

*Evaluationsbericht zum
Mentoring-Projekt „WechselWeise“
des Vorstandsbereichs Frauenpolitik und
des Bundesfrauenausschusses der GEW*

Cross Consult GbR
Bavariaring 43
80336 München
Tel.: 089/452 052 6-0
www.crossconsult.de

Inhaltsverzeichnis

1. Die Evaluation des Mentoring Programms „WechselWeise“	3
2. Das Mentoring Programm „WechselWeise“	5
2.1 Die Ausgangssituation der Teilnehmerinnen vor der Programmteilnahme	5
2.2 Die Angebote im Rahmen des Programms	5
2.3 Wünsche an zukünftige Programme	7
3. Motivation für und Erwartungen an die Programmteilnahme	9
3.1 Erwartungen und Ergebnisse für die Mentees	9
3.2 Motivation der Mentorinnen	10
4. Individuelle Ergebnisse für die Teilnehmerinnen	10
4.1 Persönliche Lernerfahrungen der Mentees	10
4.2 Persönliche Lernerfahrungen der Mentorinnen	11
4.3 Praktische Auswirkungen des Mentoring für die Mentees	12
4.4 Praktische Auswirkungen des Mentoring für die Mentorinnen	12
5. Die Gestaltung des Mentoring-Prozesses und der Mentoring-Beziehung	13
6. Ergebnisse für die GEW	14
6.1 Kompetenzzuwachs in der Ansprache junger interessierter GEW-Mitglieder	14
6.2 Integration junger Mitglieder im Generationenwechsel	15
6.3 Integration des Mentoring in die Landesverbände	16
7. Mentoring in der GEW - Erfahrungen und konzeptionelle Anstöße	16
7.1 Professionelle Unterstützung der Teilnehmerinnen des Mentoring Programms	16
7.2 Möglichkeiten zur Vernetzung in der Gruppe der Teilnehmerinnen und in die GEW	17
7.3 Auswahl der Teilnehmerinnen und der Mentorinnen für die Programmteilnahme..	17
7.4 Möglichkeiten des Einsatzes der Strategie Mentoring in der GEW	18
7.5 Wege zur Umsetzung von Mentoring in der GEW	19
8. Resümee	20

1. Die Evaluation des Mentoring Programms „WechselWeise“

Das Mentoring Programm „**WechselWeise**“, das im November 2008 gestartet ist, hat es sich zum Ziel gesetzt, jüngere Frauen, die bereits engagierte GEW Mitglieder sind, für ein verstärktes Engagement und die Übernahme von Funktionen zu motivieren. Über 15 Monate wurden Mentees aus verschiedenen Landesverbänden durch Mentorinnen begleitet, unterstützt und ermutigt, ein Arbeitsfeld oder bestimmte Funktionen in der GEW zu übernehmen.

Die Mentees wurden durch Mentorinnen begleitet, die selbst als Mitglieder des Bundesfrauenausschusses und in den Landes-, Bezirks- oder Kreisverbänden, oder als Personalratsmitglieder oder Gleichstellungsbeauftragte aktiv sind und vielschichtige Einsichten in Funktion und Arbeitsweise der GEW und in unterschiedlichen Arbeitsgebieten haben. Die Idee zu einem Mentoring Programm diskutierte der Bundesfrauenausschuss der GEW auf Vorschlag des Vorstandsbereichs Frauenpolitik. Die BFA-Mitglieder wollten sich einerseits persönlich für den Generationenwechsel in der GEW engagieren und andererseits mit dem Mentoring Programm eine neue Methode ausprobieren, die für die gesamte GEW eine nachhaltige Wirkung entfalten kann.

Aus diesem Entstehungszusammenhang erklärt sich, dass alle Mentorinnen im Programm Mitglieder des Bundesfrauenausschuss sind.

Organisatorisch umgesetzt wurde das Programm durch den Vorstandsbereich Frauenpolitik, der alle organisatorischen Aufgaben übernahm und so wesentlich für die Steuerung des Programms verantwortlich war.

Da im Bundesfrauenausschuss nicht alle Bundesländer vertreten sind, haben sich auch am Programm nicht aus allen Bundesländern Tandems/ Trios beteiligt. Insgesamt waren im Gesamtprogramm Teilnehmerinnen aus acht Bundesländern aktiv, die zum Teil auch über die Grenzen der Landesverbände hinaus zusammengearbeitet haben.

Eine der wesentlichen Zielsetzungen des Projektes war es, die Erfahrungen, die im Programm gemacht werden, für die gesamte GEW zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise sollte auch geklärt werden, inwieweit Mentoring als erfolgreiche Methode im Generationenwechsel eingesetzt und auch in anderen Arbeitsbereichen der GEW erfolgreich umgesetzt werden kann.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, war von Anfang an vorgesehen, die Ergebnisse des Projektes in einer Evaluation auszuwerten und zu dokumentieren. Zur Durchführung der Evaluation wurde Cross Consult GbR, München beauftragt, die das Programm auch in allen Phasen der Umsetzung begleiteten. Zudem war Cross Consult in die Moderation und Gestaltung der Rahmenveranstaltungen eingebunden. Im Rahmen der Evaluation wurden alle Teilnehmerinnen, Mentees und Mentorinnen nach Ende des Projektes mit einem schriftlichen Fragebogen befragt.

Insgesamt nahmen am Projekt 18 Teilnehmerinnen teil. Davon sind acht Personen in der Funktion als Mentee beteiligt. 10 Teilnehmerinnen waren in der Rolle der Mentorin. In zwei von acht Tandems wurde eine Mentee durch zwei Mentorinnen unterstützt und begleitet. Nach Abschluss der Befragung liegen insgesamt 13 Fragebögen vor, von denen sechs Fragebögen von Mentees stammen und sieben Fragebögen von Mentorinnen vorliegen. Die geringe Fallzahl erlaubt keine aussagekräftige statistische Auswertung, aber dennoch eine qualifizierte Einschätzung zur Wirkungsweise des Projektes. Im folgenden Text wird daher sehr zurückhaltend mit Prozentsätzen argumentiert, die auf Basis der geringen Fallzahl starke Schwankungen aufweisen. Statt dessen werden qualitative Aspekte aus den offenen Fragen und aus der Abschlussveranstaltung mit in die Auswertung einbezogen, um so die Daten aus den schriftlichen Befragungen mit den offenen und persönlichen Antworten anzureichern.

Als zweites Element der Evaluation wurden, um die Wirkungsweise des Programms in die GEW hinein dokumentieren zu können, vier Interviews mit Spitzenfunktionärinnen und -funktionären der GEW geführt. In telefonischen Interviews wurde erfragt, wie das Programm von Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern wahrgenommen wird, die selbst nicht am Programm beteiligt waren und daher auf Informationen angewiesen waren, die die Organisation im internen Kommunikationsprozess bereitstellt. Diese Ergebnisse sind insbesondere für die Fragestellung von Relevanz, wie und in welcher Form die Ergebnisse des Projektes in die GEW hineingetragen werden können.

