

Kurzbeiträge

Cordula Sczesny, Christl Fingerhuth

Altersteilzeit als personalpolitisches Steuerungsinstrument - Erfahrungen eines mittelständischen metallverarbeitenden Betriebes*

1 Einleitung

Angesichts einer anhaltenden hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland steht die Altersteilzeit seit einiger Zeit als arbeitsmarktpolitisches Instrument in der öffentlichen Diskussion. Sie wird als eine Möglichkeit angesehen, älteren Beschäftigten einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen und gleichzeitig die Beschäftigungsmöglichkeiten junger bzw. arbeitsloser Erwerbspersonen zu fördern. Die Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Altersteilzeit wird in den Betrieben jedoch nicht nur von der allgemeinen Arbeitsmarktlage sondern auch von ihrem konkreten Personalbedarf beeinflusst. Altersteilzeit bietet zum einen die Möglichkeit den bisherigen Personalbestand zugunsten jüngerer Beschäftigter umzubauen und somit neue Qualifikationen ins Unternehmen zu holen. Zum anderen kann Altersteilzeit für eine sozialverträgliche Personalanpassung stehen, wenn von einer Wiederbesetzung der freigewordenen Stellen abgesehen wird.

Der betriebliche Ausgestaltungsspielraum der Altersteilzeit wird von einer Reihe gesetzlicher und mittlerweile in vielen Wirtschaftszweigen tarifvertraglicher Regelungen gesäumt. So werden in dem neuen Gesetz zur Förderung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand (Altersteilzeitgesetz, AtG) von 1996 nicht nur die Anspruchsvoraussetzungen eines begünstigten Personenkreises beschrieben. Geregelt ist ebenfalls, dass die Bundesanstalt für Arbeit Betrieben Förderleistungen gewährt, wenn ein mindestens 55jähriger Arbeitnehmer seine Ar-

beitszeit auf die Hälfte der tariflichen regelmäßigen Arbeitszeit reduziert und auf dem freigewordenen Arbeitsplatz ein Arbeitsloser oder ein Arbeitnehmer nach Abschluss der Ausbildung beitragspflichtig beschäftigt wird. Für die praktische Umsetzung ist zu beachten, dass parallel zum Altersteilzeitgesetz Veränderungen in der gesetzlichen Rentenversicherung in Kraft getreten sind, die eine Anhebung der Altersgrenze und die Regelaltersgrenze von 60 auf 65 Jahre zur Folge haben kann. Ein früherer Renteneintritt ist nur noch unter Inkaufnahme von versicherungsmathematischen Rentenabschlägen möglich.

Soweit die gesetzliche Ebene. Weitgehender Konsens besteht darin, dass die Regelungen aus dem Altersteilzeitgesetz keinen ausreichenden finanziellen Anreiz für ältere Arbeitnehmer darstellen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. In der Metall- und Elektroindustrie traten im November 1997 in den Tarifbezirken Baden-Württembergs (Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg/Südbaden und Südbaden) die ersten Pilotabschlüsse zur Altersteilzeit in Kraft, die über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinausgehen. Zu den zentralen tariflichen Regelungen, die die Inanspruchnahme von Altersteilzeit erhöhen sollen, gehören die Aufstockungsbeiträge zum monatlichen Nettoentgelt auf mindestens 82% (gesetzlich 70%) und der Rentenbeiträge auf mindestens 95% des Vollzeitbruttos (gesetzlich 90%). Die Einführung von Altersteilzeit wird auf der Basis freiwilliger Betriebsvereinbarungen geregelt, in denen mindestens folgende drei Punkte festzulegen sind:

1. Anzahl der Altersteilzeitler,
2. Auswahlkriterien, bei einer Überschreitung der Teilnehmerzahl und
3. Modalitäten der Altersteilzeit (Dauer, Beginn und Ende).

Insgesamt betrachtet ist die betriebliche Umsetzung und Inanspruchnahme von Altersteilzeit damit von

* Der Beitrag entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts "Evaluation der betrieblichen Umsetzung von Altersteilzeitarrivverträgen am Beispiel der Tarifbezirke Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Das Projekt wird durchgeführt von der Sozialforschungsstelle Dortmund und dem Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund.

Wechselwirkungen zwischen den gesetzlichen Rahmenbedingungen, den tariflichen Regelungen und der jeweiligen betriebsspezifischen Situation bestimmt. Aufgrund der Vielzahl zu berücksichtigender arbeits- und rentenrechtlicher Einflussfaktoren werden an die Betriebsparteien hohe Anforderungen gestellt, die sich von den Aushandlungen bisheriger Betriebsvereinbarungen wie z.B. zur Entgelt- oder Arbeitszeitgestaltung deutlich abheben. Positive Umsetzungsbeispiele sind in der Metall- und Elektroindustrie bisher in erster Linie aus Großunternehmen - wie beispielsweise Daimler Chrysler oder Heidelberger Druckmaschinen - bekannt, die mit ihren Pilotvereinbarungen über die Branche hinaus Zeichen gesetzt haben.

Ist Altersteilzeit auch ein praktikables personalpolitisches Instrument für Klein- und Mittelbetriebe? Kann Altersteilzeit auch vor dem Hintergrund enger gesteckter personeller und finanzieller Ressourcen auf der Basis freiwilliger Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden? Im Folgenden wird die Entwicklung und Umsetzung einer Vereinbarung in einem mittelständischen metallverarbeitenden Betrieb beschrieben.

2 Der Betrieb

Die RAU METALL GmbH & Co. in Geislingen/Steige ist mit insgesamt 284 Beschäftigten auf dem Gebiet Sonnen- und Wetterschutz tätig. Die Fertigungspalette umfasst Rollläden, Markisen, Jalousien und Fenster. Im Jahr 1956 startete der Betrieb mit einer (Schau-)Fenster- und Türenproduktion aus Aluminium. In den letzten Jahren fand eine Verlagerung in diesem Segment auf Kunststoffprodukte statt.

In der Produktion sind überwiegend angelernte Mitarbeiter tätig. Darüber hinaus werden Facharbeiter z.B. in der Fensterfertigung und hier speziell in der Sonderfertigung (Schräg- und Rundfenster) eingesetzt.

Kennzeichnend für die Belegschaft insgesamt ist eine lange Betriebszugehörigkeit. Rund die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet bereits über zehn und über ein Drittel bereits über 20 Jahre bei RAU METALL.

Die lange Verweildauer schlägt sich auch in der Altersstruktur der Belegschaft nieder. Rund ein Drittel der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt, und immerhin rund 20% sind 55 Jahre und älter. Letztere würden damit hinsichtlich des Lebensalters die Voraussetzungen zur Inanspruchnahme einer Altersteilzeitregelung erfüllen.

3 Der Auslöser für den Einsatz eines neuen personalpolitischen Instruments

In den letzten Jahren musste sich der Betrieb einem wachsenden Konkurrenzdruck stellen. Als Reaktion wurden sowohl technische, organisatorische als auch personelle Maßnahmen ergriffen: Zunächst wurde die Produktion stärker automatisiert. Gleichzeitig wurde der flexible Einsatz der Mitarbeiter weiter vorangetrieben. Saisonale Auftragschwankungen werden in erster Linie von den Mitarbeitern mit einer flexiblen Arbeitszeitregelung nachvollzogen. Je nach Auftragslage kann die wöchentliche Arbeitszeit erhöht bzw. reduziert werden (Spanne: 42 bis 21 Stunden pro Woche). Um einen Beschäftigungseinbruch zu verhindern kam 1998 der Beschäftigungssicherungstarifvertrag zur Anwendung. Im gewerblichen Bereich wurde zunächst bis Ende 1999 die Arbeitszeit auf 33,5 Stunden reduziert.

