen Feld wie Elternvertretung, Lokale Agenda o.ä.
- Entwickeln persönlicher Perspektiven und Handlungsfelder im Bereich Politik
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den Anforderungen, die die Übernahme politischer Ämter und Funktionen beinhalten
- wirkliches Interesse an den Aktivitäten der Mentorin oder des Mentors

Die Mentoring-Beziehung

Im Mittelpunkt des Mentoring-Konzeptes steht die Mentoring-Beziehung, d.h. die Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor. Dabei geht es nicht um ein einseitiges Lernen der Mentee, sondern es findet ein Austausch zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee statt. Auch wenn die Mentorinnen und Mentoren über langjährige Erfahrung und Einfluss verfügen, erhalten sie selbst wertvolle Impulse für die eigene politische und persönliche Entwicklung aus dieser Beziehung.

Voraussetzung für die gemeinsame Arbeit ist Offenheit für andere Menschen und eine entsprechende Vorbereitung auf die Aufgabe.

Mit dem Mentoring übernehmen die Mentoren und Mentorinnen eine neue Rolle, die von Beratenden oder Coaches, womit – wie beim Sport – die Rolle des- und derjenigen gemeint ist, die ganz gezielt die Entwicklung der ihnen Anvertrauten fördern. Sie begleiten als kritische Freundin oder kritischer Freund die Mentee auf ihrem Weg in die Politik und unterstützen sie, womit eine ehrliche Rückmeldung an sie verbunden ist.

Für die Entwicklung der Mentee sind die Mentoren und Mentorinnen jedoch nicht verantwortlich – jede Mentee entscheidet für sich, welche Lernschritte sie im Kontext der Mentoring-Beziehung gehen will und welche Richtung ihre politische Laufbahn nimmt. Um die Tandems – wie das Team aus Mentee und Mentorin oder Mentor bezeichnet wird – vorzubereiten, sollen die Rollen, die bei der Kooperation übernommen werden, im Rahmen von Workshops diskutiert werden.

Wichtige Regeln für die Mentoring-Beziehung:

Vertraulichkeit: Mentee und Mentorin oder Mentor müssen sich darauf verlassen können, dass persönliche und berufliche Informationen von beiden vertraulich behandelt werden.

Offenheit: Grundlage für gegenseitiges Lernen ist die Offenheit, die Mentorin und Mentor und Mentee für andere Sichtweisen mitbringen müssen.

Ehrlichkeit: Schwierigkeiten innerhalb des Tandems und Probleme, die zu einer Änderung innerhalb des Kontaktes führen, müssen einander ehrlich mitgeteilt werden.

Zuverlässigkeit: Mentee und Mentorin oder Mentor müssen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Kontinuität: Wichtig für einen erfolgreichen Verlauf der Mentoring-Beziehung ist ein regelmäßiger Austausch.

Kritisch-konstruktive Auseinandersetzung: Mentee, Mentorin oder Mentor sollen für Kritik offen sein und diese auch in konstruktiver Weise einander mitteilen.

Möglichkeiten der Gestaltung im Überblick

- Gespräche über die aktuelle Situation, Wünsche, Ziele und Probleme, wie z.B. die Vereinbarkeit von privaten und politischen Aktivitäten
- „Shadowing“, d.h. die Begleitung der Mentorinnen oder Mentoren bei all ihren Tätigkeiten während eines oder mehrerer Tage
- Begleitung bei ausgewählten politischen Aktivitäten der Mentorin oder des Mentors
- Einführung der Mentee in Gremienarbeit
- Ausarbeitung und Begleitung eines Projektes der Mentee durch die Mentorin oder den Mentor
- Planung einer Kandidatur der Mentee und Entwicklung einer entsprechenden Strategie

Für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Mentoring-Beziehung hat es sich bewährt, bestimmte Regeln zu berücksichtigen, die gemeinsam festgelegt werden. Diese Vereinbarungen können schriftlich festgelegt werden, sind also ein Kontrakt, ein Vertrag. Wenn Mentee, Mentorin oder Mentor einen Gleichklang finden – in ihrer politischen Grundhaltung, in ihrer Art, miteinander respektvoll umzugehen, wenn sie verabredete Spielregeln einhalten – dann wird das Mentoring-Programm ein Gewinn für beide – als Tandem zum politischen Erfolg.