Zusammenfassend verfolgt die Evaluation folgende Fragestellungen:

- Das Programm soll durch die Teilnehmerinnen beurteilt werden, um so Anhaltspunkte für zukünftige Programmangebote zu erhalten.
- Die individuellen und persönlichen Lernerfahrungen der Teilnehmerinnen sollen erhoben und dokumentiert werden.
- Die Zielsetzung des Programms, ob junge aktive Frauen für Funktionen innerhalb der GEW motiviert und gewonnen werden konnten, soll betrachtet werden.
- Abschließend stehen strategische Erkenntnisse für die Organisation im Fokus:
 - Inwieweit hat die Organisation GEW von der Durchführung des Mentoring Programms profitiert?
 - Welche konzeptionellen Erfahrungen sind dabei zu beachten und was bedeutet dies für zukünftige Mentoringinitiativen in der GEW?

2. Das Mentoring Programm „WechselWeise“

2.1 Die Ausgangssituation der Teilnehmerinnen vor der Programmteilnahme

Wie bereits einleitend erläutert, waren alle Mentorinnen in die Entscheidung für die Durchführung eines Mentoring Programmes eingebunden. Dementsprechend war den meisten Mentorinnen bereits vor Programmbeginn die Strategie des Mentoring bekannt und sie fühlten sich auch vor dem Projektbeginn ausreichend informiert (Mittelwert 1,71 bei einer Skala von 1 vollkommen ausreichend bis 5 ganz und gar nicht ausreichend).

Insbesondere bei den Mentorinnen, die ja als Mitglieder des Bundesfrauenausschuss das Programm mitinitiiert und –getragen hatten, hatte die Mehrzahl der Mentorinnen eine klare Vorstellung, von dem was von ihnen im Rahmen des Programms erwartet wird.

Diese Vorstellung empfindet auch die Mehrzahl der Mentorinnen nach dem Projektende als überwiegend zutreffend.

Auch wenn die Mentorinnen sich über ihre Mitgliedschaft im Bundesfrauenausschuss sozusagen als Mentorinnen selbstverpflichtet haben, empfinden dies die meisten Mentorinnen nicht als Verpflichtung. Diese Rolle der Mentorinnen und Trägerinnen des Programms wurde offensichtlich mit offener Bereitschaft angegangen und gewollt.

Die Mentees wurden direkt durch die Mentorinnen für die Teilnahme am Mentoring-Programm angesprochen. Grundsätzlich kann also nicht davon ausgegangen werden, dass ihnen die Strategie des Mentoring ebenso bekannt war, wie den Mentorinnen.

Exakt der Hälfte der Mentees war die Strategie des Mentoring vor dem Projektbeginn bekannt. Die Information und die Ansprache der Mentees vor dem Programmbeginn ist aber sehr erfolgreich passiert, da sich die Mentees in gleichem Maß wie die Mentorinnen vor dem Projektbeginn ausreichend informiert fühlten und auch nach Ende des Programms die Frage „Waren die Informationen, was von dir persönlich erwartet wird, zutreffend?“ in allen Fällen positiv beantworteten.

2.2 Die Angebote im Rahmen des Programms

Ausgehend von dieser Informationsbasis wurde den Teilnehmerinnen im Rahmen des Programms ein umfangreiches Rahmenprogramm ermöglicht. Im Rahmenprogramm wurden Veranstaltungen, wie die Auftakt-, Feedback- und Abschlussveranstaltung angeboten, die den Teilnehmerinnen die Aufnahme und Gestaltung der Mentoring-Beziehung erleichtern sollten. Neben diesem grundsätzlich als notwendig anzusehenden Rahmenprogramm konnten die Mentees an Seminaren, Tagungen, Gremiensitzungen und am Gewerkschaftstag sowie insbesondere Sitzungen des Bundesfrauenausschuss teilnehmen. Auf diese Weise sollten die Mentees einen Einblick in die Gremienarbeit der GEW erhalten, Netzwerke zu anderen GEW-Mitgliedern aufbauen und fachliche/ inhaltliche Informationen aus verschiedenen Seminaren oder Tagungen bekommen.

Aus diesem übergreifenden Konzept hat sich die Möglichkeit zur Teilnahme an insgesamt neun Veranstaltungen auf Bundesebene ergeben, die nachfolgend chronologisch im Programmverlauf aufgezählt werden:

Auftaktveranstaltung, Workshop Generationendialog in der GEW-Frauenpolitik mit dem Schwerpunkt „Beratungskompetenz“, Feedbackveranstaltung, Teilnahme an der Sitzung des Bundesfrauenausschuss an zwei Terminen, Teilnahme am Gewerkschaftstag, Teilnahme am Workshop „Bildung und Geschlecht“, Teilnahme an der Fachtagung für Gleichstellungsbeauftragte im Schulbereich „FrauenStärken“ und Abschlussveranstaltung.

2.2.1 Die Einschätzung der Programmangebote durch die Mentees

Grundsätzlich wurde die Möglichkeit an den angebotenen Veranstaltungen teilnehmen zu können, von den Mentees sehr positiv wahrgenommen. Dies trifft insbesondere für die Veranstaltungen zu, die es ihnen ermöglicht haben, einen konkreten Einblick in die Arbeit der GEW zu erhalten und die ihnen ohne die Teilnahme am Mentoring Programm verschlossen geblieben wären. Hier sind die Sitzungen des Bundesfrauenausschuss zu nennen und die beiden GEW-Veranstaltungen „Bildung und Geschlecht“ und „FrauenStärken“.

Zur Einschätzung des Rahmenprogramms wurden die Mentees gebeten, die Veranstaltungen an sich zu beurteilen. Auch diese Veranstaltungen, also die Auftaktveranstaltung und die Feedbackveranstaltung wurden als sehr gut bis gut beurteilt. (Einschätzung auf einer Skala von 1 sehr gut – 5 gar nicht gut).

Lediglich der Workshop „Generationendialog“ erhält nur einer mittlere Bewertung, was allerdings auf die thematische Vermischung von Mentoring und Generationendialog zurück zu führen ist. In den offenen Antworten wird wiederholt deutlich gemacht, dass dies nicht gewünscht gewesen wäre, sondern man einen klassischen Workshop zum Generationendialog vorgezogen hätte.

In den offenen Antworten betonen die Mentees stark, dass sie insbesondere durch die Möglichkeit an den GEW-internen Veranstaltungen teil zu nehmen, die Möglichkeit erhalten haben, die Strukturen der GEW besser zu durchblicken. Neben der Frage „Wer mit Wem“ wurden auch Einblicke in Arbeitsfelder und Zusammenhänge gewonnen, die es den Mentees erleichtern, sich für konkrete Arbeitsfelder zu entscheiden.

Einige Mentees betonen auch, dass sie gerade im Rahmen dieser Veranstaltungen andere GEW-Mitglieder und Funktionäre kennen gelernt haben und so für die Zukunft Ansprechpartner/innen identifizieren konnten.

Neben diesem Kontaktaufbau sind die Mentees aber auch selbst in der Organisation sichtbar geworden und wurden z.B. in Einzelfällen bereits von Dritten angesprochen und um Unterstützung bei anstehenden Prozessen gebeten.