Zu den bisher angegangenen Restrukturierungsmaßnahmen gehört weiterhin die Einführung von Gruppenarbeit in den einzelnen Produktionsbereichen. Für das Jahr 2000 steht eine weitere Veränderung an: Die Fensterproduktion, in der heute noch 15 Mitarbeiter beschäftigt sind, wird eingestellt. Hier arbeiten überwiegend ältere Facharbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit, die eine tarifliche Entgeltsicherung sowie Kündigungsschutz genießen. Ein Ersatzprodukt ist bereits gefunden, allerdings wird mit einem reduzierten Personalbedarf gerechnet.

Bisher wurden notwendige Personalanpassungen unter Ausnutzung der natürlichen Fluktuation sowie vereinzelter Abfindungsangebote geregelt. Die finanziellen Belastungen der Abfindungszahlungen haben dem Betrieb jedoch die Grenzen dieses Instruments im Hinblick auf seine zukünftige Anwendbarkeit vor Augen geführt. Die Schließung der Fensterproduktion in Verbindung mit der Verantwortung gegenüber den älteren Beschäftigten, die über Jahre die tragende Säule des Betriebs waren, und das Bewusstsein unter dem wachsenden Produktivitätsdruck mittelfristig eine Verjüngung der Belegschaft durchführen zu müssen, waren letztendlich für die Geschäftsleitung der Auslöser, nach einem neuen personalpolitischen Steuerungsinstrument Ausschau zu halten.

4 Ziele der Altersteilzeitregelung

Vor dem Hintergrund der skizzierten betrieblichen Rahmenbedingungen kamen Geschäftsleitung und

Betriebsrat überein, die anstehenden Veränderungen der quantitativen und qualitativen Personalanpassung mit dem Instrument Altersteilzeit anzugehen. Ziel war zum einen, den älteren Mitarbeitern in der Produktion, die bereits das 60. Lebensjahr vollendet haben, einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen. Hier sah sich auch der Betriebsrat in der Pflicht, an den die betroffenen Beschäftigten schon häufiger mit dem Hinweis auf gesundheitliche Einschränkungen den Wunsch eines vorzeitigen Ausstiegs getragen hatten. Für die Geschäftsleitung waren zwei Ziele ausschlaggebend:

1. Mit dem Angebot zur Altersteilzeit sollte eine Verjüngung des Personalbestandes z.B. durch die Übernahme von Auszubildenden angestrebt werden. Neben dem arbeitsmarktpolitischen Aspekt wurde damit auch die Erwartung verbunden, die neuen Formen der Arbeitsorganisation weiter zu fördern.
2. Über die Altersteilzeit sollte eine sozialverträgliche Personalanpassung erfolgen. Zum einen sollten betriebsbedingte Kündigungen jüngerer Mitarbeiter vermieden werden. Zum anderen waren qualifikationsadäquate Einsatzmöglichkeiten für die Facharbeiter außerhalb der Fensteronderfertigung nicht auszumachen.

5 Die Betriebsvereinbarung Altersteilzeit

Sofort nach der Verabschiedung des Altersteilzeit-Tarifvertrags nahmen Geschäfts- / Personalleitung und Betriebsrat Verhandlungen zum Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung auf. Nach vier Monaten konnte eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnet werden. Die kurze Verhandlungszeit ist sicherlich auf den offenkundigen Handlungsdruck und den ausdrücklichen Wunsch beider Seiten zurückzuführen, eine entsprechende Regelung abzuschließen. Immerhin haben sie sich zu einem Zeitpunkt in die Materie "Altersteilzeit" eingearbeitet, zu dem viele arbeits- und rentenrechtliche Problemfacetten auch auf Verbandsebene noch nicht geklärt und dementsprechend geeignete, übertragbare Lösungen noch nicht erarbeitet waren. Im Folgenden werden zentrale Regelungen vorgestellt.

Anzahl und Auswahl der Altersteilzeiter

In Anlehnung an die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben wurde in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben, dass Vollzeitbeschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben und im aktuellen Arbeitsverhältnis in den letzten fünf Jahren vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1080 Kalendertage

beschäftigt waren, zum begünstigten Personenkreis für die Altersteilzeit gehören. Auf der Grundlage der Personalplanung und eines Auswahlverfahrens können je Kalenderjahr maximal sechs Beschäftigte, insgesamt maximal 5% der Belegschaft (gesetzliche Überforderungsschutz) in Altersteilzeit gehen. Eine Erhöhung der Quote ist auf Wunsch des Betriebes möglich. Wenn Anträge eingehen, die über der Quote liegen, greifen folgende Auswahlkriterien: Mitarbeiter, deren Altersteilzeitantrag bereits einmal abgelehnt bzw. verschoben wurde (s.u.), Mitarbeiter mit einer Schwerbehinderung und Mitarbeiter, die vor Beginn der Altersteilzeit regelmäßig in Wechselschicht gearbeitet haben. Im Anschluss an diese Kriterien wird das Lebensalter und die Betriebszugehörigkeit berücksichtigt.

Zu den Gründen, die zur Ablehnung eines Altersteilzeitantrags führen können, gehören:

1. Die Quote ist bereits erfüllt.
2. Eine Wiederbesetzung des Arbeitsplatzes und damit die Erstattung der gesetzlichen Aufstockungsbeiträge nach Altersteilzeitgesetz ist nicht möglich.
3. Der Antragsteller ist bereits längere Zeit arbeitsunfähig und der Anspruch auf Entgeltfortzahlung ist bereits ausgelaufen.
4. Der Beschäftigte hat eine Schlüsselqualifikation inne (besondere berufliche Ausbildung und / oder spezielle betriebliche Kenntnisse). In diesem Fall hat der Betrieb die Möglichkeit, den Beginn der Altersteilzeit um maximal ein halbes Jahr hinauszuschieben.

Bisher sind insbesondere die ersten drei Ablehnungsgründe von praktischer Relevanz. Mit ihnen soll verhindert werden, dass zu viele Beschäftigte auf einmal von der Möglichkeit des vorzeitigen Ausstiegs Gebrauch machen können. Hier geht es aus betrieblicher Sicht in erster Linie darum, die Kosten der Altersteilzeit in kalkulierbaren Grenzen zu halten. In die gleiche Richtung zielen die Ablehnung wegen fehlender Wiederbesetzung, die einen Verzicht auf die Zuschüsse der Bundesanstalt für Arbeit zur Folge hätte, und die Ablehnung wegen langandauernder Krankheit, die im Zusammenhang mit den betrieblichen Zuschüssen zum Krankengeld gesehen werden muss.

Altersteilzeitmodalitäten

Die Arbeitszeit der Altersteilzeiter reduziert sich auf die Hälfte der bisherigen individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. In der Regel ist das verblockte Altersteilzeitmodell vorgesehen, d.h. die Vertragsdauer wird in eine Arbeitsphase (100% Arbeitszeit) und eine Freistellungs-

phase (0% Arbeitszeit) geteilt. Im Einzelfall kann nach Abstimmung mit dem Betriebsrat eine andere Verteilung der Arbeitszeit vereinbart werden (unverblockte Altersteilzeit). Die Laufzeit der Altersteilzeitarbeitsverhältnisse beträgt mindestens zwei und maximal fünf Jahre.

Aufstockungsbetrag und Beiträge zur Rentenversicherung

Der Aufstockungsbetrag zum monatlichen Entgelt und die Beiträge zur Rentenversicherung sind auf der einen Seite die finanzielle Absicherung der Alterszeitler und auf der anderen Seite ein zentraler Kostenfaktor für den Betrieb. Altersteilzeitler der Geburtsjahrgänge vor 1942 und älter genießen unter Umständen den sogenannten Vertrauensschutz. Sie müssen bei einem vorgezogenen Renteneintritt keine Rentenabschläge in Kauf nehmen.

