

# nextstep

## Cross Mentoring für Fach- und Führungsfrauen

Unternehmensnahe Personalentwicklung für kleine

und mittlere Unternehmen der Märkischen Region



## **Berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen mitzugestalten – das ist unser Auftrag als Kompetenzzentrum Frau & Beruf.**

Dabei orientieren wir uns sehr konkret an den Bedarfen und Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen in der Region. Diese benötigen Fachkräfte, wollen Mitarbeitende an sich binden und fördern und durch eine lebendige Unternehmenskultur überzeugen.

Für weibliche Beschäftigte ist es oft wichtig, fachliche Entwicklungsmöglichkeiten, berufliche Herausforderungen und Privatleben in Einklang bringen zu können. Unterstützung durch Personen und geeignete Angebote helfen dabei.

Unser zertifiziertes und bewährtes Cross Mentoringprogramm **next step** gibt als professionelles Personalentwicklungsinstrument wichtige Impulse für die berufliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen. **next step** ist so konzipiert und weiterentwickelt, dass es die Interessen von Unternehmen, Beschäftigten und Führungskräften zusammenbringt und für alle Seiten gewinnbringend einsetzt.

**Diese Broschüre informiert Sie über das Konzept, den Ablauf, die Wirkung, die Erfahrungen und die Organisation.**

*Kirsten Kling, Geschäftsführerin der agentur mark GmbH in Hagen*

In Trägerschaft der agentur mark leistet das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region einen wichtigen Beitrag für die Fachkräftesicherung in der Region. Durch betriebliche Personalentwicklung wollen wir die Entwicklungschancen für Frauen in der Region verbessern und weiter entwickeln. Dabei ist das Cross Mentoringprogramm *next step* ein effektives und mittlerweile erprobtes Instrument. Das zeigen die Rückmeldungen aus den bisher beteiligten Unternehmen.

Mentoring ist individuell und arbeitsplatznah und damit geeignet für alle Branchen – Industrie, Handwerk, Dienstleistungs- oder Pflegebranche.

# Mentoring in Kurzform

## Unternehmensnahes und erprobtes Personalentwicklungsinstrument über Kreuz für Unternehmen in der Region

- Unternehmen melden Mitarbeiterinnen mit Potenzial an
- Weibliche Nachwuchskräfte und erfahrene Führungskräfte bilden ein Tandem
- Vorbereitung der Mentees, ggf. Unterstützung der Tandems durch das Kompetenzzentrum
- Regelmäßige Gespräche und Treffen im Tandem über ein Jahr
- Differenziertes Begleitprogramm
- Vernetzung aller Teilnehmenden und auch der bisherigen Mitwirkenden
- Fachliche Begleitung durch die Mitarbeiterinnen des Kompetenzzentrums
- Evaluation und Dokumentation

- » wenig Aufwand und geringe Kosten
- » hoher Nutzen für Unternehmen, Mentees und Mentorinnen/Mentoren

# Konzept mit Wirkung

Die Unternehmen nutzen das Programm für die individuelle Förderung weiblicher Nachwuchskräfte. **Das Herzstück des Mentoring ist die Arbeit des Tandems.** Die Tandembildung über Kreuz überwindet die Unternehmensgrenze. So wird aus der individuellen Maßnahme ein Instrument mit Wirkung im Unternehmen.

Teilnehmen können kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen aus der Stadt Hagen, dem Ennepe-Ruhr-Kreis (Süd) und dem Märkischen Kreis.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Motive zur Teilnahme am Mentoring sehr unterschiedlich sind:

Im Handwerk und in der Produktion stehen häufig Gewinnung und Bindung weiblicher Nachwuchskräfte im Vordergrund. Frauen sind in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in der Mehrheit, dort geht es eher um Übernahme von Führungsverantwortung. Bei Familienunternehmen steht das Thema Nachfolge im Vordergrund. Berufsstarterinnen suchen ihren Platz im Unternehmen und streben nach beruflichem Selbstbewusstsein.

Bei Alutronic hatten wir die Gelegenheit, *next step* parallel mit einer Mitarbeiterin als Mentee und mir als einem Mentor kennenzulernen. Wir haben doppelten Nutzen daraus gezogen. Die Mitarbeiterin konnte für den spannenden Schritt von der Produktionshelferin zur Personalentwicklerin Mut und Klarheit sammeln. Sie schärfte in kurzer Zeit ihren Blick für die Aufgabe und es gelang ein guter Start. Als Mentor einer Mentee mit ähnlicher Herausforderung konnte ich mich auch besser in die Lage meiner Mitarbeiterin hineinversetzen und sie unterstützen. Außerdem machte es persönlich viel Freude.

