



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

NetWork.21



Wissenschaftliche
Begleitung des
Modellprojektes



Gleichstellung



Inhalt

Abbildungsverzeichnis	5
I. Rahmentext	9
1.1 Mentoring im Fokus: Einführung	9
1.2 Projektdesign „ NetWork.21 – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“	13
1.3 Design der wissenschaftlichen Begleitung	22
1.4 Ergebnisse und Berichtstruktur	25
Literatur	28
II. FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity	30
2.1 Kulturelle Diversität und Gender – Potenziale und Entwicklungen im Fokus	30
2.2 Potenzialgewinnung für Mentoring	33
2.3 Im Tandem sind wir verschieden – geschlechterdifferenzierte Tandemgestaltung	46
2.4 Mentoring – Nutzen aus Diversity	62
2.5 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen	67
Literatur	70
III. FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung	72
3.1 Mentoring – zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung	72
3.2 Zivil-engagiert in NetWork.21	74
3.3 Motive des Engagements	78
3.4 Tandembeziehung im Fokus: Vorbilder für die Generation zukünftig Zivil-Engagierter	86
3.5 Vernetzung – Entwicklungsdynamik ehrenamtlichen Engagements.....	89
3.6 Transfer und Nachhaltigkeit durch Vernetzung	96
3.7 Empfehlungen	102
Literatur	104
IV. FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen	106
4.1 Mentoring – Instrument für Chancengleichheit im Bereich Bildung und Integration.....	106
4.2 Ressourcen der Mentees – wie sind die Mentees in das Projekt gestartet?.....	112
4.3 Mentoring – Substitution fehlender Ressourcen	126
4.4 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen	140
Literatur	142
V. Praxisleitfaden – Bewährte Praxiselemente in einem interkulturellen und gendersensiblen Mentoring von Network.21	145
Vorwort.....	145
5.1 Konzeptioneller Rahmen eines interkulturellen und gendersensiblen Mentoringprojekts	147

5.2	Ausschreibung und Auswahlverfahren	154
5.3	Matching	164
5.4	Tandembeziehung.....	171
5.5	Begleitprogramm.....	186
5.6	Netzwerkbildung und -manifestierung	192
5.7	Transfer.....	199
	Literatur	204

Abbildungsverzeichnis

Kapitel I. Rahmentext

Abbildung 1:	Projektdesign NetWork.21 im Überblick.....	14
Abbildung 2:	Anzahl Bewerbungen Mentorinnen/Mentoren und Mentees im Projekt NetWork.21	16
Abbildung 3:	Profil der teilnehmenden Mentees im Projekt NetWork.21	16
Abbildung 4:	Staatsangehörigkeit und Migrationshintergrund der Mentees.....	17
Abbildung 5:	Altersstruktur der Mentees.....	17
Abbildung 6:	Tätigkeitsbereiche der Mentorinnen und Mentoren.....	18
Abbildung 7:	Profil der Mentorinnen und Mentoren im Projekt NetWork.21	18
Abbildung 8:	Angebote im Standardprogramm von NetWork.21	19
Abbildung 9:	Teilnahme an Begleit- und Standardangeboten von NetWork.21 (2007–2009).....	21
Abbildung 10:	Programm-, Steuerungsebene und wissenschaftliche Begleitung.....	21
Abbildung 11:	Evaluationsschwerpunkte in den drei Mentoringzyklen.....	23
Abbildung 12:	Rücklaufquoten der standardisierten Befragungen der WIB.....	26
Abbildung 13:	Struktur des Berichts.....	27

Kapitel II. FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity

Abbildung 1:	Migrationshintergrund der Mentees im Projekt NetWork.21	34
Abbildung 2:	Migrationshintergrund der Eltern teilnehmender Mentees im Projekt NetWork.21	35
Abbildung 3:	Mit meinen Eltern verstehe ich mich sehr gut.....	36
Abbildung 4:	Meine Eltern haben mich sehr traditionell und streng erzogen.....	37
Abbildung 5:	Auf Gleichberechtigung bei Mädchen und Jungen haben meine Eltern sehr geachtet.....	37
Abbildung 6:	Kinderwunsch der Mentees.....	39
Abbildung 7:	Einstellungen zur Verbindung von Familie und Beruf.....	41
Abbildung 8:	Individuelle Handlungskompetenz und Vertrauen in die Zukunft.....	42
Abbildung 9:	Interkulturelle Kompetenz als Potenzial.....	44
Abbildung 10:	Heterogene Teilnahmemotivation.....	49
Abbildung 11:	Geschlechtsspezifische Muster in der Tandemgestaltung.....	51
Abbildung 12:	Tandemmuster aus Sicht des jeweilig anderen Geschlechts.....	54
Abbildung 13:	Rolle von Equal-Gender-Tandems bei der Bewerbung.....	56
Abbildung 14:	Ich glaube, dass das Mentoring in gleichgeschlechtlichen Tandems für mich einiges vereinfacht hat – zum Abschluss des Mentoringzyklus.....	56
Abbildung 15:	Einstellung zur Geschlechterquotierung in NetWork.21	57
Abbildung 16:	Subjektiver Nutzen aus der Tandembeziehung.....	58
Abbildung 17:	Subjektiver Nutzen aus der Teilnahme an den Seminaren des Begleitprogramms.....	60
Abbildung 18:	Tandemkonstellationen.....	65

Kapitel III. FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung	
Abbildung 1:	Anzahl Bewerbungen als ehrenamtliche Mentorin/ehrenamtlicher Mentor im Projekt NetWork.21 75
Abbildung 2:	Altersverteilung der Mentorinnen und Mentoren 76
Abbildung 3:	Organisationsformen des Engagements der Mentorinnen und Mentoren 77
Abbildung 4:	Motive ehrenamtlichen Engagements der Mentorinnen und Mentoren 78
Abbildung 5:	Motive ehrenamtlichen Engagements von Mentorinnen und Mentoren 2..... 79
Abbildung 6:	Motive der Bewerbung als Mentorin oder Mentor im Ehrenamt 80
Abbildung 7:	Bewerbungsmotiv Kompetenzerweiterung im Ehrenamt 81
Abbildung 8:	Kompetenz- und Horizonterweiterung im Ehrenamt NetWork.21 82
Abbildung 9:	Stellenwert ehrenamtlichen Engagements in der Work-Life-Balance 83
Abbildung 10:	Anteil Kinder der ehrenamtlich tätigen Mentorinnen und Mentoren in NetWork.21 84
Abbildung 11:	Bewerbungsmotive ehrenamtlicher Tätigkeit als Mentorin und Mentor in NetWork.21 85
Abbildung 12:	Mentorin oder Mentor als berufliches Vorbild 87
Abbildung 13:	Mentorin oder Mentor als Vorbild mit Identifikationsmöglichkeiten im persönlichen Bereich 87
Abbildung 14:	Vorbild für zivilgesellschaftliches Engagement 88
Abbildung 15:	T-Shirt-Motiv „Migrationshintergrund“ 89
Abbildung 16:	Vernetzungsebenen in NetWork.21 91
Abbildung 17:	Vernetzungsmotivationen der Mentorinnen und Mentoren im Rahmen von NetWork.21 93
Abbildung 18:	Vernetzung und Austausch mit der Peergroup im Rahmen der Begleitangebote 94
Abbildung 19:	Rolle der Einbindung in Netzwerke bei Bewerbung und Projektende der Mentees 95
Abbildung 20:	Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings 96
Abbildung 21:	Mentees und Mentorinnen und Mentoren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren 97
Abbildung 22:	Bestehende Kontakte und Vernetzungen nach Modellende aus interner Vernetzung 98
Abbildung 23:	Vernetzungsraum Arbeitskreis 99
Abbildung 24:	Vernetzungsstrukturen nach offiziellem Projektabschluss von NetWork.21 100
Abbildung 25:	Kompetenzzentrum Mentoring 102
Kapitel IV. FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen	
Abbildung 1:	Bildungsbarrieren: Fünf Schwellen der Bildungsbeteiligung 108
Abbildung 2:	Schulabschlüsse nach Staatsangehörigkeit..... 109
Abbildung 3:	Schulabschlüsse an allgemeinbildenden Schulen 110

Abbildung 4:	Staatsangehörigkeit und Migrationshintergrund der Mentees	112
Abbildung 5:	Bildungsdifferenz der Mentees zu ihrem Elternhaus	113
Abbildung 6:	Familiärer Rückhalt bei bildungsnahen und -fernen Elternhäusern....	115
Abbildung 7:	Benachteiligungserfahrungen der Mentees aus NetWork.21.....	116
Abbildung 8:	Bewertung der eigenen Kompetenzen	118
Abbildung 9:	Einschätzung der eigenen Möglichkeiten der Lebensgestaltung	118
Abbildung 10:	Charakterisierung des schulischen und universitären Werdegangs der Mentees	120
Abbildung 11:	Muster der Ressourcennutzung.....	120
Abbildung 12:	Unterstützung bei der Berufswahl durch die Mutter	123
Abbildung 13:	Unterstützung bei der Berufswahl durch den Vater.....	123
Abbildung 14:	Institutionelle Unterstützung bei der Berufswahl.....	124
Abbildung 15:	Wahrnehmung der Mentorinnen und Mentoren als Vorbild	125
Abbildung 16:	Berufseinstieg der Mentees zu Projektende von NetWork.21	128
Abbildung 17:	Beruflicher Profit durch NetWork.21	129
Abbildung 18:	Erwartungen an das Projekt NetWork.21	129
Abbildung 19:	Erwartungen an Mentoring im Projekt NetWork.21	130
Abbildung 20:	Zufriedenheit der Mentees mit beruflich Erreichtem am Ende des Mentorings.....	131
Abbildung 21:	Einfluss von NetWork.21 an beruflich Erreichtem	131
Abbildung 22:	Profit für die persönliche Entwicklung durch NetWork.21.....	132
Abbildung 23:	Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings	133
Abbildung 24:	Profit der Mentees durch die Tandembeziehung	134
Abbildung 25:	Stabilität der Tandembeziehung nach und über das offizielle Projektende hinaus	135
Abbildung 26:	Rolle der Einbindung in Netzwerke bei Bewerbung und Projektende der Mentees.....	137
Abbildung 27:	Bestehende Kontakte und Vernetzungen der Mentees und Mentorinnen und Mentoren bei Projektende	137
Abbildung 28:	Motivation der Mentees zu ehrenamtlichem Engagement durch NetWork.21 am Projektende.....	139
Kapitel V. Praxisleitfaden – Bewährte Praxiselemente in einem interkulturellen und gendersensiblen Mentoring von NetWork.21		
Abbildung 1:	Projektdesign NetWork.21 im Überblick.....	149
Abbildung 2:	Programm-, Steuerungsebene und wissenschaftliche Begleitung	153
Abbildung 3:	Evaluationsschwerpunkte in den drei Mentoringzyklen	154
Abbildung 4:	Tätigkeitsbereiche der Mentorinnen und Mentoren 2007–2009	156
Abbildung 5:	Harte und weiche Ausschreibungskriterien des Projekts NetWork.21 ..	158
Abbildung 6:	Anzahl Bewerberinnen und Bewerber NetWork.21 (2007–2009).....	159
Abbildung 7:	Bewertung der Auftaktveranstaltungen durch die Mentees und Mentorinnen und Mentoren	170
Abbildung 8:	Angebote im Standardprogramm von NetWork.21	172
Abbildung 9:	Wahrgenommene Unterschiede bei der männlichen und weiblichen Tandemgestaltung	175

Abbildung 10:	Bewertung der Bilanzveranstaltungen	178
Abbildung 11:	Kontaktformen der Tandemzusammenarbeit	180
Abbildung 12:	Passfähigkeit der Tandems nach persönlichen und fachlichen Kriterien	183
Abbildung 13:	Bewertung der Tandemkonstellation am Ende der Zusammenarbeit durch die Mentees	184
Abbildung 14:	Bewertung der Tandemkonstellation während der Zusammenarbeit durch die Mentorinnen und Mentoren	184
Abbildung 15:	Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings	185
Abbildung 16:	Teilnahme an Angeboten des Begleitprogramms 2007–2009	189
Abbildung 17:	Relevanz der Angebote des Begleitangebots für	190
Abbildung 18:	Effekte der Teilnahme an Begleitangeboten für die Vernetzung	191
Abbildung 19:	Vernetzungsebenen in NetWork.21	194
Abbildung 20:	Bestehende Kontakte und Vernetzungen nach Modellende	198
Abbildung 21:	Mentees und Mentorinnen und Mentoren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren	198
Abbildung 22:	Elemente für den Transfer	201
Abbildung 23:	Kompetenzzentrum Mentoring	203

I.

Rahmentext

1.1 Mentoring im Fokus: Einführung

1.1.1 Gesellschaftspolitischer Rahmen: Mentoring – eine Antwort auf gesellschaftliche Problemlagen und zur Stärkung von Entwicklungspotenzialen

Bei „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ handelte es sich um ein bundesweites formelles Mentoringprojekt, das aufgrund seines innovativen Projektdesigns als Modellvorhaben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Europäischen Sozialfonds über den dreijährigen Projektverlauf finanziert wurde. Projektträger war die Thomas-Morus Akademie (TMA) in Bensberg.¹

Das Instrument des formellen Mentorings kommt in Deutschland seit über zwanzig Jahren insbesondere im Kontext der beruflichen Frauenförderung zur Anwendung und hat sich als erfolgreich bei der Erreichung von beruflicher Chancengleichheit von Frauen, vor allem in betrieblichen Zusammenhängen, erwiesen. Das Instrument wurde als eine Antwort auf die strukturellen Benachteiligungen von Frauen entwickelt, die sich aus dem „Glass-Ceiling“-Phänomen ergeben: Männliche Netzwerke funktionieren bestens im informellen Raum und öffnen vornehmlich anderen Männern Karrierewege, die dann quasi unsichtbar den Frauen verschlossen bleiben.² Formelles Mentoring vermittelt Frauen Karrierestrategien und unterstützt sie, eigene Netzwerke aufzubauen. In **NetWork.21** wird Mentoring erstmals in einem bundesweiten Projekt für junge Menschen im Übergang vom Studium in den Beruf auch für junge Männer geöffnet. Vor dem historischen Entstehungshintergrund des Instruments ist es eine zentrale Frage, inwieweit die für Frauen entwickelte Konzeption auch auf Männer übertragbar ist und formelle Netzwerkstrukturen mit einer transparenten Förderungsabsicht ins männliche Rollenkonzept passen.

Der Öffnung des Mentorings für die in **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppen der jungen Akademikerinnen und Akademiker mit und ohne Migrationshintergrund unterliegen gesellschaftspolitische Veränderungsprozesse und spezifische neue Problemlagen, die in dem Modellprojekt durch konzeptionelle Erweiterungen aufgegriffen werden: Neben dem ursprünglichen Fokus Geschlechtergerechtigkeit wird die Anwendung des Instruments in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten zur Lösung bildungs-, integrations- und zivilgesellschaftlicher Probleme erprobt.

1 www.tma-bensberg.de (Dezember 2009).

2 Wippermann, Carsten (2009).

1.1.2 Neue gesellschaftliche Herausforderungen

Die Strukturen der Wissensgesellschaft erfordern neue Kompetenzprofile und verändern Bildungs- und Karriereverläufe.³ Das führt zu notwendigen Veränderungen in dem bestehenden institutionellen Bildungssystem und steigert die Komplexität in der Gestaltung des Bildungsweges für die Einzelne bzw. den Einzelnen. Für das deutsche Bildungssystem steht insbesondere eine Neugestaltung der Bildungsübergänge auf der Agenda.⁴ Darüber hinaus hat eine Vielzahl an Studien darauf aufmerksam gemacht, dass mit der in Deutschland bestehenden starken Abhängigkeit der Bildungskarrieren der Kinder vom Bildungsniveau der Eltern Chancenungleichheit weiter verstärkt wird und dies zu neuen sozialen und integrationspolitischen Problemen führt.⁵ Die Schwächen des deutschen Bildungssystems produzieren eine starke Überlappung mit integrationspolitischen Herausforderungen. Im Nationalen Integrationsplan⁶ der Bundesregierung wird dieser Zusammenhang explizit angesprochen und die Bedeutung von Bildung für eine gelungene Integration hervorgehoben. **NetWork.21** findet darin als ein Beispiel für den Bereich „Integration in Ausbildung und Erwerbsleben“ Erwähnung. Hervorgehoben wird dabei die besondere Bedeutung des Projekts für junge Frauen mit Migrationshintergrund beim Übergang vom Studium in den Beruf.

In Deutschland leben insgesamt circa 15 Millionen Personen mit Migrationshintergrund, was einem Anteil von 18,6% an der Gesamtbevölkerung 2005 entspricht. Die Tendenz ist steigend. Die neuesten Ergebnisse aus dem Mikrozensus⁷ zeigen, dass schon heute jedes fünfte Kind in Deutschland einen Migrationshintergrund hat.⁸ Integration bedarf in Einwanderungsgesellschaften der politischen und gesellschaftlichen Gestaltung. Neben dem relevanten Faktor Bildung für Integration heben Ergebnisse der Migrationsforschung die integrationspolitische Bedeutung der ethnischen Identität hervor und betonen die Potenziale, die je nach Grad der Bindung zu Aufnahme- **und** Herkunftsland liegen. So profitieren etwa Frauen mit Migrationshintergrund von ihrer Identifikation mit dem Herkunftsland „in Verbindung mit dem Erwerb des kulturspezifischen Humankapitals des Aufnahmelandes“ im Hinblick auf ökonomischen Erfolg auf dem Arbeitsmarkt.^{9,10} Diese Ergebnisse machen darauf aufmerksam, dass in der öffentlichen Diskussion um Integration ein Perspektivwechsel erforderlich wird, der neben den sozialen Problemlagen und Benachteiligungen auf die Potenziale und den Gewinn der Einwanderungsgesellschaft durch die kulturelle Vielfalt aufmerksam macht. Diesen gesellschaftspolitischen Wandel versucht **„NetWork.21 – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“** umzusetzen.

3 Schell-Kiehl, Ines (2007).

4 Als strukturelle Schwäche des deutschen Bildungssystems hat sich die reine Orientierung am Erreichen von Abschlüssen erwiesen, die zu einer geringen Beachtung der Gestaltung der Übergänge an den Schnittstellen von Bildungsphasen und -bereichen führt. Hier ist ein großer Reformbedarf insbesondere mit der gestiegenen Komplexität von Berufswahlprozessen entstanden. In diesem Zusammenhang wird von einem Übergangsmanagement gesprochen, das sich auch auf regionalisierte und kommunalisierte Bildungsstrategien bezieht. Siehe hierzu u. a.: BWP, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Nr. 2/2009.

5 PISA-Studie (2008).

6 Bundesregierung (2007), S. 7, 73 u. 96.

7 Statistisches Bundesamt (2007).

8 Konsortium Bildungsberichterstattung (2006), S. 142.

9 IZA Compact (2008).

10 Constant, Amelie F.; Zimmermann, Klaus F. (2008).

Durch die Ausrichtung am Konzept der Transkulturalität liegt dem Projekt ein Ansatz zugrunde, der (Herkunfts-)Kulturen nicht mehr als abgegrenzte Einheiten versteht, sondern als dynamische Systeme, die gestaltbar und wandelbar sind und in gegenseitigen Wechselbeziehungen und Neukombinationen zueinander stehen. Somit entwickelt sich eine Vielheit unterschiedlicher Lebensformen, die durch hohe Individualisierung und Differenzierung gekennzeichnet sind, die alle gesellschaftlichen Gruppierungen betreffen und hauptsächlich durch kulturelle Austauschprozesse geprägt sind.¹¹ In diesem Kontext ist es wichtig, Faktoren und auch Beispiele gelungener Integration ins Zentrum zu rücken und damit die notwendig gewordene Differenzierung in der Integrationsdebatte weiterzuentwickeln. Hierfür stehen etwa junge Frauen und Männer mit gutem Bildungsabschluss, die häufig zur zweiten oder schon dritten Migrantinnen- und Migrantengeneration gehören und deren differentes kulturelles Kapital ein wichtiger Bestandteil moderner Einwanderungsgesellschaften ist. Vor diesem Hintergrund war es ein Anliegen von **NetWork.21**, in dem Modellprojekt diese Zielgruppe bei den Mentees anzusprechen und damit weniger die Benachteiligungsperspektive als die Potenziale und Vorbildfunktion in den Mittelpunkt zu rücken.¹² In der Projektkonzeption wurde deshalb bei der Zielgruppenzusammensetzung der interkulturelle gesellschaftliche Alltag zur Folie und Migrantinnen und Migranten nicht als Sondergruppierung stigmatisiert, um demgegenüber den interkulturellen Dialog in der gemischten Zusammensetzung junger Frauen und Männer mit und ohne Migrationshintergrund zu stärken.

Generell unterliegt der Projektkonzeption der Lebenswelt- oder Milieu-Ansatz, der Menschen mit direkter und indirekter Zuwanderungsgeschichte nicht pauschal als homogene Gruppe versteht. Die Zuordnung zu alltäglichen Lebenswelten ist ethnübergreifend und mehrdimensional, womit der Heterogenität dieser Bevölkerungsgruppe gerecht und deutlich wird, dass es sich nicht um eine „besondere“ Gruppe, sondern um einen integrierenden „Teil dieser multikulturellen und von Diversität geprägten Gesellschaft handelt.“¹³

Neben dem Fokus Trans-/Interkulturalität wurde mit dem Modellprojekt das Interesse verfolgt, im Sinne der Ansätze Gender-Mainstreaming¹⁴ und Diversity für Fragen der Geschlechtergerechtigkeit zu sensibilisieren und Geschlecht und Migration konzeptionell in ihrer intersektionellen Verzahnung zu berücksichtigen.¹⁵ Unter diesem Gesichtspunkt war es ebenfalls ein Projektanliegen, sowohl den geschlechtergemischten Dialog zu fördern als auch Strukturen des bestehenden Geschlechterverhältnisses transparent zu machen und sie in konkrete Fragen der angesprochenen Zielgruppen einzubinden – wie etwa bei der Planung der Karriereentwicklung frühzeitig Aspekte einer gleichwertigen Arbeitsteilung einzubeziehen. Integration und Chancengleichheit der Geschlechter¹⁶ sind brisante gesellschaftspolitische Themen, deren Komplexität mehrdimensionale Zugangsweisen erforderlich macht.

11 Welsch, Wolfgang (1995).

12 Jung, Dörthe; Schubert, Steffi (2008).

13 Wippermann, Carsten; Flaig, Bertold Bodo (2009), S. 5.

14 Jung, Dörthe (2003).

15 Der theoretische Ansatz „Intersectionality“ berücksichtigt die Wirkungen mehrerer Faktoren gesellschaftlicher Ungleichheit. Geschlecht und Migration spielen hier eine zentrale Rolle, aber auch andere soziale Prägungen wie soziale Klasse, Alter oder sexuelle Orientierung. Siehe u. a. Knapp, Gudrun-Axeli (2005), S. 68–81.

16 Der aktuell veröffentlichte „Atlas zur Gleichstellung“ zeigt anhand von Gleichstellungsindikatoren die bestehenden Strukturen zwischen den Geschlechtern in Deutschland auf und verdeutlicht auf den Ebenen: Partizipation, Bildung und Ausbildung, Arbeit und Einkommen sowie Lebenswelt entscheidende geschlechtsspezifische Differenzen mit weiterhin Frauen benachteiligenden Wirkungen. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009).

In **NetWork.21** wurde auf den verschiedenen Projektebenen die Verzahnung der beiden Themen konzeptionell umgesetzt und mit einer Projektphilosophie visionär unterfüttert, die für Bewerbungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und im Projektverlauf eine hohe Motivations- und Bindungskraft entwickelte: „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in einer transkulturellen Gesellschaft, in der Männer und Frauen, Menschen unterschiedlicher Kultur und Religion gemeinsam ihr Leben gestalten und verantworten“.

Ein interessantes Ergebnis von **NetWork.21** ist, dass das Instrument des formellen Mentorings und der spezifische Projektzuschnitt mit dem konzeptionellen Mix der Thematisierung interkultureller Fragestellungen und Geschlechtergerechtigkeit eine Generation neuer Ehrenamtlicher besonders angesprochen hat und zur Teilnahme als Mentorin und Mentor im Projekt **NetWork.21** motiviert hat. Die konzeptionelle Erweiterung des formellen Mentorings über den betrieblichen Kontext hinaus ist an eine wesentliche Voraussetzung geknüpft: dass es Menschen gibt, die bereit sind, ihre individuelle Zeit und andere persönliche Ressourcen ehrenamtlich für die Begleitung junger Menschen zur Verfügung zu stellen. Es ist spätestens seit dem ersten Freiwilligenurvey 1999¹⁷ Anliegen der Bundesregierung, die Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement zu stärken – nicht zuletzt deshalb, weil die gesellschaftliche Bedeutung dieses Engagements in den letzten Jahren nicht nur stieg, sondern auch einem kontinuierlichen Wandel unterliegt.¹⁸ Und zwar sowohl im Hinblick auf den Bedarf wie auch auf das Potenzial an Personen, die am Ehrenamt interessiert sind, sowie die Engagementformen und -motive. In Bezug auf den gesellschaftlichen Bedarf ist neben den strukturellen Veränderungen in der Familie auch die zukünftige demografische Entwicklung von Bedeutung. Unabhängig von der Diskussion über notwendige Grenzziehung zu sozialstaatlichen Aufgaben und deren potenzielle Entlastung entwickelt sich eine Gruppe Engagierter, die nicht mehr den traditionellen Formen des Ehrenamts entspricht, sondern ihren Einsatz verstärkt unter partizipatorischen Gesichtspunkten und eigenen Nutzenaspekten für sich wertet. Auf dieser Ebene spielen ebenfalls Geschlechterdifferenzen eine wichtige Rolle.

1.1.3 Öffnung des Instruments Mentoring

Das Instrument des formellen Mentorings befindet sich seit geraumer Zeit in einem Mainstreamingprozess, in dem vor dem Hintergrund der Entwicklungen in Bildung, Integration und Zivilgesellschaft Mentoring neben Frauen für neue Zielgruppen und eine breitere Anwendung geöffnet wird. Diese Erfolgsgeschichte ist Ausdruck und Antwort auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse und macht darauf aufmerksam, dass das vormals primär zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzte Instrument an den Schnittstellen aktueller Entwicklungen, wie sie oben kurz skizziert sind, operiert. Die Stärke des Instruments Mentoring liegt in der Kombination, persönlichen Zugang und individuelle Unterstützung zu gewährleisten bei der gleichzeitigen Chance für die Beteiligten, in soziale Netzwerke eingebunden zu werden, die außerhalb von Familie und der eigenen kulturellen Communitys liegen. Damit können sich mit Mentoringprojekten neue Wege zur Stärkung von Entwicklungspotenzialen eröffnen, die auch politisch von großem Interesse sind.

¹⁷ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006).

¹⁸ Das Modellprojekt *NetWork.21* ist in 2008 im Rahmen der „Aktion zusammen wachsen“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration als ein „Good Practice“ zum Thema: Auswahl Patenkinder/Mentees ausgewählt worden. www.aktion-zusammen-wachsen.de (Dezember 2009).

Neben der Anwendung im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit zeigt sich Mentoring als ein neuer Ansatz zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen, insbesondere:

- | Im **bildungspolitischen Bereich**: Innovative Zugangsmöglichkeiten mit dem Instrument Mentoring ergeben sich vor dem Hintergrund gestiegener Komplexität bei Berufswahl und -entscheidung zur Orientierung in den sich immer schwieriger gestaltenden Übergängen von der Schule zur Ausbildung, vom Studium in den Beruf und beim Berufsstart.
- | Im Bereich der **Integration, Migration**: Hier kann die Teilnahme an einem Mentoring sowohl eine Brücke zur Unterstützung gelungener Integration sein wie auch zur Stärkung für die Übernahme von Vorbildfunktionen für gelungene Integrationsprozesse.
- | Im **zivilgesellschaftlichen Bereich**: Vom Ehrenamt fühlt sich zunehmend eine „neue Generation“ von Frauen und Männern angesprochen, die ihre Motivation, sozial tätig zu sein und helfen zu können wie auch einen eigenen Nutzen (persönlich, beruflich, sozial) aus dieser Tätigkeit für sich zu ziehen, gleichwertig mit ihrem gesellschaftlichen Engagement realisieren wollen.

Diese gesellschaftspolitische Anschlussfähigkeit und Lösungskompetenz des Instruments Mentoring begründen den Modellcharakter von **NetWork.21**.

1.2 Projektdesign „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“

Das bundesweite Modellprojekt **NetWork.21** greift Fragen des skizzierten gesellschaftspolitischen Hintergrunds mit einem integrierten Mentoringansatz auf. Es wurde in einer bisher einmaligen Weise in der Zeit von September 2006 bis September 2009 ein Mentoringprogramm mit drei Durchgängen erprobt, das einerseits in einer paradigmatischen Neuorientierung inhaltliche Schwerpunkte zu Geschlechtergerechtigkeit und Interkulturalität integrierte und andererseits die Ziele des Mentorings mit einer zivilgesellschaftlichen Ausrichtung verbunden hat. Angesprochen waren junge Frauen und Männer mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und guten schulischen Voraussetzungen im Übergang vom Studium zum Beruf bzw. beim Berufseinstieg (je Durchgang 14 Frauen und 7 Männer). Im Mittelpunkt stand die Begleitung durch engagierte, ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren für die Dauer von acht bzw. neun Monaten. Der weiteren Kompetenzentwicklung diente ein Begleitprogramm, das neben beruflichen auch gesellschaftspolitische Fragestellungen fokussierte und Austausch und Vernetzung im Projektkontext förderte.

Das Projektdesign von **NetWork.21** beinhaltet konzeptionell folgende innovative Projektbestandteile:

- | Die Erprobung eines integrierten Gender- und Migrationsansatzes in einem Mentoringprogramm für beide Geschlechter (Diversity).
- | Die Öffnung des Instruments formelles Mentoring für junge Frauen **und** Männer (Gender).
- | Die zivilgesellschaftliche Ausrichtung in Form der Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mentorinnen und Mentoren sowie die Stärkung von Langfristeffekten und Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion der beteiligten Zielgruppen.
- | Die gezielte Verbindung eines individuell ausgerichteten Förderinstruments mit Wirkungen auf der strukturellen Ebene (bildungs-, integrationspolitische und zivilgesellschaftliche Effekte).

Abbildung 1: Projektdesign NetWork.21 im Überblick

	Rahmen/Formalia	Zusammensetzung	Anforderungen
Laufzeit	2006–2009	3 Mentoringzyklen	
Mentoring-konzeption	Extern, formell, bundesweit	63 Equal-Gender-Tandems (21 pro Zyklus)	„Selbstständige“ Bewerbung von Mentorinnen/Mentoren und Mentees
Zielgruppe Mentees	Junge Menschen im Übergang vom Studium in den Beruf	2/3 Frauen und 1/3 Männer → 14 Frauen und 7 Männer pro Zyklus	Heterogene Zielgruppe von Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund
Zielgruppe Mentorinnen und Mentoren	Personen mit Berufs- und Führungserfahrung	2/3 Frauen und 1/3 Männer wegen Equal-Gender-Tandembesetzung	Voraussetzung ist Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement und Interesse an Geschlechtergerechtigkeit sowie Interkulturalität

Bei dem Mentoringprojekt **NetWork.21** handelte es sich um ein formelles, externes Mentoring mit bundesweitem Radius. Im Unterschied zu internen Mentorings kommen in externen Programmen die Mentorinnen und Mentoren aus heterogenen Berufszusammenhängen und übernehmen ehrenamtlich diese Funktion. Mentees und Mentorinnen und Mentoren sind also in keinem gemeinsamen institutionellen Kontext eingebunden, sodass der Erfolg vorwiegend individuell, weniger institutionell/strukturell überprüft werden kann. Aus Evaluationsicht ist es eine Frage, inwieweit das sich im Projektverlauf entwickelnde Netzwerk zu tragfähigen Ansätzen struktureller Effekte und nachhaltiger Wirkungen beiträgt.

Zentrale Ziele und Bausteine des Projektdesigns

- | In **NetWork.21** ist die Zielsetzung von Mentoringprogrammen der beruflichen Förderung fokussiert auf die Unterstützung bei der Berufsorientierung und Karriereentwicklung in der entscheidenden Übergangsphase vom Studium in den Beruf bzw. beim Berufsstart.

- | Die klassische Zielsetzung der beruflichen und persönlichen Förderung und Orientierung wurde in **NetWork.21** qualitativ erweitert. Daneben standen gleichwertig die Ziele Kompetenzentwicklung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und zivilgesellschaftlichen Engagements, Sensibilisierung für Gender- und interkulturelle Aspekte sowie Entwicklung eines tragfähigen Netzwerkes für die Teilnehmenden der drei Mentoringzyklen und weiterer Interessierter. Das Angebot eines differenzierten Begleitangebots von Seminaren und ein begleitender Arbeitskreis waren die zentralen Projektbausteine zur Unterstützung der erweiterten Zielsetzung.
- | Das Zielgruppenprofil war different: Beteiligt waren sowohl junge Frauen wie auch junge Männer mit akademischer Ausbildung sowie mit und ohne Migrationshintergrund. Bisher unerprobt war, dass junge Männer in ein formelles, externes Mentoringprogramm eingebunden sind. Auch ist bisher in Mentoringprojekten die gezielte Ansprache einer interkulturell gemischten Gruppe der Mentees eher selten.¹⁹
- | Ein weiterer Baustein im Projektdesign waren gleichgeschlechtliche Tandems. Eine Konstellation, die sich nach Evaluationsergebnissen anderer Mentoringprojekte für die Zielgruppe der Frauen mit und ohne Migrationshintergrund als erfolgreiches Modell zur beruflichen Unterstützung erwiesen hat, insbesondere durch die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit positiven weiblichen Vorbildern. Der Stellenwert von Equal-Gender-Tandems für junge Männer war in Form des formellen Mentorings bisher nicht erprobt.

1.2.1 Bewerbungen und Teilnehmerinnen und Teilnehmer von **NetWork.21**

Für die große Attraktivität, die die Zielsetzung und das spezifische Projektdesign in **NetWork.21** auf potenziell Interessierte ausübten, ist die hohe Bewerbungszahl für ein Projekt mit bundesweitem Radius ein wesentlicher Indikator. Insbesondere sprach das Projekt Personen an, die sich als Mentorinnen und Mentoren ehrenamtlich für die angesprochene Zielgruppe engagieren wollten. Für diese Aufgaben haben sich insgesamt 341 Menschen aus dem ganzen Bundesgebiet beworben, durchschnittlich pro Ausschreibung zwei Drittel Frauen und ein Drittel Männer.²⁰

Die Zahl der Bewerbungen für die Teilnahme als Mentee differierte besonders stark nach Geschlecht. So haben sich für die drei Mentoringdurchgänge insgesamt 198 als Mentees beworben, davon durchschnittlich 80% junge Frauen. Obwohl in Werbung und Ausschreibungen auf eine gendersensible Ansprache geachtet wurde, fühlten sich nur wenige junge Männer angesprochen. In der Evaluation wird der Frage nachgegangen, inwieweit das formelle Mentoring mit seinem zentralen Aspekt der Förderung und als Strategie zur Kompensation männlicher Machtstrukturen dem männlichen Rollenkonzept nicht entspricht und welche konzeptionellen Voraussetzungen in **NetWork.21** sich für männliche Mentees positiv auswirkten.²¹

¹⁹ Typisch sind Projekte, die speziell für junge Frauen mit Migrationshintergrund designed sind und nur für diese Zielgruppe angeboten werden.

²⁰ Die meisten Bewerbungen erfolgten aufgrund einer Ausschreibung in der Wochenzeitung *Die Zeit*.

²¹ Die Relation bei den Bewerbungen für Mentorinnen und Mentoren von zwei Drittel zu einem Drittel weiblicher und männlicher Bewerberinnen und Bewerber zeigt ebenfalls Differenzen, wenn auch nicht in dem Maße wie bei den jungen Männern. Die Rolle des Mentors ist wesentlich anders strukturiert und zudem finden sich in Mentoringprogrammen, insbesondere in betrieblichen Kontexten, häufig auch männliche Mentoren und weibliche Mentees, die ein Tandem bilden.

Abbildung 2: Anzahl Bewerbungen Mentorinnen/Mentoren und Mentees im Projekt NetWork.21

Bewerbungen für Funktion ...	2007	2008	2009	Bewerbungen gesamt
... Mentorinnen	77	79	74	230
... Mentoren	33	42	36	111
Bewerbungen Mentorinnen und Mentoren gesamt	110	121	110	341
... weibliche Mentees	36	63	62	161
... männliche Mentees	12	12	13	37
Bewerbungen Mentees gesamt	48	75	75	198

Entsprechend der zahlenmäßigen Teilnahmevorgaben in dem Modellvorhaben haben in den drei Mentoringzyklen von **NetWork.21** je 63 Mentees und Mentorinnen und Mentoren teilgenommen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Mentees

Abbildung 3: Profil der teilnehmenden Mentees im Projekt NetWork.21²²

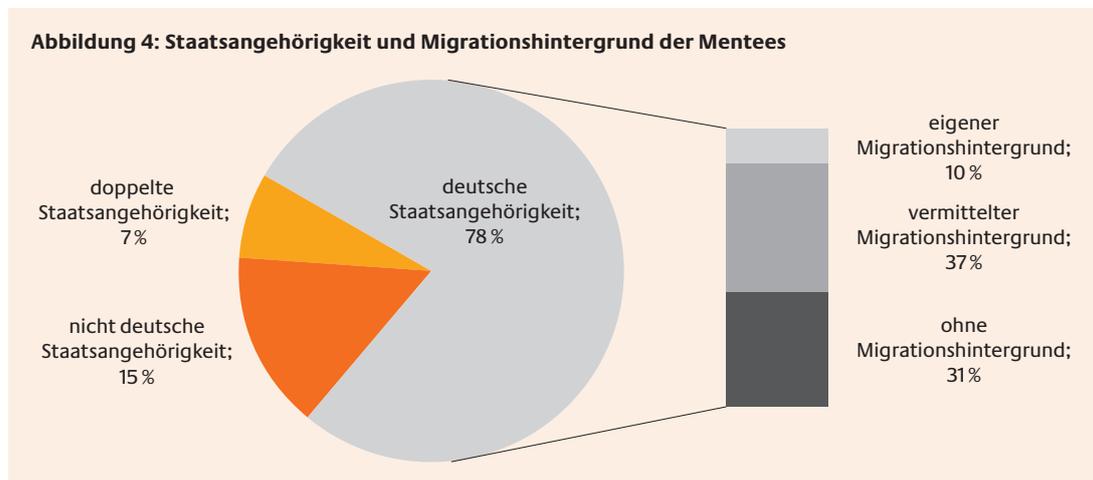
Merkmal	Weibliche Mentees (42)	Männliche Mentees (21)	Gesamt (63)
Kein Migrationshintergrund	33%	38%	35%
Eigener Migrationshintergrund	29%	24%	27%
Familiärer Migrationshintergrund	38%	24%	38%
Status: Studentin oder Student	62%	48%	57%
Status: Studium beendet	38%	52%	43%
Erfahrungen mit gesellschaftlichem und sozialem Engagement	76%	70%	74%
Interkulturelle Erfahrungen vorhanden	88%	95%	92%

Von den Mentees hatten über 40% ihr Studium schon beendet, die restlichen standen kurz vor Beendigung ihres Studiums. Der Status der Mentees bestimmte sehr stark die jeweiligen Zielsetzungen in der Tandemarbeit. Durch den relativ hohen Anteil derjenigen, die sich am Ende des Studiums befanden, standen Fragen der Berufswahlorientierung bei vielen Mentees im Zentrum, während konkrete Unterstützung bei Bewerbungen und Jobsuche eher die Tandemarbeit der Mentees mit schon abgeschlossenem Studium bestimmten.

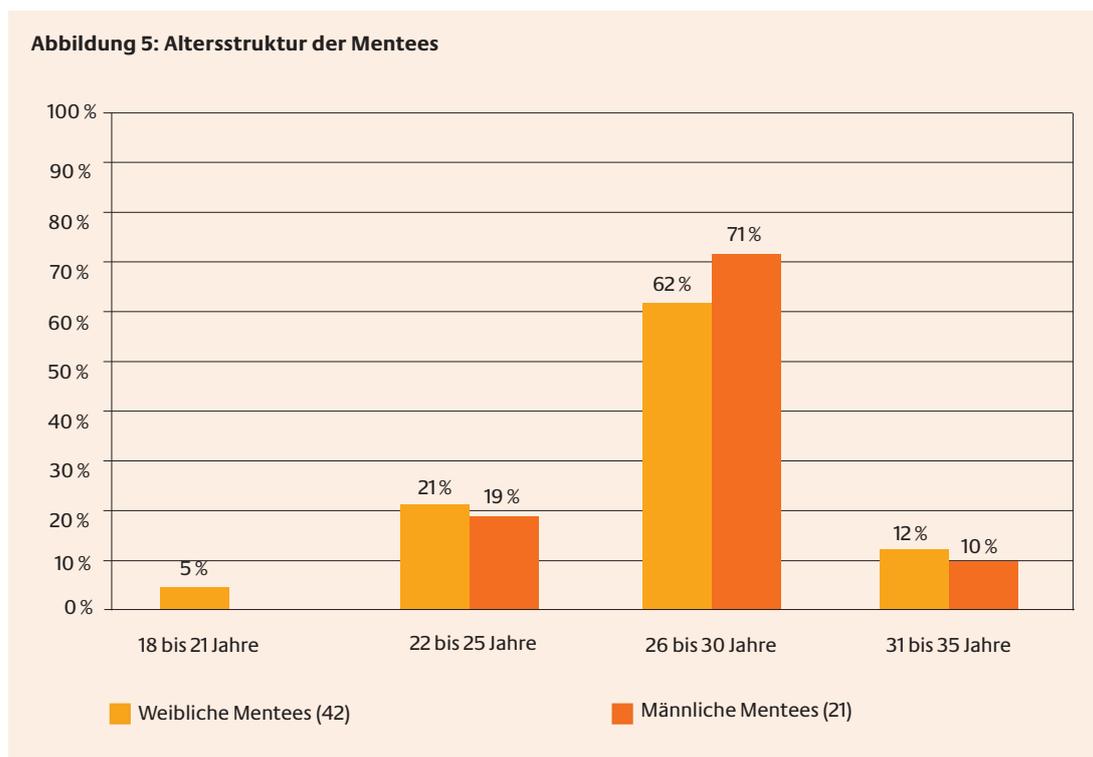
In der interkulturell zusammengesetzten Gruppe hatte ein Drittel keinen und zwei Drittel einen direkten oder vermittelten Migrationshintergrund. Von diesen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gehörte die Mehrheit der zweiten Generation der zugewanderten Bevöl-

²² Die Prozentzahlen sind auf die jeweiligen Grundgesamtheiten bezogen.

kerung an (59%), gleichwohl war vor dem Hintergrund der Migrationsentwicklung in Deutschland der Anteil der teilnehmenden Mentees mit eigener Migrationsgeschichte relativ hoch (41%). Nimmt man die deutsche Staatsangehörigkeit als einen Indikator für die Integrationsbereitschaft, so besitzt die Mehrheit der Mentees mit Migrationshintergrund die deutsche Staatsangehörigkeit.

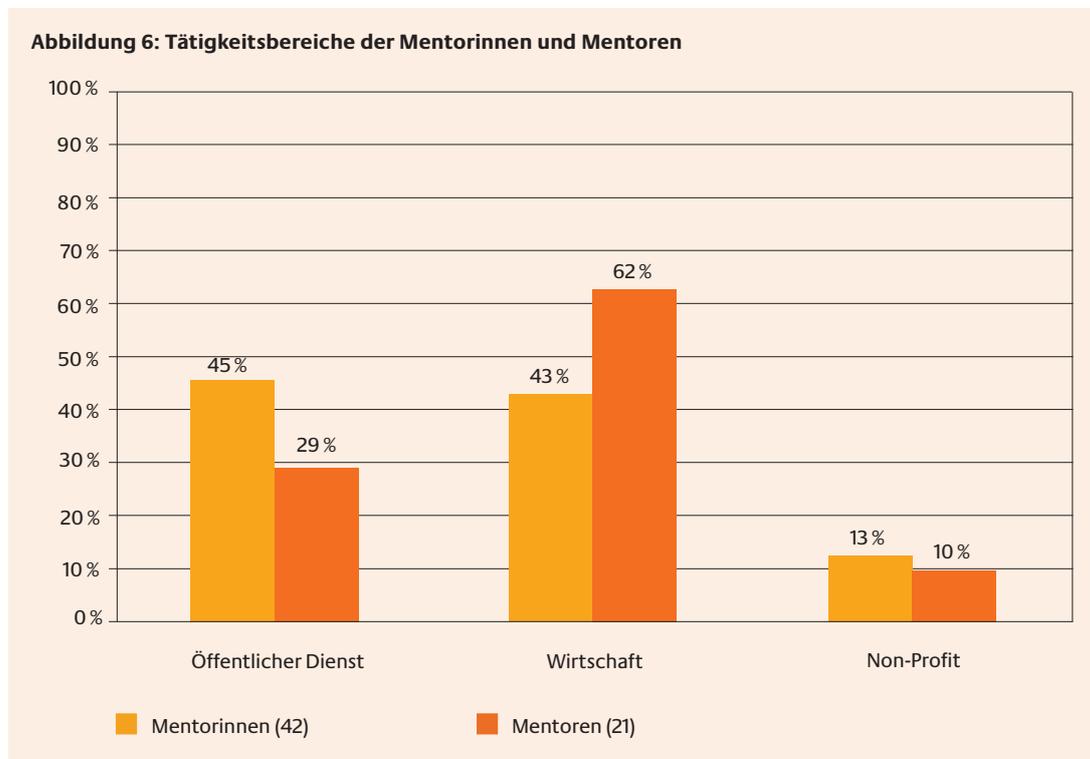


Die fachliche Ausrichtung der Mentees war unterschiedlich, ihre Studienfächer konzentrierten sich auf die Sprach-, Kultur-, Gesellschafts- und Geisteswissenschaften sowie Ökonomie, aber auch Naturwissenschaften und Jura waren dabei. Unabhängig vom kulturellen Hintergrund verfügten 90% der Mentees über interkulturelle Erfahrungen und bereits 70% haben sich sozial und gesellschaftlich in verschiedenen Bereichen engagiert. Ein Drittel hatte zum Zeitpunkt der Bewerbung Erfahrungen im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern gesammelt.



Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Mentorinnen und Mentoren

Die teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren waren zwischen 30 und über 50 Jahre alt. Knapp die Hälfte war in der privaten Wirtschaft beruflich tätig, über ein Drittel hatte eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst, die Restlichen waren im Non-Profit-Bereich beschäftigt.



Von den Mentorinnen und Mentoren im Projekt **NetWork.21** hatte nur knapp über ein Viertel einen Migrationshintergrund, fast alle verfügten aber über interkulturelle Erfahrungen, die die meisten im beruflichen Kontext erworben haben.

Abbildung 7: Profil der Mentorinnen und Mentoren im Projekt NetWork.21

Merkmal	Mentorinnen (42)	Mentoren (21)	Gesamt (63)
Bereits Mitglied in Netzwerken	60%	67%	62%
Erfahrungen mit gesellschaftlichem Engagement	64%	67%	65%
Interkulturelle Erfahrungen	88%	86%	87%
Erfahrungen im Genderbereich	43%	24%	37%
Ohne Kinder	67%	67%	67%
Mit Kindern	33%	29%	32%

Zwei Drittel engagierten sich schon vor der Teilnahme bei **NetWork.21** ehrenamtlich und waren Mitglied in einem Netzwerk. Mehr als ein Drittel von ihnen brachte Erfahrungen im Genderbereich mit. Die Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren war kinderlos, und diejenigen mit Kindern hatten überwiegend ein Kind bzw. zwei Kinder. Bei den Mentorinnen und Mentoren dominierten die gesellschafts- und geisteswissenschaftlich sowie in den Ökonomiewissenschaften ausgebildeten Akademikerinnen und Akademiker.

1.2.2 Standardprogramm, Begleitangebote und begleitender Arbeitskreis

Wie in Mentoringprojekten üblich, war auch in **NetWork.21** ein Standardprogramm als Angebot zur Qualifizierung der Tandemzusammenarbeit konzeptionell integriert. Hierzu gehörten die Eröffnungsveranstaltung zu Beginn jedes Mentoringzyklus und die abschließende Bilanzveranstaltung zum offiziellen Ende eines Mentoringdurchgangs. Ab dem zweiten Durchgang wurden Einführungsveranstaltungen getrennt je für Mentees und Mentorinnen und Mentoren angeboten, in denen über Ziele und Projektstruktur informiert sowie die Möglichkeit zur jeweiligen Rollenklärung eröffnet wurde. Dadurch konnte sich in der Eröffnungsveranstaltung auf deren Kernaufgaben konzentriert werden: das Kennenlernen und die Zusammenführung der Tandems sowie die Verabredung gemeinsamer Ziele in Form einer Tandemvereinbarung. Darüber hinaus ist weiterhin ab dem zweiten Mentoringzyklus das Angebot einer Zwischenbilanz für die Tandems in das Standardprogramm integriert worden, um die Mentees und Mentorinnen und Mentoren bei der Reflexion ihres Entwicklungsstandes, ihrer Zielerreichung und ihrer noch anstehenden Schritte zu unterstützen. Für die Mentorinnen und Mentoren gab es ebenfalls ab dem zweiten Zyklus ein sogenanntes Mentorinnen- und Mentorentreffen, das neben der Auseinandersetzung mit der Tätigkeit als Mentorin und Mentor auch dem Networking diente. Diese Treffen waren auch für Bewerberinnen und Bewerber offen, die im Auswahlverfahren und Matching der Tandems nicht zum Zuge kamen.

Die zusätzlichen Standardangebote: Einführungsveranstaltungen, Zwischenbilanz und Mentorinnen- und Mentorentreffen haben sich als erfolgreich und im Sinne von Gute-Praxis-Bausteinen für Konzepte externen formellen Mentorings erwiesen.

Abbildung 8: Angebote im Standardprogramm von NetWork.21

Formate	2007	2008	2009
Einführungsveranstaltungen gemeinsam für die Mentorinnen und Mentoren und Mentees der einzelnen Zyklen		✓	✓
Eröffnungsveranstaltungen jeweils für Mentees und Mentorinnen und Mentoren	✓	✓	✓
Zwischenbilanz für die Tandems		✓	✓
Mentorinnen- und Mentorentreffen für aktive, ehemalige und interessierte Mentorinnen und Mentoren		✓	✓
Bilanztagung für die Tandems der einzelnen Zyklen	✓	✓	✓

Zentrale Bedeutung für die berufliche und persönliche Entwicklung der Mentees erhält in jedem Mentoringprogramm neben der Tandemzusammenarbeit das Begleitprogramm.

In **NetWork.21** als einem externen, bundesweit ausgerichteten Projekt war die Zielsetzung des Begleitprogramms nicht nur auf die individuelle Entwicklung der Mentees ausgerichtet, sondern unterstützte die Auseinandersetzung der jungen Menschen mit gesellschaftlichen Themen wie Integration und Geschlechtergerechtigkeit und förderte die Sensibilisierung für Fragen interkulturellen und gleichberechtigten Lebens und Arbeitens von Frauen und Männern.

Das Begleitprogramm für **NetWork.21** stellte darüber hinaus ein wichtiges Element für den Aufbau eines Netzwerks dar, über das eine nachhaltige Wirkung des Projektes angestrebt war. Die Angebote des Begleitprogramms standen deshalb auch neben den Mentees einem erweiterten Kreis junger, interessierter Frauen und Männer offen, die sich ebenfalls im Übergang vom Studium in den Beruf befanden.

Im Begleitprogramm fanden im dreijährigen Projektverlauf insgesamt 19 Seminare, Trainings und Workshops statt:

2007

- | „Karriere zwischen Rhein und Bosphorus“. Lebens- und Karrierewege türkischer Frauen in Deutschland und in der Türkei
- | „Typisch türkisch, typisch deutsch, typisch Frau“. Was ist oder wer macht eigentlich „Kultur“?
- | „Kommunikationstraining für Frauen“. Als Frau wirkungsvoll kommunizieren – Körpersprache, Rhetorik, Konfliktmanagement
- | „Mehr als nur Russendisco“. Russischsprachige Studierende und Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland
- | „Arbeiten im Team“. Gruppenprozesse, Rollenverteilung, Konfliktmanagement
- | „Internationale Teams im globalen Dorf“

2008

- | „Simplify your life“. Schlüssel gegen Zeitnot und Burn-out?
- | „Diversity, Corporate Culture und interkulturelle Kompetenz“
- | „Work-Life-Balance“
- | „Mit Stil und Etikette“. Interkulturelle Sensibilisierung für die Arbeit in internationalen Teams
- | „Verkaufe ich meine Seele“. Individuelles Wertesystem und Unternehmensleitbilder
- | „Höher, schneller, besser“. DB-Veranstaltung
- | „Wir sind Deutschland ...“. Open-Space-Konferenz der Zielgruppe von **NetWork.21**

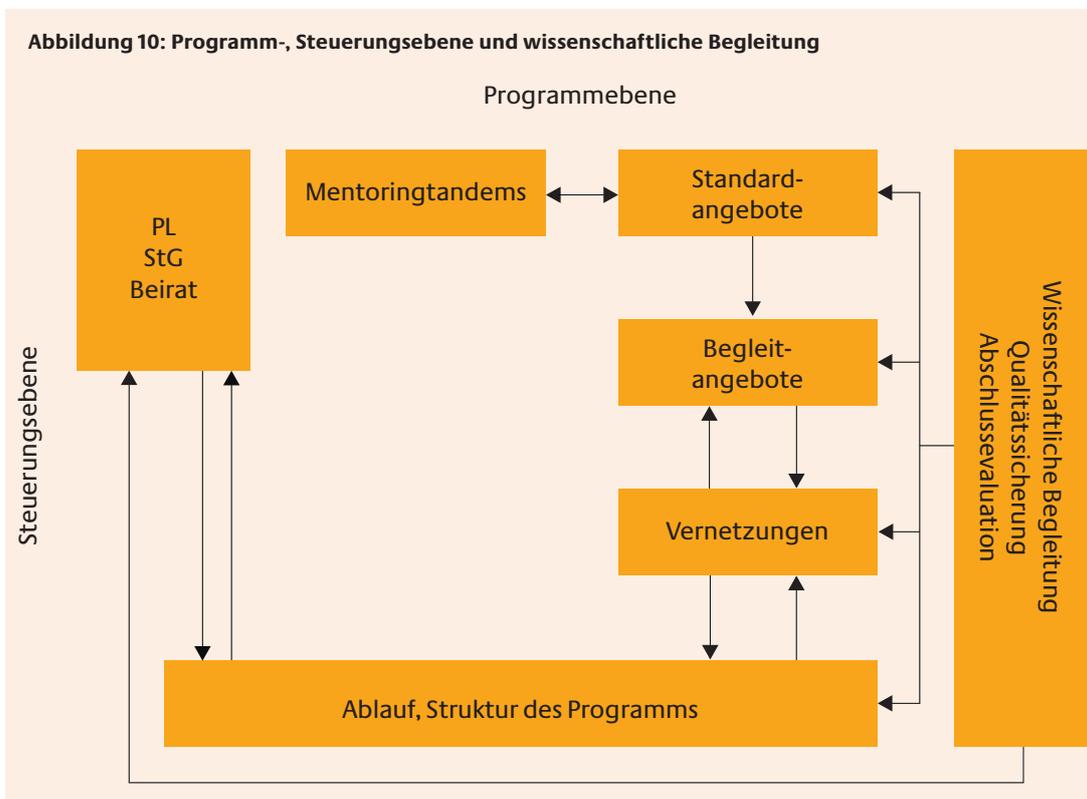
2009

- | „Auf die Plätze, fertig, los“. Der Übergang vom Studium in den Beruf
- | „Die Kunst des Teams: vom ICH zum DU zum WIR“
- | „Gallische Dörfer‘ in der Unternehmenslandschaft“. Gibt es sie noch, die Unternehmen, die eine andere Unternehmenskultur verfolgen?
- | „Kreativwerkstatt“. Thema Migrantinnen- und Migrantengeschichten
- | „Und dann gehe ich meinen eigenen Weg ...“. Existenzgründung, Selbstständigkeit und Freiberuflichkeit in der transkulturellen Gesellschaft
- | „Religionen in der transkulturellen Gesellschaft“. Begegnung und Dialog mit Forschung und Praxis

Abbildung 9: Teilnahme an Begleit- und Standardangeboten von NetWork.21 (2007–2009)

	Mentees	Mentorinnen und Mentoren	Interessierte junge Frauen und Männer und Mitglieder des Arbeitskreises	Gesamt
Standardprogramm (12 Angebote)	144	136	12	316
Begleitprogramm (19 Angebote)	97	15 ²³	230 ²⁴	342

Vor dem Hintergrund der zivilgesellschaftlichen Ausrichtung des Projekts wurde im Rahmen eines projektbegleitenden Arbeitskreises und des Begleitprogramms den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine aktive Partizipation an der Projektgestaltung ermöglicht. Der Arbeitskreis stand in Kontinuität der interkulturellen Arbeit des Projektträgers TMA²⁵ und entwickelte sich im Projektverlauf für einige Mentees zu einem attraktiven Angebot ehrenamtlicher Arbeit.



23 Das Begleitprogramm war überwiegend auf die Zielgruppe junger Frauen und Männer im Übergang vom Studium zum Beruf zugeschnitten. Es gab allerdings zwei Angebote in diesem Rahmen, die auch für die Teilnahme von Mentorinnen und Mentoren offen waren.

24 Die Begleitangebote waren nicht nur für die Mentees, sondern für weitere interessierte junge Frauen und Männer aus der Zielgruppe geöffnet und hatten so auch die Funktion, Netzbildung in der Peergroup zu ermöglichen und zu unterstützen.

25 Es handelte sich insbesondere um die Vorgängerprojekte Merhaba und Beraberce, die insbesondere junge Frauen mit Migrationshintergrund angesprochen haben.

1.2.3 Netzwerk

Der Aufbau eines „Netzwerks engagierter (junger) Menschen, die Bildungs-/Karriereorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement miteinander verbinden, Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Chance und Potenzial begreifen und diesen Gedanken nach außen tragen“, stellte einen weiteren Projektbaustein zur Erlangung sozialen Kapitals und Unterstützung von Langfristeffekten dar. Zur Unterstützung der Vernetzung war bereits zu Projektbeginn eine Infrastruktur in Form eines Arbeitskreises aus der Zielgruppe der Mentees vorhanden, der als ein Vernetzungskern in den drei Jahren Projektlaufzeit ausgebaut werden und zur Verstetigung des zeitlich befristeten Modellprojekts über die Laufzeit hinaus beitragen sollte. Zusätzliche Vernetzungsangebote stellten formalisierte und informelle Möglichkeiten bei den Treffen im Rahmen der Standard- und Begleitangebote dar sowie die eingerichteten Internetforen für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren aus **NetWork.21**, die jedoch insbesondere von den Mentorinnen und Mentoren eher gering und wenig inhaltlich genutzt wurden.

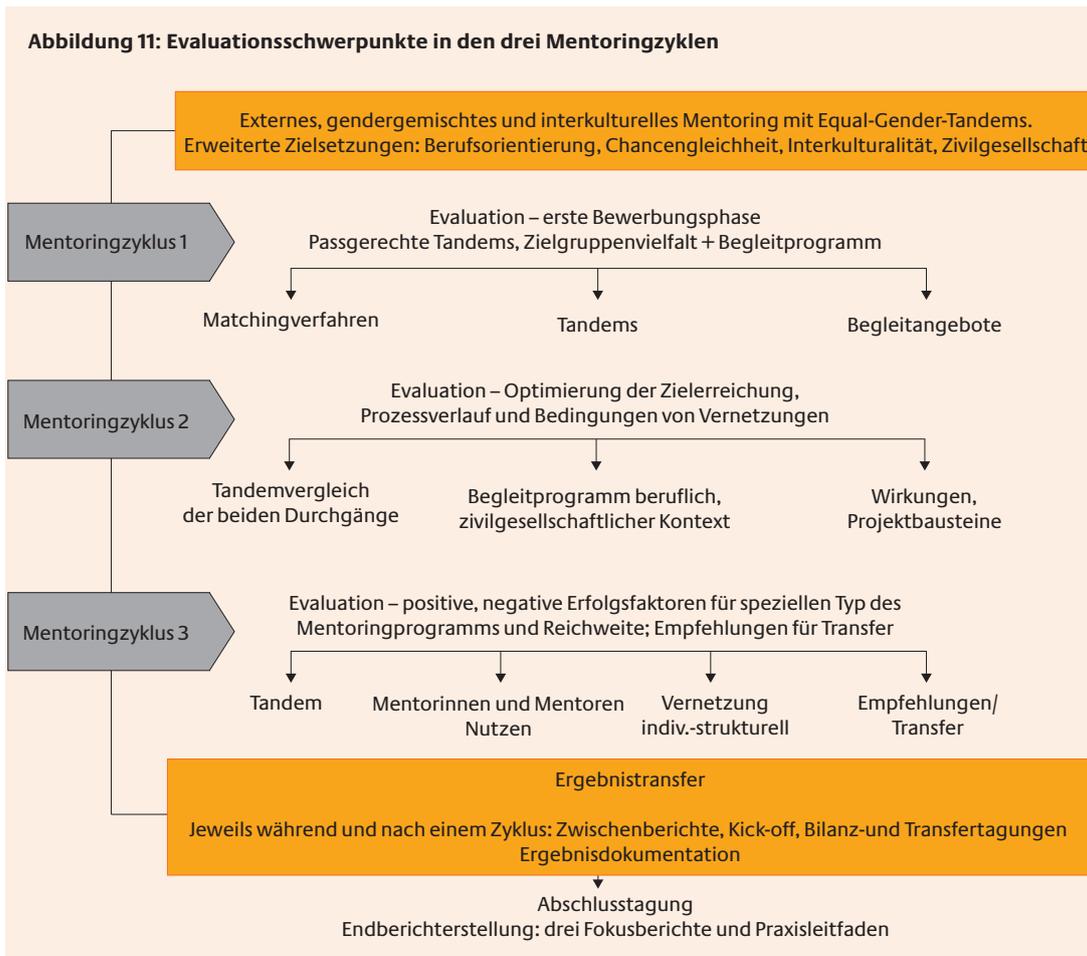
Eingerichtet wurde ebenfalls ein „Kompetenzpool“ aus nicht aktiven Mentorinnen und Mentoren, in den die Mentorinnen und Mentoren integriert wurden, die für das Mentoring nicht ausgewählt wurden, aber dennoch an dem Projekt weiter teilhaben wollten.

Neben dem internen Austausch war konzeptionell intendiert, dass die Vernetzung Außenwirkung entfalten kann. So war der Steuerungsgruppe ein Projektbeirat beigelegt (s. Abb. 10) und es wurde mit anderen Mentoringprojekten und Netzwerken aus dem Bereich seitens des Projektträgers Kontakt aufgenommen, die auch zu Werkstattgesprächen und der Transferveranstaltung eingeladen wurden, um die Projektphilosophie weiter zu verbreiten.

1.3 Design der wissenschaftlichen Begleitung

1.3.1 Evaluationskonzept

Dem Modellprojekt **NetWork.21** war eine wissenschaftliche Begleitung (WIB) mit den Aufgaben einer externen Evaluation beigelegt. Das Evaluationsdesign war als ein mehrstufiges prozessorientiertes Verfahren angelegt und berücksichtigte die Mehrdimensionalität der in **NetWork.21** angesprochenen Themenkomplexe. In einer Art Schleifenverfahren ist in einem Kreislauf von Zielbestimmung (multidimensional), Analyse, (Zwischen-)Evaluation, Input, Initiierung von Veränderung bis zur Abschlussevaluation die Innovationsfähigkeit des Projektes weiterentwickelt worden. Konzeptionell wurden entsprechend der Zielsetzung von **NetWork.21** Diversity-Ansätze und Genderkonzepte berücksichtigt. Die vom BMFSFJ beauftragte WIB hat während des dreijährigen Projektverlaufs zur Qualitätssicherung und Prozessoptimierung in Form von Konzeptberatung, Feedback über Ergebnisse eingesetzter Befragungsinstrumente, Dokumentation und Berichterstellung beigetragen. Mit dem dritten und letzten Mentoringzyklus in 2009 konzentrierte sich die WIB auf den Aufgabenbereich der Abschlussevaluation und damit auch auf die Identifizierung von Gute-Praxis-Kriterien und positiven Rahmenbedingungen für den Transfer.



Entsprechend der drei Mentoringzyklen wurde insbesondere in den ersten beiden Projektzyklen eine begleitende Evaluation durchgeführt, die zur kontinuierlichen Projekt- und Prozessoptimierung beigetragen hat. Es wurden relevante Zwischenergebnisse zeitnah an das Projektteam mit weiteren Empfehlungen zur Prozessoptimierung rückgekoppelt. Konzeptionelle Verbesserungen sind auf diese Weise insbesondere in folgenden Bereichen im Projektverlauf durchgeführt worden:

- | In der Werbephase wurden Texte der Ausschreibungen und die Struktur des Verteilers in der zweiten und insbesondere der dritten Phase gendersensibel im Hinblick auf eine stärkere Attraktivität für potenzielle männliche Mentees gestaltet.
- | Mit dem zweiten Zyklus wurde ein partizipatives Auswahlverfahren für die Tandemkonstellationen implementiert, sodass die Mentees anhand von Informationen über zwei mögliche Mentorinnen und Mentoren an ihrer Tandemauswahl beteiligt waren.
- | Das Standardprogramm wurde für die Mentorinnen und Mentoren und die Tandems mit neuen Angeboten ab dem zweiten Durchgang erweitert (Einführungsveranstaltungen getrennt für Mentees und Mentorinnen und Mentoren, Mentorinnen- und Mentorentreffen und Zwischenbilanz für die Tandems).

1.3.2 Methodisches Vorgehen

In der methodischen Vorgehensweise der WIB stellten die Kategorien Gender und Migration Querschnittsdimensionen dar, nach denen alle eingesetzten Befragungsinstrumente ausgewertet wurden, wobei die Konzepte Diversity und Gender-Mainstreaming leitend waren. Auf Grundlage der Zielsetzung waren zentrale Schwerpunkte der Evaluation von **NetWork.21**:

- | Analyse und Bewertung der Öffnung des Instruments eines formellen Mentorings für eine kulturell- und geschlechterdifferent zusammengesetzte Zielgruppe von Mentees
- | Analyse und Bewertung der Öffnung des Frauenförderinstruments Mentoring für die Zielgruppe junger Männer im Übergang vom Studium in den Beruf
- | Analyse und Bewertung der unterschiedlichen Bedeutung von Equal-Gender-Tandems für Frauen und Männer
- | Analyse und Bewertung der differenten sozialen und bildungsmäßigen Ressourcen der unterschiedlichen Zielgruppen im Hinblick auf Bildungs- und Berufskarrieren
- | Analyse der Effekte der Teilnahme am Mentoringprogramm für die unterschiedlichen Zielgruppen der Mentees
- | Analyse und Bewertung der unterschiedlichen Projektbausteine (Mentoring, Begleitprogramm, Arbeitskreis) für die berufliche, persönliche und gesellschaftspolitische Kompetenzentwicklung der Mentees
- | Analyse und Bewertung des Instruments Mentoring im zivilgesellschaftlichen Kontext für Mentorinnen und Mentoren und Mentees
- | Analyse nachhaltiger Effekte des Projekts bezogen auf Vernetzungsstrukturen

Am Ende des Gesamtprojekts erfolgte die Abschlussevaluation, die sich resümierend mit der spezifischen Ausgestaltung des Mentoringprojekts **NetWork.21** auseinandersetzte und Erfolgsfaktoren sowie positive Umsetzungsbedingungen für Mentoringprogramme im gendersensiblen, transkulturellen und zivilgesellschaftlichen Kontext identifizierte. Darüber hinaus wurden Rahmenbedingungen zur Übertragbarkeit und zum Transfer der spezifischen Programmkonstellation analysiert. Die Dokumentation der Abschlussevaluation erfolgte in drei Fokus-Berichten, die jeweils konzeptionelle Schwerpunkte des Projektes in den Mittelpunkt stellten, und in einem Praxisleitfaden (siehe Kapitel 1.4).

In ihrem methodischen Vorgehen orientierte sich die WIB insbesondere an folgenden theoretischen Ansätzen und deren Erkenntnissen:

- | Gender- und Migrationsforschung, hier speziell der Ansatz der Intersectionality
- | Ressourcenorientierte Ansätze wie die Resilienzforschung
- | Bildungsforschung, insbesondere zu den Fragen des Übergangsmangements
- | Kompetenzforschung
- | Integrationsforschung
- | Forschung zum ehrenamtlichen und zivilgesellschaftlichen Engagement

Methodische Instrumente, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung zur Anwendung kamen:

- | Zwei standardisierte Befragungen der Mentees jeweils zu Beginn und bei Abschluss eines Mentoringzyklus
- | Eine standardisierte Befragung der Mentorinnen und Mentoren jeweils in der Mitte eines Mentoringzyklus
- | Eine standardisierte E-Mail-Befragung für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren der ersten beiden Durchgänge am Ende des Gesamtprojekts (für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren des letzten Durchgangs wurden die Fragenkomplexe in deren entsprechende Befragungen integriert)
- | Feedbackbögen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Standard- und Begleitangebote
- | Analyse der Nutzung der Internetforen
- | Teilnehmende Beobachtung bei den Angeboten des Standard- und Begleitprogramms
- | Regelmäßige schriftliche Befragungen des Projektteams der TMA
- | Auswertung der Erfahrungsberichte der Mentees und Mentorinnen und Mentoren²⁶
- | Projektdokumentation sowie Dokumentenanalysen zur systematischen Sammlung von Informationen

1.4 Ergebnisse und Berichtstruktur

Die WIB hat für die abschließende Evaluation auf sämtliche in Kapitel 1.3.2 angeführten Erhebungsinstrumente aus allen drei Durchgängen zurückgegriffen. Der Schwerpunkt der Analyse lag dabei auf den standardisierten Befragungen der Mentees und Mentorinnen und Mentoren. Das Untersuchungsdesign der Menteebefragungen, die in jedem Durchgang zu Beginn und am Schluss durchgeführt wurden, erlaubte neben der hypothesengeleiteten Auswertung auch eine prozessorientierte Analyse von Entwicklungen und Änderungen durch die Teilnahme an **NetWork.21**. Die standardisierte Mentorinnen- und Mentorenbefragung wurde jeweils ungefähr in der Halbzeit der Mentoringphasen durchgeführt und erlaubte über Kopplung mit den Menteebefragungen auch Paaranalysen auf Tandemebene.²⁷

Neben den ohnehin schon geringen Fallzahlen beeinträchtigte der nicht hundertprozentige Rücklauf – auch wenn dieser durchaus hoch ausfiel – die Zuverlässigkeit und Aussagekraft der Daten, vor allem bezogen auf die Gruppe der männlichen Mentees und Mentoren.

²⁶ Eine Auflage zur Teilnahmevoraussetzung für die Mentees und die Mentorinnen und Mentoren war die Erstellung eines Erfahrungsberichts am offiziellen Abschluss des jeweiligen Mentoringdurchgangs.

²⁷ Aus Gründen des Datenschutzes sind aufgrund der geringen Fallzahl und somit trotz Anonymisierung relativ einfachen Rückverfolgbarkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese in erster Linie für den internen Gebrauch zur Projektsteuerung und -optimierung durchgeführt worden und werden im weiteren Bericht nur selten dargestellt.

Abbildung 12: Rücklaufquoten der standardisierten Befragungen der WIB

	Menteebefragung zu Beginn		Menteebefragung am Ende		Mentorinnen- und Mentorenbefragung	
	weiblich (3x14)	männlich (3x7)	weiblich (3x14)	männlich (3x7)	weiblich (3x14)	männlich (3x7)
2007	100%	100%	93%	57%	79%	57%
2008	100%	100%	100%	86%	86%	100%
2009	100%	86%	86%	86%	86%	71%

Die Ergebnisse der statistischen Analysen²⁸ wurden immer auch rückgebunden an die Auswertungen der offenen, qualitativen Fragestellungen sowie an die Erkenntnisse der teilnehmenden Beobachtung und die Dokumentenanalyse vor allem der Erfahrungsberichte, sodass über diesen Methodenmix eine stärkere Zuverlässigkeit der Erkenntnisse erzielt werden konnte und sich auch für die gering besetzte Gruppe der männlichen Teilnehmer deutliche Tendenzen ablesen ließen.

Ebenfalls in die Auswertung einbezogen wurden die Ergebnisse der Feedbacks aus den 12 Standard- und 19 Begleitangeboten (s. Abb. 9 sowie die Auflistung der Angebote S. 21–22). Die Analyse der Begleitangebotfeedbacks ermöglichte darüber hinaus auch einen Subgruppenvergleich der Mentees mit interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern an den Begleitangeboten, die der gleichen Zielgruppe von Jungakademikerinnen und Jungakademikern mit und ohne Migrationshintergrund angehörten und die sich ebenfalls in der Übergangsphase vom Studium in den Beruf befanden, jedoch nicht in das Mentoringprogramm involviert waren und meist nur einmalig an einem Begleitangebot teilnahmen.

Die Abschlussberichterstellung der Evaluation des Projekts **NetWork.21** durch die WIB wurde in Form eines Baukastensystems angelegt. Sie basiert auf drei Fokusthemen, die jeweils für sich alleine Aussagekraft haben, aber als ganzer Baukasten die vielfältigen Zusammenhänge innerhalb und zwischen den Themen und Aspekten des Projekts verdeutlichen. Die Fokusthemen greifen Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente der WIB anhand der jeweils primär verfolgten Kernthematik auf und bearbeiten diese umfassend, wobei jeweils Migration und Geschlecht Querschnittsdimensionen der Analyse darstellen. Alle drei Fokusberichte werden von vorliegendem Rahmentext eingeführt, in dem die spezifische Konstruktion und der gesellschaftspolitische Kontext des Projektes dargestellt sind. Ergänzt werden die inhaltlich ausgerichteten Projektteile durch einen Praxisleitfaden für interkulturelles und gendersensibles Mentoring.

²⁸ Die statistischen Analysen wurden mit der Software SPSS durchgeführt.

Abbildung 13: Struktur des Berichts

Berichtsteil	Inhalt
Rahmentext	Darstellung der Projektkonzeption und Zielstellung. Umriss des gesellschaftspolitischen Kontextes des Modellprojekts.
FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity	Fragestellungen, die die konzeptionelle Erweiterung des Instruments Mentoring im Kontext kultureller Vielfalt und Gendergerechtigkeit betreffen. Analyse differenter Zugänge in der Teilnahmemotivation, bei der Öffnung für junge Männer und der inhaltlichen Ausrichtung zur Förderung von interkulturellen Lernprozessen und Gendersensibilität. Bedeutung von Equal-Gender-Tandemkonstellationen in einem geschlechter- und kulturell gemischten Mentoringprojekt.
Fokus 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung	Relevanz integrationspolitischer Ziele und Chancengleichheitsaspekte für die Attraktivität des ehrenamtlichen Mentoring. Vernetzung als Win-win für eigenen Nutzen des freiwilligen Engagements und Ausstrahlungseffekte auf Nutznießerinnen und Nutznießer dank Vorbildfunktion. Fragestellungen bezüglich des Nutzens von Vernetzung auf individueller (soziales Kapital) und Wirkungen auf struktureller Ebene (Aufbau eines Netzwerkes; Aufbau eines Kompetenzzentrums für Mentoring).
Fokus 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen	Analyse von Geschlecht, Migration und Bildung als Faktoren ungleich verteilter Ressourcen, deren wechselseitiger Beeinflussung und deren Relevanz bei der Produktion gesellschaftlicher Ungleichheit. Wirksamkeit des Instruments Mentoring, im Bildungskontext und beim Übergangmanagement von Studium in Beruf Ungleichheiten entgegenzuwirken und zu mehr Chancengleichheit beizutragen. Wirksamkeit des Mentorings für die unterschiedlichen Zielgruppen der Mentees im Hinblick auf den Nutzen für die berufliche Orientierung, persönliche Entwicklung und Zuwachs an sozialem Kapital.
Praxisleitfaden	„Gute Praxis“ für den Transfer in verschiedene Praxiskontexte und die Umsetzung interkultureller und gendersensibler Mentoringprojekte.

Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2009): Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. Eine Standortbestimmung. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. TNS Infratest Sozialforschung. Berlin

Bundesregierung (Hg.) (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. Berlin

Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, BWP (2009): Kooperation und Vernetzung. Nr. 2/2009, 38. Jahrgang. Bielefeld

Constant, Amelie F.; Zimmermann, Klaus F. (2008): Integration von Migranten: Ethnische Identität bestimmt ökonomischen Erfolg. In: Wochenbericht Nr. 42/2008. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Berlin

IZA Compact (2008): Ethnische Identität und Arbeitsmarkterfolg. In: IZA Compact. Die Zukunft der Arbeit denken. Institut zur Zukunft der Arbeit. Bonn

Jung, Dörthe (2003): Gender Mainstreaming. Potenziale besser erkennen und gezielter fördern. In: IHK Wirtschaftsforum 06/03. Frankfurt

Jung, Dörthe; Schubert, Steffi (2008): Fachkräfte mit Migrationshintergrund – Übergänge von Studium in den Beruf begleiten. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 3/2008, 37. Jahrgang

Knapp, Gudrun-Axeli (2005): „Intersectionality“ – ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von „Race, Class, Gender“. In: Feministische Studien. 23. Jahrgang, Heft 1

Konsortium Bildungsberichterstattung (Hg.) (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld

PISA-Studie (2008): www.oecd.org/de/immigrantpopulations

Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld

Statistisches Bundesamt (2007): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2005. Wiesbaden

Welsch, Wolfgang (1995): Transkulturalität. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hg.): Migration und Kultureller Wandel, Schwerpunktthema der Zeitschrift für Kulturaustausch, 45. Jahrgang. Stuttgart

Wippermann, Carsten (2009): Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke.
In: Zeit Online – 29. September 2009

Wippermann, Carsten; Flaig, Berthold Bodo (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschehen. Beilage zur Wochenzeitschrift Das Parlament 5/2009. Bonn

II.

FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity

2.1 Kulturelle Diversität und Gender – Potenziale und Entwicklungen im Fokus

Ein zentraler innovativer Zugang von **NetWork.21** liegt in dem konzeptionellen Verständnis, Fragen der Einwanderungsgesellschaft und das politische Anliegen zur Geschlechtergerechtigkeit in dem Projektansatz zu integrieren und nicht zu separieren, wie im gesellschaftlichen Mainstream eher üblich. Da beide sozialen Komplexe von Machtstrukturen und sozialer Ungleichheit geprägt sind, besteht die Gefahr zur Homogenisierung, die den Blick auf unterschiedliche Lebenslagen verwehrt. So werden Zugewanderte und ihre nachfolgenden Generationen pauschal unter die Kategorien Ausländerin/Ausländer und/oder Migrantin/Migrant gefasst – eine Tendenz, die sie trotz sehr verschiedener Migrationserfahrungen, unterschiedlicher Herkunftsländer und sozialstruktureller Voraussetzungen als eine Gruppe homogenisiert. Die bestehenden Differenzen der Geschlechter wiederum werden über den Mechanismus der Biologisierung in der bestehenden Geschlechterordnung als hierarchisch legitimiert (hegemoniales Männlichkeitskonzept²⁹), wodurch ebenfalls soziale Differenzen unter Frauen und ihre Individualisierung verschwinden bzw. verdeckt werden. Beide Diskurse laufen auch in ihren fortschrittlichen Varianten, die das Anliegen zur Beseitigung sozialer Ungleichheit thematisieren, Gefahr, eine Defizitperspektive einzuschlagen. Dadurch werden Benachteiligung und Problemlagen in den Fokus gerückt anstatt Entwicklungsperspektiven, die den Blick stärker öffnen für vorhandene Ressourcen und Potenziale der jeweiligen sozialen Gruppen. Genau dies ist das Anliegen des Projekts **NetWork.21** gewesen.