In der Betriebsvereinbarung wurde festgelegt, dass das monatliche Nettoentgelt mindestens 85% des um die gesetzlichen Abzüge verminderten monatlichen Brutto-Vollzeitentgelts beträgt. Bei den Beiträgen zur Rentenversicherung haben die Betriebsparteien die tariflichen Bestimmungen übernommen (95%).

Das Ergebnis ist Ausdruck unterschiedlicher Verhandlungs- und Rechenkalküle. Vor dem Hintergrund, dass zunächst Beschäftigte in Altersteilzeit gehen können, die keine Rentenabschläge zu befürchten haben, hatte auf Seiten der Arbeitnehmer und des Betriebsrates die Aufstockung des monatlichen Entgelts Priorität. Proberechnungen ergaben zudem, dass sich eine Aufstockung der Rentenbeiträge nur in einem geringen Rentenzuwachs niederschlagen würden. Auf betrieblicher Seite fließen die Aufstockungsbeiträge zum Entgelt und zur Rentenversicherung in eine Gesamtkostenrechnung, die den betrieblichen Ressourcen entsprechen und Vergleichsrechnungen mit anderen Instrumenten wie z.B. Vorruhestandsregelungen stand halten müssen.

Regelungen im Krankheitsfall

Ein bisher offenes Problem, auf gesetzlicher und tariflicher Ebene, stellt die finanzielle Absicherung der Altersteilzeitler nach dem Auslaufen der Entgeltfortzahlung dar. Nach jetzigem Stand wird das Krankengeld auf der Basis des Teilzeitentgelts (50%) berechnet und könnte damit für die Betroffenen eine prekäre Finanzlage zur Folge haben. Zur finanziellen Absicherung der Altersteilzeitler bei länger andauernder Krankheit wurde ein betrieblicher Zuschuss zu den Entgeltersatzleistungen in Höhe von 70% des ursprünglichen Vollzeitnettoentgelts vereinbart. Auf eine mögliche Nacharbeit der durch

Arbeitsunfähigkeit ausgefallenen Arbeitszeit wird ausdrücklich verzichtet.

Für den Betriebsrat gehörte die Absicherung im Krankheitsfall mit zu den entscheidenden Verhandlungspunkten. Für den Betrieb birgt dieser Regelungspunkt ein nicht unerhebliches finanzielles Risiko. Nicht übersehen werden darf, welche finanziellen Belastungen auf den Betrieb bei längerer Arbeitsunfähigkeit zukommen können. Mit zunehmender Dauer der Altersteilzeitverträge steigt das Risiko.

Insolvenzversicherung

Laut Tarifvertrag besteht die Verpflichtung die entstehenden Ansprüche aus dem Altersteilzeitvertrag gegen Insolvenz zu schützen. Die Art der Sicherung kann betrieblich festgelegt werden. Da zum Zeitpunkt der betrieblichen Verhandlungen noch kein Sicherungsmodell auf Verbandsebene angeboten wurde, musste eine "Einzellösung" entwickelt werden. Letztendlich hat man sich für einzelvertragliche Bankbürgschaften bei einem Kreditinstitut entschieden.

Mit Blick auf die angespannte wirtschaftliche Situation des Betriebs in den letzten Jahren und ohne Konzernbindung, die der Betriebsrat als "Insolvenzversicherung" durchaus als ausreichend betrachtet hätte, legte er besonderen Wert darauf, dass die "angesparten Vermögen" der Mitarbeiter in einer geeigneten Weise abgesichert werden. Eine Gemeinschaftslösung über eine Versicherung wäre wahrscheinlich kostengünstiger, für die Betroffenen einfacher nachzuvollziehen und im schlimmsten Fall, der Insolvenz, auch einfacher zu handhaben. Bei der jetzigen Lösung müssen z.B. die Altersteilzeitler im Falle der Insolvenz gegenüber dem Konkursverwalter die Ansprüche geltend machen.

Soweit ausgewählte Regelungen der Betriebsvereinbarung. Wie sieht nun die Umsetzung aus?

6 Zur Umsetzung der Altersteilzeit

Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung wurden die Regelungen auf einer Betriebsversammlung vorgestellt. Das Interesse bei den Mitarbeitern war groß. Gleichwohl musste noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Potentielle Interessenten wurden von der Personalabteilung individuell beraten. Einkommensberechnungen gepaart mit der Rentenauskunft vom zuständigen Rentenversicherungsträger geben jedem Interessenten genaue Auskunft über die finanziellen Auswirkungen der Altersteilzeit.

Im Herbst 1999 haben insgesamt sechs Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich einen 24 monatigen Altersteilzeitvertrag (Blockmodell) un-

terzeichnet. Vier der Altersteilzeitler kommen aus der Fensterproduktion. Anfang 2000 haben sechs weitere Mitarbeiter einen entsprechenden Vertrag unterzeichnet, so dass nunmehr 12 von insgesamt 55 Anspruchsberechtigten in die Altersteilzeitregelung eingestiegen sind. Bereits in diesem Jahr mussten die ersten drei Anträge mit dem Hinweis auf die Quotierungsregelungen abgelehnt werden. Dies wird auch für das kommende Jahr 2001 erwartet.

Probleme bei der Auswahl der Beschäftigten, die die Altersteilzeit in Anspruch nehmen, gab es nicht. Im Prinzip waren die Mitarbeiter der Fensterfertigung "gesetzt". Aus den anderen Produktionsbereichen haben sich potentielle Interessenten zum Teil selbst gemeldet, zum Teil wurde ihnen die Möglichkeit der Altersteilzeit auf Initiative des Betriebsrats oder der Personalabteilung dargelegt. Da jedoch die letztendliche Entscheidung bei jedem Einzelnen liegt, kann die Inanspruchnahme der Altersteilzeit nur bedingt betrieblich gesteuert werden. Allerdings: Je kleiner der Betrieb ist, desto eher kann der angestrebte Tausch "Jüngere gegen Ältere" direkt personenbezogen nachvollzogen werden, was sicherlich den "Druck" auf den Einzelnen verstärkt.

Wie geht es weiter in der Fensterproduktion? Für die Altersteilzeitler läuft die Arbeit bis zur Freistellungsphase in den gewohnten Bahnen. Eine Versetzung in einen anderen Produktionsbereich ist nicht vorgesehen, da von Seiten der Geschäftsführung die Schließung der Abteilung in die Nähe der Freistellungsphasen der Altersteilzeitler terminiert wurde. Die verbleibenden Mitarbeiter der Fensterfertigung werden dann in anderen Produktionsbereichen eingesetzt.

Bezüglich der Wiederbesetzung der Stellen und damit auch der finanziellen Zuschüsse durch die Bundesanstalt für Arbeit sind unterschiedliche Verfahren angedacht. Die Stellen in der Fensterproduktion werden nicht wiederbesetzt. Hier trägt also der Betrieb die Kosten der Altersteilzeit allein. In den anderen Bereichen wird nach heutiger Planung eine Wiederbesetzung durch die Übernahme von Auszubildenden angestrebt, so dass hier die entsprechenden staatlichen Zuschüsse in Anspruch genommen werden können.

