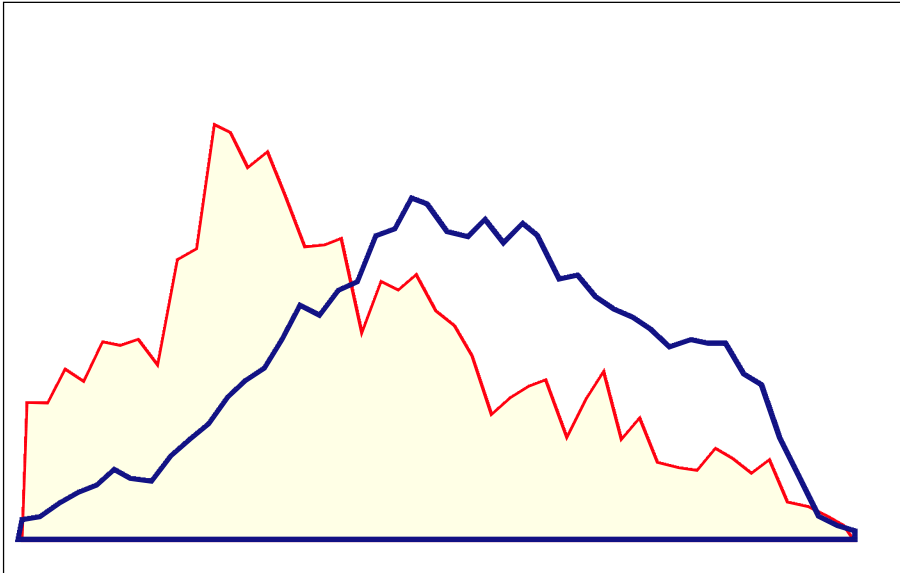


Im Zeichen der Entwicklung

MENTORING Der Frauenanteil in der SBB ist mit 12,6 Prozent gering, im Kader erst recht: Nur jede 20. Stelle ist hier mit einer Frau besetzt. Die SBB hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil auf allen Stufen deutlich zu erhöhen. Doch warum?



Von «alt» zu «jung»: Wie die prozentale Verteilung von Männern (dunkle Linie) und Frauen (graue Fläche) zeigt, sind die Mitarbeiter deutlich älter als die Mitarbeiterinnen. Mentoring baut eine Wissensbrücke.

Evolution démographique: la répartition hommes (trait épais) / femmes (trait fin) par âge montre clairement que les collaborateurs sont plus âgés que les collaboratrices. Le mentoring facilite le transfert de savoir.

Wer von Chancengleichheit spricht, denkt an gleiche Chancen für Frauen und Männer. Tatsache ist, dass sich das Verständnis der Chancengleichheit in den letzten Jahren verändert und erweitert hat. So steht heute die Diversity, also die Verschiedenartigkeit im Vordergrund. Die moderne Strategie des Diversity Managements geht davon aus, dass kulturelle Verschiedenartigkeit und Mannigfaltigkeit ein Unternehmen bereichern und weiter bringen. Damit sich diese Vielfalt an Ansichten, Erfahrungen, Mentalitäten und Wissen wirkungsvoll entfalten kann, sollen unterschiedliche Alters- und Sprachgruppen, Nationalitäten und vor allem beide Geschlechter auf allen Hierarchiestufen ausgeglichener vertreten sein. Mentoring ist ein eindrückliches Beispiel für gelebte Diversity.