*Tim Schlachtenroth, Geschäftsführung  
Alutronic Kühllkörper GmbH und Co. KG*

Damit das Mentoring erfolgreich wird, ist es wichtig, die Perspektive und die Motivation des Unternehmens und der Mentee zu klären. Passend dazu suchen wir einen geeigneten Mentor bzw. eine geeignete Mentorin.

Entscheidend für ein gelingendes Matching ist eine anregende Mischung aus Erfahrungen zu den Themen der Mentee und einer Distanz zu dem Unternehmen.  
Der Mentor ist Chef – aber nicht der eigene.

Auch die „Chemie“ muss stimmen. Wenn der persönliche Kontakt zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor funktioniert, beginnt die Arbeit. Bei Bedenken zur Tandembildung gehen wir ins Gespräch und schauen, welche anderen Optionen es gibt.

Unser Ziel ist es, Mitarbeiter/innen mit Potential langfristig im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln. Dies ist in heutigen Zeiten des digitalen Wandels und der vielfältigen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt für den Mittelstand nicht immer einfach. Das Programm *next step* bietet uns die Chance, unsere weiblichen „High Potentials“ wertzuschätzen und denen, die es möchten, einen Weg aufzuzeigen, sich sowohl persönlich als auch fachlich weiterzuentwickeln.

Durch *next step* haben unsere bisherigen Teilnehmerinnen ihre Arbeitsweise und ihre Arbeitsaufgaben kritisch hinterfragt und sich die Grundlage für die Übernahme zukünftiger Fach- und Führungsaufgaben erarbeitet. Mentor/in und Mentee begegnen sich auf Augenhöhe und entwickeln eine vertrauensvolle „Partnerschaft“. Der/Die Mentor/in gibt wertvolles Wissen und Anregungen weiter, das zur Zielverwirklichung von Bedeutung ist, während die Mentee dem/der Mentor/in Sichtweisen und Wünsche einer (meist) anderen Generation vermittelt.“

*Frank Rieger, kaufmännische Leitung  
Herm. Sprenger Metallwarenfabrik GmbH & Co. KG*

# nextstep

# So läuft das Programm

## **Interessierte Unternehmen und Mitarbeiterinnen**

Zum Programmstart wird in Gesprächen mit den Unternehmen und den interessierten Mitarbeiterinnen herausgearbeitet, worin die Perspektive für die Mentees besteht und welche Ziele angestrebt werden. Zu den beruflichen Interessen gehören auch die Erweiterung der Selbstsicherheit und die Stärkung des Kommunikationsverhaltens, sowie die Klarheit über eigene Kompetenzen und Pläne. Denn auch diese „weichen“ Entwicklungsfaktoren wirken sich auf die Professionalität aus und haben Einfluss auf die Rolle im Unternehmen.

## **Anmeldung und Profile**

Mit der Anmeldung füllen die Interessierten einen umfangreichen Fragebogen aus. Die Informationen benötigen wir auch für die Suche nach geeigneten und passenden Mentorinnen und Mentoren.

## **Matching der Tandems**

Die Zusammenstellung des Tandems übernimmt das Kompetenzzentrum Frau & Beruf. Wir berücksichtigen dabei die Inter-

essen aller, die Erwartungen der Mentees und den Erfahrungshintergrund der Mentoren. Die Mentorenschaft können Frauen und Männer übernehmen. Sie müssen Berufserfahrung und Führungskompetenz mitbringen und bereit sein, ihre Zeit in die ehrenamtliche Aufgabe zu investieren. In der Auftaktveranstaltung treffen sich die Tandems und lernen sich kennen.

## **Gespräche im Tandem**

Im Mentoring arbeitet das Tandem für 12 Monate zusammen. Vorgesehen sind monatliche Treffen von ca. 2 Stunden. In der Regel treffen sich die Tandems im Betrieb der Mentorin, des Mentors. Die Tandems planen ihre Treffen und die Art der Kommunikation eigenständig.