Die zahlenmäßige Festlegung der Wiederbesetzungsquote hängt von mehreren Faktoren ab: Die konkrete wirtschaftliche Entwicklung spielt ebenso wie die Möglichkeit, entsprechende Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren zu können, eine wichtige Rolle. Natürlich bildet auch das Interesse der Älteren an einer Altersteilzeitregelung einen wichtigen Einflussfaktor. Im Hinblick auf einen weiteren Umbau der Belegschaft zugunsten jüngerer Mitar-

beiter haben sich die Betriebsparteien auf eine Öffnung der vereinbarten Altersteilzeitler-Quoten verständigt. Konkret bedeutet das: Bei Bedarf fallen die Beschäftigten der Fensterproduktion nicht unter die in der Betriebsvereinbarung festgelegte Quote.

7 Die Perspektive der Altersteilzeitler

Auf Seiten der älteren Beschäftigten steht der Wunsch im Vordergrund, nach langjähriger Arbeit und dem damit unweigerlich verbundenen gesundheitlichen Verschleiß, den Betrieb vor Vollendung des 65. Lebensjahres zu verlassen. Sie möchten die nachberufliche Lebensphase möglichst lange genießen. Dabei haben sie durchaus auch die Beschäftigungschancen für jüngere Arbeitnehmer im Blick. Speziell für die älteren Facharbeiter in der Fensterproduktion, die mit gewissem Stolz ihrer handwerklichen Arbeit über Jahre nachgegangen sind, erscheint darüber hinaus eine Fortsetzung ihrer Erwerbstätigkeit auf einem anderen Arbeitsplatz, ggf. mit geringeren Qualifikationsanforderungen, kaum vorstellbar zu sein.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Altersteilzeit wird das gewählte Blockmodell von den Altersteilzeitlern eindeutig präferiert. Der erste Tag der Freistellungsphase markiert für sie den Tag des vorzeitigen Betriebsausstiegs. Altersteilzeit ist für sie eine Form des wohlverdienten Ausstiegs aus dem Erwerbsleben.

Von zentraler Bedeutung ist für sie die finanzielle Absicherung. Obenan steht die Sicherung der Rente. Ausdrücklich positiv auf ihre Entscheidung zur Inanspruchnahme von Altersteilzeit hat sich bisher ausgewirkt, dass sie den sogenannten Vertrauensschutz genießen und damit keine Rentenabschläge zu befürchten haben. So haben Beschäftigte ohne Vertrauensschutz nach einer Proberechnung von ihrem zunächst geäußerten Interesse an Altersteilzeit Abstand genommen.

Die Aufstockung der monatlichen Nettoentgelte ist für die Beschäftigten ein zusätzliches Bonbon. Gleichwohl wurde, sozusagen als Ausdruck ihrer betrieblichen Wertschätzung, eine übertarifliche Aufstockung erwartet. Zu berücksichtigen ist, dass sich aufgrund der bisher kurzen Vertragslaufzeiten von 24 Monaten die finanziellen Einbußen bei den Betroffenen bisher in Grenzen halten.

8 Bewertung und Ausblick

Geschäfts- und Personalleitung sowie Betriebsrat bewerten die gefundene Altersteilzeitregelung positiv. Auch wenn die Einarbeitung in die Materie "Altersteilzeit" sehr aufwendig war und sehr viel

Kapazitäten gebunden hat, überwiegen die Vorteile dieses Instruments. Es ermöglicht den Älteren einen finanziell abgedeckten vorzeitigen Einstieg in den Ruhestand und zugleich eine Verjüngung der Belegschaft, die zweifelsohne auch mit einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht wird. Auf diese Weise flankiert die Altersteilzeit die bereits eingeleiteten und für die Zukunft geplanten Restrukturierungsmaßnahmen. Insofern ist die Altersteilzeit zu den vereinbarten Konditionen auch ein Ausdruck der sozialen Verantwortung des Betriebs gegenüber seinen Mitarbeitern. Eine wichtige Voraussetzung ist der betriebliche Konsens über das Vorgehen, der im ersten Jahr der Umsetzung von allen Beteiligten getragen wurde.

In den nächsten Jahren wird sich jedoch aller Voraussicht nach die eingeschlagene Umsetzung nicht ungebrochen fortsetzen lassen. Vor dem Hintergrund der bisherigen Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, ob der Betrieb auch bei Inanspruchnahme der Wiederbesetzungszuschüsse durch die Bundesanstalt für Arbeit auf Dauer die Kosten der Altersteilzeit tragen kann. Im Zuge der bisherigen Beratungsgespräche hat sich gezeigt, dass das Interesse der älteren Mitarbeiter an der Altersteilzeit sinkt, wenn Rentenabschläge bei einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben in Kauf zu nehmen sind. Bisher sieht sich der Betrieb nicht in der Lage, diese Lücke zu schließen.

Die Notwendigkeit, den personellen Umbau weiter voranzutreiben, besteht jedoch fort: Um zukünftige Anforderungen bewältigen zu können, sollen die vorhandenen fachlichen und sozialen Qualifikationen u.a. über eine Verjüngung der Belegschaft ausgebaut werden.

| | |
|-------------------------|------------------------|
| Cordula Sczesny | früher: |
| Personalleiterin | Sozialforschungsstelle |
| St. Vincenz Krankenhaus | Dortmund |
| Am Stein 24 | Evinger Platz 17 |
| D-58706 Menden | D-44339 Dortmund |

Christl Fingerhunth
Personalleiterin
Rau Metall GmbH & Co.
Seestr. 13
D-73312 Geislingen

Simone Schönfeld, Nadja Tschirner

Mentoring-Programme für Frauen: eine innovative Strategie mit Perspektive

Standen bis Mitte der 90er Jahre vor allem Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Mittelpunkt der Frauenförderung der Unternehmen, genießt nun Mentoring als neue Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen verstärkte Aufmerksamkeit. Dabei soll Mentoring als innovativer Ansatz anders als frühere Maßnahmen dazu beitragen, auf die vorhandenen Kompetenzen weiblicher Mitarbeiter aufmerksam zu machen und so das vorhandene Human-Kapital sinnvoll zu nutzen.

Das Projekt „Mentoring für Frauen“ der Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik des Deutschen Jugendinstitutes e.V. erforscht seit 1996 Mentoring als Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen.

Im folgenden Kurzbeitrag soll das Konzept des Mentoring erläutert, Einsatzbereiche identifiziert, Beispiele laufender Mentoring-Programme gegeben und Erfahrungen erfolgreicher Programme dargestellt werden.

1 Mentoring– was ist das?

Mentoring ist eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzt wurde. Grundbaustein des Mentoring-Konzeptes ist die berufliche, direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen der Mentee und einem Mentor/ einer Mentorin. Durch die Beziehung zu einer erfahrenen Person, der Mentor/in wird die weniger erfahrene Person, die Mentee, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt und gefördert. Wird z.B. ein Mentoring-Programm mit dem Ziel etabliert, mehr Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu ermöglichen, handelt es sich bei den Mentor(inn)en häufig um erfahrene Führungskräfte. Sie sichern den Mentees, die zu den jüngeren Mitarbeiterinnen zählen, für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zu, stehen ihnen bei Entscheidungen zur Seite und begleiten sie ein Stück auf ihrem beruflichen Weg. Sie helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Um dies zu erreichen, versuchen die Mentor(inn)en im Idealfall, den Mentees Zugang zu wichtigen Netzen und Kontakten zu verschaffen und die Sichtbarkeit der Mentee im Unternehmen bzw. in der Organisation zu verbessern.