Neben der grundsätzlichen Notwendigkeit, in den Diskursen zu Migration und Gender qualitativ zu differenzieren, kommen in den letzten Jahren in theoretischen Ansätzen und empirischen Forschungsarbeiten vermehrt Strategien zur Anwendung, die die Kategorien Gender und Migration nicht als isolierte Faktoren für soziale Ungleichheit, sondern deren Verzahnung und Interdependenz einer intersektionalen Betrachtungsweise unterziehen.³⁰ Im Rahmen der Antidiskriminierungspolitik in den USA entstanden und im privatwirtschaftlichen Kontext zur praktischen Umsetzung gelangt, kommt ein anderer Ansatz, der sowohl die Differenzen unterschiedlicher sozialer Gruppierungen zur Grundlage nimmt

29 Vgl. Lange, Ralf (1998); Döge, Peter (1998).

30 Bei dem theoretischen Ansatz der Intersektionalität handelt es sich um einen mehrdimensionalen Ansatz, der als gesellschaftliche Ungleichfaktoren nicht nur Geschlecht und Migration, sondern weitere Faktoren wie Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung etc. berücksichtigt. Da **NetWork.21** eine thematische Integration der beiden Kategorien Gender und Migration konzeptionell umfasst, wurden in der Evaluation des Projekts auch vorrangig diese beiden Kategorien in die Auswertungsstrategie der wissenschaftlichen Begleitung (WIB) einbezogen.

als auch Aspekte der Potenzialerkennung und -nutzung berücksichtigt: Diversity. Dieser Ansatz gewinnt zunehmend in Deutschland auch in verschiedenen anderen gesellschaftlichen Bereichen, etwa in der Bildungsarbeit sowie im Forschungsbereich, an Popularität und Bedeutung.³¹

2.1.1 Heterogene Lebenswelten und Milieus

Der Diskurs über Zuwanderungen und Integration hat mit der Verabschiedung des neuen Zuwanderungsgesetzes (2005) einen entscheidenden Paradigmenwechsel erfahren: Deutschland wurde nach politischen Auseinandersetzungen endlich als Einwanderungsland anerkannt und Integration als eine Aufgabe für beide Seiten angesehen: für die Aufnahmegesellschaft und für die zugewanderten Bevölkerungen und ihrer Kinder.³² Dies hat einerseits ein Verständnis befördert, die soziale Integration zunehmend als offenen wechsel- und gegenseitigen Lernprozess zwischen der Bevölkerungsmehrheit und den verschiedenen zugewanderten Bevölkerungsgruppen zu verstehen. Andererseits wurde damit ermöglicht, die Heterogenität der Lebenswelten der Menschen mit Migrationshintergrund stärker wahrzunehmen und anzuerkennen. In diesem Kontext hat insbesondere die Migrantinnen-Milieu-Studie des Sinus-Instituts³³ differente Milieus herausgearbeitet und ist zu der entscheidenden Erkenntnis gekommen, dass die ethnische Zugehörigkeit und die Erfahrungen mit Migration zwar wichtige Faktoren für die jeweiligen Lebenswelten³⁴ sind, aber ethnienübergreifend sich nach Werten und Lebensstilen unterschiedliche Milieus ausgeprägt haben, die auf eine Pluralisierung der zugewanderten Bevölkerungsgruppen aufmerksam machen und die Rede von einer homogenen Gruppe ad absurdum führen. In allen Milieus können sich Angehörige einer Ethnie finden und auch umgekehrt befinden sich in einem Milieu nicht überwiegend Angehörige einer bestimmten Kultur. Mit der Akzeptanz heterogener Lebenswelten und Milieus wird eine häufig zu beobachtende duale Betrachtungsweise von: hier Migrantinnen und Migranten und dort einheimische Bevölkerung aufgebrochen und eine komplexere Sichtweise ermöglicht, die Gemeinsamkeiten und Differenzen erkennen lässt ohne pauschalisierende und diskriminierende Zuordnungen. Diesen gesellschaftspolitischen Wandel spricht die Projektphilosophie „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ an, da Transkulturalität³⁵ ein Konzept zugrunde liegt, das (Herkunfts-)Kulturen nicht mehr als abgegrenzte Einheiten versteht, sondern als dynamische Systeme, die gestaltbar und wandelbar sind und in gegenseitigen Wechselbeziehungen und Neukombinationen zueinander stehen. Einwanderungsgesellschaften sind vor diesem Hintergrund keine Ansammlung mehr von Einzelkulturen. Stattdessen entwickelt sich eine Vielheit unterschiedlicher Lebensformen transkulturellen Zuschnitts, die durch hohe Individualisierung und Differenzierung gekennzeichnet sind, die alle gesellschaftlichen Gruppierungen betreffen und weniger durch geografische oder nationale Eigenheiten geprägt sind als durch kulturelle Austauschprozesse.

31 Vgl. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2009).

32 Diese gegenseitige Perspektive wurde auch im Nationalen Integrationsplan formuliert. Bundesregierung (2007).

33 Sinus Sociovision (2008).

34 Siehe zum Lebenswelt-Ansatz aus phänomenologischer Sicht: Luckmann, Thomas; Schütz, Alfred (1979).

35 Welsch, Wolfgang (1995).

Vor diesem Hintergrund spiegelt die Zielgruppenzusammensetzung des Projekts **NetWork.21** eine Alltagsrealität in Deutschland wider, in der junge Frauen und Männer im Übergang vom Studium zum Beruf mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund, aus verschiedenen Milieus, mit direkten und vermittelten Migrationserfahrungen und mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Ressourcen angesprochen wurden. In der Evaluation des Projekts spielen diese Differenzen eine wichtige Rolle, um Entwicklungspotenziale im Kontext des Instruments Mentoring und seiner bildungs- und integrationspolitischen Bedeutung sowie als Instrument für interkulturelle und genderdifferenzierte Austauschprozesse identifizieren zu können.

2.1.2 Geschlecht, Migration und Diversity

Das Projektkonzept des Mentoringprojekts **NetWork.21** reflektiert neben dem Bezug heterogener Lebenswelten auch Geschlechterdifferenz als einen wichtigen Faktor für unterschiedliche soziale Ungleichheitserfahrungen und die Entwicklung von Potenzialen. Die Interdependenzen von Migration und Geschlecht³⁶ sind auch im Übergang vom Studium zum Beruf bei den in **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppen von Bedeutung. Der Ansatz Diversity bezieht neben Migration Geschlecht als eine zentrale Differenzierungskategorie mit ein. In der aktuellen Diskussion zu Diversity wird allerdings häufig im Zusammenhang mit seiner Bedeutung für die Gleichstellungspolitik von „Diversity und Gender“ gesprochen. Dabei spielen systematische Gründe eine Rolle,³⁷ aber auch anwendungsbezogene, da aufgrund von Erfahrungen, insbesondere in Deutschland, Unternehmen häufig Diversity zwar als personalpolitische Strategie implementieren (Diversity Management), gleichzeitig sich jedoch an der geringen Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen nichts verändert und strukturelle Mechanismen weiterhin eine Frauen exkludierende „Gläserne Decke“ produzieren.³⁸

Die Integration von Migration und Gender als relevante Zielstellung und als Themenbereiche im Projekt **NetWork.21** basiert auf mehreren Voraussetzungen:

- Der Erkenntnis, dass für die gesellschaftliche Gleichstellungspolitik die Berücksichtigung unterschiedlicher Betroffenheit von Ungleichheit und Diskriminierung entscheidend ist. Dies führte zu einem Projektdesign, in dem die Differenz der jungen Akademikerinnen und Akademiker mit und ohne Migrationshintergrund in Deutschland tendenziell abgebildet wird und die beiden Themenkomplexe Gender und Migration auf den verschiedenen Projektebenen eine zentrale Rolle spielten.
- Mit der Erweiterung der Gleichstellungspolitik hin zu der Strategie Gender-Mainstreaming³⁹ wird eine Öffnung dieses Politikfeldes auf das Geschlechterverhältnis ermöglicht, sodass nicht nur Frauen, sondern die Beziehungen zwischen den Geschlechtern und mithin auch Männer angesprochen werden. Vor diesem Hintergrund ist eine Beteiligung

36 U. a. Lutz, Helma (2004).

37 Der Ansatz Diversity wird aufgrund seiner praxisbezogenen Entstehung als bislang „untertheoretisiert“ angesehen im Vergleich zur Frauen- und Genderforschung, die durch ihre interdisziplinären Forschungsarbeiten den mehrdimensionalen Zugang schon seit Langem berücksichtigt. Vgl. Frey, Regina (2007).

38 Wippermann, Carsten (2009).

39 U. a. www.gender-mainstreaming.net (Dezember 2009); Jung, Dörthe (2003).

von jungen Männern mit unterschiedlichem kulturellen Background integraler Bestandteil des Projektdesigns.

- | Im Kontext des Ansatzes Diversity handelte es sich in dem Projekt **NetWork.21** um einen spezifischen Mentoringtyp mit mehrdimensionaler Zielsetzung, der für die Übergangspassage Studium–Beruf die berufliche Förderung von jungen Frauen und Männern einbindet in interkulturelle und gendergemischte Austauschprozesse, Sensibilisierungen und Kompetenzgewinne.

2.2 Potenzialgewinnung für Mentoring

Vor dem Hintergrund der Einbindung des Projekts **NetWork.21** in aktuelle gesellschaftspolitische Entwicklungen zu Integration und Geschlechtergerechtigkeit steht aus Evaluationssicht ein spezifischer Mentoringtyp auf dem Prüfstand. Hierfür entscheidende Fragen werden im Folgenden anhand von Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung aus dem dreijährigen Projektverlauf im Zentrum stehen:

- | Wie wirkte sich das spezifische Projektdesign auf die Zusammensetzung der angesprochenen Zielgruppen aus? Welche Attraktivität hat ein gendergemischtes und interkulturell zusammengesetztes Mentoring für die beteiligten jungen Frauen und Männer im Übergang vom Studium zum Beruf? Lassen sich differente Muster in Bezug auf Werthaltungen/Milieuzugehörigkeit erkennen?
- | Auf welchen Ebenen bewährt sich die Equal-Gender-Tandemkonstellation in geschlechtergemischten Mentorings?
- | Lassen sich für die unterschiedlichen Zielgruppen differente Lernprozesse und Kompetenzgewinne identifizieren?
- | In welcher Weise bewährt sich das im Kontext von Frauenförderung entwickelte Instrument Mentoring auch für Männerförderung?
- | Welche positiven Effekte und Innovationen ergeben sich für die konzeptionelle Entwicklung des Instruments Mentoring aus einem an Diversity ausgerichteten Ansatz?

2.2.1 Die Mentees von **NetWork.21**

Bei den im Projekt **NetWork.21** angesprochenen Mentees handelt es sich um eine im Hinblick auf ihre Ausbildung erfolgreiche Gruppe junger weiblicher Akademikerinnen und männlicher Akademiker.⁴⁰ In der Projektdauer von drei Jahren wurden insgesamt drei Mentoringzyklen durchgeführt, an denen jeweils 21 Mentees beteiligt waren. Konzeptionell wurde eine Relation von zwei Drittel weiblichen und einem Drittel männlichen Teilnehmern vorgegeben. Da eine gleichgeschlechtliche Tandemkonstruktion (Equal-Gender-Tandems) Teil des Projektdesigns war, traf diese Relation von Frauen–Männern für Mentees

⁴⁰ Im vorliegenden FOKUS 1 legen wir den Schwerpunkt der Berichterstellung der Evaluation auf Fragestellungen, die die konzeptionelle Erweiterung des Instruments Mentoring im Kontext kultureller Vielfalt und Gendergerechtigkeit betreffen. Die damit einhergehenden Fragen zu sozialen Ungleichheiten und möglicher Lösungskompetenz des Instruments Mentoring sind im FOKUS 3 im Hinblick auf die vorhandenen individuellen und familialen Ressourcen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und den unterschiedlichen Nutzen, den diese über **NetWork.21** erfahren haben, aus Evaluationssicht dargestellt.

und Mentorinnen und Mentoren zu. Im Projektverlauf haben dementsprechend je 42 weibliche Mentees und Mentorinnen sowie je 21 männliche Mentees und Mentoren teilgenommen. Im Hinblick auf die Kategorie Migrationshintergrund bestand eine Mindestquote bei den Mentees von 50%.

- | Die ungleiche Frauen-Männerquote hat sich im Projektverlauf auf mehreren Ebenen als ungünstig erwiesen. Da sie auch in den Ausschreibungstexten für die Bewerbungen veröffentlicht wurde, war sie möglicherweise mit ausschlaggebend dafür, dass sich in allen drei Projektdurchgängen nur wenige männliche Mentees beworben haben.⁴¹

- | Auch für das Ziel von **NetWork.21**, offene Austauschprozesse zwischen den Geschlechtern zu unterstützen, wirkte sich diese Gruppenkonstellation weniger günstig aus. Die ungleiche Zusammensetzung hatte negative Wirkungen auf die Offenheit und Lernbereitschaft der jungen Männer, insbesondere für die Gendersensibilisierung, da sie sich zumindest in der Subgruppenstruktur leicht als „Randgruppe“ empfanden.

- | Andererseits hat die Ungleichheit in der Teilnahme auch während des Projektverlaufs immer wieder zu konstruktiven Diskussionen Anlass gegeben, die wiederum als Teile eines offenen Geschlechterdialogs gewertet werden konnten.

- | Im Hinblick auf die Fragestellung des Projekts, formelles Mentoring für junge Männer zu öffnen und hierfür positive/negative konzeptionelle Bedingungen zu identifizieren, beeinträchtigte die gering besetzte Gruppe der männlichen Mentees die Zuverlässigkeit der Evaluationsergebnisse.

Die jungen Akademikerinnen und Akademiker aus der zweiten Generation der zugewanderten Bevölkerung stellten mit 38% die größte Gruppe innerhalb der teilnehmenden Mentees von **NetWork.21**, gefolgt von jungen Frauen und Männern ohne Migrationshintergrund und der Gruppe, die eigene Migrationserfahrungen hat. Die meisten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren also in Deutschland geboren und Bildungsinländerinnen und Bildungsinländer und wiesen ein starkes bikulturelles Selbstbewusstsein auf.

Abbildung 1: Migrationshintergrund der Mentees im Projekt NetWork.21

Merkmal	Weibliche Mentees (42)	Männliche Mentees (21)	Gesamt (63)
Kein Migrationshintergrund	14 (33%)	8 (38%)	22 (35%)
Eigener Migrationshintergrund	12 (29%)	5 (24%)	17 (27%)
Familiärer Migrationshintergrund	16 (38%)	8 (38%)	24 (38%)

⁴¹ Siehe Rahmentext, Kapitel 1.2.

In Bezug auf die Herkunftsländer der Mentees mit eigener Migrationserfahrung war eine große Vielfalt vorhanden (Osteuropa, Afghanistan, Afrika, Iran, Türkei, Südamerika), was tendenziell auch für die Herkunftsländer der Eltern der Mentees aus der zweiten Generation zutrif.⁴²

Vor dem Hintergrund der Zuwanderungsgeschichte in Deutschland und der Altersstruktur der Mentees ist es eher typisch, dass drei Viertel der Eltern in deren Herkunftsland geboren sind – und zwar in gleichem Maße bei den weiblichen wie den männlichen Mentees. Unter der Zielsetzung des Projekts sind die familiären Migrationsmuster insbesondere im Hinblick auf das vorhandene kulturelle Kapital der Mentees bedeutsam. Wenn Migrationserfahrungen in der Familie noch nicht so weit zurückliegen, strukturieren sie die Sozialisation der Kinder wesentlich im Hinblick auf den Erwerb interkultureller Kompetenz und Mehrsprachigkeit, auf die Identifikation mit dem eigenen und elterlichen Herkunftsland, die Vermittlung von Werten, Bildungswünschen und -aufträgen, den Willen zu Leistung und Integration.⁴³

Abbildung 2: Migrationshintergrund der Eltern teilnehmender Mentees im Projekt NetWork.21⁴⁴

Migrationshintergrund der Eltern	Gesamt (41)
Eltern sind nicht in Deutschland geboren	76%
Mutter ist nicht in Deutschland geboren	37%
Vater ist nicht in Deutschland geboren	17%

Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen- und Teilnehmergruppe der Mentees war in Bezug auf differente kulturelle familiäre Backgrounds und Migrationserfahrungen vielfältig. Dies ist einerseits ein Resultat der Teilnahme-Quotierung, die in den Anzeigen und Ausschreibungen für die Bewerbungen explizit angesprochen wurde. Andererseits spiegelt sich in ihr auch die Bevölkerungsvielfalt in Deutschland wider und nicht zuletzt ein ausgeprägtes Bedürfnis der angesprochenen jungen Akademikerinnen und Akademiker an interkulturellem Austausch – neben dem zentralen Wunsch, durch Mentoring Unterstützung bei der Berufsorientierung und für den Berufsstart zu erhalten.

2.2.2 Familiäres Milieu – Erziehungsstil und Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen

Die 2008 erschienene Migranten-Milieu-Studie von Sinus Sociovision⁴⁵, die im Auftrag des BMFSFJ durchgeführt wurde, machte darauf aufmerksam, dass soziale Lage, Wertvorstellungen und Lebensstile die Migranten-Milieus entscheidender prägen als die Zugehörig-

⁴² Im Folgenden werden die einzelnen beteiligten Menteegruppen nach mit oder ohne Migrationshintergrund, nach eigenem und familiärem Migrationshintergrund unterschieden. Eine weitere Gruppendifferenzierung etwa nach Ethnie ist aufgrund der Gesamtzahl der Mentees und der nach Herkunftsland sehr unterschiedlichen Gruppe nicht möglich. Entsprechend des Milieuansatzes sowie dem Vorgehen von Diversity wurde die Auswertung zwar nach der oben genannten Gruppendifferenzierung vorgenommen, analytisch wird sich jedoch auch auf Differenzierungen und Gemeinsamkeiten bezogen, die auch quer zu diesen Einteilungen liegen können.

⁴³ Vgl. Westphal, Manuela; Behrensen, Birgit (2008).

⁴⁴ Grundgesamtheit ist die Anzahl der Mentees mit Migrationshintergrund.

⁴⁵ Sinus Sociovision (2008).

keit zur jeweiligen Herkunftskultur und dass in den Milieus gemeinsame lebensweltliche Muster aus unterschiedlichen Herkunftskulturen zu finden sind.

In den Befragungen der Mentees von **NetWork.21** wurden entsprechende Fragestellungen und Items aufgenommen, um neben objektiven Faktoren wie Herkunftskultur auch familiäre und eigene Wertvorstellungen der jungen Frauen und Männer zu erheben. Dabei wurden Lebensbereiche ausgewählt, die in Übergangspassagen wie Studiumsende und (bevorstehendem) Berufseinstieg von Bedeutung sind. Diese betrafen insbesondere das Verhältnis zu der Herkunftsfamilie, den erfahrenen Erziehungsstil und die zukünftigen Perspektiven, wie sie Beruf und Familie miteinander verbinden möchten.⁴⁶ Migration und Gender stellten dabei die Auswertungskategorien zur Identifikation möglicher Differenzen.

Insgesamt gab es eine hohe Zustimmung zu der Aussage: „Mit meinen Eltern verstehe ich mich sehr gut.“ Die männlichen Mentees aus zugewanderten Herkunftsfamilien stimmten dem sogar mit 100% zu. Lediglich die weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund äußern eine gebrochene Zustimmung: Über ein Drittel gab an, sich eher weniger mit den Eltern zu verstehen – davon war mehr als die Hälfte der jungen weiblichen Teilnehmerinnen aus der zweiten Generation.

Abbildung 3: Mit meinen Eltern verstehe ich mich sehr gut⁴⁷

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (14)	Männlich (6)	Weiblich (24)	Männlich (13)
Stimme ich voll/eher zu	86%	83%	63%	100%
Stimme ich teilweise/weniger zu	14%	17%	37%	0%

Ebenso die umgekehrte Perspektive: sich von den Eltern verstanden fühlen, wird von eben dieser Gruppe der jungen Frauen der zweiten Migrantengeneration mehrheitlich verneint. Und auch die Hälfte der männlichen Mentees mit Migrationshintergrund – die sich ja sehr gut mit ihren Eltern versteht (Abb. 3) – fühlt sich auf der anderen Seite nicht immer auch von diesen verstanden. Die Mentees ohne Migrationshintergrund hingegen weisen in beiden Richtungen ein eher gutes Eltern-Kind-Verhältnis auf.

Geschlechterdifferenzen innerhalb der Gruppe der Mentees mit Migrationshintergrund, und hier noch einmal zwischen den jungen Frauen mit eigener oder familiärer Migration, gibt es im Hinblick auf den Erziehungsstil. Eine traditionelle und strenge Erziehung erfahren zu haben, stimmt fast ein Drittel der weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien voll bis eher zu (im Vergleich zu 8% der männlichen) – aus der zweiten Generation sind es

⁴⁶ Es wurden hier Items in Anlehnung an andere Studien mit einer größeren Grundgesamtheit in der Evaluation von **NetWork.21** eingesetzt. Für Familie/Erziehungsstil die im Auftrag vom BMFSFJ durchgeführte Studie: Boos-Nünning, Ursula; Karakasoglu, Yasemin (2005). Für Verbindung Familie/Freizeit und Beruf: Institut für Berufsprofilung: „Work-Life-Balance-Test“ sowie Einstellungsbatterien aus dem Allbus, abrufbar unter <http://www.gesis.org/dienstleistungen/daten/umfragedaten/> (Stand: November 2009).

⁴⁷ Gesamtauswertung der Menteebefragung ex ante mit einem Rücklauf von 62 Personen. Es handelte sich um eine Frage mit mehreren Items, die teilweise nicht alle angekreuzt wurden, deshalb gibt es eine unterschiedliche Anzahl von Antworten.

sogar 46%. Die jungen deutschen Frauen verneinen am stärksten, im Elternhaus streng und traditionell erzogen worden zu sein, kurz gefolgt von den jungen Migranten. Männliche Mentees aus deutschen Elternhäusern bewerten den elterlichen Erziehungsstil immerhin zur Hälfte als teilweise streng und traditionell.

Abbildung 4: Meine Eltern haben mich sehr traditionell und streng erzogen

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (14)	Männlich (6)	Weiblich (23)	Männlich (13)
Stimme ich voll/eher zu	14%	0%	30%	8%
Stimme ich teilweise zu	14%	50%	26%	23%
Stimme ich weniger/gar nicht zu	71%	50%	44%	69%

Dass es einen Zusammenhang zwischen traditionellem und weniger auf Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen achtenden Erziehungsstil gibt, ist vielfach überzeugend untersucht worden. Die Mentees von **NetWork.21**, die eine weniger traditionelle Erziehung erfahren haben, stimmten auch zu zwei Drittel bis über 80% dem Item zu: „Auf Gleichberechtigung bei Mädchen und Jungen haben meine Eltern sehr geachtet“.

Abbildung 5: Auf Gleichberechtigung bei Mädchen und Jungen haben meine Eltern sehr geachtet

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (14)	Männlich (6)	Weiblich (24)	Männlich (13)
Stimme ich voll/eher zu	86%	67%	43%	69%
Stimme ich teilweise zu	0%	17%	30%	23%
Stimme ich weniger/gar nicht zu	14%	17%	26%	7%

Bei Fragen zum Erziehungsstil und zu der Bedeutung von Gleichberechtigung der Geschlechter im Elternhaus und dem Eltern-Kind-Verhältnis werden differenzierte Muster bei den einzelnen an **NetWork.21** beteiligten Menteegruppen deutlich.

- | Junge deutsche Frauen haben ihre Erziehung am stärksten als liberal und auf Gleichberechtigung der Geschlechter achtend empfunden, gefolgt von den jungen männlichen Mentees aus Migrantenfamilien und den männlichen deutschen Mentees.
- | Der Anteil, der streng und traditionell erzogen und bei dem auch weniger Wert auf Gleichberechtigung gelegt wurde, war in der Gruppe der jungen Frauen aus zugewanderten Familien am größten. Differenzen zeigen sich bei dieser Gruppe im Hinblick auf direkte und familiäre Migrationserfahrungen. Dabei sind die jungen Frauen der zweiten Generation kritischer in der Beurteilung des familiären Erziehungsstils als traditionell und streng als die mit eigenen Migrationserfahrungen, bei denen jedoch spielte nach

eigenem Empfinden der Aspekt der Gleichberechtigung der Geschlechter in der Familie eine geringere Rolle.

Insgesamt weisen die von **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppen eine positive Beziehung zum und Bindung an das Elternhaus auf, resultierend aus einem überwiegend liberalen Erziehungsstil. Ausnahme ist jedoch eine Gruppe weiblicher Mentees aus der zweiten Generation zugewanderter Familien, die ihr Verhältnis zu den Eltern als weniger positiv empfindet und sich von ihren Eltern häufig nicht verstanden fühlt. Hier treffen offensichtlich mehrere benachteiligende Faktoren hinsichtlich familiärer Ressourcen und des Geschlechts zusammen. Dennoch haben diese Mentees dank ihrer starken Bildungsorientierung bislang eine erfolgreiche Bildungskarriere bestehen können.⁴⁸ Interessant ist diese mehrfach benachteiligte Gruppe insbesondere im Hinblick auf den Nutzen, den sie aus dem Mentoring ziehen kann.

Nimmt man nun die Zuordnungen der Sinus-Milieu-Studie für Migrantinnen und Migranten⁴⁹ und für junge Erwachsene (U27)⁵⁰ als Interpretationsfolie, dann verweisen die Einstellungsmuster zum Elternhaus darauf, dass die jungen Akademikerinnen und Akademiker mit Migrationserfahrung aufgrund der überwiegend guten Eltern-Kind-Beziehung zum Großteil bereits aus eher modernen und bildungsorientierten Elternhäusern kommen und sich durchaus auch an den Werthaltungen der Eltern orientieren. Dennoch kann man davon ausgehen, dass bei den jungen Frauen und Männern ein Milieuwechsel vollzogen wurde. Am deutlichsten dürfte dieser bei der bereits angesprochenen Gruppe von weiblichen Mentees der zweiten Migrantengeneration ausgefallen sein, die ihre familiäre Sozialisation am kritischsten beurteilt. Im Unterschied zu den Mentees mit Migrationshintergrund fällt bei den deutschen Mentees die Distanz zum Milieu der Eltern herkömmlich eher geringer aus.⁵¹

2.2.3 Emanzipationskonzepte und Einstellungen zu Familie und Beruf

Aufgrund des Lebensabschnitts der Mentees, die sich im Übergang vom Studium in den Beruf befanden, spielten insbesondere Aspekte wie berufliche Orientierung, Bewerbungsverfahren oder Berufsauswahl in den Tandembeziehungen je nach der individuellen Situation der Mentees eine zentrale Rolle. Da **NetWork.21** ein Mentoringprojekt war, das nicht nur die individuelle berufliche Entwicklung der Mentees, sondern auch die Sensibilisierung für Fragen interkulturellen und gleichberechtigten Lebens und Arbeitens von Frauen und Männern förderte, wurden diese Themen zusätzlich in den Seminaren des Begleitprogramms thematisch ausgeweitet und betrafen u. a. Fragen der Work-Life-Balance, des Arbeitens in internationalen Teams, der Unternehmenskulturen und interkulturellen Kompetenzen. Einstellungen zu Fragen der Verbindung von Beruf und Familie unterliegen verschiedenen Emanzipationskonzepten und Vorstellungen über die Arbeitsteilung zwi-

48 Vgl. „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“, Kapitel 4.2.

49 Vgl. Wippermann, Carsten; Flaig, Berthold Bodo (2009).

50 Vgl. Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc (2008).

51 Vgl. Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc (2008).

schen den Geschlechtern.⁵² Insbesondere dieser Kontext kann im Übergang zum Beruf bedeutsam werden, wenn bei der Berufswahl auch schon Planungen zu einem späteren Familienaufbau berücksichtigt werden.⁵³ Eine entsprechende Frage an die Mentees zu Beginn ihrer Teilnahme an **NetWork.21**, ob die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Studium/Berufswahl eine Rolle gespielt hat, beantwortete die überwältigende Mehrheit abschlägig. Lediglich ein knappes Drittel beantwortet sie positiv – und zwar überdurchschnittlich häufiger die männlichen Mentees als die weiblichen. Auch findet sich in allen Gruppierungen der Mentees aus **NetWork.21** eine starke Familienorientierung, gemessen an dem Wunsch, Kinder haben zu wollen. Bis auf eine weibliche Mentee mit Migrationshintergrund, die keine Kinder will, und drei Mentees, die es zu diesem Zeitpunkt noch nicht wissen, wünschen sich alle Mentees mindestens ein Kind, die meisten Mentees sogar zwei bis drei Kinder, vier oder mehr Kinder wünschen sich nur noch einige Mentees mit Migrationshintergrund. Bei der gewünschten Anzahl der Kinder unterscheiden sich die Geschlechter: Tendenziell wünschen sich männliche Mentees mehr Kinder als weibliche.

Abbildung 6: Kinderwunsch der Mentees

Anzahl gewünschter Kinder	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (6)	Weiblich (26)	Männlich (14)
Keine	0%	0%	4%	0%
Ein Kind	6%	0%	4%	0%
Zwei Kinder	38%	33%	62%	14%
Drei Kinder	44%	67%	18%	50%
Vier Kinder und mehr	0%	0%	12%	29%
Weiß ich noch nicht	12%	0%	0%	7%

Im gesellschaftlichen Mainstream wird vielfach insbesondere Migrantinnen eine starke Familienorientierung mit einer entsprechend hohen Anzahl von Kindern zugeschrieben. Das Ergebnis zu der Frage nach dem zukünftigen Kinderwunsch verdeutlicht, wie einerseits eine Angleichung, andererseits eine Pluralisierung zwischen den unterschiedlichen jungen Frauengenerationen aus deutschen und zugewanderten Familien stattgefunden hat.

Angesichts des starken Kinderwunsches und der Tatsache, dass es sich bei allen Mentees um hoch qualifizierte junge Frauen und Männer und somit potenzielle Führungskräfte handelt, war die Frage nach den Lebenskonzepten, Beruf respektive Karriere und Familie/

52 In mehreren Studien werden die verschiedenen Emanzipationskonzepte von unterschiedlichen Migrantinnengruppen und westdeutschen Frauen differenziert untersucht. Die Fragestellungen der Evaluation von **NetWork.21** fokussieren diesen Themenbereich im Hinblick auf die Bedeutung in der beruflichen Karriereentwicklung zum Zeitpunkt des Übergangs mit dem Ziel, unterschiedliche gender- und milieuspezifische Strategien zu identifizieren, vgl. Herwartz-Emden, Leonie (2003). Im Hinblick auf gender- und kulturspezifische Differenzen gibt es ein Forschungslack für die jungen Männer aus zugewanderten Familien generell und mit akademischem Abschluss insbesondere, sodass die Evaluation sich hier auch kaum auf andere diesbezügliche Studien beziehen kann. Vgl. Ottens, Svenja (1998).

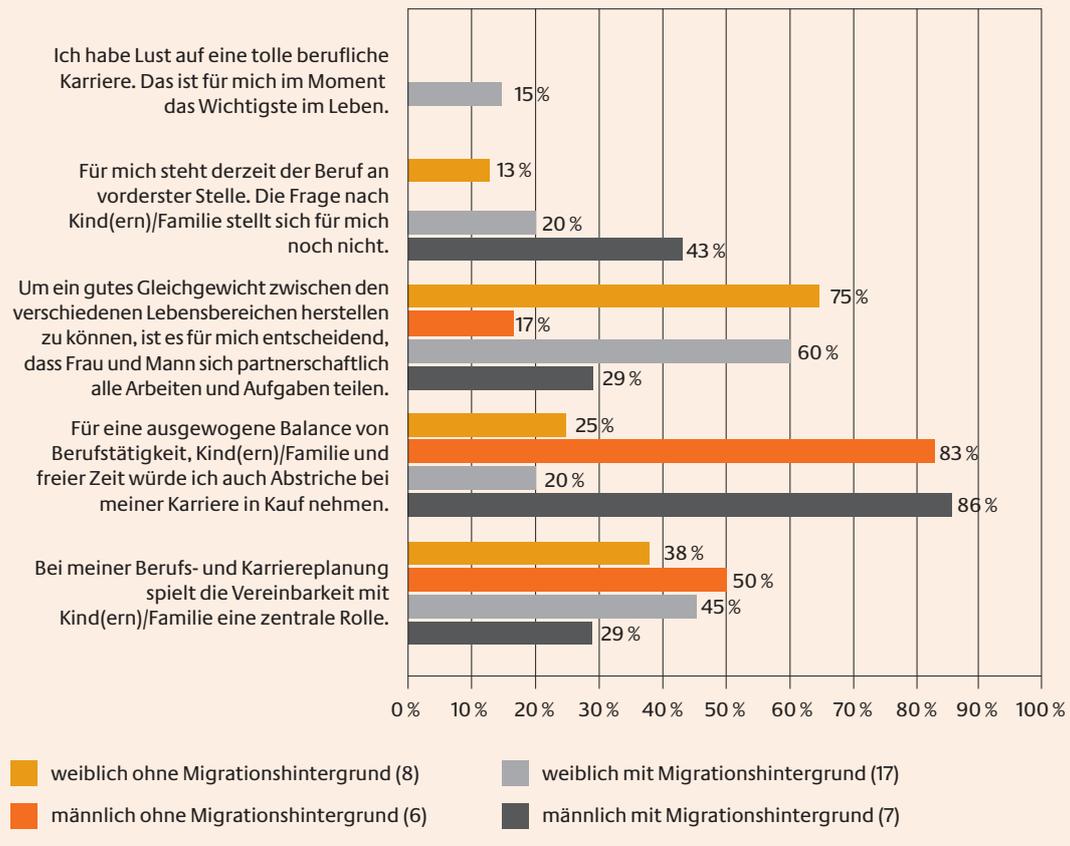
53 Von allen an **NetWork.21** beteiligten Mentees hatten insgesamt 9 ein Kind bzw. zwei Kinder. Dabei handelte es sich überwiegend um weibliche Mentees (7) und um zwei männliche.

Kinder in Einklang zu bringen, bei der Zielsetzung des Mentoringprogramms **NetWork.21** von Interesse. Die meisten jungen Frauen und Männer haben in der Phase der Ausbildung und des Berufsstarts die Vorstellung, später die Aufgaben in Erziehung und Beruf partnerschaftlich miteinander zu teilen. Insbesondere für Frauen tritt jedoch nach der Geburt des ersten Kindes, spätestens jedoch beim zweiten Kind, eine starke Ernüchterung auf. Männer wiederum arbeiten häufig ab diesem Zeitpunkt noch mehr als vorher und stehen entsprechend weniger für die Unterstützung in der Familie zur Verfügung.⁵⁴ In **NetWork.21** stand deshalb dieses Thema im Kontext der Genderzielsetzung auf der Projektagenda, um frühzeitig eine Sensibilisierung und Auseinandersetzung der Mentees damit zu ermöglichen.

- | Im Hinblick auf die Ausgestaltung von Emanzipationskonzepten hatte niemand der weiblichen und männlichen Mentees zum Zeitpunkt der Teilnahme an **NetWork.21** eine dominante Berufsorientierung, die perspektivisch mit dem Verzicht auf Kinder einhergeht. Einschränkungen zu einer Familienorientierung werden höchstens lebensphasenspezifisch gesehen: Eine weibliche Mentee aus der zweiten zugewanderten Generation stimmte der Aussage zu: „Ich habe Lust auf eine tolle berufliche Karriere. Das ist für mich im Moment das Wichtigste im Leben“. Und für sieben weitere aus dieser Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer „steht derzeit der Beruf an vorderster Stelle. Die Frage nach Kind(ern)/Familie stellt sich für mich noch nicht“.
- | In Bezug auf die bestehenden Emanzipationskonzepte der Mentees werden Differenzen insbesondere zwischen den Geschlechtern deutlich, unter den Geschlechtern stimmen sie unabhängig vom kulturellen Hintergrund stark überein: Frauen bevorzugen eine partnerschaftliche Arbeitsteilung, Männer hingegen entscheiden sich für eine ausgewogene Balance, indem sie hierfür auch Abstriche in ihrer Karriere in Kauf nehmen würden.
- | Die Einstellungen der Mentees zu Familie und der Verbindung mit ihrem späteren Beruf fokussieren die Bedeutung dieser Thematik für Mentoringprogramme für die in **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppen und hier insbesondere für eine gendergemischte Teilnehmerinnen- und Teilnehmergruppe. Deutlich wird, dass die Wünsche nach Kindern und einem beruflichen Engagement unabhängig von kulturellen und geschlechtlichen Differenzen in allen Gruppen stark vorhanden sind.

54 Vgl. Statistisches Bundesamt und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003).

Abbildung 7: Einstellungen zur Verbindung von Familie und Beruf



Zur Lösung dieses (späteren) Balanceaktes zeichnet sich jenseits von gesellschaftlichen Milieus ein Konflikt ab, der tendenziell auf die Umsetzung klassischer Geschlechterarrangements zuungunsten der jungen Frauen hinauslaufen kann, da zwar die Frauen eine konkrete partnerschaftliche Arbeitsteilung im Auge haben, die Männer hingegen diesen Aspekt überwiegend kaum im Blick haben und einer allgemeineren Perspektive zustimmen. Dieses Ergebnis kann ein Hinweis darauf sein, dass Gleichstellung einerseits eine allgemein akzeptierte Norm ist, dass aber vor allem bei den Männern noch eine Kluft zwischen Einstellungen und Verhalten vorhanden ist. Wie in anderen Studien⁵⁵ nachgewiesen, „rutschen“ auch emanzipierte Männer mit ihrer Partnerin durch Nachwuchs oft innerhalb kürzester Zeit in eine traditionelle Rollenteilung, die beide nie wollten und die sich doch in diesen entscheidenden Jahren der Familiengründung und beruflichen Etablierung festigt – ein relevanter Indikator ist hierbei die nicht partnerschaftliche Arbeitsteilung im familiären Bereich.

Auch in einigen Tandemkonstellationen – nicht nur weiblichen – wurde das Thema angeschnitten. „Unsere Gespräche hinsichtlich der beruflichen Möglichkeiten und der Zukunftsperspektive bewegten sich nach einiger Zeit auch in Richtung Partner, Familie und der sogenannten Work-Life-Balance.“ (Mentor).

Die Erfahrung von Mentorinnen verwies darauf, dass es besser ist, Familiengründung und -organisation nicht einfach auf sich zukommen zu lassen, sondern auch den privaten

55 Vgl. Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc; Wippermann, Katja (2009).

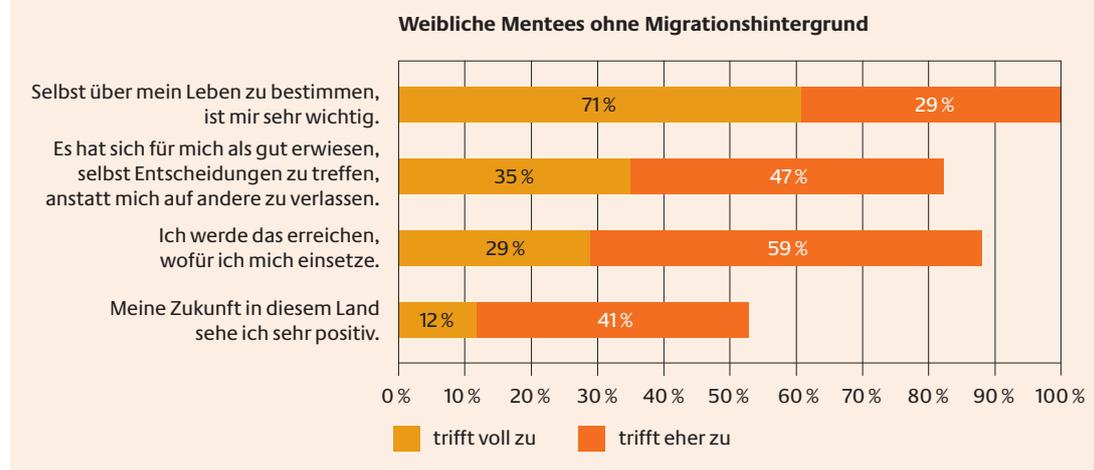
Bereich ebenso zu planen und zu gestalten wie den beruflichen Werdegang. „Wir haben dabei Dinge besprochen, die mir sehr viel gebracht haben. Zum Beispiel ein Gespräch über die Koordination von Privat- und Berufsleben, in dem meine Mentorin mir Mut machte, private Aspekte nicht zu unterschätzen und sie lieber bewusst zu planen und zu entscheiden.“ (weibliche Mentee).

2.2.4 Individuelle Handlungskompetenz und Zufriedenheit

Moderne Einwanderungsgesellschaften erfordern ein hohes Maß an Individualität bei gleichzeitiger Fähigkeit, die eigenen Interessen auch in einem größeren sozialen Kontext reflektieren zu können. Vergleicht man die starke Familienorientierung der Mentees von **NetWork.21** mit Ergebnissen, die die wissenschaftliche Begleitung im Zusammenhang mit der Einschätzung individueller Handlungskompetenz erhoben hat, so sind die sozialen und familialen Präferenzen der Mentees eingebunden in Selbstkonzepte mit einem hohen Anspruch auf Individualität und einer guten Portion individuellen Selbstvertrauens.

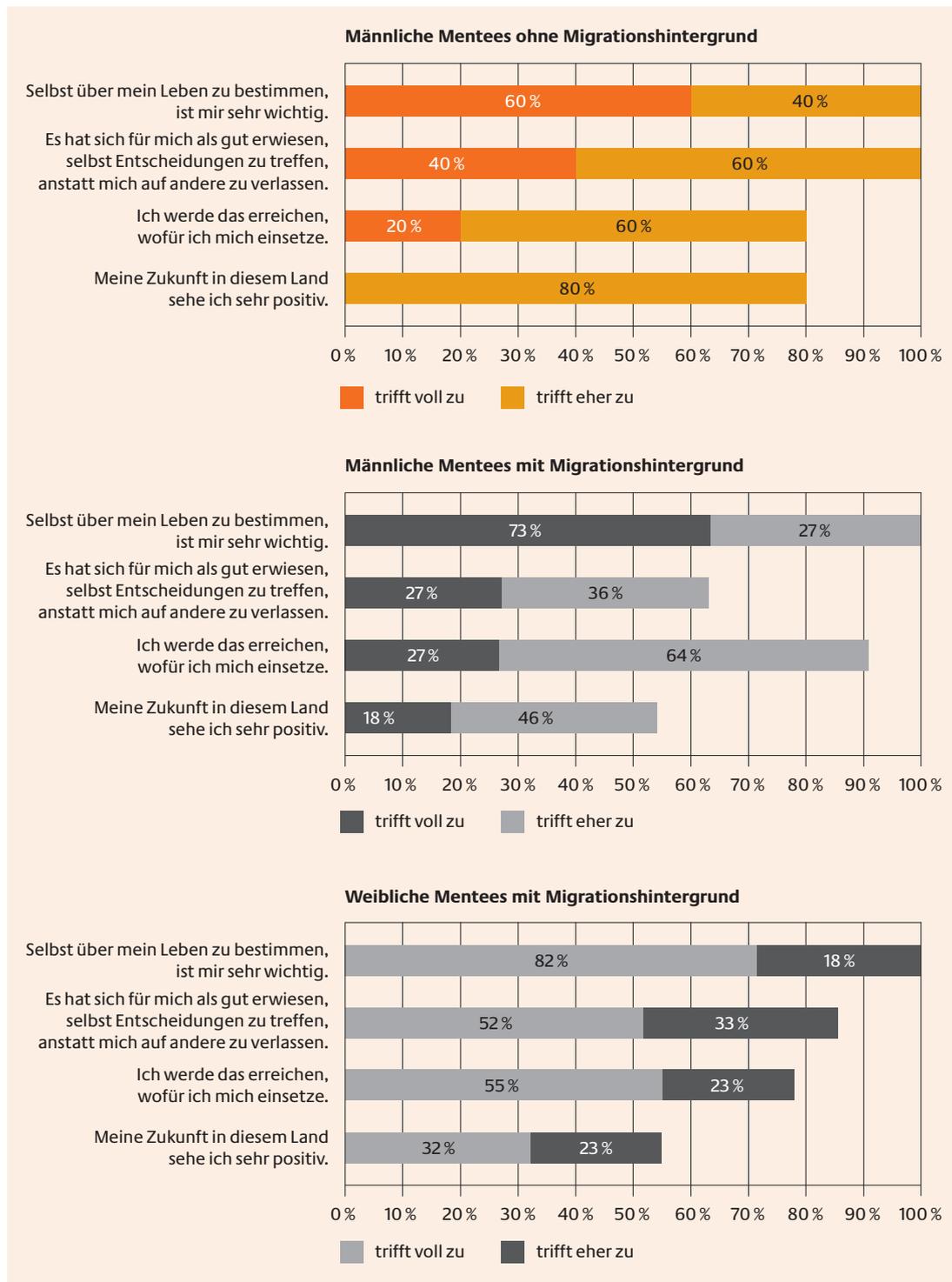
Differenzen zeigen sich dabei im Hinblick auf das entwickelte Selbstvertrauen, Entscheidungen eigenständig zu treffen – hier zeigen sich die männlichen Mentees mit Migrationshintergrund am zurückhaltendsten.⁵⁶ Ansonsten weisen alle Menteegruppen der individuellen Selbstbestimmung einen sehr großen Wert zu und haben ein starkes Selbstvertrauen, die Ziele zu erreichen, wofür sie sich einsetzen – und zwar überdurchschnittlich positiv die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien.

Abbildung 8: Individuelle Handlungskompetenz und Vertrauen in die Zukunft⁵⁷



⁵⁶ Die Items in diesem Fragenkomplex sind formuliert worden in Anlehnung an: Jugendsurvey 2003 des DJI – München, durchgeführt vom Befragungsinstitut infas, Bonn sowie Befragung zur Situation ausländischer Familien in Deutschland 1996 der TU Chemnitz, durchgeführt vom Institut Marplan, Offenbach.

⁵⁷ Ergebnisse aus der Ex-post-Befragung der Mentees, an der insgesamt 55 Mentees teilgenommen haben.



Vor dem Hintergrund individueller Handlungskompetenzen und dem vorhandenen Selbstvertrauen sehen viele der Mentees von **NetWork.21** ihre Zukunft in Deutschland positiv. Die Differenzen zwischen den Geschlechtern lassen vermuten, dass einige der jungen Frauen schon Ungleichheiten erfahren haben oder künftige Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt und bei der Realisierung ihres gewünschten Arrangements zur Verbindung von Familie und Beruf antizipieren.

Interessant ist weiterhin, wie nicht nur die Handlungskompetenzen und die wahrgenommene Gestaltungsmacht bezüglich des eigenen Lebens von der Gruppe der Mentees, die ja bereits aufgrund ihres Bildungsstatus als „High Potentials“ zu verorten sind, bewertet werden, sondern auch, welche Rolle der Aspekt des Migrationshintergrunds dabei spielt. Wird dies als benachteiligender Faktor gewertet oder ist bei den Mentees bereits ein Wechsel in der Perspektive geschehen, sodass persönliche Erfahrungen in zugewanderten Familien als ein Aspekt interkultureller Kompetenz und somit positive Ressource im eigenen Portfolio eingeschätzt werden?

Abbildung 9: Interkulturelle Kompetenz als Potenzial⁵⁸

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (26)	Männlich (14)
In unterschiedlichen Kulturen zu leben, fördert die Integrationsfähigkeit und Flexibilität	31%	33%	52%	50%
Eine zweite Muttersprache ist ein großer Vorteil bei der Arbeitsplatzsuche	38%	33%	56%	29%
Personen mit Migrationshintergrund haben es auf dem Arbeitsmarkt schwieriger	20%	20%	24%	29%

Die Analyse zeigt hier einerseits, dass sich diese beiden Aspekte nicht gegenseitig ausschließen, sondern vielmehr in der Zielgruppe der jungen Akademikerinnen und Akademiker zwei Seiten einer Medaille sind. Zum anderen werden Differenzen zwischen den Mentees ohne Migrationshintergrund und mit Migrationshintergrund deutlich. Von den Mentees ohne Migrationshintergrund bewertet ungefähr jeweils ein Drittel einen Migrationshintergrund als interkulturelles Potenzial mit positiven Effekten für Integration und Arbeitsplatzsuche und demgegenüber ein Fünftel als benachteiligenden Aspekt auf dem Arbeitsmarkt. Die Mentees mit Migrationshintergrund schätzen sowohl das Potenzial als auch die Benachteiligung höher ein. Hier zeigen sich Differenzen zwischen Männern und Frauen. Während beide Geschlechter ihr Aufwachsen in zwei Kulturen als gute Erfahrung für Flexibilität und Integration empfinden, sind es vor allem die jungen zugewanderten Frauen, die auch in beruflicher Hinsicht durch ihre Doppelsprachigkeit zusätzliche Potenziale sehen. Trotz dieser grundsätzlich positiven Wahrnehmung ignorieren die zugewanderten Mentees nicht, dass über die Außenwahrnehmung ihre kulturelle Herkunft durchaus auch in Bezug auf die Integration in den Arbeitsmarkt negativ wirken kann. Dies schildert auch eine weibliche Mentee mit Migrationshintergrund: *„In den gemeinsamen Seminaren und Diskussionen stellten wir fest, dass wir trotz unterschiedlichem Migrationshintergrund ähnliche Erfahrungen innerhalb des Bewerbungsprozesses gemacht hatten und für ‚Außenstehende‘ die Frage der unterschiedlichen Kulturen oft wichtiger war, als für mich selbst.“* (weibliche Mentee).

In diesem Punkt fühlen sich die jungen Männer zu einem leicht größeren Anteil diskriminiert als die jungen Frauen aus zugewanderten Familien.

⁵⁸ Prozentangaben beziehen sich auf die Aussagen „trifft voll und ganz zu“.

2.2.5 Resümee

Insgesamt machen die Ergebnisse in diesem thematischen Kontext darauf aufmerksam, dass in **NetWork.21** junge Akademikerinnen und Akademiker mit sehr guten individuellen, sozialen und kulturellen Potenzialen angesprochen wurden.

- | Das konzeptionelle Interesse von **NetWork.21**, eine nach Geschlecht und kulturellen Erfahrungen gemischte Zusammensetzung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu erreichen, hat sich bei den männlichen Mentees als schwierig herausgestellt. Im Vergleich zur Bewerbungsintensität von jungen Frauen als Mentee und insbesondere von interessierten Mentorinnen und Mentoren gab es bei den männlichen Mentees für die spätere Tandemzusammenstellung keine Auswahlmöglichkeiten, da in allen drei Mentoringzyklen Bewerbungsüberschüsse nicht erzielt werden konnten, obwohl die Werbung zur Teilnahme zunehmend geschlechtersensibel gestaltet wurde.⁵⁹ Neben der im Projektdesign angelegten ungleichen Geschlechter-Quotierung bei den Mentees stellte das geringe Bewerbungsinteresse bei jungen Männern für die Evaluation eines geschlechtergemischten Mentorings in **NetWork.21** eine weitere einschränkende Bedingung dar. Darüber hinaus wird es als ein Indikator dafür gewertet, dass eine Übertragung von Instrumenten, die in einem Frauenförderungskontext entwickelt wurden, für männliche Teilnehmer mit Akzeptanzproblemen und differenten Nutzeneffekten verbunden ist. Schwerpunktmäßig wird dies weiter gehend im „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“ auf der Ebene der Tandemgestaltung dargestellt.
- | Die Mehrheit der Mentees hat unabhängig von der kulturellen Herkunft eine enge Bindung zur Herkunftsfamilie. Aber in ihren Erfahrungen mit Erziehungsstilen differieren sie: Ein Drittel der jungen Frauen aus zugewanderten Familien ist eher traditionell und streng erzogen worden, und insbesondere die weiblichen Mentees mit eigenen Migrationserfahrungen kamen weniger in den Genuss einer auf Gleichberechtigung achtenden Erziehung. Trotz dieser differenten familiären Bezüge und Ressourcen stellen die mit **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppen ein starkes bildungspolitisches Potenzial dar, da sie (unabhängig von Stolpersteinen und Hindernissen) eine erfolgreiche Bildungskarriere aufweisen, die sie mit ihrer Teilnahme an einem externen Mentoring aktiv weiterentwickeln wollen.
- | Bezogen auf die Emanzipationskonzepte, Einstellungen zu Familie und Beruf und das Vertrauen auf die individuelle Handlungskompetenz zeigen sich bei den Teilnehmerinnen von **NetWork.21** plurale Bewältigungsmuster. Übereinstimmung herrscht insbesondere zwischen den jungen Frauengenerationen, die ihre Zukunft in Deutschland zwar weniger positiv als die jungen Männergenerationen sehen, aber mit ihrer Portion Realismus angesichts von Arbeitsmarktproblemen und Möglichkeiten, ihre Familienkonzepte und Karrierewünsche miteinander zu verbinden, ein großes Potenzial für die zukünftige Gestaltung der deutschen Einwanderungsgesellschaft darstellen.

⁵⁹ Siehe hierzu ausführlicher: „Praxisleitfaden – Bewährte Praxiselemente im interkulturellen und gendersensiblen Mentoring von **NetWork.21**“, Kapitel 5.2.

- | Gleiches gilt für den Wechsel von der Benachteiligungs- zur Potenzialperspektive in Bezug auf die Erfahrungen und Kompetenzen, die durch Zuwanderung gemacht wurden. Hier werten die jungen Frauen mit Migrationshintergrund ihre Potenziale am positivsten, auch wenn ihnen durchaus bewusst ist, dass ihre kulturelle Herkunft zu Benachteiligungen führen kann – ein diskriminierender Aspekt, den nahezu ein Drittel der jungen Männer mit Migrationshintergrund als immer noch voll zutreffend bewertet.

2.3 Im Tandem sind wir verschieden – geschlechterdifferenzierte Tandemgestaltung

Das Herzstück jedes formellen Mentoringprogramms ist die Zusammenarbeit von Mentee und Mentorin und Mentor in einem Tandem. Typische Bestandteile des konzeptionellen Settings sind hier:

- | die Zusammenarbeit geschieht auf freiwilliger Ebene, in externen Mentorings in der Regel auf ehrenamtlicher Basis der Mentorinnen und Mentoren,
- | es besteht kein hierarchisches Verhältnis unter den Tandempartnerinnen und Tandempartnern,
- | die Mentee und der Mentee bestimmen die Ziele und Richtung der Arbeit,
- | die Mentorin und der Mentor bringen berufliche und möglichst auch Führungserfahrungen mit.

In **NetWork.21** wurde das Anforderungsprofil für die Mentorinnen und Mentoren darüber hinaus im Hinblick auf das Projektdesign spezifiziert: Hier war es erwünscht, dass Erfahrungen im interkulturellen und/oder internationalen Bereich sowie auf der Ebene der Gleichstellung der Geschlechter vorhanden waren. Im Unterschied zu den Mentees gab es keine Quotierungsvorgaben in Bezug auf Migrationserfahrungen.

- | Interkulturelle und internationale Erfahrungen hatten die an **NetWork.21** teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren zu nahezu 100% und über ein Drittel auch im Bereich der Geschlechterpolitik.⁶⁰
- | Ein Migrationshintergrund wiederum lag bei 27% der Mentorinnen und Mentoren vor, der größte Teil mit eigenen Migrationserfahrungen.
- | Des Weiteren stellte eine gleichgeschlechtliche Tandemkonstellation ein konzeptionelles Element dar, da diese Konstruktion bereits in vielen Mentoringprogrammen als sehr erfolgreich evaluiert wurde.⁶¹

Im „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“ steht das Tandem im Mittelpunkt folgender Fragestellungen:

- | Gestalten weibliche und männliche Tandems ihre Zusammenarbeit nach verschiedenen Mustern und verbinden sie mit der Tandemarbeit differenter Nutzen?
- | Welche Bedeutung hat die insbesondere in Frauenförderungsprogrammen bewährte Equal-Gender-Tandemkonstellation für ein gender- und interkulturell gemischtes Mentoring und gäbe es alternative Tandemkonstellationen, die weitere Optionen darstellen?

60 Zu den Profilen der Mentorinnen und Mentoren siehe Rahmentext, Kapitel 1.2.

61 Vgl. Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999).

Der Entstehungszusammenhang des formellen Mentorings ist eingebunden in strukturelle Ungleichheitsbeziehungen von Frauen und Männern, die sich etwa im betrieblichen Kontext in ungleicher Teilhabe an Führungspositionen ausdrücken. Dieser Zustand wird weiterhin reproduziert und führt zu dem Phänomen der „Gläsernen Decke“: Trotz hoher Qualifikation, vergleichbaren beruflichen Erfahrungen und guter Kompetenzausstattung gelingt es Frauen bedeutend seltener als Männern, betriebliche Machtpositionen zu besetzen. Informelle Vernetzungs- und Beförderungsstrukturen unter Männern, die dafür sorgen, dass Männer Männer fördern, sind ein entscheidender Faktor für die Hemmnisse von Frauen, in relevanter Anzahl die Führungsetagen von Unternehmen, Parteien, Verbänden, Organisationen zu besetzen.⁶² Dies ist der gesellschaftliche Hintergrund, vor dem formelles Mentoring mit dem Ziel entstanden ist, über eine persönliche Mentoringbeziehung und Unterstützung zur Vernetzung Strukturen aufzubauen, die Frauen nachhaltig fördern. Aufgrund dieses Entstehungszusammenhangs sind die Zielsetzungen eines Mentorings zu erweitern, wenn es für Männer geöffnet wird, und es stellt sich die Frage nach der konzeptionellen Passfähigkeit dieses Förderinstruments.

Hierfür wurden im Projektdesign von **NetWork.21** notwendige konzeptionelle Anpassungen integriert:

- | eine Erweiterung der Zielsetzung des Mentoringprojekts über die berufliche Förderung hinaus: Sensibilisierung für geschlechterdifferenzierte Stereotypisierungen und Partizipationschancen,
- | Förderung des Austauschs differenter Perspektiven der Geschlechter und kultureller Erfahrungen.

Der Frage nach der konzeptionellen Passfähigkeit wird anhand von Evaluationsergebnissen auf folgenden Ebenen nachgegangen:

- | Bedeutung, die die erweiterte Zielsetzung von **NetWork.21** für die Teilnahmemotivation hatte,
- | geschlechterdifferente Gestaltung der Tandembeziehungen in formellen Mentoringstrukturen,
- | Passfähigkeit der Equal-Gender-Tandemzusammensetzung,
- | subjektiver Nutzen, den weibliche und männliche Mentees aus der Tandembeziehung und dem Begleitangebot gezogen haben.

2.3.1 Heterogene Teilnahmemotivation

Für die weiblichen und männlichen Teilnehmer, für Mentees mit und ohne Migrationshintergrund hatten die verschiedenen Elemente der erweiterten Zielsetzung im Projektdesign von **NetWork.21** für ihre Teilnahmemotivation unterschiedliche Relevanz.

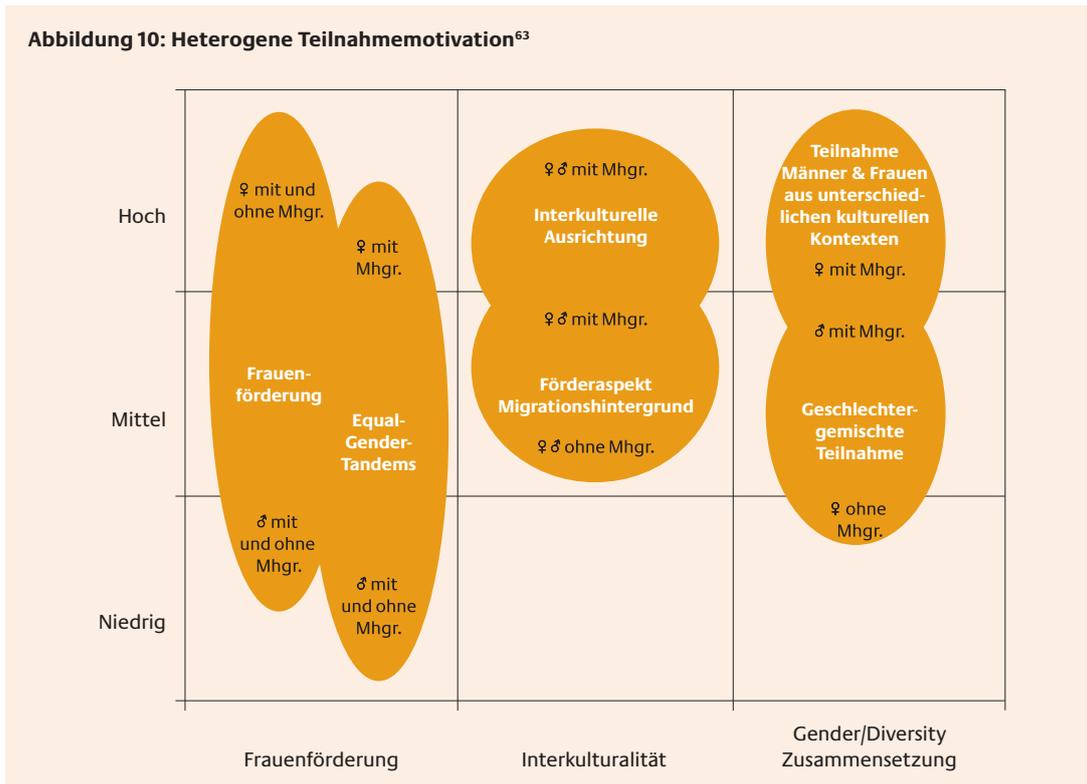
- | So war die inter-/transkulturelle Ausrichtung des Projekts für alle Menteegruppen von großer Bedeutung, sich für die Teilnahme an diesem Mentoringtyp zu bewerben. Allerdings verbinden ganz besonders die deutschen männlichen Mentees, aber auch die jun-

⁶² Vgl. Wippermann, Carsten (2009).

gen Frauen ohne Migrationshintergrund die Relevanz des Aspekts nicht unbedingt mit der Förderung von jungen Frauen und Männern mit Migrationshintergrund, sondern mehr mit einem interkulturellen Austausch.

- | Die geschlechtergemischte Zusammensetzung des Projekts nahm bei den jungen Männern aus zugewanderten Herkunftsfamilien den höchsten Stellenwert, bei den weiblichen deutschen Mentees den geringsten ein. Im Hinblick auf die Teilnahme von Frauen und Männern aus multikulturellen Kontexten spielte dieser Aspekt eine starke Rolle für die Teilnahmemotivation der Mentees, allerdings hier unterdurchschnittlich für die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien.
- | Für sie hingegen und noch deutlicher für die deutschen weiblichen Mentees spielte der Aspekt der Frauenförderung eine sehr große Rolle, sich zu bewerben. Im gleichgeschlechtlichen Tandem arbeiten zu können, motivierte ganz besonders die jungen Frauen mit Migrationshintergrund, für alle anderen Menteegruppen nahm dieses konzeptionelle Setting den geringsten Stellenwert für ihre Teilnahmemotivation ein, am wenigsten bei den männlichen Mentees mit Migrationshintergrund.
- | Im Hinblick auf eine kulturell gemischte Zusammensetzung bestätigte sich ein Bedarf und großes Interesse an einem externen formellen Mentoring in der Übergangsphase Studium–Beruf: und zwar nicht nur für die jungen Akademikerinnen und Akademiker aus zugewanderten Familien, sondern die Möglichkeit, an einem interkulturellen Austausch im Rahmen eines Mentoringprojekts zu partizipieren, stellte für alle Zielgruppen eine wichtige Motivation bei der Bewerbung für **NetWork.21** dar.

Diese sehr differenten Motivationsmuster für die Teilnahme an **NetWork.21** betonen die Bedeutung, die ein mehrdimensionales Projektdesign hat, wenn eine geschlechter- und kulturell gemischt zusammengesetzte Gruppe angesprochen werden soll. Die verschiedenen Zielsetzungen sprechen die einzelnen Zielgruppen im Bewerbungsstadium mit unterschiedlicher Bedeutung an. Wie in einem Mosaik oder Patchwork verbinden sie sich im Projektverlauf bei der jeweiligen Teilnehmerinnen- und Teilnehmergruppe zu einem bunten Ganzen, was wiederum in den einzelnen Mentoringzyklen zu unterschiedlichen Schwerpunkten in den Interessenlagen geführt hat. So gab es einen Zyklus, in dem Fragen zum Geschlechterverhältnis die Diskussionen der Veranstaltungen stärker bestimmt haben, in einem anderen waren dies Fragen zur trans-/interkulturellen Thematik.



2.3.2 Geschlechterdifferente Gestaltung der Tandembeziehung

Geschlechterdifferenzen bestimmten in **NetWork.21** die Gestaltung der Tandembeziehung stärker als kulturelle Unterschiede. Auch wenn das ungleiche Teilnahmeverhältnis von Frauen und Männern eine einschränkende Bedingung für die Evaluation darstellte, so bildeten sich in den drei Mentoringzyklen geschlechtsspezifische Muster in der Gestaltung heraus, die als typisch eingeschätzt werden können.⁶⁴ Diese Differenzen betrafen insbesondere:

- ▮ das Spektrum an Themen, die in den Tandems behandelt wurden und die für die Mentees von Bedeutung waren,
- ▮ die Form der Beziehung, die für die Zusammenarbeit tragend war,
- ▮ Aktivitäten und Eigenverantwortung der Mentees in der Gestaltung des Tandems,
- ▮ Häufigkeiten und Formen der Zusammenarbeit,
- ▮ Wahrnehmung der Rolle vonseiten der Mentorinnen und der Mentoren.

⁶³ Die Abkürzung „Mhgr.“ steht für Migrationshintergrund.

⁶⁴ In der Evaluation kamen zum Tragen: die Ergebnisse der quantitativen Mentee- und Mentorinnen- und Mentorenbefragungen, der Feedbackbögen aus dem Standard- und Begleitprogramm, Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung der WIB in den Einführungs- und Eröffnungsveranstaltungen, der Mentorinnen- und Mentorentreffen, Zwischenbilanzen und der Abschlussveranstaltungen sowie die Auswertung der Erfahrungsberichte der Mentees und Mentorinnen und Mentoren, die diese jeweils zum Abschluss verfasst haben sowie die Auswertung der Befragungsbögen des TMA-Projektteams.

Bei formellen Mentorings steht mit dem Tandem eine One-to-one-Beziehung im Zentrum, die die Mentees individuell unterstützt. In **NetWork.21** differierte diese Unterstützung je nach dem Bedarf der Mentees entsprechend ihrer aktuellen Situation, ob sie sich nun am Ende des Studiums, im Orientierungsprozess der Berufswahl, im Bewerbungsstadium oder zu Beginn der beruflichen Sozialisation befanden. Unabhängig von diesen unterschiedlichen Schwerpunkten in der Tandemarbeit konnten im Projektverlauf innerhalb der drei Mentoringzyklen folgende typische geschlechterdifferente Muster in der Gestaltung der Tandemarbeit identifiziert werden.⁶⁵

- I** In den männlichen und weiblichen Tandemkonstellationen spielten sowohl berufliche wie persönliche Aspekte eine Rolle. Die persönliche Ebene betraf die gegenseitige Sympathie der Tandempartnerinnen und -partner und die Integration von Fragen der persönlichen Entwicklung der Mentees in die Tandemarbeit. Die berufliche Ebene bezog sich auf die Unterstützung bei der Berufsorientierung, in der Bewerbungsphase und für den Berufsstart.
- I** Geschlechterspezifische Differenzen wurden in **NetWork.21** in Bezug auf die Prozessentwicklung und die differente Bedeutung identifizierbar, die das Verhältnis von fachlichen und persönlichen Themen zu verschiedenen Zeitpunkten der Tandemarbeit hatte. Bei den weiblichen Tandems war auffallend, dass sie zunächst zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein Vertrauensverhältnis herstellen wollten. Weibliche Tandems diskutierten die persönliche Beziehungsebene und die Möglichkeit, auch die eigene persönliche Entwicklung im Tandem besprechen zu können, als eine Voraussetzung der Zusammenarbeit. Dazu war ein Rekurs auf die Beziehungsebene wichtig: sei es, dass die Mentorin etwas über sich persönlich berichtete, die beiden Partnerinnen relativ schnell Ähnlichkeiten zwischen sich erkennen konnten oder die Mentorin methodische Unterstützung zum besseren Kennenlernen angeboten hat: *„Wichtig war mir, dass meine Mentorin nicht nur fachlich für mich interessant war, sondern auch persönliche Parallelen vorhanden waren.“ (weibliche Mentee). „Wir haben es meines Erachtens sehr gut hinbekommen, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und durchgängig in gutem Kontakt zu bleiben.“ (Mentorin).*
- I** Männliche Tandems fanden den Einstieg in die Zusammenarbeit überwiegend über berufliche Themen bzw. den entsprechenden Unterstützungsbedarf des Mentees auf der beruflichen Entwicklungsebene. Die Bedeutung der persönlichen Ebene in der Tandemarbeit wird zwar ebenfalls betont, jedoch stärker als Ergebnis ihrer Zusammenarbeit und meistens als ein Fazit, dass etwa eine freundschaftliche Beziehung zwischen Mentee und Mentor entstanden ist: *„Bei unseren Treffen haben sachliche Themen deutlich überwogen – trotzdem war auch Privates gelegentlich Inhalt unserer Gespräche.“ (männlicher Mentee). „... dass sich aus unserer Tandembeziehung eine Freundschaft entwickelt hat, die auf gegenseitiger Sympathie und Respekt fußt und sicherlich der Erfolgsschlüssel unseres Zusammenwirkens ist.“ (Mentor).*
- I** Auch für die weiblichen Tandems spielte die berufliche Entwicklung der Mentees eine wichtige Rolle, in den meisten Fällen jedoch sollten beide Seiten – persönliche und beruf-

⁶⁵ Hier wurde vor allem qualitatives Material aus den teilnehmenden Beobachtungen der WIB, der Zwischenbilanzen, der Mentorinnen- und Mentorentreffen und der Auswertung der Erfahrungsberichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den drei Zyklen zugrunde gelegt.

liche Entwicklung – in der Zusammenarbeit des Tandems zu ihrem Recht kommen: „Es stimmt bei uns nach beiden Seiten, fachlich und persönlich.“; „Ich bin einfach unheimlich dankbar für die Möglichkeit, meine Arbeitssuche und die damit verbundenen persönlichen Themen in einem eigens dafür vorgesehenen, entspannten Rahmen diskutieren zu können.“ (weibliche Mentees).

- Diesen geschlechterdifferenten Mustern entsprachen die Mentorinnen und Mentoren tendenziell in ihrer Rollengestaltung: Mentorinnen fokussierten auf den beratenden Anteil und den Aufbau von Vertrauen. Mentoren gingen zielorientierter vor und übernahmen auch stärker lenkende Funktion im Tandem.

Weibliche und männliche Tandems unterschieden sich auch in Bezug auf die Form und Häufigkeit der Tandemtreffen. So haben sich die weiblichen Tandems durchschnittlich häufiger persönlich getroffen und männliche Mentees haben mehr Telefonate mit ihrem Mentor geführt. Beide Geschlechter haben häufig E-Mail-Korrespondenz als eine Form des Austauschs gewählt. In mehreren männlichen Tandems haben neben diesen Formen der Zusammenarbeit die Mentees den Mentor an seinem Arbeitsplatz besucht, was bei weiblichen Tandems selten der Fall war. Die weiblichen Tandems haben demgegenüber ein größeres Spektrum an weiteren unterschiedlichen Aktivitäten unternommen: gemeinsame Besuche von Messen, von Fachtagungen und Seminaren, Museumsbesuche und Spaziergänge.

Abbildung 11: Geschlechtsspezifische Muster in der Tandemgestaltung

	Weibliche Mentees	Männliche Mentees
Spektrum der Tandemarbeit	Ganzheitlich orientiert: berufliche und persönliche Ebene	Berufliche Ebene im Zentrum: fachliche, technische, methodische Unterstützung
Beziehungsmuster	Vertrauensvoll, offen, freundschaftlich	Offen, fachlich, freundschaftlich
Gestaltung der Treffen	Häufiger persönliche Treffen, breites Spektrum an Aktivitäten	Häufiger telefonische Kontakte, Besuche am Arbeitsplatz des Mentors
Verantwortung Mentee	Proaktiv, eigenverantwortlich	Abwartend, weniger eigenverantwortlich
Erfolgsbewertung	Breiteres Spektrum entsprechend der Erwartungshaltungen	Erfolge beziehen sich auf konkrete erreichte berufliche Ziele wie: Stelle gefunden
Typ Mentorin/Mentor	Beratend, vertrauensaufbauend „Beratende Wegweiserin“	Zielorientiert, eher lenkend „Ratgeber, Coach“

In der Tandembeziehung bestimmt die/der Mentee die Richtung, die Themen und die Fragen. Im Unterschied zum professionellen Coaching sind die Rollen der Mentorin und des Mentors auf die Unterstützung der Mentees entsprechend ihrer Entwicklung und ihres Rhythmus konzentriert nach dem Tenor: „Die/der Mentee bestimmt die Richtung und den Takt.“ In diesem Setting kommt es entscheidend auf die Eigeninitiative und -verantwortung der Mentees an. Weniger gelungene Tandems haben häufig ihre Ursache in mangelnder

Übernahme der Eigenverantwortung der Mentees.⁶⁶ Auf dieser Ebene konnten in den Tandembeziehungen der drei Mentoringzyklen von **NetWork.21** ebenfalls geschlechterdifferente Gestaltungsmuster identifiziert werden.

- I** Männliche Mentees zeigten tendenziell mehr Zurückhaltung, sie erwarteten eher, dass der Mentor zum Beispiel bei dem Erstkontakt aktiv war oder zogen sich aus der Tandemarbeit zurück, als für sie deutlich wurde, dass der Mentor nicht zu ihnen passte. *„Mit dem Mentor habe ich nur per E-Mail kommuniziert. Er hat sich leider nicht für ein persönliches Treffen eingesetzt. Unsere Kommunikation war nicht sehr intensiv und meine Situation hat sich leider nicht viel verändert.“ (männlicher Mentee).*
- I** Demgegenüber übernahmen die weiblichen Mentees schneller Eigeninitiative. Nach den Einführungsveranstaltungen, die jeweils separat für Mentees und Mentorinnen und Mentoren vor der offiziellen Auftaktveranstaltung durchgeführt wurden, waren es überwiegend die jungen Frauen, die vor dem Kick-off schon ein erstes persönliches Treffen mit ihrer Mentorin organisiert hatten. Sie gaben überdurchschnittlich häufiger an, dass sie die Initiative für die Tandemtreffen und die inhaltliche Vorbereitung übernommen haben. Weibliche Mentees bezogen ihr Engagement auf die Gestaltung und das Gelingen der Tandembeziehung und übernahmen sogar noch die Verantwortung, wenn das Tandem nicht ihren Erwartungen entsprochen hat: *„Im Nachhinein denke ich, dass ich trotzdem viel aus dem Mentoring mitgenommen habe, ich hätte aber durch mein eigenes Engagement das Mentoring wahrscheinlich auch selber besser gestalten können – durch klare Kritik und eigenes Feedback.“ (weibliche Mentee).*
- I** Auch übernahmen die männlichen Mentees in keinem Fall die Initiative, wenn sich bereits zu Beginn des Mentorings herauskristallisierte, dass bei ihrem Tandem die Chemie nicht stimmte, um diese Konstellation aufzulösen und mithilfe des Projektträgers eine Änderung zu erreichen. Lieber verblieben sie in unbefriedigenden Tandembeziehungen oder stiegen innerlich zumindest aus diesem Teil des Projekts aus. Die meisten weiblichen Mentees hingegen übernahmen hierbei für sich und das Gelingen ihrer Tandembeziehung bereits von Anfang an die Verantwortung und in mehreren Fällen wurden Tandemkonstellationen auf Wunsch der Mentees neu zusammengestellt.

Da die Tandembeziehung auf einer sehr individuellen Ebene basiert, sind Erfolgsbewertungen schwierig zu generalisieren: Erfolg bedeutet bei jeder/jedem Mentee etwas höchst Subjektives. Gleichwohl wurden insbesondere in den Erfahrungsberichten der Mentees und in den Tandembilanzen auf der offiziellen Abschlussveranstaltung auch hier Differenzen in der subjektiven Erfolgsbewertung der weiblichen und männlichen Tandems deutlich.

- I** Männliche Mentees hatten häufig eine sehr konkrete Erwartung, was sie in ihrer Tandembeziehung erreichen wollten. Da sich ihr Erwartungshorizont dominant auf ihre spezifische berufliche Situation bezog, stellte diese den Bewertungsmaßstab am Ende der Tandembeziehung dar – durchaus auch im negativen Sinn. *„Da ich erwartet habe, dass sich*

⁶⁶ Dies ist ein wichtiges Thema in den begleitenden Standardveranstaltungen in Mentoringprogrammen (in **NetWork.21** waren das die Einführungsveranstaltungen), da es sich um einen zentralen, aber auch schwierigen Teil in der Rollengestaltung für die Mentees handelte.

*mein Mentor zusammen mit mir um die einzelnen Bewerbungen kümmern würde, war ich enttäuscht, dass mein Mentor hierin keine Notwendigkeit sah.“ (männlicher Mentee). Erwartungshorizont und konkrete Erfolgsbewertung bewirkten in **NetWork.21** bei den männlichen Mentees insgesamt eine kritischere Einschätzung gegenüber ihrer Tandembeziehung.*

- Bei den weiblichen Mentees waren es ihre breit gefächerten Erwartungen gegenüber der Tandembeziehung, weshalb sie tendenziell auch ein breiteres Spektrum an Erfolgen wahrnahmen und äußerten. Einige betonten ihre berufliche Orientierungslosigkeit zu Beginn der Tandemarbeit und bewerteten mehr Klarheit und gewachsene Orientierung als ihren persönlichen Erfolg: *„Meine anfänglichen Ziele, ein Feedback zu erhalten und bessere Orientierung zu erlangen, wurden erreicht.“ (weibliche Mentee). Und selbst die Tandems mit starkem Berufsfokus wurden von den Mentees auch im Hinblick auf den Nutzen für den privaten Bereich bewertet: „Wenngleich mein Verhältnis zu meiner Mentorin ein institutionalisiertes, auf den Beruf gerichtetes war, konnte sie mir nicht nur für meine berufliche Laufbahn wichtige Orientierung geben, sondern war mir auch für meine privaten Herausforderungen eine Unterstützerin.“ (weibliche Mentee).*

Neben diesen geschlechterdifferenten Mustern in der Tandemgestaltung und Bewertung gibt es Gemeinsamkeiten zwischen den weiblichen und männlichen Mentees im geschlechtergemischten Mentoring von **NetWork.21** – und zwar insbesondere:

- Formelles Mentoring wird als positiv und als ein Vorteil gegenüber solchen informellen Unterstützungsstrukturen bewertet, die eher privaten Kontakten oder der Peergroup und kulturellen Community entstammen.
- Der Faktor Sympathie wird von beiden Geschlechtern gleichermaßen als ein zentraler Faktor für die Passfähigkeit eines Tandems und für eine positive Zusammenarbeit bewertet. Daneben ist es die fachliche Passfähigkeit, die alle als wichtig für die Tandemzusammenstellung ansehen.
- Während nur für die weiblichen Mentees die „Identifikationsmöglichkeit mit der Mentorin auf der persönlichen Ebene“ von Beginn an ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit darstellte, erfährt dieser Aspekt auch bei den männlichen Mentees einen starken Bedeutungszuwachs über die konkreten Erfahrungen in der Tandemzusammenarbeit.

Dass die Tandems unterschiedlich von Männern und Frauen gestaltet wurden, nahmen die Mentees von **NetWork.21** insbesondere in den Zwischenbilanzen wahr. Die im gemeinsamen Austausch gewonnenen Erkenntnisse bewirkten bei den Mentees Lernprozesse, indem das andere Geschlecht auf die fehlenden Aspekte in der eigenen Tandemgestaltung aufmerksam machte.

- So arbeiteten die weiblichen Tandems aus Sicht der männlichen Mentees stärker auf der emotionalen Ebene.