Zusammenfassend lässt sich für die Mentees sagen, dass das gesamte Rahmenprogramm sehr positiv wahrgenommen wurde. Insbesondere die Öffnung der GEW-internen Veranstaltungen und Gremiensitzungen hat es den Mentees erlaubt, einen realistischen Blick auf die Organisation zu bekommen,

2.2.2 Die Einschätzung der Programmangebote durch die Mentorinnen

Alle im Programm angebotenen Veranstaltungen wurden von den Mentorinnen noch positiver als von den Mentees beurteilt. Dies trifft sowohl auf die Rahmenveranstaltungen zu, die als Auftakt- und Feedbackveranstaltung die Begleitung des Tandems/ der Trios zum Ziel hatten, als auch auf die GEW-internen Veranstaltungen.

So sind alle Mentorinnen einhellig der Meinung, dass die Auftakt- und Feedbackveranstaltung sehr gut oder gut waren. Auch der Workshop „Generationendialog“, der ja bei den Mentees am kritischsten wahrgenommen worden war, wird von den Mentorinnen überwiegend mit sehr gut und gut beurteilt.

Um auch eine Meinung der Mentorinnen zum gemeinsamen Besuch der GEW-internen Veranstaltungen und Gremiensitzungen zu bekommen, wurden diese gefragt, wie sie die Möglichkeit beurteilen diese Veranstaltungen gemeinsam mit ihrer Mentee zu besuchen. Übereinstimmend mit den Mentees sehen die Mentorinnen diese Möglichkeit, die sie ja auch selbst geschaffen haben, sehr positiv.

Um einen genaueren Eindruck zu erhalten, in welcher Weise die Mentorinnen von diesen gemeinsamen Terminen profitieren konnten, wurden auch sie in einer offenen Frage zu ihren Lernerfahrungen befragt.

Dabei war die am häufigsten genannte Erfahrung, dass sie auf diese Weise einen Einblick in die „Denk-Welt“ der jungen Mentee erhalten haben und so besser nachvollziehen können, was für ihre Mentees eigentlich wichtig ist. Als weitere Erfahrung wurde genannt, dass man so eine andere Sicht auf die Strukturen und Politiken der GEW einnehmen kann und auch die Erkenntnis gewinnt, dass junge Frauen stärker an Inhalten als an bestehenden Strukturen interessiert sind.

Der gemeinsame Besuch der angebotenen Veranstaltungen hat damit auch für die Mentorinnen einen wirklichen Mehrwert erbracht, den diese auch für sich persönlich benennen können.

Dieses Ergebnis wird auch dadurch nochmals unterstrichen, dass zwei Drittel der Mentorinnen bestätigen, dass auch sie durch diesen gemeinsamen Besuch Neues erfahren haben.

2.3 Wünsche an zukünftige Programme

Selbstverständlich haben sich über die 15 Monate der Programmdauer bei Mentees und Mentorinnen Vorstellungen zum Programm entwickelt, die diese in zukünftigen Programmen integrieren wollen.

Die Mentees sehen als einen der Kritikpunkte die gewählte Form der Ansprache von Mentees in den Landesverbänden.

Dies wurde im vorliegenden Projekt durch die Mentorinnen selbst geleistet, die Mentees würden sich für zukünftige Mentoring Programme einen transparenten Ausschreibeprozess wünschen, der es auch ermöglicht mehr Werbung für das Mentoring Programm in den Landesverbänden zu machen.

Grundsätzlich ist der Wunsch der Mentees verständlich. Dennoch haben die Mentorinnen als Initiatorinnen des Programms das praktizierte Verfahren mit Bedacht gewählt. Auch im Rahmen der Abschlussveranstaltung wurde dieser Punkt ebenfalls von den Mentees eingebracht. Die Mentorinnen verwiesen im Rahmen der Abschlussveranstaltung auf die gegebenen Rahmenbedingungen innerhalb der GEW. So sind sowohl die finanziellen Rahmenbedingungen als auch die personellen Kapazitäten auf Seiten der Mentorinnen zu berücksichtigen. Beide Faktoren können auch in Zukunft dazu führen, dass ein ähnliches Auswahlverfahren gewählt wird, auch wenn dies hinsichtlich der Transparenz verbesserbar wäre.

Damit einher geht für eine Mentee, dass die Mitglieder in den Landesvorständen noch stärker zum Programm und der Arbeitsweise informiert werden sollten. Hinsichtlich der angebotenen Veranstaltungen wünschen sich die Mentees ein häufigeres Angebot, in dem noch flexibler auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen reagiert werden kann und in dem auch spezielle Zeit für die Vernetzung der Mentees untereinander eingeplant wird.

Hinsichtlich der Anforderungen an die Bildung der Mentoring-Tandems wünschen sich die Mentees, dass nur solche Mentorinnen aktiv werden, die Funktionen über die Mitgliedschaft im Bundesfrauenausschuss hinaus haben. Zudem sollte im Matching, also in der Bildung der Tandems/ Trios noch besser auf Altersunterschiede und Persönlichkeiten geachtet werden. Auch wenn aus der Perspektive der Mentees nachvollziehbar ist, dass sie sich eine möglichst gut passende Mentorin wünschen, hat sich im Programm gezeigt, dass vor allem diejenigen Tandems gut und gewinnbringend zusammengearbeitet haben, deren Tandempartnerinnen mit klaren Erwartungen ins Programm gegangen sind. In der Regel ist daher nicht der Altersunterschied noch die individuelle Persönlichkeit ausschlaggebend, sondern vielmehr eine klare Zielsetzung von Mentee und Mentorin für die Gestaltung des Mentoring-Prozesses.

Die Mentorinnen stimmen den Mentees insoweit zu, als sie sich häufigere Treffen wünschen und eine bessere Vernetzung des Programms in die Organisation hinein. Wie auch die Mentees empfehlen auch die Mentorinnen für die Zukunft mehr Transparenz zum Projekt und zum Prozess der Tandembildung. Als weiteres Kriterium für die Bildung eines Tandems wurde ein räumlich naher Arbeitszusammenhang zwischen Mentorin und Mentee genannt, um so die Möglichkeit informeller Treffen zu haben.

Eine Anregung für zukünftige Programme ist zudem, zusätzliche Fortbildungsmöglichkeiten zu schaffen, die gleichzeitig die Gruppenbildung der Mentees unterstützen. Hier könnte das Mai-Meeting eine Funktion haben.

3. Motivation für und Erwartungen an die Programmteilnahme

Um einen Einblick in die Motivation und die Erwartungen der Teilnehmerinnen zu bekommen, wurden die Mentees nach ihren wichtigsten Erwartungen an ihre Programmteilnahme befragt und die Mentorinnen nach ihrer Motivation, sich im Programm zu engagieren.

3.1 Erwartungen und Ergebnisse für die Mentees

Als wichtigste Erwartungen an ihre Programmteilnahme nennen die Mentees folgende Punkte:

1. „Einblick in die GEW zu erhalten“

Darunter werden allgemein die GEW Strukturen verstanden, wie auch Einblicke in konkrete Gremien innerhalb der GEW.