1.1 Die Mentoring-Beziehung: Austausch und Dialog

Da es sich bei einer Mentoring-Beziehung um eine soziale Beziehung zwischen Menschen handelt, gibt es nicht die eine Mentoring-Beziehung, sondern eine Vielzahl verschiedener Beziehungsformen und -arten, die nicht festgelegt sind. So spielen für die praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung die persönliche und berufliche Situation der Mentoring-Partner(inn)en sowie die Zielsetzung der Mentoring-Beziehung eine wesentliche Rolle. Mentoring-Beziehungen sind grundsätzlich in nahezu jedem beruflichen und persönlichen Umfeld vorstellbar. Grundlegend für alle Formen von Mentoring-Beziehungen ist, dass es sich um eine gleichberechtigte Austauschbeziehung handelt, die trotz eventuell vorhandener Alters- und Erfahrungsunterschiede nicht hierarchisch geprägt sein sollte. Dem Grundgedanken nach ist die Mentoring-Beziehung darüber hinaus geschlechtsneutral, d.h., dass sowohl Frauen als auch Männer als Mentees oder Mentor(inn)en in Frage kommen. Wird mit dem Mentoring-Programm jedoch das Ziel verfolgt, Frauen neue Möglichkeiten zu eröffnen und ihnen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern bzw. ihnen einen Wiedereinstieg oder auch Umstieg zu ermöglichen, bietet es sich an, Mentoring-Programme ausschließlich für weibliche Mentees zu konzipieren. Die Mentor(inn)en können jedoch je nach Zielsetzung der Programme bzw. Unternehmenssituation männlich oder weiblich sein. Gibt es im Unternehmen z.B. nur sehr wenige Frauen in Führungspositionen, werden dementsprechend kaum Mentorinnen zur Verfügung stehen. In diesem Fall werden vor allem Männer als Mentoren eingesetzt. Es gibt aber auch Programme, die explizit das Ziel verfolgen, den Mentees weibliche Vorbilder zu präsentieren.

1.2 Formelles und informelles Mentoring

Mentoring-Beziehungen können auf unterschiedliche Weise geknüpft werden. Sie können auf informellem Weg, rein zufällig, entstehen: ein Mentor/ eine Mentorin bietet einer Mitarbeiterin ihre Unterstützung an und erklärt sich bereit diese zu fördern. Mentoring-Programme ermöglichen hingegen die formelle Bildung von Mentoring-Beziehungen, d.h., dass der Kontakt zwischen Mentee und Mentor/in durch eine Person, die mit der Durchführung des Mentoring-Programmes betraut ist, hergestellt wird (Domsch/Hadler/Krüger, 1994, 6). Auf diese Weise können Beziehungen geknüpft werden, die rein zufällig nie zustande gekommen wären. Hierzu zählen

insbesondere auch Förderbeziehungen zwischen Männern und Frauen. Da Männer traditionellerweise eher Männer fördern, bleiben Frauen bei informeller Unterstützung häufig unberücksichtigt.

Darüber hinaus tragen offizielle und transparente Programme dazu bei, dass die Mentoring-Beziehung nicht negativ mit „Günstlingswirtschaft“ (Protektionismus) assoziiert wird. Insbesondere bei gemischtgeschlechtlichen informellen Mentoring-Beziehungen (Mentee: weiblich – Mentor: männlich) haben sich in der Vergangenheit immer wieder Konflikte ergeben, die vor allem daraus resultierten, dass im Falle einer möglichen beruflichen Karriere die Erfolge der Frau auf andere Gründe als ihre erbrachten Leistungen zurückgeführt wurden. Die Formalisierung von Mentoring-Beziehungen und damit ihre Einbettung in offizielle unternehmensinterne oder –externe Programme soll dazu beitragen, eine Sexualisierung der Unterstützungsbeziehung zu vermeiden, bzw. Gerüchten vorzubeugen.

Mentoring-Beziehungen im Rahmen von Programmen sind als funktionale Partnerschaften auf Zeit angelegt. Die meisten Programme dauern zwischen 9 und 15 Monaten, wobei in der Regel weitere Programmzyklen für neue Teilnehmerinnen folgen. Da an einem Programmzyklus nur eine begrenzte Anzahl von Mentoring-Paaren teilnehmen kann, bietet es sich an, mehrere aufeinanderfolgende Programmzyklen durchzuführen. Einige wenige Unternehmen, wie z.B. die Deutsche Telekom AG wählen für ihre Programme jedoch längere Laufzeiten, wobei auch hier nach einer einjährigen Laufzeit einer weiteren Gruppe die Möglichkeit zur Teilnahme am Programm geboten wurde. Die offizielle Programmdauer legt jedoch nur den Zeitrahmen für die Begleit- und Unterstützungsveranstaltungen fest. Die Mentoring-Beziehungen können unabhängig von der Dauer des Programmes weitergeführt werden.

Wie Untersuchungen zu Mentoring-Programmen gezeigt haben, bestehen ca. 65% der Mentoring-Beziehungen auch nach Beendigung des offiziellen Programmteils informell fort (Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner, 1999, 61). Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Mentees als auch die Mentor/innen mit den Mentoring-Beziehungen zufrieden sind.

Bei Mentoring-Programmen handelt es sich jedoch nicht um starre Programme, die den einzelnen Beteiligten keinen Spielraum mehr lassen, sondern eher um einen Rahmen, der die Mentoring-Beziehung unterstützt. Je nach Zielsetzung der Unternehmen und Organisationen, die die Strategie zur Förderung ihrer Mitarbeiterinnen einsetzen wollen, kann das Grundkonzept modifiziert und den Bedürfnis-

sen des Unternehmens bzw. der anvisierten Zielgruppe angepasst werden. Die Flexibilität des Konzeptes macht schließlich die Attraktivität des Mentoring aus.

1.3 Internes und externes Mentoring

Nicht alle Mentoring-Beziehungen sind jedoch innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation angesiedelt. Nur große Unternehmen, die gewährleisten können, dass Mentee und Mentor/in in keiner direkten hierarchischen Beziehung zueinander stehen, sind letztlich in der Lage interne Mentoring-Programme durchzuführen. Externe Mentoring-Programme, bei denen Mentee und Mentor/in aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, bieten sich hingegen für kleinere und vor allem für mittelständische Unternehmen an. Anders als bei internen Programmen muss bei externen Programmen jedoch ein Träger gefunden werden, der die Organisation und Durchführung der Programme übernimmt. Auch wenn sich der konzeptionelle Rahmen von internen und externen Programmen in manchen Punkten unterscheidet, bleibt das Konzept im Kern dasselbe.

In externen Mentoring-Programmen wird den Mentees entsprechend ihren Zielvorstellungen und Wünschen ein Mentor/ eine Mentorin zugeordnet, der/ die in einem anderen Unternehmen tätig ist. Dies hat für die Mentee den Vorteil, dass sie sich unabhängig vom eigenen Unternehmen berufliche Perspektiven erarbeiten und Kontakte knüpfen kann.

Der Nachteil einer externen Programmorganisation ist, dass der Mentor keine persönliche Kenntnis über die Arbeitssituation der Mentee besitzt und die mikropolitischen Besonderheiten der Organisation in der Regel nicht kennt. Im Rahmenprogramm können darüber hinaus keine Informationen über das Unternehmen weitergegeben werden, die unter Umständen für die Entwicklung der Mentee wichtig sind.

Eine Variante des externen Mentorings sind Cross-Mentoring-Programme. Bei dieser Form schließen sich einige Unternehmen oder Organisationen zusammen und vereinbaren den gegenseitigen Austausch von Mentees und Mentor(inn)en. Prominentestes Beispiel in Deutschland ist das Cross-Mentoring-Programm namhafter deutscher Unternehmen, das in der Pilotphase 1998/1999 zunächst die Unternehmen: Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Bank AG, Commerzbank AG und Deutsche Telekom AG umfasste. In einem zweiten Programmdurchlauf, der im März 2000 begonnen wurde, beteiligten sich weitere vier Unternehmen am Austausch von Mentees und Mentor(inn)en. Solche

unternehmensübergreifenden Mentoring-Programme tragen nicht nur dazu bei, das Mentoring-Konzept einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, sondern bereiten in den Unternehmen den Boden für interne Mentoring-Programme, die eine neue Akzeptanz für Frauenförderung in den Unternehmen und Organisationen schaffen.