- Die weiblichen Mentees wiederum betonten, dass in männlichen Tandems konkretere Erwartungshaltungen vorhanden waren und auch offensiver geäußert wurden und dass die berufliche Ebene stärker im Mittelpunkt stand.
- Im Feedback der „Zwischenbilanzen“ waren es anteilmäßig mit zwei Dritteln mehr männliche Mentees, die Differenzen in der Equal-Gender-Tandemgestaltung sehen (vergleichsweise zu 57% weiblichen Mentees), in den offenen Fragen formulierten wiederum die jungen Frauen stärker die von ihnen beobachteten geschlechterdifferenzen Muster, dabei beurteilten sie in einigen Fällen die männlichen Tandems als erfolgreicher in ihrer Form der Zusammenarbeit.

Abbildung 12: Tandemmuster aus Sicht des jeweilig anderen Geschlechts

Männertandems aus Sicht der weiblichen Mentees	Frauentandems aus Sicht der männlichen Mentees
Männer sagen, wo es langgeht, Frauen entwickeln gemeinsam den Weg	Frauentandems scheinen sich intensiver/ umfassender auszutauschen
Die männlichen Mentees waren direkter in der Äußerung ihrer Wünsche gegenüber dem Mentor	„Tiefere“, weniger funktionale Beziehung bei Frauen
Konkretere Fragestellung/Erwartungshaltung bei den Männern	Frauen kommunizieren stärker auf der Emotionsebene
Männer: mehr job-/bewerbungsorientiert, weniger persönliche Vorstellungen	Frauen suchen eher persönliche Ansprechpartner, Männer eher konkrete Unterstützung für den Berufseinstieg
Männertandems sind zielstrebig, pragmatischer und erfolgreicher	Andere Schwerpunkte beim Feedback

2.3.3 Equal-Gender-Tandemkonstruktion

In Bezug auf diese geschlechterdifferenzierten Muster der Tandemgestaltung lassen sich aus Evaluationssicht für Equal-Gender-Tandems in geschlechtergemischten Mentoringprojekten Stärken und Schwächen identifizieren:

- Nimmt man weniger gelungene Tandembeziehungen als Bewertungsfolie, so sprechen die Ergebnisse in **NetWork.21** dafür, dass sich die gleichgeschlechtliche Tandemkonstruktion insbesondere für weibliche Mentees als potenzial- und entwicklungsfördernd im Übergang vom Studium in den Beruf erwiesen hat. In den drei Mentoringzyklen sind mehr männliche als weibliche Tandems weniger gelungen – gemessen an dem Urteil der Tandempartnerinnen und -partner und der realisierten Intensität des Kontakts. In Equal-Gender-Tandems sind gemeinsam geteilte Beziehungsmuster und Werte zentrale Elemente des Erfolgs, wobei hier bei den Frauen die im weiblichen Sozialisationsprozess vermittelte Verantwortung für Beziehungsgestaltung und Vertrauen die Basis gemeinsamen Arbeitens darstellte. In erfolgreichen männlichen Tandems unterstützte die von beiden Partnern gemeinsam geteilte dominante berufliche Orientierung das Interesse der Mentees nach Integration in den Arbeitsmarkt und an beruflicher Karriere.

- | Für weibliche Mentees sind ihre Mentorinnen am Ende der offiziellen Tandemarbeit überdurchschnittlich häufig ein Vorbild (82%). Auch für zwei Drittel der männlichen Mentees stellen die Mentoren ein Vorbild dar. Trotz hoher Individualität von Tandembeziehungen ähneln die Merkmale der Vorbilder den unterschiedlichen Erwartungen und Gestaltungen zwischen den Geschlechtern. Die breite Erwartungspalette an und die Orientierung auf beruflicher wie persönlicher Ebene in der Tandemarbeit führt bei den weiblichen Mentees häufiger dazu, dass sie in ihrer Mentorin ein Vorbild für ihren weiteren beruflichen Karriereweg sehen, weil die Integration beider Seiten für sie beeindruckend war: *„Wie meine Mentorin ihr Leben und ihre berufliche Karriere gemeistert hat/meistert, hat mich sehr beeindruckt.“*; *„hohe anspruchsvolle Position und Integration von Familie und Beruf“* (weibliche Mentees). Demgegenüber formulieren die männlichen Mentees insgesamt weniger Begründungen, weshalb der Mentor für sie ein Vorbild ist,⁶⁷ und wenn, bezieht es sich stärker auf die Verbindung von erfolgreicher Karriere mit zivilgesellschaftlichem Engagement: *„sehr erfolgreich in jungen Jahren und trotzdem soziales Engagement“* (männlicher Mentee).

- | Neben diesen positiven Bedingungen von Equal-Gender-Tandems sind aber gleichzeitig Schwächen zu identifizieren. So standen Mentorinnen häufig vor Rollenkonflikten und -unsicherheiten, wo die Grenze zu einer psychosozialen Beratung zu ziehen war, wenn Mentees über die Maßen Unterstützung einforderten oder persönliche Probleme in den Vordergrund rückten. Die in weiblichen Tandems stärkere ganzheitliche Orientierung von Beruflichem und Persönlichem kann im Konfliktfall zur Dominanz des Privaten führen und die Grenze zwischen formellem Mentoring und Coaching/Therapie verschwinden lassen. Und umgekehrt ist im Rollenverhalten der Mentoren eine lenkende Tendenz vorhanden, die sich aus professionellen Handlungszwängen in Arbeitsbezügen erklären lässt und den Spielraum für die Öffnung zu Seiten der persönlichen Entwicklung der Mentees einengen kann, sodass deren Potenzial in dieser Hinsicht weniger wahrgenommen wird.

Was sagen die Mentees in den Befragungen zu diesem Thema?

- | Sowohl im Hinblick auf die Teilnahmemotivation als auch zum Ende des jeweiligen Mentoringzyklus hat eine Gruppe von über 50% der weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien Equal-Gender-Konstellationen für sich positiv empfunden und wertgeschätzt. Insbesondere sind es die jungen Frauen aus der zweiten Generation zugewanderter Familien, die Equal-Gender-Tandems als motivierend für ihre Bewerbung sahen (zwei Drittel) und im Projektverlauf daraus großen Nutzen ziehen konnten (zu 80%). Für die weiblichen Mentees ohne Migrationshintergrund hat es zunächst für die Bewerbung kaum eine Rolle gespielt, dann haben jedoch die realen Erfahrungen im Tandem einen Bedeutungswandel herbeigeführt: Am Ende des Mentoringzyklus stimmten über 80% der Aussage zu: *„Ich glaube, dass das Mentoring in gleichgeschlechtlichen Tandems für mich einiges vereinfacht hat.“* Die positiven Effekte dieser Tandemkonstellation insbesondere für junge Frauen bestätigen sich im subjektiven Urteil der Teilnehmerinnen von **NetWork.21**.

67 Die Fragen zum Vorbild der Mentorinnen und der Mentoren wurden überwiegend offen gestellt und von männlichen Mentees seltener ausführlich beantwortet.

Anders sieht es bei den männlichen Mentees aus: Sie sprachen diesem Projektelement zu Beginn ihrer Teilnahme lediglich zu 14% eine Bedeutung zu – und zwar handelt es sich um männliche Mentees mit Migrationserfahrung, unabhängig davon, aus welcher Migrantengeneration sie kommen. Auch die Erfahrungen im Tandem haben vergleichsweise weniger Veränderungen in ihrer Einstellung hervorgerufen: Nur zwei Mentees gehen davon aus, dass diese Konstruktion für sie hilfreich war – aber immerhin erhöht sich bei Mentoringabschluss die mittlere Zustimmung zu dieser Tandemkonstellation.

Abbildung 13: Rolle von Equal-Gender-Tandems bei der Bewerbung

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (25)/ 2. Generation (11)	Männlich (14)
Sehr wichtig/wichtig	25%	0%	52%/64%	14%
Mittel	19%	17%	8%/9%	14%
Weniger/gar nicht wichtig	56%	83%	40%/21%	71%

Abbildung 14: Ich glaube, dass das Mentoring in gleichgeschlechtlichen Tandems für mich einiges vereinfacht hat – zum Abschluss des Mentoringzyklus

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (17)	Männlich (5)	Weiblich (22)/ 2. Generation (11)	Männlich (11)
Trifft voll zu/trifft zu	88%	20%	59%/82%	9%
Mittel	0%	40%	32%/18%	36%
Trifft weniger/gar nicht zu	12%	40%	9%/0%	55%

Ein ähnliches geschlechterdifferentes Einstellungsbild findet sich auch für die in **Net-Work.21** konzeptionell eingeführte Quotierung von zwei Drittel weiblichen zu einem Drittel männlichen Mentees. Dieses ungleiche Verhältnis wird von der großen Mehrheit der weiblichen Teilnehmerinnen begrüßt, am meisten wieder von den jungen Frauen mit Migrationshintergrund – in diesem Fall ohne Differenzen bezüglich der Migrationserfahrungen. Männliche Mentees stimmen der Form der Quotierung in **NetWork.21** weniger zu: Eine positive Einschätzung damit verbindet jedoch zur Hälfte die Gruppe der jungen Männer aus zugewanderten Familien.

Abbildung 15: Einstellung zur Geschlechterquotierung in NetWork.21

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (15)	Männlich (5)	Weiblich (22)	Männlich (10)
Finde ich gut	60%	20%	81%	50%
Finde ich nicht so gut	27%	0%	5%	10%
Sonstiges	12%	80%	14%	40%

Ihre Zustimmung zur Quotierung begründen die weiblichen Mentees überwiegend mit strukturellen Argumenten: dass Männer meist informell besser vernetzt sind, dass es für Frauen weiterhin im Beruf viele Hürden gibt und sie noch immer benachteiligt sind, weshalb sie einen höheren Förderbedarf haben. Diesen schätzen auch die männlichen Mentees für die Frauen als höher ein, die der Quotierung zugestimmt haben. Aber auch umgekehrt begründen die männlichen Mentees mit einem gestiegenen Förderbedarf bei jungen Männern ihre Ablehnung zu der Projektquotierung in **NetWork.21**, bei einigen von ihnen herrscht aber auch eine indifferente Haltung dieser Frage gegenüber vor.

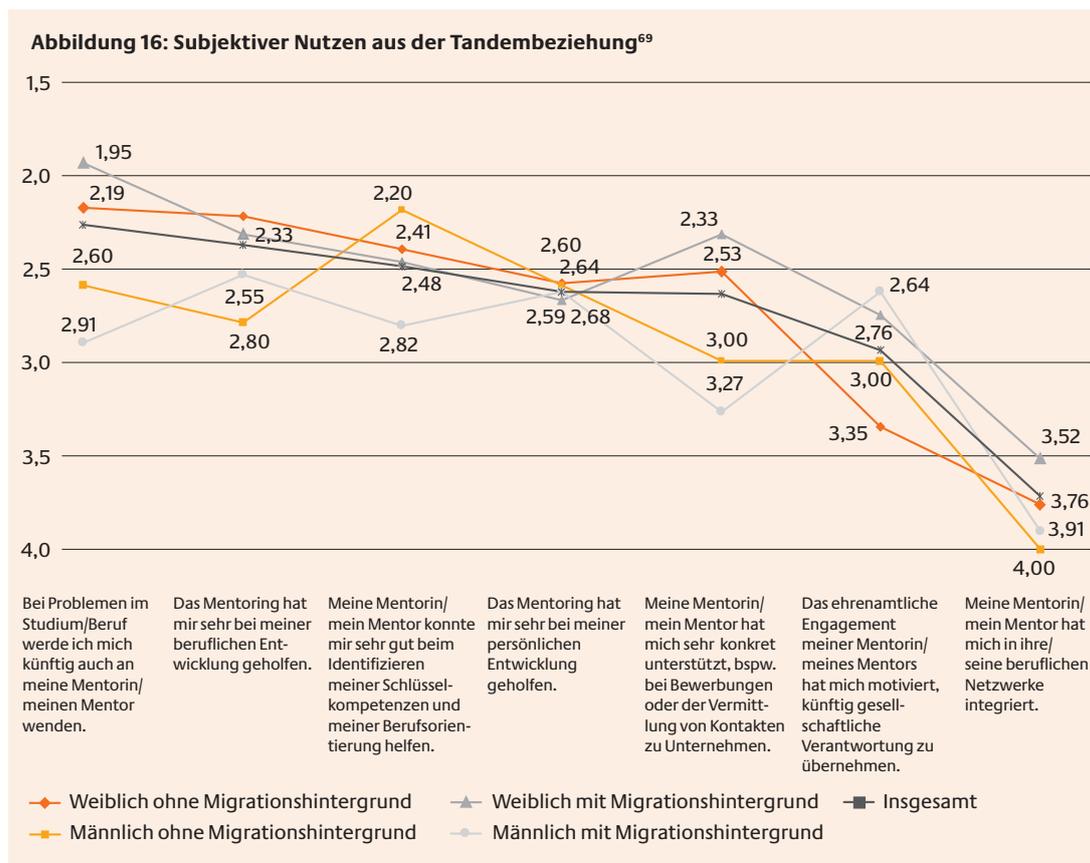
2.3.4 Kompetenzgewinne und subjektiv empfundener Nutzen der Mentees

Haben angesichts der differenten Gestaltung von weiblichen und männlichen Tandems die jungen Frauen und Männer den Nutzen, den sie aus dem Mentoring ziehen konnten, anders empfunden und bewertet?⁶⁸ Der folgende Mittelwertvergleich des empfundenen Nutzens aus der Tandembeziehung zeigt, dass, wenn auch teilweise in unterschiedlicher Form, die weiblichen Mentees in dem Projekt **NetWork.21** auf vielen Ebenen überdurchschnittlich von dem Mentoring profitieren konnten – am deutlichsten die jungen Frauen aus zugewanderten Familien.

Während die weiblichen Mentees ohne Migrationshintergrund bei fast allen Items einen leicht überdurchschnittlichen Nutzen für sich wahrnahmen, profitierten die jungen Frauen mit Migrationshintergrund nach eigener Einschätzung deutlich durch den Gewinn, auch langfristig in ihrer Mentorin eine wichtige Ansprechpartnerin gefunden zu haben, die sie bereits erfolgreich bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt und konkret beim Übergang in den Beruf, etwa im Bewerbungsprozess und mit der Vermittlung von beruflich relevanten Kontakten, geholfen hat.

⁶⁸ Gemeint ist hier der von den Mentees empfundene Nutzen und Profit, der aus der Teilnahme am Projekt **NetWork.21** gezogen werden konnte und dessen Bewertung nicht unbedingt mit dem realen Nutzen, der bspw. über den gelungenen Eintritt in den Arbeitsmarkt gemessen wurde (ausführlich dargestellt in „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“, Kapitel 4.3), zusammenhängt, sondern vielmehr im Zusammenhang mit den individuellen Erwartungen und Hoffnungen an das Projekt steht.

- Obwohl die männlichen Mentees in ihrer Tandembeziehung stärker die Unterstützung auf der beruflichen Ebene fokussierten, empfanden sie den Profit für ihre Entwicklung im Vergleich zu den weiblichen Mentees als geringer. Vor allem die jungen Männer ohne Migrationshintergrund konnten nach eigener Einschätzung am wenigsten Nutzen aus der Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung durch den Mentor ziehen. Der Profit zeigte sich bei ihnen allerdings bei der beruflichen Orientierung und der Identifikation ihrer Schlüsselkompetenzen.
- Die jungen Männer aus zugewanderten Familien zeigten sich am kritischsten, was den Nutzen aus dem Mentoring anging. Vor allem die konkrete Unterstützung beim Übergang in die Berufswelt, bei den Bewerbungsverfahren und bei der Vermittlung von wichtigen Unternehmenskontakten hat nach Empfinden dieser Zielgruppe wenige Früchte getragen. Ebenso ist der Aufbau einer eher langfristig angelegten Beziehung zum Mentor weit unterdurchschnittlich geglückt und auch die Identifikation ihrer Schlüsselkompetenzen innerhalb der Tandembeziehung verlief nicht so erfolgreich wie erhofft. Interessanterweise ist es aber diese Gruppe, die sich am stärksten durch das erfahrene Engagement ihres Mentors motiviert fühlt, künftig selber gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ähnlich stark fühlten sich nur noch die jungen Frauen mit Migrationshintergrund motiviert.

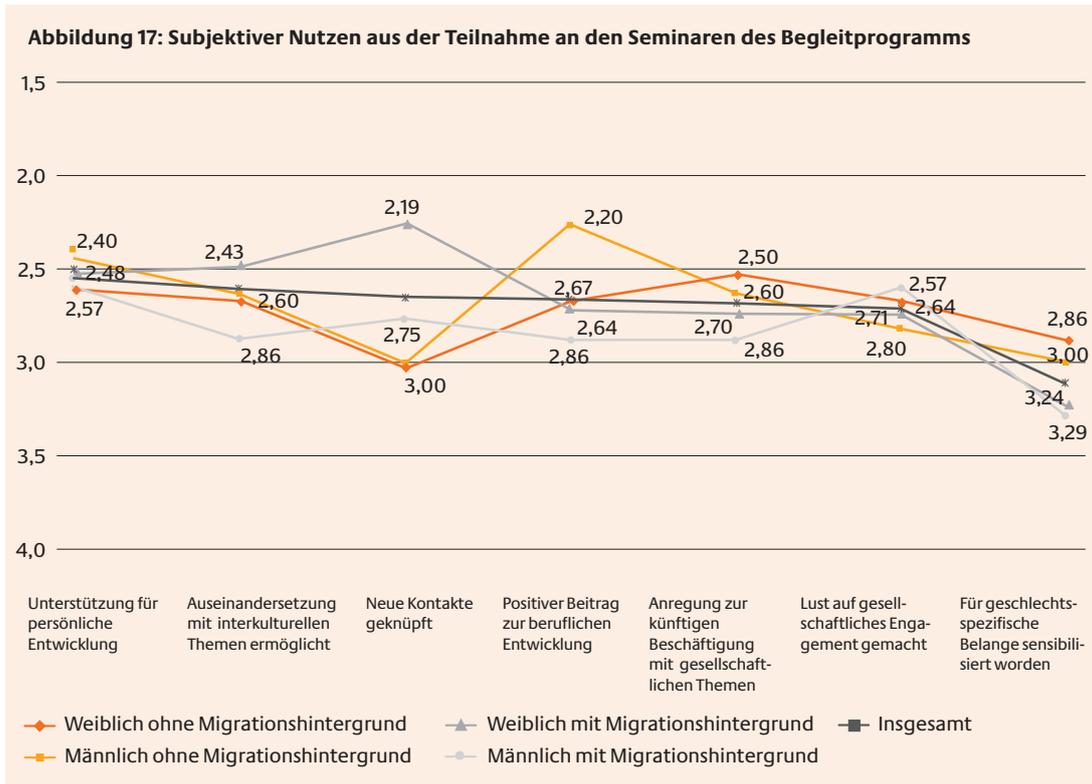


69 Die Items konnten mittels einer 5er-Skala von „1=trifft voll und ganz zu“ bis „5=trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet werden. Die Mittelwerte geben dementsprechend den Grad der durchschnittlichen Zustimmung der jeweiligen Subgruppe an, wobei die Aussagen stärker zutreffen, je niedriger der Mittelwert ausfällt und umgekehrt.

Alles in allem zeigt sich, dass die weiblichen Mentees von **NetWork.21** – überdurchschnittlich die mit Migrationshintergrund – Nutznießerinnen der Tandembeziehung und der Equal-Gender-Tandemkonstellation waren und von der Unterstützung im Tandem auf den verschiedenen beruflichen und persönlichen Ebenen profitieren konnten.

Die männlichen Mentees hingegen konnten nach ihrem Empfinden nicht in gleichem Maße Nutzen aus der Tandembeziehung ziehen. Vor dem Hintergrund der erweiterten Zielsetzung und des mehrdimensionalen Projektdesigns von **NetWork.21** wurden auch die Angebote des Begleitprogramms hinsichtlich ihrer empfundenen Nutzenstruktur unter der Fragestellung analysiert, ob die männlichen Mentees weniger auf die Tandembeziehung fokussiert waren, dafür stärker von der Mehrdimensionalität des Projekts profitieren konnten.

- | Dabei zeigt sich, dass die männlichen Mentees ohne Migrationshintergrund, die subjektiv für sich weniger Nutzen für die berufliche Entwicklung in ihrer aktuellen Lebensphase aus der Tandemkonstellation gezogen haben, durch die Teilnahme am Begleitangebot dies gut substituieren konnten. Für diese Zielgruppe hat sich das mehrdimensional angelegte Projektdesign bewährt.
- | Die jungen Männer aus zugewanderten Familien stellten hingegen wieder die Gruppe dar, die subjektiv am wenigsten Nutzen aus den Begleitangeboten ziehen konnte, wobei das Motiv zur künftigen Übernahme von gesellschaftlichem Engagement durch die Seminare weiter gestärkt wurde.
- | Profiteurinnen des Begleitangebots waren wiederum die weiblichen Mentees, mit Differenzen bezüglich ihres kulturellen Hintergrundes: Für die jungen Frauen ohne Migrationshintergrund bestand der Nutzen der Seminare überdurchschnittlich darin, sich Anregungen für gesellschaftlich relevante Themen zu holen und sich in den Seminaren auch mit geschlechtsspezifischen Belangen auseinanderzusetzen. Die Mentees aus zugewanderten Familien hingegen empfanden einen weit überdurchschnittlichen Nutzen darin, neue Kontakte bei den Seminaren zu knüpfen und sich inhaltlich mit interkulturellen Themen auseinandersetzen zu können.



Das Begleitangebot hat also insbesondere bei den männlichen Mentees dazu beigetragen, dass Aspekte, die in der Tandembeziehung als weniger erfolgreich betrachtet wurden, durch Seminare substituiert werden konnten. Darüber hinaus hat es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht, sich mit den zentralen Themen und Perspektiven des Projekts eingehender zu beschäftigen. Präferiert wurde dabei die Auseinandersetzung mit interkulturellen Belangen. Die Sensibilisierung für geschlechtsspezifische Belange nahm nur ein Teil der weiblichen deutschen Mentees als ergiebig für sich wahr.

2.3.5 Resümee

Die Mehrdimensionalität des Projekts hat die Mentees von **NetWork.21** unterschiedlich angesprochen, indem jeweils ein oder mehrere Aspekte des Projekts für die Bewerbung entscheidend waren. Die Möglichkeit des Zusammentreffens und Austauschs von jungen Frauen und Männern mit differenter kultureller Herkunft in einem Mentoringprojekt hat alle gleichermaßen zur Teilnahme motiviert. Für weibliche und männliche Mentees aus zugewanderten Familien spielte dabei auch das Ziel ihrer Förderung eine wichtige Rolle. Dies war bei Mentees deutscher Herkunft von geringerer Bedeutung, ihre Motivation bezog sich vor allem auf den interkulturellen Austausch. Die im Projektdesign konzeptionell angelegten Frauenförderziele und die Beibehaltung der sich in Mentoringprogrammen für Frauen bewährten gleichgeschlechtlichen Tandemkonstellation sprach überwiegend die weiblichen Mentees an. Insbesondere die jungen Frauen aus der zweiten Generation zugewanderter Familien hat dies zur Teilnahme motiviert, die auch der Öffnung des Mentorings für Männer am wenigsten Zuspruch zollten. Weibliche Mentees mit deutscher Herkunft befürworteten das Frau-Frau-Tandem erst im Verlauf ihrer Erfahrun-

gen mit der gleichgeschlechtlichen Tandemkonstellation, dann aber erfuhr dieser konzeptionelle Aspekt auch bei ihnen einen großen Zuspruch.

- | In **NetWork.21** wurde erstmals ein externes bundesweites Mentoringprogramm für die Übergangspassage vom Studium zum Beruf für junge Männer geöffnet, die gleichzeitig unterschiedlicher kultureller Herkunft waren. Neben der einschränkenden Bedingung des ungleichen Quotenverhältnisses von teilnehmenden Frauen und Männern mit 14:7 pro Mentoringzyklus wurden in der Evaluation anhand der Auswertung der unterschiedlichen Befragungsinstrumente geschlechterdifferente Muster sowohl in der Tandemgestaltung wie im erfahrenen Kompetenzerwerb und Nutzen deutlich. Männliche Mentees konnten nach ihrem Empfinden ihre konkreten Erwartungen in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung weniger umsetzen, die Gruppe junger Männer deutscher Herkunft hat jedoch stärker Unterstützung bei Bewerbungen, dem Herstellen von Kontakten zu Unternehmen und der Identifikation von Schlüsselqualifikationen sowie auf der Ebene der persönlichen Entwicklung erfahren als diejenigen aus zugewanderten Familien. Diese wiederum konnten für sich sowohl aus der Tandembeziehung wie aus ihrer Teilnahme an den Seminaren des Begleitprogramms vor allen Dingen die Motivation ziehen, sich zukünftig gesellschaftlich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Diese Motivation haben einige von ihnen über den installierten begleitenden Arbeitskreis⁷⁰ bereits im Projektverlauf realisieren können. Sie haben also aus dem zivilgesellschaftlichen Aspekt des Mentoringprojekts den meisten Nutzen gezogen, fühlten sich jedoch im Projektverlauf weniger von der Gender-und-Diversity-Ebene direkt angesprochen.⁷¹
- | Das Begleitprogramm hat in **NetWork.21** auf der Ebene der Öffnung des Mentorings für junge Männer insgesamt eine wichtige konzeptionelle Funktion eingenommen: Es stellte insgesamt für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Möglichkeit dar, mit einer breiten Angebotspalette unterschiedliche Lernprozesse zu ermöglichen und auch Schwächen der einzelnen Tandembeziehungen auszugleichen, die vermehrt bei männlichen Tandems zutage traten.
- | Die Ergebnisse in Bezug auf die weiblichen Tandems bestätigen den großen Nutzen dieses Instruments für die berufliche und persönliche Entwicklung junger Frauen,⁷² die insbesondere aus der Beziehung im Tandem mit einer Mentorin profitieren konnten, aber auch das Begleitprogramm als zusätzliche Chance für Lernprozesse und Kontakterweiterung wahrgenommen haben. Die teilnehmenden weiblichen Mentees zeigten hierin eine relativ große Übereinstimmung, gleichzeitig wird in der Differenzierung deutlich, dass insbesondere die jungen Frauen aus der zweiten Generation zugewanderter Familien einen großen Profit aus dem Mentoringprojekt gezogen und am engagiertesten die

70 Im Rahmen des Projekts **NetWork.21** war ein begleitender Arbeitskreis installiert, der in Kontinuität der interkulturellen Arbeit des Projektträgers TMA stand. Die Mitglieder des Arbeitskreises konnten sich an der Konzeption und Durchführung der Begleitangebote beteiligen, und es stand den Mentees frei, sich ebenfalls aktiv im Arbeitskreis über den eigenen Zyklus hinaus zu engagieren.

71 Inwieweit bei den Ergebnissen in Bezug auf die männlichen Mentees die geringe Auswahlmöglichkeit im Matchingverfahren eine entscheidende Rolle spielte, konnte nicht evaluiert werden, da es keine Vergleichsgruppe gab. So sind diese Ergebnisse eher als Tendenzen zu lesen; um zuverlässigere Aussagen zu dem geschlechterdifferenzen Nutzen von externen Mentorings zu machen, wäre eine Vergleichsstudie erforderlich.

72 Vgl. Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999).

Tandembeziehung mit einer Frau wahrgenommen haben, die sie auch über das Projektende weiterführen wollen.⁷³

2.4 Mentoring – Nutzen aus Diversity

„FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“ hat aus Evaluationssicht des Modellprojekts „**NetWork.21** – *Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft*“ Ergebnisse der drei durchgeführten Mentoringzyklen schwerpunktmäßig unter Fragestellungen bearbeitet, die die differenten Zugänge in der Teilnahmezusammensetzung, der Öffnung für junge Männer und der inhaltlichen Ausrichtung zur Förderung von interkulturellen Lernprozessen und Gendersensibilität betreffen. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die konzeptionelle Entwicklung des Instruments Mentoring bewertet und positive Effekte aufgezeigt.

2.4.1 Öffnung des Mentorings für junge Männer

In **NetWork.21** wurde erstmals ein externes bundesweites Mentoringprogramm für die Übergangspassage vom Studium zum Beruf für junge Männer geöffnet, die gleichzeitig unterschiedlicher kultureller Herkunft waren. Das ungleiche Quotenverhältnis war eine konzeptionelle Vorgabe, die auch als „Behutsamkeit“ zu verstehen war, ein im Frauenförderkontext entwickeltes Instrument nicht in vollem Umfang jungen Männern zugänglich zu machen. Aus dem Entstehungskontext des Instruments zur Frauenförderung ist es eine spannende Frage, inwieweit die formelle Form des Mentorings eine junge Männergeneration anspricht, die noch nicht in informellen Männernetzen der Berufswelt integriert ist und hierüber noch keine Erfahrung in der Unterstützung ihrer beruflichen Karriere erhalten hat. Gleichzeitig zeigen Ergebnisse der Genderforschung,⁷⁴ dass für junge Männer vorberuflich informelle Förderstrukturen eher typisch sind und einen vertrauten Bestandteil männlicher Sozialisationsprozesse darstellen, mit der Konsequenz, dass junge Männer auf explizit formelle Förderung eher zurückhaltend reagieren. Demgegenüber hat insbesondere die Frauenförderpolitik der letzten 30 Jahre bewirkt, dass die heutige junge Frauengeneration von formellen Förderstrukturen profitiert und diese zu ihrem Vorteil genutzt hat – ein gesellschaftspolitisches Phänomen, das öffentlichkeitswirksam insbesondere in der letzten Zeit als nachteilig für junge Männer diskutiert wird und in dessen Kontext auch die Öffnung des Mentorings für junge Männer zu sehen ist.

■ Dass sich für das bundesweite Mentoringprojekt vergleichsweise wenige junge Männer beworben haben, ist auch als ein Ausdruck zu sehen, dass ein formelles Förderprojekt für diese Zielgruppe scheinbar eine geringere Attraktivität aufweist oder mit mehr Skepsis im männlichen Kontext aufgenommen wird. Vor dem Hintergrund der geschlechtsspezifischen Sozialisation und gesellschaftlichen Förderpolitik verweist dieses Ergebnis darauf, dass Mentoring nicht alleine mit einer gendersensiblen Ansprache zu bewerben ist.⁷⁵ Vonseiten der Mentorinnen und Mentoren fand in **NetWork.21** die Öffnung des Mento-

⁷³ Siehe hierzu „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“, Kapitel 3.6.

⁷⁴ Vgl. u.a. Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980); Hollstein, Walter (1995).

⁷⁵ In dem zweiten und dritten Zyklus von **NetWork.21** wurde eine stärker am männlichen Rollenrepertoire ausgerichtete Werbestrategie entwickelt und umgesetzt. Siehe hierzu ausführlicher: „Praxisleitfaden – Bewährte Praxiselemente in einem interkulturellen und gendersensiblen Mentoring von **NetWork.21**“.

rings für junge Männer eine sehr hohe Zustimmung.⁷⁶ Hier wurde einerseits bildungspolitisch argumentiert und auf die gestiegene Komplexität im Berufswahl- und -einstiegsprozess hingewiesen, die einen speziellen Bedarf zur individuellen Unterstützung in dieser Übergangspassage für beide Geschlechter notwendig macht. Andererseits spielten Gleichberechtigungsargumente eine Rolle, die auf den wachsenden Förderbedarf bei jungen Männern hinweisen und deren Partizipation an formellen Förderprojekten reklamieren. Die Mentees waren hingegen kritischer, was die Öffnung und Übertragung des Mentorings auf Männer anbelangte. Sie stimmten diesem durch alle Gruppen überwiegend nur im Mittel zu, wobei eine Gruppe der weiblichen Mentees auf die weiter wirksamen informellen Förderstrukturen für Männer in der Arbeitswelt hinwies.

- | Die Öffnung des formellen Mentorings für junge Männer ging in **NetWork.21** einher mit einer breiten Zielperspektive, die nicht nur die Förderung beruflicher Karriere in den Mittelpunkt rückte, sondern die Sensibilisierung für Geschlechterfragen und den interkulturellen Austausch förderte, um nachhaltig einen neuen Typus potenzieller Führungskräfte zu stärken. Mit dieser Erweiterung im Projektdesign im Zuge der Öffnung des Instruments Mentoring für junge Männer konnten in **NetWork.21** positive Effekte vor allem durch den Austausch in den Veranstaltungen des Standard- und Begleitprogramms erzielt werden. Die öffentliche Präsentation der Zusammenarbeit in den Tandems in den „Zwischenbilanzen“ hat hier die größten Lernprozesse in Bezug auf geschlechterdifferenzierte Wahrnehmung des Mentorings und eine Auseinandersetzung über mögliche Stärken und Schwächen weiblicher und männlicher Tandemgestaltung ausgelöst.
- | Die Ergebnisse der Projektevaluation haben zudem verdeutlicht, dass junge Frauen und Männer im Übergang vom Studium in den Beruf unterschiedlichen Nutzen aus dem Mentoring ziehen konnten. Dabei war der Erwartungshorizont der männlichen Mentees vergleichsweise stärker und konkreter auf die Unterstützung bei der Berufswahl und Stellensuche ausgerichtet – ein wesentlicher Grund, weshalb sie kritischer im Einschätzen ihres erzielten Nutzens am Ende des Mentorings waren. Bezieht man nur die Ergebnisse der Tandemzusammenarbeit ein, dann waren die weiblichen Tandems in ihrem subjektiven Urteil erfolgreicher. Auch hier, in Bezug auf die Erfolgsbewertung der Teilnahme, hat sich das erweiterte Projektdesign von **NetWork.21** als unterstützend für die Öffnung des Mentorings erwiesen. Die thematische Breite der Seminare des Begleitangebots⁷⁷ und die Möglichkeit des Peergroup-Austauschs führten dazu, dass mit der Teilnahme an den Seminaren auf breiter Ebene für die jungen Männer Kompetenzgewinne erzielt werden konnten. Profitiert haben in **NetWork.21** die jungen Männer aus zugewanderten Familien in spezieller Weise: Sowohl durch das ehrenamtliche Engagement ihres Mentors wie durch die Teilnahme an dem Begleitangebot fühlten sie sich motiviert, zukünftig in der Einwanderungsgesellschaft Verantwortung zu übernehmen und sich gesellschaftlich zu engagieren.

76 Analog zu den weiblichen Mentees haben auch die Mentorinnen mit Migrationshintergrund der Öffnung für Männer weniger zugestimmt.

77 Siehe hierzu die Liste der durchgeführten Seminare im Begleitprogramm über die drei Mentoringzyklen im Rahmentext, Kapitel 1.2.

2.4.2 Cross-Gender- und Cross-Cultural-Tandems

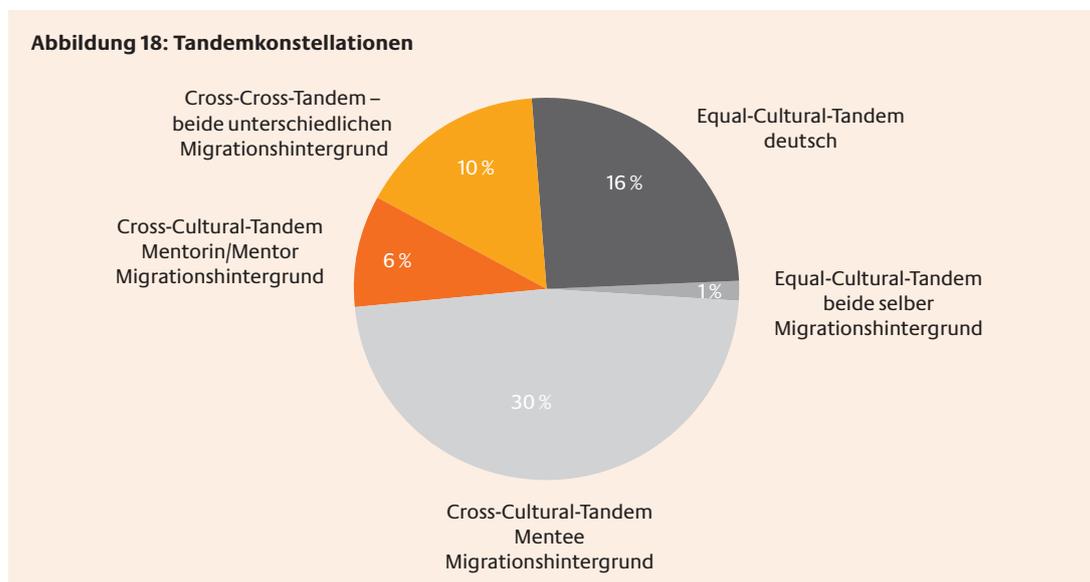
Ergebnisse der Mentoringzyklen in **NetWork.21** machen darauf aufmerksam, dass die konzeptionelle Vorgabe zu Equal-Gender-Tandems als alleiniger Tandemkonstellation in Mentoringprojekten mit mehrdimensionaler Zielsetzung, wie es in **NetWork.21** der Fall war, optional erweitert werden sollte, weil mit dieser Vorgabe Potenzialentwicklungen möglicherweise nicht ausgeschöpft werden konnten. Unter diesem Gesichtspunkt werden im Folgenden Tandemkonstruktionen dargestellt, die alternative bzw. zusätzliche konzeptionelle Optionen in gendergemischten und interkulturellen Mentorings darstellen können.

- So stärken im Hinblick auf die Zielsetzung von **NetWork.21**, den Austausch differenter Perspektiven zwischen Kulturen und Geschlechtern zu fördern, Equal-Gender-Tandems naturgemäß die Gemeinsamkeiten im Rollenverhalten und vernachlässigen Perspektiven des anderen Geschlechts. Cross-Gender-Tandemkonstellationen eröffnen hingegen die Möglichkeit, die differenten Rollen des anderen Geschlechts wahrzunehmen und besser zu verstehen und einen Perspektivwechsel einzuüben: *„Vielleicht wäre zu überlegen, jedem gleichgeschlechtlichen Paar eine/n gegengeschlechtliche/n Mentor/in aus einer anderen Paarung als ‚Sounding Board‘ zur Seite zu stellen“ (Mentorin).*
- Cross-Gender basiert auf wesentlichen Elementen von Diversity-Kompetenz bzw. kann diese vermitteln. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass Mentorinnen und Mentoren für Gender und Diversity sensibilisiert sind und damit in der Wahrnehmung ihrer Rolle bewusst umzugehen verstehen. Für männliche Mentees kann das zum Beispiel mit dem Vorteil verbunden sein, als spätere Führungsperson eine gendersensible Personalpolitik zu unterstützen und in die eigene berufliche Karriere und Lebensgestaltung stärker Fragen geteilter Verantwortung für Familie und Beruf zu integrieren. Cross-Gender wird vielfach in internen Mentoringprogrammen für weibliche Mentees praktiziert und ist für die jungen Frauen mit dem Vorteil verbunden, einen Fuß in die männlich dominierten Karrierenetze zu setzen, männliche Karrierestrategien kennenzulernen und somit das eigene Portfolio zu erweitern. Auch wenn auf diesem Weg bislang noch nicht die „Gläserne Decke“ porös geworden ist, so ermöglicht der Perspektivwechsel einen individuellen Kompetenzgewinn für die jungen Frauen, indem für sie etwa die organisationsinternen Förderstrukturen transparenter werden.
- Neben diesen Nutzenaspekten für die Mentees können Cross-Gender-Tandems eine fördernde Konstruktion für gegenseitige intergenerationelle und geschlechtersensible Lernprozesse von Mentees und Mentorinnen und Mentoren darstellen. Zwar war in **NetWork.21** die Möglichkeit der geschlechtergemischten Tandemkonstruktion nicht vorgesehen, dies wurde aber durch das Projektdesign ausgeglichen. Vor allem die Standardangebote ermöglichten eine thematische und intergeschlechtliche und intergenerationelle Auseinandersetzung mit der Genderthematik, wodurch ein Austausch unterschiedlicher Perspektiven in Gang kam, was wiederum Lernprozesse bei allen Beteiligten ausgelöst hat. Hier haben insbesondere die Mentoren von ihrem Profit gesprochen, den sie aus einer stärkeren Sensibilisierung für Verhalten und Hindernisse ihrer (jungen) Kollegin-

nen am Arbeitsplatz ziehen konnten. In dieser Weise hat sich in **NetWork.21** das Projekt-design positiv ausgewirkt, da mögliche Schwächen von Equal-Gender-Tandems auf dieser Ebene ausgeglichen werden konnten.

Das Urteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von **NetWork.21** zu ihren Präferenzen bezüglich der Geschlechterzusammensetzung bei Tandemkonstellationen ist teilweise widersprüchlich. Auf die Frage, ob eine Teilnahme an dem Projekt auch bei einer Cross-Gender-Tandemkonstruktion interessant gewesen wäre, antwortete der Großteil der Mentees mit großer Zustimmung – nur die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien lehnten dies mehrheitlich ab. Gleichzeitig begründen jedoch auch mehr weibliche Mentees ohne Migrationshintergrund die Vorteile einer Equal-Gender-Tandemkonstellation mit einem besseren gegenseitigen Verständnis und ihrem Interesse an einem weiblichen Vorbild. Und auch den männlichen Mentees merkt man in den offenen Antworten Zurückhaltung bei der Vorstellung an, eine Mentorin zur Seite gestellt zu bekommen: „*Ich glaube, dass sich für Männer und Frauen unterschiedliche Probleme bei der Jobsuche ergeben.*“ (männlicher Mentee). Insgesamt nehmen die männlichen Mentees jedoch bei dieser Frage überwiegend eine neutrale Position ein und räumten dem Geschlecht eine geringe Bedeutung für die Tandemzusammenarbeit ein.

In **NetWork.21** hat es mehrere Formen von Cross-Cultural-Tandemkonstellationen gegeben, wobei eine interkulturelle Zusammensetzung im Auswahlprozess kein bewusstes Kriterium darstellte. Hier keine Vorgaben zu machen, lag der konzeptionellen Entscheidung zugrunde, den „kulturellen Hintergrund und Migrationserfahrungen nicht als Sondermerkmal festzuschreiben“⁷⁸. In einem Mentoringdurchgang mit partizipativen Auswahlverfahren haben sich die Mentees jedoch signifikant häufiger von den zur Auswahl stehenden Mentorinnen und Mentoren eine Cross-Cultural-Tandempartnerin bzw. einen -partner ausgesucht. Dieses Muster hat sich zwar in keinem weiteren Zyklus so eindeutig wieder bestätigt, verdeutlicht jedoch, dass das Interesse an interkulturellem Austausch, das bei Mentees und Mentorinnen und Mentoren von **NetWork.21** ein starkes Teilnahmemotiv darstellte, in partizipativen Auswahlverfahren die Tandemauswahl der Mentees bestimmen kann, ohne dass Cross-Cultural eine konzeptionelle Vorgabe bei der Tandemzusammenstellung sein muss.



Im Unterschied zu den differierenden Einstellungen zu der Geschlechterbesetzung der Tandems stimmten die Mentees einer Cross-Cultural-Konstellation eindeutiger zu und zwar unabhängig davon, ob sie in **NetWork.21** in einer Equal- oder Cross-Cultural-Tandembeziehung Erfahrung gesammelt haben. Die Vorteile sehen sie in der Möglichkeit der Erweiterung des eigenen Horizonts und eines kulturellen Perspektivwechsels, verbunden mit größeren Lern- und Austauschoptionen.

2.4.3 Potenziale und Entwicklungen in **NetWork.21**

In der Erprobung eines Mentoringtyps, dem ein Diversity-Ansatz auf Ebene der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie in der inhaltlichen Ausgestaltung des Projekts zugrunde lag, konnte in **NetWork.21** das „Potenzial der Vielfalt“ gestaltet werden. Die von ihrer Herkunft aus unterschiedlichen Milieus mit starken und weniger starken Ressourcen ausgestatteten jungen Frauen und Männer blickten in ihrer aktuellen Situation des Übergangs vom Studium in den Beruf schon auf eine erfolgreiche Bildungskarriere, während sie gleichzeitig mit ihrer Teilnahme an dem Mentoringprogramm eine weiter gehende berufliche Förderung in einem breiten Spektrum erwarteten. Dabei wurde in der One-to-one-Beziehung im Tandem eine differenzierte Förderung individueller Potenziale möglich, die darüber hinaus in vielfältige Austausch- und Lernprozesse im weiteren Rahmen des Projekts eingebunden war.

Es hat sich bei der Erprobung dieses neuen Typs von Mentoring gezeigt, dass junge Frauen und Männer aus ihrer Teilnahme an **NetWork.21** unterschiedlichen Nutzen zogen. Die jungen Männer haben das formelle Förderangebot zurückhaltender angenommen und betonten diesbezüglich ihre konkrete Erwartung, bei ihrer Berufsorientierung und dem Berufsstart unterstützt zu werden. Karriereplanung auch im Kontext von Fragen der Work-Life-Balance und kultureller Potenziale der Verschiedenheit zu sehen, bedeutete für sie – vergleichsweise zu den jungen Frauen – sich auf einen ihnen teilweise fremden Lern- und Entwicklungsprozess einzulassen. Ihre zahlenmäßig ungleiche Präsenz war dabei für die Entstehung eines produktiven Geschlechterdialogs weniger förderlich. Tendenziell überwog in der Auseinandersetzung mit der Genderthematik bei ihnen die Haltung, die Bedeutung des Einflusses von Geschlecht zu neutralisieren, das betraf auch ihre Einschätzung zu Equal- oder Cross-Gender-Tandemkonstellationen. Dagegen haben im Vergleich zu den männlichen Mentees die Mentoren einen größeren Nutzen aus dem Austausch um die Genderthematik gezogen und hier Lernprozesse erfahren, die sie konstruktiv in ihrem beruflichen Umfeld einbringen konnten.

Der Entstehungskontext des formellen Mentorings bestätigte sich auch im geschlechterdifferenten Nutzen, den Frauen aus ihrer Teilnahme zogen: Sie fokussierten durchaus auf ihre berufliche Förderung, verbanden damit aber stärker – im Vergleich zu den männlichen Mentees – auch den Wunsch, Fragen der Work-Life-Balance zu diskutieren und hier von den Erfahrungen ihrer Mentorin zu profitieren. Gleichzeitig wurde in dem Modellprojekt eine größere Ausdifferenzierung unter den jungen Frauengenerationen deutlich: Insbesondere die weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund, oftmals bereits aus der zweiten Zuwanderungsgeneration und von daher Bildungsinländerinnen, haben den mit **NetWork.21** angebotenen Mentoringtypus am stärksten als hilfreich und nützlich für ihre

berufliche und persönliche Entwicklung wahrgenommen. Hervorstechend ist die Erkenntnis, dass insbesondere für diese Zielgruppe die Equal-Gender-Konstellation bereits wichtige Voraussetzung für eine Teilnahme an **NetWork.21** war. Demgegenüber haben die weiblichen Mentees deutscher Herkunft dem Frau-Frau-Tandem zu Beginn ihrer Teilnahme keinen großen Wert beigemessen. Diese Einstellung änderte sich im Mentoringprozess jedoch stark und am Ende des Projekts gab auch eine Mehrheit dieser Gruppe an, aus eben dieser gleichgeschlechtlichen Tandemkonstellation viele positive Effekte verbucht zu haben. Damit hat sich in **NetWork.21** die Erfahrung bestätigt, dass Equal-Gender-Tandems einen positiven Rahmen zur Potenzialentwicklung von Frauen darstellen.

Die interkulturell zusammengesetzte Teilnehmerinnen- bzw. Teilnehmergruppe hat sich als eine starke Ressource herausgestellt, um die in **NetWork.21** integrierte Projektphilosophie und -vision: „Leben und Arbeiten von Frauen und Männern in einer transkulturellen Gesellschaft“ mit Leben zu füllen. Die im gesellschaftlichen Mainstream vorherrschende Trennung von Angehörigen der Mehrheitsgesellschaft und Migrantinnen und Migranten löste sich zugunsten der individuellen Förderung der sehr unterschiedlichen Potenziale von jungen Frauen und Männern auf, und im Projektverlauf rückten Gemeinsamkeiten, Austausch und gegenseitige Lernprozesse in den Vordergrund. Eine Erfahrung in diesem Mentoringprojekt, die nachhaltige Wirkung für die angesprochenen zukünftigen weiblichen und männlichen Führungskräfte haben wird.

In **NetWork.21** wurde darüber hinaus das große Potenzial junger Frauen und Männer zur zukünftigen aktiven Gestaltung der Einwanderungsgesellschaft deutlich. Die Auseinandersetzung in den Veranstaltungen des Standard- und Begleitprogramms zu Fragen des interkulturellen Lebens hat nicht nur eine größere Sensibilität bei der Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewirkt, auch resümiert eine Reihe der jungen Frauen und Männer am Ende ihres Mentoringzyklus, positive Impulse für ihr zukünftiges zivilgesellschaftliches Engagement erhalten zu haben. Diese Verbindung von Sensibilisierung im interkulturellen Austausch und gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zeigt sich insbesondere bei den jungen Männern aus zugewanderten Familien, die mit ihrer Teilnahme an **NetWork.21** ein Bewusstsein ihrer Ressourcen im Hinblick auf ihre interkulturellen Kompetenzen entwickelt haben und dies perspektivisch in ihre zukünftige Lebensplanung als „eine Lust, sich gesellschaftlich zu engagieren“ einbinden wollen – und teilweise bereits damit begonnen haben.

2.5 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

- Ein Mentoringprogramm, das auf eine vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmenden setzt und unterschiedliche Zielstellungen avisiert, muss als Voraussetzung ein mehrdimensionales Projektdesign mit einem differenzierten inhaltlichen Angebot aufweisen, um sowohl die Bandbreite der Teilnehmerschaft anzusprechen als auch Lernprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen nachhaltig zu ermöglichen.
- Für junge Frauen und Männer mit und ohne Migrationshintergrund, die sich in Übergangspassagen im Bildungs- und Berufsprozess befinden, hat sich das mehrdimensional

angelegte Projektdesign bewährt. Die Verbindung von Fragen des interkulturellen Zusammenlebens mit einer Auseinandersetzung zur Geschlechtergerechtigkeit hat sich als eine Bedingung erwiesen, Karriere- und Lebensplanung in einem breiten Spektrum entwickeln zu können. Längerfristig kann hier eine Potenzialförderung unterstützt werden, die sowohl im Arbeitsprozess (Führungskräfteentwicklung) wie auch im zivilgesellschaftlichen Bereich (ehrenamtliches Engagement) mit positiven Effekten verbunden ist. Dabei sind Sensibilisierungsprozesse möglich, wenn eine bewusste thematische Integration dieser Themenbereiche auf den unterschiedlichen Projektebenen erfolgt.

- | Der auf Diversity und Transkulturalität basierende Ansatz hat sich für gender- und kulturell gemischte Mentorings als sehr fruchtbar erwiesen, da er die Bipolaritäten (Frau/Mann; deutsch/nicht deutsch) durch weitere Ausdifferenzierungen aufhebt und einen gemeinsamen Zugang ermöglicht. Auch in der Beziehung zwischen Mentorinnen und Mentoren und Mentees konnten so Lerneffekte unterstützt werden, die weit über eine asymmetrische Vermittlung von Wissen hinausgehen und auf allen Seiten zu Perspektivwechseln und Kompetenzgewinnen führten.
- | Voraussetzung für die Einbeziehung von jungen Männern in ein formelles Mentoringprogramm ist, dass durch das Mentoring nicht Ungleichheit produzierende Strukturen weiter gestärkt werden, wenn zum Beispiel informelle Vernetzungsstrukturen unter den männlichen Teilnehmern sich im Projekt wie „naturgemäß“ einspielen, ohne dass eine Sensibilisierung bezüglich deren strukturellen Mechanismen etwa im Arbeitsleben erfolgt. Als eine positive Voraussetzung für die Teilnahme männlicher Mentees hat sich dabei ein breites Angebotsspektrum erwiesen, das als eine Chance wahrgenommen werden kann, sich mit weiter gehenden Fragen von Karriere und Lebensgestaltung auseinanderzusetzen. Hierfür wird empfohlen, stärker methodische und didaktische Instrumente zum Einsatz kommen zu lassen, um die bei jungen Männern wahrgenommene vermeintliche Geschlechterneutralität nachhaltig aufzubrechen und so Lernprozesse zur Gestaltung gleichberechtigter Lebensführung, fairer Arbeitsteilung und Zusammenarbeit von Frauen und Männern zu fördern.
- | Die Öffnung von Mentorings für die in **NetWork.21** angesprochene junge Männergeneration bedarf jedoch weiterer Evaluation. So ist noch nicht geklärt, warum sich die jungen Akademiker weit weniger von der Ausschreibung des Mentorings angesprochen fühlten und in den drei Durchgängen anteilig mehr männliche als weibliche Tandems weniger gelungen sind oder suboptimal gestaltet wurden.
- | Es wird für den in **NetWork.21** erprobten Mentoringtyp empfohlen, ein breiteres Spektrum an Tandemkonstellationen anzubieten. Dies kann eine differenzierte Potenzialförderung unterstützen und gegenseitige Lernprozesse unter den Geschlechtern und in Bezug auf differente kulturelle Erfahrungen auch in der One-to-one-Beziehung des Tandems stärken. Die Projektsteuerung und das Auswahlverfahren werden mit dem Angebot verschiedener Tandemkonstellationen komplexer. Soll Komplexität vermieden werden, so können Cross-Gender- und/oder Cross-Cultural-Konstellationen auch nur für einen begrenzten Zeitraum im Projekt angeboten werden. In dieser Weise wurde in **NetWork.21** in einigen Fällen auf Initiative der Mentorinnen und Mentoren verfahren. Da

die Equal-Gender-Konstellation sich als positiv insbesondere für junge Frauen erwiesen hat, können so Vorteile des Equal-Gender erhalten, aber mit dem Angebot zu differenter Lernprozessen erweitert werden.

- Angesichts des demografischen Wandels und vor dem Hintergrund eines prognostizierten Führungskräftemangels bergen interkulturell und geschlechtergemischte Mentoringprojekte ein hohes Potenzial zur Entwicklung zukünftiger Führungskräfte, die für Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und der Einwanderungsgesellschaft sensibilisiert sind und einen neuen Typus von zukünftigen Führungskräften darstellen können.

„Das Inspirierendste an dem ganzen Programm war die Vielfalt, diese besondere Mischung der verschiedenen Charaktere, kulturellen Hintergründe und auch Fachrichtungen.“ (weibliche Mentee).

„Meine Erwartungen an das Projekt wurden mehr als erfüllt. Ich habe interessante Menschen mit außergewöhnlichen Lebenswegen kennengelernt, mich mit Menschen ausgetauscht, die sich für interkulturelle Themen interessieren, persönliche Unterstützung durch eine Mentorin erfahren und vor allem neue Freundschaften geschlossen.“ (weibliche Mentee).

Literatur

Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980): Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf – Frauenwelt Familie. Frankfurt a. M.

Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, BWP (2009): Potenziale fördern, Diversity gestalten. 1/2009, 38. Jahrgang, Bielefeld

Boos-Nünning, Ursula; Karakasoglu, Yasemin (2005): Viele Welten leben. Zur Lebenssituation von Mädchen und jungen Frauen mit Migrationshintergrund. Münster

Bundesregierung (Hg.) (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. Berlin

Deutsches Jugendinstitut München (2003): Jugendsurvey. München

Döge, Peter (1998): Männlichkeit und Politik. Ansatzpunkte politikwissenschaftlicher Männer- und Männlichkeitsforschung. In: Kritische Männerforschung, Nr. 15

Frey, Regina (2007): Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Kritik und Anforderungen. In: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.): Diversity Outlooks – Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster

Herwartz-Emden, Leonie (Hg.) (2003): Einwandererfamilien, IMIS Schriften 9, Göttingen

Herwartz-Emden, Leonie; Westphal, Manuela (1999): Frauen und Männer, Mütter und Väter: Empirische Ergebnisse zu Veränderungen der Geschlechterverhältnisse in Einwandererfamilien. In: Zeitschrift für Pädagogik, 45. Jahrgang, Nr.6

Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Deutsches Jugendinstitut, München

Hollstein, Walter (1995): Der Kampf der Geschlechter. München

Institut für Berufsprofiling (2009): Work-Life-Balance-Test. Stuttgart <http://www.berufsprofiling.de/karriere-center.cfm> (November 2009)

Jung, Dörthe (2003): Gender Mainstreaming. Potenziale besser erkennen und gezielter fördern. In: IHK Wirtschaftsforum, Frankfurt 06/03

Lange, Ralf (1998): Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München

Luckmann, Thomas; Schütz, Alfred (1979): Strukturen der Lebenswelt, Bd. 1 (1. Aufl.)
Frankfurt a. M.

Lutz, Helma (2004): Migrations- und Geschlechterforschung: zur Genese einer komplizierten Beziehung. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden

Ottens, Svenja (1998): Geschlechterrollenorientierung türkischer Migranten im Spannungsfeld zwischen Herkunftsbindung und kultureller Neudefinition. In: Zeitschrift für Frauenforschung 1+2/1998, S. 106–123. Bielefeld

Sinus Sociovision (2008): Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland

Statistisches Bundesamt und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2003): Wo bleibt die Zeit. Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Wiesbaden

TU Chemnitz (1996): Befragung zur Situation ausländischer Familien in Deutschland.
Chemnitz

Welsch, Wolfgang (1995): Transkulturalität. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hg.): Migration und Kultureller Wandel. Schwerpunktthema der Zeitschrift für Kulturaustausch, 45. Jahrgang/1. Vj., Stuttgart

Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008): Wege zum beruflichen Erfolg bei Frauen mit Migrationshintergrund der ersten und zweiten Generation und Ursachen für die gelungene Positionierung im Erwerbsleben. Osnabrück

Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc (2008): Wie ticken Jugendliche? Sinus-Milieustudie U27. Jugendliche und junge Erwachsene in den Sinus-Milieus. Düsseldorf

Wippermann, Carsten (2009): Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke.
In: Zeit Online – 29. September 2009

Wippermann, Carsten; Flaig, Berthold Bodo (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Bundeszentrale für politische Bildung, bpb (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschehen. Beilage zur Wochenzeitschrift Das Parlament. 5/2009, Bonn

Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc; Wippermann, Katja (2009): Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und post-modernen Männern. Opladen

www.genderkompetenz.info (Dezember 2009)

www.gender-mainstreaming.net (Dezember 2009)

www.gesis.org/dienstleistungen/daten/umfragedaten (Dezember 2009)

III.

FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung

3.1 Mentoring – zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung

Der Erfolg des Modellprojekts „**NetWork.21 – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft**“ war als bundesweites, formelles und externes Mentoring in großem Maße an die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement von Frauen und Männern geknüpft, die die Aufgabe der Mentorin und des Mentors übernehmen wollten. Dieses zivilgesellschaftliche Engagement stellte einen zentralen konzeptionellen Bestandteil des Projekts dar. Vor dem Hintergrund, dass in **NetWork.21** erstmalig in einem Projekt zivilgesellschaftliche Zielsetzungen in einem externen Mentoring für junge Akademikerinnen und Akademiker integriert wurden,⁷⁹ war es eine zentrale Evaluationsfrage, welche Attraktivität ein bundesweites Mentoring hat, das für die Übergangspassage Studium–Beruf ausgelegt ist und neben dem bildungspolitischen Zugang mit der kulturell- und gendergemischten Zusammensetzung der Zielgruppen integrationspolitische Ziele und Chancengleichheitsaspekte verbindet (Kapitel 3.1–3.4). Darüber hinaus spielten im Kontext zivilgesellschaftlichen Engagements die Entwicklung und Struktur der im Projektverlauf entstandenen Netzwerke eine zentrale Rolle für die Evaluation. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Projekts war es von konzeptioneller Bedeutung, dass Erfahrungen und entwickelte Strukturen in den drei Mentoringjahren sich in einem Netzwerk „engagierter Frauen und Männer, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“⁸⁰, bündeln werden. Hierfür hatte die Erfahrung der Mentees, von freiwillig engagierten Mentorinnen und Mentoren begleitet und unterstützt zu werden, eine entscheidende Bedeutung. Für die Netzworkebildung des in **NetWork.21** avisierten spezifischen Netzwerktyps wiederum waren die unterschiedlichen Projektbausteine relevant, die neben der Tandemzusammenarbeit Möglichkeiten des Kontakts und der Vernetzung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und weiteren interessierten Frauen und Männern eröffneten (Kapitel 3.5). Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Wirkungen des Modellprojekts entwickelten sich die in den drei Projektjahren ausgebauten internen Vernetzungsstrukturen zum Herzstück weiterer Vernetzungsaktivitäten, die über das Projektende hinaus relevante Bestandteile des Transfers in andere gesellschaftliche Bereiche sind. Aufgrund der in **NetWork.21** deutlich gewordenen hohen Anschlussfähigkeit des

79 Insbesondere in Patenprojekten spielt der zivilgesellschaftliche Aspekt eine wesentliche Rolle, diese sind aber in der Regel nicht bundesweit ausgelegt und sprechen eher benachteiligte Jugendliche und Kinder an und nicht gut ausgebildete junge Menschen und potenzielle Führungskräfte, wie dies in **NetWork.21** der Fall war. Vgl. u. a. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2008).

80 Projektantrag **NetWork.21** (2006).

Instruments Mentoring an relevante gesellschaftliche Entwicklungsprozesse wird ein bundesweites Kompetenzzentrum Mentoring empfohlen, das zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung unterschiedlicher Mentoringprojekte beiträgt (Kapitel 3.6 und 3.7).

3.1.1 Gesellschaftlicher Bedeutungszuwachs zivilgesellschaftlichen Engagements

Zivilgesellschaftliches Engagement hat im letzten Jahrzehnt Wandel und Ausdifferenzierung erfahren. Das betrifft sowohl die Motive von Engagierten als auch die Bereiche und Formen des Engagements sowie den zeitlichen Aufwand, mit dem Engagierte ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten ausüben. Auch von staatlicher Seite ist mit dem ersten Freiwilligen-survey⁸¹ und dem Bericht der Enquete-Kommission zum bürgerschaftlichen Engagement⁸² die Relevanz dieses Bereiches als zentrale zusätzliche Säule im Dreieck Staat–Markt–Familie für die demokratische Entwicklung der Gesellschaft neu bestimmt worden. Mit zahlreichen Aktivitäten und Initiativen sowie Verbesserungen der Rahmenbedingungen ehrenamtlichen Engagements wird vonseiten des zuständigen Ministeriums BMFSFJ dieser Bereich unterstützt und sein Bedeutungszuwachs hervorgehoben.⁸³ Seine Stärke entfaltet der ehrenamtliche Einsatz in den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft durch seine sozialintegrative und demokratisierende Funktion. Dabei ist eine vitale Zivilgesellschaft dynamisch, weil sie immer in gesellschaftliche Veränderungsprozesse eingebunden und von diesen bestimmt wird.

3.1.2 Paradigmenwechsel im Zivilengagement: Partizipation und eigener Nutzen

Vor diesem Hintergrund sind auch die veränderte Struktur und Entwicklung zivilgesellschaftlichen Engagements der letzten Jahre zu sehen. Trotz steigender Individualisierungstendenzen konnte im zweiten Freiwilligen-survey eine leichte Steigerung der Engagiertenzahlen verzeichnet werden.⁸⁴ Engagementquote und -bereiche unterscheiden sich geschlechtsspezifisch: Der Anteil der engagierten Frauen, insbesondere der erwerbstätigen Frauen, hat zugenommen, ist jedoch immer noch vergleichsweise zu Männern geringer (37% zu 39%). Schule/Kindergarten, der soziale und Gesundheitsbereich sind Schwerpunkte des Engagements von Frauen. In den Bereichen Jugendarbeit/Erwachsenenbildung haben sie jedoch seit 1999 mit 50% mit dem männlichen Engagement gleichgezogen. Sport/Bewegung und politische Interessenvertretungen stellen zentrale Bereiche männlichen freiwilligen Engagements dar, während jedoch eine Zunahme in den klassischen Frauenbereichen Schule/Kindergarten identifiziert werden konnte. Bereiche des Engagements und zeitliche Investition sind immer noch stark durch die geschlechtsspezifische Aufgabenverteilung bestimmt. Die Bedeutung der Verbindung von Familie, Beruf und Engagement wird deshalb zunehmend zu einem wichtigen Gegenstand der Engagementforschung.⁸⁵ Weitere Strukturveränderungen, die auch im Kontext des Modellprojekts **NetWork.21** von Bedeutung sind, betreffen die Stabilität und Langfristig-

81 Ein Vergleich der Ergebnisse des ersten und zweiten Freiwilligen-survey findet sich in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006).

82 Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag (2002).

83 <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/engagementpolitik.html> (Dezember 2009).

84 Der Anteil der Bevölkerung ab 14 Jahren, der sich freiwillig engagiert, beträgt nach dem zweiten Freiwilligen-survey 36%.

85 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 48 ff.

keit sowie die Motive des ehrenamtlichen Einsatzes. Einerseits wächst das regelmäßige Engagement, während gleichzeitig stärkere Schwankungen typisch werden: Engagierte wechseln häufiger den Ort und die Organisation, um ehrenamtlich tätig zu werden. Das traditionelle Muster eines teilweise lebenslänglichen Engagements, etwa in einem Wohlfahrtsverband, wird mehr und mehr von einem Typ Ehrenamtlicher abgelöst, der sich je nach Lebensphase, verfügbarem Zeitbudget und dominanter Interessenstruktur zeitlich befristet engagiert. Diese Entwicklung entspricht auch einer Veränderung in den Motiven: Traditionelle, eher altruistische Motive werden ergänzt, teilweise ersetzt von Wünschen, die eigenen Erfahrungen und beruflichen Kompetenzen einzubringen und selber einen Nutzen zu erzielen, sodass zwischen der/dem Engagierten und der Organisation oder dem Projekt, das von dem freiwilligen Einsatz profitiert, so etwas wie eine Win-win-Situation entsteht.⁸⁶ Neben diesen eher selbstbezogenen Motiven sind weiterhin Wünsche, wie der nach Mitgestaltung der Gesellschaft und Partizipation, prägend für den neuen Typ des Zivil-Engagierten, weshalb es sich um einen Wandel in Form eines Motivationsmix handelt, in dem eigene Nutzenerwägungen und aktive Partizipation eine stärkere Rolle spielen als im traditionellen Ehrenamt. Insofern wird auch in der Engagementforschung von einem Paradigmenwechsel gesprochen.

3.2 Zivil-engagiert in **NetWork.21**

3.2.1 Wer will sich engagieren: Profile der Mentorinnen und Mentoren

Entwicklungen und Struktur des sich verändernden zivilgesellschaftlichen Engagements bildeten sich in dem Zuspruch, den die Ausschreibungen von **NetWork.21** für Mentorinnen und Mentoren erfahren haben, in spezifischer Weise ab. Die Tatsache, dass es sich um ein bundesweites externes Mentoring handelte, bedeutete eine große Herausforderung für die potenziell Interessierten, da das freiwillige Engagement mit einem hohen zeitlichen Aufwand und persönlichen Belastungen einhergehen würde.⁸⁷ Die aktive Mentorinnen- und Mentorentätigkeit war zeitlich auf neun Monate beschränkt. Sie beinhaltete die gemeinsamen Treffen mit der/dem Mentee sowie die Teilnahme an mindestens drei Veranstaltungen des Rahmenprogramms: Einführung, Kick-off und Bilanz. Trotz dieser relativ aufwendigen Rahmenbedingungen bewarben sich für die drei Mentoringzyklen insgesamt 341 Frauen und Männer aus allen Gebieten Deutschlands – in einer durchschnittlichen Relation von zwei Drittel Frauen und einem Drittel Männer, die ungefähr der im Projekt konzeptionell festgelegten Quotierung entsprach. Eine große Attraktivität für den freiwilligen Einsatz übte die Mentorinnen- und Mentorenaufgabe in einem Ehrenamtsbereich aus, der in der aktuellen bildungspolitischen Debatte große öffentliche Aufmerksamkeit erhielt.⁸⁸ Besonderen Anreiz stellte hier die Möglichkeit dar, in der Tandemarbeit junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien zu unterstützen.

⁸⁶ Vgl. Sommer-Loeffen, Karen (2009).

⁸⁷ Zu den Belastungen zählte neben den Treffen im Tandem auch die Teilnahme an der Eröffnungsveranstaltung und der Bilanztagung am Sitz des Projektträgers TMA in Bensberg, die je nach Wohnort der Mentorinnen und Mentoren für viele mit langen An- und Abfahrtswegen einherging. Hier wurde insbesondere das zeitliche Budget der Teilnehmerinnen und Teilnehmer belastet, da kein finanzieller Aufwand entstand, denn Reise- und Unterbringungskosten wurden von dem Projektträger erstattet.

⁸⁸ U. a. durch die öffentliche Diskussion der Ergebnisse der PISA-Studie und der Auseinandersetzung über die Schwächen des deutschen Bildungssystems, insbesondere in den Übergängen der einzelnen Bildungsphasen und des Berufsstarts.

Abbildung 1: Anzahl Bewerbungen als ehrenamtliche Mentorin/ehrenamtlicher Mentor im Projekt NetWork.21

Bewerbungen für Funktion Mentorin oder Mentor	2007	2008	2009	Bewerbungen gesamt
Mentorinnen	77	79	74	230
Mentoren	33	42	36	111
Bewerbungen Mentorinnen und Mentoren gesamt	110	121	110	341

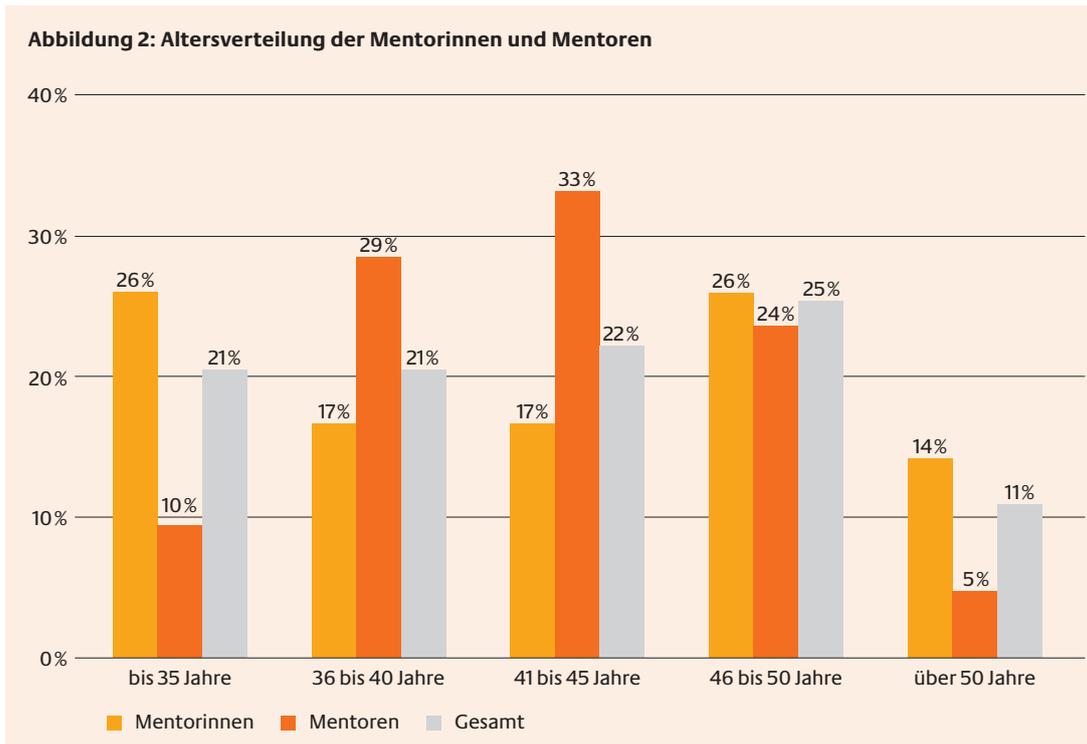
Das Profil der Bewerberinnen und Bewerber wurde in erster Linie durch die Ausschreibungskriterien geprägt. Hierzu zählten neben formalen Faktoren wie Hochschulabschluss und mehrjährige Berufstätigkeit auch die „Offenheit für Themen interkultureller Verständigung und des Gender Mainstreaming“⁸⁹ sowie Erfahrungen im ehrenamtlichen Engagement und/oder in Netzwerken. Außerdem wurden eigene Migrations- oder internationale Erfahrungen als wünschenswert für die Bewerbung angesehen.

Entscheidend für die Auswahl der in den drei Mentoringzyklen beteiligten 42 Mentorinnen und 21 Mentoren war auf konzeptioneller Ebene die Passfähigkeit zu den ausgewählten Mentees und die daran anschließende eigene Auswahlpräferenz der Mentees.^{90, 91} Vor dem Hintergrund zivilgesellschaftlichen Engagements handelte es sich bei diesen um Akademikerinnen und Akademiker, die überwiegend im öffentlichen Dienst und in der privaten Wirtschaft – teilweise als Selbstständige – und weniger im Non-Profit-Bereich tätig waren. Die durchschnittliche Dauer der Berufstätigkeit lag bei 15 Jahren. Geschlechtsspezifische Differenzen zeigten die Profile der ehrenamtlich tätigen Mentorinnen und Mentoren insbesondere auf folgenden Ebenen auf: Während sich die Altersverteilung bei den Mentoren einer Normalverteilung annäherte, war ein Großteil der Mentorinnen entweder sehr jung oder bereits schon älter.

89 Zitiert aus dem Ausschreibungstext, der für alle drei Mentoringdurchgänge jeweils in der Wochenzeitung „Die Zeit“ veröffentlicht wurde. Dabei hat sich „Die Zeit“ als ein für die gesuchte ehrenamtliche Tätigkeit und die angesprochene Zielgruppe der Mentorinnen und Mentoren sehr passendes Medium erwiesen.

90 Seit dem zweiten Mentoringzyklus wurde ein partizipatorisches Auswahlverfahren durchgeführt: Zunächst wurden vonseiten des Projektträgers Mentorinnen und Mentoren nach den vorgegebenen Auswahlkriterien ausgesucht. Im Anschluss daran wurden den zuerst ausgewählten Mentees je zwei Vorschläge mit dem Profil von Mentorinnen und Mentoren zur Auswahl vorgelegt. Zu den Kriterien der Menteeauswahl und Tandemzusammenstellung siehe ausführlich „Praxisleitfaden – Bewährte Praxiselemente in einem interkulturell und gendersensiblen Mentoring von **NetWork.21**“, Kapitel 5.2.

91 Durch die vorgegebenen Bewerbungskriterien entsprechen die Profile der ausgewählten Mentorinnen und Mentoren im Durchschnitt denen der Bewerbungen.



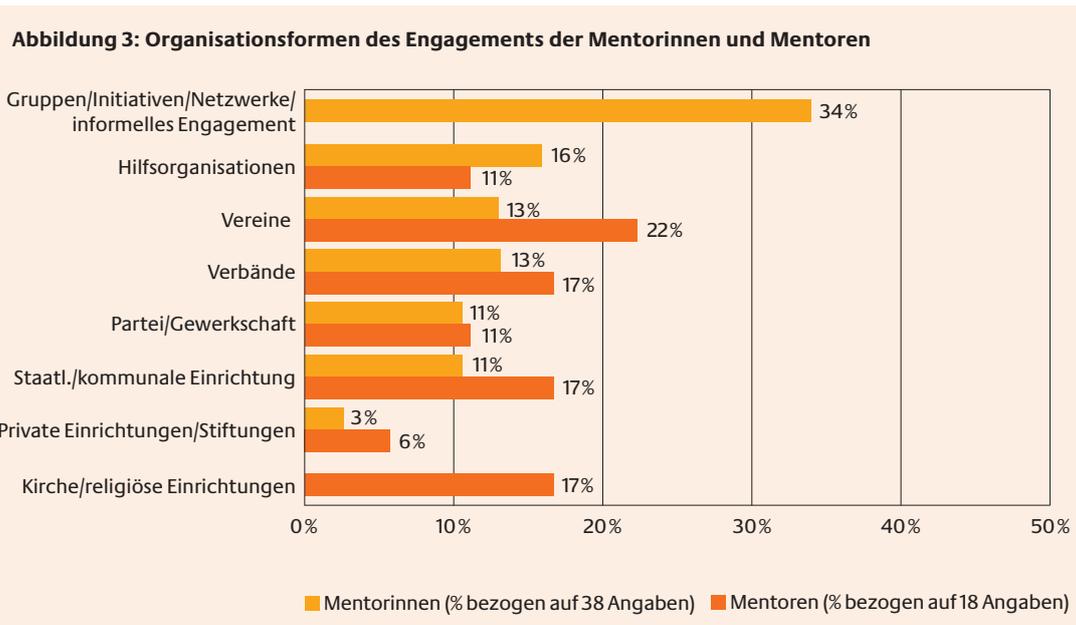
Die fachliche Ausbildung der Mentoren lag stärker im Bereich der Ökonomie und der Naturwissenschaften, die der Mentorinnen hingegen in den Bereichen Sprach-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften.⁹²

Mentoren kamen häufiger aus zugewanderten Familien als Mentorinnen.

Mit dem Modellprojekt **NetWork.21** wurden Frauen und Männer angesprochen, die sich für ein zeitlich begrenztes Ehrenamt entschieden haben, das jedoch bei der Mehrheit nicht als eine „Engagementepisode“ zu bewerten ist, da über zwei Drittel zeitgleich oder vor ihrer Tätigkeit als Mentorin oder Mentor zivil-engagiert sind bzw. waren – und zwar in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen.

Die Frauen waren dabei stärker in Initiativen und Netzwerken engagiert, die zum sogenannten informellen Engagement zählen und bei denen es sich weniger um klassische Institutionen des Ehrenamtes handelt. Dazu gehört auch das höhere Engagement der Mentorinnen in Frauen-Netzwerken. Sie waren allerdings vergleichsweise genauso häufig in politischen Interessenvertretungen aktiv, stärker jedoch in lokalen Bürgerinitiativen als die Männer. Von den Mentoren engagierten sich viele in Kulturvereinen mit Integrationsaufgaben, ein Ergebnis, das sicher durch die Tatsache bestimmt war, dass mehr Mentoren als Mentorinnen aus zugewanderten Familien stammten. Für die engagierten Frauen und Männer stellte der Bildungsbereich mit einer Ausnahme bislang kein Engagementfeld dar, sodass offensichtlich die in der Ausschreibung angesprochene Tätigkeit und die Ziele von **NetWork.21** eine große Attraktivität auslösten, sich in diesem bildungspolitischen Bereich zu engagieren.

⁹² Diese klassische geschlechtsspezifische Verteilung in den Studiums- bzw. Ausbildungsbereichen findet sich ebenfalls bei den Mentees.