2. „Einen eigenen Platz in der GEW finden“

Hier sind sowohl Arbeitsfelder gemeint, in denen man sich gerne engagieren möchte, als auch Möglichkeiten sich innerhalb der GEW weiter zu entwickeln.

3. „Erfahrungsaustausch mit der Mentorin“

Bei diesem Aspekt geht es sowohl um den wechselseitigen Austausch, als auch um die Möglichkeit Informationen von der Mentorin zu bekommen, bzw. etwas von der Mentorin lernen zu können. In einem Fall wünscht sich die Mentee auch konkrete Hilfe für die eigene Berufs- oder GEW-Arbeit durch die Mentorin.

Neben diesen Punkten, die von fast allen Mentees übereinstimmend geäußert werden, gibt es noch zahlreiche Einzelerwartungen, die von der Möglichkeit das eigene Netzwerk auszubauen bis zum Anschub reichen, den man sich persönlich durch die Mentorin erhofft.

Auf die summarische Frage, ob sich für die Mentees ihre Erwartungen erfüllt haben, äußern sich zwei Drittel der Mentees positiv.

Differenziert man den Blick etwas auf die einzelnen Erwartungen, die geäußert wurden, so zeigt sich, dass alle drei Haupterwartungen in den meisten Fällen voll erfüllt wurden. Daher kann als ein wichtiges Ergebnis des Programms festgehalten werden, dass es mit der Strategie des Mentoring gelungen ist, den Mentees zum ersten einen Einblick in die GEW zu geben, zum zweiten Ihnen die persönliche Orientierung in der GEW zu erleichtern, und zum dritten mit der Mentorin eine persönliche Ansprech- und Austauschpartnerin zur Verfügung zu stellen.

Im weiteren Bericht wird die Frage zu klären, sein, welche Auswirkungen dieses positive Ergebnis für das zukünftige Engagement der Mentees haben wird.

3.2 Motivation der Mentorinnen

Die Erwartungen der Mentees sind die eine Seite der Medaille, die Motivation und Bereitschaft der Mentorinnen eindeutig die andere. Daher ist es wichtig, beide Seiten im Blick zu haben, so dass die wechselseitigen Bedürfnisse im Rahmen eines solchen Programms auch Berücksichtigung finden.

Für die Mentorinnen war die ausschlaggebende Motivation zur Beteiligung am Programm, eine junge Frau für die Mitarbeit in der GEW zu gewinnen, und diese dabei durch den Austausch von Erfahrungen zu unterstützen.

Für etliche Mentorinnen war auch die Beteiligung an einem Mentoring Programm und die Übernahme der Rolle als Mentorin äußerst reizvoll. So stellte diese Erfahrung für die Mentorinnen einen ganz neuen Erfahrung dar, die sie in verschiedenen Rollen im Rahmen des Projektes machen konnten und die zudem sehr attraktiv war.

Damit war durchaus auch die Überlegung gekoppelt, wie die Mentorinnen auch persönlich durch dieses Engagement profitieren können.

4. Individuelle Ergebnisse für die Teilnehmerinnen

Um einen differenzierten Blick auf die Ergebnisse zu bekommen, wurden die individuellen Lernerfahrungen der Mentees und der Mentorinnen und die praktischen Ergebnisse aus der Teilnahme erfragt.

4.1 Persönliche Lernerfahrungen der Mentees

Die persönlichen Lernerfahrungen der Mentees wurden durch eine Reihe von Aussagen abgefragt, die die Teilnehmerinnen auf einer Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu) bewerten sollten. Im folgenden werden jeweils die Mittelwerte (MW) aus den gegebenen Antworten angegeben.

Auf dieser Grundlage lassen sich folgende drei Aspekte als wichtigste persönliche Lernerfahrungen der Mentees benennen:

1. Erwerb neuer Erfahrungen (MW 2,17)
2. Persönliche Weiterentwicklung (MW 2,17)
3. Vorbereitung für die Übernahme von mehr Verantwortung (MW 2,33)

Sehr positiv werden auch die folgenden genannten Aspekte gesehen:

Stärkung des Selbstbewusstseins, Knüpfen neuer gewerkschaftlicher Kontakte, Planung der weiteren Einwicklung, Kennenlernen eigener Stärken und Schwächen und der Erwerb von Offenheit.

In den Antworten auf offene Fragen betonen die Mentees insbesondere, dass durch das Mentoring die eigene Motivation für die Übernahme einer Funktion und von mehr Verantwortung in der GEW gestützt wurde.

Zudem spielt die Möglichkeit, sich durch neue Kontakte besser zu vernetzen, eine wichtige Rolle um neue Anknüpfungspunkte in der GEW zu finden.

Ausschlaggebend ist für die Mentees auch eine neue Offenheit für andere Perspektiven, die sie selbst durch den Kontakt mit den erfahrenen Mentorinnen erreicht haben. Politische Voraussetzungen und deren Einfluss auf Entscheidungen in der GEW gehören z.B. zu diesem Punkt. Damit haben sich für die Mentees nicht nur ihre Erwartungen an die Programmteilnahme erfüllt, sondern die Mentees haben auch persönlich ganz wesentlich profitiert.

4.2 Persönliche Lernerfahrungen der Mentorinnen

Die Erfahrungen der Mentees ähneln stark den Erfahrungen der Mentorinnen, wie sich in den folgenden Ergebnissen zeigt:

Für die Mentorinnen sind folgende drei Aspekte als wichtigste Lernerfahrungen zu benennen. Wie bereits bei den Mentees werden auch hier die Mittelwerte angegeben.

1. Einblick in die Arbeitssituation junger weiblicher Nachwuchskräfte (MW 1,71)
2. Erwerb neuer Erfahrungen (MW 2,29)
3. Erwerb von Offenheit (MW 2,00)

Über die genannten Punkte hinaus sehen die Mentorinnen vor allem, dass sie bei ihren eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, vor allem bei der Kommunikations- und Führungskompetenz hinzugewonnen haben.

Diese Einschätzungen der Mentorinnen spiegeln sich eindeutig in den offenen Antworten, in denen die Mentorinnen ebenfalls die gewonnene Offenheit, den Einblick in Arbeits- und Denkweise junger weiblicher Nachwuchskräfte und die persönliche Reflexion des eigenen beruflichen Werdegangs nennen. In den Worten einer Mentorin klingt die Offenheit für andere Perspektiven und Kommunikationsmöglichkeiten dann so: „so lange diskutieren und um etwas „ringen“ bis es klar ist oder auch mal „stehen“ gelassen werden kann“.

Als wesentlicher Punkt wird von den Mentorinnen auch genannt, dass der Einblick in die Arbeits- und Denkweise junger weiblicher Nachwuchskräfte es ihnen ermöglicht, zukünftig Schritte in der GEW anders zu planen. Welche Wirkungen diese Erfahrungen aus Sicht der Mentorinnen für ihr zukünftiges Arbeiten in der GEW haben, wird im Folgenden noch aufgegriffen.

Gemeinsam konnten Mentees und Mentorinnen durch die ungewohnte und neue Form der Kooperation individuell neue Kompetenzen entwickeln und haben einen Anstoß erhalten, neue und ungewohnte Perspektiven einzunehmen.