1.4 Mentoring-Programme und ihre Bausteine

Kernstück eines Mentoring-Programmes ist die Mentee-Mentor/in-Beziehung. Besonderes Charakteristikum formeller Mentoring-Programme ist die Unterstützung und Begleitung dieser Beziehung durch eine Programmorganisation. In der Regel bestehen Mentoring-Programme aus verschiedenen Bausteinen:

Bausteine eines Mentoring-Programmes

- Die Mentoring-Beziehung
- Auswahl der Mentees und Mentor(inn)en durch die Programmorganisation bzw. eine Programmsteuerungsgruppe
- Matching: Vermittlung der Mentoring-Paare
- Begleitende Seminare und Veranstaltungen: z.B. Einführungsworkshops für die Mentees und Mentor(inn)en
- Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung und Unterstützung der Mentoring-Paare: gegebenenfalls Einzel- oder Gruppensupervision

Im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen werden die Mentees und Mentor(inn)en, die an Mentoring-Programmen teilnehmen, in ihre Rollen eingeführt, auf ihre Aufgaben vorbereitet, bei der Aufnahme ihrer Beziehung unterstützt und im Prozess begleitet. Um die Mentees und Mentor(inn)en auf den Mentoring-Prozess vorzubereiten, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einen können in Einzelgesprächen mit den Mentees und den Mentor(inn)en die Bedürfnisse, Vorstellungen und Zielsetzungen der Teilnehmer/innen geklärt werden. Die Mentor(inn)en können zudem in Einzelcoachings auf ihre Rolle und ihre Aufgaben vorbereitet werden. Neben der Möglichkeit Einzelcoachings anzubieten, hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Mentoring-Beziehung in ein Rahmenprogramm bestehend aus drei Veranstaltungen einzubetten. Die Auftaktveranstaltung läutet das Programm ein, macht die Rahmenbedingungen für das Programm bekannt, gibt notwendige Informationen für das Gelingen des Programmes und ermöglicht ein erstes Kennenlernen von Mentees und Mentor(inn)en.

Zudem können die Mentees und Mentor(inn)en in Einführungsworkshops über ihre Rolle und ihre Aufgaben reflektieren. Die Feed-back-Veranstaltung dient dazu, nach der Halbzeit des Programmes Bilanz zu ziehen. Zudem erhalten die Mentees und Mentor(inn)en Gelegenheit, sich mit anderen über ihre Erfahrungen auszutauschen, Kontakte zu vertiefen und zusätzliche Unterstützungsangebote der Programmorganisation zu diskutieren. Die Abschlussveranstaltung beendet das Programm offiziell. Die Mentoring-Beziehungen können von den Mentoring-Paaren aber fortgeführt werden.

Je nach Konzept der Programme können die Mentees im Rahmen von zusätzlichen Fortbildungsseminaren auf die Übernahme einer Führungsfunktion vorbereitet werden. Zudem erhalten sie die Möglichkeit, sich mit den anderen Mentees zu vernetzen. Aus welchen Bausteinen ein Mentoring-Programm zusammengesetzt ist, hängt von der Konzeption der einzelnen Programme und ihrer jeweiligen Zielsetzung ab.

2 Mentoring: eine Strategie für verschiedene Zielgruppen

Mentoring-Programme können für unterschiedliche Zielgruppen konzipiert werden.

Je nach Zielsetzung werden sie für männliche und weibliche Mentees oder aber als reine Frauenprogramme angeboten. Die Auswahl der Zielgruppe erfolgt in der Regel je nach Zielsetzung und Bedarf der Unternehmen und Organisationen. Im Folgenden werden einige mögliche Zielgruppen für Mentoring-Programme für Frauen benannt, die für Unternehmen und Organisationen von Bedeutung sind. Für jede Zielgruppe gibt es spezifische Gründe, warum für sie ein Mentoring-Programm konzipiert und durchgeführt werden sollte. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie trotz vorhandener Kompetenzen und nachweisbarer Qualifikationen nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden und ihre Aufstiegsmöglichkeiten bzw. die Möglichkeit, qualifizierte und verantwortungsbewusste Tätigkeiten zu übernehmen, im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen eher beschränkt sind.

2.1 Karriereorientierte Frauen und potenzielle Nachwuchskräfte

Je nach Branche gibt es Unternehmen, die bereits über einen recht hohen Frauenanteil im mittleren Management verfügen, während die Top-Positionen weiterhin ausschließlich mit Männern besetzt sind. Hier bietet es sich an, Mentees auf der Ebene des mittleren Managements und Mentor(inn)en auf

der Ebene des Top-Managements zu suchen und zusammen zu bringen. Insbesondere in Unternehmen, die aufgrund ihres Dienstleistungscharakters über einen überproportionalen Frauenanteil verfügen, Frauen im Top-Management aber weiterhin eine Seltenheit darstellen, können Mentoring-Programme dazu beitragen, dass die weiblichen Mitarbeiterinnen der unteren Hierarchiestufen durch das Engagement des Unternehmens stärker motiviert werden.

2.2 Frauen in männerdominierten Berufsfeldern

In einigen Berufsfeldern und Branchen ist die Beschäftigungsrate von Frauen sehr niedrig. Frauen, die eine Ausbildung bzw. ein Studium absolvieren, das sie für eine Tätigkeit in diesen Bereichen qualifiziert, werden häufig mit stereotypen Vorurteilen konfrontiert, die dazu führen, dass sie täglich beweisen müssen, dass auch Frauen diese Art von Tätigkeit ausüben können. Auch bei hervorragender Qualifikation sind ihre Chancen, verantwortungsvolle Tätigkeiten zu übernehmen, in der Regel noch geringer als in anderen Bereichen. Mentoring kann hier dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und Frauen wichtige Kontakte zu erschließen. Da bestehende Vorurteile aber bereits vor der Übernahme einer beruflichen Tätigkeit zum Tragen kommen, bekommen Frauen häufig gar nicht erst die Gelegenheit, zu beweisen, dass sie den Anforderungen, die der spezielle Beruf an sie stellt, gewachsen sind. Hier bietet es sich an, Frauen mit Hilfe von Mentoring-Programmen den Einstieg in ein männerdominiertes Berufsfeld zu ermöglichen, für das sie Qualifikationen vorweisen können.

2.3 Existenzgründerinnen

Immer mehr Frauen entscheiden sich, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dabei werden sie mit Problemen konfrontiert, die männlichen Gründern nur äußerst selten begegnen (Deutsche Ausgleichsbank, 1999, 7ff). Hierzu zählen Probleme, hervorgerufen durch die vielfach noch durch Frauen zu tragende Doppelbelastung von Familie und Beruf, die mangelnde Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld, das geringe Interesse von Banken, Frauen Kleinkredite zu bewilligen sowie das fehlende Eigenkapital, was nicht zuletzt auf die weiterhin bestehenden Entlohnungsdifferenzen bei Frauen und Männern zurückzuführen ist. Darüber hinaus mangelt es Gründerinnen häufig auch an Kontakten, die sie bei der Gründung unterstützen könnten. Professionelle Beratungsangebote für die Existenzgrün-

dung können sicherlich einen Teil des Defizits ausgleichen, nicht leisten können sie jedoch die Vermittlung von wichtigen Kontakten. Im Rahmen von Mentoring-Programmen können Existenzgründerinnen durch den Austausch mit erfahrenen Unternehmer(inn)en ermutigt und unterstützt werden.