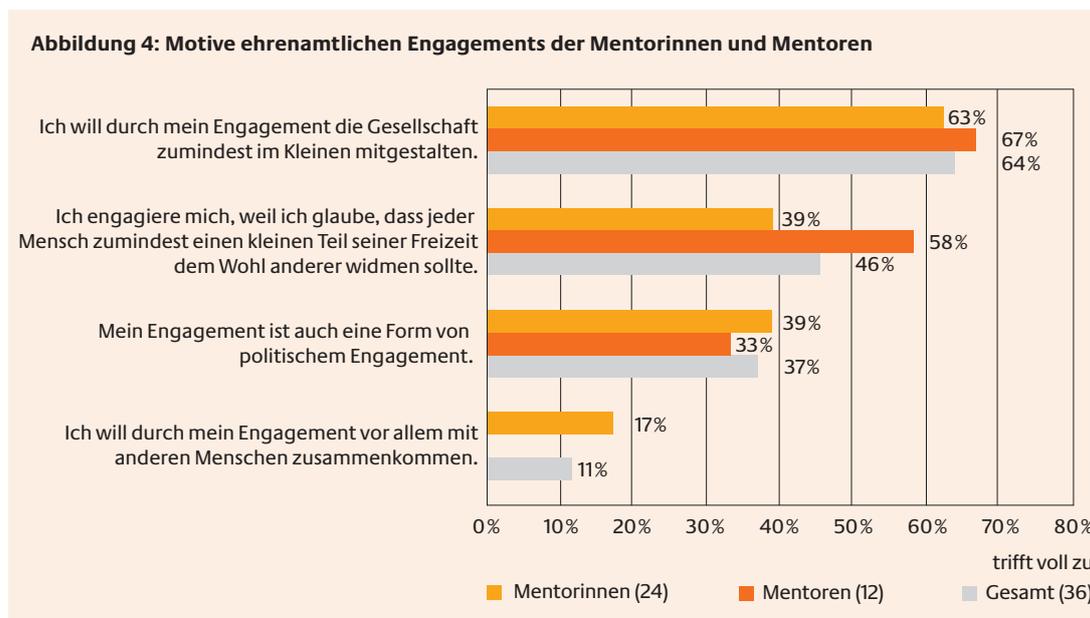
Von **NetWork.21** fühlten sich für die Tätigkeit der Mentorin/des Mentors mehrheitlich Frauen und Männer angesprochen, die als eine hoch motivierte Gruppe Ehrenamtlicher anzusehen sind und für die ein Zivilengagement zu einem wichtigen Bestandteil ihres Lebens trotz anspruchsvoller Berufstätigkeit gehört. Die Selbstverständlichkeit, engagiert zu sein, zeichnete sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht unbedingt durch eine kontinuierliche ehrenamtliche Arbeit in einem bestimmten Bereich aus, sondern wurde durchaus zeitlich unterbrochen oder je nach Lebensphase mal stärker oder schwächer gelebt: „*Ich habe mich nach längerer Auszeit vom freiwilligen Engagement mal wieder in dieser Form engagiert.*“ (Mentorin). Die Bereiche des Engagements waren dabei nicht unbedingt festgelegt, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer experimentierten auch mit neuen Aufgabenbereichen, die bislang nicht zu ihrer ehrenamtlichen Aktivität gehörten. Dabei wurde nach den Erfahrungen in **NetWork.21** die Attraktivität des Ehrenamtes durch eine Anschlussfähigkeit an die eigenen (Berufs-)Erfahrungen und deren Wertschätzung sowie an aktuelle gesellschaftliche Diskussionen bestimmt: „*Weil es ein interessantes Betätigungsfeld für eine ehrenamtliche Tätigkeit ist, in dem die eigenen Erfahrungen von Wert sind. Außerdem beispielhaft in der Diskussion, inwieweit Ehrenämter über karitative Zwecke hinausgehen. Die Organisationsform des Projekts ermöglichte neben der zeitlichen Begrenzung auch ein höheres Maß an Selbstbestimmung, als das bei anderen Formen des Engagements der Fall ist.*“ (Mentorin). Aber auch die Möglichkeit, das eigene Involvement relativ autonom im Hinblick auf die Zeitverwendung und Terminierung gestalten zu können und der zeitlich begrenzte Rahmen machten das Projekt für die Mentorinnen und Mentoren attraktiv: „*Ich fand diese Aufgabe nicht so beanspruchend wie z. B. frühere Arbeiten in Jugendarbeit, Bürgerinitiativen, Vereinen und Gewerkschaften. Ich konnte das Zeitbudget gut überschauen und sehr freiwillig das Maß meines Engagements selbst bestimmen. Das empfand ich als sehr angenehm. Der zeitlich befristete Projektzeitcharakter hatte auch diesen frischen experimentellen Geist, der für das Gelingen eines Ehrenamtes so notwendig ist.*“ (Mentorin).

3.3 Motive des Engagements

Folgendes Zitat aus dem Erfahrungsbericht eines Mentors war bezeichnend für das vielschichtige Motivations-Patchwork, das zur Teilnahme an **NetWork.21** veranlasste: „Das Projekt schien mir eine gute Möglichkeit, andere von meinem Wissen profitieren zu lassen, selber neue Netzwerke aufzubauen und mich darüber hinaus mit drängenden gesellschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen, die gleichzeitig in meinem persönlichen Umfeld wenig erfahrbar waren.“ (Mentor).

3.3.1 Partizipation, Selbstverwirklichung und Unterstützung von Benachteiligten

Vonseiten der WIB wurden die Motive der ehrenamtlich engagierten teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren einerseits in Bezug auf die subjektive Bedeutung des Ehrenamtes, andererseits im Hinblick auf die konkreten Motive für die Tätigkeit der Mentorin bzw. des Mentors erhoben.⁹³ Auf einer allgemeinen Ebene nach der Bedeutung des Ehrenamtes gefragt,⁹⁴ zeigte sich ein deutliches Muster der Motive der Mentorinnen und Mentoren.



Vergleichbar mit den Ergebnissen des zweiten Freiwilligensurvey war auch für die Mentorinnen und Mentoren das partizipatorische, die Gesellschaft mitgestaltende Motiv von entscheidender Bedeutung, sich in **NetWork.21** ehrenamtlich zu engagieren.⁹⁵ Der kommunikative Aspekt spielte jedoch im Vergleich zu den Ergebnissen des Freiwilligensurvey eine geringere Rolle.

93 „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“ enthält Evaluationsergebnisse aus den Mentorinnen- und Mentorenbefragungen und den Menteebefragungen sowie den Feedbackbögen des Begleit- und Standardprogramms von **NetWork.21**. Außerdem wurden die Auswertungen qualitativer Instrumente, wie teilnehmende Beobachtung und die Erfahrungsberichte der Mentorinnen und Mentoren und Mentees, sowie der regelmäßigen Befragungen des Projektteams berücksichtigt.

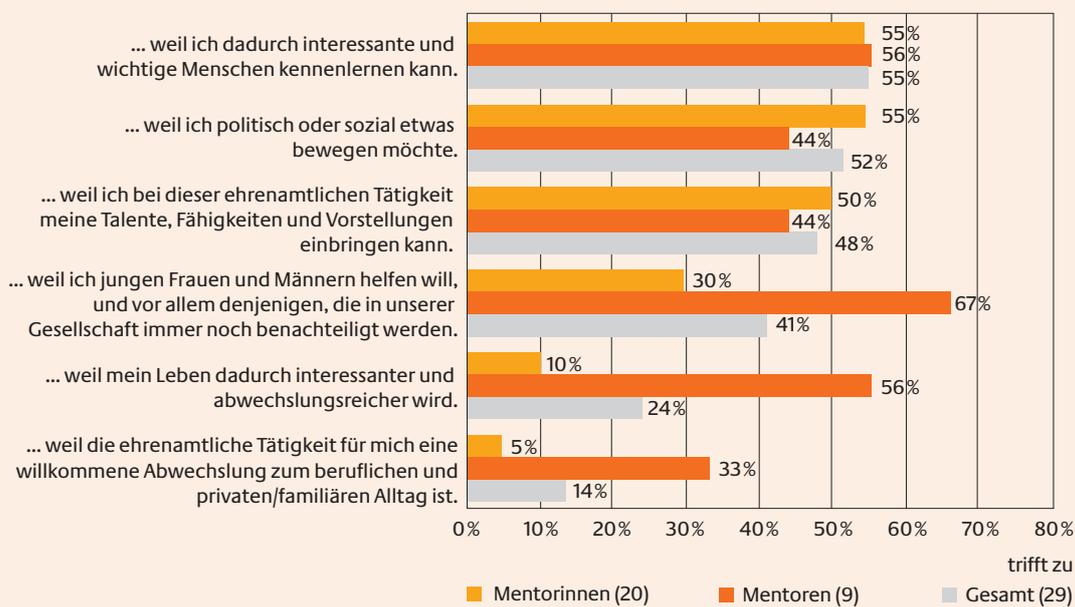
94 Die Items wurden aus dem zweiten Freiwilligensurvey übernommen, vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 16 (Kurzfassung), und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Mentorinnen- und Mentorenbefragungen gestellt.

95 Bei den entsprechenden Ergebnissen der Befragung im Rahmen des Freiwilligensurvey stand ebenfalls das partizipatorische Motiv an oberster Stelle. Es folgte an zweiter Stelle der kommunikative Aspekt des Austauschs mit anderen. Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 16 (Kurzfassung).

Neben dem partizipatorischen Motiv stand bei dieser Zielgruppe an zweiter Stelle das Pflichtgefühl, gemeinwohlorientiert zu handeln – und zwar insbesondere bei den Männern. Ansonsten unterschieden Mentorinnen und Mentoren sich in ihren Motivlagen nur leicht: Lediglich Frauen verbanden vergleichsweise stärker mit ihrem Ehrenamt das Interesse, Kontakt zu anderen Menschen zu erhalten.

In einem anderen Kontext erfragt war die Möglichkeit des Treffens anderer interessanter Menschen auch bei den Engagierten von **NetWork.21** von größerer Bedeutung. Bei den jeweiligen Eröffnungsveranstaltungen der Mentoringzyklen, gefragt nach den Motiven des ehrenamtlichen Einsatzes, steht dieses Motiv geschlechtsunabhängig an oberster Stelle: „Weil ich dadurch interessante und wichtige Menschen kennenlernen kann.“ stimmten zu Beginn der ehrenamtlichen Tätigkeit über 50% zu. Obwohl hier ein breiteres Motivbündel erfragt wurde,⁹⁶ stand das partizipatorische Motiv, der Wille zur gesellschaftlichen Mitgestaltung, an zweiter Stelle, gefolgt von Aspekten der Selbstverwirklichung, die die ehrenamtliche Aufgabe der Mentorin oder des Mentors ermöglicht. „Weil ich bei dieser ehrenamtlichen Tätigkeit meine Talente, Fähigkeiten und Vorstellungen einbringen kann.“ stimmte knapp die Hälfte zu. Ein stärker altruistisches Helfermotiv steht an vierter Stelle der Motivskala und war in dem Projekt **NetWork.21** vor allem als Unterstützung für benachteiligte Gruppen ausgeprägt: „Weil ich jungen Frauen und Männern helfen will, vor allem denjenigen, die in unserer Gesellschaft immer noch benachteiligt sind.“, womit im Projektzusammenhang insbesondere die Zielgruppen der jungen Frauen und Männer aus zugewanderten Familien sowie junge Frauen, die im Beruf weiterhin Benachteiligung erfahren, gemeint waren. Geschlechterdifferenzen wurden deutlich in einer stärkeren Ausprägung des partizipatorischen Interesses und des Selbstverwirklichungsmotivs bei den Frauen. Bei den Mentoren hingegen war das Motiv der Unterstützung von Benachteiligten zu über der Hälfte stärker ausgebildet. Motive, mit der ehrenamtlichen Tätigkeit das eigene Leben interessanter zu gestalten und eine willkommene Abwechslung zum Alltag zu erhalten, spielten für die Mentorinnen fast gar keine Rolle, hingegen für die Mentoren zu über 50% bzw. zu einem Drittel.

Abbildung 5: Motive ehrenamtlichen Engagements von Mentorinnen und Mentoren 2

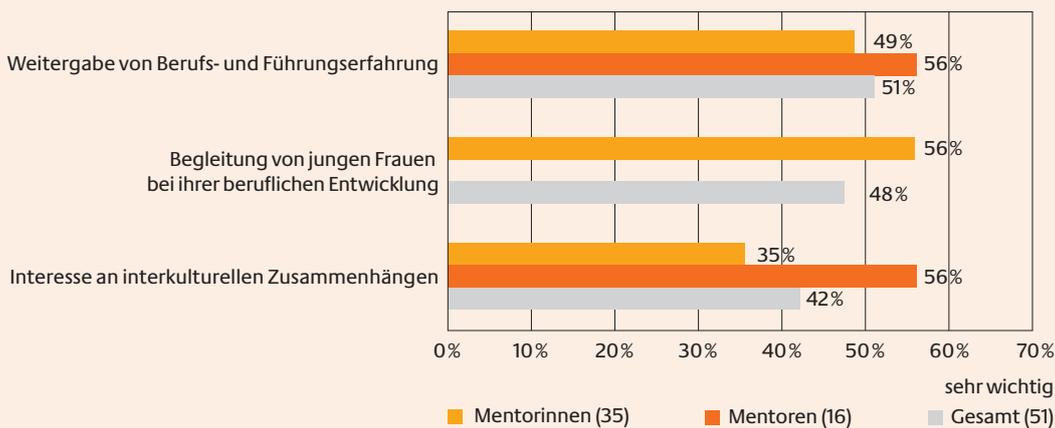


96 Hier wurden Items in Anlehnung der bei Schüll, Peter (2004) aufgeführten Befragungen übernommen.

3.3.2 Erfahrungstransfer und eigener Nutzen – Ehrenamt als Win-win

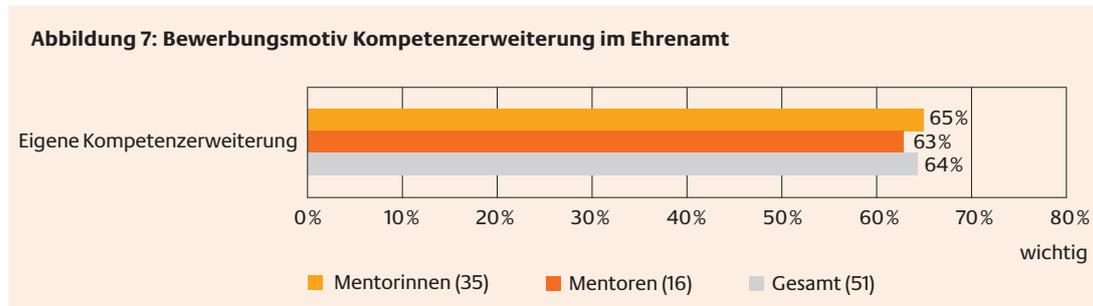
Für das hohe Engagement der Mentorinnen und Mentoren war die Tatsache, dass es sich um ein Modellprojekt handelte, nicht unbedeutend. Dabei motivierte nicht nur der „*frische, experimentelle Geist*“ eines solchen Pilotprojekts. Wertgeschätzt wurden auch die damit einhergehenden Rahmenbedingungen, die das Ehrenamt in einen professionellen Kontext einbanden: „*Die professionelle Unterstützung des Projektteams, die Einbindung in einen Beirat, den Arbeitskreis, die wissenschaftliche Begleitung, die Finanzierung und inhaltliche Förderung durch das Ministerium und die des Sozialfonds und die super gut organisierten Seminare gaben dem Ganzen einen sehr professionellen Rahmen.*“ (Mentorin). Diese Form der Projektbetreuung und -organisation ging für die Mentorinnen und Mentoren einher mit der Wertschätzung ihrer eigenen Professionalität – selbst hoch qualifiziert und in entsprechenden Berufsbereichen und Positionen tätig. Für viele der Mentorinnen und Mentoren war es ein zentrales Teilnahmemotiv, dass ihre eigene Qualifikation auch in dem konkreten ehrenamtlichen Engagement zum Tragen kommen konnte. Dafür stellte Mentoring als ein Instrument zur beruflichen Förderung junger Akademikerinnen und Akademiker eine hervorragende Plattform dar. So stand bei der Entscheidung, sich für die Aufgabe als Mentorin oder Mentor zu bewerben, an oberster Stelle das Motiv, eigene Berufs- und Führungserfahrungen an die Mentees in **NetWork.21** weitergeben zu wollen: „*Mein persönlicher Ausgangspunkt und Motivation (zur Bewerbung bei NetWork.21) war, an einer gesellschaftlich sinnvollen Aufgabe beteiligt zu sein, in die ich meine Berufs- und Lebenserfahrungen einbringen und politischen Vorstellungen vom Gender-Mainstreaming bearbeiten und weitertransportieren kann.*“ (Mentorin). Bei den Mentorinnen hat sich dieses Motiv vor allem mit der Möglichkeit verbunden, als erfahrene Frau junge Frauen in ihrem beruflichen Werdegang zu begleiten, hingegen haben die Mentoren stärker an ihr Interesse und ihre Erfahrungen im interkulturellen Bereich angeknüpft.⁹⁷

Abbildung 6: Motive der Bewerbung als Mentorin oder Mentor im Ehrenamt



⁹⁷ Es handelte sich um Items mit der Möglichkeit der Zustimmung „sehr wichtig“, „wichtig“ oder „weniger wichtig“. Für die ersten drei aufgeführten Motive wurde am häufigsten „sehr wichtig“ angekreuzt.

Für das Bedürfnis, neben dem Erfahrungs- und Wissenstransfer an junge Frauen und Männer auch Wertschätzung der eigenen Professionalität im Ehrenamt zu erhalten, bot das Mentoringprojekt ebenfalls einen ausgezeichneten Rahmen. Die eigenen Kompetenzen zu erweitern, war ein Motiv, das von knapp zwei Drittel der Mentorinnen und Mentoren geschlechtsunabhängig als wichtig für ihre Bewerbung eingestuft wurde.



Um dem starken partizipatorischen Motiv ehrenamtlichen Engagements zu begegnen, bot das Projekt **NetWork.21** für die Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren die Chance eines konkreten Engagements, in dem sie sowohl ihre eigenen Erfahrungen in eine sinnvolle Tätigkeit einbringen: „*So bleibt das Engagement nicht nur ein Lippenbekenntnis.*“ (Mentorin), als auch selbst ihren eigenen Horizont erweitern konnten. Hierin sah mehr als die Hälfte sowohl der Mentorinnen als auch der Mentoren ihren Nutzen aus **NetWork.21**. Kompetenz- und Horizontenerweiterung konkretisierten sich bei den teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren im Projektverlauf auf mehreren Ebenen. Zum einen stellte die Tandemarbeit einen Rahmen dar, näher in Kontakt mit der jungen Generation zu kommen, was insbesondere von vielen kinderlosen Mentorinnen und Mentoren als sehr befruchtend empfunden wurde und wovon sie sehr viel – sowohl persönlich wie auch im beruflichen Kontext – profitieren konnten: „*In den Gesprächen mit der Mentee komme ich mit anderen Gedanken, Wünschen, Erwartungen und auch Bedenken in Kontakt, die ich vorher nicht erfahren hätte. Dies bereichert mich ungemein und hilft mir auch, in meinem Berufsleben unsere jüngeren Mitarbeiter und Kollegen besser zu verstehen.*“ (Mentorin).

Auch stellte die Arbeit im Tandem insbesondere für Mentorinnen eine Möglichkeit dar, sich in einer neuen Funktion kennenzulernen und zu erproben, also eine Horizontenerweiterung durch neue Erfahrungen mit sich selbst. So haben einige aufgrund ihrer ehrenamtlichen Mentorinnentätigkeit zum Abschluss des Projekts die Entscheidung zu einer beruflichen Weiterbildung im Coaching- bzw. Beratungsbereich getroffen. Andere Mentorinnen wiederum planen, zukünftig weiterhin als Mentorin tätig zu sein – ehrenamtlich oder auch im beruflichen Kontext: „*Ich habe mich in dieser Form zum ersten Mal bewusst erlebt.*“; „*Ich habe viele neue Seiten an mir kennengelernt.*“; „*Ich möchte gerne weiterhin als Mentorin tätig sein, da ich bemerkt habe, dass ich eine gute Mentorin bin.*“ (Mentorinnen).

Für die Mentoren eröffnete sich in der Tandemarbeit auch eine neue Erfahrungsdimension, insofern sie über die Begleitung beim Berufsstart und der Karriereplanung ihrer Mentees ihren eigenen Berufsweg und Karriereverlauf einer Selbstreflexion unterzogen haben. Dadurch konnten sie Strukturen und Muster in ihrer eigenen Entwicklung wahrnehmen und Erkenntnisse gewinnen, die sie wiederum als produktiven Input in den Austausch mit

ihren Mentees einbrachten: *„Mich hat die Tandembeziehung angeregt, mir meine Wege und Strategien, die mich dorthin geführt haben, wo ich jetzt bin, noch einmal klarzumachen.“* (Mentor).

Eine andere Ebene der Horizont- und Kompetenzerweiterung stellte der Austausch mit den anderen Mentorinnen und Mentoren und Mentees in den Begleitveranstaltungen von **NetWork.21** dar: *„Selber habe ich auch sehr von dem Rat der einen Mentorin oder des anderen Mentors profitiert.“*; *„Es war unglaublich spannend und bereichernd, die Mentees und Mentorinnen und Mentoren kennenzulernen, mit ihnen gemeinsam Dinge zu erarbeiten, sich auszutauschen und zu planen. Das ist eine Erfahrung, die für mich persönlich sehr wichtig ist.“* (Mentoren).

Eine dritte Ebene des Nutzens und des Profits, den die Mentorinnen und Mentoren aus ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ziehen konnten, waren der Transfer und die Wechselbeziehungen zwischen Erfahrungen an ihrem Arbeitsplatz und der Mentorentätigkeit im Ehrenamt: *„Zugleich ... habe ich mit meinem Arbeitgeber ein Coachingprogramm aufgebaut. Zwischen dieser Aufgabe und **NetWork.21** gab es eine Reihe fruchtbarer Wechselwirkungen ...“* (Mentor).

Auf allen diesen Ebenen hat sich für die Mentorinnen und Mentoren ihr ehrenamtliches Engagement zu einer Win-win-Situation entwickelt, die sie auch als solche bewusst erfahren und formuliert haben: *„Ich habe von dem Projekt sicher genauso viel profitiert wie die Mentees.“* (Mentor).



3.3.3 Engagement als neuer Generationenvertrag⁹⁸

Mit dem Wandel und der Ausdifferenzierung im zivilgesellschaftlichen Engagement, den unterschiedlichen Engagementquoten von Frauen und Männern, deren verschiedenen Ehrenamtsbereichen und -funktionen rücken verstärkt Fragen zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und Zeitbudgets in den Fokus der öffentlichen Diskussion und Forschung zum Ehrenamt. Neuere Ergebnisse bestätigen für Frauen die Abhängigkeit des Einsatzes im freiwilligen Engagement von ihrer Form der Erwerbstätigkeit, ihrem Familienstatus und der Anzahl bzw. des Alters der Kinder. So sinkt etwa bei Vollzeit erwerbstätigen Frauen ihr Einsatz in ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeiten, während umgekehrt sich Vollzeitbeschäftigung bei Männern positiv auf deren Einsatz im Engagement auswirkt.⁹⁹ Außerdem ist der Anteil Kinderloser bei ehrenamtlich tätigen und berufstätigen Frauen höher als dies vergleichsweise bei Männern der Fall ist. In diesem Zusammenhang erweitert die Diskussion zu Work-Life-Balance die Perspektive, da sie nicht nur die Verbindung von Beruf und Familie ins Zentrum rückt, sondern den Blick auf Schwierigkeiten und Lösungsansätze im Lebensdreieck Beruf-Familie/Kinder-Ehrenamt richtet. Dieser Ansatz kam auch konzeptionell im Projekt **NetWork.21** zum Tragen – und zwar sowohl im Kontext der Begleitung der Mentees bei ihrem Berufsstart und ihrer Karriereplanung¹⁰⁰ als auch in seiner Bedeutung für die ehrenamtlich tätigen Mentorinnen und Mentoren. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei **NetWork.21** um Mentorinnen und Mentoren handelte, für die das Ehrenamt eine wichtige Rolle in ihrem Leben einnimmt, ist es verständlich, dass knapp die Hälfte der Aussage zustimmt, in ihrer Work-Life-Balance dafür Sorge zu tragen, ausreichend Zeit für gesellschaftliches Engagement zu haben, und diese Form der Tätigkeit in ihre Lebensplanung integriert hat.

Abbildung 9: Stellenwert ehrenamtlichen Engagements in der Work-Life-Balance

	Mentorinnen (24)	Mentoren (12)
Ich achte auf ausreichend Zeit für eine sinnvolle Freizeitgestaltung, in der ich mich sozial, politisch oder gesellschaftlich engagieren kann.	46%	50%

Auf der Ebene der soziodemografischen Merkmale der Mentorinnen und Mentoren deutet die Altersstruktur im Hinblick auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede darauf hin, dass sich Frauen eher vor der Zeit der Kindererziehung oder nachdem die Kinder größer sind, für die Teilnahme bei **NetWork.21** beworben haben.¹⁰¹ Im Unterschied zum bundesweiten Trend ist bei den ausgesuchten Mentorinnen und Mentoren ein fast gleich

⁹⁸ In der aktuellen Diskussion um einen neuen Generationenvertrag stehen im Wesentlichen das Altersversorgungssystem und damit der Aspekt der finanziellen Alterssicherung der nachfolgenden Generation im Mittelpunkt. Im Kontext der Zivilgesellschaft wird dieser Begriff in einem weitaus breiteren Sinne gefasst, in dem alle Austauschbeziehungen zwischen den Generationen in den Fokus rücken und damit auch nicht-finanzielle Beiträge, mit denen die älteren Generationen Verantwortung für die nachfolgenden Generationen und umgekehrt übernehmen. Vgl. u. a. Schüller, Heidi (1995)(1996).

⁹⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b), S. 48–52.

¹⁰⁰ Siehe hierzu ausführlicher „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.

¹⁰¹ Siehe S. 76. Diese Altersverteilung ist bei der größeren Anzahl an Bewerbungen im Vergleich zu den ausgewählten Mentorinnen und Mentoren noch stärker ausgeprägt.

großer Anteil Vater bzw. Mutter. Der Anteil kinderloser Mentorinnen und Mentoren fiel mit zwei Drittel jedoch relativ hoch aus.¹⁰²

Abbildung 10: Anteil Kinder der ehrenamtlich tätigen Mentorinnen und Mentoren in NetWork.21

Anzahl Kinder	Mentorinnen (42)	Mentoren (20)
0	67%	70%
1	19%	10%
2	12%	10%
3	2%	10%

Da es sich bei **NetWork.21** um ein Mentoringprojekt handelte, in dem hoch qualifizierte Mentorinnen und Mentoren junge Frauen und Männer im Übergang vom Studium in den Beruf begleiteten, war die Tatsache der relativ großen Anzahl kinderloser Ehrenamtlicher noch in einem anderen Kontext von Interesse. Veränderungen in den Mustern des zivilgesellschaftlichen Engagements sind auch vor dem Hintergrund sich wandelnder Familienstrukturen zu sehen. Kinderlosigkeit ist häufig eine bewusste Entscheidung von Paaren, und insbesondere qualifizierte erwerbstätige Frauen in Führungspositionen entscheiden sich seltener für Kinder.¹⁰³ Trotz bewusster Entscheidung bestehen das Interesse und der Wunsch nach Kontakt und Übernahme von Verantwortung zu bzw. gegenüber der jüngeren Generation. Erfahrungen mit Kindern und die Begleitung von jungen Menschen werden nicht nur im Familiensystem ermöglicht, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen. In Form einer Art neuen Generationenvertrags entstehen veränderte Muster solidarischen Handelns und Fürsorge für die nachfolgende Generation jenseits der traditionellen Familie. Vor diesem Hintergrund kann ein Mentoringprojekt die Möglichkeit darstellen, eigene positive Erfahrungen weiterzugeben und partnerschaftliche Beziehungen zu einer jüngeren Generation in einem freiwilligen und hierarchiefreien, auf Wechselseitigkeit beruhenden sozialen Zusammenhang aufzubauen. Ergebnisse der Evaluation von **NetWork.21** weisen diesen Trend ehrenamtlichen Engagements auf mehreren Ebenen nach:

■ Knapp drei Viertel der Mentorinnen und Mentoren hatten in ihrem eigenen beruflichen Werdegang Unterstützung erfahren, davon war über ein Drittel selbst einmal früher Mentee gewesen – allerdings mehr Mentoren als Mentorinnen. Mentorinnen haben sich eher aktiv bei Kolleginnen Rat und Unterstützung und häufiger Support in einer professionellen Coachingbeziehung geholt. Mentorinnen und Mentoren betonten beide, mit ihrem ehrenamtlichen Engagement im Mentoring etwas zurückgeben zu wollen, was sie selber erhalten haben und was positiv zu ihrer beruflichen Entwicklung beigetragen hat.

¹⁰² Bei den Bewerbungen für die drei Mentoringzyklen bestätigte sich der bundesweite Trend, dass mehr kinderlose erwerbstätige Frauen im Ehrenamt sind als vergleichsweise Männer. Hier waren knapp 50% der Männer, die sich beworben haben, Väter im Vergleich zu 36% der Frauen, die Mütter waren. Kinder stellten jedoch kein Auswahlkriterium dar. Die Differenz zwischen Bewerbungen und ausgesuchten Mentorinnen und Mentoren im Hinblick auf das Merkmal Kinder ist anderen Faktoren im Auswahlprozess geschuldet.

¹⁰³ Dies ist auch ein Ausdruck familienunfreundlicher Arbeitsbedingungen von Unternehmen in Deutschland.

Mentorinnen, die keine vergleichbare Unterstützung erhielten, sahen es umgekehrt: Weil sie sich eine solche Struktur ehemals gewünscht hätten, wollten sie dies gerne mit ihrem ehrenamtlichen Einsatz der jüngeren Frauengeneration nun ermöglichen. Möglicherweise waren die Mentorinnen auch aus diesem Grund häufiger schon Mentorinnen gewesen – vergleichsweise zu ihren geringeren Erfahrungen als Mentee.

Bei der Entscheidung zur Bewerbung im Modellprojekt **NetWork.21** spielten für 80% der Mentorinnen und Mentoren der „*Spaß an der Arbeit mit jungen Menschen*“ und für über die Hälfte die „*Erweiterung des eigenen Horizonts*“ in Bezug auf ein wachsendes Verständnis für die jüngere Generation eine Rolle.

Abbildung 11: Bewerbungsmotive ehrenamtlicher Tätigkeit als Mentorin und Mentor in NetWork.21

Zustimmung zu Bewerbungsmotiv	Mentorinnen (35)	Mentoren (16)
Spaß an der Arbeit mit jungen Menschen	86%	87%
Erweiterung des eigenen Horizonts bzgl. des Verstehens der jüngeren Generation	56%	63%

Geschlechterunabhängig stellte der Wunsch, die Mentees an den eigenen Erfahrungen partizipieren zu lassen, einen wichtigen Aspekt für die Mentorinnen und Mentoren in der Tandemarbeit dar.

3.3.4 Resümee

In **NetWork.21** kamen sowohl soziale als auch eigene Nutzenmotive für das ehrenamtliche Engagement bei den Mentorinnen und Mentoren zum Tragen. Für die spezifische Ausprägung der Motivbildung spielte die angesprochene Zielgruppe eine wesentliche Rolle. Das war zum einen die Tatsache, dass junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien die Unterstützung eines Mentorings in dem Projekt erhalten sollten. Hiermit wurde bei vielen der Mentorinnen und Mentoren vor allem der soziale Aspekt ihres Engagements angesprochen. Dass damit der Wunsch verbunden war, in der Gesellschaft benachteiligte Gruppen zu unterstützen, drückte sich in allen drei Mentoringzyklen in immer wieder auftretenden Diskussionen und Nachfragen aus – warum gerade diese Migrantinnen- und Migrantenzielgruppe in dem Modellprojekt angesprochen werde, die schon zu den Erfolgreichen gehöre, die „*es ja schon geschafft habe*“. Viele Mentorinnen und einige Mentoren waren darüber hinaus motiviert, junge Frauen stärken zu wollen und sahen dies vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen sowie der weiterhin bestehenden Benachteiligungen von Frauen im Beruf und bei der Karriereentwicklung. Zum anderen sprach gerade die hohe Qualifikation der akademischen Zielgruppe die Mentorinnen und Mentoren an, bestand für sie doch darin die Möglichkeit, ihr Engagement auch mit Nutzenaspekten zu verbinden, indem sie eigene Berufs- und Führungserfahrungen weitergeben und daraus auch Vorteile für ihre aktuelle Berufssituation bzw. Kompetenzentwicklung ziehen konnten. Dieser in der aktuellen Engagementforschung identifizierte Mix aus sozialen, altruistischen Motiven und eigenen Nutzenaspekten, um sich ehrenamtlich zu betätigen, wurde in **NetWork.21** durch die heterogen zusammengesetzte und akademisch ausgebildete Zielgruppe in spezifischer Weise ausgeprägt. Darüber hinaus stellte das Instrument des Mentorings eine hervorragende Chance dar, jenseits privater und familialer Kontexte einen subjektiven Beitrag zur Förderung der nächsten Generation zu leisten.

3.4 Tandembeziehung im Fokus: Vorbilder für die Generation zukünftig Zivil-Engagierter

Unter dem gesellschaftspolitischen Gesichtspunkt, mit ehrenamtlichem Engagement auch eine andere Form eines Generationenvertrags realisieren zu wollen, stellt sich die Frage, welche Bedeutung ehrenamtlich Engagierte als Vorbilder im Mentoring für junge Frauen und Männer erhalten. Insbesondere in der Tandemarbeit können Mentorinnen und Mentoren in einem persönlichen und privaten, aber nicht familialen Rahmen¹⁰⁴ über Erfahrungs- und Wissensvermittlung wichtige Vorbilder für die nachfolgende Generation darstellen. Aufgrund dieses Mechanismus hat sich formelles Mentoring im Kontext der Frauenförderung als erfolgreich erwiesen, wobei für die berufliche Entwicklung von jungen Frauen nachhaltige Wirkungen erzielt werden konnten.¹⁰⁵

Welche Vorbilder wollten in **NetWork.21** die Mentorinnen und Mentoren für ihre Mentees sein?

- I** Mentorinnen und Mentoren fühlten sich vor allen Dingen als Ratgeberinnen und Ratgeber, die ihre Erfahrungen im intergenerationellen Austausch weitergeben wollten. Ratgeberin bzw. Ratgeber zu sein, darunter verstanden die meisten, dass sie Möglichkeiten und Handlungsalternativen aufzeigen konnten, aus denen die Mentees sich selbst das für sie Passende aussuchen konnten. Eine stärker lenkende Funktion nahmen dabei eher die Mentoren ein. Größtenteils wurden jedoch die Mentees begleitet und unterstützt, ihnen wurden Handlungsalternativen aufgezeigt, die Entscheidungskompetenz blieb dabei aber in ihrer Hand.
- I** Sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern bezog sich „Vorbild zu sein“ insbesondere auf die berufliche Ebene, wobei Mentorinnen häufiger beide Ebenen – persönliche und berufliche – miteinander verbanden. In diesem Zusammenhang waren sie auch häufiger Vorbilder für ihre Mentee im Management von Beruf und Familie: *„Wie meine Mentorin ihr Leben und ihre berufliche Karriere gemeistert hat bzw. meistert, das hat mich beeindruckt.“ (weibliche Mentee).*
- I** Über drei Viertel der Mentees haben zum Abschluss des Projekts ihre Mentorin/ihren Mentor in **NetWork.21** als Vorbild empfunden. Für die weiblichen Mentees haben sie sowohl auf der beruflichen als auch im Hinblick auf Identifikationsmöglichkeiten auf der persönlichen Ebene Vorbildfunktion übernommen, wobei bei den jungen Frauen aus zugewanderten Familien die berufliche Ebene dominierte: *„Weil sie das Bild einer beruflich erfolgreichen Frau vorlebt.“ (weibliche Mentee).* Hier ließen sich auch in **NetWork.21** die Erfahrungen von anderen Mentoringprojekten für Frauen bestätigen, dass die Mentorin eine positive, teilweise nachhaltige Wirkung für die berufliche Entwicklung der jungen Frauen ausübt. Vergleicht man ihre Motivationen zur Teilnahme, dann stellt sich in den weiblichen Equal-Gender-Tandems für beide Seiten ein großer Profit heraus.

¹⁰⁴ Einige Mentees erwähnten explizit die Vorteile des Mentorings, eine persönliche Beziehung im Tandem gestalten zu können, die aber im Vergleich zum Privaten auch mehr Unabhängigkeit und Identifikationsmöglichkeiten bedeutet: *„... persönliches, aber nicht privates Verhältnis macht Identifikation zum Teil einfacher.“ (weibliche Mentee).*

¹⁰⁵ Vgl. Bierach, Barbara; Thorborg, Heiner (2006) und Bischoff, Sonja (2005).

- Männliche Mentees räumten dagegen – verglichen mit ihren ausgeprägten Erwartungen, für die berufliche Entwicklung im Tandem Unterstützung zu erhalten – mehr Relevanz ein, dass der Mentor im Tandem Identifikationsmöglichkeiten auf der persönlichen Ebene gegeben hat. Ein Ausdruck dafür, dass das formelle Mentoring für junge Männer auch für die persönliche Entwicklung einen großen Stellenwert eingenommen hat und die erfahrene Unterstützung auf der beruflichen Ebene in gewisser Weise als selbstverständlich angesehen wird, wodurch der Mentor auf der persönlichen Identifikationsebene sich zum Vorbild entwickelt.¹⁰⁶
- Inwieweit hier die in anderen Studien¹⁰⁷ identifizierten geschlechtsspezifischen Differenzen eine Rolle spielten, die junge Frauen und Männer Vorbildern gegenüber haben, kann nur vermutet werden. Nach diesen Studien zeigten sich junge Männer eher pragmatisch in ihren Erwartungen an ein Vorbild: Sie wollen vor allem je nach Lebensabschnitt konkrete Unterstützung erfahren. Junge Frauen erwarten hingegen eine „Miss Perfect“¹⁰⁸ als weibliches Vorbild, die beruflich, persönlich und von ihren Werthaltungen her „stimmen“ muss.

Abbildung 12: Mentorin oder Mentor als berufliches Vorbild

	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (17)	Mit Migrationshintergrund (22)	Ohne Migrationshintergrund (5)	Mit Migrationshintergrund (11)
Sehr wichtig	24%	46%	0%	18%
Wichtig	41%	23%	40%	36%

Abbildung 13: Mentorin oder Mentor als Vorbild mit Identifikationsmöglichkeiten im persönlichen Bereich

	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (17)	Mit Migrationshintergrund (21)	Ohne Migrationshintergrund (5)	Mit Migrationshintergrund (11)
Sehr wichtig	18%	38%	20%	9%
Wichtig	59%	19%	40%	46%

Eine weitere Frage, die im Zusammenhang der Vorbildfunktion im Projektkontext von **NetWork.21** eine Rolle spielte, betraf die Wirkungen, die das ehrenamtliche Engagement ihrer Mentorinnen und Mentoren auf das eigene zukünftige Engagement der Mentees hatte. Vor allem das mehrdimensionale Projektdesign und die Breite der Ziele und Angebote in **NetWork.21** haben sich als unterstützend für die Entwicklung und Motivation, sich zukünftig ehrenamtlich engagieren zu wollen, ausgewirkt. Immerhin für ein Drittel der Mentees hatte die Teilnahme an den Seminaren des Begleitangebots positive Auswirkungen.

¹⁰⁶ Siehe hierzu ausführlicher „FOKUS1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

¹⁰⁷ Vgl. Bierach, Barbara; Thorborg, Heiner (2006) und Bischoff, Sonja (2005).

¹⁰⁸ Accenture (2005), S. 7.

gen, da sie hier Kenntnisse und Wissen zum ehrenamtlichen Engagement erworben haben. Die Teilnahme an den Begleitangeboten und die Identifikation mit ihrem ehrenamtlich engagierten Mentor hat am stärksten bei den männlichen Mentees aus zugewanderten Familien die Bereitschaft wachsen lassen, zukünftig selber gesellschaftlich Verantwortung übernehmen zu wollen – mit über 50% stellten sie hier die größte Gruppe dar. In diesem Zusammenhang wurde eine Zielsetzung von **NetWork.21** realisiert, dass die jungen Männer aus eingewanderten Familien Vorbildfunktion in der Einwanderungsgesellschaft übernehmen werden.

Abbildung 14: Vorbild für zivilgesellschaftliches Engagement

	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (28)	Mit Migrationshintergrund (38)	Ohne Migrationshintergrund (18)	Mit Migrationshintergrund (19)
Engagement der Mentorin/des Mentors hat motiviert, selber einmal gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.	35%	43%	20%	55%
Teilnahme an Seminaren hat große Bedeutung für den Erwerb von Wissen für gesellschaftliches Engagement gehabt.	32%	29%	22%	47%

Wie stark in **NetWork.21** die Mentorinnen und Mentoren über ihr freiwilliges Engagement Vorbildfunktion für zukünftig Zivil-Engagierte übernommen haben, wird auch daran deutlich, dass bis auf eine weibliche Mentee alle motiviert wurden, später gerne selber die Aufgabe einer ehrenamtlichen Mentorin bzw. eines ehrenamtlichen Mentors zu übernehmen und damit in den neuen Generationenvertrag eintreten möchten. Zentrales Motiv stellt bei dieser zukünftigen Generation Ehrenamtlicher, die eigenen, positiven Erfahrungen, die sie in ihrer Tandemarbeit erfahren haben, weitergeben zu wollen, dar – ein Motiv, das schon bei ihren Mentorinnen und Mentoren eine wichtige Rolle für ihr freiwilliges Engagement spielte:

„Ich würde natürlich gerne selbst irgendwann als Mentor dienen.“

„Es hat deutlich gemacht, wie viel man bewegen kann.“

„Meine Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement wurde erweitert.“

„Gute Erfahrung, die ich weitergeben möchte.“

„Ich würde gerne etwas zurückgeben.“

„Denn die Unterstützung hat mir gut getan, das würde ich gerne zurückgeben.“

„Möchte auch andere in schwierigen Situationen unterstützen.“

„Weil ich denke, dass man dadurch viel weitergeben und bewegen kann.“

„Motivation erhöht, selber Erfahrungen weiterzugeben.“

„Will später auch andere unterstützen.“

Neben diesen perspektivischen Plänen zum ehrenamtlichen Engagement haben die Mentees schon im Projektverlauf Initiativen zum aktiven gesellschaftlichen Einmischen entwickelt. Im Rahmen einer Veranstaltung des Begleitprogramms¹⁰⁹ wurden Prints für T-Shirts mit dem Text: „Migrationshintergrund. Made in Germany“ entwickelt. Damit wollten sie in ironischer und auf leichte Weise auf gesellschaftliche Stereotype aufmerksam machen, dass mit der Zuordnung „mit Migrationshintergrund“ selbst die in Deutschland geborenen Kinder aus zugewanderten Familien letztlich weiterhin als Fremde stigmatisiert werden, während sie selbst schon lange in Deutschland angekommen sind. Es war ein Versuch, sich in spielerischer und für junge Leute ansprechender Form in die Debatte um Integration und Deutschland als Einwanderungsland einzumischen und Diskussionen darüber im Alltag anzuregen.

Abbildung 15: T-Shirt-Motiv „Migrationshintergrund“



3.5 Vernetzung – Entwicklungsdynamik ehrenamtlichen Engagements

In dem Instrument des formellen Mentorings sind die Unterstützung zur Netzworkebildung und die Schaffung von Netzwerken von großer konzeptioneller Bedeutung. Vor dem Hintergrund informeller Netzwerkstrukturen, die zur Absicherung männlicher Macht in Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Institutionen wirksam sind, stellen im formellen Mentoring neben der Tandembeziehung der Aufbau von Vernetzungsstrukturen und die Vermittlung von Vernetzungskompetenzen die zweite zentrale Säule zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Karriere von Frauen dar. In dem in **NetWork.21** erprobten Mentoringtyp erhält das Ziel der Vernetzung über die klassische Gleichstellungsdimension hinaus seine Bedeutung auf der Ebene von Chancengleichheit im bildungs- und integrationspolitischen Bereich: Im Übergang vom Studium zum Beruf stehen hier insbe-

¹⁰⁹ Open-Space-Veranstaltung „Wir sind Deutschland ...“, bei der Fragen zur Integration und zu der deutschen Einwanderungsgesellschaft im Mittelpunkt standen.

sondere die Möglichkeit zum Erwerb von sozialem Kapital und die Kompensation ungleicher sozialer und familialer Ressourcen im Mittelpunkt.¹¹⁰

Eine dritte Ebene, in der der Aufbau von Vernetzungen im Rahmen des Modellprojekts **NetWork.21** konzeptionell verankert war, betrifft den im FOKUS 2 im Schwerpunkt stehenden Kontext des zivilgesellschaftlichen Engagements. Hier ist **NetWork.21** mit einer großen Vernetzungsvision angetreten, die sich als Projektphilosophie mit starker Bindungskraft gerade für das ehrenamtliche Engagement entwickelt hat: Im Laufe des Projekts sollten die vielen Begegnungen, Kontakte und Erfahrungen, die in den Jahren 2006 bis 2009 der Projektlaufzeit stattgefunden haben, in ein Netzwerk eingehen, das über den Projektzeitraum hinaus in andere gesellschaftliche Bereiche wirken kann. Entsprechend der Ziele von **NetWork.21** verfolgte das Netzwerk eine spezifische Philosophie, in der „beruflicher Aufstieg und gesellschaftliches Engagement miteinander verbunden sind, Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial gesehen werden“. Nachhaltigkeit war somit in Form einer spezifischen Vernetzungsperspektive angesprochen, über die das Modellprojekt langfristige Wirkungen zeigen und neue gesellschaftliche Impulse geben sollte.

Auf dieser dritten Ebene werden Ergebnisse von **NetWork.21** anhand folgender Evaluationsschwerpunkte dargestellt:

- Bedeutung von Vernetzung für die Motivation und Entwicklung ehrenamtlichen Engagements im Projektverlauf
- Wirkungen ehrenamtlichen Engagements auf die Mentees
- Entwicklungsformen von Vernetzungen zu Projektabschluss
- Transfer

3.5.1 Bedeutung von Vernetzung für ehrenamtliches Engagement im Projektverlauf

Vernetzungsaktivitäten fanden in **NetWork.21** jeweils in den drei Durchgängen sowie zyklusübergreifend statt. Konzeptionell lassen sich für den im Projekt erprobten Mentoringtyp mehrere Vernetzungsebenen unterscheiden:

Interne Vernetzung

Die Veranstaltungen des Standard- und Begleitprogramms stellten vielfältige Möglichkeiten des Austausches unter den Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern dar und ermöglichten durch ihre Öffnung für andere Zielgruppen erweiterte Austauschbeziehungen. Internetforen und der Newsletter **NetWork.21** waren weitere Angebote, wobei die virtuelle Vernetzung nur wenig Attraktivität, insbesondere für die Mentorinnen und Mentoren, hatte.

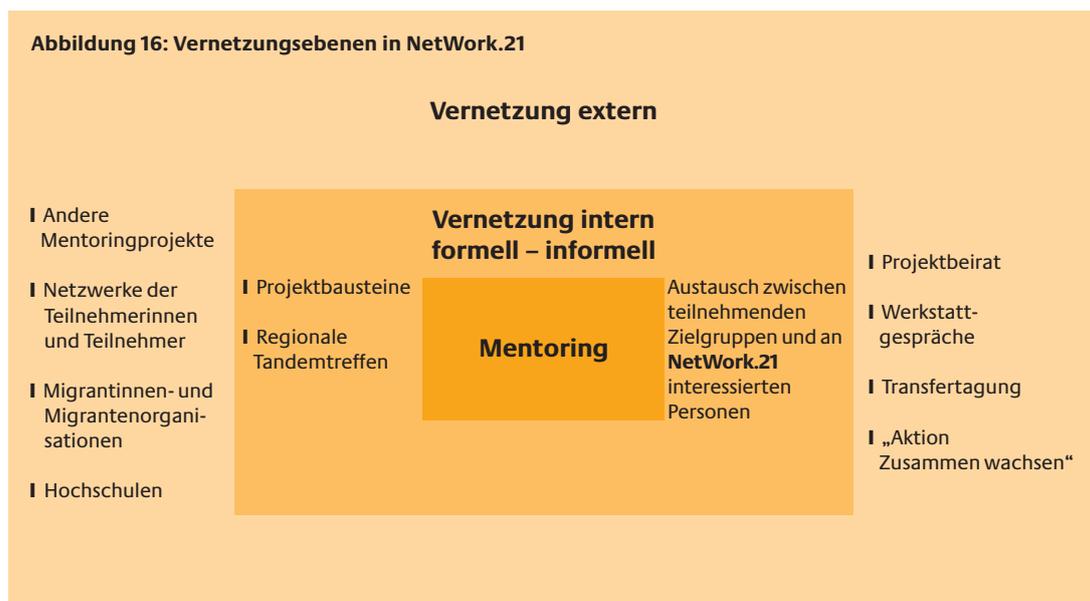
¹¹⁰ Dieser Schwerpunkt wird in „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“ ausführlich behandelt.

Externe Vernetzung

Über die Durchführung von Werkstattgesprächen und einer Transfertagung¹¹¹ wurden weitere Organisationen, Projekte und Personen in das Projekt eingebunden, die Projektphilosophie transferiert und neue Austauschoptionen für die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer eröffnet. Gleichzeitig entstanden hier Multiplikatoreneffekte, insofern Frauen und Männer motiviert wurden, sich für die nächsten Zyklen als Mentorinnen und Mentoren oder Mentees zu bewerben. Darüber hinaus haben Projektmitarbeiterinnen sich an der Initiative „Aktion Zusammen wachsen“ der „Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration“ beteiligt¹¹² und **NetWork.21** erhielt in diesem Rahmen das Gütesiegel „Gute Praxis“ für vorbildliche Arbeit für die Integration junger Frauen und Männer aus zugewanderten Familien in den Arbeitsmarkt.

Formell – informell

Die Grenzziehung zwischen formellen und informellen Netzwerken ist eher fließend. Innerhalb des formellen Projektrahmens mit seinen verschiedenen Projektbausteinen entwickelten sich viele informelle Beziehungen und Kontakte, die teilweise formelle Formen angenommen haben.



Die Möglichkeit, im Rahmen von **NetWork.21** als ehrenamtlich fungierende Mentorin oder fungierender Mentor Kontakt zu anderen interessanten Menschen aufzunehmen, stellte ein starkes Motiv zur Teilnahme dar.¹¹³ Dieses Motiv war jedoch bei der Mehrzahl vor allen Dingen als ein Interesse an Austausch und Kommunikation mit anderen Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern ausgeprägt und stellte weniger eine Erwartung dar, Vernet-

¹¹¹ Es fanden im Projektverlauf drei Werkstattgespräche zu folgenden Themen statt: „Zivilgesellschaft im Spannungsbereich von Individualisierung und Vergesellschaftung“ (Dezember 2007); „Trends beim Mentoring“ (Juni 2008); „Das Projekt NetWork.21 – Rückblicke, Einblicke, Ausblicke“ (März 2009). Außerdem fand im Juni 2009 eine Transfertagung „Mentoring in der transkulturellen Gesellschaft“ statt. An den Werkstattgesprächen und der Transfertagung konnten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer von **NetWork.21** teilnehmen und zusätzlich wurden über die Veranstaltungen vor allem Expertinnen und Experten und Interessierte aus anderen Organisationen und Mentoringprojekten angesprochen.

¹¹² Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2008).

¹¹³ Siehe Kapitel 3.3.1 dieses Textes.

zungen aufzubauen bzw. sich in **NetWork.21** in ein Netzwerk zu integrieren oder die schon bestehenden eigenen zu erweitern. Die Bedeutung von Vernetzung als Teilnahmemotiv wurde nur von knapp einem Drittel der ehrenamtlich Tätigen bestätigt. Die Mehrheit gab an, dass sie sich zunächst auf die Tandemarbeit mit der/dem Mentee konzentriert haben und nicht erwartet hätten, dass sich hier neue Vernetzungsmöglichkeiten eröffnen würden: *„Ich war eher auf die Vermittlung als Mentorin fokussiert.“*; *„Die Vernetzung war nicht das primäre Ziel, sondern hat sich erst im Laufe des Projekts ergeben.“* (Mentorinnen); *„Weil ich zu Beginn des Projekts zu wenig davon gewusst habe.“* (Mentor).

Für die Entwicklung und den Aufbau unterschiedlicher Formen der Vernetzungen war in **NetWork.21** von entscheidender Bedeutung, dass das Projekt über einen Zeitraum von drei Jahren einen Raum zur Vernetzung geboten hat. Als „Gute Praxis“ hat sich hier erwiesen, dass verschiedene Angebote des Standard- und Begleitprogramms nicht nur für die jeweils in einem Mentoringdurchgang aktiven Mentorinnen und Mentoren und Mentees geöffnet waren, sondern auch für weitere interessierte Bewerberinnen und Bewerber sowie junge Frauen und Männer aus der Zielgruppe der Mentees. Aus dem Prozessverlauf heraus wurde deutlich, dass das Thema Vernetzung im ersten Mentoringzyklus von geringer Relevanz war. Ab dem zweiten Durchgang hat im Verlauf von **NetWork.21** und der weiteren Projektentwicklung die Netzwerkperspektive für die teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren und Mentees zunehmend an Bedeutung gewonnen. Hier spielten neben Optimierungen im Projektmanagement insbesondere Multiplikatorenprozesse von drei Projektphasen eine entscheidende Rolle, die sich bis zum formellen Abschluss des Projekts Ende 2009 weiter verdichtet und vertieft haben. So sind sich nicht nur rein quantitativ immer mehr engagierte Menschen im Projektkontext begegnet, auch haben die Erfahrungen und Diskussionen mit Frauen und Männern aus verschiedenen beruflichen und kulturellen Kontexten sowie unterschiedlichen Generationen mit dazu beigetragen, dass die Philosophie und der Netzwerkgedanke von **NetWork.21** sich weiter konkretisieren und verlebendigen konnten.

Mentorinnen und Mentoren erhofften sich aus einem Netzwerk am häufigsten, den eigenen Horizont zu erweitern und über den Austausch mit anderen Menschen aus verschiedenen Kontexten selber neue Perspektiven entwickeln zu können: *„Ich wollte Menschen außerhalb meines ‚eingefahrenen Biotops‘ kennenlernen.“* (Mentorin); *„Weil man interessante Leute und Perspektiven kennenlernt.“* (Mentor). Von Bedeutung sind die im Rahmen der ehrenamtlichen Arbeit erfahrenen Vernetzungen auch im Hinblick auf veränderte gesellschaftliche Anforderungen, für die Kompetenzen zur Vernetzung und Netzwerkaktivitäten zunehmend wichtig werden: *„Weil Netzwerke in unsrer Gesellschaft immer wichtiger werden.“* (Mentor).

Eine weitere wichtige Dimension, die die Mentorinnen und Mentoren im Verlauf ihres Engagements in **NetWork.21** als netzwerkförderlich im Rahmen des Projekts erfahren haben, betraf die Möglichkeit, im Vergleich zum beruflichen Alltag sich in einem relativ konkurrenzlosen Raum mit anderen auszutauschen und neue Perspektiven zur Verbesserung des beruflichen Übergangsmanagements und zu Fragen transkulturellen gesellschaftlichen Lebens und Arbeitens zu entwickeln.

Abbildung 17: Vernetzungsmotivationen der Mentorinnen und Mentoren im Rahmen von NetWork.21

Kontakt zu Frauen und Männern außerhalb des eigenen Kreises an Kolleginnen und Kollegen, Freundinnen und Freunden und Familie
Kennenlernen neuer, interessanter Menschen und Entwicklung neuer Perspektiven
Gestiegene gesellschaftliche Bedeutung von Netzwerken und Vernetzungskompetenz
Austausch und Vernetzung in einem konkurrenzfreien Raum
Erwartung an eigene Lern- und Kreativitätseffekte

Die Netzwerkforschung macht darauf aufmerksam, dass Stabilität und Kreativität von Vernetzungen Vertrauen und Zeit als Basis benötigen.¹¹⁴ Im Projektverlauf wurde dies in **NetWork.21** auf mehreren Ebenen deutlich:

- █ Der gegenseitige Austausch und das Kennenlernen über die Teilnahme an den Veranstaltungen stellten den Kern für Vernetzungen dar. Mentorinnen und Mentoren, die etwa aufgrund von zeitlichen Friktionen kaum an den Veranstaltungen teilnehmen konnten, waren zu Ende des Projekts auch weniger an dem Aufbau eines „Netzwerkes engagierter Frauen und Männer“ interessiert.
- █ In allen drei Mentoringzyklen haben demgegenüber die angebotenen Internetforen eine geringe Bedeutung für Vernetzungen gehabt. Dies trifft insbesondere auf die Gruppe der ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren zu.
- █ Interne Vernetzungsangebote haben im Projektverlauf eine größere Bedeutung erhalten als Aktivitäten externer Angebote. Dies hebt wiederum Vertrauen als zentralen Faktor zur Netzworkebildung hervor, da die hier entstandenen Beziehungen mehr Kontinuität aufwiesen als dies bei der Teilnahme in externen Angeboten, etwa bei Werkstattgesprächen, der Fall war. Gleichwohl wurden über diese wiederum neue Interessierte und potenzielle Netzwerkpartnerinnen und -partner gewonnen.

Die Prozessbetrachtung verdeutlicht, dass der mit **NetWork.21** angesprochene Typ Zivil-Engagierter zunächst in geringerem Maße an Vernetzungen und dem Aufbau neuer Netzwerke interessiert war und mit seinem Engagement in **NetWork.21** nicht unbedingt eine Langfristperspektive in Form von Vernetzung verbunden hat. Welche Bedeutung die Dimension Zeit für die Entwicklung und den Aufbau von Vernetzungen hat, zeigte sich in **NetWork.21** an den unterschiedlichen Multiplikatoreffekten, die über den Projektzeitraum von drei Jahren erzielt werden konnten und worüber sich der Netzwerkgedanke von **NetWork.21** zunehmend konkretisierte.

¹¹⁴ Vgl. Sydow, Jörg (1995) und Jung, Dörthe (2000).

3.5.2 Die andere Seite der Medaille ehrenamtlichen Engagements: Stifterin und Stifter sozialen Kapitals

Tandems und die unterschiedlichen Standard- und Begleitangebote stellten zentrale Foren für die vielfältigsten intergenerationellen Austauschbeziehungen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von **NetWork.21** dar. Entwickelten sich das Interesse und der erwartete Nutzen an Vernetzungen im Rahmen von **NetWork.21** bei den Mentorinnen und Mentoren zunehmend erst im Projektverlauf, so stand es bei den Mentees schon an erster Stelle bei ihrer Entscheidung, sich bei **NetWork.21** als Mentee zu bewerben. Aber auch bei ihnen wirkte sich die Projektdauer positiv auf die Relevanz von Vernetzungen aus: Über die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts informiert zu werden und von anderen jungen Frauen und Männern von dem Projekt **NetWork.21** erfahren zu haben, führte zu einem Bedeutungszuwachs bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der einzelnen Mentoringzyklen. In dem ersten Durchgang 2007 noch relativ bedeutungslos, stand für die Mentees in 2008 und 2009 die Möglichkeit der Einbindung in Netzwerke an zweiter bzw. an erster Stelle bei ihrer Motivation, an **NetWork.21** teilnehmen zu wollen. Entsprechend ihrer Lebenssituation, im Übergang vom Studium zum Beruf oder am Berufsanfang zu stehen, verbanden sie ihre Netzwerkvorstellung insbesondere mit der Möglichkeit, mit anderen jungen Leuten in Kontakt zu kommen, Erfahrungen auszutauschen und neue Anregungen zur Gestaltung ihres Berufs- und Lebensweges zu erhalten. Austausch und Vernetzungen mit der Peer-group haben sich für die Mentees auf den Einführungsveranstaltungen, dem Kick-off, den Zwischenbilanzen und abschließenden Bilanztagungen realisiert und insbesondere über die Teilnahme an den Seminaren des Begleitangebots. Und auch für die Interessierten, die an Seminaren des Begleitprogramms teilnahmen, stellte die Möglichkeit der Vernetzung mit Gleichgesinnten einen wichtigen motivationalen Aspekt dar.

Abbildung 18: Vernetzung und Austausch mit der Peergroup im Rahmen der Begleitangebote

	Mentees		Interessierte	
	Weiblich (28)	Männlich (17)	Weiblich (41)	Männlich (17)
Begleitangebote sind wichtig zum Netzwerken und Kontakte knüpfen.	71%	71%	68%	47%
Wollte mittels Teilnahme an Begleitangeboten Vernetzungsspektrum ausweiten.	27%	36%	39%	41%
Wollte beim Begleitangebot den Kontakt zu bekannten Teilnehmenden auffrischen.	35%	53%	17%	12%
Begleitangebot hat den Austausch mit der Peergroup über die aktuelle Situation ermöglicht.	48%	47%	54%	53%

Über einen Peergroup-Austausch hinaus spielten Vernetzungsperspektiven innerhalb der Menteegruppen geschlechtsdifferent eine Rolle. Insbesondere die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien, aber auch die männlichen Mentees aus dieser Zielgruppe erhofften sich, stärker in Netzwerke integriert zu werden. Zum Projektabschluss sind bei den weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund ihre Erwartungen voll bestätigt worden;

bei den männlichen Mentees haben die deutschen jungen Männer mehr als zunächst erwartet im Hinblick auf Vernetzungen profitiert, die männlichen Mentees aus zugewanderten Familien jedoch weniger.¹¹⁵

Abbildung 19: Rolle der Einbindung in Netzwerke bei Bewerbung und Projektende der Mentees

	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (16)	Mit Migrationshintergrund (26)	Ohne Migrationshintergrund (6)	Mit Migrationshintergrund (14)
Wichtigkeit der Einbindung in Netzwerke bei Projektbeginn	44%	65%	50%	57%
Relevanz der Einbindung in Netzwerke bei Projektabschluss	53%	100%	82%	46%

Eine Stärke des Instruments Mentoring für die in **NetWork.21** angesprochene Zielgruppe der Berufseinsteiger bestand in der Möglichkeit, persönlichen Zugang und individuelle Unterstützung zu erhalten bei der gleichzeitigen Chance für die jungen Frauen und Männer, in soziale Netzwerke eingebunden zu werden, die außerhalb von Familie und den eigenen kulturellen Communitys liegen. Dieser Mix an Angeboten und Unterstützung bedeutete für die Mentees auch einen Gewinn an sozialem Kapital, der je nach sozialen und familialen Ressourcen ihre individuellen Chancen bei Berufsorientierung und -einstieg verbesserte.¹¹⁶

- | Diese Funktion der ehrenamtlich aktiven Mentorinnen und Mentoren stellte neben ihrem eigenen Nutzen und ihren sozialen Motiven die andere Seite der Medaille ihres Engagements dar: Sie werden zu Stifterinnen und Stiftern sozialen Kapitals für die Mentees und übernehmen damit gleichzeitig eine eminent wichtige gesellschaftliche Aufgabe, indem sie die weiterhin funktionierenden Mechanismen familial und sozial begünstigter Förderung¹¹⁷ entzerren und mehr Chancengleichheit gewährleisten.
- | In **NetWork.21** erstreckte sich der Zuwachs an sozialem Kapital über das Engagement der Mentorinnen und Mentoren nicht nur auf die berufliche Ebene, sondern entwickelte sich auch zu einer gewachsenen Bereitschaft, zukünftig selber gesellschaftliche Verantwortung in Form freiwilligen Engagements zu übernehmen. Diesen Profit haben insbesondere die männlichen Mentees aus zugewanderten Familien für sich aus ihrer Teilnahme an **NetWork.21** gezogen.¹¹⁸
- | Einen Indikator für die Stabilität der sozialen Beziehungen, die sich im Rahmen von **NetWork.21** entwickelt haben, stellt die Dauerhaftigkeit des geplanten Kontakts zu der Mentorin bzw. dem Mentor dar. Zum Abschluss des jeweiligen Mentoringzyklus hatten

115 Zu dem kulturell und geschlechterdifferenten Nutzen der Mentees siehe ausführlich „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

116 Siehe ausführlich „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“, Kapitel 4.3.

117 Vgl. Klinger, Sabine; Rebien, Martina (2009).

118 Siehe Kapitel 3.4 dieses Textes.

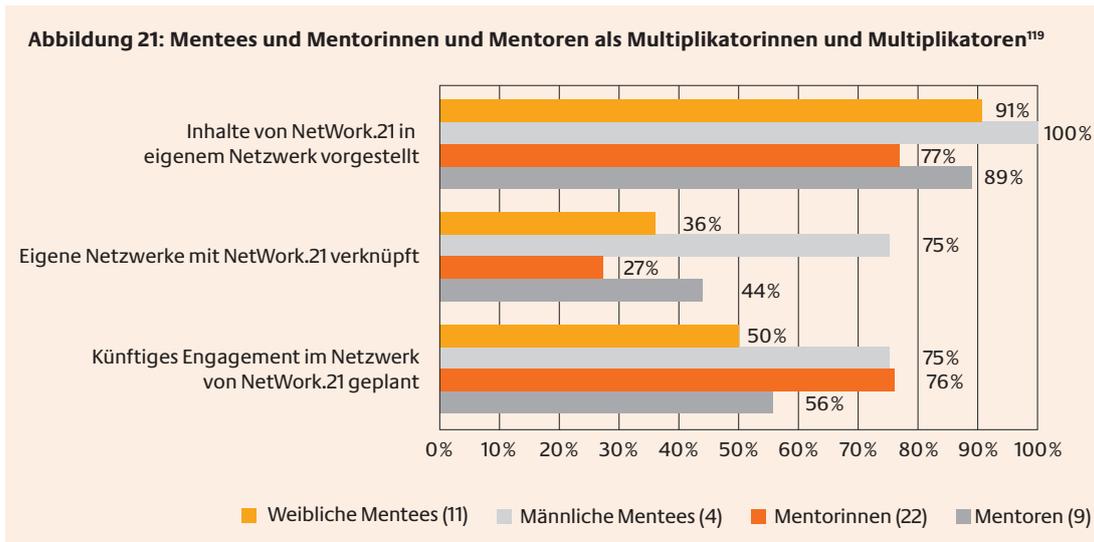
knapp drei Viertel eine so stabile Beziehung zu ihrer Mentorin bzw. zu ihrem Mentor aufgebaut, dass sie sich auch zukünftig bei Problemen im Studium oder im Beruf an diese/diesen wenden werden. Die weiblichen Mentees und dabei insbesondere die mit Zuwanderungsgeschichte werden auf diese neu gewonnenen Ressourcen stärker zurückgreifen als die männlichen Mentees dies planen.

Abbildung 20: Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings

	Ohne Migrationshintergrund		Mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (22)	Männlich (11)
Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor weiterhin aufnehmen	75%	60%	82%	55%

3.6 Transfer und Nachhaltigkeit durch Vernetzung

Die Attraktivität der über den Projektzeitraum hinausgehenden Perspektive eines Netzwerks von „engagierten Frauen und Männern, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“, hat sich im Projektverlauf über die Austauschbeziehungen in den Tandems, den verschiedenen Veranstaltungsformaten des Mentorings und dem Kontakt mit externen Netzwerken und Projekten von einer Vision zu ersten Strukturen eines Netzwerks entwickeln können. Dazu hat das spezifische Projektdesign wesentlich beigetragen. Mit der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der bewussten Integration von Fragen zur Einwanderungsgesellschaft sowie zur Geschlechtergerechtigkeit wurde einerseits ein spezifischer, hoch motivierter Typ ehrenamtlich Engagierter angesprochen, andererseits haben sich in dem dreijährigen Projektzeitraum vielfältige interne und externe Multiplikatoreffekte eingestellt, was sich positiv auf eine für Vernetzungen förderliche Entwicklungsdynamik ausgewirkt hat.



Zum offiziellen Abschluss des Modellprojekts Ende 2009 haben sich verschiedene Formen von Netzwerken herausgebildet, die bislang weniger über eine formelle Struktur zusammengehalten werden, als dass sie den typischen Charakter von dynamischen Vernetzungen haben, die an verschiedenen Orten mit differenter Intensität weiter an der inhaltlichen Ausgestaltung der Netzwerkvision arbeiten.

3.6.1 Stabilität und Ausbau interner Vernetzung

Für die Bewertung der Stabilität und des Ausbaus der sich aus **NetWork.21** entwickelten Vernetzungsstrukturen spielten die Muster des Engagements der Mentorinnen und Mentoren sowie die Tatsache, dass es sich bei **NetWork.21** um ein bundesweites Projekt handelte, eine wesentliche Rolle. So war das ehrenamtliche Engagement bei **NetWork.21** bei der Mehrzahl der Mentorinnen und Mentoren keine „Engagementepisode“, gleichwohl war die zeitliche Überschaubarkeit ihres Einsatzes als Mentorin bzw. Mentor für ihre Entscheidung zur Bewerbung bei **NetWork.21** von Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist die Bereitschaft für ein weitergehendes Engagement im Netzwerk nicht nur bemerkenswert, sondern es ist auch ein Ausdruck dafür, dass das Modellprojekt ein hohes zivilgesellschaftliches Potenzial binden konnte. Das gleiche gilt für die bundesweite Reichweite des Projekts, wodurch Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem ganzen Bundesgebiet zusammenkamen und Treffen und gemeinsame Aktivitäten mit hohem zeitlichen Ressourcenaufwand einhergingen. Eine freiwillige Weiterführung des Engagements nach dem offiziellen Projektabschluss geht nicht nur mit zeitlichem, sondern auch finanziellem Aufwand einher, was ein Teil der engagierten Mentorinnen und Mentoren bereit ist zu tragen.

¹¹⁹ Die WIB hat zu Projektende 2009 eine E-Mail-Befragung mit den Mentees und Mentorinnen und Mentoren aus den beiden vorangegangenen Zyklen 2007 und 2008 mit dem Ziel durchgeführt, die Multiplikatoreneffekte und die Langfristigkeit der aus **NetWork.21** entstandenen Beziehungen und Erfahrungen erheben zu können. Die Rücklaufquote lag bei 52%. Dass keine höhere Rücklaufquote erzielt werden konnte, hat u. a. in objektiven Faktoren seine Begründung. So haben zwischenzeitlich einige Mentees im Ausland eine Stelle gefunden und konnten keinen kontinuierlichen Kontakt mehr mit der Mentorin bzw. dem Mentor aufrechterhalten. Bei den Mentorinnen und Mentoren spielten typische Ereignisse eine Rolle, wie etwa Vaterschaft, Umzug, neue Stelle mit intensivem Arbeitsaufwand, wodurch aufgebaute Kontakte in **NetWork.21** zumindest vorübergehend abgebrochen wurden.

Tragende Säulen in der Entwicklung des Netzwerkes stellten die internen Vernetzungsformen der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer dar. Über die vielfältigen Kontakte in direkten Austauschprozessen entwickelten sich Vertrauensstrukturen, die ein weitergehendes Engagement über das Modellprojekt hinaus attraktiv erscheinen lassen. Dabei stellen die weiter bestehenden Tandembeziehungen einen wichtigen Teil der internen Vernetzung dar. Für die Mentees sind daneben die Kontakte in der Peergroup mit den anderen Mentees, den Interessierten aus den Seminaren des Begleitprogramms sowie den Mitgliedern des Arbeitskreises entscheidende Pfeiler ihrer aus **NetWork.21** entstandenen Vernetzungen. Spiralförmig stellte bei beiden Zielgruppen, insbesondere jedoch bei den Mentorinnen und Mentoren, der Kontakt zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des eigenen Mentoringzyklus den Mittelpunkt dar, von dem aus andere Beziehungen aufgenommen und weiter ausgebaut wurden.

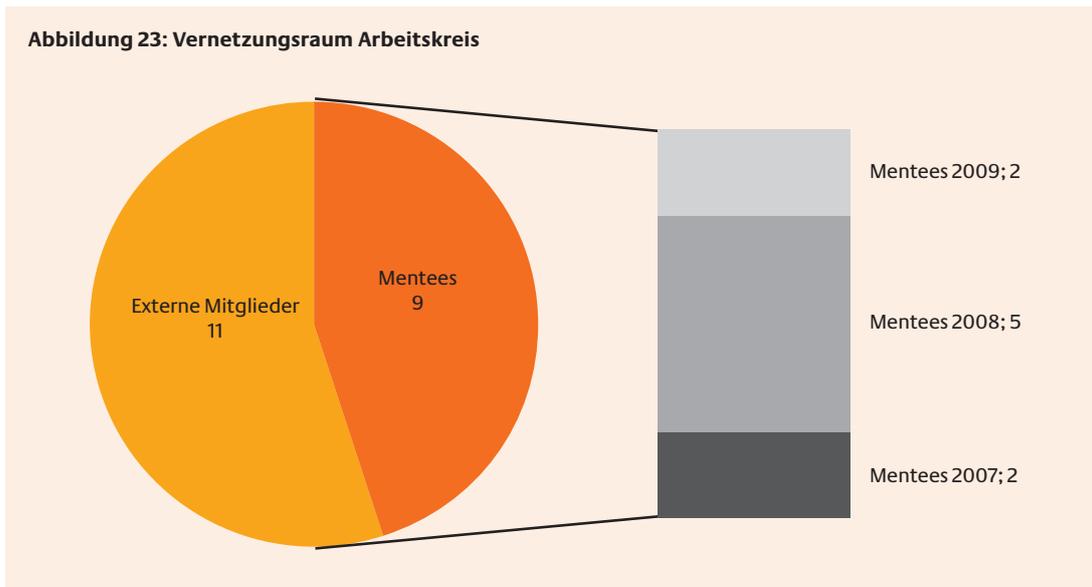
Abbildung 22: Bestehende Kontakte und Vernetzungen nach Modellende aus interner Vernetzung¹²⁰

Kontakt zu ...	Weibliche Mentees (23)	Männliche Mentees (10)	Mentorinnen (22)	Mentoren (10)
... Tandempartnerin bzw. -partner	44%	30%	67%	44%
... zu weiteren Mentees aus allen Mentoringzyklen	70%	50%	23%	50%
... zu weiteren Mentorinnen und Mentoren aus allen Mentoringzyklen	26%	40%	55%	60%
... zu weiteren Personen aus dem Kontext von NetWork.21	30%	20%	4%	30%
Keinerlei Kontakte	4%	10%	9%	10%

Aus den Kontakten der internen Vernetzungen, die teilweise auf persönlicher Ebene stattfinden, haben sich Kristallisationskerne von Vernetzungsstrukturen herausgebildet:

- Der schon vor **NetWork.21** bestehende Arbeitskreis aus jungen Frauen und Männern, die sich lebensgeschichtlich im Übergang zum Beruf oder im Berufseinstieg befinden, wird nach Projektabschluss weiter als Vernetzungsraum für die Zielgruppe bestehen bleiben und ausgebaut werden. Hier sind insgesamt neun Mentees, davon sechs weibliche und drei männliche, im Projektverlauf aktiv geworden.

¹²⁰ Vgl. Fußnote 41. An der E-Mail-Befragung haben sich die jeweiligen Tandempartnerinnen und -partner nicht gleichmäßig beteiligt, sodass es Differenzen zwischen den Ergebnissen der Mentorinnen und Mentoren und Mentees gibt.



- | Eine Gruppe von Mentorinnen und Mentoren, die an verschiedenen Orten Mentoringprojekte vom Typ **NetWork.21** aufbauen wollen. Einige beabsichtigen dies an ihrem Arbeitsort (Universität, Unternehmen, Verwaltung), andere planen eine regionale Initiative an ihrem Wohnort, bei der sie sich teilweise auf bestehende Kontakte aus ihrem ehrenamtlichen Engagement vor Ort beziehen können.
- | Aus diesem Kreis hat sich eine Initiative zur Durchführung eines weiteren Mentoringzyklus **NetWork.21** ergeben, der Ende 2009 startete und in 2010 realisiert wird. Dabei hat der Projektträger noch im Projektzeitraum Unterstützungsarbeit geleistet, die weitere inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung liegt dann in den Händen der ehrenamtlich engagierten ehemaligen Mentorinnen und Mentoren.
- | Initiativen zu regionalen Vernetzungen, ebenfalls aus dem Kreis ehemaliger Mentorinnen und Mentoren entstanden, sollen den Mentoringzyklus 2010 qualifiziert begleiten und sich darüber hinaus zu weiter gehenden Standorten von Vernetzungen entwickeln (NRW, Berlin).
- | Eine Gruppe ehrenamtlicher Mentorinnen und Mentoren und Interessierter aus externen Vernetzungsaktivitäten von **NetWork.21** hat sich seit dem dritten Mentoringzyklus an der Ausarbeitung eines Konzepts zu einem bundesweiten Kompetenzzentrum Mentoring beteiligt, das als Koordinationsstelle für qualifiziertes formelles Mentoring fungieren soll.



3.6.2 Resümee

Im Hinblick auf die Entwicklung von Netzwerken, die die Projektvision von **NetWork.21** weiterentwickeln und in andere gesellschaftliche Kontexte transferieren, hat sich der dreijährige Projektzeitraum als unterstützend herausgestellt – so war die für Netzwerkbildung notwendige Entwicklungszeit vorhanden und es konnte eine Reihe Multiplikatoreffekte erzeugt werden. Darüber hinaus entstand im Projektverlauf eine produktive Entwicklungsdynamik für Vernetzungen, weil sich insbesondere über interne Vernetzungsangebote Vertrauen unter den Projektteilnehmerinnen/-teilnehmern und -akteurinnen/-akteuren entwickelte und auf dieser Basis erste Strukturen von längerfristigen Vernetzungen am Ende des Modellprojekts **NetWork.21** entstanden sind. Obwohl zunächst das Engagement in längerfristig avisierten Vernetzungen nicht der Motivation des in **NetWork.21** angesprochenen Engagementtyps entsprach, führten die Erfahrungen mit dem in **NetWork.21** erprobten Mentoringformat und die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen des Projekts dazu, dass zwei Drittel der Mentorinnen und Mentoren zum Projektabschluss sich weitergehend für Vernetzungsaktivitäten engagieren wollten, die sich aus dem Projektkontext entwickelt haben.

3.6.3 Nachhaltigkeit und Transfer: Koordination und Qualitätssicherung

Mit der spezifischen Konstruktion des erprobten Mentoringtyps konnten produktive Lösungsansätze für junge Frauen und Männer im Übergang vom Studium zum Beruf entwickelt werden, die gleichzeitig durch das erweiterte Projektdesign an der Schnittstelle von bildungs-, integrations-, gender- und zivilgesellschaftspolitischen Problemlagen angesiedelt waren. Hier wurden in dem Modellprojekt eine hohe gesellschaftspolitische Anschlussfähigkeit und Lösungskompetenz von Mentoringprojekten deutlich, wofür insbesondere folgende Erfolgsfaktoren ausschlaggebend sind:

- | Vor dem Hintergrund gestiegener Komplexität in der Berufsorientierung, Berufswahl und beim Berufsstart hat sich Mentoring als ein höchst effektives bildungspolitisches

Instrument erwiesen – ein Potenzial, das sich insbesondere durch die Kombination der individuellen Unterstützung in der Tandembeziehung und dem Eingebundensein in den größeren Vernetzungszusammenhang des Projekts **NetWork.21** entwickelt hat.

- | Entwicklungsprozesse in den Tandems, die gewachsene berufliche Orientierung und der Einstieg in den Beruf bei den Mentees bei Abschluss der Teilnahme an dem Mentoringprogramm, zusammen mit den positiven Effekten aus der Teilnahme an den Begleitangeboten sind Indikatoren dafür, dass Mentoring eine moderne Lernstrategie insbesondere für Berufs- und Bildungsübergänge ist, die den Anforderungen der Wissensgesellschaft entgegenkommt.
- | In dieser Konstruktion liegt auch die integrationspolitische Bedeutung des Mentoringtyps von **NetWork.21**, da Schwächen in den institutionellen Angeboten der Berufsorientierung und fehlende soziale und familiäre Ressourcen durch Zuwachs an sozialem Kapital und Vermittlung von Kontakten und Vernetzungen substituiert werden können.
- | Die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement wurde in dem Mentoringprogramm **NetWork.21** mit dem innovativen Zuschnitt verstärkt angesprochen. Der bildungs- und integrationspolitische Schwerpunkt sowie die Förderung im Rahmen der Geschlechtergleichheit sprach zivil-engagierte Frauen und Männer an, die in qualifizierten Positionen in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind und ein hohes Potenzial Ehrenamtlicher darstellen (Indikator ist u. a. die überdurchschnittlich hohe Bewerbungsquote für ein externes bundesweites Mentoring).

Die positiven Effekte der als Erfolgsfaktoren identifizierten Projektbestandteile sollten einerseits nicht in eine 1:1-Übertragung gebunden, sondern in breiten und offenen Transferprozesse überführt werden, um so Entwicklungspotenziale zu erhalten, zu erweitern und zu optimieren. Andererseits sind angesichts der gestiegenen Bedeutung von Mentoringprojekten und der Vielzahl bestehender Projekte und Programme zunehmend Qualitätssicherung und Transparenz erforderlich. Es wird deshalb auf Grundlage der Evaluationsergebnisse von **NetWork.21** empfohlen, eine bundesweite Stelle zu implementieren, die neben der Bündelung vor allem die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung solcher innovativer Mentoringprojekte übernimmt. Diese Aufgaben lassen sich am besten in einer zentralen Service-Kompetenz-Forschungsstelle realisieren, die bundesweit agiert.