Beide Partnerinnen, Mentees wie Mentorinnen, sehen daher den für sich größten individuellen Gewinn im Erwerb einer neuen Offenheit gegenüber anderen Perspektiven und Sichtweisen und einer persönlichen Weiterentwicklung.

Durch die Mentoring-Beziehung konnten Mentees und Mentorinnen einen Einblick in die Welt Anderer erhalten. Die Mentoring-Beziehung wird damit als eine Möglichkeit wahrgenommen, diese Erkenntnisse und Überlegungen in die eigene Wahrnehmung zu integrieren. Dabei wird die Mentoring-Beziehung in einer Reihe von Fällen als durchaus herausfordernd dargestellt und dies von Mentees, wie auch Mentorinnen. Immer wieder wird zum Ausdruck gebracht, dass man es auch als mühevoll empfunden hat, sich mit den Vorstellungen und Überlegungen jüngerer oder auch älterer Kolleginnen auseinander zu setzen.

Dennoch überwiegt bei allen Teilnehmerinnen, die ihre Erfahrungen im Fragebogen dokumentiert haben, die insgesamt positive Sichtweise auf einen gemeinsamen Entwicklungsprozess.

Das Programm „WechselWeise“ ist mit der konkreten Zielsetzung angetreten, junge Frauen für eine aktive Mitarbeit in der GEW zu gewinnen und zu motivieren. Daher wurden mit der Abschlussbefragung die Teilnehmerinnen nach konkreten Ergebnissen des Mentoring innerhalb und außerhalb der GEW befragt.

4.3 Praktische Auswirkungen des Mentoring für die Mentees

Für die Hälfte der Mentees haben sich bereits unmittelbar bis Programmende konkrete Auswirkungen innerhalb und außerhalb der GEW ergeben.

In einigen Fällen haben die Mentees neue Funktionen innerhalb der GEW übernommen. In anderen Fällen haben die Mentees dazu beigetragen, Aktivitäten im Frauenbereich wieder zu beleben und waren als Delegierte oder Teilnehmerinnen auf verschiedenen Veranstaltungen oder Sitzungen unterschiedlicher GEW-Ebenen aktiv.

Auch außerhalb konnten einige Mentees den Anstoß aus dem Mentoring nutzen, so dass sie sich z.B. als Delegierte für einen DGB- Kongress nominieren ließen, neuen Mut für Qualifikationsvorhaben und die eigene berufliche Entwicklung fassten.

4.4 Praktische Auswirkungen des Mentoring für die Mentorinnen

Entsprechend der Zielsetzung des Projektes haben sich für die Mentorinnen vor allem Ergebnisse innerhalb der GEW ergeben. Hier sind zwei klare Ergebnisse zu nennen:

1. Die Mentorinnen sehen, dass ihre eigene Arbeit durch eine junge Frau weitergetragen wird.
2. Das Mentoring wird auch in anderen Arbeitszusammenhängen der GEW aufgegriffen und umgesetzt.

Beide Aspekte gehörten zu den Zielen der Mentorinnen zu Beginn des Programms.

Zentral für die gesamte Umsetzung und Durchführung des Programms ist es, dass junge Frauen so für die GEW motiviert werden können, dass sie dann auch konkret aktiv werden und Aufgaben und Funktionen übernehmen. Die Mentorinnen sehen, dass ihre Erwartung und Hoffnung auf einen Generationendialog bis hin zum Generationenwechsel in diesem Punkt erfüllt wird. Auf dieser Grundlage können die Erfahrungen des Programms noch besser in die GEW hineingetragen werden und so zu einer Verbreitung des Mentoring in der GEW beitragen.

5. Die Gestaltung des Mentoring-Prozesses und der Mentoring-Beziehung

Um eine Orientierung zu erhalten, in welcher Intensität und in welchem Umfang die Mentees und die Mentorinnen zusammen gearbeitet haben, wurden sie nach einigen Kontaktparametern zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung gefragt.

Die Mentees und Mentorinnen haben sich im Schnitt ca. 7 mal im Verlauf des Mentoring Programms getroffen. Bei einer Laufzeit von knapp 15 Monaten, haben sich damit Mentees und Mentorinnen ca. alle zwei Monate für ein Treffen Zeit genommen. Die Dauer der Treffen reichte von 1 bis 4 Stunden. Unabhängig von der Dauer der Treffen ist aber die Zufriedenheit mit der Dauer und der Häufigkeit der Treffen bei Mentees und Mentorinnen relativ hoch. Die Antworten bewegen sich in einem Spektrum von 1,6 bis 2,3 bei den errechneten Mittelwerten, wobei allerdings auffällt, dass die Mentees den schlechtesten Wert bei der Häufigkeit der Treffen haben. Möglicherweise wäre hier der Bedarf nach häufigeren Treffen gewesen.

Die Tandems waren bis auf eine einzige Ausnahme auch telefonisch miteinander im Kontakt. Allerdings zeigen hier die Mittelwerte der Mentorinnen und der Mentees eine gewisse Differenz, was möglicherweise daran liegen mag, dass sie aus verschiedenen Tandems/Trios kommen. So variiert der Mittelwert der Häufigkeit der Telefongespräche von 6mal bei den Mentees zu 3mal bei den Mentorinnen. Hier gibt es also durchaus Abweichungen. Dennoch bleibt zu vermerken, dass die Mentees und die Mentorinnen das Mittel der telefonischen Kommunikation in der Regel ergänzend zu den persönlichen Kontakten gewählt haben. Dies ist in der Regel in bestehenden Mentoring-Beziehungen ein probates Mittel um auch kurzfristig Themen zu besprechen.

Ein wichtiger Parameter, ob es den Mentees und den Mentorinnen gelungen ist, gute und tragfähige Mentoring-Beziehungen aufzubauen, ist, ob die Mentoring-Beziehung über das Programmende hinaus weiter besteht. Hier gibt es ein klares Votum der allermeisten Mentees und Mentorinnen. Bis auf eine Ausnahme, in der eine Mentee das Mentoring beendet hat, führen alle befragten Mentees und Mentorinnen die entstandene persönliche Beziehung weiter.

Die zukünftige Zusammenarbeit der Tandems wird stark über die gemeinsame Beteiligung von Mentees und Mentorinnen in Gremien getragen, in denen beide aktiv sind. Das

Spektrum der Intensität reicht von einer arbeitsbedingten weiteren Zusammenarbeit bis zu einer Fortführung des Mentoring in gewohnt persönlicher und intensiver Form.

Bestätigt wird die positive Wahrnehmung der gebildeten Mentoring-Beziehungen auch durch die positive Einschätzung der Beziehung durch Mentees und Mentorinnen. So beurteilen beide Gruppen ihre Beziehung zur Mentee/ Mentorin als positiv (MW 2,0 durch Mentees; MW 2,43 durch Mentorinnen).

Im Einzelnen konnten die Mentees mit ihren Mentorinnen vor allem persönliche Probleme und schwierige Arbeitssituationen besprechen. Zudem haben die Mentees durch die Mentorinnen kritisch-konstruktives Feedback erhalten, und fühlten sich durch die Mentorinnen persönlich beraten. Ausdrücklich positiv wird die Vertrauensbasis zwischen Mentees und Mentorinnen heraus gehoben, die sich zudem in einem gleichwertigen Verhältnis von Mentees und Mentorinnen widerspiegelt.

