



## Cross Mentoring auf kölsche Art

Die Förderung von Führungsnachwuchs ist in vielen Unternehmen von zentraler Bedeutung. In Köln geht man mit Cross Mentoring für Frauen innovative Wege. 17 bereits erfolgreiche Frauen in verantwortungsvollen Positionen werden unternehmensübergreifend gefördert. Von diesem Projekt profitieren aber nicht nur die Frauen.

Am Anfang stand der Erfolg von zwei internen Mentoring-Projekten innerhalb der Stadtverwaltung Köln. Diese starteten 2008 und 2012 mit 17 beziehungsweise 12 Mentees und ihren Mentoren und Mentorinnen. Ziel war eine Karriereförderung von Frauen mit messbaren Ergebnissen. Gemessen wurde die Anzahl der Rotationen und Beförderungen, und so konnten konkret 17 (100 Prozent) Beförderungen und 15 (88 Prozent) Stellenwechsel beim Pilotprojekt festgestellt werden. Das zweite Projekt mit zwölf Mentees weist heute eine Beförderungsquote von 58 Prozent (sieben Frauen) auf. Letztlich hat sich durch Mentoring der Anteil der

Frauen in Führungspositionen deutlich erhöht. Der Nutzen für alle anderen Beteiligten – Mentoren, Mentorinnen, Unternehmen – konnte nicht gemessen, aber als sehr hoch definiert werden. In beiden Projekten erlebten wir Mentorinnen und Mentoren, die trotz einer sehr angespannten Terminlage auch für den zweiten Durchgang ihre Bereitschaft zur Teilnahme deutlich machten. „Perspektivenwechsel, hohe Vertraulichkeit und Reflexion“ wurden als persönlicher Gewinn immer wieder genannt. Dies ließ nur die Konsequenz zu, dass Mentoring als sinnvolles Instrument zur Frauenförderung und Personalentwicklung über die Organisation

der Stadtverwaltung hinaus auch in Kooperation mit anderen Unternehmen seine Wirkung zeigen müsste.

### Erfahrung und Wissen weitergeben

Was ist Mentoring? Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Führungskraft eine Nachwuchskraft für höherwertige Führungs-, Projekt- oder Fachaufgaben über einen längeren Zeitraum in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung berät und fördert. Mentoring wird auch eingesetzt, um den Wissenstransfer zwischen Erfahrenen und weniger Erfahrenen zu fördern. Im Unterschied zum Coach ist der Mentor oder die Mentorin

nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern sie oder er agiert mit einem Erfahrungs- und Wissensvorsprung und mit seinem oder ihrem Netzwerk. Auch wenn vordergründig die Mentees von der Förderung profitieren, sollten die Vorteile für die Mentoren beziehungsweise Mentorinnen nicht unterschätzt werden. Das Konzept geht von einem gegenseitigen Geben und Nehmen aus. So werden die Mentees ermutigt, ihre eigene Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen, die eigenen Fähigkeiten einschätzen zu lernen, Einblicke in die (informellen) Strukturen von Unternehmen zu erhalten, zielführende Kontakte zu knüpfen und in ein Netzwerk eingebunden zu werden. Die Chancen für Mentorinnen und Mentoren liegen darin, frische Ideen und Impulse vom Nachwuchs zu erhalten, qualifizierten Nachwuchs zu fördern, eigenes Arbeiten durch unabhängiges, ehrliches und vertrauensvolles Feedback zu reflektieren sowie Kontakte auch zu anderen Mentorinnen und Mentoren aufzubauen.

### Kölner OB setzt sich ein

Das Ziel der hier beschriebenen Fördermaßnahme ist, speziell Frauen in ihrer Karriere zu unterstützen. Kölns Oberbürgermeister Jürgen Roters persönlich gab den Startschuss und hat in seinem Grußwort formuliert: „Da stellt sich die Frage: Brauchen wir heute noch spezielle Frauenfördermaßnahmen? Wir erleben, dass qualifizierte Frauen im Verhältnis immer noch nicht hinreichend in Führungspositionen vertreten sind. Mit Mentoring legen wir einen besonderen Fokus auf diese Frauen.“