3.6.4 Kompetenzzentrum Mentoring – Zentrale mit regionalen Partnerschaften

Ein bundesweites Kompetenzzentrum Mentoring sollte insbesondere ein Ort zur Qualifizierung und konzeptionellen Weiterentwicklung für Mentoringprojekte sein, das an den Schnittstellen der in **NetWork.21** angesprochenen gesellschaftlichen Bereiche innovative Lösungsansätze entwickelt. Thematisch ist hier eine breite Palette an Zielgruppen angesprochen: Kinder, Jugendliche, benachteiligte Jugendliche am Übergang Schule–Ausbildung und akademisch ausgebildete Berufseinsteigerinnen und -einsteiger bis hin zu den klassischen Zielgruppen des Mentorings, wie Berufsrückkehrerinnen. Bei einem Kompetenzzentrum Mentoring handelt es sich inhaltlich konzeptionell nach den Modellerfahrungs-

gen von **NetWork.21** um ein anspruchsvolles Konzept, das über Mindeststandards an Qualität verfügt und die Themenbereiche Gender und Interkulturalität als Querschnittsthemen behandelt. Es wird sowohl koordinieren, Aktivitäten und Akteure bündeln, konzeptionelle innovative Ansätze weiterentwickeln, Qualität sichern und Transparenz ermöglichen und sich darüber hinaus zu einer Art bundesweitem „Identifikationsort für Mentoring“ entwickeln. Aus organisationstheoretischer Sicht bedarf es hierfür einer Organisationsphilosophie mit starker Bindungskraft. Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt **NetWork.21** mit dessen Philosophie „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in einer transkulturellen Gesellschaft, in der Männer und Frauen, Menschen unterschiedlicher Kultur und Religion gemeinsam ihr Leben gestalten und verantworten“ haben gezeigt, dass hierüber sowohl Mentees wie ehrenamtlich engagierte Mentorinnen und Mentoren sich in einer aktivierenden Weise angesprochen fühlten, selbst an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beteiligt zu sein und Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion zu übernehmen.

Die Philosophie sollte das inhaltliche Profil und die Ausrichtung des Kompetenzzentrums Mentoring bestimmen. Auf diese Weise kann ein Prozess kontinuierlicher Weiterentwicklung unterstützt werden, da aus dem Kompetenzzentrum Mentoring auf verschiedenen Ebenen Impulse zur weiteren Konkretisierung und Umsetzung der Philosophie entstehen.



3.7 Empfehlungen

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse empfiehlt die wissenschaftliche Begleitung von **NetWork.21** den Transfer folgender Projektelemente als Mindeststandards:

- | Durchführung von Mentoringprojekten mit erweiterter Zielsetzung über die individuelle, berufliche Förderung von jungen Frauen und Männern hinaus. Dazu gehören: Begleitangebote für die Mentees zur Unterstützung der beruflichen und gesellschaftspolitischen

Kompetenzentwicklung sowie ein Angebot für die Mentorinnen und Mentoren, das deren ehrenamtliches Engagement mit einem Nutzen verbindet (Austausch, Vernetzung mit anderen interessierten Menschen; Vermittlung von Mentoringkompetenz).

- | Ein integrierter Projektansatz, der Fragestellungen des Geschlechterverhältnisses und des interkulturellen Zusammenlebens bewusst integriert und Sensibilisierungsprozesse bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht, die gleichzeitig im Zuge von Multiplikatorenprozessen in andere gesellschaftliche Bereiche hineinwirken (Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, zivilgesellschaftliche, staatliche und private Sphäre). Dazu gehört auch eine gezielte Ansprache von Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen.
- | Die bewusste Gestaltung von Vernetzungsprozessen im Projektdesign, die bei den Zielgruppen, die sich in beruflichen Übergangsphasen befinden (Schule – Ausbildung – Beruf; Studium – Beruf), die Möglichkeit projektinterner und externer Vernetzungsprozesse im Hinblick auf einen Zugewinn an sozialem Kapital eröffnen und für zivil-engagierte Mentorinnen und Mentoren über soziale Austauschprozesse Anerkennung und eigene Nutzeneffekte ermöglichen.

Zur Umsetzung empfiehlt sich der Aufbau eines bundesweiten Kompetenzzentrums Mentoring zur Initiierung, Koordination, Vernetzung und Qualitätssicherung von Mentoringprojekten insbesondere in bildungs-, sozial- und gleichstellungspolitischen Bereichen¹²¹ mit folgenden Aufgabenbereichen:

- | Initiierung neuer Mentoringprogramme mit innovativem Zuschnitt an den Schnittstellen Bildung, Integration, Gleichstellung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft
- | Gezielte Ansprache ehrenamtlich interessierter Frauen und Männer mit hohem Engagementpotenzial (Mentorinnen und Mentoren)
- | Unterstützung von Vernetzungen lokaler, regionaler und bundesweiter Mentoringprojekte und Stärkung einer „Corporate Identity Mentoring“ über eine Philosophie, die relevante gesellschaftliche Transformationsprozesse anspricht und darüber Bindungskraft entwickelt
- | Unterstützung bei der Qualitätssicherung und qualitativen Weiterentwicklung innovativer Mentoringansätze
- | Servicestelle für Beratung, Qualifizierung und Begleitung
- | Forschung zur Optimierung und Weiterentwicklung von Methoden im Bereich Mentoring, Integration, Sensibilisierung für Gleichstellungsprobleme und Vernetzung

¹²¹ Mentoringprogramme im naturwissenschaftlich-technischen Bereich und der Hochschule haben schon entsprechende Koordinationsstellen. Siehe „MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaften und Technik“, www.MentorinnenNetzwerk.de (Dezember 2009) und das „Forum Mentoring e. V.“ – Bundesweite Dachorganisation der Mentoringprogramme an Hochschulen, www.forum-mentoring.de (Dezember 2009).

Literatur

Accenture (2005): Frauen und Vorbilder. Eine empirische Untersuchung unter männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Kronberg im Taunus

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) (2008): Leitfaden für Patenschaften. Berlin

Bierach, Barbara; Thorborg, Heiner (2006): Oben Ohne – warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt. Berlin

Bischoff, Sonja (2005): Wer führt Deutschland? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. 4. Studie. Bielefeld

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2009a): Bericht zur Lage und den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2009b): Monitor Engagement. Ausgabe Nr. 1. Nationaler und internationaler Stand der Engagementforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Teilerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. TNS Infratest Sozialforschung. Thomas Gensicke. Berlin

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen

Jung, Dörthe (2000): Ein Denken in Synergien ist gefragt. In: Frankfurter Rundschau, Wirtschaftsspiegel 15.11.2000

Jurczyk, Karin (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Hartmut Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt, S. 102 ff.

Klinger, Sabine; Rebien, Martina (2009): Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche. IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24/2009. Bielefeld

Schüll, Peter (2004): Motive Ehrenamtlicher. Eine soziologische Studie zum freiwilligen Engagement in ausgewählten Ehrenamtsbereichen. Berlin

Schüller, Heidi (1995): Die Alterslüge. Für einen neuen Generationenvertrag. Reinbeck bei Hamburg

Schüller, Heidi (1996): Wir Zukunftsdiäbe: wie wir die Chancen unserer Kinder verspielen. Reinbeck bei Hamburg

Sommer-Loeffen, Karen (Hg.) (2009): Systematische Ehrenamtsarbeit. Eine Praxishilfe für Kirche und Diakonie. Düsseldorf

Sydow, Jörg (1995): Netzwerkorganisationen. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen. In: WiSt, Heft 12, S. 629 ff.

www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/engagementpolitik.html (Dezember 2009)

www.forum-mentoring.de (Dezember 2009)

www.MentorinnenNetzwerk.de (Dezember 2009)

IV.

FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen

4.1 Mentoring – Instrument für Chancengleichheit im Bereich Bildung und Integration

Im Rahmen des Projekts **NetWork.21** wurde das Instrument Mentoring als ein bundesweites, externes Angebot im Bereich des Übergangsmangements vom Studium in den Beruf erprobt. Während in den meisten Mentoringprogrammen der Schwerpunkt auf die Unterstützung bei der beruflichen Orientierung und die Karriereförderung, insbesondere für Frauen, gelegt wird, verfolgte **NetWork.21** mit einer innovativen Erweiterung des Projektdesigns mehrdimensionale Zielsetzungen. Die konzeptionellen Erweiterungen des spezifischen Mentoringtyps von **NetWork.21** bestanden in der Kombination der Ansprache einer heterogenen Zielgruppe von jungen Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund im Übergang vom Studium in den Beruf und der Integration von gleichstellungs-, integrations- und zivilgesellschaftlichen Fragestellungen.¹²²

Das Instrument Mentoring wird in Deutschland seit den 80er-Jahren im Bereich der Frauenförderung und Gleichstellung angewendet.¹²³ Da sich Mentoring in diesem Bereich gesellschaftlicher Ungleichheit bewähren konnte, wird seine Anwendung zunehmend auf andere gesellschaftliche Bereiche und für andere Zielgruppen übertragen. In diesem Entwicklungsprozess ist **NetWork.21** zu verorten. Der vorliegende „Fokus 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“ konzentriert sich dabei auf die Bedeutung von Mentoring im Bildungs- und Integrationsbereich. Hier stehen die Analyse von Geschlecht, Bildung und Migration als Faktoren ungleich verteilter Ressourcen, deren wechselseitige Beeinflussung und Relevanz bei der Produktion gesellschaftlicher Ungleichheit im Zentrum sowie die Wirksamkeit des Instruments Mentoring, in diesem Kontext Ungleichheiten entgegenzuwirken und zu mehr Chancengleichheit in der Einwanderungsgesellschaft beizutragen. Dabei ist die bildungspolitische Bedeutung von Mentoring durch die gestiegene Relevanz des Bildungsbereichs vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Transformationsprozesses zur Wissensgesellschaft zu sehen, der Bildung zum wichtigsten „Rohstoff“ werden lässt.¹²⁴

122 Die komplexe Zielstruktur des Modellprojekts wird in der abschließenden Berichterstellung der wissenschaftlichen Begleitung in drei Fokusberichten aufgegriffen, die jeweils einzeln inhaltliche Schwerpunkte des Projekts ins Zentrum rücken. Zusammen mit dem Rahmentext hat jeder FOKUS alleine Aussagekraft, zusammen gelesen verdeutlichen sie die mehrdimensionale Zielstruktur von **NetWork.21**. Siehe Rahmentext, S. 21.

123 Vgl. Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999).

124 Vgl. Schmidt-Koddenberg, Angelika; Schilch, Christina (2006).

Durch die Durchführung des Projekts gemeinsam für Männer und Frauen mit und ohne Migrationshintergrund wurde in **NetWork.21** erstmalig in einem bundesweiten externen Mentoringprojekt eine heterogene Zielgruppe adressiert,¹²⁵ die ein Abbild eines Teilbereichs der Einwanderungsgesellschaft darstellt. Durch diesen Zuschnitt, der weder exkludiert noch eine Gruppe aufgrund besonderen Förderbedarfs separiert, können gesellschaftliche Aushandlungsprozesse und relevante Fragestellungen aus den Bereichen Interkulturalität und Geschlechtergerechtigkeit nachvollzogen und bearbeitet werden.

Die heterogene Zusammensetzung spiegelte darüber hinaus das Integrationsverständnis des Projekts wider: Es geht dabei nicht um Assimilation, um Anpassung an die Mehrheitsgesellschaft, sondern um die Wechselbeziehungen und die Balance von unterschiedlichen Bereichen und Elementen der Herkunfts- und Aufnahmekulturen.¹²⁶

Außerdem war über die Adressierung von bildungserfolgreichen jungen Frauen und Männern für **NetWork.21** konzeptionell der Wechsel von der Benachteiligungs- zur Potenzialperspektive konstitutiv. Über die Ansprache von Vorbildern für bereits gelungene Integration konnte die wissenschaftliche Begleitung neben der Identifikation von Barrieren und Hemmnissen auch einen Fokus auf die Eruiierung von Erfolgsfaktoren und förderliche Rahmenbedingungen für gelungene Bildungsprozesse legen.

Vor dem Hintergrund einer bereits erfolgreichen akademischen Ausbildung verfügten gleichwohl die Zielgruppen von **NetWork.21** über unterschiedliche Ressourcen aus dem familiären Umfeld, den institutionellen Rahmenbedingungen und des eigenen Selbstkonzeptes. Im FOKUS 3 werden Evaluationsergebnisse im Hinblick auf Geschlecht und Migrationshintergrund als zentrale Einflussfaktoren für eine ungleiche Verteilung von Ressourcen und unterschiedliche Bewältigungsstrategien dargestellt:

- Bezogen auf die Zielgruppen waren vor allem die jeweiligen Ressourcen interessant, mit denen die Mentees ihren bisherigen Bildungsweg meistern konnten und mit denen sie in das Projekt starteten, sowie welche Form von Unterstützung durch **NetWork.21** erhofft und erwartet wurde.
- Es wurde analysiert, inwieweit die Teilnahme am Mentoringprojekt **NetWork.21** dazu beitragen konnte, dass fehlende Ressourcen des familiären Umfelds, Schwächen der institutionellen Berufswahlunterstützung und Probleme bei der Zugänglichkeit des Arbeitsmarktes substituiert und soziales Kapital in Form von stabilen Tandembeziehungen und Vernetzungen aufgebaut werden konnten.

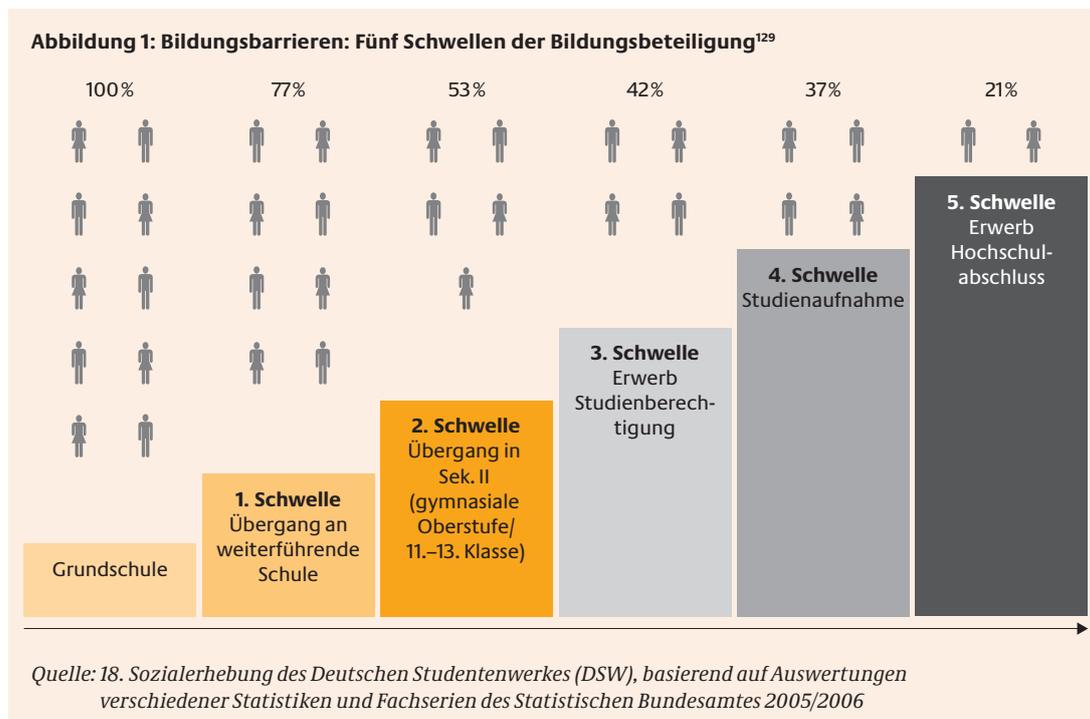
¹²⁵ Zunehmend werden seit Projektbeginn im Jahre 2006 Mentoringprojekte in geschlechter- und kulturell gemischter Zusammensetzung von Akademikerinnen und Akademikern aufgelegt. Allerdings bleibt die bundesweite Reichweite und der spezifische Projektzuschnitt bis heute einmalig. Siehe interkulturelles Mentoringprogramm an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin „Erfolg durch kulturelle Vielfalt“, www.hwr-berlin.de/service/career-service/mentoringprogramm-migration/ (Dezember 2009).

¹²⁶ Vgl. Reinders, Heinz (2009).

4.1.1 Bildung als Voraussetzung von Integration

Das Instrument Mentoring wurde aufgrund der gestiegenen Ansprüche und der Zunahme an Komplexität im Bereich von Bildungs- und Berufsverläufen und den Schwächen institutioneller Unterstützungsstrukturen auch auf den bildungspolitischen Kontext übertragen.¹²⁷ Im Rahmen von **NetWork.21** wurde Mentoring als Lernstrategie insbesondere für das Übergangsmanagement Studium–Beruf mit dem Ziel erprobt, über eine individuelle Unterstützung, die Weitergabe von Erfahrungswissen und Bereitstellung sozialen Kapitals die Übergänge im Bildungssystem und vom Bildungssystem in den Arbeitsmarkt besser bewältigen und gestalten zu können.

Durch das für Deutschland charakteristische „versäulte“ Bildungssystem und die Ausrichtung auf das Erreichen von Abschlüssen statt auf Anschlussfähigkeit an die aufnehmenden (Bildungs-)Systeme, treten in Bezug auf die Durchlässigkeit der Bildungsphasen große Reibungsverluste auf,¹²⁸ sodass nur ein Fünftel einer Alterskohorte, die ihren Bildungsweg in Deutschland bestreitet, bis zum Erwerb eines Hochschulabschlusses kommt.



Die für die Übergänge im Bildungssystem und des Eintretens in den Arbeitsmarkt vorhandenen institutionellen Beratungseinrichtungen weisen ebenfalls strukturelle Mängel auf. Darüber hinaus gerät eine mögliche Kompensation über das private Familiensystem neben der Gefahr, soziale Ungleichheit zu verstärken, zunehmend an die Grenzen der Belastbarkeit und Überforderung. Bei der Erprobung von Mentoring als Lernstrategie im Bereich des Übergangsmanagements können anhand der Stärken Anhaltspunkte für Verbesserungen im institutionellen Bildungssystem deutlich werden. Allerdings kann die Empfehlung für

¹²⁷ Vgl. Schell-Kiehl, Ines (2007).

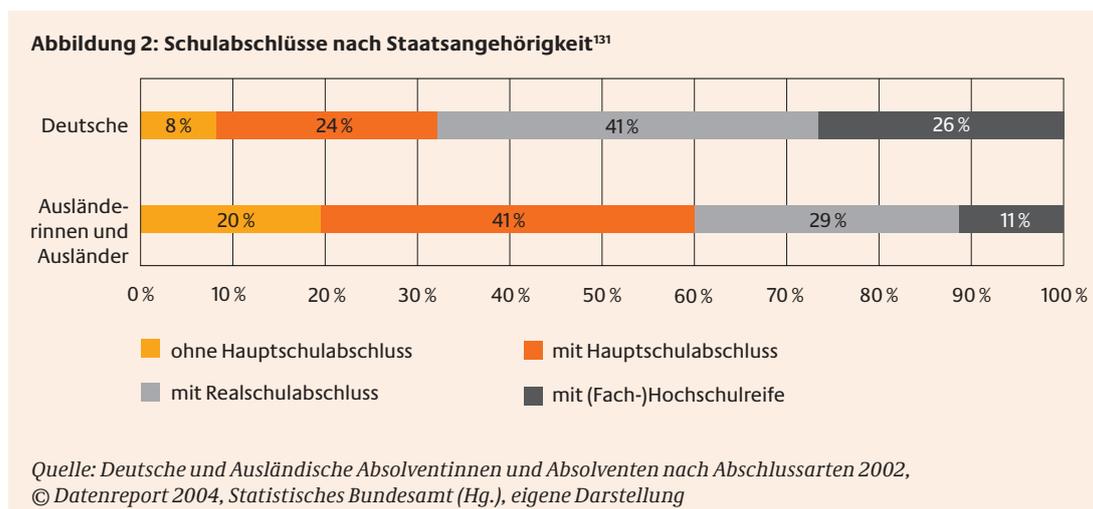
¹²⁸ Vgl. Kremer, Manfred (2009).

¹²⁹ Anteil der Deutschen und Bildungsinländer an der altersspezifischen Bevölkerung.

eine breitere Implementation des Instruments in Übergangspassagen nicht die notwendigen strukturellen Veränderungen im deutschen Bildungssystem ersetzen, sondern Mentoring ist als ein dieses ergänzendes Instrument zu handhaben und weiterzuentwickeln.

4.1.2 Ungleiche Bildungschancen und -ressourcen in Abhängigkeit von sozialer und ethnischer Herkunft

Bildung ist ein entscheidender Schlüssel zur sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Integration. Der Zugang zu Bildung und Erfolg im Bildungssystem stellt eine Grundbedingung der Integration von Migrantinnen und Migranten im Generationenverlauf dar. Allerdings zeichnen sich im deutschen Bildungssystem bei dem Indikator Schulabschlüsse starke Unterschiede ab, wodurch durchgängig eine Schieflage zuungunsten der Bevölkerung mit Migrationshintergrund zu identifizieren ist. So verlassen ausländische Schülerinnen und Schüler die Schule deutlich häufiger ohne einen allgemeinbildenden Schulabschluss als die deutschen, zudem erzielen sie häufiger einen Hauptschulabschluss und seltener einen Realschulabschluss oder die Fach- oder Allgemeine Hochschulreife.¹³⁰



Da Bildung als Schlüssel zur Integration gilt,¹³² sind die beiden Bereiche Bildung und Migration eng miteinander verkoppelt, mit dem Negativeffekt, dass sich Benachteiligungen potenzieren. Wie die Befunde der PISA-Studie aufzeigen, wird das deutsche Bildungssystem dem Anspruch auf Chancengleichheit nicht gerecht, sondern produziert Ungleichheiten, von denen in besonderem Maße Kinder und Jugendliche aus zugewanderten Familien betroffen sind.¹³³

Diese Struktur findet sich auch im Bereich der Hochschulen. Zwar hat sich in den vergangenen zehn Jahren sowohl die Gesamtzahl ausländischer Studentinnen und Studenten als auch darunter die Zahl der Bildungsinländerinnen und Bildungsinländer¹³⁴ deutlich erhöht. Nach wie vor aber sind die Bildungsinländerinnen und Bildungsinländer meist Angehörige

130 Vgl. Integrationsreport des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (2008).

131 Daten liegen leider nur in Bezug auf Staatsangehörigkeit, nicht aber differenziert nach Migrationshintergrund vor.

132 Vgl. Böhmer, Maria (2005).

133 Vgl. <http://www.pisa.oecd.org> (Dezember 2009).

134 Bildungsinländerinnen und Bildungsinländer sind Personen mit nicht deutscher Staatsangehörigkeit, die aber ihren Schulabschluss in Deutschland gemacht haben.

der zweiten Migrantengeneration, bezogen auf den Ausländeranteil an der entsprechenden Altersgruppe, an deutschen Hochschulen unterrepräsentiert.¹³⁵

Auch konnte in einer Sekundärauswertung des Mikrozensus¹³⁶ – der 2005 erstmalig zur Staatsangehörigkeit auch den Migrationshintergrund mit erfasst hat – verdeutlicht werden, dass sich die Ungleichheit beim Bildungserfolg als ein Gefälle von der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund über Eingebürgerte (also deutsche Staatsangehörige mit Migrationshintergrund) hin zur ausländischen Bevölkerung darstellt.¹³⁷

Gründe für diese Schieflage sehen Schulleistungsvergleiche wie die PISA-Studie¹³⁸ in einem starken Zusammenhang zwischen Bildungsbeteiligung, Kompetenzerwerb und der sozialen Herkunft bzw. der Bildungsnähe oder -ferne des Elternhauses.¹³⁹ Dabei ist wieder problematisch, dass insbesondere Kinder und Jugendliche aus zugewanderten Familien durch die Abhängigkeit des eigenen Bildungserfolgs vom Bildungsniveau der Eltern benachteiligt sind.¹⁴⁰ Ursache dafür ist, dass im deutschen Bildungssystem familiäre Ressourcen eine zentrale Rolle spielen – und zwar sowohl hinsichtlich direkter Unterstützungsmöglichkeiten als auch im Hinblick auf Kenntnisse und Wissen bezüglich der Funktionsweise des Bildungssystems, des Übergangssystems in den Beruf und hilfreicher sozialer Kontakte beim Berufseinstieg. Der erste Nationale Bildungsbericht verweist aus diesen Gründen darauf, dass bei Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund ein erhebliches, bislang ungenutztes Potenzial liegt.

Abbildung 3: Schulabschlüsse an allgemeinbildenden Schulen

		2005/2006		2006/2007	
		Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich
Ohne Schulabschluss	Deutsche	5%	9%	5%	8%
	Ausländerinnen und Ausländer	12%	20%	13%	19%
Hauptschulabschluss	Deutsche	19%	26%	19%	25%
	Ausländerinnen und Ausländer	37%	43%	40%	43%
Mittlerer Abschluss	Deutsche	42%	41%	42%	41%
	Ausländerinnen und Ausländer	31%	28%	34%	29%
(Fach-)Hochschulreife	Deutsche	32%	24%	34%	26%
	Ausländerinnen und Ausländer	13%	9%	13%	9%

Quelle: *Integration in Deutschland (2009)*¹⁴¹, S. 214, eigene Darstellung

135 Vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration in Zusammenarbeit mit dem eFMS – Europäisches Forum für Migrationsstudien (2005), S. 22 ff.

136 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007).

137 Vgl. Bandorski, Sonja (2009), S. 105 ff.

138 Vgl. die aktuellen Ergebnisse der PISA-Studie unter www.pisa.oecd.org (Dezember 2009).

139 Arbeiterkinder sind an Deutschlands Hochschulen deutlich unterrepräsentiert. Im Vergleich zu ihrem Anteil an der altersspezifischen Bevölkerung von 41% machte ihr Anteil bei den Studienanfängerinnen und Studienanfängern 2005 insgesamt nur 20% aus und nur 17% der Arbeiterkinder studierten. Zum Vergleich: Die Bildungsbeteiligungsquote von Beamtenkindern, deren Eltern einen Hochschulabschluss haben, betrug 95%. Kinder aus Beamtenfamilien, in denen mindestens ein Elternteil studiert hat, hatten eine fünfeinhalbmal so hohe Studierchance wie Kinder aus Arbeiterfamilien. Vgl. Studis Online (2007).

140 Vgl. Britz, Lisa (2005).

141 Vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2009).

Darüber hinaus prägt sich zunehmend eine Tendenz zu geschlechtsspezifischen Unterschieden aus: So haben Mädchen höhere Schulabschlüsse als Jungen und der Anteil an Jungen an geringer qualifizierenden Schulformen bzw. ohne Schulqualifikation fällt höher aus (Abbildung 3). Besonders ungünstig stellt sich dabei im schulischen Bereich der Bildungsverlauf von Jungen mit Migrationshintergrund dar.¹⁴² Für die Jungen ist im Bezugsrahmen Schule die Anerkennung bei der Peergroup über männliches Rollenverhalten meist wichtiger als die Akzeptanz durch die Lehrerinnen und Lehrer und gute Noten zu erhalten.¹⁴³

Trotzdem ist auf einer weiteren Bildungsstufe die soziale Selektion im deutschen Bildungssystem für Frauen offenbar schärfer als für Männer.¹⁴⁴ Denn obwohl mehr junge Frauen als Männer Abitur machen, nehmen Frauen seltener ein Studium auf. Und auch der Eintritt in den Arbeitsmarkt gestaltet sich für sie selbst mit Hochschulabschluss schwieriger als für Männer.¹⁴⁵

4.1.3 Resümee

Vor dem Hintergrund dieser Daten zu Benachteiligungsmustern handelte es sich bei den Mentees aus zugewanderten Familien in **NetWork.21** um eine recht kleine Gruppe, die sich trotz der Barrieren im deutschen Bildungssystem behaupten und ihr Potenzial gut ausbauen konnte.

Verortet man diese in den „Migranten-Milieus“ von Sinus Sociovision¹⁴⁶, so stellten sie in der Vielfalt der Migrantinnen- und Migrantengruppen in Deutschland einen Anteil von ca. einem Viertel dar: Das sind die „ambitionierten Migranten-Milieus“, die sich aus dem „Multikulturellen Performermilieu“ (13%) und dem „Intellektuell-kosmopolitischen Milieu“ (11%) zusammensetzen. Diese Milieus eint eine progressive, moderne Grundhaltung, die sie mit einer bikulturellen Orientierung als Angehörige von Herkunft- und Aufnahmekultur verbinden. Für diese Zuordnung sprechen auch die Profile der Mentees, wenn man für den Willen zur Integration die deutsche Staatsangehörigkeit als einen Indikator nimmt: 78% der Mentees hatten die deutsche und weitere 7% eine doppelte Staatsangehörigkeit, bei einem Anteil von 65% junger Frauen und Männer aus zugewanderten Familien, davon 41% mit eigenen Migrationserfahrungen.

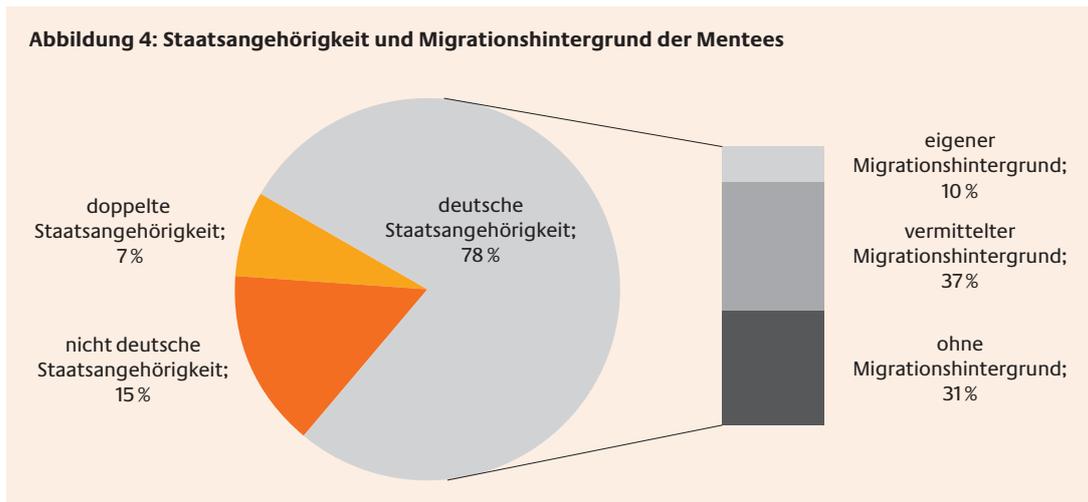
142 Vgl. Budde, Jürgen (2008).

143 Vgl. Ottens, Svenja (1998).

144 Vgl. Studis Online (2007).

145 Vgl. Grünh, Dieter; Hecht, Heidemarie (2007).

146 Vgl. Sinus Sociovision (2008).



Mit der Ansprache von jungen Bildungsaufsteigerinnen und -aufsteigern aus diesen modernen, bildungs- und integrationsorientierten Milieus durch das Mentoringprojekt **Net-Work.21** ist nicht primär die Benachteiligungsperspektive in den Blick genommen worden, sondern der Fokus lag auf der Identifikation von Potenzialen und Faktoren, die zu dem Bildungserfolg beigetragen haben. Insofern wurden sie als potenzielle Vorbilder angesprochen, die als spätere Führungskräfte wichtige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für eine offene und gerechte Einwanderungsgesellschaft darstellen.

In der Evaluation des Modellprojekts stellte sich daher die Frage, wie bzw. ob die Benachteiligungsmuster bei den jungen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gegriffen haben und welche Aspekte zu dem bisherigen erfolgreichen Bildungsweg beitragen konnten.

4.2 Ressourcen der Mentees – wie sind die Mentees in das Projekt gestartet?

Auch wenn weiterhin der Bildungserfolg von Kindern in Deutschland stark mit der Bildungsnähe des Elternhauses korreliert,¹⁴⁷ haben viele Kinder und Jugendliche gegenüber ihrem Elternhaus bereits einen teils enormen Bildungssprung geschafft. Hierfür haben sich weitere Faktoren als ausschlaggebend für den Bildungserfolg erwiesen, wie ein unterstützendes familiäres Klima und eine positive Bildungseinstellung der Eltern sowie der Wille, Qualifikationsmöglichkeiten als Chance für Integration anzunehmen.¹⁴⁸ Ergebnisse der Resilienzforschung¹⁴⁹ machen deutlich, dass neben externen auch individuelle Ressourcen, wie eine eigene hohe Bildungsmotivation und -energie, für die erfolgreiche Bewältigung des eigenen Bildungsweges relevant sind sowie die Überwindung von Hürden zu einer Stärkung des Selbstbewusstseins und einem Ausbau von Kompetenzen beitragen kann.

147 Vgl. <http://www.pisa.oecd.org> (Dezember 2009).

148 Vgl. Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008).

149 Vgl. Wustmann, Corinna (2004).

Wie sieht dies nun bei den Mentees von **NetWork.21** aus? Diese verfügten zwar alle über gute eigene Bildungsressourcen und wiesen auch eine hohe Bildungsmotivation auf, wenn man die Motivation zur Teilnahme am Projekt **NetWork.21** auch als Indikator dafür nimmt. Auf welche Ressourcen konnten sie aber für den Weg bis zum Hochschulstudium zurückgreifen?

- | Wie waren die Ressourcen hinsichtlich der Faktoren Geschlecht und Migration verteilt?
- | Sind Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Ressourcen feststellbar – konnten also beispielsweise mangelnde familiäre Ressourcen durch individuelle Ressourcen ausgeglichen werden?

4.2.1 Externe Ressourcen

4.2.1.1 Familiärer Background

Da im deutschen Bildungssystem eine starke Abhängigkeit des eigenen Bildungserfolgs von der Bildungsbiografie der Eltern besteht, ist die Formalbildung der Eltern ein entscheidender Faktor für die konkrete Unterstützung der Kinder bei der Bewältigung des Lernstoffs.

Anhand der Profile der Mentees aus **NetWork.21**, bezogen auf den Zusammenhang des eigenen Bildungserfolgs mit der formalen Bildung des Elternhauses, werden bei den Mentees aus zugewanderten Familien vergleichsweise die größten Differenzen deutlich.

Abbildung 5: Bildungsdifferenz der Mentees zu ihrem Elternhaus

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (6)	Weiblich (26)	Männlich (14)
Bildungssprung gegenüber beiden Elternteilen	7%	17%	33%	38%
Bildungssprung gegenüber einem Elternteil	21%	50%	8%	0%
Beide Eltern formal hoch gebildet	71%	33%	58%	62%

- | Mentees ohne Migrationshintergrund kamen zum überwiegenden Teil (83% und mehr) aus bildungsnahen Elternhäusern mit sehr hoher Formalbildung mindestens eines, oftmals beider Elternteile.
- | Ein großer Teil der Mentees mit Migrationshintergrund stammte ebenfalls aus hoch gebildeten Elternhäusern.
- | Jedoch hatten ein Drittel der weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund und fast 40% der männlichen Mentees mit Migrationshintergrund gegenüber Mutter und Vater einen deutlichen Bildungssprung geschafft.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Im weiteren Verlauf der Auswertungen werden Korrelationen auch auf Basis dieser Subgruppenunterscheidung „bildungsferne oder bildungsnahen Elternhäuser“ bzw. „Bildungsaufsteigerinnen und -aufsteiger“ analysiert und im Text oder in Abbildungen auf relevante Ergebnisse aufgrund dieser Differenzierung verwiesen.

In **NetWork.21** hatten wir es demnach mit einer heterogenen, aber größtenteils privilegierten Gruppe von Mentees zu tun, bezogen auf die Formalbildung des Elternhauses, sodass davon ausgegangen werden kann, dass auch viele der Mentees aus zugewanderten Familien während ihrer Schulzeit auf elterliche Unterstützung zurückgreifen konnten.¹⁵¹

Neben den Bildungsabschlüssen der Eltern spielt ein weiterer Faktor für den Bildungserfolg der Kinder eine wichtige Rolle, nämlich ob die Eltern als Bildungsinländer auch konkretes Wissen über das deutsche Bildungssystem, also Kenntnisse über die unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und -stufen sowie deren Funktionsweise und Übergänge erwerben konnten.¹⁵²

- | Bei 89% der weiblichen Mentees und 79% der männlichen Mentees aus zugewanderten Familien hatten die Eltern eigene Migrationserfahrungen¹⁵³ – anzunehmen ist, dass ein Großteil davon wahrscheinlich als Bildungsausländerinnen bzw. Bildungsausländer über wenig Systemwissen für den deutschen Bildungsbereich verfügt¹⁵⁴.
- | Erschwerend kam hinzu, dass die Hälfte der weiblichen Mentees und 55% der männlichen Mentees, deren beide Elternteile zugewandert sind, aus eher bildungsfernen Elternhäusern stammten.

Bei den teilnehmenden Mentees von **NetWork.21** wird in Bezug auf die externe Ressource konkreter familiärer Unterstützung beim Bildungsweg eine Ungleichverteilung deutlich, die an den Faktor Migrationshintergrund gekoppelt ist – und die insbesondere Mentees aus bildungsferneren Elternhäusern traf, in denen beide Eltern Bildungsausländer waren.

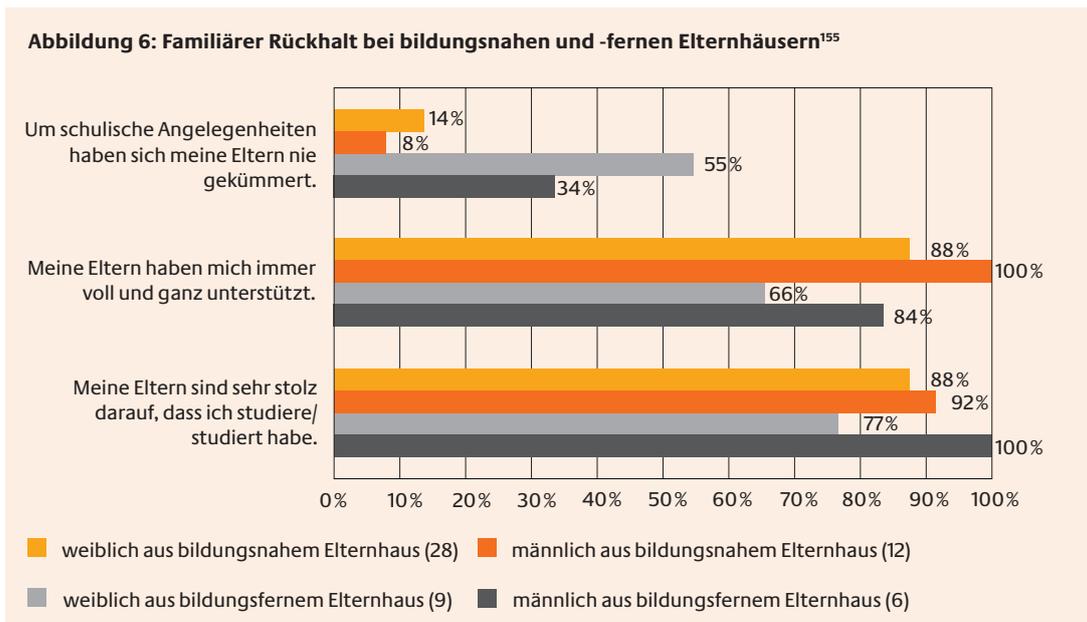
Auch wenn ungefähr die Hälfte der Mentees aus zugewanderten Familien nicht in gleichem Maße auf eine konkrete Unterstützung durch die Eltern bei ihrem Bildungsweg aufbauen konnte, hatten sie mit dem Erreichen der Hochschulreife und dem Absolvieren eines Studiums einen umso beachtlicheren Bildungserfolg erzielen können. Interessant ist daher die Frage, auf welche anderweitigen Unterstützungsangebote aus dem familiären Umfeld zurückgegriffen wurde und welche motivationalen Aspekte zum Tragen kamen, um ihre Bildungsbiografie erfolgreich zu meistern.

151 Die Bedeutung des Bildungshintergrunds der Eltern der beteiligten Mentees wurde über die vorhandene Formalbildung erhoben, weiter gehende Fragestellungen in diesem Kontext wurden vor allem über die subjektive Einschätzung der Mentees bezüglich der elterlichen Unterstützung bei dem eigenen Bildungsweg aufgenommen.

152 Vgl. Britz, Lisa (2005).

153 Bezogen auf die Grundgesamtheit aller Bildungsaufsteigerinnen und -aufstiege.

154 Siehe Fußnote 27.



Während knapp über die Hälfte bzw. ein Drittel der Mentees aus bildungsfernen Elternhäusern kaum konkrete Unterstützung bei schulischen Angelegenheiten erhalten hat, haben auf der emotionalen Ebene die meisten einen stabilen familiären Rückhalt erfahren – allerdings mit geschlechtsspezifischen Differenzen:

- | Die männlichen Mentees haben im Unterschied zu der weiblichen Vergleichsgruppe sich stärker unterstützt und bei ihrem Bildungsaufstieg durch die Eltern wertgeschätzt gefühlt.
- | Die weiblichen Mentees aus eher bildungsfernen Elternhäusern konnten auf die geringste familiäre Unterstützung – auch emotional – bauen. Bei 55% hatten sich die Eltern nicht um schulische Angelegenheiten gekümmert, ein Drittel fühlte sich nicht von den Eltern unterstützt und fast ein Viertel hatte nicht das Gefühl, dass die Eltern auf ihren Bildungsaufstieg stolz sind.

4.2.2 Individuelle Ressourcen

Neben externen Ressourcen wie der elterlichen Unterstützung und dem emotionalen Rückhalt durch die Familie sind auch individuelle Ressourcen für die Bewältigung des Bildungsweges relevant. Als wichtige Faktoren haben sich hier eine eigene hohe Bildungsmotivation und -energie erwiesen. Die Resilienzforschung¹⁵⁶ konnte zeigen, dass äußere Hemmnisse und Hürden sich nicht unbedingt negativ und demotivierend auf die eigene Bildungsmotivation auswirken, sondern positiv motivierte Widerstandskräfte mobilisieren können. Trotz benachteiligender Voraussetzungen, starker Belastungen und Risiken verlaufen Entwicklungen also nicht immer nur negativ. Vielmehr können Personen sich trotz gleicher äußerer Bedingungen sehr unterschiedlich entwickeln, je nachdem, wie diese mit den jeweiligen Rahmenbedingungen umgehen. Das heißt, dass man bei den Entwicklungsver-

¹⁵⁵ Prozentwerte beziehen sich auf die Angaben „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“.

¹⁵⁶ Vgl. Wustmann, Corinna (2004).

läufen von Wechselwirkungen zwischen Umweltbedingungen – sowohl positiv wirkende Aspekte wie Unterstützungsangebote als auch negative Faktoren wie Benachteiligungen – und internen Ressourcen, wie dem Selbstkonzept, den sozialen Kompetenzen und erlernten Bewältigungsstrategien, ausgehen kann.¹⁵⁷

In den einzelnen Bildungsetappen werden in Deutschland geschlechts- und migrations-spezifisch unterschiedliche Formen von benachteiligenden Rahmenbedingungen wirksam. Während Mädchen heute im Allgemeinen bessere Abschlüsse in den Schulen, in der Ausbildung und in den Universitäten erzielen und im Bildungsbereich als Gewinnerinnen gelten (s. hierzu auch Abbildung 3), ist der Bildungsverlauf bei Jungen demgegenüber ungünstiger.¹⁵⁸ Dabei erfahren die Jungen in der Schule Benachteiligungen,¹⁵⁹ und die jungen Frauen sind relativ zu ihrer Hochschulzulassung bei den Studienabschlüssen unterrepräsentiert. Sie müssen nicht selten beim Übergang in einen qualifizierten Beruf und hinsichtlich einer adäquaten Bezahlung diskriminierende Erfahrungen machen. Neben dem Faktor Geschlecht wirkt der Faktor Migrationshintergrund¹⁶⁰ noch einmal verstärkend. So müssen vor allem junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien mehr Schwierigkeiten überwinden, da sie deutlich häufiger mit Widerständen und diskriminierenden Einstellungen zu kämpfen haben. Ergebnisse aus **NetWork.21** bestätigen diese Tendenzen. Während von den männlichen deutschen Mentees nur bis zu ein Viertel sich schon einmal wegen seines Geschlechts oder seiner Nationalität diskriminiert gefühlt hat, sind die weiblichen Mentees zum überwiegenden Teil bereits aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert worden. Bei den Mentees aus zugewanderten Familien kommen in ähnlicher Größenordnung noch einmal Benachteiligungen aufgrund der kulturellen Herkunft hinzu. Insbesondere die weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund mussten also schon doppelte Diskriminierungserfahrungen qua Geschlecht und Nationalität machen.

Abbildung 7: Benachteiligungserfahrungen der Mentees aus NetWork.21

Benachteiligung erfahren aufgrund von ...	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (14)	Männlich (4)	Weiblich (19)	Männlich (14)
Geschlecht	69%	17%	59%	21%
Nationalität	34%	25%	58%	57%
Hautfarbe	0%	0%	10%	25%

Andere Untersuchungen machen darauf aufmerksam, dass gerade diese Zielgruppe sich als sehr resilient, häufig hoch motiviert und durchsetzungsstark erweist.¹⁶¹

157 Vgl. Opp, Günther (2001).

158 Vgl. Budde, Jürgen (2008).

159 Die Bildungsmisserfolge von Jungen in der Schule werden zum Teil auf die sogenannte „Feminisierung“ der Schulen durch die weit überproportionale Anzahl an Lehrerinnen zurückgeführt, jedoch konnte diese Annahme bislang nicht analytisch nachgewiesen werden. Vgl. Diefenbach, Heike; Klein, Andreas (2002).

160 Bzw. Staatsangehörigkeit, da hierfür keine differenzierten Daten vorliegen.

161 Vgl. Raiser, Ulrich (2007).

Wie sah dies nun bei der heterogenen, kulturell und geschlechtergemischten Gruppe der Mentees von **NetWork.21** aus, die auf ihrem Bildungsweg auf unterschiedliche externe Ressourcen zurückgreifen konnten und aufgrund ihres Geschlechts und ihrer kulturellen Herkunft unterschiedliche Formen von Diskriminierungen und Benachteiligung bereits erfahren haben?

- | Wie schätzten die unterschiedlichen Zielgruppen der Mentees ihre eigenen Kompetenzen, ihre Handlungsspielräume und den Grad ihrer Selbstbestimmtheit ein?
- | Hatten die Mentees, die über geringere externe Ressourcen verfügten, dies durch ihre individuellen Ressourcen ausgleichen können?
- | Waren Formen von Resilienz bei den Zielgruppen erkennbar?

4.2.2.1 Bildungsmotivation, Kompetenzeinschätzung und Resilienz

Auf Grundlage des theoretischen Konzepts der Wechselwirkungen von externen und individuellen Ressourcen wurden die Mentees von **NetWork.21** nicht nur hinsichtlich des Vorhandenseins externer Ressourcen befragt, sondern auch bezogen auf ihre individuellen Ressourcen, und hier im Speziellen auf ihre Einschätzung bezüglich der eigenen Kompetenzen und hinsichtlich der Werthaltungen und Orientierungen, die für Autonomiebestrebungen und Selbstsicherheit stehen.

Kompetenzprofile

Bei der Einschätzung des eigenen Kompetenzprofils kristallisierten sich geschlechts- und migrationspezifische Muster heraus:

- | Im Geschlechtervergleich schätzten tendenziell die Frauen und bezogen auf den Migrationshintergrund die deutschen Mentees ihre eigenen Kompetenzen eher geringer ein: Das geringste Vertrauen in die eigenen Kompetenzen hatten die weiblichen Mentees ohne Migrationshintergrund, die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien waren sich am stärksten ihrer sozialen und individuellen Kompetenzen bewusst. Auch Ergebnisse anderer Untersuchungen geben Hinweise, dass junge Frauen in der Selbstwahrnehmung sich ihrer Kompetenzen eher wenig bewusst sind¹⁶² – sich aber vor allem junge Migrantinnen als äußerst bildungsmotiviert und durchsetzungsstark erweisen.¹⁶³

162 Vgl. Schmidt-Koddenberg, Angelika; Schlich, Christina (2006).

163 Vgl. Reinders, Heinz (2009).

Abbildung 8: Bewertung der eigenen Kompetenzen¹⁶⁴

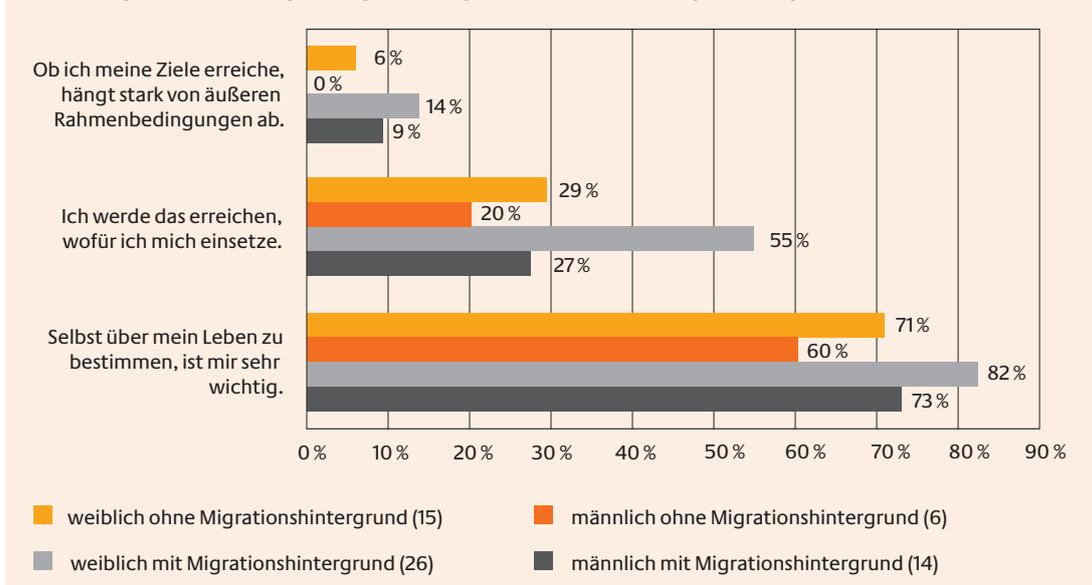
	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (8)	Männlich (6)	Weiblich (20)	Männlich (7)
Sehr starke soziale Kompetenzen	29%	33%	53%	71%
Sehr starke individuelle Kompetenzen	25%	17%	40%	57%
Sehr starke methodische Kompetenzen	13%	50%	15%	29%

Am höchsten beurteilten demgegenüber die männlichen Mentees mit Migrationshintergrund ihre sozialen und individuellen Kompetenzen – verstärkend wirkte hierbei noch einmal der Faktor Bildungsaufstieg: Hier schätzten jeweils drei Viertel ihre sozialen und individuellen Kompetenzen als sehr stark ein. Die deutschen männlichen Mentees sahen ihre Stärke insbesondere im Bereich der methodischen Kompetenzen, die für Fähigkeiten wie strukturiertes Vorgehen und analytisches Denken stehen.

Handlungsspielräume und Selbstbestimmtheit

Neben der Wahrnehmung eigener Kompetenzen sind auch die Einstellungen zu Aspekten der eigenen Lebensgestaltung, die erlebten und gewünschten Handlungsspielräume wichtige innere Ressourcen, die dazu beitragen, dass selbst diejenigen aus bildungsferneren Elternhäusern, die geringere familiäre Unterstützung erfahren haben und sich häufiger durchkämpfen mussten, darüber eine innere Stärke, Zielstrebigkeit und größere Belastbarkeit entwickeln konnten.¹⁶⁵

Abbildung 9: Einschätzung der eigenen Möglichkeiten der Lebensgestaltung



¹⁶⁴ 164 Fragen wurden in den Durchgängen 2008 und 2009 in Anlehnung an das Standardwerk „Die Kompetenzbiographie“ von Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1999) gestellt.

¹⁶⁵ Jöst, Martina; Lippegaus, Petra (2006); hier vor allem die Charakterisierung der „Stehaufmännchen“.

- | Insgesamt fühlten sich die Mentees aus **NetWork.21** zur Erreichung ihrer Ziele in relativ geringem Maße durch äußere Rahmenbedingungen eingeschränkt. Allerdings erlebten die Mentees aus bildungsfernen Elternhäusern diese stärker als Restriktionen und erachteten sie als relevanter im Vergleich zu den Mentees aus bildungsnahen Elternhäusern.
- | Vor allem die weiblichen Mentees wiesen ein größeres Vertrauen als die jungen Männer in ihre eigene Handlungsmacht und eine starke Autonomiebestrebung auf.
- | Insbesondere die jungen Bildungsaufsteigerinnen zeichneten sich als am zielstrebigsten und selbstbestimmtesten aus.
- | Die Bildungsaufsteiger hingegen, die sich starke Kompetenzen im individuellen und sozialen Bereich zuschrieben, wiesen das geringste Selbstbewusstsein hinsichtlich ihres eigenen Handlungsspielraums und ihrer Selbstbestimmtheit auf.

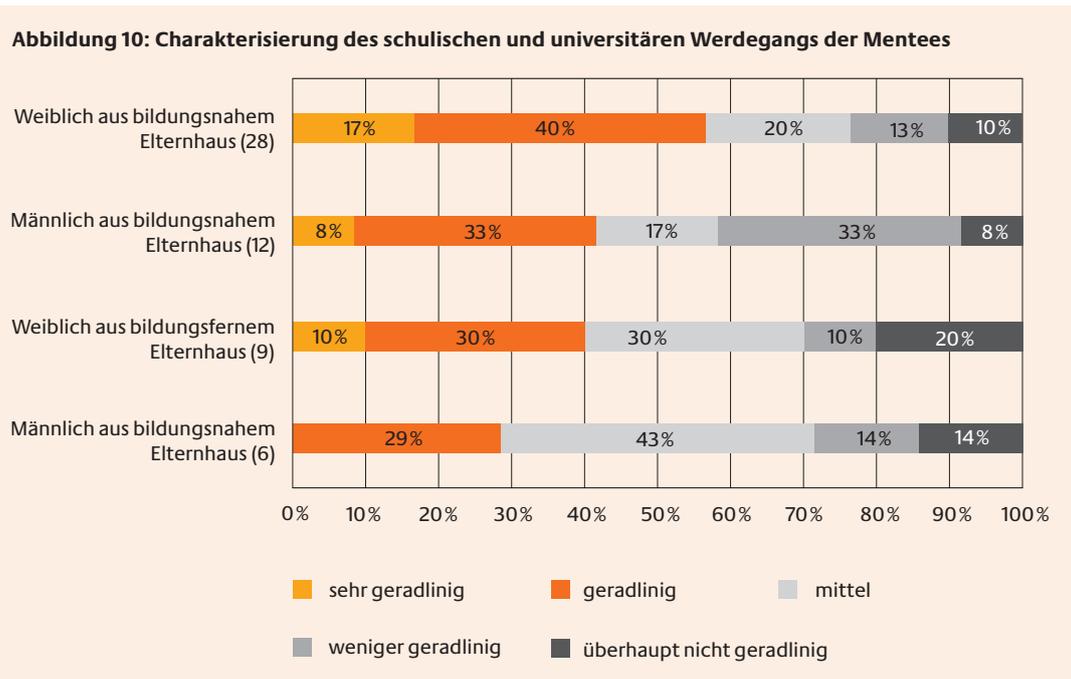
Charakter des bisherigen Bildungserfolgs

Obwohl bei der akademischen Zielgruppe von **NetWork.21** ihre Bildungskarrieren bislang erfolgreich verlaufen waren, handelte es sich dabei nicht bei allen um einen geradlinigen Weg. Vor dem Hintergrund der strukturellen Benachteiligung von Kindern aus zugewanderten Familien im deutschen Bildungssystem und der geschlechtsspezifischen Ungleichheiten je nach Bildungsetappe, war es eine Frage im Rahmen der Projektevaluation, ob sich diesbezügliche Muster anhand der Kategorien Geschlecht, Migration und Bildungsnähe des Elternhauses bei den Mentees abzeichneten. Bei der subjektiven Bewertung des eigenen schulischen und universitären Werdegangs wurden insbesondere Differenzen zwischen den Geschlechtern und bezogen auf den Bildungsaufstieg deutlich:

- | Die weiblichen Mentees bewerteten ihren bisherigen Werdegang als geradliniger als die jungen Männer der Vergleichsgruppe, und die Bildungsaufsteigerinnen und -aufsteiger hatten nach ihrer Einschätzung bislang einen hürdenreicheren Bildungsweg zu bewältigen.
- | Vor allem bei den weiblichen Mentees aus bildungsnahen Elternhäusern verlief der Bildungsverlauf (sehr) geradlinig – diese Mentees gehören zu der Gruppe der Bildungsgewinnerinnen, die im schulischen und universitären Bereich keine strukturellen Benachteiligungen erfahren.
- | Mentees aus bildungsferneren Elternhäusern mussten hingegen bereits mehr Hürden überwinden, um den aktuellen Status zu erreichen. Dies trifft die Bildungsaufsteiger noch einmal deutlich stärker als die jungen Frauen aus bildungsferneren Elternhäusern.¹⁶⁶ Bei diesen jungen Männern trafen bereits mehrere Problemlagen zusammen (schwächere soziale Herkunft gekoppelt mit Migrationshintergrund und Akzeptanzproblemen in der Schule),¹⁶⁷ sodass fast zwei Drittel dieser Gruppe ihren Bildungsverlauf als eher kurvig einschätzten.

166 Siehe Fußnote 29.

167 Vgl. Budde, Jürgen (2008).



4.2.2.2 Differente Muster der Ressourcennutzung

Auch wenn die Mentees in **NetWork.21** alle einen erfolgreichen Bildungsweg zu verzeichnen hatten, sind sie doch mit jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen in das Mentoringprojekt gestartet. Die Faktoren Geschlecht und Bildungsdistanz des Elternhauses, die ausschlaggebend für strukturelle Benachteiligungen im deutschen Bildungssystem sind, prägten bei den Mentees unterschiedliche Muster in der bisherigen Bewältigung ihrer Bildungskarrieren und der genutzten Ressourcen.

Abbildung 11: Muster der Ressourcennutzung¹⁶⁸

		Bildungsnahes Elternhaus		Bildungsfernes Elternhaus	
		Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich
Externe Ressourcen	Konkrete familiäre Unterstützung	+	++	-	o
	Emotionaler Rückhalt durch Familie	+	++	-	+
Individuelle Ressourcen	Kompetenzeinschätzung	-	o	+	++
	Positives Selbstkonzept (Zielstrebigkeit, Autonomie)	+	o	++	-
	Resilienzen und Widerstandskräfte	-	-	+	+

Die Mentees aus Familien ohne Zuwanderungskontext konnten größtenteils auf externe Ressourcen zurückgreifen, über ihr bildungsnahes Elternhaus konkrete Unterstützung einholen und somit relativ geradlinig ihren Bildungsweg meistern. Aufgrund dieser guten externen Ressourcen und nur geringen Hemmnisse im Bildungssystem mussten sie bislang wenig individuelle Ressourcen mobilisieren oder Widerstandskräfte entwi-

168 – = unterdurchschnittlich; o = durchschnittlich; + = überdurchschnittlich und ++ = weit überdurchschnittlich.

ckeln. Leichte Differenzen zeigten sich hier zwischen den Geschlechtern. Während die jungen Männer aus nicht zugewanderten bildungsnahen Familien sich überdurchschnittlich auf die Verfügbarkeit externer Ressourcen aus der Familie verlassen konnten, wiesen die weiblichen Mentees derselben Herkunftsgruppe eine stärkere Zielstrebigkeit und ein höheres Maß an Selbstbestimmtheit auf.

- | Die Mentees aus zugewanderten und bildungsferneren Familien griffen stärker auf den emotionalen Rückhalt der Familie zurück und vor allem die jungen Männer fühlten sich gut unterstützt und wertgeschätzt, was sich auch in einem positiven Selbstkonzept hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzzuschreibungen ausdrückte.

- | Nur eine kleine Gruppe von weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund und aus eher bildungsfernem Elternhaus zeigte eine distanziertere Haltung zum Elternhaus, fühlte sich wenig unterstützt und eher unverstanden, konnte also nur auf sehr geringe externe Ressourcen aus dem familiären Umfeld zurückgreifen. Insbesondere diese Gruppe wies jedoch eine sehr starke Selbstbestimmtheit und Zielstrebigkeit auf. Die Überwindung der Widerstände des Elternhauses und anderer Hürden des Bildungssystems haben bei diesen Bildungsaufsteigerinnen zu einer Stärkung der individuellen Ressourcen geführt und somit die fehlende externe Unterstützung kompensiert.

4.2.3. Externe Ressourcen im Übergang vom Studium zum Beruf

NetWork.21 konzentrierte sich mit seinem Angebot eines externen Mentorings auf die Unterstützung von Jungakademikerinnen und Jungakademikern mit und ohne Migrationshintergrund bei dem Übergang vom Studium zum Berufsstart. Diese Übergangspassage ist im Zuge gestiegener Auswahlmöglichkeiten und Anforderungen bei der Berufswahl komplexer geworden, sodass sie sich für die jungen Akademikerinnen und Akademiker immer schwieriger gestaltet. Ein Grund hierfür ist, dass es keine Verknüpfung zwischen den Teilsystemen Universität und Arbeitsmarkt gibt, die Phase dieses Übergangs also eher individuell anstatt systematisch gestaltet werden muss. Diese strukturelle Schwäche des deutschen Bildungssystems führt insgesamt zu Reibungsverlusten.¹⁶⁹ Folge ist ein gesteigener Orientierungsbedarf bei jungen Frauen und Männern in den beruflichen Übergangsphasen.

Die Einmündung in Beschäftigung verläuft für junge Akademikerinnen und Akademiker aus zugewanderten Familien in der Regel noch einmal schwieriger,¹⁷⁰ ihre Chancen sind halb so groß wie die von deutschen Jugendlichen bei gleichem Fachleistungsniveau, eine qualifizierte Ausbildung zu erhalten.¹⁷¹ Eine Ursache hierfür ist, dass die betriebliche Personalsuche oftmals über persönliche Kontakte läuft. Dies gilt insbesondere für kleinere Betriebe, von denen ungefähr die Hälfte ihre neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Netzwerke sucht und sich somit aufwendige Ausschreibungen und Bewerbungsverfahren sparen kann. Aber auch größere Unternehmen rekrutieren ihre (künftigen) Führungskräfte verstärkt über Netzwerke und persönliche Kontakte, unter anderem auch, um etwa kostenintensive Fehlbesetzungen zu verhindern.¹⁷² Bei der Gewinnung und Auswahl von

¹⁶⁹ Vgl. Kremer, Manfred (2009).

¹⁷⁰ Vgl. Haas, Annette; Damelang, Andreas (2007).

¹⁷¹ Vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung (2006).

¹⁷² Vgl. Klinger, Sabine; Rebien, Martina (2009).

Personal über persönliche Kontakte besteht jedoch die Gefahr verdeckter Diskriminierung, da soziale Herkunft und männliche Machtstrukturen hier eine zentrale Bedeutung erhalten.¹⁷³ Dabei stellt das familiäre Umfeld das entscheidende soziale Kapital dar, werden doch insbesondere hierüber hilfreiche Kontakte vermittelt, und zwar vor allem in den qualifizierten Berufsbereichen und für qualifizierte (Führungs-)Positionen. Neben der generellen Zunahme von Schwierigkeiten bei der Berufseinmündung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen¹⁷⁴ ist fehlendes soziales Kapital ein wesentlicher Grund dafür, dass junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien signifikant schlechtere Chancen haben, sich in den Arbeitsmarkt zu integrieren.¹⁷⁵

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die familialen und institutionellen Unterstützungsangebote, auf die die Mentees in der Phase der Berufswahl zurückgreifen konnten, dargestellt.

4.2.3.1 Unterstützung von Familie und dem privatem Umfeld

Mit der Ausdifferenzierung des Familien- und Wirtschaftssystems verringert sich die Bedeutung von Eltern und Personen aus dem familiären Umfeld als Vorbilder und Ratgeber für den eigenen beruflichen Werdegang. Darüber hinaus ist es generell mit der gestiegenen Komplexität von Berufswahlprozessen schwieriger geworden, für die eigene berufliche Orientierung Vorbilder zu finden. So gaben auch die Mentees von **NetWork.21** insgesamt nur zu einem Drittel an, sich an einem Vorbild bei der Berufswahl orientiert zu haben. Davon fanden vor allem die deutschen Mentees überwiegend Personen aus dem familiären Umfeld und dem elterlichen Bekanntenkreis als berufliche Vorbilder, hingegen die Mentees aus zugewanderten Familien eher aus dem schulischen Umfeld oder bei bekannten Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens.¹⁷⁶ Diese Differenzen sind nicht nur im Hinblick auf konkrete Unterstützung im Berufswahlprozess wichtig, sondern auch auf der Ebene des vorhandenen sozialen Kapitals, der Vermittlung von relevanten Kontakten bis hin zur Einführung in berufliche Netzwerke. Durch den Mangel an sozialem Kapital durch das Familiensystem sind es bei Jugendlichen aus zugewanderten Familien eher interethnische Netzwerke, vor allem der Kontakt zur kulturellen Community, die für einen erfolgreichen Einstieg in den Arbeitsmarkt von Bedeutung sind.¹⁷⁷

Wenn Eltern schon seltener direkte Vorbilder bei der Berufswahl darstellen, so spielen gleichwohl bildungsorientierte Eltern und ein positives familiäres Klima nicht nur in Bezug auf die schulische Laufbahn,¹⁷⁸ sondern auch bei der Berufsorientierung eine unterstützende Rolle. Insbesondere die Mutter gilt als wichtige emotionale Stütze im Übergangsprozess zum Beruf und übernimmt für die Tochter häufig dann eine Vorbildfunktion, wenn sie selbst beruflichen Erfolg hat oder beruflich stark ambitioniert ist. So verweist eine Studie darauf, dass von den wenigen hoch verdienenden Frauen in Deutschland 43% eine beruf-

173 Hier wurden insbesondere im Kontext der Gleichstellung von Frauen und Männern die verdeckten Mechanismen analysiert und aufgezeigt. Vgl. u. a. Krell, Gertraude (2001).

174 Vgl. Grünh, Dieter; Hecht, Heidemarie (2007).

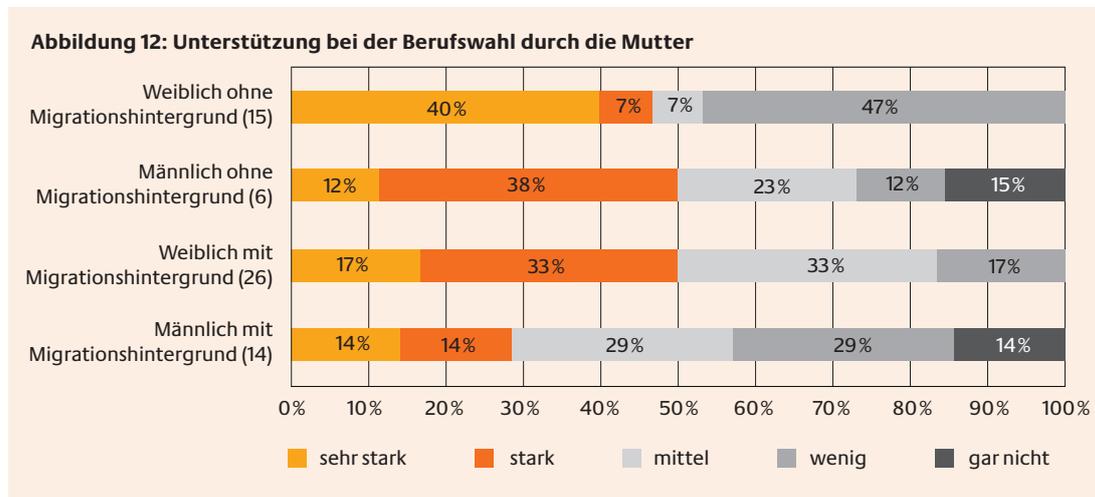
175 Während 90% der 20- bis 29-jährigen hoch qualifizierten Männer ohne Migrationshintergrund nach ihrem Studium einen adäquaten Arbeitsplatz erhalten, sind es in der Vergleichsgruppe der jungen Männer mit Migrationshintergrund fast 10% weniger. Vgl. Geyer, Steven (2009).

176 Bestätigt werden diese Ergebnisse in der umfassenderen Studie „Bildungs(miss)erfolge von Jungen und Berufswahlverhalten bei Jungen/männlichen Jugendlichen“ von Budde, Jürgen (2008).

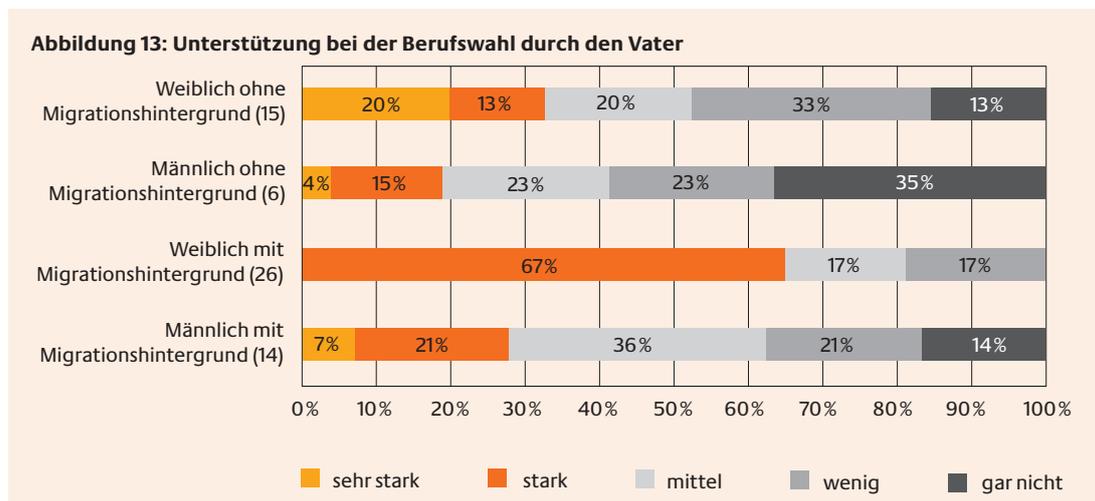
177 Vgl. Haas, Annette; Damelang, Andreas (2007).

178 Siehe Kapitel 4.2.1.1

lich erfolgreiche Mutter hatten und nur bei 14% widmete sich die Mutter voll und ganz der Haus- und Familienarbeit.¹⁷⁹ Die Bedeutung der Mutter als Unterstützerin im Berufswahlprozess bestätigten auch bis auf die männlichen Mentees aus zugewanderten Familien alle anderen Menteegruppen von **NetWork.21**.



Der Vater hingegen spielte bei den Mentees für ihre Berufswahl insgesamt eine geringere Rolle – Ausnahme waren jedoch die weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund, von denen zwei Drittel ihren Vater als stark unterstützend wahrgenommen haben. Untersuchungen über erfolgreiche junge Frauen aus zugewanderten Familien bestätigen, dass in Familien, in denen beide Elternteile zugewandert sind, es oft auch die Väter sind, die ihre Töchter bei ihrer eigenständigen Bildungs- und Berufsorientierung motivieren – vor allem dann, wenn die Mütter nicht berufstätig und weniger bildungsorientiert sind.¹⁸⁰



Im Hinblick auf die Bildungsnähe des Elternhauses kristallisierte sich bei den Mentees aus **NetWork.21** jedoch ein differentes Muster heraus.¹⁸¹ So bezogen insbesondere die Mentees aus bildungsferneren Elternhäusern Vater und Mutter eher weniger in den Berufswahlprozess ein – 60% der Bildungsaufsteigerinnen haben den Vater gar nicht einbezogen. Diese

¹⁷⁹ Demgegenüber hatten 64% der männlichen Großverdiener eine Hausfrau zur Mutter. Vgl. Leenderse, Julia (2007).

¹⁸⁰ Vgl. Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008).

¹⁸¹ Siehe Fußnote 29.

Mentegruppe griff vielmehr auf ihren Freundeskreis (die Bildungsaufsteigerinnen zu 70%) und die Geschwister (hier sind es überwiegend die Bildungsaufsteiger mit 57%) bei ihrer Auseinandersetzung mit dem künftigen beruflichen Werdegang zurück. Diese Ergebnisse von **NetWork.21** legen nahe, dass hinsichtlich der familiären Unterstützung auch im Bereich des Übergangs vom Studium in den Beruf bestehende Ungleichheiten bezüglich der Bildungsnähe des Elternhauses weiter reproduziert werden.

4.2.3.2 Institutionalisierte Unterstützungsstrukturen

Für die Übergangspassage vom Studium zum Beruf stehen in demokratischen Gesellschaften neben privaten vor allem institutionalisierte Unterstützungsangebote zur Verfügung – wie die Berufsberatung der Arbeitsagenturen und das Bildungsinformationszentrum –, deren Funktion es ist, im Bildungssystem zu mehr Chancengleichheit beizutragen und soziale Benachteiligungen auszugleichen. Diese institutionellen Unterstützungsformen haben von den teilnehmenden Mentees bei **NetWork.21** nur weniger als 10% der Mentees in Anspruch genommen. Ebenso eine geringe Bedeutung hatten auf der institutionellen Ebene Schule oder Hochschule: Eine Unterstützung bestand oftmals nur im Glück der bzw. des Einzelnen, eine sozial engagierte Lehrerin bzw. einen sozial engagierten Lehrer oder Professorin bzw. Professor zu haben.

Abbildung 14: Institutionelle Unterstützung bei der Berufswahl

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (15)	Männlich (6)	Weiblich (26)	Männlich (14)
Lehrerinnen und Lehrer	7%	0%	21%	14%
Berufsberatung	13%	0%	17%	7%
Sozialarbeiterinnen und -arbeiter	0%	0%	0%	7%

Wie auch bei den weiblichen Mentees mit Migrationshintergrund aus **NetWork.21**, von denen knapp ein Fünftel von einer Lehrerin unterstützt wurde, wird auch in anderen Studien auf die zentrale Rolle der Lehrerinnen im Berufswahl- und Übergangsprozess verwiesen.¹⁸² Im Hinblick auf die Funktion dieser Institutionen, Chancengleichheit bei Bildung zu gewährleisten, sind diese Ergebnisse jedoch eher bedeutungslos, da es sich um eine zufällige Form der Unterstützung handelt.¹⁸³

In Deutschland hat sich in diesem Kontext als problematisch erwiesen, dass institutionalisierte Unterstützungsangebote aus den jeweiligen Bildungsinstitutionen ausgelagert sind, sobald diese sich auf die nächste Etappe beziehen. Der Zugang zu den Beratungsangeboten wird so erschwert und diese Schwäche institutionalisierten Supports zum Übergangmanagement führt dazu, dass Angebote generell gering genutzt und als wenig hilfreich wahrgenommen werden.¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Jöst, Martina; Lippegas, Petra (2006).

¹⁸³ Vgl. Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008).

¹⁸⁴ Vgl. Deuer, Ernst (2008).

4.2.3.3 Resümee

Die Schwächen institutioneller Unterstützung bei Berufsorientierung und Berufswahl wurden bei den Mentees des Projekts **NetWork.21** größtenteils durch das Elternhaus und private Umfeld aufgefangen, wobei dies Ungleichheiten durch die Abhängigkeit von den Ressourcen des familiären Umfelds produziert. Fehlende Unterstützung aus dem privaten Umfeld wird nur unzureichend aufgefangen: überwiegend durch individuelle Unterstützungen innerhalb der Bildungseinrichtungen, die meist im Glück Einzelner liegen, individuelle, auf Sympathie begründete Hilfestellungen von engagierten Pädagoginnen und Pädagogen zu erfahren. Die institutionalisierten Angebote für Bildungsübergänge, die im Hinblick auf gleiche Bildungschancen Schwächen der sozialen Herkunft ausgleichen sollten, wurden hingegen selten genutzt.

Mentoring bietet hier einen zusätzlichen innovativen Zugang, der die Defizite beider Seiten durch ein individuelles und dennoch formelles Unterstützungsangebot ergänzt. Während familiäre Unterstützung oft als undistanziert wahrgenommen wird, weist die Form des formellen Mentorings Vorteile gegenüber dieser informellen Unterstützung aus dem Bekannten- und Verwandtenkreis auf. Dies betrifft zum einen die Unvoreingenommenheit, mit der man aufeinander zugeht: *„Es ist von unschätzbarem Wert, eine Bezugsperson zu haben, die ganz unvoreingenommen ist. Darum finde ich die Ratschläge meiner Mentorin viel nützlicher als zum Beispiel die von Verwandten.“* (weibliche Mentee) und zum anderen die Strukturiertheit des Mentoringprozesses: *„Im Gegensatz zu Ratschlägen aus dem Verwandten- und Freundeskreis ist Mentoring in der Regel unabhängig und oft strukturiert. Es kann damit ein wertvolles Werkzeug sein, um die Bewerbungs- und Berufseinstiegsphase zu erleichtern.“* (Mentor).

Dabei haben sich im Projektverlauf von **NetWork.21** auch für viele Mentees in der Tandembeziehung die Mentorin und der Mentor zu Vorbildern entwickelt, sodass hier eine Kompensation fehlender persönlicher Vorbilder im formellen Mentoring stattgefunden hat.

Abbildung 15: Wahrnehmung der Mentorinnen und Mentoren als Vorbild¹⁸⁵

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (9)	Männlich (5)	Weiblich (14)	Männlich (6)
Mentorin bzw. Mentor ist Vorbild	89%	60%	79%	67%

Die Vorbildfunktion der Mentorinnen und Mentoren bezog sich im Kontext des Modellprojekts **NetWork.21** dabei nicht nur auf deren berufliche Erfahrungen und Erfolge, sondern auch auf ihr ehrenamtliches Engagement.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Ergebnisse basieren auf der Subgruppe der Mentees, die an der E-Mail-Nachbefragung teilgenommen haben.

¹⁸⁶ Siehe Kapitel 4.3.2.3 sowie „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“, Kapitel 3.4.

4.3 Mentoring – Substitution fehlender Ressourcen

Die in Deutschland weiterhin bestehenden Ungleichheiten im Bildungssystem und bei der Bewältigung von Bildungsübergängen entlang der Faktoren soziale Herkunft, Geschlecht und Migrationshintergrund stellen im Modellprojekt **NetWork.21** den gesellschaftspolitischen Hintergrund dar, vor dem Mentoring als Instrument zu mehr Chancengleichheit erprobt wurde. Hier zeigt sich die Stärke des Instruments beim Übergang vom Studium in den Beruf durch seine doppelte Wirkkraft: So ist es ein persönlich ausgerichtetes Instrument zur individuellen Unterstützung. Gleichzeitig wird die Chance eröffnet, soziales Kapital über die Tandembeziehung, die Einbettung in ein Projekt und Netzwerk mit vielfältigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wahrnehmen zu können.

In diesem Zusammenhang werden in dem „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“ die Effekte der Teilnahme der Mentees auf ihre berufliche und persönliche Entwicklung sowie der Zugewinn sozialen Kapitals im Hinblick auf positive Kompensation ungleicher sozialer Ausgangsbedingungen über das individuell ausgerichtete Instrument Mentoring dargestellt. Dabei rücken Erfolgsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen in den Blickpunkt. Im Kontext des direkten oder indirekten Effekts von Mentoring sind das auf der beruflichen Entwicklungsebene der Mentees:

- Einstieg in den Arbeitsmarkt und Erhalt eines angemessenen Arbeitsplatzes,
- Zufriedenheit mit dem beruflich Erreichten,
- Bedeutung, die in diesem Zusammenhang dem Instrument Mentoring zugeschrieben wird.

Der berufliche Einstieg in Form eines Arbeitsplatzes ist kein ausschließlicher Erfolgsindikator, da in Abhängigkeit von den individuellen Erwartungen der Mentees weitere Faktoren von Bedeutung sind. So spielt in Bildungs- und Berufsübergangspassagen aufgrund von Entscheidungsunsicherheiten, Orientierungsbedarf, notwendigen Rollenklärungen und objektiven Schwierigkeiten eine wichtige Rolle, Unterstützung im Bereich persönlicher Entwicklung zu erhalten, sodass die subjektive Bewertung der Mentees, durch den intergenerationellen Austausch und die individuelle Unterstützung in der Tandembeziehung in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gestärkt worden zu sein, ein weiterer Erfolgsindikator ist.