Aus der Perspektive der Mentorinnen haben diese mit ihren Mentees vor allem schwierige Arbeitssituationen und persönliche Probleme besprochen und ihnen Hilfestellung bei Entwicklungsschritten angeboten. Sie stimmen mit ihren Mentees völlig überein, dass im Rahmen der Mentoring-Beziehung kritisch-konstruktives Feedback gegeben wurde und die Mentees persönlich beraten wurden.

Auch hinsichtlich der intakten Vertrauensbasis und dem gleichwertigen Verhältnis von Mentee und Mentorin stimmen die Mentorinnen mit der Einschätzung der Mentees überein.

6. Ergebnisse für die GEW

6.1 Kompetenzzuwachs in der Ansprache junger interessierter GEW-Mitglieder

Viele der Mentorinnen betonen in den Fragebögen einen Einblick in die Arbeitssituation junger weiblicher Nachwuchskräfte erhalten zu haben. Für die Organisation GEW hat dieser intensive Einblick eine wichtige Bedeutung, weil die Mentorinnen die Kompetenz gewinnen, wie und mit welchen Themen sie junge und interessierte GEW-Mitglieder ansprechen und für ein Engagement in und für die GEW interessieren können.

Aus dem wechselseitigen besseren Kennenlernen und Verstehen erwächst die Möglichkeit an den jeweils relevanten gewerkschaftspolitischen Themen anzusetzen. Insbesondere vor dem Hintergrund des Generationenwechsels und der völlig veränderten beruflichen Situation für die junge Generation ist dies ein klarer Gewinn für die Gewerkschaft, wenn sie junge Menschen zur Mitarbeit motivieren möchten. So äußern sich hier einige der Mentorinnen sehr klar, indem sie betonen nun besser einschätzen zu können, welche Belastungen bei den jungen Frauen kumulieren. Hier sind die Bereiche berufliche Entwicklung, Familienleben/ Familienplanung und gewerkschaftliches Interesse/ Engagement zu nennen. Damit kommen

auch aus der Perspektive der Mentorinnen stärker Themen ins Visier, die für die jungen engagierten GEW-Mitglieder im beruflichen und gewerkschaftspolitischen Kontext von Bedeutung sind.

Für die GEW als Ganzes bedeutet dies, vor allem dann junge Menschen erfolgreich ansprechen zu können, wenn diese aus ihrem gewerkschaftlichen Engagement unter anderem für ihre Berufstätigkeit profitieren können.

Im Rahmen des Mentoring kommen auch die kulturellen Gewohnheiten der GEW in den Blick, die von den langjährigen Mitgliedern und Funktionärinnen gelebt werden. Hier ist als Beispiel der pünktliche Beginn von Sitzungen zu nennen, der in der Praxis schwierig zu sein scheint, was bei den Mentees immer wieder zu Verwunderung und Irritationen führt. Diese Erfahrungen beziehen sich dabei nicht auf die Veranstaltungen, die im Rahmen des Mentoring Programms angeboten wurden, sondern vor allem auf Sitzungen in den jeweiligen Landesverbänden, die aus unterschiedlichsten Gründen wohl immer wieder später beginnen, nicht zuletzt deswegen, um allen Ehrenamtlichen eine aktive Beteiligung in der GEW zu ermöglichen.

Die offene Ansprache dieser üblichen GEW-internen Gewohnheiten weckt bei den Mentorinnen das notwendige Bewusstsein, welche Rituale und Gewohnheiten die Zusammenarbeit in der GEW prägen. Will man als Gewerkschaft neue Mitglieder für Funktionen und die zukünftige Zusammenarbeit gewinnen, dann ist es relevant, sich dieser Rituale und Gewohnheiten bewusst zu sein, um sich aktiv für junge Mitglieder öffnen zu können. Im Mentoring-Prozess entsteht also ein wesentlich höheres Maß an Bewusstheit, was aktiv getan werden muss, um sich für die Mitarbeit junger Mitglieder zu öffnen und sie in Funktionen einzubinden.

6.2 Integration junger Mitglieder im Generationenwechsel

Im Zusammenspiel von verbesserter Strukturkompetenz der Mentees und einer erhöhten Sensibilität der Mentorinnen für die Themen und Lebenssituationen der Mentees und damit jüngerer Mitglieder entsteht eine Win-Win-Situation für beide Tandempartnerinnen und auch für die Gewerkschaft. So bringen bei der Befragung einige der Mentorinnen zum Ausdruck, dass sie das gute Gefühl haben, dass eine Mentee ihre Arbeit auf ihre eigene Art und Weise weiter trägt. Die Mentorinnen vermitteln in ihren Aussagen das Gefühl der Erleichterung und Beruhigung, die Fortführung der eigenen Arbeit erreicht und gesichert zu haben. Selbstverständlich ist es nicht allen Tandems gelungen, eine solche „Übergabe des Stabs“ von der Mentorin an die Mentee zu leisten. „Störfaktoren“ sind dabei vor allem sich verändernde persönliche Interessen der Mentees. Dabei reicht das Spektrum von der plötzlichen Möglichkeit ein Studium aufzunehmen, bis hin zu veränderten beruflichen Anforderungen, die ein Engagement in der Gewerkschaft erschweren. Dennoch bedeutet dies, dass es einer Reihe von Tandems gelungen ist, die Mentee stärker in Funktionen der GEW zu integrieren. Mit dem Mentoring kann damit genau die Zielsetzung des Programms erfolgreich umgesetzt werden, die sich das Programm von Beginn an vorgenommen hat.

Zudem hat sich die Strategie des Mentoring als nachhaltige Methode bewährt den Generationenwechsel zu befördern und strukturiert voran zu treiben. Eine Perspektive, die von Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern der GEW, die selbst nicht am Mentoring

Programm beteiligt waren, absolut geteilt wird. In beiden relevanten Interviews wurde die Bedeutung des Mentoring als eine nachhaltige Strategie im Generationenwechsel unterstrichen und die Verantwortung für die breite Umsetzung von Mentoring in den Landesverbänden gesehen.

6.3 Integration des Mentoring in die Landesverbände

Die Mentees und Mentorinnen hatten sich zu Beginn des Programms vorgenommen, das Konzept des Mentoring und die Erfahrungen mit dieser Strategie in ihren jeweiligen Landesverbänden vorzustellen.

Auf diese Weise sollte die Zielsetzung des Programms, Mentoring als eine mögliche Strategie den Generationenwechsel zu bewältigen und jüngere Mitglieder für die Mitarbeit in der GEW zu gewinnen, in die Gewerkschaft hinein getragen werden. Zudem sollten die Landesverbände über die Finanzierung von Reisekosten, die im Rahmen des Mentoring-Prozesses entstehen, eingebunden werden.