Wissenstransfer

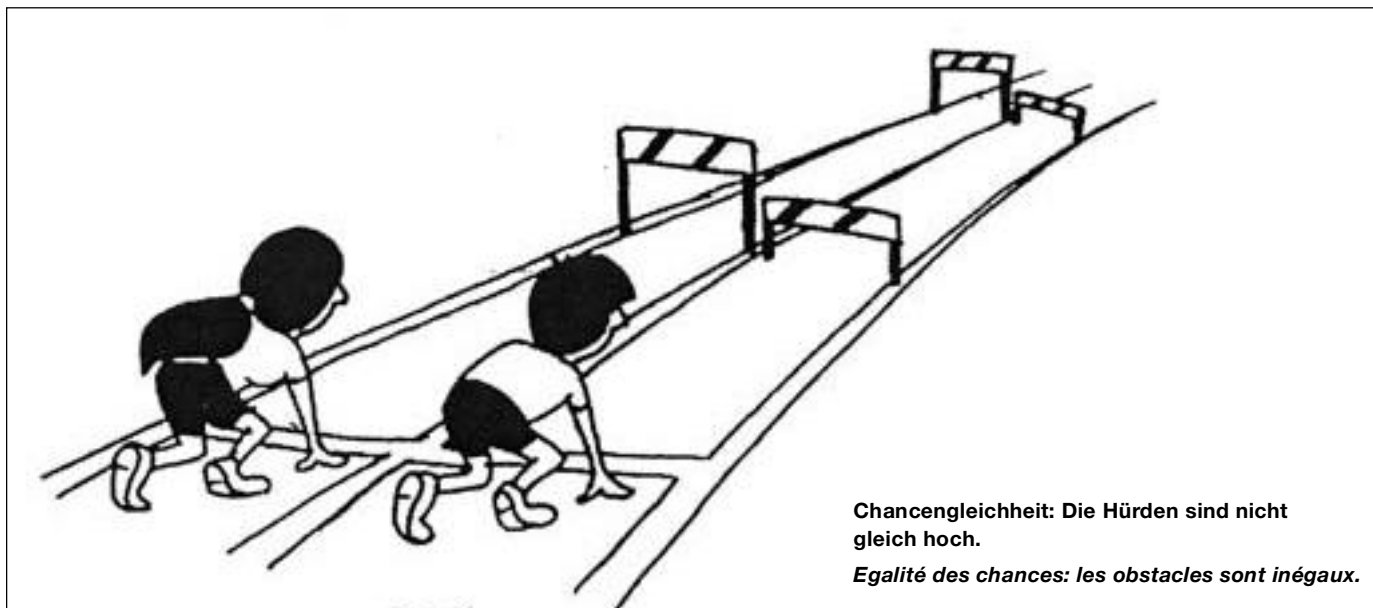
Seit knapp zwei Jahren führt die SBB ein Mentoringprogramm für Frauen als festen Bestandteil der Personalentwicklung

(s. Kasten). Ziel ist es, den Frauenanteil nachhaltig zu steigern, also Mitarbeiterinnen Entwicklungschancen zu bieten und sie so im Unternehmen zu behalten. Dazu muss ein Blick auf die demographische Entwicklung gerichtet werden: Die Situation, wie sie sich aktuell in der Schweiz zeigt, zeichnet sich in der SBB eins zu eins ab – die Mitarbeitenden werden zunehmend älter. Bei der SBB als traditionell technisch orientiertes Unternehmen ist darüber hinaus ein hoher Anteil der Belegschaft männlich, zurzeit rund 87 Prozent. Beim genaueren Betrachten der Mitarbeitendenstruktur der SBB fällt etwas Interessantes auf: In der Altersgruppe der rund 25- bis 35-Jährigen sind demgegenüber verhältnismässig viele Frauen vertreten (vgl. Grafik). Was liegt da näher, als aus diesem Pool von Mitarbeiterinnen qualifizierte und motivierte Nachwuchsfrauen mit erfahrenen und engagierten Mitarbeitenden zu einer besonderen Form des Lernens zusammenzuführen?

Genau diese Brücke baut das Mentoringprogramm, mit dem der Wissenstransfer konkret und direkt umgesetzt werden kann. Dabei gilt das Prinzip der Patenschaft beziehungsweise das Götti- oder Gottensystem. Wenn die Beziehung zwischen der wenig erfahrenen Person (Mentee) und der erfahreneren Person (Mentor oder Mentorin) von gegenseitiger Offenheit, von Interesse, Entwicklungswille und Respekt getragen ist, kann sie hinsichtlich Lernmöglichkeiten als eigentlicher «Turbo» wirken. Dabei steht nicht das Fachwissen im Vordergrund, sondern primär informelles Wissen. Dieses liegt im Erfahrungsschatz des Mentors – oder einer der wenigen Mentorinnen – und ist das Resultat langjähriger Berufstätigkeit und Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Wer profitiert?