Für den Zugewinn an sozialem Kapital wurden darüber hinaus die Tandembeziehung und Formen der Vernetzung analysiert und strukturelle Wirkungen des Projekts aufgezeigt.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Die Aspekte der Vernetzung und des Engagements werden in diesem FOKUS 3 nur im Hinblick auf die Schaffung sozialen Kapitals für die Mentees analysiert. Eine weiter gehende Analyse und Auseinandersetzung mit Mentoring im Kontext von Vernetzung und Zivilgesellschaft ist im „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“ dargestellt.

4.3.1 Effekte des Mentorings für die berufliche und persönliche Entwicklung

4.3.1.1 Nutzen für den Berufseinstieg

In den letzten Jahren ist für Jungakademikerinnen und -akademiker eine erhöhte Schwierigkeit beim Eintritt in den Arbeitsmarkt zu verzeichnen. Eine Studie des Arbeitsbereichs Absolventenforschung der FU Berlin im Auftrag der DGB-Jugend und der Hans-Böckler-Stiftung hat nachgewiesen, dass die Zahl der Absolventinnen und Absolventen, die ein oder sogar mehrere Praktika nach dem Studium absolvieren (müssen), in den letzten drei Jahren deutlich angestiegen ist. Laut dieser empirisch basierten Studie hat sich in der Phase des Übergangs von der Hochschule in den Beruf eine neue Variante – die „Sucharbeitslosigkeit“ – herausgebildet. Auch zeigt sich eine deutliche Geschlechterdifferenz: Frauen führen deutlich häufiger Praktika durch und machen auch deutlich häufiger mehrere Praktika.¹⁸⁸ Diese „Sucharbeitslosigkeit“ der „Generation Praktikum“ ist ein Ausdruck der Schwierigkeiten des Eintritts in den Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker. Weiterhin haben insbesondere Migrantinnen und Migranten unter den Hochqualifizierten signifikant schlechtere Chancen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt.¹⁸⁹

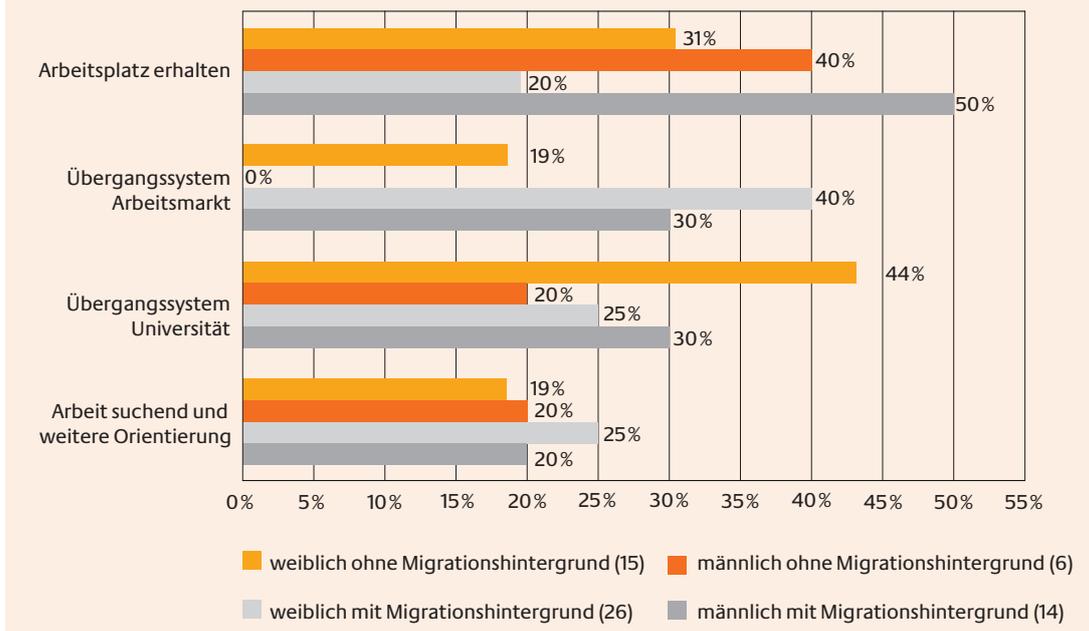
Da in **NetWork.21** Mentoring als ein Unterstützungsinstrument zur besseren Bewältigung des Berufseinstiegs erprobt wurde, war es eine Frage, ob die Projektteilnahme sich für die Mentees positiv auf den Berufseinstieg auswirken konnte und in welcher Weise die Faktoren Geschlecht und Migrationshintergrund in ihrer benachteiligenden Wirkung kompensiert werden konnten.¹⁹⁰

Die Ergebnisse bestätigen zunächst geschlechterdifferente Effekte. Die Zielgruppe, die vergleichsweise am besten den Eintritt in den primären Arbeitsmarkt geschafft hat, waren die männlichen Mentees, die damit besonders auf der beruflichen Ebene von ihrer Teilnahme am Mentoring profitieren konnten – und am meisten die aus zugewanderten Familien. Die weiblichen Mentees hingegen sind zu Projektende seltener direkt mit einem Job in den Arbeitsmarkt eingestiegen, sondern befanden sich häufiger in einer weiteren Etappe des beruflichen Übergangs: im Praktikum und Volontariat oder im Prozess der Promotion beim Schreiben der Doktorarbeit.

188 Vgl. Grünh, Dieter; Hecht, Heidemarie (2007): „Generation Praktikum? Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen.“

189 Vgl. Geyer, Steven (2009).

190 Am Ende der Teilnahme am jeweiligen Mentoringzyklus sowie zum Abschluss des Gesamtprojekts wurden die Mentees hinsichtlich der Veränderungen ihrer beruflichen Situation seit Beginn ihrer Teilnahme am Projekt befragt.

Abbildung 16: Berufseinstieg der Mentees zu Projektende von NetWork.21¹⁹¹

■ Gemessen an dem Erhalt eines Arbeitsplatzes konnte Mentoring bei den jungen Männern hinsichtlich des Benachteiligungsaspekts Migrationshintergrund also wirksam zu einem guten Übergang in das Berufsleben beitragen. Im Hinblick auf einen geschlechtergerechteren Einstieg in den primären Arbeitsmarkt scheint **NetWork.21** geringere Relevanz gehabt zu haben. Die weiblichen Mentees waren häufiger in die Übergangssysteme der Universitäten und des Arbeitsmarktes gelangt. Vor allem die am stärksten benachteiligte Zielgruppe der jungen Migrantinnen, die überdurchschnittlich auf geringere Unterstützung aus der Familie aufbauen konnte, hatte zum überwiegenden Teil den Eintritt in den primären Arbeitsmarkt nicht geschafft, sondern befand sich weiterhin im Status der „Sucharbeitslosigkeit“.

Trotz dieser unterschiedlichen Situation im beruflichen Übergang der Mentees bewerteten alle zum Ende der Mentoringdurchgänge einhellig positiv, auf der beruflichen Entwicklungsebene profitiert zu haben. Das Ergebnis verdeutlicht, dass über den Indikator Berufseinstieg nicht alleine der Erfolg und die unterstützende Wirkung von **NetWork.21** zu messen ist. So war zum Beispiel für einige weibliche Mentees, die aus eher bildungsfernen Elternhäusern kamen, ihre Entscheidung im Zuge der Teilnahme an dem Mentoring, eine Doktorarbeit zu schreiben, nicht selten in doppelter Weise erfolgreich: Einerseits konnten sie ihr Entscheidungsdilemma zwischen direktem Berufseinstieg oder dem akademischen Abschluss einer Promotion klären und eine größere berufliche Orientierung erhalten, andererseits erlangten sie damit ein größeres Selbstbewusstsein in Bezug auf ihre Karriere als Bildungsaufsteigerin.

¹⁹¹ Ergebnisse basieren auf den Angaben aus den abschließenden Befragungen der Mentees, ergänzt durch Rückmeldungen aus der E-Mail-Nachbefragung aller Mentees des Gesamtprojekts. Prozentangaben können sich auf über 100% summieren, weil auch diejenigen, die sich als Arbeit und orientierungssuchend bezeichnen, sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem Arbeits- oder Übergangsverhältnis verorten konnten.

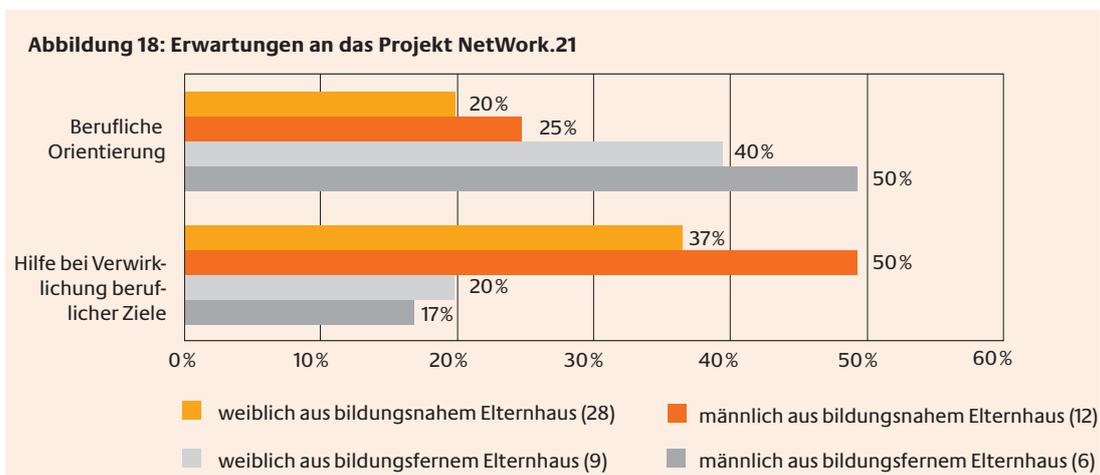
Abbildung 17: Beruflicher Profit durch NetWork.21

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (21)	Männlich (11)
Habe auf beruflicher Ebene von NetWork.21 profitieren können	88%	80%	81%	82%

Vor dem Hintergrund der erweiterten Zielsetzungen von **NetWork.21** ist der vollzogene Berufseinstieg zwar eine „objektive“ Wirksamkeitsbewertung, jedoch als alleiniger Indikator für den Teilnehmererfolg und das Potenzial des Instruments, soziale Ungleichheiten zu kompensieren, unzureichend. Bei Beginn des jeweiligen Mentoringzyklus befanden sich die Mentees in sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen in ihrer beruflichen Entwicklung, entsprechend different waren ihre in das Projekt gesetzten Erwartungen, die ebenfalls in die Erfolgsbewertung einbezogen wurden und gleichzeitig die Grundlage der subjektiven Erfolgsbilanz der weiblichen und männlichen Mentees darstellten.

4.3.1.2 Erwartungen an NetWork.21

Die Erwartungen an die Unterstützung im Rahmen eines Mentoringprojekts sind einerseits gebunden an die jeweilige individuelle Situation der jungen Frauen und Männer. Im Hinblick auf die Bedeutung des Instruments Mentoring für Chancengleichheit waren die Erwartungen der Mentees andererseits von den Ressourcen abhängig, auf die sie bislang in ihrem Bildungsweg zurückgreifen konnten. Dabei produzierte die Bildungsnahe/-ferne ihrer Elternhäuser deutliche Erwartungsunterschiede für die Unterstützung beim Übergang in das Berufsleben.



- I** Mentees aus eher bildungsfernen Elternhäusern waren stärker an der beruflichen Orientierungsfunktion des Mentorings interessiert. Sie erhofften sich, die Schwächen des Elternhauses und institutionellen Umfelds bei der konkreten Unterstützung im Berufswahlprozess durch die individuelle Unterstützung im Rahmen des Projekts ausgleichen zu können.
- I** Mentees aus bildungsnahen Familien hingegen hatten für ihre berufliche Orientierung bereits konkrete Unterstützung aus dem Elternhaus erhalten und waren mit klareren beruflichen Vorstellungen in das Projekt gestartet. Von diesem erwarteten sie sich weniger Orientierungsfunktion als vielmehr Unterstützung bei der Realisierung ihrer gesteckten beruflichen Ziele.

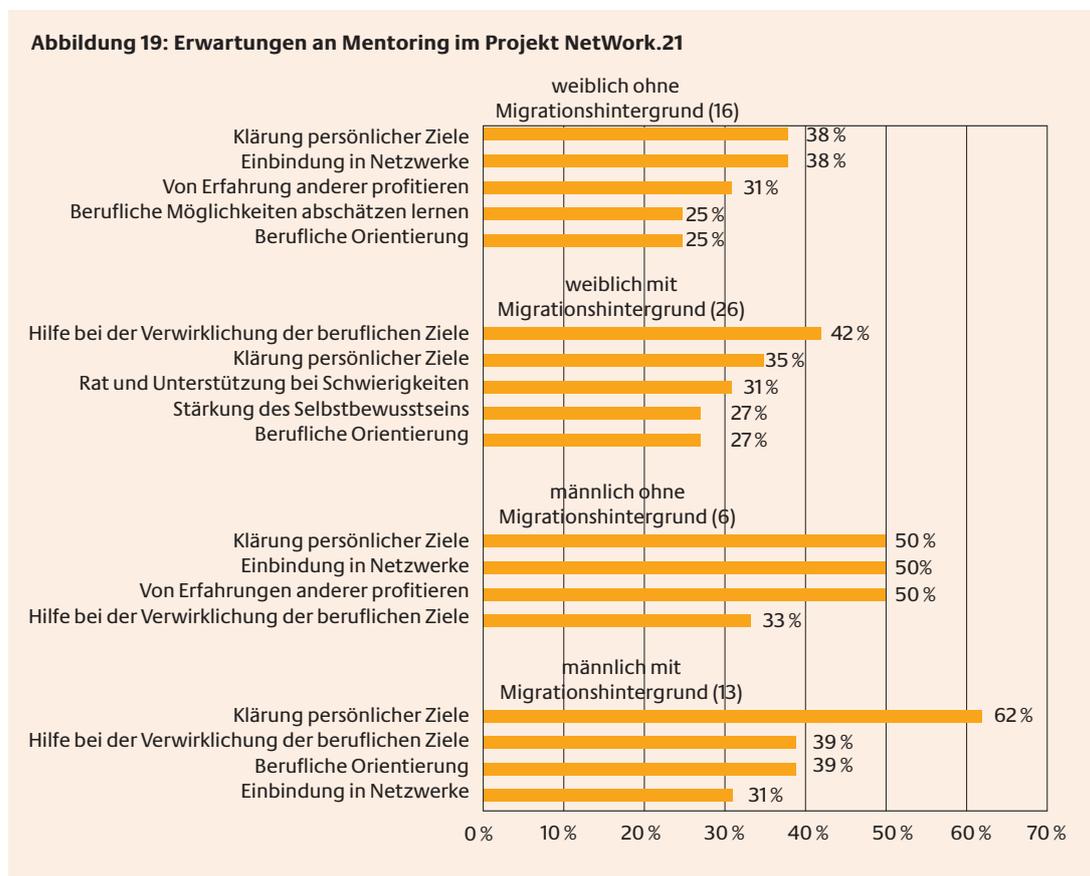
Neben der Bildungsnähe der Elternhäuser prägten Geschlecht und kultureller Hintergrund differente Erwartungsmuster der Mentees:

- | Die Mentees ohne Migrationshintergrund wollten in erster Linie ihre persönlichen Ziele klären, in Netzwerke eingebunden werden und von den Erfahrungen anderer profitieren. Für diese Gruppe spielte das breit gefächerte Angebot – Tandem, Begleit- und Standardangebote – eine wichtige Rolle.

- | Auch bei den Mentees mit Migrationshintergrund stand die Klärung persönlicher Ziele weit oben, überproportional wurde von diesen aber die Unterstützung bei der Verwirklichung der beruflichen Ziele erwartet, vor allem von den jungen Migrantinnen – was auch als ein Ausdruck der geringeren konkreten Unterstützungsmöglichkeiten aus dem privaten und institutionellen Umfeld dieser Gruppe gewertet werden kann.

- | Die jungen Migrantinnen wichen insofern von den anderen Teilnehmergruppen ab, als dass sie durch das Projekt auch Rat und Unterstützung bei Schwierigkeiten und eine Stärkung des Selbstbewusstseins erhofften. Dies verweist in dieser Gruppe auf die hohe Relevanz der Tandembeziehung im Allgemeinen und im Besonderen in einer Equal-Gender-Konstellation, denn in diesem individuellen und auf Vertrauen basierenden Setting können solche Zielstellungen hervorragend bearbeitet werden.¹⁹²

- | Die männlichen Mentees erwarteten unabhängig von der kulturellen Herkunft vom Mentoring überproportional, persönliche Ziele klären zu können, bei den jungen Männern aus zugewanderten Familien waren es über 60%.

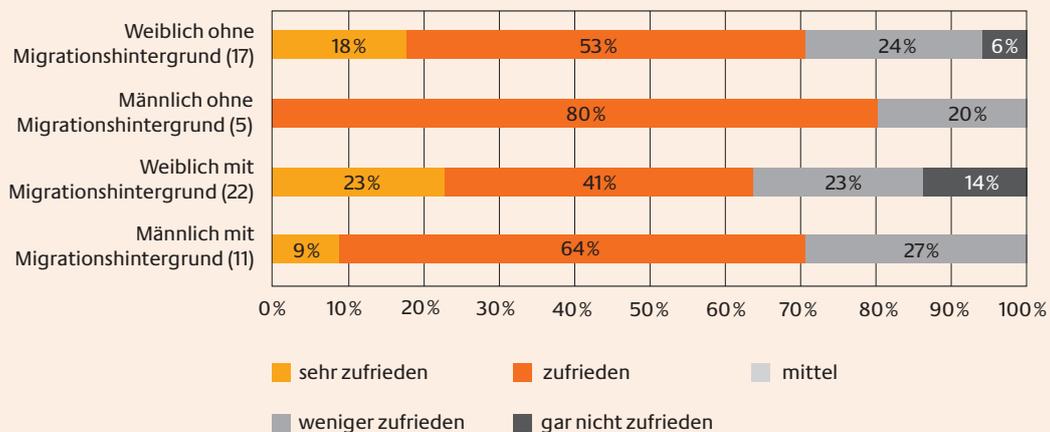


¹⁹² Für die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien war es für ihre Teilnahmemotivation von entscheidender Bedeutung, dass in **NetWork.21** gleichgeschlechtliche Tandems angeboten wurden. Siehe „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

4.3.1.3 Zufriedenheit mit beruflich Erreichtem und Einfluss von NetWork.21 daran

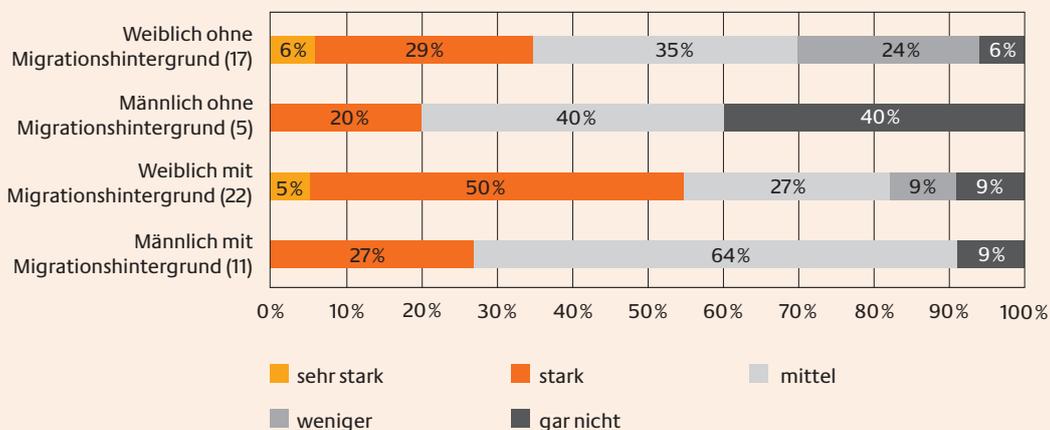
Vor dem Hintergrund des unterschiedlichen Erwartungsmix unterschieden sich insbesondere die weiblichen und männlichen Mentees in der Einschätzung ihres erreichten beruflichen Status am Ende der Projektteilnahme. Räumten männliche Mentees in ihren Erwartungen der Klärung persönlicher Ziele einen hohen Stellenwert ein, und hatten darüber hinaus gleichzeitig den beruflichen Einstieg gut gemeistert, so waren sie zufriedener mit ihrem erreichten beruflichen Status als die weiblichen Mentees. Waren auch diese insgesamt zu einem hohen Prozentsatz, mit über bzw. zu knapp drei Viertel, zufrieden, so war jedoch bei den weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien, die ein starkes Bedürfnis hatten, Hilfe bei der Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele durch das Projekt zu erhalten, über ein Drittel weniger oder gar nicht mit ihrem beruflich Erreichten zufrieden.

Abbildung 20: Zufriedenheit der Mentees mit beruflich Erreichtem am Ende des Mentorings



Geschlechterdifferent fiel auch die Bewertung des Einflusses des Projekts **NetWork.21** an dem Erreichten aus: Obwohl die männlichen Mentees beim direkten Einstieg in den Arbeitsmarkt erfolgreicher waren und sich mit der beruflichen Situation zu Projektende auch zufriedener zeigten, wiesen sie dem Projekt **NetWork.21** dabei einen geringeren Einfluss als die weiblichen Mentees zu.

Abbildung 21: Einfluss von NetWork.21 an beruflich Erreichtem



Diese Ergebnisse machen im Kontext der Öffnung des formellen Mentorings für junge Männer in **NetWork.21** darauf aufmerksam, dass von dieser Zielgruppe stärker der persönliche Profit vor dem beruflichen gesucht wird – hier spielt möglicherweise das Wissen über informelle Beförderungsstrukturen eine Rolle, auf die sie im Allgemeinen stärker als die jungen Frauen zurückgreifen können – auch unabhängig von der Teilnahme an einem formellen Mentoring.¹⁹³

Gleichzeitig ist der explizite Förderaspekt, der mit formellem Mentoring verbunden ist, im männlichen Rollenstereotyp vergleichsweise zum weiblichen eher problematisch bzw. unattraktiv für die eigene Rollenperformance: „Gefördert zu werden“ ist nicht zuletzt mit möglichen individuellen Schwächen konnotiert. Das führte womöglich dazu, dass die männlichen Mentees vergleichsweise zu den weiblichen den Einfluss ihrer Erfahrungen im Mentoringprojekt subjektiv schmälerten. So bleibt die Geschlechterdifferenz in der Bedeutung der Projektteilnahme an ihrem beruflich Erreichten auch nach einiger Zeit nach der Teilnahme an dem Mentoringprojekt bestehen; allerdings wurde aus einer zeitlichen Distanz heraus von den männlichen Mentees der Einfluss des Projekts auf ihren erreichten beruflichen Status stärker positiv bewertet.¹⁹⁴

Vor dem Hintergrund der starken Erwartung aller Menteegruppen, in ihrer Übergangsphase vom Studium in den Beruf das Mentoring auch zur Klärung persönlicher Ziele nutzen zu wollen, ist ihre hohe Zustimmung, auf der persönlichen Ebene von **NetWork.21** profitiert zu haben, ein Indikator des Erfolgs. Dieser verweist gleichzeitig auf den starken Zusammenhang von beruflicher und persönlicher Entwicklung im Übergangsmanagement junger Frauen und Männer, der mit dem Instrument des formellen Mentorings in **NetWork.21** in spezifischer Weise berücksichtigt worden ist. Neben der insgesamt hohen Zufriedenheit auf dieser Ebene sind es insbesondere die Mentees aus zugewanderten Familien, die einen hohen persönlichen Profit aus ihrer Teilnahme gezogen haben, sodass auch hier ungleiche Ausgangsbedingungen aufgrund von familialen Migrationserfahrungen positiv ausgeglichen werden konnten.

Abbildung 22: Profit für die persönliche Entwicklung durch NetWork.21

	Mentees ohne Migrationshintergrund		Mentees mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (11)	Männlich (3)	Weiblich (13)	Männlich (7)
Habe auf persönlicher Ebene von NetWork.21 profitieren können	82%	67%	92%	100%

4.3.2 Zugewinn an sozialem Kapital

Neben der konkreten Unterstützung beim Berufseinstieg und der gewachsenen Entwicklung auf persönlicher Ebene kommt dem Zugewinn an sozialem Kapital eine große Relevanz, insbesondere in Mentoringprojekten, die im beruflichen Übergangsmanagement angesiedelt sind, zu. In Form des Aufbaus einer stabilen Beziehung im Tandem und von

¹⁹³ Siehe hierzu „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“. Hier wird hervorgehoben, dass die Öffnung des formellen Mentorings für Männer aufgrund der geringen Anzahl an männlichen Teilnehmern noch weiterer Evaluation bedarf.

¹⁹⁴ Ergebnisse basieren auf der E-Mail-Nacherhebung im Sommer 2009, bei der die ehemaligen Mentees der Jahrgänge 2007 und 2008 erneut um die Beantwortung eines kurzen Fragebogens gebeten wurden.

weiteren Vernetzungsoptionen, über die beruflich nutzbare Kontakte geknüpft werden konnten, eröffnete sich für die Mentees im Mentoring die Chance, auf einer stärker formalen Ebene soziales Kapital erhalten zu können. Diese Stärke des formellen Mentorings verweist einerseits

■ auf die Bedeutung des Instruments für Chancengleichheit: Hilfreiche Kontakte für Bewerbung, Jobsuche und Erhalt eines Arbeitsplatzes werden unabhängig von vorhandenen privaten Ressourcen und dem Vorhandensein kultureller Communities in einem formalen Kontext vermittelt und tragen auf diese Weise dazu bei, dass bestehende ungleiche soziale Voraussetzungen, etwa bei der Jobakquise, verringert werden.

Andererseits ist

■ die nachhaltige Wirkung des Instruments im Kontext der Vermittlung von sozialem Kapital angesprochen: Über die Einbindung in Netzwerke werden vielfältige Multiplikatoreneffekte erzielt, die über den individuellen Nutzen der Mentees hinaus gesellschaftliche Auswirkungen haben. So waren in **NetWork.21** Multiplikatoreneffekte zentral, in deren Mittelpunkt die Zielgruppe der jungen Akademikerinnen und Akademiker stand, die als „Führungskräfte von morgen“ für Geschlechtergerechtigkeit und interkulturelles Leben und Arbeiten sensibilisiert wurden und mit der Übernahme gesellschaftlichen Engagements zukünftig Vorbilder gelungener Integration sein werden.

4.3.2.1 Tandembeziehung¹⁹⁵

Die One-to-one-Beziehung im Tandem stellte in den drei Projektjahren den Kern beim Aufbau sozialen Kapitals in **NetWork.21** dar. Geschlechterdifferente Gestaltung der Tandems und die Stabilität dieser Beziehungen über das offizielle Ende des Projekts hinaus waren hierbei relevante Einflussfaktoren. Ein Indikator für die Stabilität der sozialen Beziehungen ist die Dauerhaftigkeit des geplanten Kontakts zu der Mentorin und dem Mentor. Zum Abschluss des jeweiligen Mentoringzyklus hatten knapp drei Viertel eine so stabile Beziehung zu ihrer Mentorin bzw. zu ihrem Mentor aufgebaut, dass sie den Kontakt aufrechterhalten wollten. Die weiblichen Mentees und dabei insbesondere die mit Zuwanderungsgeschichte werden auf diese neu gewonnenen Ressourcen stärker zurückgreifen als die männlichen Mentees dies planen.

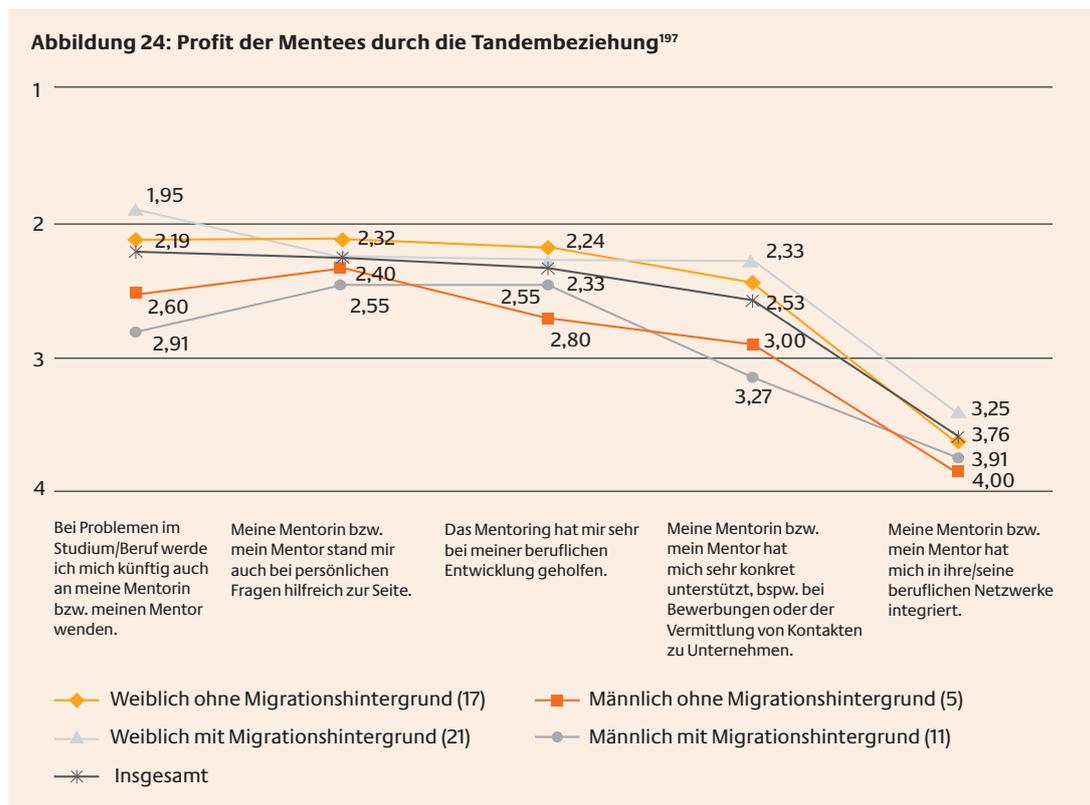
Abbildung 23: Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings

	Ohne Migrationshintergrund		Mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (22)	Männlich (11)
Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor weiterhin aufnehmen	75%	60%	82%	55%

Für die Stabilität der Tandembeziehung spielten die Gestaltung und der subjektive Nutzen, den die Mentees aus dieser Form der Unterstützung erhalten haben, eine große Rolle. Dabei war für die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien besonders wichtig, im Tandem mit einer anderen Frau berufliche Orientierung erfahren zu können. Sie fühlten sich

¹⁹⁵ Siehe für eine differenzierte Darstellung der Tandemgestaltungen nach Geschlecht und Migrationshintergrund und des daraus hervorgehenden Nutzens für die unterschiedlichen Teilnehmenden „FOKUS1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

auch am Projektende in ihrem Werdegang stärker vom Projekt und ihrer Mentorin unterstützt. Insgesamt bewerteten die weiblichen Mentees die Unterstützung durch die Mentorin in beruflichen und privaten Dingen überdurchschnittlich – ein Ausdruck ihrer stärker ganzheitlich ausgerichteten Gestaltung der Tandems.¹⁹⁶ Trotz geringerer Zufriedenheit mit ihrem erreichten beruflichen Status profitierten die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien teilweise sehr konkret in ihren Bewerbungsprozessen und gingen davon aus, dass ihre Mentorin auch nach Projektende ihnen zur Seite stehen wird. Die weiblichen Mentees ohne Migrationshintergrund sahen ihren Profit auf der allgemeineren Ebene sowohl hinsichtlich ihrer beruflichen als auch persönlichen Entwicklung.

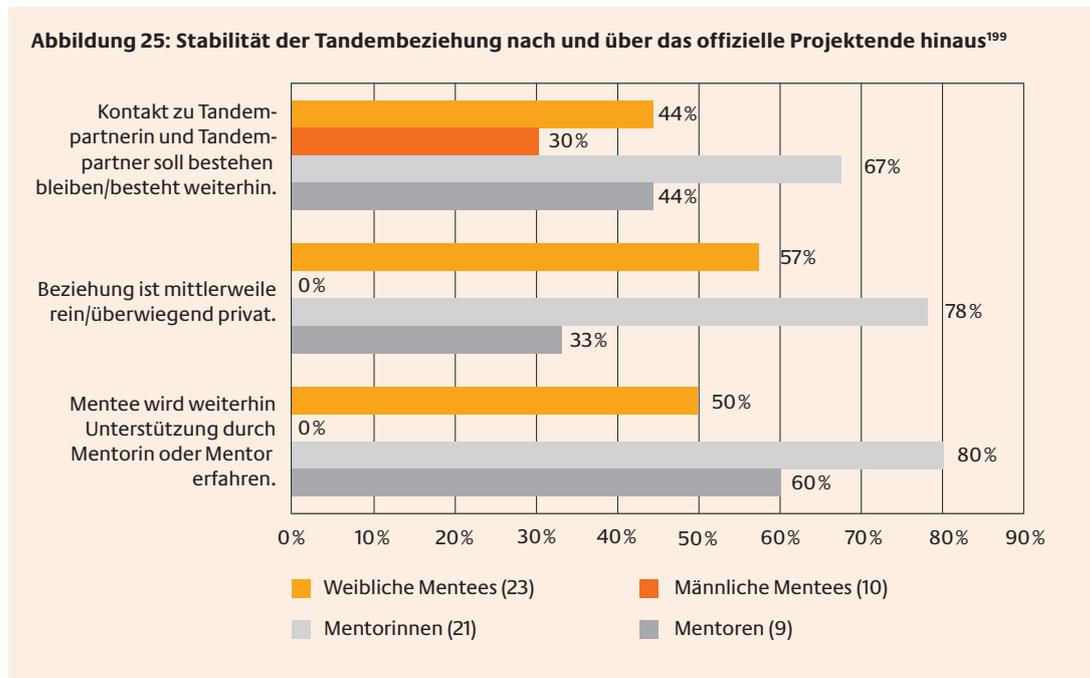


Gleichwohl auch die männlichen Mentees Perspektiven zur Aufrechterhaltung des Kontakts mit ihrem Mentor zu Ende des jeweiligen Mentoringdurchgangs entwickelt haben, waren sie im Hinblick auf den Profit, den sie aus der Mentorenbeziehung gezogen haben, vergleichsweise zu den weiblichen Mentees weniger zufrieden. Während die jungen Männer aus zugewanderten Familien am unterdurchschnittlichsten von ihrem Mentor hinsichtlich der konkreten Unterstützung bei Bewerbungsverfahren und auch in Bezug auf die Langfristigkeit der Beziehung profitieren konnten, hielten die Jungakademiker ohne Migrationshintergrund den beruflichen Nutzen der Tandembeziehung sowohl im Hinblick auf die bilaterale Unterstützung sowie bezogen auf die Integration in berufliche Netzwerke des Mentors am wenigsten gegeben.

¹⁹⁶ Siehe Fußnote 74.

¹⁹⁷ Werte sind die Mittelwerte der jeweiligen Subgruppe, die auf Aussagen von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ basieren.

Eine Nacherhebung bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der drei Mentoringzyklen¹⁹⁸ bestätigte Ergebnisse, dass die weiblichen Tandems sich über das Projektende als stabiler erwiesen. Viele von ihnen konnten eine Beziehung aufbauen, die auch über die offizielle Projektlaufzeit hinaus Bestand hatte und sich von der formellen in eine stärker persönlich ausgerichtete Konstellation wandelte, in der die Mentees aber auch weiterhin im beruflichen Bereich Unterstützung erhalten werden.



Mit ihrer Form der Tandemgestaltung, die die beruflichen und persönlichen Aspekte gleichwertig einbezog, war es für die weiblichen Tandems leichter, von der formellen zu einer freundschaftlichen Beziehung überzugehen, in der sie jedoch auch weiterhin Unterstützung auf ihrem Karriereweg erfahren werden. Durch die große Bedeutung, die das Equal-Gender-Tandem für die jungen Frauen aus zugewanderten Familien hatte, konnten viele mit ihrer Mentorin auch langfristig eine Vertraute und Unterstützerin gewinnen. Im Hinblick auf den Zugewinn sozialen Kapitals verdeutlichen diese Ergebnisse, dass sich für weibliche Mentees vor allem die Tandembeziehung als stabile und nachhaltige Unterstützungsform entwickelt hat, auf die sie in ihrem weiteren Berufsweg nutzbringend zurückgreifen können. Auf dieser Ebene bestätigt sich erneut das hohe Potenzial des formellen Mentorings für die Chancengleichheit von Frauen.

Die Stabilität der männlichen Tandems und deren Erfolgsbilanz fielen weniger positiv aus. Dabei hatte der Faktor Geschlecht einen entscheidenden Einfluss bei Gestaltung und Bedeutung der Tandembeziehung in **NetWork.21**. Die männlichen Mentees verbanden mit der One-to-one-Beziehung nicht in der gleichen Weise wie die weiblichen Ansprüche an

198 Die Fragestellungen zur Stabilität der Tandembeziehung wurden in die Abschlussbefragung der Mentees 2009, die Mentorinnen- und Mentorenbefragung 2009 und die E-Mail-Nachbefragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Durchgänge 2007 und 2008 integriert.

199 Ergebnisse basieren auf den Angaben der Abschlussbefragungen der Mentees und der Mentorinnen- und Mentorenbefragung 2009 sowie der abschließenden E-Mail-Nachbefragung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projekts, an der sich nicht alle Tandems gleichermaßen beteiligt haben, sodass die Anzahl der Tandempartnerinnen und -partner verschieden ist.

Ganzheitlichkeit, sondern betrachteten die Tandemzusammenarbeit stärker pragmatisch und bewerteten insgesamt diese Arbeit kritischer.²⁰⁰ Einen Wandel hin zu einer längerfristigen Beziehung fand gleichwohl bei einer Reihe der männlichen Tandems statt, wobei die stärker persönliche Seite der Beziehung am Ende der Zusammenarbeit stand: *„Ich will nicht verheimlichen, dass sich aus unserer Tandembeziehung eine Freundschaft entwickelt hat, die auf gegenseitiger Sympathie und Respekt fußt und sicherlich der Erfolgsschlüssel unseres Zusammenwirkens ist.“* (Mentor).

4.3.2.2 Vernetzung

Neben der Tandembeziehung stellt im formellen Mentoring der Aufbau von Vernetzungsstrukturen ein zentrales Element zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Karriere dar.²⁰¹ In dem in **NetWork.21** erprobten Mentoringtyp erhielt das Ziel der Vernetzung auf der Ebene von Chancengleichheit im bildungs- und integrationspolitischen Bereich, insbesondere für die Möglichkeit zum Erwerb von sozialem Kapital und die Kompensation ungleicher sozialer und familialer Ressourcen, seine Bedeutung. Für die Bereitstellung sozialen Kapitals eröffnete neben der Tandemzusammenarbeit auch der Aufbau eines Netzwerks weitere Möglichkeiten des Kontakts unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und weiteren an **NetWork.21** interessierten Frauen und Männern.

Die Möglichkeiten zu Vernetzungen hatten für die Mentees bei ihrer Bewerbung und zu Projektbeginn schon einen hohen Stellenwert.²⁰² Bis auf die weiblichen Mentees aus deutschen Herkunftsfamilien erwartete die Hälfte bis zu drei Viertel der Mentees, dass sie im Projektkontext in einen Vernetzungszusammenhang eingebunden werden – weibliche und männliche Mentees aus zugewanderten Familien stärker als ihre Vergleichsgruppe. Für die Mentees stellte also die Chance, mit dem Mentoring auch wertvolle Kontakte zu knüpfen, die ihnen für die Gestaltung ihres Übergangs zum Beruf und des Berufsstarts nutzbringend sein können, ein relativ starkes Motiv zur Teilnahme dar. Zum Projektabschluss sind bei den weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien ihre Erwartungen voll bestätigt worden, bei den deutschen weiblichen Mentees hat ein Bedeutungszuwachs im Hinblick auf die Chancen, die für sie aus Vernetzungen entstanden oder die sie zukünftig erwarten, stattgefunden. Das traf noch einmal ganz besonders für die deutschen männlichen Mentees zu. Nur die männlichen Mentees aus zugewanderten Familien konnten hier im Vergleich zu ihren Erwartungen weniger profitieren.²⁰³

200 Vgl. Accenture (2005).

201 Vgl. hierzu die ausführlichen Erkenntnisse im „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“, Kapitel 3.5 und 3.6.

202 Im Vergleich zu den Mentorinnen und Mentoren, deren Interesse an weiteren Vernetzungen über ihre ehrenamtliche Tätigkeit hinaus sich erst im Projektverlauf stärker entwickelte.

203 Siehe Fußnote 74.

Abbildung 26: Rolle der Einbindung in Netzwerke bei Bewerbung und Projektende der Mentees

	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (16)	Mit Migrationshintergrund (26)	Ohne Migrationshintergrund (6)	Mit Migrationshintergrund (14)
Wichtigkeit der Einbindung in Netzwerke bei Projektbeginn	44%	65%	50%	57%
Relevanz der Einbindung in Netzwerke bei Projektabschluss	53%	100%	82%	46%

Für die über die Tandembeziehung hinausgehenden Möglichkeiten des Vernetzungsaufbaus war das vielfältige Projektdesign²⁰⁴ von entscheidender Bedeutung. Hierzu zählten insbesondere:

- die Veranstaltungen im Standardprogramm, die die Kontakte und das Kennenlernen aller Mentees und Mentorinnen und Mentoren und weiterer am Projekt interessierter Frauen und Männer ermöglichten;
- die Seminare im Begleitangebot, in denen insbesondere die Mentees Austausch und Kontaktaufnahme innerhalb der Peergroup aufnehmen konnten;
- die über den dreijährigen Projektzeitraum eingerichteten Onlineforen, die vor allem die Mentees nutzten. Hier wurden zudem sogenannte „Steckbriefe“ der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Nutzerinnen und Nutzer von **NetWork.21** veröffentlicht, sodass zum Beispiel die Mentees auch mit anderen Mentorinnen und Mentoren Kontakt bei fachlicher Nähe aufnehmen konnten und so ihre Vernetzungen erweiterten.

Insgesamt konnten über den gesamten Projektzeitraum aufgrund dieser unterschiedlichen Angebote neben der eigenen Tandembeziehung auch weitere Vernetzungsperspektiven von den Mentorinnen und Mentoren und Mentees realisiert werden.

Abbildung 27: Bestehende Kontakte und Vernetzungen der Mentees und Mentorinnen und Mentoren bei Projektende²⁰⁵

Kontakt zu ...	Weibliche Mentees (23)	Männliche Mentees (10)	Mentorinnen (22)	Mentoren (10)
... Tandempartnerin bzw. -partner	44%	30%	67%	44%
... zu weiteren Mentees aus allen Mentoringzyklen	70%	50%	23%	50%
... zu weiteren Mentorinnen und Mentoren aus allen Mentoringzyklen	26%	40%	55%	60%
... zu weiteren Personen aus dem Kontext von NetWork.21	30%	20%	4%	30%
Keinerlei Kontakte	4%	10%	9%	10%

²⁰⁴Siehe hierzu ausführlicher „Rahmentext“, Kapitel 1.2.

²⁰⁵Ergebnisse basieren auf den Angaben der Abschlussbefragungen der Mentees und der Mentorinnen und Mentoren 2009 und der abschließenden E-Mail-Nachbefragung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Mentoringdurchgängen 2007 und 2008.

Dabei fand bei den Mentees in erster Linie jeweils die Peergroup-Vernetzung den größeren Zuspruch – vor allem bei den weiblichen Mentees. Darüber hinaus konnten auch intergenerationale Kontakte geknüpft werden – stärker von den männlichen Mentees. Für die Mentees war hier generell relevant, dass sie einerseits mit ihrer Peergroup in Erfahrungsaustausch treten konnten, aber auch, dass ihnen außer der eigenen Tandempartnerin bzw. des -partners weitere Mentorinnen und Mentoren des Projekts als Türöffner für beruflich relevante Kontakte zur Verfügung standen.

Für die Mentorinnen und Mentoren stellten im Projektverlauf die Vernetzungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Funktion als Mentorin und Mentor einen wichtigen Win-win-Effekt dar – eine zentrale Erfahrung, in der sie über ihr freiwilliges Engagement für sich einen weiter gehenden eigenen Nutzen aus dem Projekt generieren konnten.

Zum Zeitpunkt des offiziellen Endes des Modellprojekts haben sich unterschiedliche Vernetzungsformen aus dem Projekt heraus entwickelt, die zunächst in Form eines dynamischen Netzwerkes miteinander in Verbindung stehen. Außerdem wurde die Perspektive zum Aufbau eines Kompetenzzentrums für Mentoring entwickelt, in dem die Erfahrungen und entstandenen Potenziale des Modellprojekts Eingang finden können.²⁰⁶

4.3.2.3 Vorbilder von heute motivieren zum Vorbildsein für morgen

Neben der Schaffung sozialen Kapitals über die Bereitstellung von Mentorinnen und Mentoren und eines Projektnetzwerks zielte das Modellprojekt **NetWork.21** darauf ab, gesellschaftliche Wirkung zu entfalten und nachhaltig für gesellschaftliches Engagement zu motivieren.

Während die Möglichkeit, sich in **NetWork.21** konkret ehrenamtlich zu engagieren, für die Mentorinnen und Mentoren eine relevante Teilnahmemotivation darstellte,²⁰⁷ entwickelte sich für die Mentees erst im Projektverlauf die Motivation, künftig selbst gesellschaftliche Verantwortung in Form ehrenamtlichen Engagements übernehmen zu wollen.

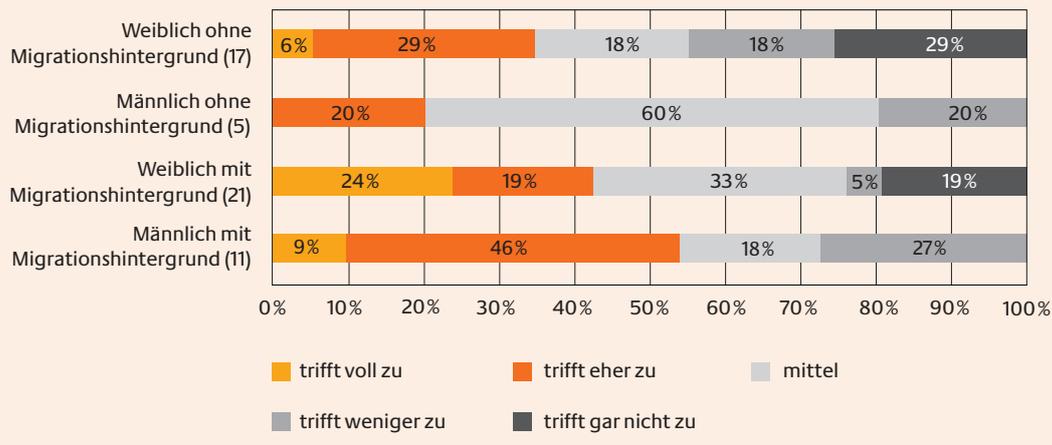
In diesem Kontext zeigen Ergebnisse wissenschaftlicher Studien, dass häufig junge Migrantinnen und Migranten bereits in frühen Jahren verantwortungsvolle Rollen in den Familienkonstellationen übernehmen müssen. Insbesondere die Mädchen in Zuwandererfamilien müssen dabei oftmals Übersetzungsfunktionen wahrnehmen und vertreten die Familie nach außen, wenn bei den Eltern sprachliche Defizite vorliegen. Damit tragen sie auch einen Großteil Verantwortung für den Bildungsverlauf der jüngeren Geschwister. Neben dem Zugewinn an Kompetenzen und inneren Ressourcen durch diese Zuständigkeiten zeigt sich, dass bei bildungserfolgreichen Migrantinnen der zweiten Generation hier bereits die Grundsteine gelegt werden, dass auch außerhalb des familiären Kontexts die Vorbildrolle für die Herkunfts-Community übernommen wird.²⁰⁸ Neben diesen spezifischen positiven Voraussetzungen bei dieser Zielgruppe stellte für alle Teilnehmergruppen in **NetWork.21** unterschiedlich stark das Engagement der Mentorinnen und Mentoren einen Antriebsmotor dar, künftig selbst als Vorbild Verantwortung für Integration und Geschlechtergerechtigkeit im freiwilligen Engagement zu übernehmen.

²⁰⁶ Siehe hierzu „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“, Kapitel 3.6.

²⁰⁷ Siehe hierzu „FOKUS 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung“, Kapitel 3.3.

²⁰⁸ Vgl. Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008).

Abbildung 28: Motivation der Mentees zu ehrenamtlichem Engagement durch NetWork.21 am Projektende



Mit ihrem Engagement im Mentoringprojekt **NetWork.21** und hier insbesondere im Rahmen der Tandemarbeit, erzielten die Mentorinnen und Mentoren eine indirekte Wirkung: Sie wurden für die Mentees Vorbilder bei der Motivation und Entwicklung von Perspektiven für zivilgesellschaftliches Engagement.

- Insgesamt bezeugten mehr als zwei Drittel der Mentees der Teilnahme an **NetWork.21** auch Bedeutung für das eigene soziale Engagement und viele fühlten sich darüber hinaus zu einem stärkeren eigenen Engagement motiviert. Allerdings traf dies am wenigsten für die männlichen Mentees aus deutschen Herkunftsfamilien zu.
- Insbesondere bei den Mentees aus zugewanderten Familien zeigte sich mehr als die Hälfte der männlichen Mentees motiviert, über ehrenamtliches Engagement zukünftig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.
- Über die motivationale Wirkung des zivilgesellschaftlichen Engagements der Mentorinnen und Mentoren auf die Mentees konnten neben dem Aufbau von längerfristigen Netzwerkstrukturen im Modellprojekt **NetWork.21** strukturelle Wirkungen erzielt werden. Die Zielgruppe der Mentees wurde als „High social potentials“²⁰⁹ und „Führungskräfte von morgen“ über das Engagement der Mentorinnen und Mentoren – erfahrene und erfolgreiche Berufstätige von heute – für die Übernahme von zivilgesellschaftlicher Verantwortung sensibilisiert und motiviert. Während einige Mentees bereits ehrenamtlich tätig waren, begannen andere, sich noch während des Mentoringprojekts in diesem Rahmen zu engagieren und fast alle bildeten den Wunsch aus, selber einmal Mentorin oder Mentor zu werden.

4.3.3 Resümee

Vor dem Hintergrund der Stärken formellen Mentorings, individuelle Unterstützung zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig mit der Einbindung in größere Netzwerke längerfris-

209. „High social potentials“ drückt die Zielsetzung von **NetWork.21** aus, berufliche Karrieren auch im Kontext gewachsener Verantwortung für eine gleichberechtigte Arbeitsteilung der Geschlechter und fairer interkultureller Kommunikation zu sehen.

tige und strukturelle Wirkungen zu erzielen, konnten in **NetWork.21** für die beteiligten jungen Frauen und Männer im Übergang zum Beruf unterschiedliche Nutzeneffekte erzielt und Schwächen bei externen Ressourcen und Benachteiligungen aufgrund ihres Geschlechts und der kulturellen Herkunft aufgefangen werden.

- | Im Rahmen der Tandembeziehung mit einer erwachsenen Frau konnte bei der in FOKUS 3 im Zentrum stehenden Fragestellung, inwieweit formelles Mentoring fehlende individuelle und soziale Ressourcen substituiert, für die weiblichen Mentees mit ihren an einer ganzheitlichen Entwicklung orientierten Zielen der größte Nutzen erreicht werden. Prägte zum Ende der Teilnahme der direkte Berufseinstieg gegenüber den männlichen Vergleichsgruppen weniger ihre erreichte berufliche Situation, so wurde vor allem die Tandembeziehung genutzt, um Unterstützung für die persönliche und berufliche Entwicklung zu erhalten sowie langfristig soziales Kapital aufzubauen. Die weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien profitierten hier am meisten, insofern auch in dieser Zielgruppe viele auf ihrem bisherigen Bildungsweg mit Hürden und fehlenden externen Ressourcen zu kämpfen hatten. Die Bedeutung von Netzwerken für ihren weiteren Berufsweg hatte für alle weiblichen Mentees schon zu Projektbeginn einen hohen Stellenwert, nahm aber insbesondere für die weiblichen Mentees aus deutschen Herkunftsfamilien im Projektverlauf zu.
- | Bei den männlichen Mentees zeigte die Teilnahme am Mentoring am stärksten Wirkung in einem direkten Einstieg in den Arbeitsmarkt. Das traf auch im Hinblick auf die vorhandenen Ressourcen insbesondere für die Mentees aus zugewanderten Familien zu. Die Tandembeziehung wurde weniger für den Aufbau längerfristiger Beziehungen und sozialen Kapitals genutzt. Diese Chance nahmen im Projekt **NetWork.21** verstärkt die männlichen Teilnehmer aus deutschen Herkunftsfamilien durch zielorientiertes Knüpfen von Kontakten mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Gesamtprojekts wahr.
- | Besonders die Mentees aus zugewanderten Familien wurden in **NetWork.21** motiviert, zukünftig selber einmal zivilgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und so auch der nachfolgenden Generation der Herkunfts-Community als Vorbild und Unterstützerin bzw. Unterstützer zur Verfügung zu stehen. Die Teilnahme am formellen Mentoring mit ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren konnte am stärksten in dieser Form von den männlichen Mentees mit Migrationshintergrund als Ressource genutzt werden.

4.4 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

- | Vor dem Hintergrund gestiegener Komplexität in der Berufsorientierung hat sich Mentoring als ein höchst effektives bildungspolitisches Instrument erwiesen – ein Potenzial, das sich insbesondere durch die Kombination der individuellen Unterstützung in der Tandembeziehung und dem Eingebundensein in den größeren Vernetzungszusammenhang des Projekts **NetWork.21** und der Vermittlung sozialen Kapitals entwickelt hat. Über die individuelle Unterstützung, die Vermittlung von Kontakten und Vernetzungstransfers und den Zuwachs an sozialem Kapital konnten vergleichsweise die Mentees, deren Bildungsbiografien hürdenreicher und von Benachteiligungen geprägt waren, am stärksten profitieren.

- I Mentoring hat sich im Projektkontext **NetWork.21** als eine moderne Lernstrategie insbesondere für Berufs- und Bildungsübergänge erwiesen, die den Anforderungen der Wissensgesellschaft entgegenkommt. Neben der gewachsenen beruflichen Situation und Orientierung der Mentees sind die beruflichen und persönlichen Entwicklungsprozesse in der Tandemzusammenarbeit und die Zufriedenheit der Mentees nach Projektende Indikatoren für den Erfolg dieses Instruments für das Übergangsmanagement.
- I Über die individuell ausgerichtete Tandembeziehung konnten Schwächen fehlender externer Ressourcen im bisherigen Bildungsweg ausgeglichen werden. Diesen Nutzen aus der persönlich gestalteten One-to-one-Beziehung haben insbesondere weibliche – und hier diejenigen aus zugewanderten Familien – wahrgenommen, indem sie ganzheitlich persönliche und berufliche Ziele realisierten und eine stabile Beziehung zur Mentorin aufbauten, die ihnen langfristig im weiteren Berufsweg soziales Kapital zur Verfügung stellt.
- I Die Öffnung des formellen Mentorings für Männer lässt sich aufgrund der konzeptionell vorgegebenen Quotierung von 14 weiblichen und 7 männlichen Mentees pro Zyklus anhand der Evaluationsergebnisse im Modellprojekt **NetWork.21** nur unzureichend bewerten. Angesichts der niedrigen Bewerberzahlen²¹⁰ stellt sich die Frage nach der Attraktivität eines formellen Mentorings für junge Männer aus der in **NetWork.21** angesprochenen Zielgruppe. Nicht nur die historische Anbindung des Instruments an Frauenförderung, sondern der Förderaspekt auf einer formellen Ebene bewirken möglicherweise im männlichen Rollenklischee Abwehrhaltungen, da sie den bekannten informellen Förderstrukturen im männlichen Lebenszusammenhang eher fremd sind.
- I Neben der individuellen Unterstützung in der Tandembeziehung hat sich für die Mentees – auch für die männlichen – das Eingebundensein in den größeren Vernetzungszusammenhang des Gesamtprojekts ausgezeichnet. Hierüber konnte langfristig strukturelle Wirkung für zivilgesellschaftliches Engagement entfaltet werden. Das externe Mentoring stellte in **NetWork.21** ein ideales Setting dar, um in einem formellen Rahmen zivilgesellschaftliches Engagement zur individuellen Unterstützung heterogener Zielgruppen mit unterschiedlichen Voraussetzungen zur Schaffung von mehr Chancengleichheit nutzbringend einzusetzen und darüber gleichzeitig Motivation und Perspektiven für zukünftige Ehrenamtliche zu generieren.
- I Anhand der gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen des Projekts **NetWork.21** wird von der WIB empfohlen, formelles Mentoring als bildungs- und integrationspolitisches Instrument zu den vorhandenen institutionellen Beratungsangeboten und zur Kompensation der ungleich verteilten familiären und sozialen Unterstützungsleistungen an Hochschulen und Universitäten als freiwilliges, ergänzendes Angebot zu implementieren.
- I Aufgrund der großen Bedeutung für junge Frauen und Männer in Übergangspassagen (Schule–Ausbildung–Beruf; Studium–Beruf), in formellen Mentorings die Chance des Zugewinns von sozialem Kapital zu erhalten, ist eine bewusste Gestaltung von Vernetzungsprozessen und die Vermittlung von Vernetzungskompetenz im Projektdesign zu empfehlen, um so die Möglichkeit interner und externer Vernetzungen zu optimieren.

210 Siehe hierzu den „Rahmentext“, Kapitel 1.2.

Literatur

Accenture (2005): Frauen und Vorbilder. Eine empirische Untersuchung unter männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Kronberg im Taunus

Bandorski, Sonja (2009): Der Mikrozensus im Schnittpunkt von Geschlecht und Migration: Möglichkeiten und Grenzen einer sekundär-analytischen Auswertung des Mikrozensus 2005. Berichtszeitraum 01.10.2006–15.12.2007. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Baden-Baden

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) in Zusammenarbeit mit dem efms – Europäisches Forum für Migrationsstudien (2005): Daten – Fakten – Trends. Bildung und Ausbildung. Berlin, Bamberg

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) (2009): Integration in Deutschland. Erster Integrationsindikatorenbericht: Erprobung des Indikatorensets und Bericht zum bundesweiten Integrationsmonitoring. Erstellt vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin

Böhmer, Maria (2005): Bildung ist der Schlüssel. In: Berliner Zeitung vom 19.12.2005. http://www.bundesregierung.de/nn_56584/Content/DE/Interview/2005/12/2005-12-19-ib-bildung-ist-der-schluessel.html (Dezember 2009)

Britz, Lisa (2005): Bildung und Integration. Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb)

Budde, Jürgen (2008): Bildungs(miss)erfolge von Jungen und Berufswahlverhalten bei Jungen/männlichen Jugendlichen. Bildungsforschung Band 23. Bonn, Berlin

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2008): Working Paper 13 Schulische Bildung von Migranten in Deutschland – Integrationsreport, Teil 1. Nürnberg

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2009): Berufsbildungsbericht 2009. Bonn, Berlin

Bundesregierung (Hg.) (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. Berlin

Deuer, Ernst (2008): Rekrutierung von Nachwuchskräften. In: Personalführung 3, S. 14–15

Diefenbach, Heike; Klein, Andreas (2002): Bringing Boys Back In. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 48, Heft 6, S. 938–958

Erpenbeck, Jochen; Heyse, Volker (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster, New York, München, Berlin

Geyer, Steven (2009): Oft vergeblich studiert. OECD: Deutschland benachteiligt Migranten. In Frankfurter Rundschau vom 16.10.2009, S. 15

Grühn, Dieter; Hecht, Heidemarie (2007): Generation Praktikum? Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Eine Studie des Arbeitsbereichs Absolventenforschung der FU Berlin im Auftrag der DGB-Jugend und der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin

Haas, Annette; Damelang, Andreas (2007): Labour market entry of migrants in Germany – Does cultural diversity matter? HWWI Research Paper 3–10. Download unter: www.hwwi.org (Publikationen, HWWI Research)

Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. München

Jöst, Martina; Lippegauß, Petra (2006): Lebensentwürfe junger Migrantinnen im Berufsorientierungsprozess: qualitative und quantitative Erforschung ihrer Lebenssituation bezogen auf die Stadt Offenbach am Main; Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik – INBAS und Stadt Offenbach/Frauenbüro (Hg.). Offenbach

Klinger, Sabine; Rebien, Martina (2009): Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche. IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24/2009. Bielefeld

Konsortium Bildungsberichterstattung (Hg.) (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld

Krell, Gertraude (Hg.) (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden

Kremer, Manfred (2009): Bildungsketten wirksam knüpfen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung 2/2009. Bielefeld.

Leendertse, Julia (2007): Frauen suchen die Miss Perfect. In: Handelsblatt Nr. 59 vom 23.–25.03.2007

Opp, Günther (2001): Kindliches Wohlbefinden trotz riskanter Lebensbedingungen: Neue Ergebnisse der Resilienzforschung. In: Das Gesundheitswesen 2001/62, Sonderheft 2, S. 106–114. Stuttgart

Ottens, Svenja (1998): Geschlechterrollenorientierung türkischer MigrantInnen im Spannungsfeld zwischen Herkunftsbindungen und kulturellen Neudefinitionen. In: Zeitschrift für Frauenforschung 1+2, S. 106–123

Raiser, Ulrich (2007): Erfolgreiche Migranten im deutschen Bildungssystem. Es gibt sie doch: Lebensläufe von Bildungseinsteigern türkischer und griechischer Herkunft. Münster

Reinders, Heinz (2009): Junge Türcinnen: Selbstbewusst und gut integriert. Pressemitteilung über Ergebnisse des Projekts FRIENT 2 – Interethnische Freundschaften und familiäre Individuationsprozesse bei türkischen Jugendlichen (2006–2009). Von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt zu Auswirkungen interethnischer Freundschaften bei türkischen Jugendlichen auf die Aushandlung von Autonomie und Verbundenheit in der Familie. Durchgeführt vom Lehrstuhl für empirische Bildungsforschung der Universität Würzburg

Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld

Schmidt-Koddenberg, Angelika; Schilch, Christina (2006): Interkulturelle Kompetenz als Ressource für die Berufswahlorientierung von Mädchen und jungen Frauen mit Migrationshintergrund. Abschlussbericht für das BMFSFJ. Köln

Sinus Sociovicion (2008): Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland

Statistisches Bundesamt (2007): Fachserie 1, Reihe 2.2. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2005. Wiesbaden

Studis Online (2007): Herkunft prägt Bildungserfolg. 18. Sozialerhebung bestätigt Bildungsgerechtigkeit. <http://www.studis-online.de> vom 20.06.2007

Westphal, Manuela (2007): Interkulturelle Kompetenzen – ein widersprüchliches Konzept als Schlüsselqualifikation. In: Müller, Hans-Rüdiger; Stravoravdis, Wassilios (Hg.): Bildung im Horizont der Wissensgesellschaft. S. 85–112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Westphal, Manuela; Behrens, Birgit (2008): Wege zum beruflichen Erfolg bei Frauen mit Migrationshintergrund der ersten und zweiten Generation und Ursachen für die gelungene Positionierung im Erwerbsleben. Osnabrück

Wustmann, Corinna (2004): Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. In: Fthenakis, W. E. (Hg.): Beiträge zur Bildungsqualität. Weinheim, Basel

V.

Praxisleitfaden – Bewährte Praxis- elemente in einem interkulturellen und gendersensiblen Mentoring von NetWork.21

Vorwort

Die Idee des Mentorings, dass junge Frauen und Männer in bestimmten Lebenslagen und bei spezifischen Problemen von einer erwachsenen Person außerhalb des familialen und freundschaftlichen Umfelds unterstützt und begleitet werden, ist so einfach und zugleich so erfolgreich, dass mittlerweile dieses Instrument für sehr verschiedene Zielgruppen und Kontexte zur Anwendung kommt. Ursprünglich zur Verbesserung der beruflichen Chancengleichheit von jungen Frauen entwickelt, partizipieren inzwischen auch Kinder, Jugendliche, Personen mit Handicaps und andere Zielgruppen von dieser Ressource, über die ihr Selbstbewusstsein gestärkt, Lernprozesse unterstützt und ihre Chancen für Ausbildung und Beruf verbessert werden.

Trotz dieser Erfolgsgeschichte ist bisher die Anwendung des Instruments formellen Mentorings für eine sowohl geschlechter- wie kulturell gemischte Gruppe junger Erwachsener, die sich im Übergang vom Studium zum Beruf befinden und von ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren begleitet werden, in einer solchen von Diversity geprägten Konstellation noch nicht erprobt worden. Gesellschaftspolitisch interessant ist dieser Mentoringtyp, weil er die Realität einer Einwanderungsgesellschaft widerspiegelt, Geschlechtergerechtigkeit als ein zentrales Prinzip moderner, komplexer Gesellschaften fokussiert, indem die Potenziale von Frauen gestärkt werden, und die wachsende Bedeutung von Bildung in der Wissensgesellschaft aufgreift, in der schulische und berufliche Übergänge erhöhte Anforderungen an junge Frauen und Männer stellen.

Dieser spezifische Mentoringtyp wurde in „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ erprobt. Es handelte sich um ein bundesweites externes Mentoringprojekt, das aufgrund seines innovativen Projektdesigns als Modellvorhaben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Europäischen Sozialfonds über den dreijährigen Projektverlauf finanziert wurde. Projektträger war die Thomas-Morus-Akademie (TMA) in Bensberg. Wissenschaftlich begleitet und evaluiert wurde das Projekt von der Dörthe Jung Unternehmensberatung.

Der vorliegende „Praxisleitfaden – Bewährte Elemente eines interkulturellen und gendersensiblen Mentorings“ wurde von der wissenschaftlichen Begleitung (WIB) erstellt und ist Teil der Abschlussberichterstellung²¹¹, die neben dem einführenden Rahmentext auch aus drei thematisch ausgerichteten Fokusberichten besteht:

Berichtsteil	Inhalt
Rahmentext	Umriss des gesellschaftspolitischen Kontextes des Modellprojekts. Darstellung der Projektkonzeption und Zielstellung.
Fokus 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity	Fragestellungen, die die konzeptionelle Erweiterung des Instruments Mentoring im Kontext kultureller Vielfalt und Gendergerechtigkeit betreffen. Analyse differenter Zugänge in der Teilnahmemotivation, bei der Öffnung für junge Männer und der inhaltlichen Ausrichtung zur Förderung von interkulturellen Lernprozessen und Gendersensibilität. Bedeutung von Equal-Gender-Tandemkonstellationen in einem geschlechter- und kulturell gemischten Mentoringprojekt.
Fokus 2 – Mentoring. Zivilgesellschaftliches Engagement und Vernetzung	Relevanz integrationspolitischer Ziele und Chancengleichheitsaspekte für die Attraktivität des ehrenamtlichen Mentorings. Vernetzung als Win-win für eigenen Nutzen des freiwilligen Engagements und Ausstrahlungseffekte auf Nutznießerinnen und Nutznießer dank Vorbildfunktion. Fragestellungen bezüglich des Nutzens von Vernetzung auf individueller (soziales Kapital) und Wirkungen auf struktureller Ebene (Aufbau eines Netzwerkes; Aufbau eines Kompetenzzentrums für Mentoring).
Fokus 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen	Analyse von Geschlecht, Migration und Bildung als Faktoren ungleich verteilter Ressourcen, deren wechselseitiger Beeinflussung und deren Relevanz bei der Produktion gesellschaftlicher Ungleichheit. Wirksamkeit des Instruments Mentoring, im Bildungskontext und beim Übergangmanagement von Studium in Beruf Ungleichheiten entgegenzuwirken und zu mehr Chancengleichheit beizutragen. Wirksamkeit des Mentorings für die unterschiedlichen Zielgruppen der Mentees im Hinblick auf den Nutzen für die berufliche Orientierung, persönliche Entwicklung und Zuwachs an sozialem Kapital.
Praxisleitfaden	„Gute Praxis“ für den Transfer in verschiedene Praxiskontexte und die Umsetzung interkultureller und gendersensibler Mentoringprojekte.

Dem Praxisleitfaden liegen Evaluationsergebnisse aus der dreijährigen Projektlaufzeit zugrunde. Er dient als Handlungsleitfaden vordringlich zur Unterstützung bei Konzeption und Durchführung vergleichbarer Mentoringprojekte. Mittels des Praxisleitfadens werden anwendungsbezogen die einzelnen Schritte bei der Umsetzung des spezifischen formellen Mentorings vorgestellt und diese mit Ergebnissen der Evaluation von **NetWork.21** konkretisiert.

Die vorgestellten „Gute-Praxis-Elemente“ beziehen sich auf eine breite Anwendung und sind nicht auf die Zielgruppe junger Akademikerinnen und Akademiker im beruflichen Übergang beschränkt. Wenn für diese Übergangspassage spezifische Konstellationen im Hinblick auf besonders unterstützende Effekte und mögliche Umsetzungsschwierigkeiten gelten, wird dies erwähnt.

²¹¹ Die Abschlussberichterstellung der Evaluation des Projekts **NetWork.21** durch die WIB wurde in Form eines Baukastensystems angelegt. Sie basiert auf drei Fokusberichten, die jeweils für sich alleine Aussagekraft haben, aber als ganzer Baukasten die vielfältigen Zusammenhänge innerhalb und zwischen den Themen und Aspekten des Projekts verdeutlichen. Die Fokusthemen greifen Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente der WIB anhand der jeweils primär verfolgten Kernthematik auf und bearbeiten diese umfassend, wobei jeweils Migration und Geschlecht Querschnittsdimensionen der Analyse darstellen. Alle drei Fokusberichte werden von einem Rahmentext eingeführt, in dem die spezifische Konstruktion und der gesellschaftspolitische Kontext des Projektes dargestellt sind.

Als Orientierungshilfen beim Lesen wurden

- | Elemente Guter Praxis 
- | Achtung – Stolpersteine 
- | Instrumente für Mentees, Mentorinnen und Mentoren und Projektteams 
- | unterstützende Zitate von Mentees und Mentorinnen und Mentoren 

farblich und symbolisch leicht erkenntlich aufbereitet.

5.1 Konzeptioneller Rahmen eines interkulturellen und gendersensiblen Mentoringprojekts

5.1.1 Ziel

Das Instrument des formellen Mentorings, das primär für den Bereich der beruflichen Förderung von Frauen seit Jahren erfolgreich eingesetzt wird und zum Abbau struktureller Benachteiligungen von Frauen in beruflichen und betrieblichen Zusammenhängen beiträgt, befindet sich seit geraumer Zeit in einem Mainstreamingprozess. Dabei wird Mentoring für neue Zielgruppen und eine breitere Anwendung geöffnet.

Mit dem Modellprojekt **NetWork.21**²¹² wurde erstmalig ein bundesweites Mentoring für junge Akademikerinnen und Akademiker im Übergang vom Studium zum Beruf mit und ohne Migrationshintergrund erprobt,²¹³ das in einer paradigmatischen Neuorientierung inhaltliche Schwerpunkte zu Geschlechtergerechtigkeit und Transkulturalität integrierte und die Ziele des Mentorings mit einer zivilgesellschaftlichen Ausrichtung verbunden hat. Die Stärke des Instruments formelles Mentoring liegt dabei in der Kombination, persönlichen Zugang und individuelle Unterstützung zu gewährleisten bei der gleichzeitigen Chance für die Beteiligten, in soziale Netzwerke eingebunden zu werden, die außerhalb von Familie und der eigenen kulturellen Communitys liegen. Damit können sich mit Mentoringprojekten neue Wege zur Stärkung von Entwicklungspotenzialen eröffnen, die auch politisch von großem Interesse sind. Neben der Anwendung im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit wurde neu erprobt, ob das Instrument auch zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen in folgenden Bereichen beitragen kann:

- | **Bildungspolitischer Bereich:** Innovative Zugangsmöglichkeiten mit dem Instrument Mentoring ergeben sich vor dem Hintergrund gestiegener Anforderungen und Komplexität bei Berufswahl und -entscheidung zur Orientierung in den sich immer schwieri-

²¹² Das Modellprojekt wurde im Zeitraum von September 2006 bis September 2009 mit drei Mentoringzyklen zu jeweils 8 bzw. 9 Monaten durchgeführt.

²¹³ Bislang unerprobt war, dass junge Männer in ein formelles, externes Mentoringprojekt eingebunden sind. Auch ist bislang in Mentoringprojekten die gezielte Ansprache einer interkulturell gemischten Gruppe der Mentees eher selten. Typisch sind Projekte, die speziell für junge Frauen mit Migrationshintergrund designed sind und nur für diese Zielgruppe angeboten werden.

ger gestaltenden Übergängen von der Schule zur Ausbildung, vom Studium in den Beruf und beim Berufsstart.²¹⁴

- I Bereich der **Integration, Migration**: Hier kann die Teilnahme an einem Mentoring sowohl eine Brücke zur Unterstützung gelungener Integration sein wie auch zur Stärkung für die Übernahme von Vorbildfunktion für erfolgreiche junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien.
- I **Zivilgesellschaftlicher Bereich**: Die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger für den ehrenamtlichen Einsatz ist ein vitaler Bestandteil demokratischer Gesellschaften, daher ist die Förderung und Anerkennung solchen Engagements ein wesentliches Anliegen der Bundesregierung. Zunehmend zeichnet sich in diesem Bereich ein Generationenwechsel ab, bei dem sich eine „neue Generation“ von Frauen und Männern angesprochen fühlt. Ein Mentoringprogramm bietet hier einen guten Rahmen, in dem die Motivation zu sozialem Engagement zusammen mit dem Wunsch, auch einen eigenen Nutzen (persönlich, beruflich, sozial) aus dieser Tätigkeit für sich ziehen zu können, realisiert werden kann.

Gute Praxis



Als besonders motivierend für gut qualifizierte Ehrenamtliche stellte sich in diesem Zusammenhang bei **NetWork.21** das Mentoring im akademischen Bereich und Übergangmanagement vom Studium zum Beruf dar, da die ehrenamtlichen Mentorinnen und Mentoren eigene Erfahrungen ihres Qualifizierungsprozesses weitergeben und den eigenen beruflichen Werdegang reflektieren konnten. Über den Erfahrungs- und Wissenstransfer an junge Frauen und Männer erfuhren sie im Ehrenamt Wertschätzung ihrer Professionalität und Kompetenzen.

Konzeptionell zielte das innovative Projektdesign von **NetWork.21** ab auf:

- I Die Erprobung eines integrierten Gender- und Migrationsansatzes in einem Mentoringprogramm für beide Geschlechter unterschiedlicher kultureller Herkunft (Diversity).
- I Die Öffnung des Instruments formellen Mentorings für Männer (Gender). Die zentrale Frage war hier: In welcher Weise bewährt sich das im Kontext von Frauenförderung entwickelte Instrument Mentoring auch für eine Männerförderung und Potenzialentwicklung?
- I Die zivilgesellschaftliche Ausrichtung in Form der Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mentorinnen und Mentoren sowie die Stärkung von Langfristeffekten und der Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion der beteiligten Zielgruppen. Hier war der Aufbau eines „Netzwerkes engagierter Frauen und Männer, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“ eine Zielsetzung.
- I Die gezielte Verbindung eines individuell ausgerichteten Förderinstruments mit Wirkungen auf der strukturellen Ebene (bildungs-, integrationspolitische und zivilgesellschaftliche Effekte).

²¹⁴ Vgl. Schmidt-Koddenberg, Angelika; Schilch, Christina (2006) sowie Kremer, Manfred (2009).

5.1.2 Projektdesign

Im Mittelpunkt des mehrzyklischen Modellprojekts „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ stand ein formelles, externes und bundesweit ausgerichtetes Mentoringprogramm. Zielgruppen waren junge Frauen und junge Männer im Übergang vom Studium in den Beruf. Es sollte dabei mindestens die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Migrationshintergrund haben. Der Frauen- und Männeranteil war quotiert: In einem Durchgang nahmen 14 weibliche und 7 männliche Mentees teil.

Gute Praxis



Ein Mentoringprogramm, das auf eine vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmenden setzt und unterschiedliche Zielstellungen anvisiert, muss als Voraussetzung ein mehrdimensionales Projektdesign mit einem differenzierten inhaltlichen Angebot aufweisen, um sowohl die Bandbreite der Teilnehmerschaft anzusprechen als auch Lernprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen nachhaltig zu ermöglichen.

Das Projekt war auf drei Jahre angelegt und pro Jahr nahmen 21 gleichgeschlechtliche Tandems ihre Mentoringbeziehung auf.

Abbildung 1: Projektdesign NetWork.21 im Überblick

	Rahmen/ Formalia	Zusammensetzung	Anforderungen
Laufzeit	2006–2009	3 Mentoringzyklen	
Mentoringkonzeption	Extern, formell, bundesweit	63 Equal-Gender- Tandems (21 pro Zyklus)	„Selbstständige“ Bewerbung von Mentorinnen, Mentoren und Mentees
Zielgruppe Mentees	Junge Menschen im Übergang vom Studium in den Beruf	2/3 Frauen und 1/3 Männer → 14 Frauen und 7 Männer pro Zyklus	Heterogene Zielgruppe von Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund
Zielgruppe Mentorinnen und Mentoren	Personen mit Berufs- und Führungserfahrungen	2/3 Frauen und 1/3 Männer wegen Equal-Gender- Tandembesetzung	Voraussetzung ist Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement und Interesse an Geschlechtergerechtigkeit sowie Interkulturalität

In dem Projektzeitraum war die Entwicklung von Vernetzungen zum Aufbau sozialen Kapitals für die Mentees und zu gesellschaftlichem Engagement ein zentrales Ziel, das in der Projektlaufzeit ausgebaut werden sollte und zu dessen Erreichung bereits zum Projektbeginn eine Infrastruktur in Form eines Arbeitskreises aus der Zielgruppe der Mentees vorhanden war.

5.1.2.1 Zentrale Bausteine des Projektdesigns

- Ein differentes Zielgruppenprofil nach Geschlecht und kulturellem Erfahrungshintergrund: Beteiligt waren junge Frauen wie auch junge Männer mit akademischer Ausbildung sowie mit und ohne Migrationshintergrund.

- | Konzeptioneller Bestandteil im Projektdesign waren gleichgeschlechtliche Tandems. Eine Konstellation, die sich nach Evaluationsergebnissen anderer Mentoringprojekte²¹⁵ für die Zielgruppe der Frauen mit und ohne Migrationshintergrund als erfolgreiches Modell zur beruflichen Unterstützung erwiesen hat, insbesondere durch die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit positiven weiblichen Vorbildern. Der Stellenwert von Equal-Gender-Tandems für junge Männer war in Form eines formellen Mentorings in beruflichen Übergangsphasen bisher nicht erprobt.
- | Zur Unterstützung und Zielerreichung der Tandemarbeit, zur Gestaltung des Matchingprozesses und Bilanzierung wurden Standardveranstaltungen angeboten.
- | Über das Angebot eines differenzierten Begleitprogramms mit Seminaren, Workshops und Trainings erhielten die Mentees die Möglichkeit zur weiteren Kompetenzentwicklung, zu Austausch und Vernetzung innerhalb der Peergroup.
- | Der Aufbau eines Netzwerks und ein begleitender Arbeitskreis waren weitere Projektbausteine zur Unterstützung von Langfristeffekten und Erlangung sozialen Kapitals.