Aus den Rückmeldungen der einzelnen Tandems lässt sich eine große Unterschiedlichkeit der Landesverbände im Umgang mit den Teilnehmerinnen am Programm und hinsichtlich der Unterstützung erkennen. So reicht die Skala von der Möglichkeit das Programm im Landesvorstand vorzustellen und finanzielle Unterstützung zu erhalten, bis dahin, dass weder Interesse signalisiert noch Unterstützung geleistet wurde.

Ein Eindruck, der sich sowohl in der Beteiligung an der Abschlussveranstaltung des Programms, als auch in den geführten Interviews verfestigte. Die GEW-interne Unterstützung für die Strategie des Mentoring wird daher aus den positiven Erfahrungen wachsen müssen, die interessierte Landesverbände in Zukunft auf Basis des Programms „WechselWeise“ machen werden.

7. Mentoring in der GEW – Erfahrungen und konzeptionelle Anstöße

Die Ergebnisse des Projektes sind vor allem deshalb wertvoll für die GEW, weil es als Pilotprojekt wichtige Hinweise auf konzeptionelle Aspekte liefern kann, wie Mentoring in der Organisation umgesetzt werden kann und was bei der konkreten Durchführung von Mentoring Programmen beachtet werden sollte.

7.1 Professionelle Unterstützung der Teilnehmerinnen des Mentoring Programms

Nahezu einstimmig sprechen sich alle befragten Teilnehmerinnen des Projektes dafür aus, dass eine professionelle Begleitung des Mentoring-Prozesses notwendig ist. Von der Begleitung des Prozesses wünschen sich die Teilnehmerinnen Unterstützung in der aktiven

Gestaltung der Beziehung. Hier werden Wünsche wie häufigere Treffen in der Gesamtgruppe, flexiblere Möglichkeiten der Begleitung der Tandems und ähnliches genannt. Dahinter steht der Wunsch die Gestaltung der Treffen in den Tandems noch zu verbessern und über einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch von den Erfahrungen der anderen Teilnehmerinnen zu profitieren.

Ein wichtiger Aspekt, der bei der professionellen Begleitung von Mentoring Programmen zu berücksichtigen ist, sind die entstehenden Kosten. Soll Mentoring daher als ein nachhaltiges und umfassendes Konzept im Generationenwechsel eingesetzt werden, dann stellt sich auch die Frage, wie eine Vielzahl von Mentees und Mentoren und Mentorinnen in verschiedensten Programmen begleitet werden kann, ohne das mögliche Kostenvolumen zu sprengen. Modelle, wie „Train-the-Trainer“, also die GEW-interne Fortbildung von Programmverantwortlichen in den Landesverbänden, könnte hier eine Möglichkeit sein, Qualität zu sichern und dennoch eine Begleitung der Tandems in der Gestaltung der Mentoring-Beziehung zu sichern.

7.2 Möglichkeiten zur Vernetzung in der Gruppe der Teilnehmerinnen und in die GEW

Ein weiterer Wunsch der Teilnehmerinnen ist, dass das Projekt noch besser in die GEW hinein vernetzt sein sollte. In der Tat ist die Verankerung des Projektes in den Landesverbänden sehr unterschiedlich. Dies hängt meist stark davon ab, in welcher Funktion die Mentorin in ihrem jeweiligen Landesverband eingebunden ist und welche Möglichkeiten dem Mentoring-Tandem gegeben wurden, sich im Landesverband zu präsentieren. Die Vernetzungsmöglichkeiten, die den unterschiedlichen Tandems daher zur Verfügung standen, waren sehr unterschiedlich.

Ein Aspekt der Vernetzung ist im Programm „WechselWeise“ eindeutig zu kurz gekommen. So hätten sich die Mentees eigene Mentee-treffen gewünscht, um sich auch in der Gruppe der jungen GEW-Mitglieder besser austauschen zu können. Die Angebote des Programms zielten hingegen vor allem auf die Möglichkeit ab, Kontakte mit erfahrenen Funktionären und Funktionärinnen in der GEW aufbauen zu können. Für die Zukunft sollte daher beachtet werden, dass neben dem Erfahrungstransfer zwischen erfahrenen und jungen GEW-Mitgliedern auch der Aufbau von Netzwerken innerhalb der jüngeren Generation wichtig ist. Dieser Prozess kann auch, wie von den Teilnehmerinnen des Programms angeregt, durch Email-Netzwerke, etc. unterstützt werden.

7.3 Auswahl der Teilnehmerinnen und der Mentorinnen für die Programmteilnahme

Jedes Mentoring Programm wird vor allem durch die Teilnehmerinnen gestaltet, die sich im Rahmen des Programms austauschen. Daher ist eine qualifizierte Auswahl der Teilnehmerinnen eines der wichtigsten Elemente jedes Mentoring Programmes.

Im Rahmen des Mentoring Programms „WechselWeise“ wünschen sich die Mentees solche Mentorinnen, die unabhängig von einer Mitgliedschaft im BFA im jeweiligen Landesverband in einer Funktion sind, um so von dieser Einbindung in Gremien und den damit verbundenen Zugängen und Netzwerken profitieren zu können. Damit könnte - auch aus Perspektive des Programms – ein größerer Wirkungsgrad in die Organisation hinein erreicht werden.

Ein weiterer Wunsch der Mentees für die Zukunft ist möglichst große Transparenz, die in allen Phasen der Umsetzung eines Mentoring Programmes gefordert wird. Die Transparenz wird dabei in zwei Richtungen gesehen. Zum einen wünschen sich die Mentees Transparenz zu den relevanten Kriterien für die eigene Programmteilnahme. Zum anderen wird auch die Notwendigkeit gesehen, in die Gewerkschaft die Ergebnisse und Prozesse des Programms hinein zu tragen.

Im vorliegenden Programm „WechselWeise“ wurden die Mentees durch persönliche Ansprache durch die Mentorinnen ausgewählt. Dies ist ein Procedere, wie es durchaus für Pilotprojekte üblich ist. Soll aber die Strategie des Mentoring in die Organisation als Ganzes hineingetragen werden, dann ist es notwendig diese Prozesse der Auswahl der Teilnehmerinnen klarer zu strukturieren und transparent zu gestalten. Auf diese Weise kann auch GEW-intern oder auch GEW-extern für ein solches Programm geworben werden. Ein Aspekt, der vor allem dann hohe Relevanz hat, wenn es darum geht, mehr und noch nicht persönlich bekannte oder in Erscheinung getretene Mitglieder für ein Engagement in der GEW zu motivieren.

7.4 Möglichkeiten des Einsatzes der Strategie Mentoring in der GEW

Mentoring ist in der Praxis für viele Zielgruppen einsetzbar. Diese Perspektive teilen auch die Teilnehmerinnen des Mentoring Programms „WechselWeise“, die Mentoring als grundsätzlich sinnvoll für alle Zielgruppen innerhalb der GEW betrachten. Insbesondere werden die Gruppen „junge GEW-Mitglieder“, bzw. „neu eingetretene Kolleginnen und Kollegen“ und „potentielle Funktionsträger“ sowie „Frauen“ genannt. Bei den erst genannten Gruppen steht die Überlegung im Vordergrund, dass die Strukturen der GEW für neue Mitglieder und neue aktive Mitglieder undurchsichtig und wenig transparent sind. Genau in dieser Situation wird ein interner Mentor bzw. eine interne Mentorin als besonders hilfreich empfunden.