In dem Programm haben sich sieben Unternehmen zusammengeschlossen. Deutz AG, DEVK Versicherungen, Koelnmesse, Kölner Verkehrsbetriebe, RheinEnergie, Sparkasse KölnBonn und Stadt Köln formulierten für das Cross Mentoring: Das gemeinsame Kernziel aller beteiligten Unternehmen für das Cross Mentoring ist die Frauenförderung mit einer mittelfristigen Steigerung des Frauenan-



Mentees zusammen mit Oberbürgermeister Jürgen Roters (2. v. r.), Stadtdirektor Guido Kahlen (li.), der Initiatorin Christine Kronenberg (2. unten li.), der Schirmfrau Claudia Schall (untere Reihe, Mitte) und Marcus Schmitz (Geschäftsführer IGS Organisationsberatung, unten r.) beim Auftakt des Programms im Kölner Rathaus.

teils in den jeweiligen Führungsebenen. Das Programm soll den Karrierewillen untermauern, die Sichtbarkeit von bereits erfolgreichen Frauen steigern und eine weitere Karriereentwicklung forcieren. Die Tandems zwischen Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee werden unternehmens- beziehungsweise institutionsübergreifend gebildet, Beispiele:

- Abteilungsleiterin der städtischen Bühnen für Personal, IT und Organisation – CFO der Koelnmesse,
- Referentin Prozessverfahren im Gerichtlichen Forderungsmanagement der RheinEnergie – Vorstandsvorsitzender Kölner Verkehrsbetriebe,
- Teamleiterin Rechtsabteilung der Sparkasse KölnBonn – Bereichsleiter Finanzen und Investor Relation Deutz AG.

Die Initiatorin – Christine Kronenberg, Leiterin des Amtes für Gleichstellung der Stadt Köln – akquirierte die sechs weiteren Unternehmen. Gemeinsam wurde das Beratungsunternehmen bestimmt. Die Mentees und die zur Verfügung stehenden Mentoren und Mentorinnen wurden vom jeweiligen Unternehmen benannt. Der Mehrwert des Cross Mentoring entwickelt sich mit dem „Blick über

den Tellerrand“, dem Kennenlernen unterschiedlicher Unternehmenskulturen und in der noch größeren Unabhängigkeit der Beteiligten. Darüber hinaus ist es standortbezogen und hat somit einen hohen Wert für Köln mit Signalwirkung für andere Unternehmen.

### Organisation und Ablauf

Wie ist das Programm organisiert? Entsprechend der Abbildung gibt es für die 18-monatige Laufzeit einen konkreten Ablaufplan, begleitend zum Hauptarbeitsfeld, für die Arbeit im Tandem. Intensive Vorgespräche dienten als Grundlage für das Matching, das die Beratung entsprechend der jeweiligen Zielsetzungen vorgenommen hat. So wurden die Tandems in einer feierlichen Auftaktveranstaltung im Kölner Rathaus zusammengeführt. Im anschließenden Rollenworkshop lernte sich die Gruppe insgesamt kennen, gleichzeitig wurden die Tandem-Ziele für die 18 Monate festgelegt. Im ersten Halbjahr folgten weitere Gruppentreffen und erste Weiterbildungsveranstaltungen.

Unterstützt werden die Beteiligten neben der begleitenden Beratung durch die IGS Organisationsberatung GmbH auch von

## Zeitplanung des Cross-Mentoring-Programms

Abbildung

Sept. 13	Okt. 13	Nov. 13	Dez. 13
Konzeption	Auswahl Mentees und Mentoren	Vorabinterviews	Matching Auftakt
Jan. 14	Mai 14	Aug. 14	Sept. 14
Rollenworkshop	Workshops Peergroups	Themenveranstaltungen	Zwischenbilanz-WS
Dez. 14	Jan. 15	Juni 15	Juli 15
Workshop Peergroups (nach Bedarf)	Themenveranstaltungen	Abschlussveranstaltung	Evaluation (Abfragen auch laufend)

In den 18 Monaten des Programms durchlaufen die Mentees nach einem festen Plan verschiedene Phasen, alles parallel zur eigentlichen Arbeit.

der Schirmfrau Claudia Schall, Chefredakteurin von Radio Köln. Sie engagiert sich außerordentlich stark für die Mentees mit Weiterbildungsangeboten wie zum Beispiel „Stimme-Sprechen-Körpersprache“.