## **Abschluss**

Den Abschluss bildet eine gemeinsame Veranstaltung mit einem Rückblick auf das Mentoringjahr. Die Mentees erhalten hier ihr Zertifikat. Besonderer Dank geht an die Mentorinnen und Mentoren für ihr Engagement.

## Evaluation

Die Landesregierung NRW fördert **next step** als Personalentwicklungsinstrument für KMU in der Region. Der Verlauf des Jahres wird dokumentiert und in Interviews zwischendurch und am Ende bilanziert.

## Programmverantwortung

Für den Ablauf, die Organisation und die Veranstaltungen übernimmt das Kompetenzzentrum die Verantwortung. Bei Unstimmigkeiten in den Prozessverläufen stehen wir zur Verfügung. Alle Anregungen und Ideen sind bei uns willkommen.

## Begleitprogramm

Parallel findet ein Rahmenprogramm mit Veranstaltungen statt, die auf die Bedarfe der Mentees, Mentorinnen oder Mentoren und Unternehmen abgestimmt sind. Für die Mentees gibt es Workshops zum Thema Kommunikation und Karriereplanung, für die Mentorinnen, Mentoren und die Unternehmen bieten wir Führungs- und Personalentwicklungsthemen an. Zusätzlich findet ein Netzwerktreffen statt, zu dem auch Mentorinnen, Mentoren und Mentees aus den vorherigen Jahrgängen eingeladen sind.

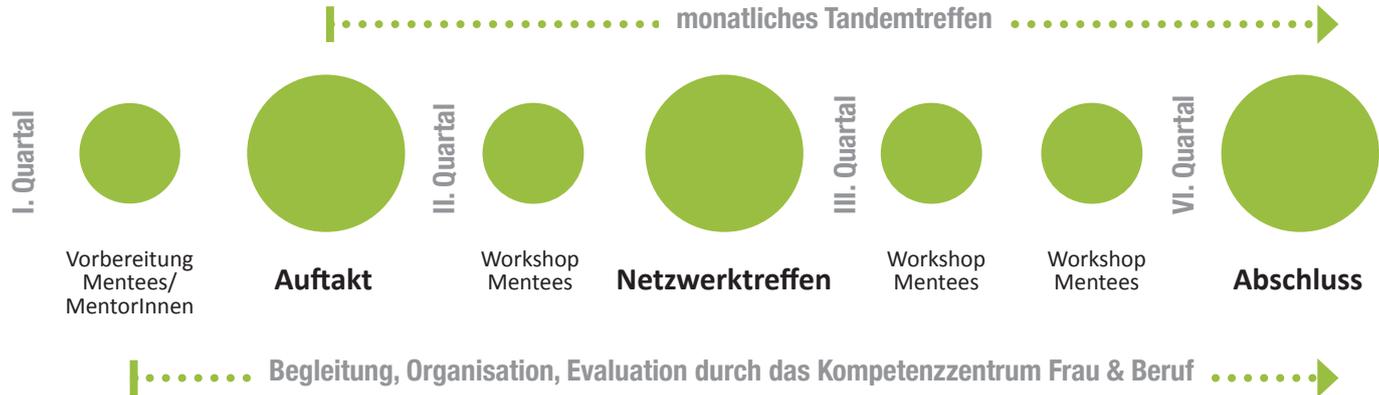
An dem Programm *next step* haben wir teilgenommen, weil wir sehr neugierig waren, was sich hinter dem Projekt verbirgt. Wir wollten unseren weiblichen Nachwuchsführungskräften die Chance geben, mit Unterstützung erfahrener Mentoren das eigene Verhalten zu reflektieren, sich persönlich weiter zu entwickeln und auszutauschen. Ein Blick von außen sieht einige Dinge nicht durch die Firmenbrille und setzt neue Impulse. Von den Ergebnissen und der Wertschätzung über die Teilnahme an diesem Programm profitieren nicht nur die Mentees, sondern auch das Unternehmen.

*Manuela Knäpper, Personalleitung  
Paul Serafini GmbH & Co. KG*

Die fachliche und persönliche Entwicklung der Mentee steht im Vordergrund! Idealerweise ergänzt das Projekt daher die Karriereentwicklung der Kandidatin im eigenen Unternehmen, vorausgesetzt sie (und ihre Firma!) weiß, warum sie für das Projekt ausgewählt wurde! Es geht nicht um eine reine Schulungsmaßnahme, sondern um Wertschätzung und intensive Unterstützung der Teilnehmenden. Immer dann, wenn ich meiner Mentee auch mal die „Unternehmenssicht“ aufzeigen konnte, wurde es besonders spannend. Gerade der Perspektivwechsel auf die unternehmerischen Herausforderungen erscheint mir für die jungen Mentees wertvoll. Letztlich wünschen wir uns unternehmerisch handelnde Mitarbeitende.

*Holger Koopmann, Leitung Personal & Controlling  
FR. u. H. LÜLING GmbH & Co. KG*

# Ablauf über 12 Monate



## Anmeldung und Kosten

Die Anmeldung der Mentee erfolgt über das Unternehmen und ist mit einem finanziellen Eigenbetrag des Unternehmens verbunden. In diesem Eigenbeitrag sind alle Programmbestandteile enthalten.

Seine Höhe ist gestaffelt und ist von der Beschäftigtenzahl abhängig:

- **Betriebsgröße bis 100 MA – 450€**
- **Betriebsgröße bis 150 MA – 550€**
- **Betriebsgröße bis 249 MA – 650€**

Preise jeweils inkl. 19% MwSt.

# Erfolg durch Unterstützung und Kooperation

## Kreishandwerkerschaft Hagen und Märkischer Kreis

### Herr Dr. Plohman

Das Handwerk ist die wichtige Wirtschaftskraft, deren Stärke sich durch die fachliche Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszeichnet. Um für diese Fach- und Führungskräfte zukünftig attraktiv zu bleiben, spielen Maßnahmen einer modernen Personalentwicklung auch für Handwerksbetriebe eine immer größere Rolle. Indem **next step** betriebsübergreifend Lernbeziehungen und Wissenstransfers vermittelt, verhilft dieses Programm auch kleinen und mittleren Handwerksbetrieben dazu, die bewährte Ausbildungstradition des Handwerks durch das im Mentoring praktizierte „Lernen vom Vorbild“ zu verstärken und weiter zu entwickeln. Ein interessantes Angebot für unsere Firmen!

### Herr Jedan

Frauen, Handwerk und neue Technologien haben eine Gemeinsamkeit: Alle drei haben eine große Zukunft! Das Mentoring-Programm **next step** ist vor diesem Hintergrund ein gutes und verbindendes Element, um allen Beteiligten Wissen und Qualifizierung zu vermitteln, den beruflichen Alltag zukünftig

noch besser verantwortlich zu meistern. Das praxisnahe Lernen und die Orientierung an den Bedarfen der Unternehmen und der Mentees mit dem Ziel, weibliche Fach- und Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu fördern, begrüßen und unterstützen wir als Arbeitgeberverband des märkischen Handwerks nachhaltig. Die Kreishandwerkerschaft Märkischer Kreis sieht in dem mit dem Programm verbundenen betriebsinterdisziplinären Lernangebot und Wissenstransfer eine große Chance für die Region und das märkische Handwerk.

## Südwestfälische Industrie- u. Handelskammer zu Hagen

### Herr Lux

Das Mentoringprogramm **next step** ist in doppelter Hinsicht ein sehr effektives Programm der Personalentwicklung. Einerseits profitieren die Mentees von dem Wissen und der Praxis erfahrener Mentoren und andererseits lernen die Mentoren die frischen Ideen junger Mentees kennen. Aus den Tandems entsteht so nach und nach ein regionales Unternehmensnetzwerk. Die SIHK begleitet und unterstützt **next step** von Beginn an, weil wir davon überzeugt sind, dass dieses Programm auch einen wichtigen Beitrag für die Fachkräfteentwicklung leistet.



Kreishandwerkerschaft Hagen. Kompetenz-  
und Dienstleistungszentrum des Handwerks



Kreishandwerkerschaft Märkischer Kreis  
verstehen | bündeln | handeln



Südwestfälische  
Industrie- und Handelskammer  
zu Hagen

Zwischen den Gesprächen arbeitet man an sich, man denkt viel drüber nach. Es ist gut, dass es ein Jahr dauert, diese Zeit braucht man auch für eine Selbstveränderung.

Es war gerade für mich als Berufseinsteigerin sehr hilfreich, meinen Platz im Unternehmen zu finden und im zweiten Schritt die Anforderungen an die Stelle näher zu beleuchten.

Mit dem Mentoring konnte ich meinen Arbeits- und Aufgabenbereich klären und mich mit größerem Selbstbewusstsein besser durchgesetzt. Das Mentoring hat mir viel Sicherheit gegeben.

Mit dem Mentor habe ich konkrete Konfliktsituationen durchgesprochen. Er hat mir eine andere Perspektive auf Konflikte angeboten und mir viele brauchbare und praktische Tipps gegeben.

Das Mentoring hat mir geholfen, durch den Blick aus der Vorgesetztenperspektive mehr Verständnis für die Komplexität der Prozesse zu gewinnen.

# Rezeptur des Cross Mentoring

## Lernen auf Augenhöhe

Trotz des Alters- und Erfahrungsunterschiedes arbeitet das Tandem auf Augenhöhe – vertrauensvoll, wertschätzend und individuell. Beide sollen gleichermaßen voneinander lernen und profitieren.

## Perspektivwechsel im Wechselschritt

In den Gesprächen wird das Bewusstsein für die Rollen geschärft. Mitarbeiterinnen verstehen besser, wie betriebliche Prozesse laufen und Führungskräfte denken. Führungskräfte entwickeln mehr Verständnis für ihre eigenen weiblichen Beschäftigten und können über Fragen nachdenken, die ihnen im eigenen Betrieb nicht gestellt werden.

## Vorbereitung und Feedback als Muster für die Tandemarbeit

Die Tandems treffen ihre eigenen Verabredungen zur Art ihrer Gespräche. Die Erfahrung zeigt, dass eine gute Gesprächsvorbereitung, Feedback und Reflexionsschleifen sehr nützliche Methoden sind.

# Mentees

## **Der Blick über den Tellerrand macht Appetit auf Neues**

So wie der Mentor Einblick in die betrieblichen Herausforderungen der Mentees bekommt, so können die Mentees in den Betrieb des Mentors oder der Mentorin blicken und sich Ideen für das eigene Handeln holen.

Abgucken und Ausprobieren ist ausdrücklich erlaubt!

## **Orientiert am Ziel – offen für den Prozess**

Zum Beginn des Mentoring wird eine Zielrichtung besprochen. Was soll das Mentoring bringen? Diese Zielorientierung bildet den Rahmen für den Prozess. Mit gleichzeitiger Offenheit für den individuellen Prozess und seinen Verlauf ist der Freiraum für die Tandems groß – Ziele, Offenheit und Freude an den Gesprächen sind die Erfolgskriterien.

*Ich hatte viel Spaß daran, mit jüngeren Leuten zusammenzuarbeiten. Die neue Generation, der man sich stellen muss, ist gut drauf und sehr tough. Einiges, was ich vorgeschlagen habe, habe ich mir auch selbst mehr vorgenommen.*

Die Mentorin sollte zurückhaltend agieren, Raum für die Mentee lassen und viel zuhören. Die Meinung der Mentorin ist eine persönliche Meinung, sie kann im Idealfall eine Anregung zur „Selbsthilfe“ auslösen!

In vielen KMUs sind die Probleme ähnlich. Der Blick von außen in ein anderes Unternehmen sensibilisiert den Blick auf das eigene Unternehmen und die Lösungen im Inneren. Geschäftsleute und Führungskräfte sollten ab und zu mal aus dem Gedankenkarussell aussteigen.

*Aus meiner Erfahrung kommt es vor allem darauf an, das Bewusstsein der Mentee zu schärfen und zu erweitern, das ist schon ein Schritt nach vorne. Wichtig ist, dass die Mentee offen für einen Perspektivwechsel ist und dass der Mentor eine hilfreiche Perspektive bieten kann.*

# MentorInnen



Das Cross Mentoring **next step** wurde 2020 erneut von der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM) als beispielhaft ausgezeichnet.

Verantwortlich:

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region  
agentur mark GmbH  
Handwerkerstr. 11 · 58135 Hagen

**Sibylle Hüdepohl**

Tel. 02331/48878 - 42  
huedepohl@agenturmark.de

September 2020



**next step** ist das Mentoringprogramm des Kompetenzzentrums Frau & Beruf Märkische Region.

Mehr Informationen erhalten Sie unter  
[www.agenturmark.de](http://www.agenturmark.de)

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf wird gefördert von:

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Layout: Ute Hillebrand · [www.signet-designstudio.de](http://www.signet-designstudio.de)