Als besonders hilfreich wird es auch für diejenigen erachtet, die innerhalb der GEW neu eine Funktion übernehmen wollen und nicht ausschließlich „von der Gunst eines scheidenden Funktionsträgers“ abhängig sein wollen. Hier kann ein Mentor oder auch eine Mentorin als zweite Ansprechperson wichtige Hilfestellung und Unterstützung leisten.

Wie im Programm „WechselWeise“ umgesetzt, gehört natürlich, aus Perspektive der Mentees, auch die Gruppe der Frauen zu den bevorzugten Gruppen, die mit Mentoring Programmen Unterstützung finden sollten, um sich so auch in Gremien und Funktionen besser positionieren zu können.

7.5 Wege zur Umsetzung von Mentoring in der GEW

Sowohl im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Programms „WechselWeise“ als auch in den telefonischen Interviews mit Spitzenfunktionär/innen der GEW stand die Frage im Mittelpunkt, wie der Impuls, der vom Mentoring-Programm „WechselWeise“ ausgeht, in die gesamte Gewerkschaft hineingetragen werden kann.

In der Abschlussveranstaltung haben sich die Mentees und die Mentorinnen vorgenommen diejenigen Landesverbände zu kontaktieren, die Offenheit für die Thematik signalisiert hatten. Dabei wurden auch Kooperationsprojekte zwischen verschiedenen Landesverbänden in den Blick genommen, um die organisatorischen und finanziellen Ressourcen der Gewerkschaft zu schonen.

Die Verantwortung für die weitere Umsetzung des Konzeptes in der GEW wurde sowohl durch die aktiven Frauen als auch durch die Funktionsträger/innen bei den Landesvorständen gesehen. Gleichwohl wurde auch realistisch eingeschätzt, dass sich die Landesvorstände unterschiedlich offen und kooperationsbereit zeigen. Wichtig ist daher für die Umsetzung, dass den Landesverbänden einerseits die Vorarbeiten zum Themenbereich Mentoring zugänglich gemacht werden, und andererseits in Modellen, wie „Train-the-Trainer“ der Kompetenzaufbau in den Landesverbänden zum Thema Mentoring gefördert wird.

Die Bereitstellung von Informationen zum Themenbereich Mentoring wird dabei klassisch in Form einer Broschüre gewünscht, die gerne durch Online-Publikationen ergänzt werden kann. Grundsätzlich wird aber eine gedruckte Papierversion, als Grundinformation und Anleitung zur Umsetzung in den Landesverbänden positiv gesehen.

Welche konkreten Möglichkeiten es zum Kompetenzaufbau in den Landesverbänden geben soll, wurde im Verlauf des Evaluationsprozesses noch nicht genau formuliert.

Neben den individuellen Kompetenzen, die für die Durchführung eines Mentoring Programms erforderlich sind, sind aber auch strukturelle Veränderungen und Entwicklungen zu bedenken. So haben sich im Bundesfrauenausschuss strukturelle Veränderungen durch die Durchführung des Mentoring Programms ergeben, die eine nachhaltige Wirkung auf die Arbeitsweise des Bundesfrauenausschuss haben. Diese Prozesse gestalten daher ganz wesentlich die Organisationsentwicklung der GEW mit, die im Rahmen des Generationenwechsels dringend notwendig ist.

Hier besteht sicherlich eine Möglichkeit für die Projektverantwortlichen des Programms „WechselWeise“ die eigenen Erfahrungen in die Gewerkschaft hinein zu tragen. Die Art der professionellen Begleitung müsste auch dabei geklärt werden.

8. Resümee

Die erfolgreiche Umsetzung des Programms „WechselWeise“ stellt in mehrfacher Hinsicht einen wichtigen Schritt für die GEW und ihre Mitglieder dar. Es scheint, als wäre mit der Strategie des Mentoring eine erfolgversprechende Form gefunden worden, den notwendigen Generationenwechsel voranzubringen. Diejenigen Aspekte, die im Programm „WechselWeise“ umgesetzt worden sind, sind für einen erfolgreichen Prozess im Generationenwechsel sinnvoll.

Die Teilnehmerinnen profitieren individuell von der Zusammenarbeit mit jüngeren oder älteren GEW-Mitgliedern und Funktionär/innen. Auf diese Weise wird die Bereitschaft gestützt und positiv belohnt sich in einen manchmal auch anstrengenden Prozess zu begeben.

Die Gewerkschaft erwirbt die Kompetenz, die sie braucht, um sich den Anforderungen und Bedürfnissen der jungen GEW-Mitglieder und der Organisationsentwicklung der GEW stellen zu können.

Darüber hinaus gewinnt die Gewerkschaft aktive und junge Mitglieder und Funktionär/innen, die eine hohe Bereitschaft und größere Motivation entwickeln, weitere Aufgaben in der GEW zu übernehmen.

In diesem Prozess entwickeln die Mentees die Motivation weitere Funktionen in der GEW zu übernehmen. Hier geht oftmals eine verbesserte Kenntnis der Strukturen in der GEW mit einer wachsenden Motivation Hand in Hand. Die Mentees, die mit Hilfe ihrer Mentorin Arbeitsbereiche besser in der GEW identifizieren können, sind motiviert diese Aufgaben und Fragestellungen aktiv anzugehen. In diesem Punkt liegt einer der größten Pluspunkte des Programms, mit dem erreicht wurde, junge Frauen für ein weiteres und in der Regel erweitertes Engagement in der GEW zu gewinnen. Dokumentiert wird dies u.a. dadurch, dass die Mentees einen wichtigen Beitrag des Programms darin sehen, dass sie für die Übernahme von mehr Verantwortung in der GEW vorbereitet worden sind.

Hinzu kommt auch, dass die Mentees durch die Einbindung in verschiedene Gremien und Veranstaltungen innerhalb der GEW Kontakte zu verschiedenen Menschen innerhalb der Gewerkschaft knüpfen konnten. Die persönliche Anbindung erleichtert den Mentees auch die inhaltliche Anbindung, auch wenn immer wieder Arbeitsstile und Gepflogenheiten der „alten“ GEW kritisch hinterfragt werden.

Auch hinsichtlich der Durchführung und der Programmorganisation hat die Gewerkschaft wichtige Hinweise erhalten. Aspekte wie Transparenz, professionelle Begleitung der Mentees und Mentorinnen, zielgerichtete Entwicklung von Auswahlkriterien für die Teilnahme sind nur einige der wesentlichen Erkenntnisse. Zusammenfassend muss damit auch betont werden, dass das vermeintlich einfache Konzept Mentoring eben kein „Selbstläufer“ ist, das die Organisation sozusagen nebenbei verändert, sondern vielmehr ein voraussetzungsvolles und anspruchsvolles Konzept, das Chancen für die beteiligten Personen und die Organisation als Ganzes bietet.

Das Programm „WechselWeise“ hat damit eine gute Grundlage für weitere Mentoring Programme in der GEW gelegt, die zukünftig durchgeführt werden könnten.