2.4 Studentinnen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge

Die Studentenzahlen z.B. in den Disziplinen Maschinenbau, Elektrotechnik und Informatik sind rückläufig und das, obwohl der Bedarf an Akademiker(inne)n in diesen Disziplinen ständig steigt. Einige Unternehmen sind daher bereits dazu übergegangen, gezielt mit Schulen und Universitäten zusammen zu arbeiten, um zum einen mehr Schüler(inn)en zur Aufnahme eines einschlägigen Studiums zu ermutigen und zum anderen bereits Studentinnen und Studenten auf ihre Unternehmen aufmerksam zu machen, damit sie sich nach dem Studium bei ihnen bewerben. Einschlägige Mentoring-Programme können dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Beispielhaft ist hier das Ada-Lovelace-Projekt der Universität Koblenz zu nennen, das darauf abzielt, Schülerinnen für die Aufnahme eines technisch-naturwissenschaftlichen Studienganges zu gewinnen. Auch das Mentorinnen-Netzwerk hessischer Universitäten und Fachhochschulen hat es sich zum Ziel gesetzt, Studentinnen naturwissenschaftlich-technischer Fachrichtungen mit berufserfahrenen Frauen aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen, um ihnen den Berufseinstieg zu erleichtern.

3 Mentoring-Programme auf dem Prüfstand

Das Forschungsprojekt „Mentoring für Frauen in Europa“, das von 1996-1999 im Rahmen des vierten Aktionsprogramms für die Gleichstellung von Frauen und Männern der Europäischen Kommission durchgeführt wurde, beschäftigte sich mit den Ergebnissen von Mentoring-Programmen für die TeilnehmerInnen der Programme. Insgesamt wurden drei Mentoring-Programme für Frauen evaluiert. Bei den evaluierten Unternehmen handelt es sich um ein internes Mentoring-Programm bei einem internationalen Unternehmen der Kommunikationsindustrie mit Sitz in Deutschland, um ein internes Mentoring-Programm einer schwedischen Verwaltung und ein externes Mentoring-Programm einer internationalen Frauenorganisation in Finnland. Bei der Evaluation der Programme wurden neben den

teilnehmenden Frauen auch die MentorInnen und das jeweilige organisationsinterne Umfeld berücksichtigt. Die Mentees und die MentorInnen der Programme, sowie eine jeweils ausgewählte Kontrollgruppe für die Mentees wurden mit standardisierten Fragebögen befragt. Insgesamt lagen nach Durchführung der Erhebung 135 standardisierte Fragebögen vor. Darüber hinaus wurden die Programmverantwortlichen und weitere ExpertInnen in den Organisationen interviewt.

Im Rahmen dieses Beitrages werden die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation für die teilnehmenden Frauen, die Mentees sowie die MentorInnen und die durchführenden Unternehmen präsentiert (Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner, 1999).

3.1 Mentees: selbstbewusst auf dem Weg nach oben

Die Evaluation verschiedener Mentoring-Programme hat gezeigt, dass sich für die teilnehmenden Mentees verschiedene Effekte ergeben (Hofmann-Lun/ Schönfeld/Tschirner, 1999, 76ff.). Anders als viele Unternehmen und Organisationen erwarten, lassen sich mit der Durchführung von Mentoring-Programmen aber keine kurzfristigen Karrieresprünge der Mentees erreichen. So hat die objektive Bestimmung des hierarchischen Status keine großen Veränderungen für die Mentees gezeigt. Die individuelle Einschätzung der Mentees bezogen auf die eigenen Karrieremöglichkeiten weicht hiervon zum Teil aber stark ab.¹ Auch wenn im Rahmen der untersuchten Programme kein unmittelbarer Aufstieg erfolgt ist, hat ca. ein Drittel der Mentees im Hinblick auf karriererelevante Faktoren umfassend von der Teilnahme am Mentoring-Programm profitiert. Ein weiteres Drittel stellt für sich mittlere Karriereeffekte fest, d.h. dass sie in der Summe einen positiven Effekt des Programmes auf die Karriereentwicklung sehen. Somit teilen mehr als 60% der befragten Mentees die Erfahrung, dass Mentoring-Programme grundsätzlich ein Instrument der Karriereförderung sein können, auch wenn sie selbst

nach Abschluss des Programmes nicht unmittelbar aufgestiegen waren.

Ein noch positiveres Bild zeigt sich, wenn man die persönliche Entwicklung der Mentees betrachtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gerade auch diejenigen Aspekte, die die persönliche Entwicklung der Mentees beschreiben, einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Karriereentwicklung der Mentees haben können.²

Insgesamt hat sich gezeigt, dass nach einer Programmdauer von 9-15 Monaten vor allem im Bereich der persönlichen Entwicklung Fortschritte erzielt werden konnten. So hat die Teilnahme am Mentoring-Programm offenbar dazu beigetragen, das Selbstbewusstsein der Mentees zu stärken und die Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten zu erleichtern. Wie sieht es jedoch mit neuen Kontakten und Netzen aus? Männer verfügen traditionellerweise über bessere Netzwerke als Frauen. Das eigentliche Problem der Frauen bestehe darin, weniger gut ein Kontaktnetzwerk aufbauen zu können, das in erster Linie auf dem Golfplatz oder beim Tennis gepflegt werde (Franks, 1999, 71). Mentoring-Programme, so die Hypothese der Evaluation, verhelfen den Mentees zu neuen Kontakten und verschaffen ihnen Zugang zu den Netzen der Mentor(inn)en. Anders als vermutet hat die Teilnahme an Mentoring-Programmen jedoch nur eingeschränkt dazu beigetragen, die Mentees in für sie neue Netze einzuführen. Lediglich 32% der Mentees konnten der Aussage „durch meinen Mentor/meine Mentorin habe ich viele wichtige Personen kennengelernt“ zustimmen. Es hat sich gezeigt, dass dieser Thematik in den einzelnen Programmen nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet wurde. In einem überwiegenden Anteil der Mentoring-Beziehungen beschränkte sich der Mentoring-Prozess auf den persönlichen Austausch zwischen Mentees und Mentor(inn)en. Kontakte mit Dritten kamen selten zustande. So haben offenbar nur einige wenige Mentor(inn)en ihren Mentees neue Kontakte vermittelt und ihnen Zugang zu ihren Netzwerken verschafft. Trotz dieser offensichtlichen Defizite der

1 Zu diesem Zweck wurden den Mentees verschiedene Aussagen zur Bewertung vorgelegt. Aus den drei Aussagen „Ich bin mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden“, „Ich habe bessere Aufstiegschancen“, „Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte zieht mich zu Rate und informiert mich“, wurde ein sogenannter Karriereindex gebildet, der verschiedene Aspekte einer möglichen Karriereentwicklung der Mentee abbildet. Der Wertebereich des Index reicht von Wert 3 bis 15. Zur weiteren Analyse wurde der gesamte Wertebereich in drei Bereiche aufgeteilt: Wert 3 bis 7: niedriger Karriereeffekt, Wert 8-10: mittlerer Karriereeffekt, Wert 11 bis 15: hoher Karriereeffekt. Der Index wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und bezüglich seiner internen Konsistenz überprüft.

2 Um möglichst viele Aspekte einer psychosozialen Entwicklung erfassen und analysieren zu können, wurden den Mentees folgende Aussagen vorgelegt, die sie beurteilen sollten: „Ich kann mich besser behaupten“, „Ich vertrete meine Entscheidung mit mehr Selbstbewusstsein“ sowie „Es fällt mir leichter vor großen Gruppen zu sprechen“. Auch hier wurde ein Index aus den vorhandenen Aussagen gebildet.