Zusätzlich organisieren die Mentees jeweils eine Veranstaltung in ihrem eigenen Unternehmen. So erhalten alle Beteiligten einen Einblick in die Hintergründe der jeweils anderen Unternehmen und der Unternehmenskultur – ein Vorteil des Cross (!) Mentorings. Ein Nebeneffekt wird dadurch erzielt, dass sich für die Organisation der Veranstaltung die Mentees mit den Mentorinnen und Mentoren aus dem eigenen Unternehmen zusammenschließen sollen. Somit findet auch diese Gruppe einen Anlass, sich auszutauschen und zu vernetzen.

### Gute Halbzeitbilanz

Zur Halbzeit des Kölner Cross Mentoring zeigten die Ergebnisse einer Kurzabfrage, dass dieses Programm sehr gut angenommen wird, die Zusammensetzung der Unternehmen sehr gut bewertet wird (Schulnote 1,4), die Tandems sehr gut zusammengestellt sind und die Arbeit innerhalb der Tandems gut funktioniert. „Das Shadowing ist genial – aber zu

wenig!“ Shadowing, die gegenseitige Begleitung von Mentorin oder Mentor durch die Mentee oder umgekehrt, ist der kritische Punkt, der bis zum Abschluss des Programms noch ausgeweitet wird. Weitere Ergebnisse dieser Evaluation belegen, dass die Zufriedenheit bei „2“ liegt, der Nutzen auf beiden Seiten als hoch eingestuft wird, es ein hervorragendes Vertrauensverhältnis in den Tandems gibt, die Weiterbildungsangebote den Erwartungen entsprechen und die Sicht auf die zweite Hälfte des Programms positiv bis sehr positiv ist.

Um das Programm eng zu begleiten, arbeitet die IGS Organisationsberatung GmbH als externe Begleitung mit der Initiatorin und den Personalverantwortlichen der beteiligten Unternehmen (Steuerungsgruppe) zusammen. Über regelmäßige Treffen und Absprachen wird der Prozess begleitend gesteuert.

### Was ist das Besondere am Kölner Cross Mentoring?

Der Blick auf die Mentorinnen und Mentoren zeugt von einer ausgesprochenen „Hochkarätigkeit“. Grundsätzlich sind die Beteiligten mit jeweils zwei Mentees, die DEVK Versicherung mit drei und die Stadt Köln mit vier Mentees beteiligt. In

gleicher Zahl wurden von jedem Unternehmen Mentorinnen und Mentoren geworben. Hierbei bestand Einigkeit, dass die Mentorinnen und Mentoren aus den Führungsebenen 1 und 2 der Unternehmen sein sollten. Mit großem Engagement finden sich Vorstände, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, eine Dezernentin, Amtsleitungen sowie Hauptabteilungsleiterinnen und Hauptabteilungsleiter als Mentorinnen und Mentoren in dem Programm.

Auf Seiten der Mentees war die Voraussetzung für die Teilnahme bereits bestehende Fach-, Führungs- oder Projektverantwortung. Aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten (einschließlich der unterschiedlichen Größe der Unternehmen) treffen sich hier Mentees aus unterschiedlichen Ebenen und auch in einem unterschiedlichen Alter (von 29 bis 45). Diese Chance nutzt die Peergroup der Mentees zu einer starken gegenseitigen Vernetzung und Unterstützung, wovon sie sehr profitiert.

Bereits jetzt lassen sich erste Erfolge beobachten. Vier Mentees haben bereits in Stellen mit teilweise größerem Verantwortungsbereich gewechselt. Weitere befinden sich unmittelbar vor dem nächsten Karriereschritt. Die „schönste Besonderheit“ ist allerdings, dass nach sechsmonatiger Laufzeit zwei Babys geboren wurden. Somit meistern 17 Mentees mit insgesamt 12 Kindern Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Mentoring.



Autorin  
**Christine Kronenberg**,  
Leiterin des Amtes für Gleichstellung von Frauen und Männern,  
Stadt Köln, christine.kronenberg@stadt-koeln.de



Autor  
**Marcus Schmitz**,  
Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln,  
marcus.schmitz@igs-beratung.de