5.1.2.2 Projektphilosophie

Transkulturalität

Generell unterlag der Projektkonzeption der Lebenswelt- oder Milieu-Ansatz, der Menschen mit direkter und indirekter Zuwanderungsgeschichte nicht pauschal als homogene Gruppe versteht. Die Zuordnung zu alltäglichen Lebenswelten ist ethnübergreifend und mehrdimensional, womit der Heterogenität dieser Bevölkerungsgruppe gerecht und deutlich wird, dass es sich nicht um eine „besondere“ Gruppe, sondern um einen integrierenden „Teil dieser multikulturellen, von Diversität geprägten Gesellschaft“ handelt.²¹⁶

Durch die Ausrichtung am Konzept der „Transkulturalität“²¹⁷ lag dem Projekt ein Ansatz zugrunde, der (Herkunfts-)Kulturen nicht mehr als abgegrenzte Einheiten versteht, sondern als dynamische Systeme, die gestaltbar und wandelbar sind und in gegenseitigen Wechselbeziehungen und Neukombinationen zueinander stehen. Es existiert somit eine Vielheit unterschiedlicher Lebensformen, die durch hohe Individualisierung und Differenzierung gekennzeichnet sind, die alle gesellschaftlichen Gruppierungen betreffen und hauptsächlich durch kulturelle Austauschprozesse geprägt sind.

Das Inspirierendste an dem ganzen Projekt war die Vielfalt, diese besondere Mischung der verschiedenen Charaktere, kulturellen Hintergründe und Fachrichtungen (weibliche Mentee).

Diesen erforderlichen Perspektivwechsel, der neben den sozialen Problemlagen und Benachteiligungen auf die Potenziale und den Gewinn der Einwanderungsgesellschaft durch die kulturelle Vielfalt aufmerksam macht, versuchte das Modellprojekt umzusetzen.

²¹⁵ Hoffmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1999).

²¹⁶ Wippermann, Carsten; Flaig, Bertold Bodo (2009), S. 5.

²¹⁷ Welsch, Wolfgang (1995).

Dabei hat sich „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ als Projektphilosophie mit einer starken Motivations- und Bindekraft für die am Projekt beteiligten und interessierten Frauen und Männer erwiesen.

Gute Praxis



Eingebunden in eine Projektphilosophie, die für das „Leben und Arbeiten in einer transkulturellen Gesellschaft, in der Frauen und Männer, Menschen unterschiedlicher Kultur und Religion gemeinsam ihr Leben gestalten und verantworten“, sensibilisiert, hat sich der auf Diversity und Transkulturalität basierende Ansatz eines interkulturell und gendersensiblen Mentorings als sehr fruchtbar erwiesen, da er einen gemeinsamen Zugang durch die Auflösung von Bipolaritäten (Frau/Mann; deutsch/nicht deutsch) ermöglichte und eine hohe Motivations- und Bindungskraft bei den beteiligten Frauen und Männern aufwies.

Gendersensibilität

Neben dem Fokus Trans-/Interkulturalität wurde mit dem Modellprojekt das Interesse verfolgt, im Sinne der Ansätze Gender-Mainstreaming²¹⁸ und Diversity für Fragen der Geschlechtergerechtigkeit zu sensibilisieren und beides – Geschlecht und Migration – konzeptionell in ihrer intersektionellen Verzahnung zu berücksichtigen.²¹⁹ Unter diesem Gesichtspunkt war es ebenfalls ein Projektanliegen, sowohl den geschlechtergemischten Dialog zu fördern als auch Strukturen des bestehenden Geschlechterverhältnisses transparent zu machen und sie in konkrete Fragen bei der Entwicklung des Berufs- und Karriereweges der jungen Frauen und Männer einzubinden.

Achtung

Voraussetzung für die Einbeziehung von jungen Männern in ein formelles Mentoringprogramm sollte sein, dass durch das Mentoring nicht noch zusätzlich Ungleichheit produzierende Strukturen weiter gestärkt werden, sondern im Gegenteil eine Sensibilisierung bezüglich der strukturellen Mechanismen geschlechtsspezifischer Benachteiligungen Teil der Zielsetzung darstellt.

5.1.2.3 Wissenschaftliche Begleitung

Dem Modellprojekt **NetWork. 21** war eine wissenschaftliche Begleitung (WIB) mit den Aufgaben einer externen Evaluation beigelegt.

²¹⁸ Jung, Dörthe (2003).

²¹⁹ Der theoretische Ansatz „Intersectionality“ berücksichtigt die Wirkungen mehrerer Faktoren für gesellschaftliche Ungleichheit. Geschlecht und Migration spielen hier eine zentrale Rolle, aber auch andere soziale Prägungen wie soziale Klasse, Alter oder sexuelle Orientierung. Siehe u. a. Knapp, Gudrun-Axeli (2005), S. 68–81.

Untersuchungsmethoden

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung kam ein Methodenmix von quantitativen und qualitativen Instrumenten zur Anwendung:

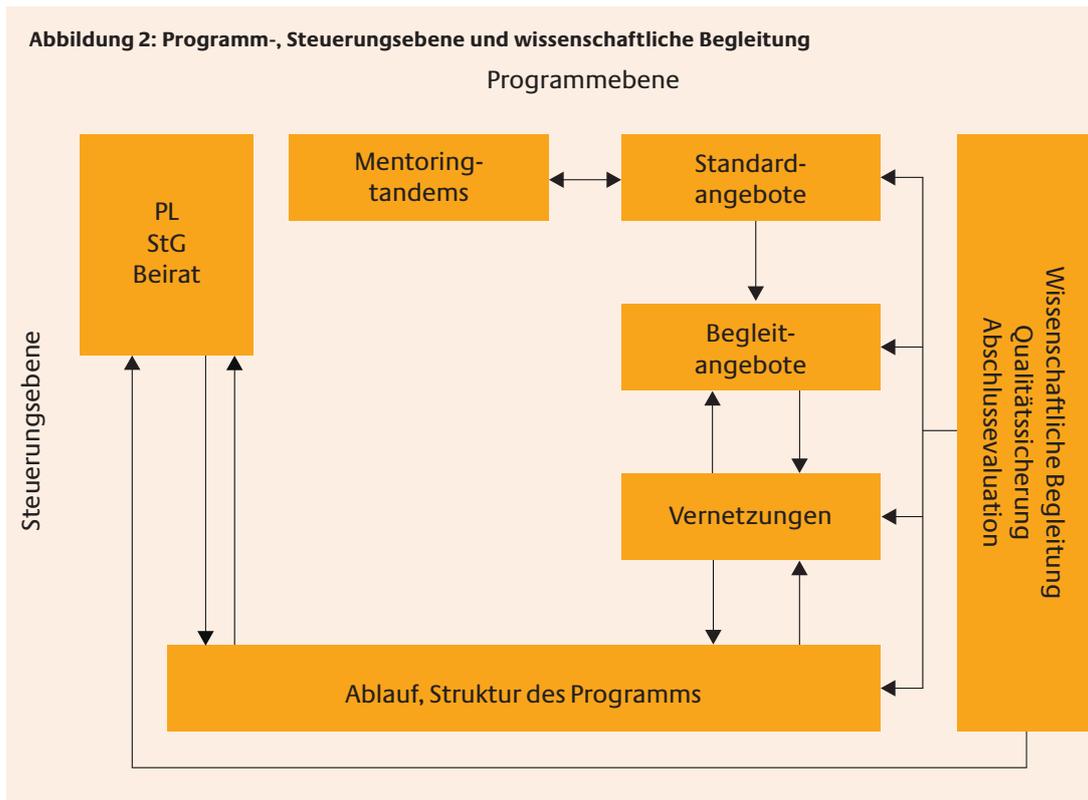
- | Zwei standardisierte Befragungen der Mentees jeweils zu Beginn und bei Abschluss eines Mentoringzyklus
- | Eine standardisierte Befragung der Mentorinnen und Mentoren jeweils in der Mitte eines Mentoringzyklus
- | Eine standardisierte E-Mail-Befragung für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren der ersten beiden Durchgänge am Ende des Gesamtprojekts (für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren des letzten Durchgangs wurden die Fragenkomplexe in deren entsprechende Befragungen integriert)
- | Feedbackbögen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Standard- und Begleitprogramms
- | Teilnehmende Beobachtung in den Angeboten des Standard- und Begleitprogramms
- | Schriftliche Befragungen des Projektteams
- | Auswertung der Erfahrungsberichte der Mentees und Mentorinnen und Mentoren²²⁰
- | Projektdokumentation sowie Dokumentenanalysen zur systematischen Sammlung von Informationen

In der methodischen Vorgehensweise der WIB stellten die Kategorien Gender und Migration Querschnittskategorien dar, nach denen alle eingesetzten Befragungsinstrumente ausgewertet wurden, wobei die Konzepte Diversity und Gender-Mainstreaming leitend waren.

Evaluationsdesign

Das Evaluationsdesign war als ein mehrstufiges, prozessorientiertes Verfahren angelegt und berücksichtigte die Mehrdimensionalität des Projekts und der in **NetWork.21** angesprochenen unterschiedlichen Themenkomplexe.

²²⁰Eine Auflage zur Teilnahmevoraussetzung für die Mentees und die Mentorinnen und Mentoren war die Erstellung eines Erfahrungsberichts am offiziellen Abschluss des jeweiligen Mentoringdurchgangs.



In einer Art Schleifenverfahren wurde in einem Kreislauf von Zielbestimmung (multi-dimensional), Analyse, (Zwischen-)Evaluation, Input, Initiierung von Veränderung bis zur Abschlussevaluation die Innovationsfähigkeit des Projektes weiterentwickelt. Dadurch trug die WIB während des dreijährigen Projektverlaufs zur Qualitätssicherung und Prozessoptimierung in Form von Konzeptberatung, Feedback über Auswertungen eingesetzter Befragungsinstrumente, Dokumentation und Berichterstellung bei. Mit dem dritten und letzten Mentoringzyklus konzentrierte sich die WIB auf den Aufgabenbereich der Abschlussevaluation und damit auch auf die Identifizierung von Gute-Praxis-Kriterien und positiven Rahmenbedingungen für den Transfer.

Optimierung

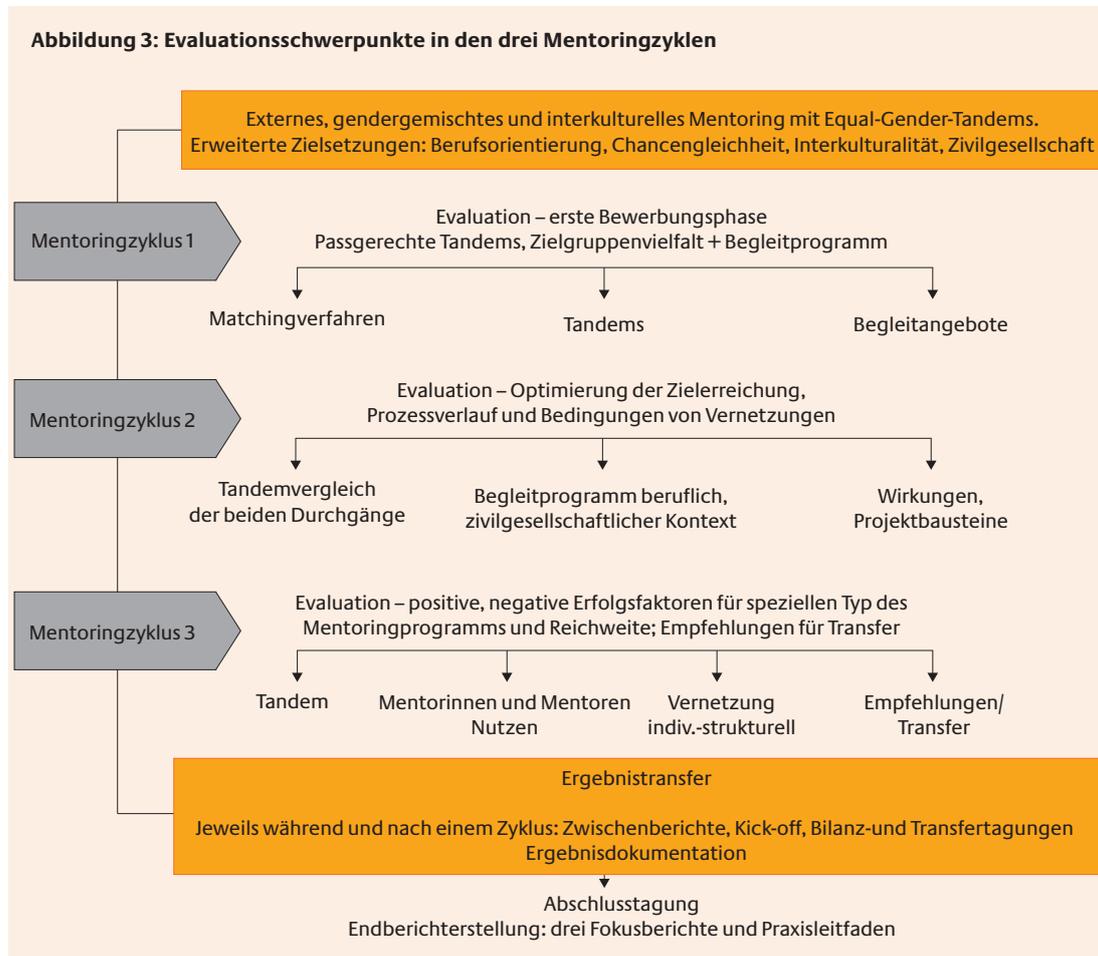
Entsprechend der drei Mentoringzyklen wurde insbesondere in den ersten beiden Projektzyklen eine begleitende Evaluation durchgeführt, die zur kontinuierlichen Projekt- und Prozessoptimierung beigetragen hat. Es wurden relevante Zwischenergebnisse zeitnah an das Projektteam rückgekoppelt und Empfehlungen zur weiteren Prozessoptimierung ausgesprochen.

Abschlussbewertung

Am Ende des Gesamtprojekts erfolgte die Abschlussevaluation, die sich resümierend mit der spezifischen Ausgestaltung des Mentoringprojekts **NetWork.21** auseinandersetzt und Erfolgsfaktoren sowie positive Umsetzungsfaktoren für Mentoringprogramme im gendersensiblen, transkulturellen und zivilgesellschaftlichen Kontext identifiziert.

Die Berichterstellung erfolgte in Form von drei Fokusberichten mit je verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten des Projekts, denen jeweils ein einleitender Rahmentext vorgeschal-

tet ist²²¹ und die für sich alleine Aussagekraft haben. Dieser Praxisleitfaden ist ebenfalls Teil der Abschlussberichterstellung.



5.2 Ausschreibung und Auswahlverfahren

5.2.1 Ziele

Entscheidende Zielsetzungen der Ausschreibungsphase innerhalb eines Mentoringprojekts sind:

- eine möglichst gute Erreichung der Zielgruppen in qualitativer Hinsicht,
- der Erhalt einer hohen Anzahl an Bewerbungen für beide Seiten der Tandems – sowie bei geschlechtergemischten Programmen ggf. in einem bestimmten Geschlechterproporz – zur Vorbereitung eines differenzierten Auswahlprozesses, um eine möglichst passgerechte Auswahl treffen und in mehrzyklischen Projekten weitere Interessierte zur Entwicklung des Netzwerks gewinnen zu können.

²²¹ Siehe Seite 146 dieses Praxisleitfadens.

5.2.2 Umsetzung und Ergebnisse

5.2.2.1 Werbestrategie

In der Regel sprechen Mentoringprojekte bestimmte Zielgruppen auf der Basis ausgewählter Kriterien an. Entsprechend der erwünschten Zielgruppen muss eine zielgruppenspezifische Werbestrategie zur Anwendung kommen und es sollten unterschiedliche Wege zur Suche nach den Mentorinnen und Mentoren und Mentees, nach weiblichen und männlichen Teilnehmenden und nach anderen Kriterien (entsprechend des spezifischen Programms) eingeschlagen werden.

Beispielhaft für die akademische Zielgruppe des Projekts **NetWork.21** wurden seitens des Projektträgers Thomas-Morus-Akademie (TMA) folgende Wege der Werbung eingeschlagen:

- | Anzeigenschaltungen in der Wochenzeitung „Die Zeit“
- | Anschreiben an Institutionen wie Universitäten und Fachhochschulen mit der Bitte um Weiterverbreitung und Auslage des Flyers
- | Gezielter Versand des Flyers mit Bewerbungsaufrufen per Post und E-Mail an Kontaktadressen des Projektträgers TMA
- | Persönliche Ansprache potenzieller Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Projektteam und über Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
- | Bewerbungsaufruf über die Homepage des Projektträgers und die Website des Projektes

Gute Praxis



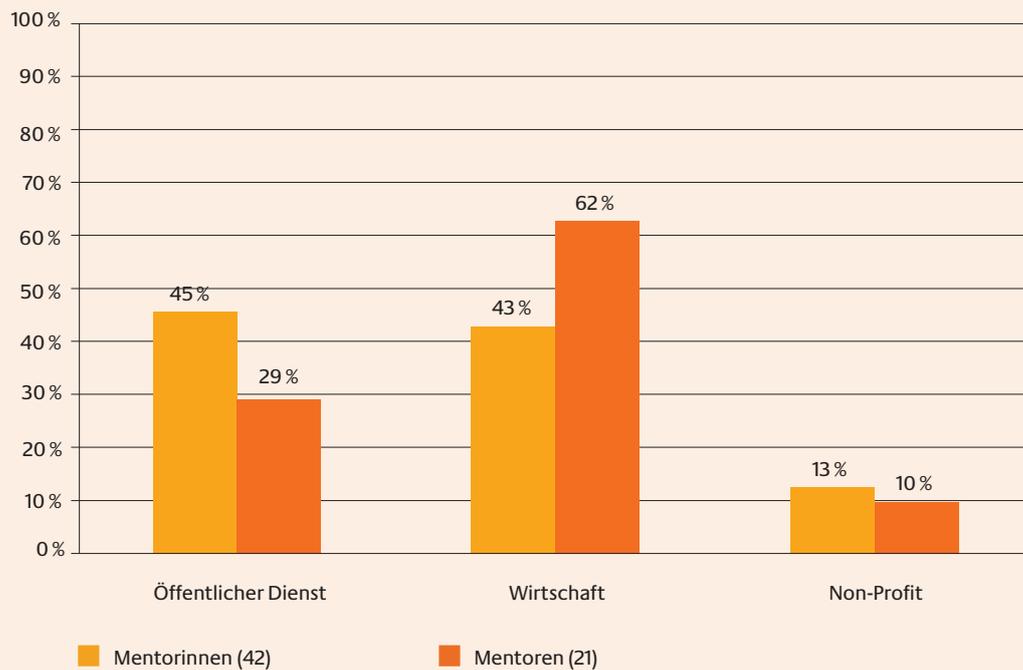
Um möglichst effizient die gewünschte Zielgruppe zu erreichen, erweist sich bereits die Auswahl der Erstverbreitungsmedien als relevant. So hat sich in **NetWork.21** die Schaltung der Annonce in der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ für die Gewinnung der akademischen Zielgruppe der Mentorinnen und Mentoren und auch der weiblichen Mentees als sehr gut erwiesen.

Insbesondere in externen Mentoringprojekten für berufliche Übergangphasen bewährt sich ein möglichst breit gefächertes Berufsspektrum der Mentorinnen und Mentoren, um zu erreichen, dass die Mentees über ihre jeweilige Mentoringbeziehung hinaus auch verschiedene berufliche Alternativen kennenlernen können und auch direkte Kontakte zu Unternehmen vermittelt bekommen. Zuträglich ist dies ebenfalls für berufliche Vernetzungen, die sich im Laufe des Mentorings für die Mentorinnen und Mentoren untereinander und die Mentees erschließen lassen.

Gute Praxis

Die zielgruppenspezifische Werbestrategie für die Mentorinnen- und Mentorenakquise war auf ein breit gefächertes fachliches und betriebliches Spektrum ausgerichtet. So wurden auch Unternehmen der privaten Wirtschaft mit internen Firmennetzen, wie sie zum Beispiel bei der Telekom und der Deutschen Bank für weibliche Führungskräfte bestehen, in den Verteiler aufgenommen.

Abbildung 4: Tätigkeitsbereiche der Mentorinnen und Mentoren 2007–2009



Aufgrund des geringen Zuspruchs der Zielgruppe der männlichen Mentees wurde ab dem zweiten Zyklus in der Werbung und Ausschreibung für die Mentees auf eine gendersensible Ansprache geachtet, da sich die jungen männlichen Akademiker deutlich weniger von der Ausschreibung des Mentorings angesprochen fühlten.²²² Der frauenspezifische Bias eines formellen Mentorings erfordert im Falle einer Öffnung des Mentorings für junge Männer eine geschlechtersensible Werbestrategie. Diese sollte auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

- Eine direkte Ansprache in den Veröffentlichungen zur Werbung, die auf die Öffnung des Mentorings für junge Männer explizit Bezug nimmt.
- Die Berücksichtigung geschlechterdifferenter Sprachstile in den Texten (z. B.: Problematisierungen sind im weiblichen Sprachstil integriert, im männlichen berühren sie negativ herrschende Männlichkeitskonzepte).

²²²In 2008 wurde im Vergleich zur Werbung 2007 in den Ausschreibungstexten darauf geachtet, dass die Dominanz weiblicher Sprachstile genderdifferenziert ausbalanciert wurde. Die weiterhin relativ geringe Anzahl männlicher Menteebewerber ist jedoch ein Hinweis darauf, dass eine gendersensible Werbestrategie nicht ausreicht, um die Öffnung des formellen Mentorings für die angesprochene Zielgruppe der jungen Männer wirklich attraktiv zu machen.

- Die in der Genderforschung ausgewiesene Erkenntnis, dass Frauen und Männer spezifische Zugänge zu Informationsquellen haben und dass sie sich von gleichen (Ausschreibungs-)Texten verschieden angesprochen fühlen, ist auch hinsichtlich der gewählten Ansprechwege umzusetzen, um die Werbestrategie optimal auf die beiden Geschlechter auszurichten.

Achtung

Die Öffnung von Mentorings für die (in **NetWork.21** angesprochene) junge Männergeneration bedarf weiterer Evaluation. So konnte noch nicht abschließend geklärt werden, warum trotz gendersensibler Werbestrategie die Resonanz bei den jungen Männern auf der Ebene der Bewerbungen so gering ausfiel.

5.2.2.2 Ausschreibungskriterien

In Mentoringprogrammen müssen entsprechend der Zielstellung und den gewünschten Zielgruppen Ausschreibungskriterien gewählt und veröffentlicht werden, da diese bereits einen relevanten Ausgangspunkt für die Qualität des Programms darstellen.

Entsprechend der Heterogenität der Zielgruppen und der Komplexität des Programms war es im Mentoringprogramm „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ erforderlich, eine angemessene Werbe- und Auswahlstrategie zu entwickeln, um einerseits ausreichend Bewerberinnen und Bewerber für die jeweils avisierten Zielgruppen zu finden und andererseits Tandems unter der Berücksichtigung von fachlichen, genderspezifischen und interkulturellen Kriterien zusammenstellen zu können.

Bei den Mentees wurden junge Frauen und Männer, die sich im Übergang vom Studium in den Beruf befanden, als Zielgruppen angesprochen. Mindestens die Hälfte der Mentees sollte einen Migrationshintergrund haben.

Veröffentlichte Ausschreibungskriterien für die Mentees:

- Abschluss Studium bereits vor Kurzem erfolgt oder steht kurz bevor
- Übergang Studium, Ausbildung, Beruf
- Bereitschaft, sich von einer Mentorin oder einem Mentor über neun Monate lang beraten zu lassen
- Teilnahme an der Auftakt- und Abschlussveranstaltung
- Anfertigen eines kurzen Erfahrungsberichts
- Bevorzugte Vergabe an Frauen und Männer mit Migrationshintergrund

Bei den Mentorinnen und Mentoren waren hoch qualifizierte Frauen und Männer mit Berufserfahrung als Zielgruppe angesprochen, die möglichst Erfahrungen in interkulturellen Kontexten und mit Gleichstellung mitbringen sollten. Veröffentlichte Ausschreibungskriterien für die Mentorinnen und Mentoren waren dementsprechend:

- Abgeschlossenes Studium
- Einige Jahre Berufserfahrung
- Interkulturelle Erfahrung und Kenntnisse im Bereich der Gleichstellung (wünschenswert)

- | Bereitschaft, neun Monate eine oder einen Mentee im persönlichen Kontakt zu beraten
- | Teilnahme an der Eröffnungs- und Abschlussveranstaltung und einem Mentorinnen- und Mentorentreffen
- | Anfertigen eines kurzen Erfahrungsberichts

Gute Praxis



Als gut hat sich eine Differenzierung der Kriterien für die Auswahl in sogenannte „harte“ und „weiche“ Kriterien erwiesen. Die „harten“ Kriterien stellen die Muss-Kriterien dar, die jede bzw. jeder Mentee und jede Mentorin und jeder Mentor mitbringen muss, um teilnehmen zu können. Die „weichen“ Kriterien hingegen sind stärker im Kann-Bereich angesiedelt und beziehen sich sowohl auf motivationale Aspekte als auch Besonderheiten in der Biografie.

Für das Projekt **NetWork.21** wurde im Vorfeld der Werbungsphase als Grundlage für die Ausschreibung in „Die Zeit“ und anderen Verbreitungsmedien eine Aufstellung von „harten“ und „weichen“ Kriterien für Mentees und Mentorinnen und Mentoren seitens des Projektträgers und mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung unternommen.

Abbildung 5: Harte und weiche Ausschreibungskriterien des Projekts NetWork.21

	Mentees	Mentorinnen und Mentoren
„Harte“ Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> Quotierung: 14 Frauen, 7 Männer; mind. 50% mit Migrationshintergrund Altersbegrenzung 35 Jahre Abitur oder Fachabitur Berufliche Umbruchsituation im Jahr der Förderung: Wechsel von Schule in Ausbildung/Studium; Wechsel von Studium in Beruf <p>Sowie Bereitschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> zur Teilnahme an einer Einführungsveranstaltung, der Projekteröffnungstagung, der Abschlussveranstaltung und mindestens einem Begleitangebot zur Verfassung eines Erfahrungsberichts als Mentee zu regelmäßigen Treffen mit der Mentorin bzw. dem Mentor zur Mitwirkung an der Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Quotierung hinsichtlich Geschlecht analog der Mentees Abgeschlossenes Studium Mehrjährige Berufserfahrung <p>Sowie Bereitschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> zur Teilnahme an einem Vorbereitungsseminar, der Projekteröffnungstagung, der Abschlussveranstaltung und einem weiteren Mentorinnen- bzw. Mentorentreffen einen kurzen Erfahrungsbericht über die Mentorinnen- bzw. Mentorenzeit zu geben einen jungen Menschen neun Monate lang in persönlichem Kontakt zu beraten, zu begleiten, bei der Karriere- und Lebensplanung zu unterstützen und Erfahrung und Wissen weiterzugeben
„Weiche“ Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> Motivation zur Mitwirkung am Projekt Bereitschaft zur Mitwirkung am Netzwerk des Projekts Zivilgesellschaftliches Engagement Offenheit für und Interesse an interkulturellen und genderspezifischen Kontexten und Fragestellungen Interesse sich weiterzuentwickeln und Kritikoffenheit Sowie eine besondere Biografie mit Umbrüchen 	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrungen in interkulturellen Kontexten und/oder (Frauen-)Netzwerken Sensibilität für genderspezifische Fragen Fähigkeit zur und Interesse an der Distanzierung von der eigenen Rolle, zum Perspektivwechsel „Persönlichkeit“/„besondere“ Biografie

Um die Eignung als Mentee darzustellen, wurden die Bewerberinnen und Bewerber in der Ausschreibung aufgefordert, sich mit ihrem Lebenslauf und einem Motivationsschreiben zu bewerben. Zur Identifikation der „weichen“ Kriterien und ob sich die Mentees aktuell oder perspektivisch im Laufe des nächsten Jahres in einer Umbruchphase befinden, sollten die Bewerberinnen und Bewerber speziell auf ihre derzeitige berufliche Situation eingehen sowie über mögliche Besonderheiten ihrer Biografie und ihr bisheriges ehrenamtliches Engagement berichten.

Von den Mentorinnen und Mentoren wurde ebenfalls ein kurzer Lebenslauf erbeten sowie ein eher kurzes, formloses Motivations- und Erwartungsschreiben bezogen auf das Projekt **NetWork.21**.

Gute Praxis



Auf Empfehlung der WIB wurde ab dem zweiten Durchgang ergänzend ein Bewerbungsformular¹³ zum Download auf der Projekt-Homepage für die Mentorinnen und Mentoren und Mentees zur Verfügung gestellt, auf das in der Ausschreibung verwiesen wurde. Mittels dieses Formblattes wurden die Teilnahme Kriterien systematisch erfasst und auch „weiche“ Kriterien, die nicht in der Ausschreibung genannt waren, wie die Integration in Netzwerke und die Bereiche zivilgesellschaftlichen Engagements, konnten aufgenommen werden. Auf diese Weise war eine systematischere Vorgehensweise im Auswahlverfahren möglich.

5.2.2.3 Rückläufe/Bewerbungspool

Resultat der Werbestrategie von **NetWork.21** waren 341 Bewerbungen als Mentorin bzw. Mentor und 186 Bewerbungen als Mentee, die sich – wie folgende Abbildung zeigt – über die Laufzeit, Funktionen und Geschlechter verteilen.

Abbildung 6: Anzahl Bewerberinnen und Bewerber NetWork.21 (2007–2009)

2007 insgesamt 146 Bewerberinnen und Bewerber			
Mentorinnen und Mentoren	110 (76%)	Mentees	36 (24%)
davon Frauen	77 (70%)	davon Frauen	24 (67%)
davon Männer	33 (30%)	davon Männer	12 (33%)
2008 insgesamt 196 Bewerberinnen und Bewerber			
Mentorinnen und Mentoren	121 (62%)	Mentees	75 (38%)
davon Frauen	79 (65%)	davon Frauen	63 (84%)
davon Männer	42 (35%)	davon Männer	12 (16%)
2009 insgesamt 185 Bewerberinnen und Bewerber			
Mentorinnen und Mentoren	110 (61%)	Mentees	75 (39%)
davon Frauen	74 (67%)	davon Frauen	62 (83%)
davon Männer	36 (33%)	davon Männer	13 (17%)

¹³ Standardisierte Bewerbungsformulare kommen auch in vielen anderen Mentoringprogrammen zur Anwendung, siehe bspw. den Bewerbungsbogen der Käte Ahlmann Stiftung für das vom BMFSFJ kofinanzierte Mentoringprogramm TWIN – Two Women Win unter <http://www.kaete-ahlmann-stiftung.de/pdf/SucheMentorin.pdf> (Dezember 2009).

Um die hohe Anzahl an Bewerbungen auf ein handhabbares Volumen reduzieren zu können und somit Arbeitsabläufe wie das Auswahlverfahren effizient gestalten zu können, ist eine gute Dokumentation mit einer transparenten Systematik notwendig.

Instrument für das Projektteam

Die Erstellung von standardisierten Bewerberinnen- und Bewerberprofilen der Mentees und Mentorinnen und Mentoren auf Basis der programmspezifisch relevanten Kriterien hat sich als effizientes Instrument zur Bewältigung und Dokumentation aller Bewerbungsdaten und zur transparenten und von außen oder über den Zeitverlauf nachvollziehbaren Umsetzung des Auswahlverfahrens erwiesen.

Erstellte Bewerberinnen- und Bewerberprofile können beim Auswahlverfahren gegenübergestellt werden und machen auch nach außen die Kriterien der Auswahl hinsichtlich ihres Stellenwertes transparent und nachvollziehbar. Darüber hinaus trägt eine gute Dokumentation zu einer effizienteren Arbeitsgestaltung insbesondere bei mehrphasigen Mentoringprojekten bei, da für die folgenden Auswahlprozesse auf bereits erarbeitete Strukturen und bewährte Arbeitsmethoden zurückgegriffen werden kann. Zusätzlich eröffnen sich durch ein solches Vorgehen Möglichkeiten der Partizipation der Mentees oder Mentorinnen und Mentoren oder von beiden Seiten bei der Tandempartnerauswahl, da die Bewerbungsprofile²²⁴ als Informationsgrundlage an die jeweils andere Seite zur Beteiligung am Auswahlverfahren ausgehändigt werden können.

Geht man davon aus, dass bei mehrjährigen Programmen einige nicht angenommene Bewerberinnen und Bewerber der ersten Mentoringphase auch für weitere Durchgänge zur Verfügung stehen, so kann in diesen Fällen zeitsparend auf die vorhandenen Profile zurückgegriffen werden. Über den gesamten Projektverlauf hinweg betrachtet, bieten die Profile einen guten Gesamtüberblick darüber, welche gesellschaftlichen Gruppen sich interessiert zeigen, aber auch, welche Gruppen nicht erreicht werden konnten, trotz eigentlicher Relevanz für die Zielsetzung.

5.2.3 Auswahl

Die Auswahl der Mentees und Mentorinnen und Mentoren bis hin zur Tandembildung ist die weitreichendste und somit schwierigste Aufgabe im Vorfeld eines Mentoringprogramms, da von einer guten Auswahl und Zusammenstellung der Tandems der Erfolg des weiteren Mentorings und des Gesamtprojekts abhängt. Dies trifft für bundesweite, externe Mentorings in besonderem Maße zu.

²²⁴In anonymisierter und modifizierter Form.

5.2.3.1 Auswahlkriterien und Passfähigkeit

Ein weiterer Schritt stellt die Auswahl der teilnehmenden Mentees und Mentorinnen und Mentoren aus dem Pool an Bewerbungen dar, die:

- | gut in das Projektprofil passen,
- | größtmögliche Passfähigkeit als Tandem aufweisen,
- | gute Ausgangspunkte für eine Vernetzung darstellen.

In **NetWork.21** erfolgte die Auswahl der Mentees und Mentorinnen und Mentoren zweistufig. In einem ersten Schritt wurden die teilnehmenden Mentees ausgesucht, in einer zweiten darauf folgenden Stufe wurden aus dem Pool der Mentorinnen- und Mentorenbewerbungen passfähige Mentorinnen und Mentoren den ausgewählten Mentees zugeordnet. Die Passfähigkeit orientierte sich dabei an den folgenden Aspekten:

| Fachliche Passfähigkeit

Dauer der Berufstätigkeit, Position und Branche der Mentorinnen und Mentoren
Stadium des Studiums und Erwerbstätigkeit der Mentees
Studienfächer und Arbeitsschwerpunkte der Tandems

| Regionale Passfähigkeit

In bundesweiten, externen Mentorings ist auch die räumliche Nähe ein relevantes Matchingkriterium, da zu einem guten Gelingen der Tandembeziehung die Möglichkeit von Face-to-Face-Treffen wesentlich beiträgt.

| Persönliche Passfähigkeit

Alter – Kinder

Ein weiterer Aspekt, der bei der Auswahl der Mentorinnen und Mentoren im Rahmen eines externen Mentorings in beruflichen Übergangspassagen beachtet werden sollte, ist die Integration und aktive Beteiligung in bereits bestehenden beruflichen Netzwerken, da neben projektinternen Vernetzungen den Mentees potenziell ein breiteres Netzwerkrepertoire zur Verfügung steht, in das sie eingeführt werden und langfristig über die Mentorin bzw. den Mentor hinaus für ihre berufliche Karriere auf umfangreichere Kontakte zurückgreifen können.

Gute Praxis



Der Auswahlprozess und die Tandemzusammenstellung bei einem gendersensiblen, interkulturellen Mentoringprogramm sollten folgende Kriterien beachten:

- | Fachliche, persönliche und regionale Passfähigkeit der Tandems
- | Migrationshintergrund und/oder interkulturelle Erfahrungen, auch der Mentorinnen und Mentoren
- | Ehrenamtliches Engagement und Integration in berufliche Netzwerke
- | Familiäre Situation im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (optional)

5.2.3.2 Auswahlverfahren

In Mentoringprogrammen kann ein gesteuertes Auswahlverfahren für die Zusammenstellung der Tandems mit und ohne partizipative Elemente durchgeführt werden. Im Projekt **NetWork.21** wurde für die Tandems des ersten Zyklus ein ausschließlich durch das Projektteam gesteuertes Verfahren angewandt. Ein solch arrangierter Auswahl- und Matchingprozess hat den Vorteil, dass er zum einen die Teilnehmenden von der Verantwortung für das Gelingen der Tandembildung entlastet, zum anderen bei Mentees und Mentorinnen und Mentoren zu einer Horizonterweiterung beitragen kann, weil Tandemkonstellationen entstehen können, die bei einer Beteiligung etwa der Mentees aufgrund von persönlichen Vorlieben ausgeschlossen worden wären. Gleichzeitig birgt ein solches Vorgehen aber auch die Gefahr, dass der Sympathiefaktor – ein wesentliches Erfolgskriterium bei Mentoringprogrammen – nicht berücksichtigt werden kann, die Teilnehmenden sich in ihrem Engagement nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen und in der Folge für die Gestaltung der Tandembeziehung teilweise nicht die volle Verantwortung übernehmen.²²⁵

Aufgrund dieser möglichen negativen Wirkungen wurde in **NetWork.21** auf Empfehlung der wissenschaftlichen Begleitung das Auswahlverfahren optimiert und seit dem zweiten Mentoringzyklus ein mehrstufiges Verfahren mit partizipativen Elementen durchgeführt.

Gute Praxis



Partizipative Auswahlverfahren haben im Vergleich zu rein gesteuerten den großen Vorteil, dass sich die Mentees durch das Projekt stärker wertgeschätzt fühlen und auch mehr Verantwortung für das Gelingen der Tandembeziehung übernehmen, da sie selbst an der Auswahl ihrer Mentorin und ihres Mentors beteiligt waren.

Das Modellprojekt **NetWork.21** ist im Rahmen der „Aktion zusammen wachsen“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration als „Good Practice“ zum Thema „Auswahlverfahren“ aufgrund seines mehrstufigen und partizipativen Konzepts ausgewählt worden.
(www.aktion-zusammen-wachsen.de)

1. Stufe: Auswahl der Mentees durch das Projektteam
2. Stufe: Auswahl passgerechter Mentorinnen und Mentoren nach den vorgegebenen Auswahlkriterien
3. Stufe: Zuordnung und Vorschlag von jeweils zwei Mentorinnen oder Mentoren für die ausgewählten Mentees auf Basis anonymisierter Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofile der Mentorinnen und Mentoren
4. Stufe: Endgültige Auswahl der Mentorin bzw. des Mentors durch die Mentees

²²⁵ Vgl. Neuper, Gudrun (2005), S. 31.

Instrument für das Projektteam

Die Auswahl und Zusammenstellung der Tandems können durch die Nutzung der erstellten standardisierten Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofile deutlich effizienter und transparenter gestaltet werden.

Instrumente für die Mentees

Die Bewerberinnen- bzw. Bewerberprofile können bei partizipativen Verfahren in modifizierter und anonymisierter Form an die Mentees als Vorschläge für ihre potenziellen Mentorinnen oder Mentoren weitergereicht werden, sodass diese ihre Entscheidung auf der Grundlage guter Informationen treffen können.

5.2.3.3 Verfahren mit abgelehnten Bewerberinnen und Bewerbern

Wenn ein mehrzyklisches Mentoringprogramm durchgeführt wird, ist der Umgang mit den Bewerberinnen und Bewerbern, die im jeweiligen Durchgang nicht zum Zuge kommen konnten, für die weitere Verbundenheit zum Projekt sehr wichtig, falls diese beispielsweise für nachfolgende Durchgänge noch zur Verfügung stehen oder in anderer Weise in das Projekt integriert werden sollen.

In **NetWork.21** erhielten die Mentorinnen und Mentoren, die für den ersten Mentoringdurchgang nicht ausgewählt wurden, ein Anschreiben, in dem weitere Möglichkeiten der Teilnahme am Projekt seitens der TMA eröffnet wurden: Aufrechterhaltung der Bewerbung als Mentorin oder Mentor für eine weitere Phase oder für eventuelle Veränderungen der aktuellen Tandembeziehungen; Unterstützung des Projekts in Form einer „losen“ Projektanbindung; Aufnahme in den Adress- und Newsletterverteiler; Einladung zu Veranstaltungen im Rahmen des Projekts, wie Transfertagungen oder Werkstattgespräche.

Gute Praxis

In **NetWork.21** wurde ein „Kompetenzpool“ für nicht zum Zuge gekommene Mentorinbewerberinnen und Mentorenbewerber eingerichtet, die bereit bzw. interessiert waren, bei Seminaren und anderen Veranstaltungen des Projekts sich aktiv, z. B. als Referentin, zu beteiligen. So konnten mehr Frauen und Männer als die aktiv beteiligten Mentorinnen und Mentoren an das Projekt gebunden werden, die sich an dem Aufbau eines „Netzwerks engagierter Frauen und Männer, in dem beruflicher Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbunden sind, Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial gesehen werden“, beteiligten. (Projektflyer)

5.3 Matching

Für das Gelingen von Mentoringprojekten spielt die Qualität des Matchingprozesses, in dem die ausgewählten Tandemkonstellationen zusammengeführt werden, eine zentrale Rolle. Im Rahmen dieses Prozesses müssen Formate seitens des Projektträgers angeboten werden, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei einer selbstbewussten Rollenperformance als Mentee und Mentorin und Mentor, einer klaren Zielformulierung im Tandem und der Entwicklung einer Corporate-Mentorship unterstützen. Ein solches Format fördert einen engagierten Projekt-(zyklus-)beginn mit motivierten Tandembeziehungen und befähigt insbesondere Mentees, im Fall nicht gelungener Tandemkonstellationen, Einwände zu artikulieren.²²⁶

Zur Optimierung des Matchingprozesses wurde im Rahmen des Projekts **NetWork.21** ab dem zweiten Durchgang ein zweistufiges Veranstaltungsformat eingeführt: Vor dem offiziellen Kick-off wurden getrennt je für Mentees und Mentorinnen und Mentoren Einführungsveranstaltungen angeboten, in denen über Ziele und Projektstruktur informiert sowie Möglichkeiten zur jeweiligen Rollenklärung gegeben wurden. Darüber konnte der offizielle Beginn, also die Auftaktveranstaltung, inhaltlich entlastet werden, sodass mehr Zeit und Raum für den eigentlichen Kern des Kick-offs zur Verfügung standen: das persönliche Kennenlernen und die Verabredungen über Formen und Ziele des Zusammenarbeitens in Form der Tandem- bzw. Zielvereinbarung.

Gute Praxis



Ein zweistufiges Veranstaltungsformat (Einführungsveranstaltungen für Mentees und Mentorinnen und Mentoren und gemeinsame offizielle Auftaktveranstaltung) hat sich für externe, bundesweite Mentorings als erfolgreich erwiesen. Einerseits zur inhaltlichen und zeitlichen Entlastung der offiziellen Auftaktveranstaltung. Andererseits ermöglichen die Einführungsveranstaltungen die ersten Vernetzungen innerhalb der jeweiligen Peergroup und eine bessere Vorbereitung der Mentees und Mentorinnen und Mentoren für das Mentoring bzw. auf ihre jeweilige Rolle.

5.3.1 Umsetzung und Ergebnisse

Im Rahmen von **NetWork.21** wurden für den Matchingprozess folgende Veranstaltungen angeboten:

- Einführungsveranstaltungen separat für die Mentees und Mentorinnen und Mentoren
- Auftaktveranstaltung als gemeinsamer Projekt-Kick-off, bei dem sich die Tandempartnerinnen und -partner offiziell zusammenfanden und Formen sowie Ziele der Zusammenarbeit für die Tandembeziehung verabredeten.

²²⁶Hier kann auf schriftliche Unterlagen und Leitfäden aus zahlreichen Mentoringprojekten zurückgegriffen werden, bspw. den Mentoringleitfäden der Fachhochschule Bochum für das Projekt inSight-Mentoring, abrufbar unter <http://www.hochschule-bochum.de/insight/downloads.html> (Dezember 2009).

Zusätzliche Instrumente zur optimalen Gestaltung des Matchingprozesses waren:

- | Zusendung der Profilbögen der jeweils ausgewählten Tandempartnerin oder des -partners mit Kontaktdaten, sodass bereits vor dem offiziellen Start der Kontakt aufgenommen werden konnte.
- | Bei der Auftaktveranstaltung wurde ein Verfahren zur Änderung von weniger passfähigen Tandemzusammenstellungen vorgestellt.

5.3.2 Einführungsveranstaltungen für Mentorinnen, Mentoren und Mentees

Die Einführungsveranstaltungen als separate Angebote vor dem offiziellen Auftakt für Mentees und Mentorinnen und Mentoren zielten darauf ab:

- | umfangreiche Informationen über Ziele, Verlauf, Verfahrensweisen, Prinzipien und Spielregeln von Mentoring und des Programms zu vermitteln – in **NetWork.21** spielte auch die Vermittlung der Projektphilosophie und des spezifischen Projektzuschnitts mit den erweiterten Zielsetzungen zu Gender und Transkulturalität eine wichtige Rolle;
- | das gegenseitige Kennenlernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer innerhalb ihrer Zielgruppe zu ermöglichen und den Beginn erster Vernetzungen in der Peergroup und unter den Mentorinnen und Mentoren zu unterstützen;
- | eine Rollenklärung herbeizuführen: Einführung in die Rolle der Mentorin, des Mentors bzw. der oder des Mentee, um diese mit dem notwendigen Handwerkszeug des Mentorships vertraut zu machen.

Instrument für das Projektteam

Für die Vermittlung wichtiger Aspekte des formellen Mentorings kann auf erprobtes Material wie Mentoringleitfäden, Hinweise für die Gestaltung von Gesprächssituationen und Feedbackregeln zurückgegriffen werden¹⁷ und diese können auf das Projekt und die spezifischen Zielgruppen angepasst werden.

Instrumente für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die Ausgabe eines Handouts mit den zentralen Aspekten des Mentorings, Verfahrensvorschlägen und ersten Hilfestellungen bei möglichen Problemen hat sich bewährt.

²²⁷ Eine umfangreiche Dokumentation inklusive unterstützender Formblätter und Leitfäden ist über die Fachhochschule Bochum vom Projekt inSight-Mentoring abrufbar unter <http://www.hochschule-bochum.de/insight/downloads.html> (Dezember 2009) sowie im Anhang des „Leitfadens für Patenschaften“ der vom BMFSFJ und von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration geförderten „Aktion zusammen wachsen“ (2008) unter www.aktion-zusammen-wachsen.de (Dezember 2009).

Die Feedbacks der Mentorinnen und Mentoren von **NetWork.21** bezüglich der Einführungsveranstaltungen spiegelten diese Zielstellung auch als Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wider. Diese wiesen der Einführungsveranstaltung einen hohen Stellenwert für das Kennenlernen des Projekts und der Erwartungen an die eigene Person, für die Einführung in die Grundprinzipien des Mentorings sowie die Möglichkeiten der beginnenden Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren zu.

Ich wollte erfahren, was es mit dem Mentoring auf sich hat und die anderen Mentorinnen kennenlernen (Mentorin).

Habe eine Einführung in die Grundlagen des Mentorings erwartet (Mentor).

Wollte Informationen über das Programm plus die Erwartungen an die Mentorinnen und Mentoren bekommen (Mentorin).

Ähnliche Erwartungen verbanden auch die Mentees mit dem Besuch ihrer Einführungsveranstaltung. Hier standen Informationen über das Projekt und Mentoring sowie das Kennenlernen der Peergroup an oberster Stelle.

Informationen zum Projekt und weiteren Vorgehen erhalten; Informationen über eigene Rolle und Arbeit in der Tandembeziehung (weibliche Mentee).

Wollte nette, gleich gesinnte Leute kennenlernen (männlicher Mentee).

Die Einzelheiten des Mentorings und die anderen Mentees kennenlernen (männlicher Mentee).

Relevant in diesem Kontext ist, dass möglichst konkrete Angebote zur Erreichung der Zielsetzungen in die Veranstaltung integriert werden, damit in der Einführungsveranstaltung deren Zielsetzung innerhalb des Projektdesigns und die Erwartungen der Mentees und Mentorinnen und Mentoren erfüllt werden können.

Gute Praxis



Zu Beginn sollten sowohl die Zielstellungen des Projektträgers als auch die Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an die Einführungsveranstaltung transparent gemacht werden. Zur Überprüfung der Zielerreichung können (zwischen-)bilanzierende Einheiten durchgeführt werden, sodass entweder innerhalb der Veranstaltung nachjustiert werden kann, oder aber einzelne Aspekte bei der Eröffnungsveranstaltung aufgegriffen werden können.

5.3.3 Auftaktveranstaltung – der Kick-off

Die Auftaktveranstaltung oder der Kick-off dient in Mentoringprogrammen als formeller Rahmen für den offiziellen Start des Projekts und die Zusammenführung der Tandems. Sie vollendet den Matchingprozess. Wesentliche Elemente der Veranstaltung sind:

- | Vorstellung des Ablaufs des Projekts und seiner Philosophie
- | Gegenseitiges Kennenlernen aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- | Vernetzungsbeginn innerhalb des Zyklus
- | Vollzug des Matchings durch Verabredung von Zielvereinbarungen für die Tandemzusammenarbeit

Das Zusammenführen der Tandems ist das Herzstück des Kick-offs. Es sollte einer systematischen Dramaturgie folgen und sich an den folgenden Zielstellungen orientieren:²²⁸

- | Vollendung des sogenannten Matchingprozesses, indem die Tandems zusammengeführt werden, sich persönlich kennenlernen und gemeinsam Ziele für ihre Tandemzeit vereinbaren;
- | Förderung eines gemeinsamen Selbstverständnisses des Mentorings „Corporate Mentorship“, das den Beteiligten Anerkennung und Wertschätzung verleiht.

Achtung

Sofern kein zweistufiges Veranstaltungsformat gewählt wurde, müssen auch die Zielstellungen der Einführungsveranstaltungen in den Kick-off integriert werden. Dies führt häufig zu einer zeitlichen und inhaltlichen Überlastung der Veranstaltung zum offiziellen Projektstart und kann einen engagierten Projektbeginn verhindern, mit negativen Folgewirkungen für den gesamten Projektverlauf.

Im Projekt **NetWork.21** wurden die Eröffnungsveranstaltungen von Beiträgen des Projektteams, der Vertreterin des BMFSFJ und der wissenschaftlichen Begleitung eingeführt, sodass ein guter Einblick in das Projekt gegeben und über die Beiträge aller offiziellen Beteiligten eine Atmosphäre von Offenheit, Wertschätzung und Anerkennung für die beteiligten Mentorinnen, Mentoren und Mentees vermittelt wurde.

Angebote zur Unterstützung des Zusammenführens der Tandems (Matching)

Das Zusammenführen der Tandems, das persönliche Kennenlernen, der wichtige Faktor Sympathie in der Mentoringbeziehung wurden in dem Tagungsdesign von **NetWork.21** sowohl in inoffiziellen Teilen der Veranstaltung ermöglicht als auch mit strukturierten Veranstaltungssequenzen unterstützt, wie bspw. einer moderierten Vorstellungsrunde.

²²⁸U. a. Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (2000).

Gute Praxis

Ein optimales Matching basiert auf der Kombination von formalisierten, offiziellen, strukturierten Veranstaltungselementen und informellen, individuell gestaltbaren Einheiten. Dem Prozess des abschließenden Matchings wird somit mehr Anerkennung verliehen, wenn im Veranstaltungsdesign sowohl dem Bedarf nach Kennenlernen im Zweier-Setting als auch der offiziellen Vorstellung als Tandem ein Raum gegeben wird. Die für die inhaltlichen und organisatorischen Verabredungen in der Tandemarbeit notwendige Tandem- oder Zielvereinbarung sollte in formalisierter Form und angepasst auf den Projektrahmen den Tandempartnerinnen und -partnern ausgehändigt werden.

Im Bereich der informellen Angebote kann bspw. hilfreich sein, wenn schon vor der offiziellen Eröffnung die Suche nach den ausgewählten Tandempartnerinnen und -partnern durch z. B. die Einrichtung von Meeting-Points erleichtert wird.

Ausbildung eines Corporate Mentorship

Für die Entwicklung eines Corporate Mentorship in einem spezifischen Mentoringprogramm ist die Möglichkeit der Identifikation mit der Projektphilosophie unterstützend. In **NetWork.21** fanden hier die lebendig gestalteten Ausführungen zu „Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ durch das Projektteam große Zustimmung und förderten schon bei Projektbeginn die Ausbildung eines Corporate Mentorship als „Tandem in **NetWork.21**“.

Gemeinsame Zielklärung im Tandem

Mittelpunkt jeder Auftaktveranstaltung sind die Verabredungen in der Tandem- bzw. Zielvereinbarung der Partnerinnen und Partner, die die Verbindlichkeit der Mentoringbeziehung unterstützen; deren Realisierung kann zum Beispiel in der Mitte der Tandemzeit in einer Zwischenbilanz überprüft und den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorgestellt werden.

Achtung

Die Entwicklung der Zielvereinbarungen für die Tandemarbeit ist ein schwieriger Prozess, wenn das gemeinsam festgelegte Ziel auch die gewünschte Orientierungsfunktion für das Tandem haben soll. Für diesen Prozess muss ausreichend Zeit eingeplant werden, damit die Zielerarbeitung und -klärung auch „Hand und Fuß“ hat.

Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen – Vernetzungen

Ein wesentliches Element des Kick-offs besteht im Kennenlernen aller Beteiligten untereinander. In der Auftaktveranstaltung treffen sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum ersten Mal und es besteht die Möglichkeit, Frauen und Männer aus anderen beruflichen, kulturellen und studentischen Kontexten kennenzulernen. Die Zielgruppen können übergreifend untereinander Kontakte herstellen, Erfahrungsaustausch für die Zeit des Mentorings vereinbaren, und last, but not least: der Kick-off kann Beginn zu Vernetzungen unterschiedlichster Art sein.

Gute Praxis

Eine Vorstellungsrunde zu Beginn der Auftaktveranstaltung zur Vermittlung der persönlichen und beruflichen Situation (z. B. Studienfach, Branche) begünstigt eine frühzeitige Netzworkebildung innerhalb der beteiligten Gruppen. Unterstützend zur bilateralen Kontaktaufnahme können auch die Anfertigung von Personensteckbriefen und deren Veröffentlichung an Stellwänden und später im Projekt-Intranet wirken.

■ Aufgrund der Projektzielstellungen und der Philosophie kam in **NetWork.21** eine bewusste Gestaltung des transkulturellen und Genderschwerpunktes hinzu.

Die inhaltlichen Projektschwerpunkte sollten im Veranstaltungsdesign des offiziellen Auftakts einen angemessenen Raum erhalten, da hier das einzige Mal alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer anwesend sind, sodass diese Gelegenheit zum Nachfragen, gemeinsamen Austausch und Diskutieren erhalten. In Projekt **NetWork.21** prägten die inhaltlichen Schwerpunkte der Transkulturalität und Gender auch die spezifische Projektphilosophie und so galt es, deren Stellenwert sowohl durch einen sensiblen Sprachgebrauch als auch über eine glaubwürdige und lebendige Darstellung der Projektphilosophie zu verdeutlichen.

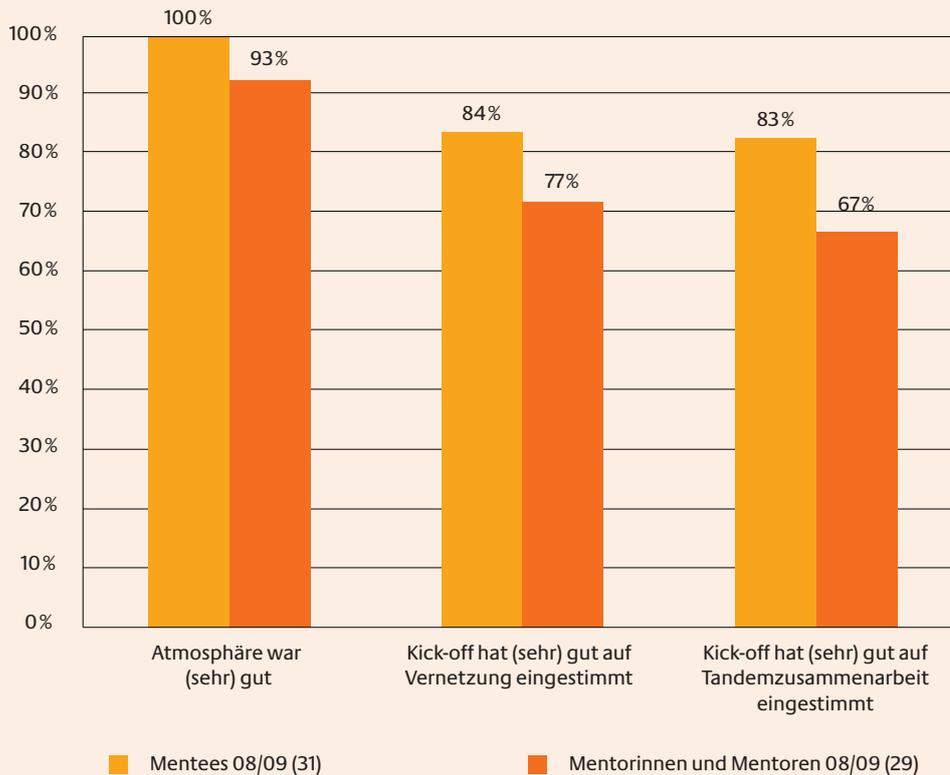
5.3.3.1 Bewertung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Aus Perspektive der Mentees und Mentorinnen und Mentoren von **NetWork.21** bildeten die Auftaktveranstaltungen überwiegend einen sehr positiven Start in den jeweiligen Projektzyklus. So gaben 90% der Mentees aus den Durchgängen 2008/2009 ein (sehr) gut als Gesamtbewertung²²⁹. Auch die Zielstellungen der Veranstaltung, eine positive Atmosphäre für den Beginn des Projekts zu schaffen, Vernetzungen anzuregen und die Tandems zusammenzuführen und den offiziellen Startpunkt für die Zusammenarbeit zu legen, wurden nach Einschätzung der Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (sehr) gut erfüllt.²³⁰

²²⁹ Alle Veranstaltungen werden vonseiten der WIB über standardisierte Feedbackbögen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer evaluiert.

²³⁰ Die kritischere Einschätzung seitens der Mentorinnen und Mentoren könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese meist mehr Erfahrung mit Veranstaltungen solcher Art haben und somit auch mehr Vergleichsmöglichkeiten.

Abbildung 7: Bewertung der Auftaktveranstaltungen durch die Mentees und Mentorinnen und Mentoren



5.3.4 Reversibilität

Auftaktveranstaltungen von Mentoringprogrammen haben das Ziel, die Vorauswahl der Tandems durch persönliches Kennenlernen und gemeinsame Definition von Zielen für die gemeinsame Zeit endgültig zu bestätigen oder – im negativen Fall – Gelegenheit zu geben, eine andere Tandempartnerin oder einen anderen -partner zu finden.

Bei einem (teilweise) gesteuerten Matchingverfahren sollte daher kommuniziert werden, dass es möglich sein kann, dass die ausgewählten Tandems nicht die vermutete passende Konstellation darstellen, sei es, dass objektive Rahmenbedingungen eine Zusammenarbeit erschweren, die vorab nicht absehbar oder nicht bekannt waren, oder dass einfach die „Chemie“ nicht stimmt.

Achtung

Für den Fall einer nicht passfähigen Tandembeziehung müssen Alternativen und Verfahren transparent gemacht werden, um möglichst zu Beginn Konstellationen neu besetzen zu können und nicht Gefahr zu laufen, dass suboptimale Tandemkonstellationen ignoriert werden und dadurch z. B. Mentees mit inneren Projektkündigungen die Ressource Mentoring für sich nicht ausschöpfen.

5.4 Tandembeziehung

5.4.1 Ziel

Das Herzstück jedes formellen Mentoringprogramms ist die Zusammenarbeit von Mentee und Mentorin bzw. Mentor in einem Tandem. Rahmenbedingungen des konzeptionellen Settings einer Tandemkonstellation sind:

- | Die Zusammenarbeit geschieht auf freiwilliger Basis, in externen Mentorings in der Regel auf ehrenamtlicher Basis der Mentorinnen und Mentoren.
- | Es besteht kein hierarchisches Verhältnis unter den Tandempartnerinnen und -partnern.
- | Die bzw. der Mentee bestimmt die Ziele und Richtung der Arbeit.
- | Die Mentorin bzw. der Mentor bringt berufliche und möglichst auch Führungserfahrungen mit. In **NetWork.21** kamen aufgrund der erweiterten Zielsetzungen als Anforderungen hinzu: Erfahrungen/Aktivitäten in ausländischen/interkulturellen Kontexten, in Gleichstellungsfragen und im ehrenamtlichen Engagement²³¹.

Die Tandembeziehung dient primär der individuellen Unterstützung der Mentees bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung, der Weitergabe von Erfahrungswissen, der Vermittlung von karriereförderlichen Kontakten und dem intergenerationellen Austausch.

In **NetWork.21** boten die Tandemkonstellationen aufgrund der konzeptionellen Zusammensetzung des Projekts auch Raum für interkulturellen Austausch und der Auseinandersetzung mit Work-Life-Balance. Vor allem in den Cross-Cultural zusammengesetzten Tandems konnten nicht nur die Mentees von der individuellen Unterstützung profitieren; auch die Mentorinnen und Mentoren erhielten einen tieferen Einblick in die Probleme und Potenziale der jüngeren Generation aus zugewanderten Familien beim Einstieg in den Arbeitsmarkt. Insbesondere in den weiblichen, aber auch in männlichen Tandems nahmen Fragen, wie im weiteren Berufsweg und in der Karriereplanung der Aufbau einer Familie mit Kindern zu planen und managen ist, einen teilweise großen Raum ein.

Speziell in Mentorings zum beruflichen Übergang können die Mentorinnen und Mentoren im Erfahrungstransfer den eigenen beruflichen Werdegang reflektieren.

5.4.2 Unterstützung der Tandembeziehung seitens des Projektträgers

In vielen Mentoringprojekten werden neben den Standardangeboten von Auftakt- und Bilanztagungen noch weitere Formate zur Unterstützung der Tandemarbeit angeboten.

In **NetWork.21** wurden hier ab dem zweiten Durchgang zusätzlich Mentorinnen- und Mentorentreffen und Zwischenbilanzen eingeführt. Die Zwischenbilanz dient der Überprüfung der Ziele und der Reflexion des Entwicklungsstands der Tandems. Die Mentorin-

²³¹ Siehe Kapitel 5.2.2.2.

nen- und Mentorentreffen waren auch für interessierte und im Auswahlverfahren nicht berücksichtigte Frauen und Männer geöffnet.

Abbildung 8: Angebote im Standardprogramm von NetWork.21

Formate	2007	2008	2009
Einführungsveranstaltungen jeweils für Mentees und Mentorinnen und Mentoren		✓	✓
Eröffnungsveranstaltungen gemeinsam für die Mentorinnen, Mentoren und Mentees der einzelnen Zyklen	✓	✓	✓
Mentorinnen- und Mentorentreffen für aktive, ehemalige und interessierte Mentorinnen und Mentoren		✓	✓
Zwischenbilanz für die Tandems		✓	✓
Bilanztagung für die Tandems der einzelnen Zyklen	✓	✓	✓

Zusätzlich wurden in **NetWork.21** auch Seminare und Veranstaltungen gemeinsam für Mentees und Mentorinnen und Mentoren zu den Themen des Projekts angeboten. Bei einer gemeinsamen Teilnahme der Partnerinnen und Partner konnten hier eine Sensibilisierung und eine intensivere Auseinandersetzung mit den thematischen Schwerpunkten im Rahmen der Tandems erreicht werden. Dabei handelte es sich um Seminare zu Work-Life-Balance und einen Kreativ-Workshop mit dem Schwerpunkt „Diversity“.²³²

5.4.3 Mentorinnen- und Mentorentreffen

Aufgrund des Wunsches vieler aktiver Mentorinnen und Mentoren an inhaltlicher Auseinandersetzung mit ihrer Rolle, an Austausch und Vernetzungen unter den Mentorinnen und Mentoren sowie der großen Anzahl an Bewerbungen, die nicht berücksichtigt werden konnten, wurde in **NetWork.21** eine entsprechende konzeptionelle Erweiterung zur Optimierung der Erfolgsbedingungen und Zielerreichung erforderlich. Die Mentorinnen- und Mentorentreffen hatten folgende Zielsetzungen:

- Kompetenzvermittlung und Rollenklärung
- Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Schwerpunkten von **NetWork.21** und der Projektphilosophie
- Einbindung der nicht ausgewählten, aber weiterhin interessierten Bewerberinnen und Bewerber für die Funktion der Mentorin bzw. des Mentors zu erweiterten Vernetzungsmöglichkeiten

²³² Diese Angebote wurden im Rahmen des Begleitprogramms angeboten. Siehe hierzu Kapitel 5.5 dieses Praxisleitfadens.

Gute Praxis

Durch die Öffnung der Mentorinnen- und Mentorentreffen auch für nicht ausgewählte, aber weiterhin interessierte Mentorinnen und Mentoren konnten über das Angebot dieses Veranstaltungsformates eine große Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern in das Projekt eingebunden und die Zielsetzung des Aufbaus eines nachhaltigen Netzwerks, das über den aktiven Projektkontext hinaus ausstrahlt und die Philosophie des Projekts weiterträgt, mitverfolgt werden.

Mit dieser konzeptionellen Erweiterung unterschied sich das Format Mentorinnen- und Mentorentreffen des Projekts **NetWork.21** von klassischen Mentoringprojekten, die je nach vorhandenen Ressourcen neben Maßnahmen für Mentees zwar auch Angebote für Mentorinnen und Mentoren haben, mit diesen in der Regel aber nur die aktiven Mentorinnen und Mentoren ansprechen. Darüber hinaus waren die Mentorinnen- und Mentorentreffen ein weiteres wichtiges Forum zur Auseinandersetzung mit den gender- und migrations-spezifischen Schwerpunkten und Fragen zum möglichen gesellschaftlichen Transfer von **NetWork.21**, die inhaltlich in zwei Treffen mit folgenden Themen: „Mentoring – ein Förderinstrument im interkulturellen Bereich für Frauen und Männer“ und „Mentoring – von individueller Förderung zur Entwicklung sozialer Räume“ im Mittelpunkt standen.

5.4.3.1 Ergebnisse

Die Feedbacks der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Mentorinnen- und Mentorentreffen zeigten, dass das Hauptmotiv bei den Mentorinnen und Mentoren und Interessierten zur Teilnahme an den Mentorinnen- und Mentorentreffen in erster Linie die Möglichkeit der Integration in ein Netzwerk engagierter Menschen war, sowie für die aktiven Mentorinnen und Mentoren die Auseinandersetzung mit der Rolle als Mentorin und Mentor und die Kompetenzerweiterung.

Hinweise geben die Feedbacks auch hinsichtlich der Gestaltung von für Externe geöffneten Mentorinnen- und Mentorentreffen im Rahmen von interkulturell und gendersensibel ausgerichteten Mentoringprojekten, die über Vernetzung einen Nachhaltigkeitseffekt anstreben. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

- Ausreichend freie und strukturierte Zeitphasen für Austausch und Networking
- Thematische Fokussierung auf die Verschränkungen von Migration und Gender
- Fundierung der Mentorinnen- bzw. Mentorenrolle durch Vermittlung von Kompetenzen, Methoden und Techniken²³³

²³³ Hierfür kann auf bewährte Instrumente aus anderen Mentoringprojekten zurückgegriffen werden, wie bspw. den „Leitfaden für Patenschaften“ der „Aktion zusammen wachsen“ (2008).

Achtung

Konkurrenz für die Teilnahme an Mentorinnen- und Mentorentreffen könnten die Angebote darstellen, die von den aktiven Mentorinnen und Mentoren als Tandempartnerin bzw. -partner wahrgenommen werden können. So wurden in **NetWork.21** zusätzlich noch Seminare für die Tandems angeboten („Zwischenbilanz“, „Work-Life-Balance“), deren „Nähe“ zu der Gestaltung der eigenen Tandembeziehung mehr unmittelbaren Nutzen versprach als die längerfristige Netzwerkperspektive mit externen Interessierten. Insbesondere für ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren sollte im Hinblick auf den zeitlichen und finanziellen Ressourcenaufwand das Begleitangebot nicht zu sehr ausgeweitet werden.

5.4.4 Zwischenbilanz

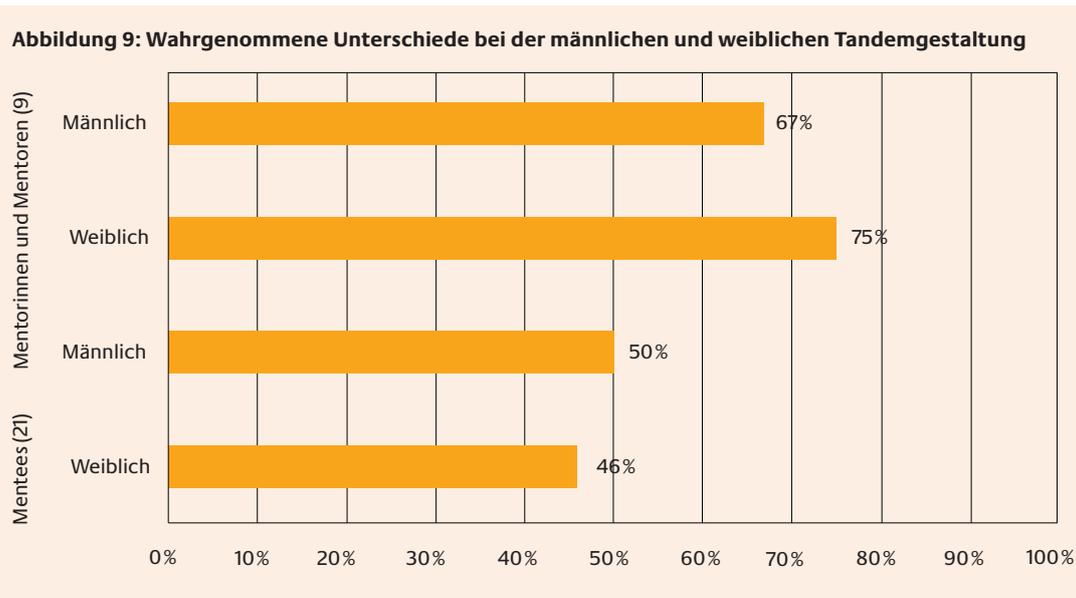
Ein weiteres Veranstaltungsformat, das der Unterstützung und Stärkung der Tandemarbeit dient und auch in der einschlägigen Literatur zu Mentoringprogrammen als sinnvoll bewertet wird, ist die Zwischenbilanz, auf der folgende Aspekte behandelt werden:

- | Veröffentlichung und Überprüfung der Erreichung der Zielvereinbarungen zur Projekt-halbzeit
- | Reflexion der Tandembeziehung – auch über die Möglichkeit des Vergleichs mit den anderen Tandems
- | Austausch und Vernetzung unter den Teilnehmenden

5.4.4.1 Umsetzung und Ergebnisse

In **NetWork.21** standen die Präsentationen der anwesenden Tandems über ihr bislang Erreichtes und die Charakterisierung ihrer Tandembeziehung im Zentrum. In der Form der Präsentation wurden geschlechtsspezifische Differenzen in der Tandemgestaltung deutlich:

- | Die männlichen Tandems orientierten ihre Zwischenbilanzen an den in der Tandemvereinbarung gesetzten Zielen und bewerteten von diesen her ihre bisherigen Fortschritte und Entwicklungen in der Tandembeziehung.
- | Bei der Präsentation der weiblichen Tandems stand die Beziehungsebene, die Entwicklung des Aufbaus einer Vertrauensbasis im Vordergrund. Auch wurde stark auf die Ähnlichkeiten in der Biografie oder Werthaltung der Tandempartnerinnen verwiesen.



Frauentandems nehmen die persönliche und Beziehungsebene mehr in die Arbeit mit rein (weibliche Mentee).

Die männlichen Mentees waren direkter in der Äußerung ihrer Wünsche gegenüber dem Mentor (weibliche Mentee).

Frauen scheinen sich intensiver auszutauschen (männlicher Mentee).

Männer kommunizieren weniger auf Emotionsebene (männlicher Mentee).

Die Frauen entwickeln gemeinsam den Weg und die Männer sagen, wo es lang-zugehen hat (Mentorin).

Mehr Berufliches bei Männertandems (Mentor).

- Die Mentoren beschrieben ihre Rolle stärker als lenkend und strukturierend, sie betonten insbesondere ihre Unterstützung in fachlicher und technischer Hinsicht (etwa bei Bewerbungen).
- Die Mentorinnen erwähnten ihr Bemühen „nicht lenkend sein zu wollen“, sondern verstanden sich eher als „Projektionsfläche“ für ihre Mentee.

Gute Praxis



Die gemeinsame Zwischenbilanzierung trug positiv zu einer Gendersensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei. Durch die Status-quo-Präsentationen der Tandems wurde wahrnehmbar, dass sie unterschiedlich von Männern und Frauen gestaltet wurden.²⁴ Diese im gemeinsamen Austausch gewonnenen Erkenntnisse bewirkten Lernprozesse, indem etwa das andere Geschlecht auf die fehlenden Aspekte in der eigenen Tandemgestaltung aufmerksam machte.

²⁴Siehe hierzu auch „Fokus 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kap. 2.3.

Auch bei den weiblichen Mentees von **NetWork.21** zeigten sich bei der Zwischenbilanzierung Unsicherheiten bezüglich ihrer Rolle und den Ansprüchen, die sie an ihre Mentorin stellen können. Insbesondere betraf dies den Aspekt der Vernetzung. Hier fühlten sich die weiblichen Mentees teilweise nicht ausreichend in die Netzwerke ihrer Mentorinnen integriert und wünschten sich mehr Unterstützung durch ihre Mentorin beim Herstellen und Vermitteln von Kontakten, etwa zu potenziellen Arbeitgebern. Unklarheit herrschte, inwieweit eine solche Unterstützung „erlaubter“ und „einforderbarer“ Teil einer Tandembeziehung ist.

- Ihre Rollenunsicherheit bewerteten die weiblichen Mentees im Vergleich zu den von ihnen beobachteten differenten Beziehungsmustern männlicher Tandems dahingehend, dass das eigene Tandem stärker auf der persönlichen Ebene aufgebaut sei und sie deshalb „Skrupel“ hätten, derartige Anforderungen an ihre Mentorin zu stellen. Sie befürchteten, ihre Mentorin zu enttäuschen, da diese sich sonst von ihrer Mentee „ausgebeutet“ fühle.
- In den Präsentationen der männlichen Tandems wurde deutlich, dass sie funktionaler ausgerichtet waren und die konkrete Unterstützung bei der Jobsuche ein Hauptbestandteil der Beziehung war. Ansonsten wurde der Aspekt der konkreten Unterstützung beim Herstellen von nutzbringenden Kontakten durch den Mentor eher umgangen, indem die eigenen Bemühungen beschrieben wurden, wie sie etwa über Internetrecherche nach für sich relevanten Kontakten selber aktiv suchten.

Gute Praxis



In gendergemischten Mentorings sind Zwischenbilanzen ein hervorragendes Forum, um die unterschiedliche Beziehungsgestaltung, die differenten Erwartungen und Unterstützungsbedarfe der jungen Frauen und Männer im Tandem in einen fairen Geschlechterdialog einzubinden und für gegenseitige Lernprozesse zu nutzen.

5.4.5 Bilanzveranstaltung

In Mentoringprojekten markiert die Bilanzveranstaltung das offizielle Ende des jeweiligen Projektzyklus und den Abschluss der Tandemarbeit. Die Veranstaltung soll dabei die Möglichkeit zur Bilanzierung der Tandemarbeit und der Zielerreichung auf der persönlichen und beruflichen Ebene geben. Da es sich bei der Bilanztagung um die letzte gemeinsame Veranstaltung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer handelt, stehen auch Perspektiven zur weiteren Vernetzung und die Entwicklung langfristiger Vernetzungsperspektiven über das Projektende hinaus auf der Tagesordnung – wenn diese eine Zielsetzung des Projekts darstellen.

5.4.5.1 Umsetzung und Ergebnisse

Im Tagungsdesign der Bilanzveranstaltungen von **Network.21** wurden diese Zielsetzungen in mehreren Sequenzen und mit unterschiedlichem methodischen Vorgehen für die beteiligten Teilnehmergruppen in der zweitägig angelegten Bilanztagung umgesetzt.

Gute Praxis

Gemäß der Zielsetzung der Bilanzierung muss ausreichend Raum sowohl zur Reflexion als auch zur Präsentation der Zusammenarbeit und der erreichten Ziele eingeplant und zur Verfügung gestellt werden. Folgende drei Leitfragen können dabei die Reflexion und Präsentation unterstützen:

„Was war vereinbart?“

„Was haben wir erlebt?“

„Was haben wir erreicht?“



Für den gemeinsamen Austausch wurden in **NetWork.21** unterschiedliche Sequenzen angeboten. Zum einen konnte eine „persönliche Bilanz“ im Austausch in kleineren Tischgruppen über die Methode des „World Café“²³⁵ unterstützt werden. Zum anderen wurden in einer abschließenden Plenardiskussion die Erfahrungen der Teilnahme an **NetWork.21** gemeinsam resümiert, wobei in den ersten beiden Durchgängen auch Vorschläge für konzeptionelle und organisatorische Verbesserungen für die weiteren Zyklen in diese Sequenz integriert waren.

Um über den Rahmen des einzelnen Projektzyklus hinaus auf das Gesamtprojekt zu verweisen, aber auch um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Wertschätzung und Feedback zu vermitteln, zogen das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das Projektteam und die wissenschaftliche Begleitung jeweils aus ihrer unterschiedlichen Sicht Bilanz.

Abschließend wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Zertifikat überreicht, wobei die Mentees, die bereits ihren geforderten Erfahrungsbericht²³⁶ abgegeben hatten, eine Erfolgsbescheinigung erhielten, die anderen eine Teilnahmebestätigung.

Instrument für das Projektteam

● Ausstellung von Zertifikaten.

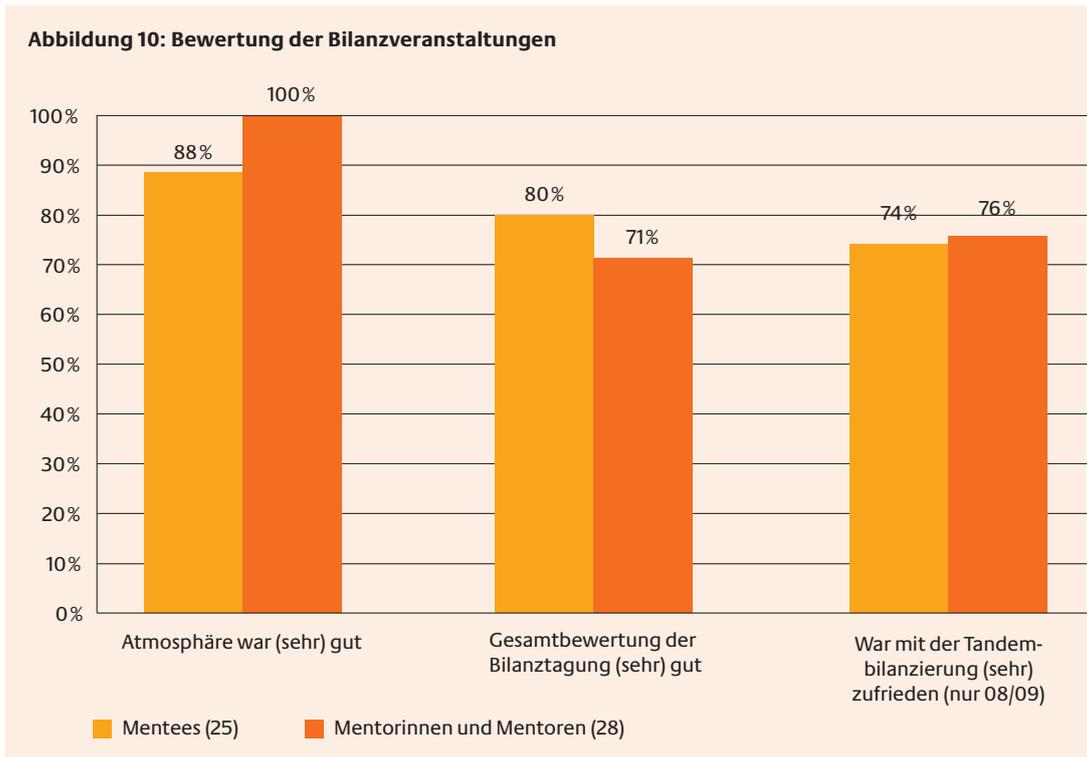
■ Teilnahmebescheinigungen über die Projektteilnahme verleihen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Wertschätzung für ihr Engagement im Rahmen des Projekts, die durch eine offizielle Übergabe verstärkt wird. Insbesondere für die Mentees ist ein solches Zertifikat auch für eventuell anstehende Bewerbungsverfahren nützlich.