Programme, bestätigt ein weit überwiegender Anteil der Mentees (91%) und Mentor(inn)en (100%), dass Mentoring-Programme dazu beitragen können, die beruflichen Perspektiven der Mentees zu entwickeln. Dies lässt vermuten, dass die Mentees davon ausgehen, dass sie langfristig dennoch von ihrer Teilnahme profitieren werden, oder dass sich bei einer anderen Programmkonzeption und -durchführung für sie mehr Vorteile und Entwicklungsmöglichkeiten ergeben hätten. So lässt sich abschließend sagen, dass Mentoring-Programme keinen kurzfristigen beruflichen Aufstieg garantieren, dass sie langfristig aber dazu beitragen, die Aufstiegschancen der Mentees zu verbessern.

3.2 Mentor(inn)en: neue Sichtweisen und Einblicke

Mentoring-Programme bieten nicht nur den Mentees, sondern auch den teilnehmenden Mentor(inn)en Entwicklungsmöglichkeiten und neue Einblicke. Voraussetzung hierfür ist, dass die Beziehungen nicht als einseitiger Wissenstransfer, sondern als partnerschaftliche Beziehungen angelegt sind. Mentoring-Programme, die die spezielle berufliche Förderung von Frauen im Blick haben, können u.a. dazu beitragen, vor allem männlichen Mentoren neue Einblicke in die Arbeitssituation von Frauen zu ermöglichen. Einige Mentoring-Programme verstärken einen diesbezüglichen Lerneffekt für die Mentoren, indem in zusätzlichen Rahmenveranstaltungen die Situation von Frauen in Führungspositionen, männliches und weibliches Kommunikationsverhalten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert und die Mentoren somit für diese Themen sensibilisiert werden.

Die vom Deutschen Jugendinstitut durchgeführte Evaluation verschiedener Mentoring-Programme hat bezüglich positiver Effekte für die Mentor(inn)en gezeigt, dass sich ein weit überwiegender Anteil der Mentor(inn)en mit der Teilnahme an einem Mentoring-Programm zufrieden zeigt. Dies wird durch die Tatsache unterstrichen, dass sich 90% der Mentor(inn)en erneut als Mentor/in zur Verfügung stellen würden. Trotz der dokumentierten Zufriedenheit konnte mit der Untersuchung nur ansatzweise gezeigt werden, inwieweit die Mentor(inn)en von ihrer Teilnahme profitieren und in welcher Form sie selbst etwas gelernt haben. In Gesprächen mit Mentor(inn)en ist aber deutlich geworden, dass der bereichernde Austausch mit der Mentee entscheidend zur Zufriedenheit der Mentor(inn)en beiträgt. Das Gefühl, jüngeren Mitarbeiterinnen durch die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen weiterhelfen zu können, verleiht dem beruflichen Erfolg der Mentor(inn)en eine neue Kom-

ponente und kann zu ihrer Motivation beitragen. Es hat sich zudem gezeigt, dass die Mentoring-Beziehung von den Mentor(inn)en als eine Möglichkeit gesehen wird, den eigenen Werdegang zu reflektieren. Durch den Austausch mit der Mentee werden die Mentor(inn)en angeregt, den eigenen Karriereweg kritisch zu betrachten und der Frage nachzugehen, wie sie ihren Aufstieg geplant und realisiert haben. Darüber hinaus profitieren die Mentor(inn)en vom ehrlichen Feed-back, das sie in einer auf Vertrauen basierenden Beziehung mit der Mentee erhalten können. Bieten die Mentor(inn)en den Mentees die Gelegenheit, sie zu Sitzungen oder Versammlungen zu begleiten, auf denen die Mentor(inn)en eine aktive Rolle spielen, können sie sich mit der Mentee über ihre Leistung und ihre Wirkung austauschen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Mentoring-Beziehung für die große Mehrheit der Mentor(inn)en eine positive persönliche Erfahrung darstellt, auch wenn direkte Lerneffekte sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich kurzfristig nicht eindeutig zu bestimmen sind.

3.3 Die Unternehmen: Mitarbeiterinnen motivieren

Neben den Mentees und Mentor(inn)en profitieren auch die Unternehmen oder Organisationen von den Mentoring-Programmen. Positive Effekte zeigen sich für die Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Zum einen profitieren sie von der positiven Entwicklung der Mentees, deren Arbeitsmotivation sich erhöht und die nun zielgerichteter ihre berufliche Entwicklung verfolgen können. Zum anderen können die neuen Einblicke, die die Mentor(inn)en durch ihre Teilnahme am Mentoring-Programm erhalten haben, zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Männern und Frauen sowie zwischen verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen im Unternehmen beitragen.

Darüber hinaus trägt die Durchführung von Mentoring-Programmen dazu bei, dass sich die Mentees aufgrund der erhaltenen Förderung stärker mit dem Unternehmen identifizieren und sich ihre Arbeitsmotivation erhöht.

4 Fazit: Mentoring - ein Instrument innovativer und flexibler Personalentwicklung

Mentoring zeichnet sich im Gegensatz zu herkömmlichen Instrumenten der Personalentwicklung, wie z.B. fachlichen Qualifizierungsseminaren dadurch aus, dass es sich um ein berufsbegleitendes Instrument handelt, das für alle Mitarbeiter(inn)engruppen

eingesetzt werden kann. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass die Mentoring-Beziehung nicht in den Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung integriert ist, bzw. durch den direkten Vorgesetzten kontrolliert wird, sondern außerhalb einer hierarchischen Beziehung und ihres kontrollierenden Einflusses stattfindet. Damit ist Mentoring nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles im Arbeitsbereich der geförderten Mitarbeiterin fixiert, sondern es stehen der Mentee eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten offen. Diese Freiheit in der Zielsetzung und in der Gestaltungsmöglichkeit der Mentoring-Beziehung hat zur Folge, dass die Mentee im Verlauf ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm lernt, zu größtmöglicher eigener Verantwortlichkeit und Zielgerichtetheit zu gelangen und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bestmöglichst zu entfalten. Da Mentoring zudem ein Ansatz ist, der Kompetenzen anstatt von Defiziten herausstreicht und auch Männer miteinbezieht, handelt es sich um eine innovative Strategie die richtig angewandt interessante neue Perspektiven im Bereich der Frauenförderung bietet.

Literatur

- Arhén, Gunilla (1992): Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Landsberg
- Deutsche Ausgleichsbank (1999): Existenzgründung - Zwölf Hürden auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmensstart. Bonn
- Domsch, Michel E., Antje Hadler, Detlev Krüger (1994): Personalmanagement & Chancengleichheit. Betriebliche Massnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. München/Mering
- Franks, Susanne (1999): Das Märchen von der Gleichheit. Frauen, Männer und die Zukunft der Arbeit. Stuttgart
- Hofmann-Lun, Irene, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut, München
- Kram, Kathy E. (1986): Mentoring in the Workplace; in: D.T. Hall (Hg.), Career Development in organizations, San Francisco, 161-201
- Kram, Kathy E.(1988): Mentoring at Work, Developmental Relationships in Organizational Life. Lanham
- Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen
- Rudolph, Hedwig, Marlies Grüning (1994): Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie?; in: P. Beckmann, G. Engelbrech (Hg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 179, Nürnberg, 773 - 796

Dipl. Soz. Simone Schönfeld
Wildmoosstr. 11K
D-82194 Gröbenzell

Dr. Nadja Tschirner
Frauenlobstr. 28
D-80337 München