Dabei ist Mentoring für beide Seiten ein Gewinn – das zeigen alle Auswertungen von Mentoringprogrammen, ob bei ABB,



RÉSUMÉ

Davantage de femmes

MENTORING La part des femmes travaillant aux CFF est faible, particulièrement chez les cadres, où elles occupent un poste sur vingt. Les CFF entendent remédier à cette situation. Quelles sont les raisons qui l'y poussent?

De nos jours, l'égalité des chances ne se limite plus à accorder les mêmes chances aux hommes et aux femmes. Ce terme englobe dorénavant la diversité culturelle, qui enrichit une entreprise et la fait avancer. Elle vise à créer les conditions nécessaires à l'expression des opinions, des expériences et des connaissances diverses et variées en faisant en sorte que les classes d'âge, les groupes linguistiques, les nationalités et surtout les deux sexes soient représentés de manière équilibrée à tous les échelons de la hiérarchie. Le mentoring illustre à merveille ce concept.

Passerelle entre les savoirs

Voilà près de deux ans que les CFF ont créé un programme de mentoring faisant partie intégrante du développement du personnel. Son objectif est d'accroître constamment la part des femmes chez les cadres, en leur offrant des chances de développement, et de leur donner envie de rester dans l'entreprise. Pour ce faire, il importe de s'intéresser à l'évolution démographique de l'entreprise, qui montre que l'âge des collaborateurs ne cesse d'augmenter. Aux CFF, dont l'orientation est traditionnellement technique, on remarque en outre que la majorité des

employés (env. 87 %) sont des hommes. Proportionnellement, les femmes sont très présentes dans la classe d'âge 25-35 ans (voir graphique). Quoi donc de plus logique que de tirer profit de ce vivier de collaboratrices pour monter un programme de relève féminine regroupant des femmes qualifiées et motivées et des collaborateurs expérimentés? Cette passerelle est justement offerte par le mentoring, qui permet le transfert de savoir, concret et direct, entre une femme peu aguerrie (mentee) et une personne chevronnée (mentor ou menta). Ce transfert ne porte pas sur les connaissances spécialisées en premier lieu, mais bel et bien sur le savoir informel, qui fait la richesse du mentor ou de la menta.

Tout bénéfique

Le mentoring constitue un apport pour les deux parties, comme le montrent clairement toutes les évaluations des programmes appliqués chez ABB, à la Poste, aux CFF, à la Suva ou encore chez Novartis (voir témoignages p. x). Pour les mentors, cette activité représente un enrichissement personnel, une occasion de réfléchir à leur parcours et de retransmettre leurs connaissances de manière ciblée à de futures cadres. Les supérieurs directs retirent également un bénéfice de l'accompagnement ciblé de leur collaboratrice «on the job». D'après les enquêtes effectuées, les mentees ont renforcé leurs compétences et leur appréhension de l'ensemble de l'entreprise s'en est trouvée améliorée. Globalement, elles se montrent plus déterminées, plus assurées

et plus résolues à poursuivre activement leur carrière professionnelle.

Ce que veulent les femmes

Il est bien connu et établi scientifiquement que les femmes produisent des prestations excellentes et s'investissent dans leur travail lorsqu'elles occupent des positions correspondant à leurs compétences ; en outre, il est inutile de leur accorder un traitement spécial. En même temps, il est également de notoriété publique que les femmes ont tendance à moins se mettre en avant et à renoncer partiellement ou complètement à leur vie professionnelle pour se consacrer à leur famille. Le programme de mentoring des CFF révèle et exploite le potentiel de femmes qualifiées, les aide à découvrir des perspectives professionnelles et améliore les conditions requises pour effectuer une carrière en interne.

La Direction des CFF s'est fixé comme objectif stratégique de faire passer la part des femmes dans l'entreprise à sept pour cent à l'horizon 2010, en ayant recours, entre autres mesures, au mentoring. ■

*Catherine Müller**

*** L'auteure dirige la société move et conseille entreprises et institutions pour l'introduction des programmes de mentoring. Elle est en outre chargée de cours, écrivaine et formatrice.**

Le prochain programme débute en août 2005; inscriptions jusqu'au 30 avril.

Informations détaillées sous intranet.sbb.ch/pe/e-mb/mentoring ou au 0512 20 66 03.

Post, SBB, Suva oder Novartis deutlich. Mentorinnen und Mentoren erleben es als persönliche Bereicherung, eigene Erfahrungen zu reflektieren und gezielt an interessierte Nachwuchskräfte weiter zu geben. Als eigentliche Horizonterweiterung erleben es Mentoren, wenn sie beispielsweise sehen, welche besonderen Herausforderungen junge Berufsfrauen heutzutage zu bewältigen haben oder wenn sie über die Mentee den Einblick in andere Unternehmensbereiche oder Abteilungen vertiefen. Darüber hinaus bietet die Tätigkeit als Mentor oder Mentorin die Chance, eigene Coaching- und Beratungskompetenzen zu erweitern. Auch die direkten Vorgesetzten profitieren von der gezielten «on-the-job» Begleitung ihrer Mitarbeiterinnen. «Das Mentoringprogramm hat am Arbeitsplatz sichtbare Spuren hinterlassen», sagen betroffene Vorgesetzte zum Programm der SBB. Gemäss den Auswertungen haben Mitarbeiterinnen verschiedenste Kompetenzen verbessert und das Verständnis für das Gesamtunternehmen SBB ist gewachsen. Mit einem Blick über die Schultern des Mentors kann die Mentee beispielsweise die Frage klären, ob sie tatsächlich eine Führungslaufbahn anstreben will. Insgesamt gewinnen die Mentees an Zielsicherheit, Entschlossenheit und innerer Bestärkung, ihre berufliche Laufbahn aktiv voranzutreiben.



Vorurteile blockieren: Frauen leben, denken, arbeiten in vielen Dingen anders. Genau deswegen will die SBB den Frauenanteil erhöhen.

Mettre fin aux préjugés: les femmes ont une autre approche dans nombre de domaines. C'est pourquoi les CCF veulent augmenter leur part dans l'entreprise.

Beitrag leisten



«Ich bin davon überzeugt, dass ein höherer Frauenanteil die SBB weiterbringt. Wir sind mehr oder weniger ein Männerbetrieb, aber die Hälfte unserer Kundschaft sind Frauen. Gemischte Teams arbeiten besser, die Produkte sind näher am Markt - im Arbeitsmarkt werden wir attraktiver für Frauen. Auch bin ich davon überzeugt, dass Frauen in Führungspositionen andere Frauen anziehen. Als Mentor kann ich

einen Beitrag dazu leisten, dass die SBB ihre Ziele bezüglich Frauenanteil erreicht. Die Zeit ist gut investiert, denn die Zusammenarbeit mit meinen Mentees brachte auch mich weiter. Das Programm ist zugleich eine günstige und sehr wirksame Massnahme zur Personalentwicklung.»

Thomas Aebischer (41), stv. Leiter Personal, seit zwei Jahren Mentor

Bereicherung



«Im Programm habe ich mit meiner Mentee vor allem an den inneren Barrieren gearbeitet, also das entdeckt und versucht zu lösen, was ihren Zielen im Wege stand. Ich unterstützte sie beim Knüpfen von Kontakten, konnte einige Methoden zur Problemlösung und etwas von meiner Erfahrung als Führungskraft weitergeben – insbesondere die Erfahrung, dass man als Führungskraft nicht perfekt sein

muss. Gerade in diesem Punkt stehen sich Frauen oft mit gut gemeinten aber zu hohen Anforderungen selber im Weg. Das Mentoringprogramm bringt beiden Seiten zahlreiche, höchst bereichernde Erfahrungen: neue und vielschichtigere Sichtweisen, weiterentwickelte Methoden und eine andere Kommunikationskultur. Und diese Erfahrungen bringen auch das Unternehmen weiter»

Felix Gerber (39), Infrastruktur Netzdesign, seit zwei Jahren im Mentoringprogramm, zunächst als Vorgesetzter, dann als Mentor

Was Frauen brauchen

Warum aber wird das Programm exklusiv für Frauen angeboten? Es ist heutzutage bekannt und wissenschaftlich mehrfach nachgewiesen, dass Frauen ihre Leistungen und ihr Engagement in entsprechenden Positionen bestens erbringen und im Grunde genommen keine Sonderbehandlung brauchen. Gleichzeitig ist auch bekannt, dass sich Frauen weniger in den Vordergrund stellen oder sich durch die Familienplanung teilweise oder sogar ganz aus dem Beruf zurückziehen. Mit dem Mentoringprogramm erschliesst und nutzt die SBB das Potenzial qualifizierter Frauen, unterstützt sie im Erkennen von Zukunftsperspektiven und verbessert ihre Ausgangslage für eine interne Karriere. Dennoch ist eine Teilnahme am Programm keine Garantie für einen (internen) Karriereschritt. Sie ermöglicht den Wissenstransfer und ist eine besondere Form der Personalentwicklung.

Mit einem Frauenanteil von lediglich 5,3 Prozent im Kader besteht bei der SBB

eine massive Schiefelage. Das soll sich ändern. Die Geschäftsleitung der SBB hat als strategisches Ziel definiert, bis im Jahr 2010 den Anteil auf sieben Prozent zu erhöhen. Daher kann das Mentoringprogramm nicht die einzige Massnahme zur Erreichung der Ziele sein. Jede Führungsperson ist in ihrem Verantwortungsbereich gefordert, weitere Massnahmen einzuleiten. Führungskräfte, die sich darüber hinaus als Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung stellen, erleben durch die Aufgabe eine besondere Motivation und die Bestätigung, dass sich ein Engagement für den weiblichen Fach- und Führungsnachwuchs bei weitem bezahlt macht. ■

*Catherine Müller**

*** Die Autorin ist Inhaberin der Firma move und berät Firmen und Institutionen bei der Einführung von Mentoringprogrammen. Zudem arbeitet sie als Dozentin, Buchautorin und Trainerin.**

Das Programm in Kürze

Das Mentoringprogramm dauert ein Jahr. Nach Auswahl der Mentees und Mentoren werden Zweierteams gebildet (Matching). Kern des Programms sind die monatlich stattfindenden Gespräche oder andere vereinbarte Aktivitäten zwischen Mentorin/Mentor und Mentee. Begleitend finden insgesamt drei Workshops statt. Es steht Mitarbeiterinnen aller Bereiche offen, die Fach- und/oder Führungspotenzial mitbringen und die die Anforderungen für das KNP1 oder KNP 2 erfüllen. Das Mentoringprogramm ist Bestandteil des SBB-Weiterbildungsangebots. Verantwortlich ist Barblina Risch vom Bereich Managementausbildung und Beratung (PE-E-MB). Das nächste Programm startet im August 2005; Anmeldeschluss ist der 30. April.

Weitere Informationen liegen in deutsch, französisch und italienisch vor:

**intranet.sbb.ch/pe/e-mb/mentoring
oder 0512 20 66 03.**

Unternehmen kennelernt



«Das Mentoring-Programm bot mir Gelegenheit, ein Netzwerk über meine bisherige Tätigkeit hinaus zu bilden. So konnte ich beispielsweise mitverfolgen, welche Möglichkeiten sich unserem Unternehmen im internationalen Umfeld bieten. Dank dem Engagement meines Mentors habe ich vom Gedankenaustausch mit verschiedenen Führungskräften profitieren können.»

Doris Barnert (36), Infrastruktur, Projekt Management Olten, Mentee im Programm 2003-2004

Selbstvertrauen gestärkt



«Mein Vorgesetzter hat mich auf dieses Programm aufmerksam gemacht. Damals war ich Fachspezialistin mit Führungsfunktion. Da ich über längere Zeit ein grosses Interesse für den Bereich Personal entwickelte, wählte ich eine Mentorin aus diesem Bereich. So durfte ich diesen Bereich hautnah kennen lernen und mein «Netzwerk» vergrössern. Zwischen meiner Mentorin und mir besteht ein grosses Vertrauensverhältnis. Der Austausch über schwierige Situationen im Berufsalltag war für mich die wertvollste Erfahrung. Die Erkenntnis, dass Berufsleute mit grosser Erfahrung auch nicht alles mit «links» meistern, stärkte mein Selbstvertrauen. Das Mentoringprogramm gibt einen guten Anstoss, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.»

Sonja Burri (31), Nachwuchs-Personalcoach bei Cargo Produktion, Region Basel