5.4.5.2 Bewertung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Im Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bildeten die Bilanzveranstaltungen für die Teilnehmenden einen gelungenen Abschluss für die jeweiligen Zyklen.

235 Vgl. Osmetz, Dirk (2004): www.theworldcafe.com (Dezember 2009).

236 Ein Erfahrungsbericht zum Abschluss des Mentorings war eine Teilnahmevoraussetzung.



Insbesondere bei den Mentees und Mentorinnen und Mentoren, die sich mit der Sequenz der Tandembilanzierung weniger zufrieden zeigten, war ihr jeweiliges Pendant bei der Veranstaltung nicht anwesend.

Viele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Bilanztagung des letzten Zyklus hätten sich das Aufzeigen von konkreten weiteren Entwicklungsperspektiven gewünscht und fühlten sich ein wenig „abgeschnitten“, da es keinen nahtlosen Übergang zu vergleichbaren Projektaktivitäten wie in **NetWork.21** gab.²³⁷

Ich hätte gerne mehr Infos zu zukünftigen Projekten und Transparenz zu weiteren Beteiligungsmöglichkeiten erhalten (weibliche Mentee).

Ich hatte eine weiterführende Perspektive erhofft; ich hätte mir gewünscht, dass hier schon etwas Konkretes hätte entwickelt werden können (Mentorin).

Achtung

Da es selten in einem Modellprojekt einen nahtlosen Übergang hin zu einer Weiterführung mit ähnlichen Angeboten und Strukturen gibt, wie sie im Modellprojekt vorhanden waren, ist mit Enttäuschungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Modellende zu rechnen. Über den Aufbau von Netzwerkstrukturen innerhalb der Projektlaufzeit, die die Philosophie und Inhalte des Modells weiter transferieren, können auch durch das Engagement ehemaliger Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich längerfristige Transferoptionen entwickeln.

²³⁷ Zum Stand der entwickelten Netzwerkstrukturen und der im Projektkontext entwickelten Perspektive eines „Mentoring-Kompetenzzentrums“ siehe Kapitel 5.6 und 5.7.

5.4.6 Qualität der Tandembeziehungen

Da die Tandembeziehung den Kern jedes Mentoringprojekts bildet, hängt dessen Qualität auch entscheidend von erfolgreich gestalteten Tandembeziehungen ab. Auch wenn Beziehungsqualitäten grundsätzlich nicht messbar sind, so können für Mentoring doch Kriterien zur Erfassung und Bewertung der Qualität der Tandembeziehungen aufgestellt werden:

- Messbare Kenngrößen wie die Kontaktformen, die Häufigkeit und Dauer der Treffen
- Ausgestaltung der Tandembeziehung
- Fachliche und persönliche Passfähigkeit der Tandems
- Bewertung der Tandemkonstellation durch die Mentees und Mentorinnen und Mentoren

Gute Praxis



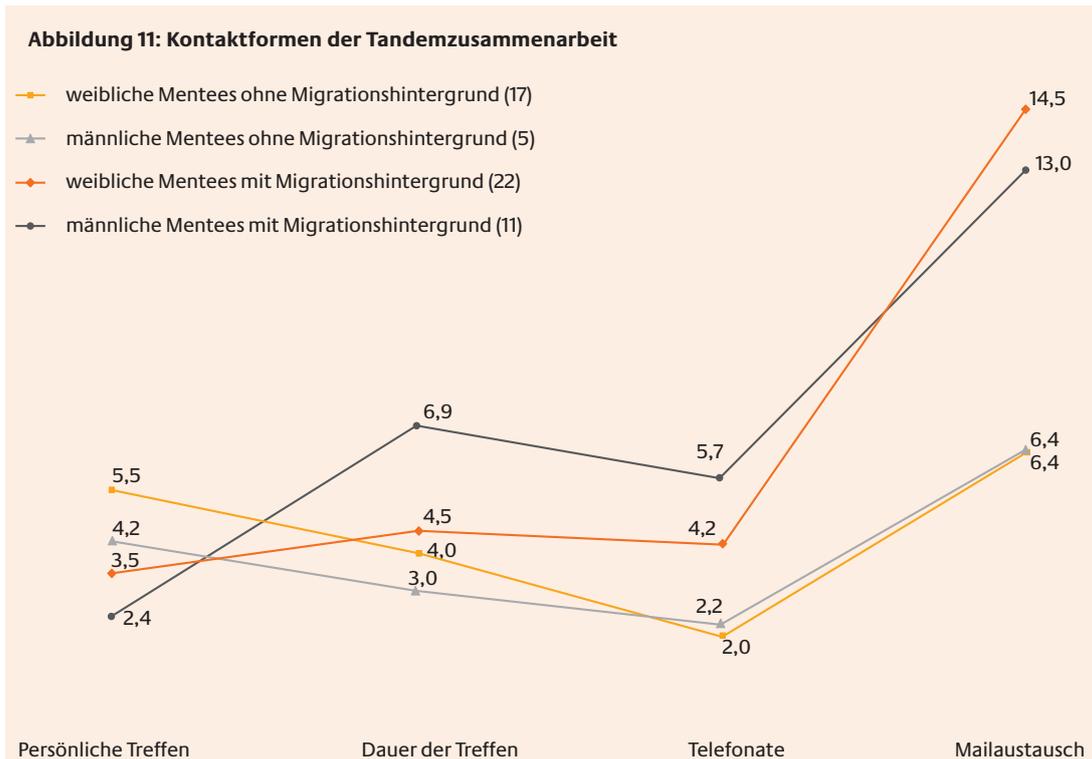
Aufgrund des komplexen Projektdesigns zählten im Projekt **NetWork.21** weitere Bausteine wie das Begleitprogramm zur Qualitäts- und Erfolgsbewertung des Modellprojekts. Im Projektverlauf ist deutlich geworden, dass insbesondere von den Mentees, bei denen die Tandembeziehungen nicht so erfolgreich verliefen, sich die Teilnahme an den Seminaren des Begleitprogramms kompensatorisch auswirkte, sodass zum Projektende eine positive Bilanz ihrer Teilnahme an **NetWork.21** von ihnen gezogen wurde.

5.4.6.1 Kontaktformen und Häufigkeiten

Insbesondere in externen, bundesweiten Mentoringprojekten spielen die persönlichen Treffen eine wichtige Rolle, da vor allem in Face-to-Face-Situationen das notwendige Vertrauen aufgebaut werden kann und sich die beiden Tandempartnerinnen und -partner gezielt Zeit für die gemeinsame Arbeit nehmen.

Als besonders fruchtbar haben sich immer die persönlichen Treffen erwiesen (weibliche Mentee).





In **NetWork.21** haben sich über die Dauer der acht bzw. neun Monate die Tandems durchschnittlich fast viermal getroffen. Zwei der männlichen Tandems nutzten ausschließlich andere Kontaktformen, während vier weibliche Tandems sich mindestens einmal im Monat oder häufiger getroffen haben – die höchste Zahl waren 14 Tandemtreffen.

Während sich die Tandems mit Mentees aus deutschen Elternhäusern (Equal-Cultural-Tandems) durchschnittlich häufiger getroffen haben, wurde dies bei den Cross-Cultural-Tandems durch eine durchschnittlich längere Dauer der Treffen sowie einen intensiveren E-Mail-Austausch und häufigere Telefonate kompensiert.

Achtung

Damit fehlende finanzielle Mittel nicht dazu führen, dass Treffen nicht zustande kommen können, ist es bei bundesweiten Mentoringprogrammen notwendig, dass bereits bei der Auswahl und Zusammenstellung der Tandems die regionale Nähe ein Kriterium der Passfähigkeit darstellt. Wünschenswert ist darüber hinaus, dass die Treffen im Rahmen des Mentoringprogramms finanziell unterstützt werden, wie dies in **NetWork.21** der Fall war.

5.4.6.2 Ausgestaltung der Tandembeziehung

Mentoring ist eine Austauschbeziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor. Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation im Tandem sind Freiwilligkeit, Offenheit, Vertrauen und Respekt auf beiden Seiten. Die Tandembeziehung sollte hierarchiefrei gestaltet werden, und im Vordergrund stehen die Bedürfnisse der bzw. des Mentee, die/der auch die Verantwortung für die Zielerreichung hat.²³⁸ Es sind die Mentees, die Ziele und Tempo der Tandemarbeit bestimmen.

²³⁸ Vgl. www.forum-mentoring.de (Dezember 2009).

Neben der reinen Anzahl der Treffen und anderen Kommunikationsformen ist für den Erfolg eines Mentorings die Qualität der Beziehung wichtig, die sich auch in der Ausgestaltung der Treffen niederschlägt. Damit die persönlichen Treffen für die Mentees erfolgreich im Sinne ihrer Ziele und Interessen verlaufen, sollten sie gut vorbereitet werden. Diese Vorarbeit fällt in den Aufgabenbereich der bzw. des Mentee, sodass die zu klärenden Fragen sich auch an den Bedürfnissen der bzw. des Mentee ausrichten.

Instrument für das Projektteam

Leitfragen, die für die Vorbereitung der Tandemtreffen hilfreich sind, wie etwa:

- | Welche Themen möchte ich besprechen?
- | Welche konkreten Fragen habe ich?

Unterstützend für die Vorbereitung ist eine vorab erstellte und verabredete Tagesordnung sowie für die Nachbearbeitung ein Kurzprotokoll des Treffens, in dem auch weiterhin offene Fragen oder auch neu aufgekommene Fragen vermerkt sind.

Das Führen eines Tagebuchs ist darüber hinaus zur Dokumentation des eigenen Entwicklungsprozesses in der Tandemzeit hilfreich.

In **NetWork.21** gestalteten die Tandems ihre Treffen sehr unterschiedlich.

- | So fanden bei einigen männlichen Tandems auch Treffen am Arbeitsplatz des Mentors statt, wodurch die Mentees gleichzeitig eine Einführung in die berufliche Tätigkeit und einen Einblick in das Unternehmen ihres Mentors erhielten.
- | Bei den weiblichen Mentees war insgesamt das Spektrum an gemeinsamen Aktivitäten größer, die diese neben ihren Arbeitssitzungen unternommen haben: gemeinsame Besuche von Messen, Fachtagungen und Seminaren, Museumsbesuche und Spaziergänge sowie Besuche in der Familie.
- | Initiative zu den und die Vorbereitung der Tandemtreffen wurden in **NetWork.21** in den meisten Fällen von beiden Tandempartnerinnen und -partnern gleichwertig, zu einem Drittel überwiegend von den Mentees übernommen.

Gute Praxis

In geschlechtergemischten Mentorings empfiehlt sich die Integration von Fragestellungen zum Geschlechterverhältnis auf allen Projektebenen. Hierüber kann die notwendige Sensibilisierung für die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen der jungen Frauen und Männer an die Tandembeziehung und das Mentoringprojekt bei den Mentorinnen und Mentoren sensibilisiert werden.

- Für eine erfolgreiche Gestaltung der Tandemarbeit müssen die Mentees Eigenverantwortung übernehmen. Es sind ihre Ziele und ihre Entwicklung, die im Mittelpunkt stehen, insofern sind ihr Engagement und ihre Verantwortung zentral, wenn sie aus der Tandembeziehung einen guten Profit ziehen wollen. Die Vermittlung dieses wichtigen Bestandteils der Rolle der Mentees sollte auch Gegenstand in der Einführungs- bzw. Auftaktveranstaltung sein.

Im Nachhinein denke ich, dass ich trotzdem viel aus dem Mentoring mitgenommen habe, ich hätte aber durch mein eigenes Engagement das Mentoring wahrscheinlich auch selber besser gestalten können – durch klare Kritik und eigenes Feedback (weibliche Mentee).

- In der Gestaltung der Tandembeziehung zeichneten sich geschlechterspezifische Differenzen ab. Mentorinnen waren stärker daran orientiert, das Mentoring ganzheitlich auf ihre Mentee auszurichten, ihr dabei zu helfen, die eigenen Ziele und Bedürfnisse kennenzulernen und sie dabei zu unterstützen. Dies betraf den Alltag, die Lebensbedingungen sowie die Entscheidungsmuster, Wünsche und Ziele. Die männlichen Tandems hingegen gestalteten sich in **NetWork.21** tendenziell zielorientierter und wurden seitens einiger Mentoren stärker lenkend geführt. In den männlichen Tandems lag überwiegend der Fokus auf der beruflichen Entwicklung der Mentees.²³⁹

Meine Mentorin stand mir mit Rat und Tat zur Seite, indem sie mir die Möglichkeit gab, selbst zu entscheiden, welche ‚Bausteine‘ ich aus ihren Ratschlägen entnehmen möchte, um den für mich passenden Weg zu erbauen. Diese Art von Hilfestellung ist genau das, was ich gesucht und glücklicherweise gefunden habe, denn mir ist sehr wichtig, dass ich meinen eigenen Weg gehe (weibliche Mentee).

Instrument für das Projektteam

Zur Unterstützung der Gestaltung der für Mentoring spezifischen Gesprächssituationen sollten Leitfäden³⁰ zur Verfügung gestellt werden. Unter Berücksichtigung des Zeitbudgets der Mentorinnen und Mentoren können auch Workshops mit diesem Schwerpunkt im Rahmen des jeweiligen Mentoringprogramms angeboten werden. Günstiger ist die Integration von entsprechenden Sequenzen innerhalb anderer Veranstaltungsformate, wie etwa das Mentorinnen- und Mentorentreffen.

²³⁹Eine ausführliche Darstellung der Unterschiede bei der Tandemgestaltung in **NetWork.21** ist in „FOKUS1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

²⁴⁰Siehe hierzu den Mentoringleitfaden Teil B – Als Mentorin oder Mentor agieren & Gespräche im Mentoring gestalten des Mentorinprogramms inSight der FH Bochum, abrufbar unter <http://www.hochschule-bochum.de/insight/downloads.html> (Dezember 2009).

5.4.6.3 Fachliche und persönliche Passfähigkeit

An oberster Stelle einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Tandemarbeit ist: „dass die Chemie stimmt“. In Mentorings für junge Akademikerinnen und Akademiker ist es zudem von Bedeutung, dass eine fachliche Übereinstimmung zwischen den Tandempartnerinnen und -partnern vorhanden ist. In **NetWork.21** haben die Mentees eine fachliche Passfähigkeit zu Beginn der Tandemarbeit als nicht so wichtig für sich eingestuft, während bei Abschluss des Mentoringzyklus sie diese zu über 70%–80% als relevant für die Qualität ihrer Arbeit angesehen haben – mit Ausnahme der männlichen Mentees aus deutschen Elternhäusern, die aber vergleichsweise mehr Bedeutung der Übereinstimmung auf der persönlichen Ebene gaben. Einen gleichen Bedeutungszuwachs für die Passfähigkeit des Tandems fand bei den Mentees im Projektverlauf bei dem Kriterium „Identifikationsmöglichkeit auf der persönlichen Ebene“ statt.

Abbildung 12: Passfähigkeit der Tandems nach persönlichen und fachlichen Kriterien

Kriterien	Weiblich		Männlich	
	Ohne Migrationshintergrund (17)	Mit Migrationshintergrund (22)	Ohne Migrationshintergrund (5)	Mit Migrationshintergrund (11)
Sympathie „Chemie muss stimmen“	100%	95%	80%	91%
Fachliche Übereinstimmung	70%	73%	20%	82%
Identifikationsmöglichkeiten auf der persönlichen Ebene	76%	57%	60%	55%

Achtung

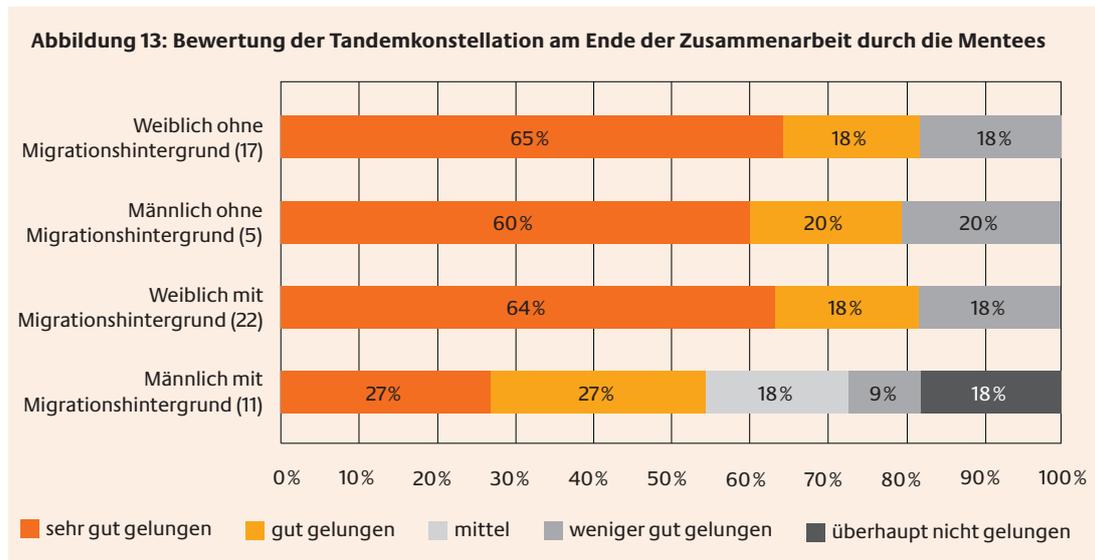
In Mentorings für Zielgruppen im beruflichen Übergang sollte das Kriterium der fachlichen Übereinstimmung im Auswahlverfahren der Tandems berücksichtigt werden, da branchenspezifische Kenntnisse der Mentorin oder des Mentors für Mentees, die sich noch beruflich orientieren wollen, als auch bei Bewerbungen im Rahmen der Tandemarbeit an Bedeutung gewinnen.

5.4.6.4 Bewertung der Tandemkonstellationen

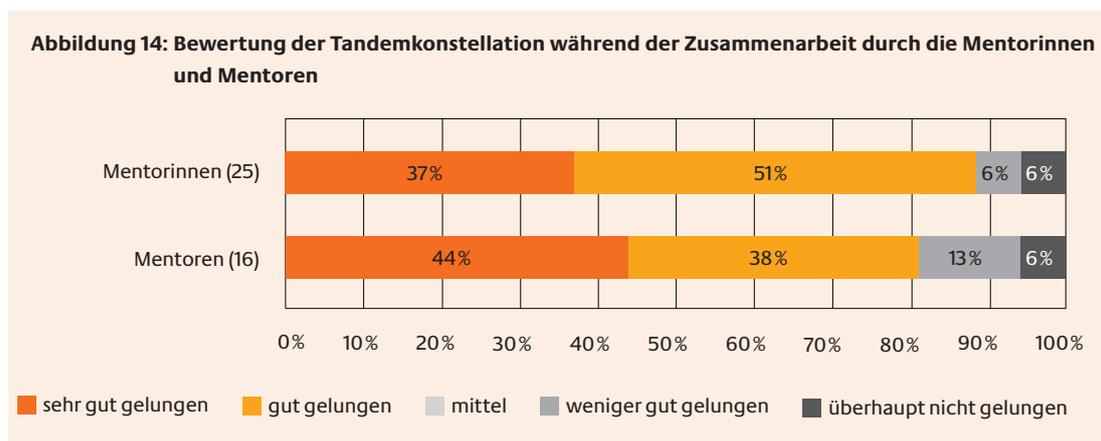
Das differenzierte Auswahlverfahren mit partizipativen Elementen hat in **NetWork.21** dazu geführt, dass die Tandempartnerinnen und -partner nach dem offiziellen Auftakt und ihren ersten Treffen die Zusammenstellungen ihres Tandems als überwiegend gelungen bewerteten. Nur ein Teil der männlichen Mentees aus zugewanderten Familien zeigte sich mit der Konstellation wenig zufrieden, ohne dass sie nach dem Kick-off von der Möglichkeit eines Tandemwechsels Gebrauch gemacht haben. Die direkten Erfahrungen in der Tandemzusammenarbeit veränderten nichts an ihrer Bewertung. Die weniger erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem hat sich jedoch für die meisten dieser Gruppe nicht als ein Misserfolg in der Teilnahme am Projekt ausgewirkt. Oftmals konnten die Defizite in der Tandemkonstellation über die Teilnahme an Begleitangeboten, ein Engagement im an das Projekt angeschlossenen Arbeitskreis, der aus jungen Frauen und Männern im beruflichen

Übergang bestand, oder durch Kontaktaufnahmen mit anderen Mentorinnen und Mentoren substituiert werden, sodass selbst bei ungünstig verlaufenen Tandemzusammenstellungen die Projektteilnahme erfolgreich war.

Bei den anderen Menteegruppen hingegen stabilisierte und verbesserte sich über den Projektverlauf hinweg die Zufriedenheit mit ihrer Tandemkonstellation: Sie bewerteten zu 80% die Tandemzusammenstellung als gut gelungen.



Und auch aufseiten der Mentorinnen und Mentoren hielt der überwiegende Teil ihre bzw. seine Konstellation für (sehr) gut gelungen. Nur ein kleiner Teil der Mentoren war – analog zu den männlichen Mentees – nicht ganz so zufrieden mit der eigenen Tandembeziehung.



Achtung

Ergebnisse von **NetWork.21** weisen darauf hin, dass weniger geglückte Matchingprozesse nicht über konkrete Erfahrungen in der Tandemzusammenarbeit aufgelöst werden können und dass vergleichsweise Männer mehr Schwierigkeiten haben, einen Tandemwechsel am Beginn der Zusammenarbeit gegenüber dem Projektteam einzufordern. Eine Veränderung der Tandemkonstellation zu bewirken, wenn diese als nicht passfähig empfunden wird, ist aber auch ein Indikator dafür, dass die bzw. der Mentee Eigenverantwortung für die Tandemgestaltung übernimmt.

5.4.6.5 Post-Mentoring-Perspektive

Das formelle Mentoring zeichnet sich durch eine zeitliche Begrenzung der Beziehung im Tandem aus. Häufig bestehen jedoch insbesondere gelungene Tandembeziehungen über den offiziellen Abschluss des Projekts hinaus. In Mentorings, die Zielgruppen in Übergangspassagen ansprechen, ist die Stabilität der Tandems für den Zugewinn von sozialem Kapital bei den Mentees und die Integration in ein langfristiges Netzwerk von Bedeutung. In dieser Hinsicht konnte in **NetWork.21** über die Hälfte der Mentees von ihrer Tandembeziehung profitieren. Weibliche Mentees haben zu 75% und 82% am Ende des Mentorings die Perspektive, den Kontakt zu ihren Mentorinnen aufrechtzuerhalten. Ein Ergebnis, das die geschlechterdifferente Bedeutung der Tandemzusammenarbeit und -gestaltung in formalen Mentorings verdeutlicht.

Abbildung 15: Aufrechterhaltung des Kontakts zur Mentorin bzw. zum Mentor bei Abschluss des Mentorings

	Ohne Migrationshintergrund		Mit Migrationshintergrund	
	Weiblich (16)	Männlich (5)	Weiblich (22)	Männlich (11)
Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor weiterhin aufnehmen	75%	60%	82%	55%

In weiblichen Tandems werden tendenziell die beruflichen und persönlichen Aspekte gleichwertig einbezogen. Durch die große Bedeutung, die das Equal-Gender-Tandem²⁴¹ für die jungen Frauen aus zugewanderten Familien hatte, konnten viele mit ihrer Mentorin auch langfristig eine Vertraute und Unterstützerin gewinnen. Im Hinblick auf den Zugewinn sozialen Kapitals hat sich für weibliche Mentees vor allem die Tandembeziehung als stabile und nachhaltige Unterstützungsform entwickelt, auf die sie in ihrem weiteren Berufsweg nutzbringend zurückgreifen können.

241 Siehe hierzu ausführlich in „FOKUS 1 – Mentoring. Nutzen aus Diversity“, Kapitel 2.3.

Gute Praxis

Von der Konstellation der Equal-Gender-Tandems profitierten insbesondere weibliche Mentees, verstärkt weibliche Mentees aus zugewanderten Familien. Für sie war das Angebot, mit einer Frau im Tandem arbeiten zu können, entscheidend dafür, sich bei **NetWork.21** zu bewerben. Zu Ende der Zusammenarbeit haben über 80% aller weiblichen Mentees diese Konstellation als für sich höchst erfolgreich eingestuft.

Die männlichen Mentees räumten der Zusammenarbeit in einem gleichgeschlechtlichen Tandem geringere Bedeutung ein. Bei ihnen überwog eine ablehnende Haltung, Geschlecht als wichtigen Einflussfaktor in der Gestaltung der Tandemzusammenarbeit überhaupt anzusehen.

Die männlichen Mentees verbanden mit der One-to-one-Beziehung nicht in der gleichen Weise wie die weiblichen Ansprüche an Ganzheitlichkeit, sondern betrachteten die Tandemzusammenarbeit stärker pragmatisch und bewerteten insgesamt diese Arbeit kritischer.²⁴² Ein Wandel hin zu einer längerfristigen Beziehung fand gleichwohl bei einer Reihe der männlichen Tandems statt, wobei die stärker persönliche Seite der Beziehung am Ende der Zusammenarbeit stand.

Ich will nicht verheimlichen, dass sich aus unserer Tandembeziehung eine Freundschaft entwickelt hat, die auf gegenseitiger Sympathie und Respekt fußt und sicherlich der Erfolgsschlüssel unseres Zusammenwirkens ist (Mentor).

5.5 Begleitprogramm

5.5.1 Ziele

Zusätzlich zu der bilateralen Austauschbeziehung innerhalb des Tandems und den Angeboten des Standardprogramms, wie Mentorinnen- und Mentorentreffen und (Zwischen-) Bilanztagungen, ist in Mentoringprojekten ein Begleitprogramm für die Mentees in Form von Seminaren, Trainings oder Workshops konzeptioneller Bestandteil. Unterstützt werden sollen durch das Begleitprogramm vor allem:

- ▮ die fachliche und persönliche Entwicklung der Mentees sowie die individuelle Qualifizierung je nach inhaltlichem Fokus des Projekts und
- ▮ das gegenseitige Kennenlernen und der Austausch.

²⁴² Vgl. Accenture (2005).

In **NetWork.21** waren mit dem Begleitangebot entsprechend des Projektdesigns weitere Zielsetzungen verbunden:

- | eine Auseinandersetzung mit den projektspezifischen, gesellschaftspolitischen Themen, die zur Erlangung von Fähigkeiten, wie interkulturelle Kompetenz und Gendersensibilität, beitrug,
- | der Ausbau interner Kontakte und die Stabilisierung von Vernetzungen und
- | die Einbindung anderer interessierter junger Frauen und Männer aus der Zielgruppe von **NetWork.21**, die Offenheit für die behandelten Themen und die Projektphilosophie mitbrachten, aber nicht als Mentees beteiligt waren.

Eine weitere Zieldimension des Begleitangebots in **NetWork.21** lag in der zivilgesellschaftlichen Ausrichtung. Während die Teilnahme am Mentoring den Mentorinnen und Mentoren bereits die Möglichkeit der ehrenamtlichen Arbeit eröffnete, konnten über die Begleitangebote auch die Mentees und weitere Interessierte zur zivilgesellschaftlichen Mitgestaltung der Einwanderungsgesellschaft motiviert werden. Das Begleitprogramm ermöglichte hierbei:

- | eine aktive Partizipation an der Projekt- und Seminarkonzeption durch Arbeitskreismitglieder²⁴³ und interessierte Mentees,
- | die Einbindung der Mentorinnen, Mentoren und Bewerberinnen, Bewerber über den Kompetenzpool des Projekts in die Seminargestaltung.

5.5.2 Umsetzung

5.5.2.1 Angebote

In **NetWork.21** fanden im dreijährigen Projektverlauf insgesamt 19 Seminare, Trainings und Workshops im Rahmen des Begleitprogramms statt:

2007

- | „Karriere zwischen Rhein und Bosphorus“. Lebens- und Karrierewege türkischer Frauen in Deutschland und in der Türkei
- | „Typisch türkisch, typisch deutsch, typisch Frau“. Was ist oder wer macht eigentlich „Kultur“?
- | „Kommunikationstraining für Frauen“. Als Frau wirkungsvoll kommunizieren – Körpersprache, Rhetorik, Konfliktmanagement
- | „Mehr als nur Russendisco“. Russischsprachige Studierende und Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland

²⁴³Der Arbeitskreis stand in Kontinuität der interkulturellen Arbeit des Projektträgers TMA und entwickelte sich im Projektverlauf für einige Mentees zu einem attraktiven Angebot ehrenamtlicher Arbeit.

| „Arbeiten im Team“. Gruppenprozesse, Rollenverteilung, Konfliktmanagement

| „Internationale Teams im globalen Dorf“

2008

| „Simplify your life“. Schlüssel gegen Zeitnot und Burn-out?

| „Diversity, Corporate Culture und interkulturelle Kompetenz“

| „Work-Life-Balance“

| „Mit Stil und Etikette“. Interkulturelle Sensibilisierung für die Arbeit in internationalen Teams

| „Verkaufe ich meine Seele“. Individuelles Wertesystem und Unternehmensleitbilder

| „Höher, schneller, besser“. DB-Veranstaltung

| „Wir sind Deutschland ...“. Open-Space-Konferenz der Zielgruppe von **NetWork.21**

2009

| „Auf die Plätze, fertig, los“. Der Übergang vom Studium in den Beruf

| „Die Kunst des Teams: vom ICH zum DU zum WIR“

| „Gallische Dörfer‘ in der Unternehmenslandschaft“. Gibt es sie noch, die Unternehmen, die eine andere Unternehmenskultur verfolgen?

| „Kreativwerkstatt“. Thema Migrantinnen- und Migrantengeschichten

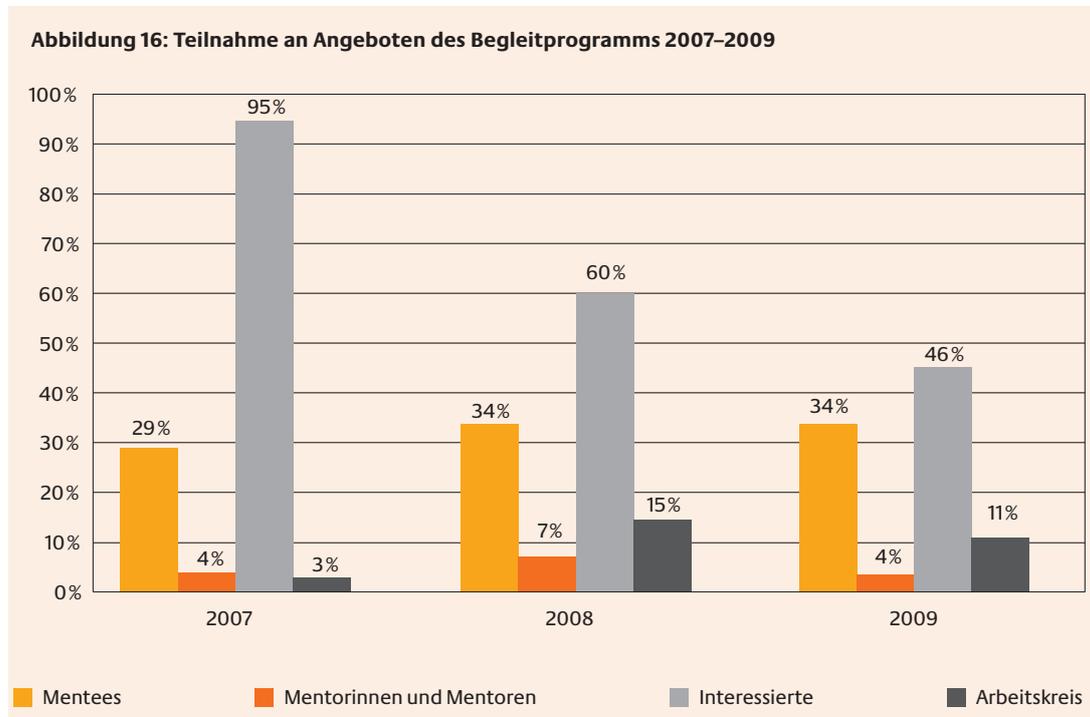
| „Und dann gehe ich meinen eigenen Weg ...“. Existenzgründung, Selbstständigkeit und Freiberuflichkeit in der transkulturellen Gesellschaft

| „Religionen in der transkulturellen Gesellschaft“. Begegnung und Dialog mit Forschung und Praxis

Schwerpunkte der Begleitangebote lagen im Ausbau persönlicher und beruflicher Schlüsselkompetenzen sowie inhaltlich bei der Auseinandersetzung mit Interkulturalität, gesellschaftlichen und eigenen Werthaltungen. Das Thema Gender wurde im Rahmen verschiedener Angebote – wie bspw. „Typisch türkisch, typisch deutsch, typisch Frau“ oder „Work-Life-Balance“ – aufgegriffen und auch in vielen Angeboten und Veranstaltungen als Querschnittsdimension reflektiert.

5.5.2.2 Teilnahme

An den 19 Angeboten des Begleitprogramms von **NetWork.21** nahmen im Verlauf der drei Jahre 97 Mentees, 15 Mentorinnen und Mentoren²⁴⁴, 201 Interessierte und 29 Arbeitskreismitglieder teil.



Die hohe Zahl der Teilnehmenden aus der Gruppe der Interessierten verweist darauf, dass über die Öffnung der Begleitangebote für diese externe Gruppe neben der Verfolgung inhaltlicher Interessen eine gute Möglichkeit der Netzwerkerweiterung gegeben war. Bei einigen Interessierten führte die Teilnahme an einem Begleitangebot dazu, sich entweder als Mentee für den nächsten Durchgang zu bewerben, oder sich künftig aktiv im Rahmen des Arbeitskreises zu engagieren.

Achtung

Insgesamt war bei den Teilnehmenden der Begleitangebote der Anteil der Frauen insgesamt als auch in jeder Teilnehmergruppe höher als der Anteil der Männer. Während dies bei den Mentees auf den Geschlechterproporz des Projekts **NetWork.21** zurückgeführt werden konnte, war auch bei den Interessierten eine deutliche Geschlechterdifferenz zu verzeichnen.

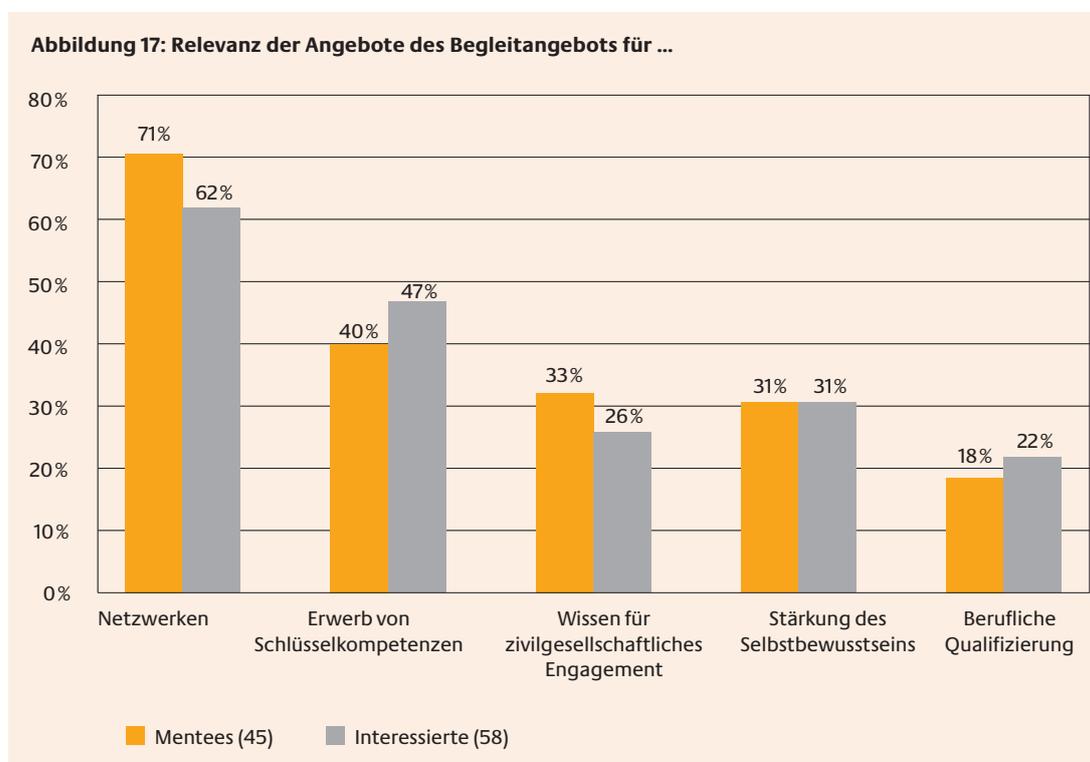
In für weitere Zielgruppen geöffneten Begleitprogrammen in Mentoringprojekten sollte bei Seminarankündigungen auf eine gendersensible Ansprache der Zielgruppen geachtet werden.

²⁴⁴Das Begleitprogramm war überwiegend auf die Zielgruppe junger Frauen und Männer im Übergang vom Studium zum Beruf zugeschnitten; es gab allerdings zwei Angebote, die auch den Mentorinnen und Mentoren offenstanden.

5.5.2.3 Ergebnisse

Die in **NetWork.21** fokussierte Vielfalt spiegelte sich bei den Teilnehmenden aus den verschiedensten Kontexten, den Themen, als auch den Veranstaltungsformaten und den auf Diversität achtenden Inputs im Begleitprogramm wider. Dabei nahmen die Begleitseminare in **NetWork.21** insgesamt eine wichtige konzeptionelle Funktion ein. Für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eröffnete eine breite Angebotspalette unterschiedliche Lernprozesse und ermöglichte, sich mit den zentralen Themen und Perspektiven des Projekts eingehender zu beschäftigen. Thematisch wurde dabei seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die intensive Auseinandersetzung mit interkulturellen Belangen präferiert.

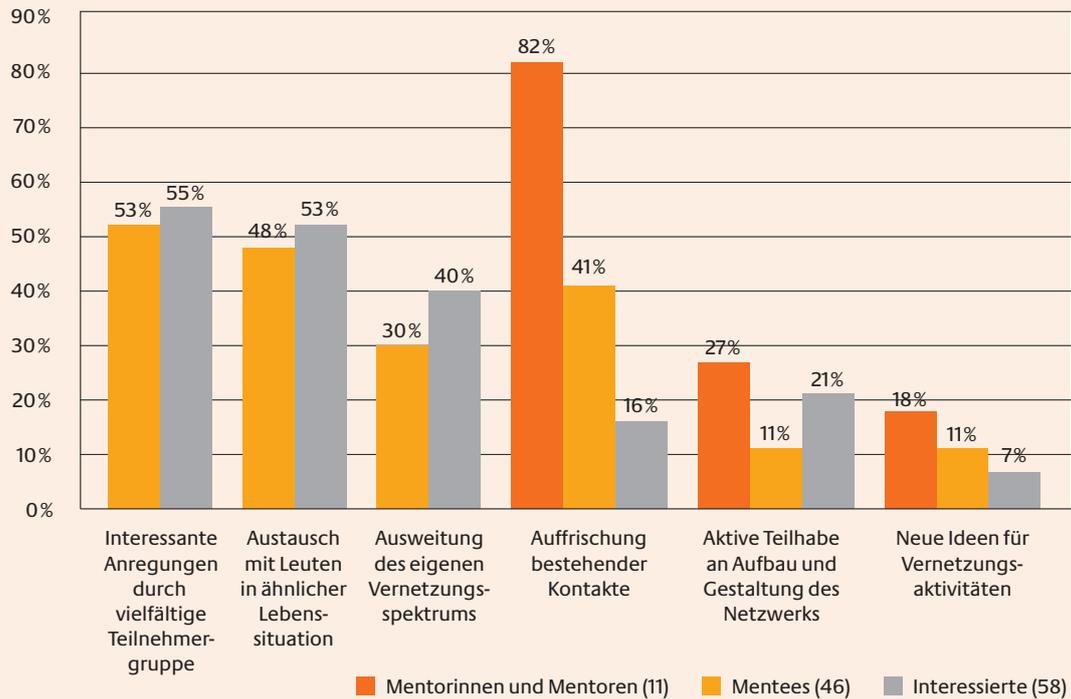
Dieses breite Spektrum wird auch in den Feedbacks der Mentees und interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, wobei die Möglichkeit zum Netzwerken innerhalb der Peergroup an vorderster Stelle stand.



Im Hinblick auf die zivilgesellschaftliche Perspektive des Projekts konnte immerhin ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Profit aus dem Begleitangebot ziehen.

Die hohe Bedeutung des Austauschs innerhalb der differenten Peergroup, die die Teilnahme an dem Begleitprogramm hatte, bestätigte sich auch bei differenzierten Nachfragen – und zwar sowohl für die aktiven Mentees als auch für die anderen Interessierten. Da den Mentorinnen und Mentoren nur wenige Seminare des Begleitprogramms offenstanden, nutzten sie die Angebote gezielt zur Festigung ihrer Tandembeziehung und weiterer bestehender Kontakte aus dem Projekt **NetWork.21**.

Abbildung 18: Effekte der Teilnahme an Begleitangeboten für die Vernetzung



Im Rahmen der Gesamtkonzeption verweist ein Projektergebnis darauf, dass das Begleitangebot von den Mentees auch dazu genutzt wurde, Aspekte, die in der Tandembeziehung als weniger erfolgreich betrachtet wurden, durch Seminare zu substituieren. Dies trat vermehrt bei männlichen Mentees zutage.

Gute Praxis



Ein umfangreiches Begleitangebot bewährt sich, da neben der individuellen Unterstützung im Tandem weiter gehende Lernprozesse und der wichtige Austausch in der Peergroup ermöglicht werden.

Im Hinblick auf die Öffnung des Mentorings für junge Männer hat sich ein breites Angebotsspektrum in besonderer Weise bewährt, da die Teilnahme an den Seminaren als eine Chance wahrgenommen wurde, sich mit weiter gehenden Fragen von Karriere und Lebensgestaltung im Kontext der Work-Life-Balance auseinanderzusetzen. Hierfür wird empfohlen, stärker methodische und didaktische Instrumente zum Einsatz kommen zu lassen, um die bei jungen Männern wahrgenommene vermeintliche Geschlechterneutralität nachhaltig aufzubrechen und so Lernprozesse zur Gestaltung gleichberechtigter Lebensführung, fairer Arbeitsteilung und Zusammenarbeit von Frauen und Männern zu fördern.

5.6 Netzwerkbildung und -manifestierung

5.6.1 Ziel

Unterstützung zur Netzwerkbildung und die Schaffung von Netzwerken sind im Instrument des formellen Mentorings von großer konzeptioneller Bedeutung.

- Vor dem Hintergrund informeller Netzwerkstrukturen, die zur Absicherung männlicher Macht in Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Institutionen wirksam sind, stellen in formellen Mentorings der Aufbau von Vernetzungsstrukturen und die Vermittlung von Vernetzungskompetenzen ein weiteres Unterstützungsangebot zur beruflichen Entwicklung und Karriere von Frauen dar.
- In **NetWork.21** erhielt der spezifische Mentoringtyp seine Bedeutung über die klassische Gleichstellungsdimension hinaus auch auf der Ebene von Chancengleichheit im bildungs- und integrationspolitischen Bereich. Für den Übergang vom Studium zum Beruf standen hier insbesondere die Möglichkeiten zum Erwerb von sozialem Kapital und die Kompensation ungleicher sozialer und familialer Ressourcen im Mittelpunkt.²⁴⁵

Wie bei allen zeitlich begrenzten (Modell-)Projekten ist der Vernetzungsaspekt auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von großer Relevanz.

- Die spezifische Form der Netzwerkbildung in **NetWork.21** zielte darauf ab, Erfahrungen und entwickelte Strukturen innerhalb der drei Projektjahre in einem „Netzwerk engagierter Frauen und Männer, die beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden und Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“²⁴⁶, zu bündeln.
- Diese Netzwerkbildung, verbunden mit der Projektphilosophie „Leben und Arbeiten in einer transkulturellen Gesellschaft“, entwickelte sich insbesondere im Hinblick auf das ehrenamtliche Engagement der Mentorinnen und Mentoren und auch perspektivisch der Mentees zu einer starken Bindungskraft und sollte konzeptionell über das Modellprojekt hinaus wirken sowie neue gesellschaftliche Impulse geben.

5.6.2 Umsetzung

Für die Netzwerkbildung in **NetWork.21** war die Kombination unterschiedlicher Projektbausteine²⁴⁷ relevant, die neben der Tandemzusammenarbeit Möglichkeiten des Kontakts und der Vernetzung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und weiteren interessierten Frauen und Männern eröffnete. Dabei stellten die während der Projektlaufzeit aufgebauten internen Vernetzungsstrukturen das Herzstück weiterer Vernetzungsaktivitäten dar.

²⁴⁵Vgl. „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“.

²⁴⁶Projektantrag NetWork.21 (2006).

²⁴⁷Siehe hierzu die Darstellung des Projektdesigns in Kapitel 1

Achtung

Bei bundesweit ausgerichteten Mentoringprojekten, bei denen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem ganzen Bundesgebiet zusammenkommen, muss einkalkuliert werden, dass selbst interne Treffen und gemeinsame Aktivitäten mit hohem finanziellen und zeitlichen Ressourcenaufwand einhergehen.

Vernetzungsaktivitäten fanden in **NetWork.21** jeweils in den drei Durchgängen sowie zyklusübergreifend auf folgenden Vernetzungsebenen statt:

Interne Vernetzung

Die Veranstaltungen des Standard- und Begleitprogramms ermöglichten vielfältig den Austausch unter den Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern und, durch ihre Öffnung für andere Zielgruppen, auch erweiterte Austauschbeziehungen. Für das Projekt eingerichtete Internetforen stellten ein weiteres Angebot zum internen Austausch dar, wobei die virtuelle Vernetzung insbesondere von den Mentorinnen und Mentoren nur gering und sporadisch genutzt wurde.

Instrument für das Projektteam

Zur Unterstützung der internen Vernetzung sollten die Teilnehmerinnen- und Teilnehmerprofile im internen Bereich des Internetauftritts veröffentlicht werden, sodass eine zielgerichtete Kontaktaufnahme zwischen den Mentees und Mentorinnen und Mentoren und zwischen den Zyklen vereinfacht wird.

Externe Vernetzung

Externe Vernetzungen sind vor allem dann relevant, wenn auch auf struktureller Ebene Änderungsprozesse angestoßen werden sollen. In **NetWork.21** wurden mittels Werkstattgesprächen und einer Transfertagung²⁴⁸ weitere Organisationen, Projekte und Personen in das Projekt eingebunden, die Projektphilosophie transferiert und neue Vernetzungsoptionen für die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer eröffnet. Gleichzeitig entstanden hier Multiplikatoreffekte, insofern Frauen und Männer motiviert wurden, sich für die nächsten Zyklen als Mentorinnen und Mentoren oder Mentees zu bewerben.

Weitere externe Vernetzungseffekte wurden in **NetWork.21** über die gezielte Kontaktaufnahme und Verknüpfung mit anderen Organisationen, Initiativen und Projekten erreicht. So gab es eine aktive Beteiligung seitens der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter an der Initiative „Aktion zusammen wachsen“ der „Beauftragten der Bundesregierung für

²⁴⁸Es fanden im Projektverlauf drei Werkstattgespräche zu folgenden Themen statt: „Zivilgesellschaft im Spannungsbereich von Individualisierung und Vergesellschaftung“ (Dezember 2007); „Trends beim Mentoring“ (Juni 2008); „Das Projekt **NetWork.21** – Rückblicke, Einblicke, Ausblicke“ (März 2009). Außerdem fand im Juni 2009 eine Transfertagung „Mentoring in der transkulturellen Gesellschaft“ statt. An den Werkstattgesprächen und der Transfertagung konnten alle Mentees und Mentorinnen und Mentoren von **NetWork.21** teilnehmen, und zusätzlich wurden über die Veranstaltungen vor allem Expertinnen und Experten und Interessierte aus anderen Organisationen und Mentoringprojekten angesprochen.

Migration, Flüchtlinge und Integration“.²⁴⁹ Auch wurden Kontakte zu anderen Mentoringprogrammen und zum „Forum Mentoring“²⁵⁰, dem bundesweiten Zusammenschluss von erfolgreichen Koordinatorinnen und Koordinatoren von Mentoringprogrammen an Hochschulen, aufgebaut.

Formell – informell

Eine weitere Unterscheidung betrifft die Ebene formell – informell. Auch formelle Vernetzungen basieren auf informellen und formellen Strukturen, wobei diese nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden können. Innerhalb des formellen Projektrahmens von **NetWork.21** mit seinen verschiedenen Projektbausteinen entwickelten sich viele informelle Beziehungen und Kontakte, die teilweise formelle Formen angenommen haben. Aber auch die formell aufgenommenen Kontakte und formalisierten Angebote wurden durch informelle Austauschmöglichkeiten stabilisiert und intensiviert.



5.6.3 Ergebnisse

Gute Praxis



Die Attraktivität der über den Projektzeitraum hinausgehenden Perspektive eines Netzwerks von „engagierten Frauen und Männern, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“, hat sich im Projektverlauf über die Austauschbeziehungen in den Tandems, die verschiedenen Veranstaltungsformate des Mentorings und den Kontakt mit externen Netzwerken, Projekten und Personen von einer Vision zu ersten Strukturen eines Netzwerks entwickelt. Hierzu konnte das spezifische Projektdesign von **NetWork.21** wesentlich beitragen.

Der Netzwerkaufbau im Rahmen des Mentoringprogramms **NetWork.21** erwies sich als individuell und strukturell gewinnbringend. So erhielt die Zielgruppe der akademischen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger zusätzlich zur individuellen Unterstützung

²⁴⁹Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2008).

²⁵⁰ www.forum-mentoring.de (Dezember 2009).

der Tandembeziehung auch über die Vernetzung die Möglichkeit, in soziale Netzwerke eingebunden zu werden, die außerhalb von Familie und den eigenen kulturellen Communities liegen. Dieser Mix an Angeboten und Unterstützung bedeutete für die Mentees einen Gewinn an sozialem Kapital, der je nach sozialen und familialen Ressourcen ihre individuellen Chancen bei Berufsorientierung und -einstieg verbesserte.²⁵¹

Gute Praxis



Mit der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der thematischen Ausrichtung an Fragen der Einwanderungsgesellschaft sowie zur Geschlechtergerechtigkeit wurden einerseits hoch motivierte ehrenamtlich Engagierte angesprochen, andererseits haben sich in dem dreijährigen Projektzeitraum vielfältige interne und externe Multiplikatoreffekte eingestellt, was sich positiv auf eine Vernetzungen fördernde Entwicklungsdynamik ausgewirkt hat.

5.6.3.1 Individuelle Effekte

Bei den Mentees stand das Motiv der Netzworkebildung und -integration bei ihrer Entscheidung, sich bei **NetWork.21** als Mentee zu bewerben, mit an erster Stelle. Entsprechend ihrer Lebenssituation, im Übergang vom Studium zum Beruf zu stehen, verbanden sie ihre Netzwerkvorstellung insbesondere mit der Möglichkeit, mit anderen jungen Leuten in Kontakt zu kommen, Erfahrungen auszutauschen und neue Anregungen zur Gestaltung ihres Berufs- und Lebensweges zu erhalten. Austausch und Vernetzungen mit der Peergroup konnten die Mentees auf den Einführungsveranstaltungen, dem Kick-off, den Zwischenbilanzen und abschließenden Bilanztagungen gut realisieren und über die Teilnahme an den Seminaren des Begleitangebots auch auf die Gruppe der Interessierten ausweiten, für die ebenfalls die Möglichkeit der Vernetzung mit Gleichgesinnten einen wichtigen motivationalen Aspekt der Teilnahme an den Seminaren darstellte.

Über den Peergroup-Austausch hinaus erfuhr bei den Mentees die Perspektive der Integration in Netzwerke im Projektverlauf einen Bedeutungszuwachs. Ebenso nahm bei den Mentorinnen und Mentoren, die sich anfänglich stark von der Möglichkeit der Unterstützung eines jungen Menschen beim Berufseinstieg zur Teilnahme motiviert zeigten, das Interesse und der erwartete Nutzen an Vernetzungen im Rahmen von **NetWork.21** im Projektverlauf zu. Für die Mentorinnen und Mentoren stellte die Vernetzung einen wichtigen Win-win-Effekt ihres ehrenamtlichen Engagements dar. Dabei erhofften sie sich vom Netzwerk eine Erweiterung des eigenen Horizonts und über den Austausch mit anderen interessanten Menschen aus verschiedenen Kontexten selber neue Perspektiven entwickeln zu können.

²⁵¹ Siehe ausführlich „FOKUS 3 – Mentoring. Substitution fehlender sozialer und individueller Ressourcen“, Kapitel 4.4.

Ich wollte Menschen außerhalb meines ‚eingefahrenen Biotops‘ kennenlernen (Mentorin).

Weil man interessante Leute und neue Perspektiven kennenlernt (Mentor).

Das Projekt schien mir eine gute Möglichkeit, andere von meinem Wissen profitieren zu lassen, selber neue Netzwerke aufzubauen und mich darüber hinaus mit drängenden gesellschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen, die gleichzeitig in meinem persönlichen Umfeld wenig erfahrbar waren (Mentor).

Eine weitere wichtige Dimension betraf die Möglichkeit, im Unterschied zum beruflichen Alltag sich in einem relativ konkurrenzlosen Raum mit anderen über die Kernthemen des Projekts **NetWork.21** auszutauschen, neue Perspektiven zur Verbesserung des beruflichen Übergangsmanagements und zu Fragen transkulturellen gesellschaftlichen Zusammenlebens und Arbeitens zu entwickeln.

Gute Praxis



Die Multiplikatorenprozesse von drei Projektphasen spielten eine entscheidende Rolle, da sich nicht nur rein quantitativ immer mehr engagierte Menschen im Projektkontext begegneten, sondern auch die Erfahrungen und Diskussionen mit Frauen und Männern aus verschiedenen beruflichen und kulturellen Kontexten sowie unterschiedlichen Generationen mit dazu beitrugen, dass die Philosophie und der Netzwerkgedanke von **NetWork.21** sich weiter konkretisieren und verlebendigen konnte.

5.6.3.2 Strukturelle Effekte

Vor dem Hintergrund nachhaltiger Effekte des Modellprojekts zeigten sich auch auf struktureller Ebene Wirkungen der Vernetzung. Die in den drei Projektjahren aufgebauten internen Vernetzungsstrukturen bildeten dabei den Kern weiterer Vernetzungsaktivitäten, von denen aus über den direkten Projektkontext und das Projektende hinaus ein Transfer in andere gesellschaftliche Bereiche stattfand. Dabei waren für die Netzerkennung in **NetWork.21** die unterschiedlichen Projektbausteine relevant, die Möglichkeiten des Kontakts und der Vernetzung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und weiteren interessierten Frauen und Männern eröffneten.

Gute Praxis

- Da Stabilität und Kreativität von Vernetzungen Vertrauen und Zeit als Basis benötigen,⁴² bewährt sich eine langfristig angelegte Projektlaufzeit von drei Jahren.
- Förderlich für längerfristige Vernetzungsstrukturen sind zunächst stärker intern ausgerichtete Vernetzungsangebote, da die hier entstandenen Beziehungen mehr Kontinuität aufweisen und somit eine stabilere Vertrauensbasis bieten.
- Die Öffnung von Angeboten für externe Interessierte sowie an Externen ausgerichtete Angebote – wie Werkstattgespräche oder Transfertagungen – ermöglichen den Gewinn von neuen Interessierten und potenziellen Netzwerkpartnerinnen und -partnern.

5.6.3.3 Reichweite der Vernetzung

In **NetWork.21** hatten sich zum offiziellen Abschluss des Modellprojekts Ende 2009 verschiedene Formen von Vernetzungen herausgebildet, die jedoch nicht über eine formelle Struktur zusammengehalten wurden, sondern noch stärker den typischen Charakter von dynamischen Vernetzungen aufwiesen, die an verschiedenen Orten mit differenter Intensität weiter an der inhaltlichen Ausgestaltung der Netzwerkvision arbeiteten.

Gute Praxis

- Die inhaltliche Ausrichtung und professionelle Umsetzung des Projekts mit der Vermittlung einer Langfristperspektive durch den Aufbau eines Netzwerks ermöglichte eine starke Bindung des hohen zivilgesellschaftlichen Potenzials.
- Die zeitliche Überschaubarkeit des Engagements als Mentorin bzw. Mentor bei **NetWork.21** trug zu einer recht niedrigschwelligen Bewerbungssituation bei.
 - Das ehrenamtliche Engagement bei **NetWork.21** war bei der Mehrzahl der Mentorinnen und Mentoren jedoch keine „Engagementepisode“. Schon vor ihrer freiwilligen Tätigkeit als Mentorinnen und Mentoren waren viele ehrenamtlich aktiv und darüber hinaus hat sich im Weiteren über das Modellende hinaus eine Reihe der Mentorinnen und Mentoren in Vernetzungen engagiert.

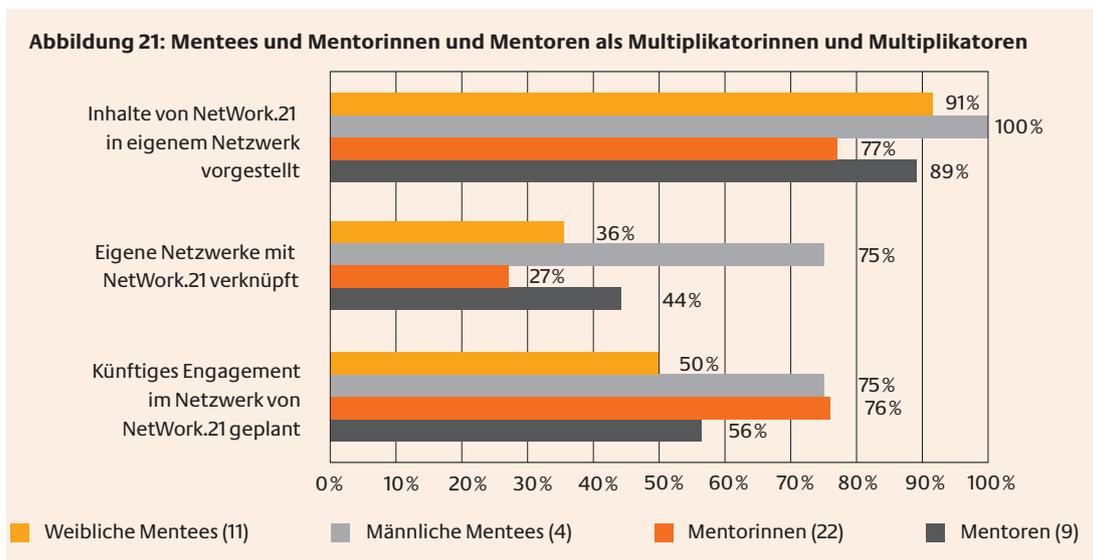
Tragende Säulen in der Entwicklung des Netzwerkes stellten dabei die internen Vernetzungsformen der direkten Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer dar, von denen aus spiralförmig andere Beziehungen aufgenommen und weiter ausgebaut wurden.

252 Vgl. Sydow, Jörg (1995) und Jung, Dörthe (2000).

Abbildung 20: Bestehende Kontakte und Vernetzungen nach Modellende²⁵³

Kontakt zu ...	Weibliche Mentees (23)	Männliche Mentees (10)	Mentorinnen (22)	Mentoren (10)
... Tandempartnerin bzw. -partner	44%	30%	67%	44%
... zu weiteren Mentees aus allen Mentoringzyklen	70%	50%	23%	50%
... zu weiteren Mentorinnen und Mentoren aus allen Mentoringzyklen	26%	40%	55%	60%
... zu weiteren Personen aus dem Kontext von NetWork.21	30%	20%	4%	30%
Keinerlei Kontakte	4%	10%	9%	10%

Auch fungierte der überwiegende Teil der Mentorinnen, Mentoren und Mentees als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und trug die Philosophie von **NetWork.21** in ihre schon bestehenden eigenen Netzwerke weiter oder verknüpfte diese sogar miteinander.



Und die über die vielfältigen Kontakte in direkten Austauschprozessen entwickelten Vertrauensstrukturen machten in **NetWork.21** ein weiter gehendes Engagement über das Modellprojekt hinaus attraktiv:

Der schon vor **NetWork.21** bestehende Arbeitskreis aus jungen Frauen und Männern wird nach Projektabschluss weiter als Vernetzungsraum für die Zielgruppe bestehen bleiben und ausgebaut werden. Hier wurden insgesamt neun Mentees im Projektverlauf aktiv, davon sechs weibliche und drei männliche.

²⁵³Die WIB hat zu Projektende 2009 eine E-Mail-Befragung mit den Mentees und Mentorinnen und Mentoren aus den beiden vorangegangenen Zyklen 2007 und 2008 mit dem Ziel durchgeführt, Multiplikatoreffekte und die Langfristigkeit der aus **NetWork.21** entstandenen Beziehungen und Erfahrungen erheben zu können. Die Rücklaufquote lag bei 52%. Dass keine höhere Rücklaufquote erzielt werden konnte, hat u. a. in objektiven Faktoren seine Begründung. So haben zwischenzeitlich einige Mentees im Ausland eine Stelle gefunden und konnten keinen kontinuierlichen Kontakt mehr mit der Mentorin bzw. dem Mentor aufrechterhalten. Bei den Mentorinnen und Mentoren spielten typische Ereignisse eine Rolle, wie etwa Vaterschaft, Umzug, neue Stelle mit intensivem Arbeitsaufwand, wodurch aufgebaute Kontakte in **NetWork.21** zumindest vorübergehend abgebrochen wurden.

- | Auf Eigeninitiative einiger Mentorinnen und Mentoren wurde ein zusätzlicher Mentoringzyklus **NetWork.21** realisiert (Start war Ende 2009 und Realisation in 2010).²⁵⁴

- | Es hat sich eine Gruppe an Mentorinnen und Mentoren herausgebildet, die an verschiedenen Orten Mentoringprojekte vom Typ **NetWork.21** aufbauen wollen. Einige beabsichtigen dies an ihrem Arbeitsort (Universität, Unternehmen, Verwaltung), andere planen eine regionale Initiative an ihrem Wohnort, bei der sie sich teilweise auf bestehende Kontakte aus ihrem ehrenamtlichen Engagement vor Ort beziehen können.

- | Eine Gruppe ehrenamtlicher Mentorinnen und Mentoren und Interessierter aus externen Vernetzungsaktivitäten von **NetWork.21** hat sich seit dem dritten Mentoringzyklus an der Ausarbeitung eines Konzepts zu einem bundesweiten Kompetenzzentrum Mentoring beteiligt, das als Koordinationsstelle für qualifiziertes formelles Mentoring fungieren soll.

5.7 Transfer

5.7.1 Ziel

Fragen des Transfers schließen sich in Modellprojekten an, wenn sich die erprobten Instrumente oder einzelne Elemente aufgrund interner oder externer Evaluation bewährt haben. Hier ist die Möglichkeit einer organisatorischen Institutionalisierung als Regelbetrieb eher selten. Üblicher sind Transferprozesse, die keine Eins-zu-eins-Übertragung des Modells zum Ziel haben, sondern breitere und offenere Optionen ermöglichen, und zwar sowohl in räumlicher (regionale, bundesweite Reichweite) wie in organisatorischer (unterschiedliche Organisationen, Institutionen, Unternehmen) Hinsicht.

Entscheidend in der Durchführung von Modellprojekten, insbesondere von mehrjährigen, ist, dass schon im Projektverlauf mögliche Transferoptionen thematisiert, Aktivitäten entwickelt und im besten Fall erste Strukturen hierzu aufgebaut werden – unter der Voraussetzung, dass Praxiselemente sich bewährt haben und entsprechend evaluiert wurden.

5.7.2 Ergebnisse und Umsetzung

In dem Modellprojekt „**NetWork.21** – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ wurde ab dem zweiten Mentoringzyklus vonseiten der WIB ein Schwerpunkt auf die Evaluation von Vernetzungen²⁵⁵ im Projektkontext gelegt, da mit dem „Aufbau eines Netzwerkes von engagierten Frauen und Männern, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“, eine Nachhaltigkeitsperspektive konzeptionell verankert war. Anhand der laufenden Prozessevaluation wurden entsprechende Optimierungsempfehlungen zur Unterstützung der

²⁵⁴ Der Projektträger konnte nur im verbleibenden Projektzeitraum Unterstützungsarbeit leisten; die weitere inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung liegt in den Händen der ehrenamtlich engagierten ehemaligen Mentorinnen und Mentoren.

²⁵⁵ Siehe Kapitel 5.1.2.3 dieses Praxisleitfadens.

Gestaltung und Stabilisierung von Netzwerkstrukturen vonseiten der WIB entwickelt und an das Projektteam vermittelt. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere im Zuge des mehrjährigen Projektzeitraums vielfältige Multiplikatoreneffekte erzielt und über Kontakte und Austauschbeziehungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehr und mehr Vernetzungsstrukturen entwickelt werden konnten.²⁵⁶ Aktivitäten, die gezielt auf den Transferprozess von **NetWork.21** ausgerichtet waren, fanden im dritten Zyklus statt:

- | Ein Werkstattgespräch zum Thema „Das Projekt **NetWork.21** – Rückblicke, Einblicke, Ausblicke“. Hier wurden gemeinsam mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern, der WIB und anderen interessierten Frauen und Männern vor dem Hintergrund der Erfahrungen und Erfolge in **NetWork.21** die Perspektiven zu einem „Kompetenzzentrum Mentoring“ entwickelt.
- | Auf einer Transfertagung „Mentoring in der transkulturellen Gesellschaft“ diskutierten Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen (Bildung, Integration, Politik) und Regionen Deutschlands Konzept und Ergebnisse des Modellprojekts mit dem Interesse, breite und offene Transferoptionen anzustoßen.

Gute Praxis



In Modellprojekten sind schon innerhalb der Projektlaufzeit Überlegungen und Aktivitäten für die Übertragung und den Transferprozess bewährter Praxiselemente zu entwickeln. Hier sollten potenzielle zukünftige Trägerorganisationen, Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und relevante Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einbezogen werden.

Auf der Grundlage der als Erfolgsfaktoren identifizierten Projektbestandteile wurden vonseiten der WIB für die Umsetzung und den Transferprozess eines interkulturell und gendersensiblen formellen Mentorings (Mindest-)Standards und darüber hinaus die Einrichtung eines bundesweiten Kompetenzzentrums Mentoring empfohlen.

5.7.2.1 Standards für Transfer und Umsetzung

Auf Basis der Erkenntnisse der Evaluation des Modellprojekts **NetWork.21** sind folgende Projektelemente als Erfolgsfaktoren und für den Transfer als Mindeststandards bei der Umsetzung eines interkulturellen und gendersensiblen Mentorings identifiziert worden:

²⁵⁶Siehe Kapitel 5.6 dieses Praxisleitfadens.

Abbildung 22: Elemente für den Transfer

Projektelemente	Standards für die Durchführung
Konzeption von Mentoringprojekten mit erweiterter Zielsetzung über die individuelle, berufliche Förderung von jungen Frauen und Männern hinaus	<ul style="list-style-type: none"> Begleitprogramm für die Mentees zur Unterstützung der beruflichen und gesellschaftspolitischen Kompetenzentwicklung Angebot für die Mentorinnen und Mentoren zur Verbindung des ehrenamtlichen Engagements der Mentorinnen und Mentoren mit einem Nutzen für diese (Austausch, Vernetzung mit anderen Interessierten; Vermittlung von Mentoringkompetenz)
Ein Gender und Transkulturalität integrierender Projektansatz	<ul style="list-style-type: none"> Bewusste Integration der Fragestellungen des Geschlechterverhältnisses und des trans-/interkulturellen Zusammenlebens in die Tandemarbeit und verschiedene Veranstaltungsformate des Mentorings Ermöglichung von Sensibilisierungsprozessen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die gleichzeitig im Zuge von Multiplikatorenprozessen in andere gesellschaftliche Bereiche hinein wirken (Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, zivilgesellschaftliche, staatliche und private Sphäre) Gezielte Ansprache von Mentees und Mentorinnen und Mentoren mit und ohne Migrationserfahrungen
Eine bewusste Gestaltung von Vernetzungsprozessen im Projektdesign	<ul style="list-style-type: none"> Eröffnung von Möglichkeiten projektinterner und externer Vernetzungsprozesse im Hinblick auf einen Zugewinn an sozialem Kapital für die Zielgruppen, die sich in Übergangsphasen befinden (Schule–Ausbildung–Beruf; Studium–Beruf) Vernetzungsmöglichkeiten für die Mentorinnen und Mentoren und Mentees als bewusstes Gestaltungsprinzip integrieren mit der Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Zielgruppen Vermittlung von Vernetzungskompetenz als Schlüsselqualifikation der Zukunft
Anschlussfähigkeit des Projektansatzes gewährleisten	<ul style="list-style-type: none"> Integration in bestehende oder bereits geplante Programme/Projekte überprüfen und fördern Übertragungsmöglichkeiten in bestehende Vernetzungsstrukturen überprüfen und fördern
Ausschöpfen verschiedener Transferreichweiten	<ul style="list-style-type: none"> Verankerung innovativer Projektelemente auf lokaler und regionaler Ebene Aufbau eines Pools von ehrenamtlich engagierten potenziellen Mentorinnen und Mentoren Implementierung in unterschiedlichen Bereichen wie Unternehmen der privaten Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, Universitäten, Behörden und andere staatlich unterstützte Programme Nutzbarmachung von Überschneidungen der Schnittstellen in die Sektoren der privaten Wirtschaft, Organisationen des Staates und des dritten Sektors (Zivilgesellschaft) Möglichkeit, über eine bundesweite Kompetenzstelle die Qualität des Transferprozesses zu sichern und weiterzuentwickeln

Achtung

Bei einem Transfer einzelner Projektelemente sollte Beliebigkeit vermieden werden. Vielmehr ist auch bei breiten und offenen Transferprozessen im Rahmen von Modellprojekten darauf zu achten, dass die im Modellrahmen identifizierten Mindeststandards bei Übertragung und Aspekte der Qualitätssicherung berücksichtigt werden.

5.7.3 Kompetenzzentrum Mentoring

In **NetWork.21** hat sich die Umsetzung des Instruments formellen Mentorings als ein Lösungsweg für gesellschaftliche Probleme in den Bereichen Bildung, Integration, Geschlechtergerechtigkeit und Zivilgesellschaft bewährt. Aufgrund dieser gesellschafts-

politischen Anschlussfähigkeit und Lösungskompetenz sowie der insgesamt gestiegenen Bedeutung von Mentoringprojekten und der Vielzahl in Deutschland bestehender Projekte und Programme, wird zunehmend Qualitätssicherung und Transparenz für diesen Bereich erforderlich.

Hier wurde im Projektkontext von **NetWork.21** die Einrichtung einer Stelle empfohlen, die neben der Bündelung vor allem die Initiierung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung innovativer Mentoringprojekte übernimmt und bundesweit als zentrale Kompetenz-Service-Forschungsstelle mit folgenden Aufgabenbereichen agiert:

- | Initiierung von Mentoringprojekten mit innovativem Zuschnitt an der Schnittstelle Bildung, Integration, Gleichstellung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft
- | Unterstützung von Vernetzungen lokaler, regionaler und bundesweiter Mentoringprojekte und Stärkung einer „Corporate Identity Mentoring“ über eine Philosophie, die relevante gesellschaftliche Transformationsprozesse anspricht und darüber Bindungskraft entwickelt
- | Unterstützung bei der Qualitätssicherung und qualitativen Weiterentwicklung innovativer Mentoringansätze
- | Gezielte Ansprache ehrenamtlich interessierter Frauen und Männer mit hohem Engagementpotenzial (Mentorinnen und Mentoren)
- | Servicestelle für Beratung, Qualifizierung und Begleitung
- | Forschung zur Optimierung und Weiterentwicklung von Methoden im Bereich Mentoring, Integration, Vernetzung, Evaluation und Sensibilisierung für Gleichstellung der Geschlechter

Gute Praxis



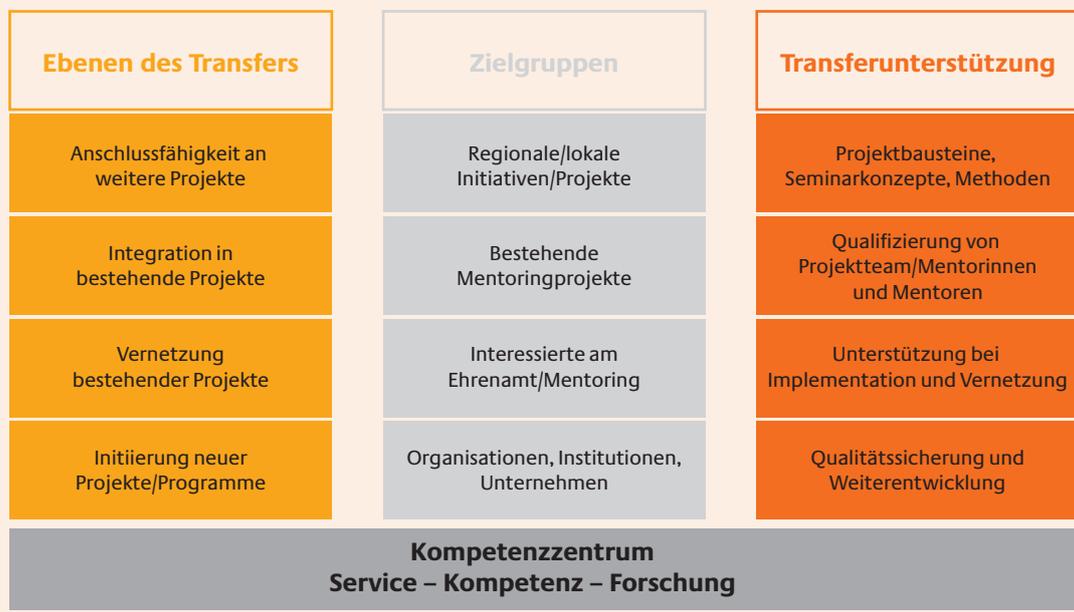
Die Erstkonzeption des Kompetenzzentrums Mentoring wurde partizipativ im Projektverlauf auf einem Werkstattgespräch erarbeitet, an dem Mentees und Mentorinnen und Mentoren des Projekts, Mitglieder des Arbeitskreises, das Projektteam, die wissenschaftliche Begleitung sowie externe Interessierte und relevante Multiplikatorinnen und Multiplikatoren anderer Mentoringprojekte und -verbände teilgenommen haben, sodass vielfältige Perspektiven des Transfers eingebracht werden konnten.

Bei einem Kompetenzzentrum Mentoring handelt es sich nach den Modellerfahrungen von **NetWork.21** um ein anspruchsvolles Konzept, das über Qualitätsstandards verfügt und die Themenbereiche Gender und Interkulturalität als Querschnittsthemen behandelt. Es soll sowohl koordinieren, Aktivitäten und Akteure bündeln, konzeptionelle innovative Ansätze weiterentwickeln, Qualität sichern und Transparenz ermöglichen. Aus organisationstheoretischer Sicht bedarf es hierfür einer Organisationsphilosophie mit starker Bindungskraft.

Gute Praxis

Erfahrungen aus **NetWork.21** mit dessen Philosophie „Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft, in der Männer und Frauen, Menschen unterschiedlicher Kultur und Religion gemeinsam ihr Leben gestalten und verantworten“, haben gezeigt, dass hierüber insbesondere ehrenamtlich engagierte Mentorinnen und Mentoren sich in einer aktivierenden Weise angesprochen fühlten, selbst an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beteiligt zu sein und Multiplikatorinnen- bzw. Multiplikatorenfunktion zu übernehmen.

Ein Kompetenzzentrum Mentoring sollte nach diesen Erfahrungen eine Organisationsphilosophie mit starker Bindungskraft haben, sodass ein bundesweiter „Identifikationsort für Mentoring“ von gesellschaftspolitischer Bedeutung entstehen kann.

Abbildung 23: Kompetenzzentrum Mentoring


Literatur

- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) (2008):** Leitfaden für Patenschaften. Berlin
- Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (Hg.) (2000):** Mentoring. Ein Konzept zur Personalentwicklung in Unternehmen und Organisationen. Ein Leitfaden für Träger und Institutionen, die Mentoring-Programme auflegen wollen. Erfurt
- Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (Hg.) (2000):** Mentoring. Ein Konzept zur betrieblichen Personalentwicklung. Ein Leitfaden für Unternehmen. Erfurt
- Heinze, Christine (2002):** Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring. Freiburg
- Hoffmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (Hg. DJI e. V.) (1999):** Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Kurzfassung des Ergebnisberichts, München (Die Langfassung ist im PDF-Format verfügbar unter: www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=82)
- Hoffmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (Hg. DJI e. V.) (1998):** Mentoring für Frauen. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, München
- Hessisches Sozialministerium (Hg.) (2001):** Mentoring. Initiativen und Maßnahmen zur Chancengleichheit für Frauen im Bereich der Wissenschaft. Dokumentation der Ergebnisse der Umfrage in Bund und Länder, Wiesbaden
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005):** „Intersectionality“ – ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von „Race, Class, Gender“. In: Feministische Studien. 23. Jahrgang, Heft 1
- Landeskonzferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter – LNHF (Hg.) (2005):** Institutionelle Potenziale und Veränderungen – Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen. Evaluation 2003–2005, Hannover
- Neuper, Gudrun (2005):** Leitfaden für ein qualifiziertes Mentoring. Selbstverlag. Gudrun.neuper@gnberatung.de
- Osmetz, Dirk (2004):** Arbeiten beim Kaffeetrinken. In: managerSeminare 04/2004, S. 50–56. www.managerseminare.de
- Rogge, Klaus I. (2001):** Selbstbestimmtes und selbst organisiertes Lernen in Großgruppen mit der Open-Space-Technologie. Soest, Bielefeld. Veröffentlicht unter <http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/open-space-rogge.htm> (Dezember 2009)

www.aktion-zusammen-wachsen.de (Dezember 2009)

www.hochschule-bochum.de/insight (Dezember 2009)

www.theworldcafe.com (Dezember 2009)

Hinweise zu Mentoringprogrammen, Dachverbänden und Koordinationsstellen im interkulturellen und Genderbereich

Bundesweite Dachorganisation der Mentoringprogramme an Hochschulen,
www.forum-mentoring.de (Dezember 2009)

MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaften und Technik,
www.MentorinnenNetzwerk.de (Dezember 2009)

Mentoring für Migrantinnen berami, berufliche integration,
www.berami.de (Dezember 2009)

Neue Wege in den Beruf – Mentoring für junge Frauen mit Zuwanderungsgeschichte,
Zentrum Frau in Beruf und Technik, www.nordrheinwestfalendirekt.de/broschueren-service/download/70181/neue_wege_in_den_beruf.pdf (Dezember 2009)

Interkulturelles Mentoringprogramm an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin „Erfolg durch kulturelle Vielfalt“, www.hwr-berlin.de/service/career-service/mentoringprogramm-migration/ (Dezember 2009)

Mentoringprogramm für Frauen in Hessen „Synergien aus Erfahrung im Transfer“ (S.E.T.)
www.set-hessen.de (Dezember 2009)

TWIN – TwoWomenWin. Ehrenamtliches Mentoringprogramm für selbstständige Frauen der Kaete-Ahlmann Stiftung, www.kaete-ahlmann-stiftung.de/Sites/Twin_Mentoring.html (Dezember 2009)



Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Autorinnen:

Dörthe Jung und Steffi Schubert,
Dörthe Jung Unternehmensberatung, Frankfurt a. M.

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50*
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115**
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Juli 2010

Gestaltung: www.avitamin.de

* 3,9 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u.a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de; 7 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen