



Gute Praxis in einem Versorgungsbetrieb

Mentoringprogramm

Stand: März 2013



Herausforderungen in der Ver- und Entsorgung

Die großen Chancen für die Ver- und Entsorgung liegen in den personalpolitischen Megatrends, die zunächst mehrheitlich eher nach Krise als nach Chance klingen: Auf der einen Seite finden wir die Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials, die Alterung der Belegschaften und ein zunehmend schwerer zu deckender Fachkräftebedarf. Auf der anderen Seite aber zugleich eine zunehmende Erwerbsorientierung der Frauen, ein Ausbau der öffentlichen Infrastruktur zur Kinderbetreuung und ein stetig steigendes Bildungsniveau der weiblichen Erwerbsbevölkerung.

Hieraus ergeben sich nicht per se bessere Beschäftigungsbedingungen für die Frauen. Die bereits entstandenen personalpolitischen Innovationen – das Schlagwort lautet Lebensphasenorientierung – mögen aktuell noch stark auf die Alterung der Belegschaften zielen, sie sind jedoch gleichsam der geeignete Rahmen für eine verstärkte Chancengleichheitspolitik.

In erster Linie müssen die Gleichstellungsthemen noch stärker in den betrieblichen und branchenbezogenen Diskurs. Solange wenig Bewusstsein zu gendersensibler Personalentwicklung besteht, sind auch die Durchsetzungschancen gleichstellungspolitischer Ziele gering. Hier kann Information und Sensibilisierung viel erreichen. Dort, wo bereits Veränderung stattfinden, müssen die erzielten Ergebnisse breit kommuniziert werden und die Übertragungs- und Verallgemeinerungsfähigkeit ist zu prüfen. Dabei gilt, dass Chancengleichheit ein Bestandteil der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche ist. Entscheidend ist die enge Verknüpfung der lebensphasenorientierten Personalpolitik mit Diversity-Konzepten und einem umfassenden Innovationsbegriff. Durch diese Trinität kann Chancengleichheitspolitik den Stellenwert erhalten, den sie verdient und auch erkannt werden als das, was sie ist: ein Gewinn für alle!

Die Ausgangslage

Das Unternehmen ist einer der größten Wasserversorger in Deutschland. Mit rund 4.500 Beschäftigten und einer Ausbildungsquote von rund 8,4% ist das Unternehmen ein wichtiger Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb in der Region. Rund 1400 oder gut 31% der Beschäftigten des Unternehmens sind Frauen. Dies ist in der Branche guter Wert (Frauenbeschäftigung 2010 in der Wasserwirtschaft 27,9%). Aber, auch dieses Unternehmen steht in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte. Die Deckung an qualifizierten Fachkräften ist in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger geworden. Ursache hierfür sind in erster Linie die sinkende Anzahl qualifizierter Schulabgängerinnen und Abgänger, sowie der steigende Fachkräftemangel in bestimmten Berufen. Deswegen sollen auch Frauen verstärkt für Karrieren angesprochen werden.

Vielfältige Angebote zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Entgeltgleichheit, Männerbranche

Das Unternehmen kann vielfältige Angebote etwa zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten. Auch engagiert sich das Unternehmen aktiv bei der Gewinnung junger Frauen. Dennoch ist die Anzahl junger Frauen, die sich für eine Karriere im Unternehmen entscheiden, eher gering. Zudem verlassen potenzielle Fach- und Führungsfrauen das Unternehmen häufig in Richtung der Universität oder anderer Unternehmen. Neben der allgemeinen Anwerbung von Nachwuchs sollen darum Frauen in der Karriereentwicklung verstärkt nach vorne gebracht werden.



Daher hat das Unternehmen die Beratung im Rahmen der Bundesinitiative „Arbeitsqualität für Frauen durch branchenorientierte Chancengleichheitspolitik und gezielte Frauenförderung – ein Geschwisterpaar für die Gleichstellungspolitik“ in Anspruch genommen, um ein Mentoringprogramm zur Unterstützung der Karriereentwicklung zu erarbeiten.

Der gleichstellungspolitische Aktionsplan

Das Unternehmen verfolgt bereits seit geraumer Zeit das Ziel, betriebliche Angebote zur Aufstiegsqualifizierung und Aufstiegsbegleitung weiterzuentwickeln. Diese stellen einen wichtigen Beitrag zur Bindung der weiblichen Beschäftigten, deren Zufriedenheit und zum weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dar.

Ein Mentoringprogramm ist dabei Teil verschiedener neuer und innovativer Lösungen einer modernen Personalentwicklung. Der Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen kann so weiter erhöht und die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden. Wichtige betrieblich Gestaltende sind dabei bereits in der Konzeptionsphase einzubinden, um den Prozess mit seinen teils recht unterschiedlichen und komplexen Anforderungen mitzugestalten und damit die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung zu erhöhen.

Die einzelnen Akteurinnen und Akteure im Betrieb können die Agenda maßgeblich mitbestimmen und leistungsfähige Lösungen für die weiblichen Beschäftigten erarbeiten. Somit wird die Akzeptanz und Wirksamkeit dieser betrieblichen Maßnahme gesteigert.

Projektziele – Karrierentwicklung von Frauen unterstützen

Ziel des Workshops für die Arbeitsgruppe (bestehend aus Betriebsrat, Gleichstellungsbeauftragter, Personalentwicklung und Personalmarketing) des Unternehmens, war die Erarbeitung eines Mentoringprogramms als Unterstützungsinstrument für die Karriereentwicklung.

Ausgehend vom bestehenden Wissensstand soll auf diesem Wege die Kompetenz im Unternehmen weiter gestärkt und die erfolgreiche Einführung eines Mentoringprogramms vorbereitet werden. Im Detail wurden die Akteurinnen und Akteure durch Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Kompetenzbildung befähigt

- > die Vorteile eines Mentoringsprogramms für die weiblichen Beschäftigten und ökonomischen Vorteile für das Unternehmen zu erkennen
- > über die notwendigen Informationen und das Wissen zur erfolgreichen Umsetzungen eines Mentoringprogramms zu verfügen,
- > einen aktiven Beitrag zur Ausgestaltung des Mentoringprogramms zu leisten

und dadurch

- > die Zufriedenheit und die Motivation der aufstiegswilligen weiblichen Beschäftigten zu fördern und Benachteiligung aufgrund fehlender Zugänge und Netzwerke zu verhindern und/ oder beseitigen.
- > Einen Beitrag zu leisten, die Potentiale der weiblichen und männlichen Beschäftigten optimal zu entfalten.

Beispiele guter Praxis aus verschiedenen Unternehmen dienten dabei als Illustration und Ideengeber.

Schritt 1: grundständige Information und Sensibilisierung – Mentoring als Türöffner für weibliche Beschäftigte in einer Männerbranche – Sicherung von Fach- und Führungskräften

Zu Beginn fand eine kurze grundständige Information und Sensibilisierung zum Thema Mentoring statt. Diese umfasste inhaltlich die konzeptionellen Grundlagen rund um das Thema. Es wurden die besonderen Herausforderungen und Chancen, die ökonomischen Vorteile von Mentoring sowie der Nutzen für die weiblichen Beschäftigten und das Unternehmen behandelt. Es erfolgte hier eine Einordnung des Themas in die betrieblichen Megathemen „alternde Belegschaften“, „demografischer Wandel“, „Fachkräftebedarf und Fachkräftesicherung“ sowie die im Unternehmen forcierte stärkere „Gewinnung von Frauen in Technikberufe“. Schließlich zeigten Erfahrungsberichte aus einzelnen Unternehmen Gute Praxis; die Übertragbarkeit des Vorgehens oder einzelner Elemente, die mit den Teilnehmenden analysiert wurden.

Wichtig war herauszuarbeiten, dass sich die verschiedenen Ansätze eines Mentorings aus der jeweiligen Zielsetzung der Personalentwicklung ergeben und eng verknüpft sind mit der Frage, wieviel Aufwand wofür betrieben werden soll. Im Ergebnis hat die Arbeitsgruppe folgende Fragen beantwortet: Für welche Positionen soll es ein Mentoring-Programm geben? Wie ausdifferenziert soll dieses sein? Welche positiven Effekte werden von einem Mentoring-Programm in den einzelnen Bereichen erwartet?

Schritt 2: Wege der Umsetzung – Fixierung des Aktionsplans

In einem zweiten Arbeitsschritt richtete die Arbeitsgruppe den Schwerpunkt auf die Umsetzung der beschlossenen Ziele und die Kommunikation einer solchen Maßnahme in Unternehmen. Erkenntnisleitende Fragen waren: Wie kann das Unternehmen den gewünschten Effekt erzielen? Wer muss informiert werden? Welche Netzwerke stehen für die Kommunikation zur Verfügung? Wie kann man diese einbinden? Wie können neue Netzwerke geschaffen werden, die der Zielerreichung dienen?

In der beratenen Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern der Personalabteilung, des Personalrats und der Gleichstellungsbeauftragten wurden die nächsten Schritte sowie der dafür vorgesehene Zeithorizont erarbeitet. Realistische Zeithorizonte spielen auch bei der Kommunikation eine entscheidende Rolle, um vor überzogenen Erwartungen zu schützen und der Maßnahme Zeit zur Entwicklung zu geben. Hinzu trat die Frage nach der Messbarkeit des Erfolgs – wie kann der Erfolg der Aktivitäten gemessen werden? Nachhaltigkeit muss permanent gestaltet werden, um die gewünschten Ergebnisse, z.B. die Steigerung des Frauenanteils an Führungspositionen im Bereich xy gewährleisten zu können.

Im Ergebnis entstand für das Unternehmen ein Aktionsplan, der konkrete Aufgaben, Zuständigkeiten und einen zeitlichen Ablaufplan enthält. Maßnahmen und Prozesse zur Einführung eines (differenzierten) Mentoring-Programms fixiert.

Ergebnisse des Workshops – begleitete Karriereentwicklung und Netzwerkbildung im Rahmen eines Pilotprogramms

Ein Pilotmentoringprogramm wird im Unternehmen im Jahr 2013 eingeführt. Modernes Mentoring wird als eine bidirektionale Förderbeziehung zwischen aufstiegsorientierten jungen Frauen und Männern sowie gut vernetzten, erfahren Führungskräften verstanden. Die zukünftigen Mentorinnen und Mentoren coachen, motivieren, unterstützen und beraten Mentees in einer geschützten Eins-zu-Eins Beziehung. Die Mentees sollen dadurch ihre Fähigkeiten erweitern, neue Kompetenzen entwickeln und zugleich Teil der Netzwerke des Mentors werden und von dessen Position profitieren. Die Mentorin, der Mentor ist angehalten, diesen Prozess aktiv zu begleiten und seinen guten Namen und Einfluss zur Verfügung zu stellen. Zugänge und Einblicke in die etablierten Strukturen des betreffenden Unternehmens stehen dabei an erster Stelle. Mentoring ist in diesem Sinne die höchste Stufe von Lern- und Entwicklungsbeziehungen.

Teacher -> Tutor -> Coach -> Counsellor -> Mentor

In diesem Sinne wurde das Mentoringprogramm durch die Arbeitsgruppe zeitlich geplant und inhaltlich fixiert. Mentoringprozesse gelten allgemein als Instrumente, um nachhaltig den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und den Aufstiegswillen der weiblichen Beschäftigten zu stärken. Dies kann und soll in der Ver- und Entsorgungswirtschaft nunmehr gelingen!

Was wurde für die weiblichen Beschäftigten erreicht?

✓	Ein Pilotmentoringprogramm wird 2013 eingeführt. Für die weiblichen Beschäftigten stellt ein Mentoringprogramm eine wichtige Unterstützung bei der Integration in das Unternehmen und bei der Begleitung auf dem Karriereweg dar. Der weitere Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird durch das Mentoringprogramm nachhaltig unterstützt.
✓	Aufbauend auf den Erfahrungen des Pilotprojektes ist eine Weiterführung des Mentoringprogramms als Regelaßnahme geplant.
✓	Die Zugänge zu Netzwerken und die Unterstützung durch eine etablierte Führungskraft ermöglicht es den Frauen, in der stark männlich geprägten Unternehmenskultur der Branche ihre Potenziale besser zu entfalten.