

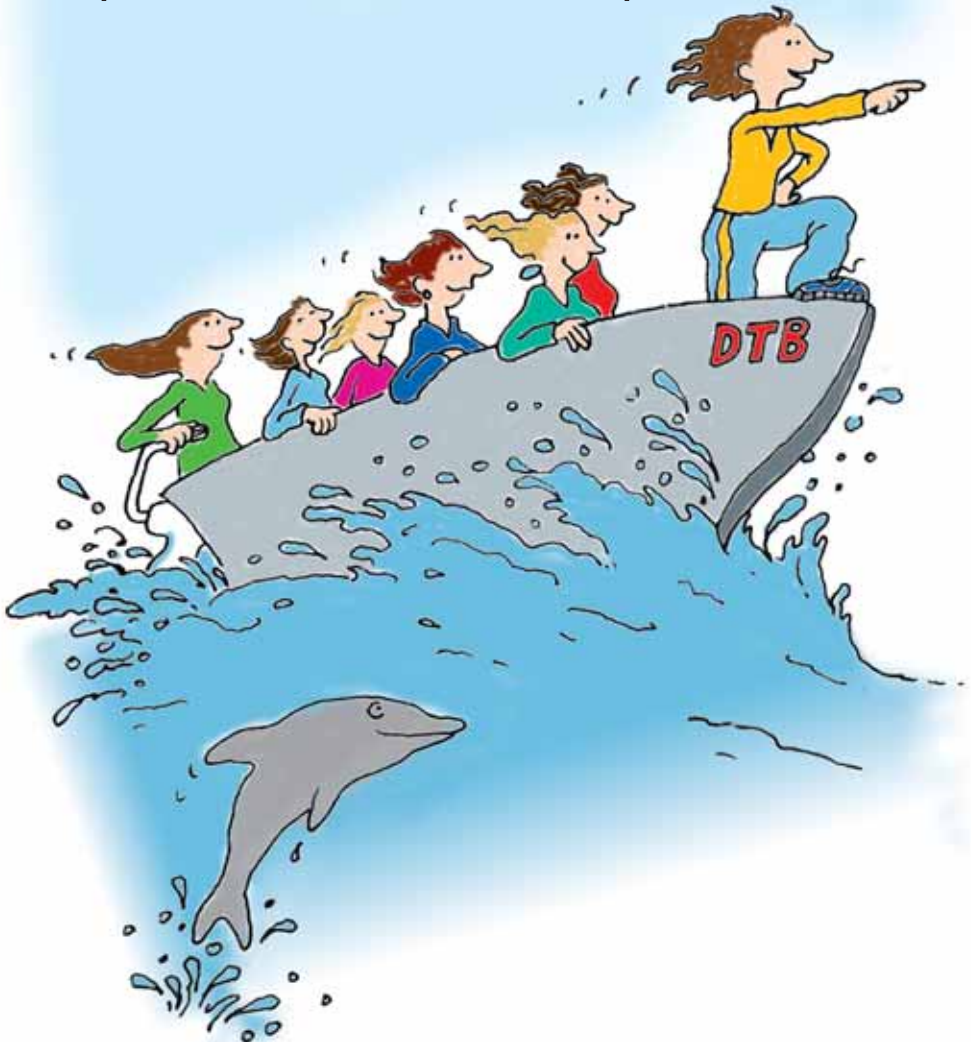


Deutscher
Turner-Bund
DTB 

Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister

Mentoring

im Sportverein oder Sportverband



www.dtb-online.de



www.pluspunkt-gesundheit.de

Impressum
März 2004

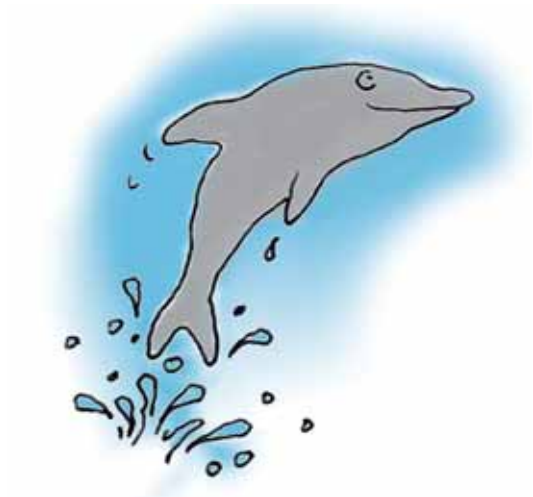
Herausgeberin
Bundesausschuss Frauen im Deutschen Turner-Bund,
Otto-Fleck-Schneise 8, 60528 Frankfurt/Main

Druck
Frankfurter SozietätsDruck, Mörfelden-Walldorf

Gestaltung
Karrikaturen: Eva Wagendristel, Berlin
Layout & Coloration der Karrikaturen: Baumstark Creativstudio, Butzbach

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	5
Vorwort.....	6
Mentoring im Sportverein oder Sportverband	7
Mentoring – ein Leitfaden	8
Die Mentorinnen-Aufgaben	12
Die Nachwuchskräfte	15
Zielgruppen – wo kann nach Mentees gesucht werden?	18
Personalentwicklung – Nägel mit Köpfen machen	19
Mentoring – Probleme und Lösungen	23
Mentoring – was hat der Verein/Verband davon?	24
Was ist anders bei Sportorganisationen?	24
 Anlagen	
Alle Frageboxen auf einen Blick	26
Alle Beispielboxen auf einen Blick	28
Checkliste für Mentoring-Projekte	30
Fragebogen für Mentees	31
Fragebogen für Mentorinnen	32
Antrag an Vorstände und Präsidien	33
Bücher zum Thema / Internetempfehlung	33
Vorschlag für eine Auftaktveranstaltung	34
Das Mentoring-Projekt des DTB	35
Zur Person Gertrud Pfister	39



Grußwort

... der Parlamentarischen Staatssekretärin beim Bundesminister des Innern, Frau Ute Vogt

Es ist mir eine besondere Freude die Herausgabe des Praxisleitfadens „Mentoring“ durch den Deutschen Turner-Bund mit einigen Worten zu unterstützen. Der Deutsche Turner-Bund (DTB) steht mit seiner Ziel- und Aufgabenstellung für den Breitensport in unserer Gesellschaft. Mit über 5 Millionen Mitgliedern in über 20.000 Vereinen ist der DTB der zweitgrößte Spitzenverband im deutschen Sport. Bei einer Anzahl von mehr als 2,3 Millionen erwachsenen weiblichen Mitgliedern ist der Turner-Bund der größte Frauenverband in Deutschland.



Wenn auch für den Bund die Förderung des Spitzensports schon aufgrund verfassungsmäßiger Vorgaben im Vordergrund steht, ist sich die Bundesregierung gleichwohl der herausragenden Bedeutung des Breitensports bewusst. Die Beteiligung an der Finanzierung des Deutschen Turnfestes und der Gymnaestrada ist Ausdruck dieses Bewusstseins.

Bereits im 10. Sportbericht der Bundesregierung wurde darauf hingewiesen, dass zwischen der Anzahl der weiblichen Mitglieder in Sportvereinen und ihrer Vertretung in Führungspositionen des Sports eine große Diskrepanz besteht. Dabei ist das Interesse der Frauen an Übernahme einer Führungsposition in Sportorganisationen durchaus vorhanden. Hier setzt der vom DTB herausgegebene Leitfaden „Mentoring“ an, der im Rahmen des Aktionsprogramms „Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Deutschen Turner-Bund“ einer der Bausteine ist. Das Aktionsprogramm und die Herausgabe des Praxisleitfadens „Mentoring“ durch den DTB sind vorbildlich und beispielhaft für andere Verbände.

Ich wünsche, dass der vorliegende Leitfaden als praktischer und nützlicher Ratgeber für die tägliche Vereins- und Verbandsarbeit sein Ziel erreicht und durch ihn viele qualifizierte Frauen für ehrenamtliche Führungspositionen gewonnen werden können.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ute Vogt'.



Ute Vogt

Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister des Innern

Vorwort

Der Deutsche Turner-Bund hat sich seit den fünfziger Jahren zu einem Verband mit einem überaus attraktiven sportlichen Angebot für Mädchen und Frauen entwickelt. Er ist mit seinen 3,5 Millionen Mädchen und Frauen – dies entspricht einem Anteil von 70% – der größte „weibliche“ Verband in Deutschland. Trotzdem gilt auch für den DTB: Die Luft in der Führung unserer Vereine und Verbände ist für Frauen sehr dünn. Dies wollen wir ändern, weil wir wissen, dass die Qualifikationen und Kompetenzen aller Frauen für unsere Vereine und unseren Verband dringend gebraucht werden.

Mit unserem Praxisleitfaden „Mentoring“ wollen wir Frauen ansprechen und neugierig machen auf die Übernahme von Führungsaufgaben im Verein und Verband. Die Idee des Mentoring ist nicht neu, wir finden sie schon in der griechischen Mythologie. Der Mentor oder die Mentorin als erfahrene Führungskraft steht der „Mentee“ (sprich: Mentie) ratend zur Seite und gibt Orientierung.

In fast allen Kulturen, in allen Berufen und Sparten gab und gibt es einflussreiche und erfahrene Personen, die Jüngere beraten, begleiten und fordern und fördern. Für Männer, die Karriere machen wollen, war und ist ein solches „Old-boys-network“ ganz selbstverständlich. Erst im letzten Jahrzehnt wurde diese Strategie des gezielten Mentoring auch für Frauen entdeckt, zunächst in der Wirtschaft.

Mentoring ist aber nicht nur als Instrument der Karriereförderung von Interesse. Auch für eine Mentorin oder einen Mentor bietet es die Chance der Reflexion des eigenen Weges und zur Erweiterung des eigenen Blickwinkels. Besonders aber profitieren Vereine und Verbände davon, weil sie dadurch Frauen und Männer mit Gestaltungswillen für sich gewinnen können. Dabei werden einerseits Erfahrungen der „gestandenen Funktionäre“ weitergegeben und andererseits Innovationen, „frisches Blut“, in den Verband getragen.



Wer also einen Weg sucht, Menschen dazu zu begeistern, Führungspositionen im Verein, im Land oder im Bund zu übernehmen, wer insbesondere Frauen und jüngeren Menschen den Weg in die Spitze öffnen möchte, dem steht mit dem Mentoring ein sehr geeignetes Werkzeug zur Verfügung. Nutzen wir es!

Ihre

Ilse Ridder-Melchers

Ilse Ridder-Melchers
DTB-Vizepräsidentin Frauen

Mentoring im Sportverein oder Sportverband

- ➔ Hast Du eine Mentorin? Bist Du eine Mentorin? Würdest Du gerne eine Mentorin haben oder eine Mentorin werden?
- ➔ Wer hat Dir bei der Entdeckung und Entwicklung Deiner Fähigkeiten im Privatleben, der Familie, im Beruf und im Verein geholfen?
- ➔ Hast Du in Deinem Verein/Verband jemanden, den Du bei Problemen um Rat fragen kannst?
- ➔ Wer ermutigt und unterstützt Dich, wenn Du in einer Situation nicht weiter weißt oder wenn Du Verbündete brauchst?
- ➔ Hast Du ein Vorbild, von dem Du lernen kannst?
- ➔ Wodurch zeichnen sich die Personen aus, die Deine Vorbilder oder Mentorinnen waren?
- ➔ Hast Du andere bei konkreten Aufgaben beraten, bei ihrem Weg in ein Ehrenamt unterstützt oder sie getröstet, ermutigt und als Personen mit Stärken und Schwächen ernst genommen?
- ➔ Bist Du bereit, an einem systematischen Mentoring-Prozess als Mentorin oder als Nachwuchskraft teilzunehmen?

Mentoring findet immer und überall statt

Anna hat sich bereit erklärt, in der Arbeitsgruppe Kinderturnfest mitzuarbeiten. Sie möchte gerne in ihrem Verein besser Fuß fassen. Dabei ist ihr nicht ganz wohl in ihrer Haut, weil sie niemanden in der Gruppe kennt. Beim ersten Treffen geht Rita sofort auf Anna zu, stellt sich und die anderen Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe vor und sorgt dafür, dass Anna über alles, was bisher gelaufen ist, informiert wird.

Hier könnte die Geschichte enden, aber Rita könnte auch in einem Mentoring-Projekt die Partnerin von Anna werden.

Mentoring – ein Leitfaden

Führungspositionen im Sport – brauchen wir Nachwuchs, brauchen wir Frauen?

Vereine und Verbände beklagen sich über einen Rückgang ehrenamtlichen Engagements, während Untersuchungen feststellen, dass viele Menschen, zumindest unter bestimmten Bedingungen, bereit wären, freiwillige Arbeit zu leisten. Es fehlt offensichtlich eine Koordinierung von Angebot und Nachfrage und insgesamt eine gezielte Personalentwicklung im Ehrenamt¹.

Obwohl Frauen etwa 40 % der Mitglieder im DSB, im DTB sogar über 70 %, stellen, sind sie in Führungsgremien unterrepräsentiert. Je wichtiger das Amt, desto geringer ist der Frauenanteil.

Die Folgen sind:

Ehrenamtspositionen können nicht besetzt, Aufgabe nicht erledigt werden. Kompetenzen und Erfahrungen von Frauen werden nicht genutzt. Vereine und Verbände präsentieren das längst überholte Image von Vereinsmeierei und Männerdomäne.

Was ist zu tun?

Es gibt zahlreiche sich ergänzende Strategien beim Finden, Motivieren, Ausbilden/ Einarbeiten und Betreuen von Ehrenamtlichen. Ein besonders wirksames Mittel, das zahlreiche Maßnahmen einschließt, ist das Mentoring.

Hier wird konkret beschrieben, was Mentoring ist und wie man beim Mentoring vorgeht. Da Frauen ein vielversprechendes Potential für Ehrenamtliche, besonders ehrenamtliche Führungskräfte sind, bezieht sich dieser Leitfaden besonders auf Frauen, die beschriebenen Vorgehensweisen sind aber prinzipiell auch für Männer einsetzbar. Außerdem geht es hier nicht generell um das Ehrenamt, sondern um Führungspositionen von der Vereins- bis zur Verbandsebene.



¹ In diesem Leitfaden wird die weibliche Form benutzt. Die Hinweise können aber auch auf Mentoren und männliche Nachwuchskräfte übertragen werden.

Was bedeutet Mentoring?

Mentor ist eine Gestalt aus der griechischen Antike, er war der Erzieher des Sohns des Odysseus. In der Alltagssprache bezeichnet Mentor einen vertrauten Ratgeber und Weisen Lehrer. Im Englischen wurde daraus der Begriff „Mentoring“ abgeleitet, der sich auf vielfältige Formen der Beratung und Unterstützung beziehen kann, hier



aber gezielte Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung meint. Seit den 70er Jahren des 20. Jhs. wird Mentoring in zunehmendem Maße und erfolgreich in der Verwaltung, der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft eingesetzt. Mentoring basiert auf einer gleichberechtigten Partnerschaft zwischen einer erfahrenen Führungsperson, dem Mentor/der Mentorin, und einer Nachwuchskraft, der Mentee, und bezeichnet die zwischen ihnen ablaufenden Austauschprozesse. Mit anderen Worten: Mentoring ist die systematische und kontinuierliche Förderung einer Nachwuchskraft durch eine erfahrene Führungspersonlichkeit. Mentoring ist variabel, vielseitig einsetzbar, warum nicht auch im Sportverein oder Sportverband?

Ziel des Mentoring in Sportorganisationen ist es, die persönliche Entwicklung einer Mentee, ihre ehrenamtliche Arbeit und ihren Aufstieg in eine Führungsposition zu unterstützen, und zwar vor allem durch

- ➔ Bereitstellung von Informationen, Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten
- ➔ Herstellen von Kontakten und Einbindung in Netzwerke
- ➔ Hilfe zur Selbsthilfe („Empowerment“)

Ziel eines Mentoring-Projekts ist es auch, die Zahl, die Motivation und die Kompetenzen ehrenamtlicher Führungskräfte sowie ihre Bindung an die Sportorganisation zu erhöhen und damit die Vereine und Verbände zukunftsfähig zu machen.

Warum sind Mentoring Programme für Frauen besonders wichtig?

- ➔ Frauen sind in Führungsgremien unterrepräsentiert. Sie sind daher ein wichtiges Potential, das für Führungspositionen gewonnen und in Führungsaufgaben eingesetzt werden muss.
- ➔ Frauen sind in Führungspositionen mit besonderen Chancen, aber auch mit Schwierigkeiten konfrontiert:
 - ➔ Sie bewegen sich in Führungsgremien des Sports auf fremdem Terrain, während Männer häufiger am Vereinsleben teilnehmen und dabei Insiderwissen erlangen.
 - ➔ Frauen haben wenig weibliche Vorbilder in Führungsgremien.
 - ➔ Frauen verfügen wegen ihrer relativ geringen Integration in den Verein über weniger Kontakte und Netzwerke als Männer.
 - ➔ Frauen sind nicht selten Vorurteilen über ihre Führungskompetenzen ausgesetzt.
 - ➔ Zu berücksichtigen ist auch, dass Frauen wegen ihrer Distanz zum Verein/Verband häufig die Wichtigkeit von Führungsarbeit und die Möglichkeiten, die Führungspositionen bieten, nicht richtig einschätzen können.

Führungspositionen

- ➔ Was meinst Du, ist die Arbeit im Präsidium eines Sportverbandes spannend, interessant, langweilig, anodend?
- ➔ Warum könnte es wichtig sein, eine Führungsaufgabe in einem Verein zu übernehmen?
- ➔ Was könnte es Dir „bringen“?
- ➔ Warum „drängen“ sich manche Menschen in Führungsgremien? Was haben sie davon?
- ➔ Wenn Du bisher in keinem Gremium mitarbeitest, was hat Dich davon abgehalten? Was muss passieren, damit Du Dich für ein Amt zur Verfügung stellst?
- ➔ Könnte eine Mentorin Dir beim Einstieg in den Aufstieg helfen?

Zur Förderung weiblicher Mentees können Mentoren und Mentorinnen eingesetzt werden. Beide Formen haben Vor- und Nachteile: Frauen lernen von Mentoren „männliche“ Perspektiven und Strategien kennen, Mentoren von weiblichen Mentees die Lebenszusammenhänge und Sichtweisen von Frauen. Allerdings können Mentor-Mentee-Beziehungen Missdeutungen ausgesetzt sein. Größeres Verständnis und Vertrauen ist häufig von Mentorinnen zu erwarten.

Wer kann Mentor/in sein?

- ➔ Erfahrene Führungskräfte in Vereinen und Verbänden.
- ➔ Führungspersonen mit hohem Ansehen, guten Beziehungen und Zugang zu den Informationsflüssen innerhalb des Vereins/Verbands.
- ➔ Führungspersonen mit einer „sozialen Ader“ und psychosoziale Kompetenzen.
- ➔ Voraussetzungen sind auch, sich in anderen hineinversetzen, positiv auf andere zugehen, flexibel zu reagieren, kreativ mit Situationen und Personen umgehen und eventuelle Frustrationen aushalten zu können.
- ➔ Mentorinnen sollten von ihren Aufgaben begeistert sein und diese Begeisterung auch auf ihre Mentees ausstrahlen.
- ➔ Mentorinnen müssen zudem ehrlich sein gegenüber sich selbst und anderen und bereit, Mentoring-Angebote abzulehnen oder Mentoring-Prozesse abubrechen.

Was kann eine Mentorin erwarten, was sind ihre Motive, sich für den Nachwuchs zu engagieren?

- ➔ Neues lernen
- ➔ Positives Feed-Back erhalten
- ➔ Etwas für das Unternehmen tun
- ➔ Etwas für andere tun
- ➔ Nachfolger/in finden
- ➔ Ansehen als Entdecker/in und Unterstützer von Talenten
- ➔ Berufliche und persönliche Weiterentwicklung

Praktische Fragen, die geklärt werden müssen:

- ➔ In welchen Bereichen ist die Mentorin wirklich Expertin, auf welche Ämter kann sie die Mentees vorbereiten?
- ➔ Wie viel Zeit kann die Mentorin investieren?
- ➔ Wo können besondere Belastungen und Konflikte mit anderen Lebensbereichen, vor allem mit der Familie und dem Beruf, entstehen und wie können die Probleme gelöst werden?
- ➔ Wo können persönliche Treffen stattfinden?
- ➔ Welche Entfernungen müssen/können für persönliche Treffen überwunden werden?
- ➔ Welche Mittel der Kommunikation stehen zur Verfügung?
- ➔ Sollen die Gespräche in irgendeiner Form festgehalten werden?

Fragen an eine potentielle Mentorin

- ➔ Bist Du bereit, Zeit und Kraft in das Mentoring zu investieren?
- ➔ Was kannst Du Deiner Mentee anbieten an Wissen und an Erfahrungen, wo kannst du konkret helfen?
- ➔ Was erwartest Du von Deiner Mentee?
- ➔ Wie reagierst Du, wenn es nicht so „läuft“ wie geplant?
- ➔ Was machst du, wenn sich das Klima zwischen Dir und Deiner Partnerin verschlechtert?

Einige Merksätze für Mentorinnen

Zuhören und Fragen ist besser als „Zuquatschen“ und unerwünschte Ratschläge geben

Durch geschickte Fragen finden Mentees selbst Lösungen.

Vorschläge sind sinnvoller als Vorgaben und Vorschriften.

Eine Mentorin ist eine Begleiterin, nicht eine Vorgesetzte.

Gute Arbeit und Engagement müssen registriert und belohnt werden.

Man kann gar nicht genügend positive Rückmeldungen geben.

Emotionen dürfen nicht verdrängt werden. Vor allem negative Gefühle müssen offen thematisiert werden.

Die Mentor/innen-Aufgaben

Information

Die Aufgaben und Anforderungen, die mit den verschiedenen Positionen in Führungsgremien verbunden sind, sind Außenstehenden in der Regel nicht bekannt. Informationen darüber sind daher von großer Bedeutung. Auch die Erwartungen und die Rollen der Gremienmitglieder, die Hierarchien, eventuelle Konflikte, d.h. alles, was man wissen muss, um in einer Gruppe arbeiten zu können, muss Neulingen vermittelt werden. Nur wer die Hintergründe von Entscheidungen kennt, kann sich einmischen. Kontinuierlich und gezielt zu informieren, ist daher eine der wichtigsten Aufgaben einer Mentorin. Informationen müssen nicht immer mündlich gegeben werden. Hilfreich können auch die Zusendung der Vereins/Verbandszeitschrift, von Materialien oder Protokollen sein.

Beratung

Die Mentorin ist Beraterin bei Entscheidungen, Aktivitäten, und Strategien. Ist es sinnvoll, einen kritischen Beitrag in der Verbandzeitschrift zu schreiben? Soll sich die Mentee in einer Arbeitsgruppe zur Vorbereitung eines Vereinsjubiläums engagieren oder ist es sinnvoller, einen Sportmanagementkurs zu belegen? Gemeinsam können Mentorin und Mentee in Abhängigkeit von Zielen und Möglichkeiten die Vorgehensweisen absprechen. Und vielleicht tauchen ja auch neue und herausfordernde Ideen auf, die man gemeinsam auf ihre Realisierungsmöglichkeiten abklopfen kann. Inspiration ist dabei keine Einbahnstraße, beide Partnerinnen können miteinander und für einander (und auch für den Verein/Verband) neue Perspektiven entwickeln.

Feed-Back

Eine ehrliche Rückmeldung nach Aktivitäten, z.B. nach einer Wortmeldung in einer Mitgliederversammlung oder der Vorlage eines Umweltkonzeptes für den Verein, ist selten. Viele Menschen trauen sich nicht, Kritik zu äußern aus Angst, sich damit unbeliebt zu machen. Andererseits ist noch kein Meister vom Himmel gefallen und nur aus einem ehrlichen Feed-Back kann man lernen. Kritik sollte sich aber immer auf eine konkrete Handlung beziehen und alternative Vorschläge enthalten.

Kontakte

Ganz wichtig ist es in Vereinen und Verbänden, Leute zu kennen und Kontakte zu haben, die dann wiederum Aufgaben der Mentorin, wie Informieren und Beraten, übernehmen können. Nur wer die anderen Vereinsmitglieder, besonders auch die „Meinungsmacher“, kennt, weiss, was gefragt und erwartet wird. Die Mentorin kann ihrer Mentee Türen öffnen, sie mit den „richtigen“ Leuten bekannt machen und sie beim Aufbau eines Netzwerkes unterstützen oder sie in bestehende Netzwerke einbinden.

Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung und „Beziehungsarbeit“

Die Aufgaben einer Mentorin kann man nur für Personen übernehmen, die einem zumindest nicht unsympathisch sind. Privatleben, Beruf und Ehrenamt lassen sich nie völlig trennen, deshalb wird die Mentorin auch mit privaten Problemen der Mentee konfrontiert werden und sie muss sich auch für die Mentee als Person interessieren. Ermutigung, Unterstützung beim Aufbau von Selbstbewusstsein oder einfach nur Zuhören und für die andere da sein, solche Aufgaben lassen sich zwar nicht formal vereinbaren, aber sie können auf die Mentorin zukommen.

Gemeinsame Erarbeitung der Ziele und Wege

Es ist wichtig, dass Mentorin und Mentee zu Beginn des Mentoringprozesses gemeinsam Ziele und Zeitpläne festlegen sowie die Wege dahin erarbeiten. Beispielsweise können die Beteiligung und Vorstandssitzungen oder Weiterbildungsmaßnahmen abgesprochen werden. Wichtig ist auch eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls auch eine Veränderung der Vorgehensweisen.

Unterstützung bei „Notfällen“

Alle erwähnten Maßnahmen fallen unter den Überbegriff: Hilfe. Eine Mentorin hat aber noch viele andere Möglichkeiten, ihre Mentee konkret zu unterstützen, in wich-

tigen Angelegenheiten und in den vielen Alltäglichkeiten. Sie kann Allianzen mobilisieren, wenn sich die Mentee für ein Amt bewirbt, sie kann sie trösten, wenn sie nicht gewählt wird, und sie kann gemeinsam mit ihrer Partnerin darüber nachdenken, welche anderen Führungspositionen für sie in Frage kämen.

Teilhabe lassen und Delegieren

Mentees erhalten die besten Einsichten in Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse, wenn sie daran beteiligt werden. Mentorinnen können auch Aufgaben delegieren, sie ermöglichen ihren Partnerinnen so ein „learning by doing“.

Hilfe zur Selbsthilfe – Empowerment

Am Ende eines Mentoring-Prozesses muss die Nachwuchskraft fähig sein, auf eigenen Beinen zu stehen. Empowerment bedeutet, so viel Stärke zu entwickeln, dass man seine Angelegenheit in die eigenen Hände nehmen und für sich selbst verantwortlich sein kann. Mentorinnen sollten daher das Selbstvertrauen ihrer Partnerinnen stärken, ihre Vorstellungen und Ideen unterstützen und ihnen die Entscheidungen überlassen. Selbstverantwortung gehört zu dem wichtigsten Voraussetzungen und Folgen erfolgreichen Mentorings. Ideal ist es, wenn aus Mentorinnen schließlich Freundinnen werden. Zuhören können, Gefühle ernst nehmen und zu kreativen Lösungen ermutigen, sind einige der wichtigsten Aufgaben einer Mentorin, die „empowern“ will.

Mentorinnen sind Vorbilder oder, poetisch ausgedrückt, Schutzengel, die Dich bei der Hand nehmen und Dir durch die Untiefen des Lebens geleiten, die Dich auffangen, wenn Du fällst und die Dir am Ende Flügel geben, damit Du alleine fliegen kannst.

Was sind wichtige Themen bei Gesprächen zwischen Mentee und Mentorin?

- ➔ Vereins-/Verbandsaktivitäten der Mentorin
- ➔ Vereins-/Verbandsaktivitäten der Mentee
- ➔ Was passierte seit dem letzten Treffen?
- ➔ Chancen und Probleme in der Verein-/Verbandsarbeit, im Beruf, im Privatleben
- ➔ Inhaltliche Planung und Zeitbudget bis zum nächsten Kontakt

Aufbau von Selbstvertrauen

Anna hat gemeinsam mit einem Team die Festschrift zum 100jährigen Vereinsjubiläum zusammengestellt. Als sie gefragt wird, ob sie ihre Ergebnisse in einem Vortrag bei der Jubiläumsfeier vorstellen will, zögert sie zunächst. Schließlich hat sie noch nie vor so vielen Menschen gesprochen. Andererseits ist es für ihren Einstieg in eine Führungsposition wichtig, ein sicheres Auftreten zu lernen und im Verein bekannt zu werden. Gemeinsam mit ihrer Mentorin erarbeitet sie einen Plan, wie sie mit ihrem Lampenfieber fertig werden kann. Als erstes wird sie ihren Vortrag an einem Abend vor Freunden und dann bei einem Projekttag an der Schule ihrer Tochter halten. Dann ist sie selbstsicher genug, um sich in eine größere Öffentlichkeit zu wagen. Das positive Feed-Back, das sie nach ihrem Vortrag erhält, zeigt Anna, dass sie auf dem richtigen Weg ist.

BEISPIELBOX

Die Nachwuchskräfte

Was können Mentees erwarten?

- ➔ Als Mentee kann man vom Mentoring eine Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung, aber auch eine Verbesserung der Chancen beim Aufstieg in eine ehrenamtliche Führungsposition erwarten.
- ➔ Zumindest fördert das Mentoring den Aufbau von Kontakten und den Blick hinter die Kulissen. Die Mentee erhält damit auch die Chance, ihre Absichten und Ambitionen im Verein oder Verband zu überprüfen. Vielleicht zeigt sich bei genauerem Hinsehen ja auch, dass die Position des Beauftragten für die Öffentlichkeitsarbeit doch nicht so spannend ist, wie man gedacht hat. Möglicherweise wird aber das Interesse an einem anderen Amt geweckt.
- ➔ Außerdem sind in einem Mentoring-Projekt Informationen, Herausforderungen, Ermutigungen, Unterstützungsmaßnahmen und verschiedenartige Lernprozesse zu erwarten.



Was muss eine Mentee mitbringen?

➔ **Willen zum Aufstieg und Erfolg**

Viele Sportvereinsmitglieder, aber auch viele Übungsleiterinnen sind aus vielfältigen Gründen nicht daran interessiert, ein Führungsamt zu übernehmen. An dieser Einstellung werden auch Mentorinnen nichts verändern. Mentees sollten ehrgeizig, motiviert und zielbewusst sein.

➔ **Engagement**

Ohne Engagement, d.h. den Einsatz von Zeit und Kraft, bringt Mentoring nichts. Es ist wichtig, sich vor dem Einstieg in ein Mentoring-Projekt klar zu machen, wie viel Zeit und Kraft man investieren kann und ob man bereit ist, für das Mentoring Freizeit aufzugeben.



➔ **Mut zum Risiko, Akzeptieren von konstruktiver Kritik**

Mentoring bedeutet auch, sich neuen Erfahrungen auszusetzen und damit auch Risiken einzugehen. Aus Fehlern kann man schließlich am besten lernen. Wenn Mentoring wirksam sein soll, dann muss auch Kritik zugelassen sein. Als Mentee muss man sich prüfen, ob man bereit ist, sich solchen Erfahrungen auszusetzen.

➔ **Offenheit und Vertrauen**

Mentoring Prozesse basieren auf gegenseitigem Vertrauen und auf Offenheit. Nur wenn die Mentorin auch die Ängste und Schwächen ihrer Mentee kennt, kann sie gezielt raten und helfen. Beide Partnerinnen müssen sich unbedingt aufeinander verlassen können.

➔ **Die „Chemie“ muss stimmen**

Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit werden nur dann klappen, wenn sich die Partnerinnen sympathisch sind, wenn die Chemie stimmt.

Aufgaben der Mentee

- ➔ Sich über ihre Ziele, Anliegen und Wünsche klar werden.
- ➔ Aktiv am Mentoring mitarbeiten z.B. durch Fragen oder Vorschläge.
- ➔ Eigene Wege und Strategien erarbeiten.
- ➔ Vorgaben und Absprachen einhalten.
- ➔ Verantwortungsbewusst mit der eigenen Zeit und der Zeit der Mentorin umgehen.
- ➔ Rückmeldungen an die Mentorin geben.

Praktische Fragen, die geklärt werden müssen:

- ➔ An welchen Bereichen ist die Mentorin wirklich interessiert? Für welche Aufgaben bringt sie Erfahrungen und Kompetenzen mit? Für welche Ämter will sie eventuell kandidieren?
- ➔ Wie viel Zeit kann die Mentee investieren?
- ➔ Wo können besondere Belastungen und Konflikte mit anderen Lebensbereichen, vor allem mit der Familie und dem Beruf, entstehen und wie können die Probleme gelöst werden?
- ➔ Wo können persönliche Treffen statt finden?
- ➔ Wie kann während der Treffen eine angenehme Atmosphäre ohne Störungen garantiert werden?
- ➔ Welche Entfernungen müssen/können für persönliche Treffen überwunden werden?
- ➔ Welche Mittel der Kommunikation stehen zur Verfügung?

Fragen an eine Mentee

- ➔ Was kannst Du in den Mentoring-Prozess einbringen?
- ➔ Was erwartest Du von Deiner Mentorin und sind diese Erwartungen realistisch?
- ➔ Wie reagierst Du auf die Herausforderungen, die im Mentoring-Projekt auf Dich zukommen? Bist Du bereit, ausgetretene Wege zu verlassen und Neues zu wagen?
- ➔ Wie verhältst Du Dich, wenn Deine Mentorin Deinen Erwartungen nicht entspricht?

FRAGEBOX

Einige Merksätze für Mentees

Versuche, Dich in Deine Mentorin und in ihre Situation, z.B. ein enges Zeitbudget, hinein zu versetzen.

Auch eine Mentorin braucht Rückmeldungen.

Halte Deine Mentorin über Deine Initiativen, aber auch Deine Probleme auf dem Laufenden.

Habe keine Angst vor Herausforderungen, Risiken und Konflikten.

Deine Mentorin ist nicht Deine Managerin.

Erwarte keine Wunder.

Zielgruppen

– wo kann nach Mentees gesucht werden?

Potentielle Führungskräfte, vor allem auf Vereinsebene, sind Übungsleiterinnen, die sich schon für den Verein engagieren. Allerdings ziehen viele Übungsleiterinnen die Arbeit in der Halle, mit „ihren“ Gruppen, einer eher abstrakten und als langweilig erscheinenden Führungsarbeit vor. Mentoring könnte hier aber Abhilfe schaffen. Frauen in Führungspositionen auf unteren Ebenen können für Ämter auf Verbands- oder Bundesebene gewonnen werden. Ein Problem kann hier der hohe zeitliche Aufwand und die Erwartung von Flexibilität und Mobilität sein.

Junge Frauen aus den Jugendverbänden sollten langsam „aufgebaut“ werden. Auszeiten aufgrund von Familie und/oder Beruf sollten akzeptiert werden. Beim Wiedereinstieg ist Mentoring besonders wichtig. Zahlreiche Leistungssportlerinnen haben

eine enge Beziehung zu ihrem Sport, vielleicht auch zu ihrem Verein und Verband aufgebaut. Sie sind „Insiderinnen“, die sich in zahlreichen Bereichen ihres Sports gut auskennen und wissen, wo der Schuh drückt. Nach Beendigung ihrer Karriere stehen sie möglicherweise für ein Ehrenamt zur Verfügung, wobei auch ihnen möglicherweise eine Pause zugestanden werden muss. Seiteneinsteigerinnen könnten Kompetenzen einbringen, die im Verein und Verband nicht vorhanden sind. Warum sollte man nicht einmal eine Journalistin für die Öffentlichkeitsarbeit oder eine Bankerin für die Schatzmeisterposition gewinnen. Sie müssen allerdings in besonderer Weise angesprochen, informiert und betreut werden. Mentoring ist dabei (fast) unabdingbar. Häufig sind auch die Eltern von sporttreibenden Kindern bereit, ehrenamtlich tätig zu sein. Der Weg führt dabei von einer Unterstützung der eigenen Kinder in die Vereinsarbeit. Es empfiehlt sich einen „Pool“ zu bilden, d.h. eine Liste von Frauen anzulegen, die an der einen oder anderen Führungsposition interessiert sein oder auch für ein Mentoring-Projekt gewonnen werden könnten. Nicht nur Name und Adresse, sondern auch Beruf, die Sportbiographie, Interessen und Vorstellungen über einen möglichen Einsatz im Verein oder Verband sollten festgehalten werden.

Personalentwicklung – Nägel mit Köpfen machen

Wie sieht ein konkretes Mentoring-Projekt aus?

Mentoring-Projekte können sehr unterschiedlich sein, je nach der Größe des Vereins/Verbandes, der Führungsebene, oder auch den vorhandenen Ressourcen. Bei internen Mentoring-Programmen kommen die Partner aus einem Verein/Verband, und das wird in Sportorganisationen die Regel sein, weil so ein direkter Transfer von Informationen und Insiderwissen stattfinden kann. Möglich sind aber auch externe Mentoring-Programme, bei denen Mentorinnen und Mentees aus verschiedenen Organisationen kommen. Dies bietet sich beispielsweise an, wenn sich in einer Organisation keine Partnerinnen finden. Mentoring-Projekte können auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene durchgeführt werden. Dabei sind allerdings die „Kosten“ von bundesweiten Projekten in Betracht zu ziehen. Welche geographischen Entfernungen ein Mentoring-Projekt überwinden kann, ist u.a. auch von den Ressourcen abhängig. Projekte wie das DTB-Mentoring-Projekt, an dem 10 Teams aus ganz Deutschland teilnahmen, werden wegen des hohen Aufwandes an Zeit und Geld eher die Ausnahme sein. Mentoring-Projekte können als Netzwerke organisiert werden, d.h. die Mentorinnen und Mentees verschiedener Vereine und Verbände schließen sich zusammen, teilen regelmäßig Informationen und Erfahrungen aus und organisieren gemeinsam Weiterbildungsveranstaltungen. Auch hier ist darauf zu achten, dass nicht allzu große Entfernungen überwunden werden müssen. Mentoring findet in vielfältiger Form, oft auch ganz spontan, statt. Wer ist nicht schon von einer Führungskraft unterstützt und gefördert worden? Als Mittel der Personalentwicklung ist Mentoring aber nur einsetzbar, wenn es geplant und systematisch konzipiert und durchgeführt wird.

Das „Projekt“ in Gang bringen

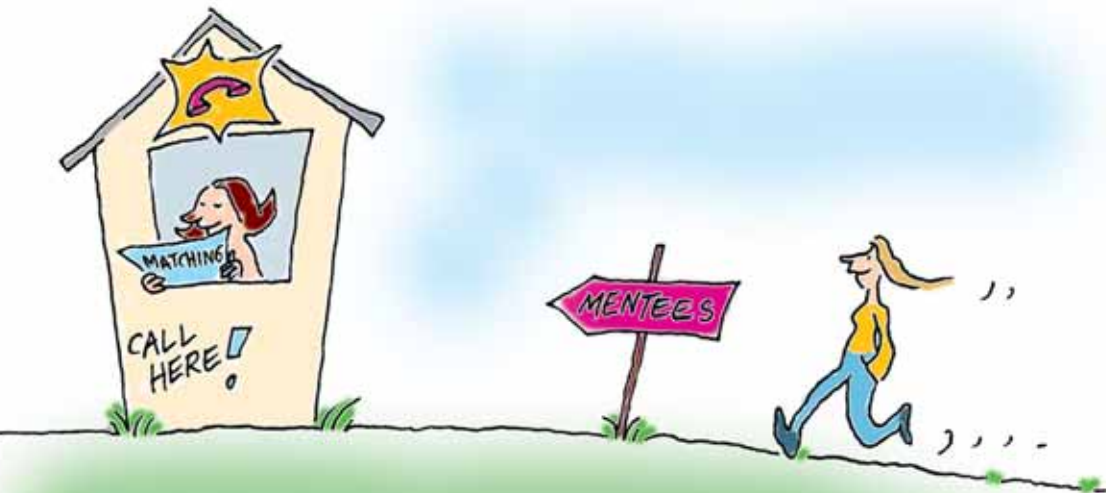
Den ersten Schritt zu einem Mentoring-Projekt sollte der Vereins-/Verbandsvorstand oder auch die Beauftragte für Frauen im Sport machen, und zwar eine Person oder eine Gruppe mit der Personalentwicklung im Ehrenamt beauftragen. Die Entwicklung und Durchführungen eines Mentoring-Projekts könnte wiederum der erste Schritt einer systematischen Personalentwicklung sein. Es wird empfohlen, eine „Mentoring-Fachfrau“ zur Auswahl der Partnerinnen, zur Betreuung der Tandems und für Durchführung der gemeinsamen Veranstaltungen einzusetzen.

Ein Mentoring-Projekt beginnt mit drei Fragen:

1. Für welche Aufgaben und Ämter sind kurz- oder langfristig Nachwuchskräfte zu suchen?
2. Wer kann als Mentorin zur Verfügung stehen?
3. Wer kann als Mentee gewonnen werden?

Und davon ist abhängig

Bei der Auswahl potentieller Mentorinnen und Mentees sind die oben erwähnten Kriterien zu berücksichtigen. Interessentinnen müssen detaillierte Informationen über das Mentoring-Projekt, u.a. über Ziele, Inhalte, zeitliche und sonstige Anforderungen und Erwartungen zur Verfügung gestellt werden. Die Mentorinnen sind, zumindest wenn sie aus der eigenen Organisation stammen, als angesehene Führungskräfte bekannt, dies gilt nicht für die Mentees. Es ist daher sinnvoll, bei der Suche nach interessiertem Ehrenamtsnachwuchs neue Wege zu gehen. Vielleicht kann man einen Call for Mentees in der Vereins-/Verbandszeitschrift veröffentlichen?



Die Auswahl geeigneter Mentorinnen und Mentees ist besonders wichtig! Noch wichtiger ist das „Matching“, das Festlegen der Partnerinnen. Vertrauen, Engagement und Kompetenz sind auf beiden Seiten gefragt. Die Zusammensetzung der Tandems kann durch eine Mentoring-Expertin, durch die Wahl der Mentorin oder auch durch die Wahl der Mentee geschehen. Es ist sehr wichtig, schon vor dem Beginn des Mentorings die gegenseitigen Erwartungen zu benennen und aufeinander abzustimmen. Von Beginn des Mentoring-Prozesses an muss beiden Partnerinnen absolute Vertraulichkeit zugesichert werden. Auf jeden Fall müssen die Kompetenzen der Führungskraft zu den Plänen der Nachwuchskraft passen, und es darf keine Arbeitsbeziehung zwischen Mentorin und Mentee bestehen. Die Zahl der Tandems kann sehr unterschiedlich sein, aber auch wenn sich nur ein einziges Paar findet, kann dies positive Effekte haben. Wenn das Mentoring erfolgreich ist, macht das gute Beispiel vielleicht Schule. Optimal sind 10 bis 15 Teams, die Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen können.

Es empfiehlt sich, zu Beginn des Mentoring-Projekts zwei Veranstaltungen mit potentiellen Interessentinnen durchzuführen, eine mit Informationen über das Projekt und die zweite mit den konkreten Vereinbarungen und Festlegungen.

Nach der Zusammenstellung der Paare muss die Vorgehensweise festgelegt werden

- ➔ im Hinblick auf Dauer,
- ➔ auf die Zahl, Dauer und Form der Kontakte zwischen Mentorinnen und Mentees,
- ➔ auf Zahl von Treffen und Veranstaltungen des Gesamtprojekts,
- ➔ auf die Kommunikation im Gesamtprojekt.

Teil des Mentoring-Prozesses ist es dann, individuelle Zielvereinbarungen zu treffen und gemeinsam die Maßnahmen auf dem Weg zu den Zielen sowie die einzelnen Schritte zu erarbeiten. Maßnahmen und Zeitplan sollten dabei möglichst präzise beschrieben und später dann auch kontrolliert und evaluiert werden. In der Regel wird es im Verlauf des Mentoring zu Anpassungen oder auch Veränderungen der Vorgehensweise oder auch der Zielsetzungen kommen, beispielsweise wenn sich die familiären oder beruflichen Bedingungen verändern.

Anna will sich für Mädchen und Frauen in ihrem Verband engagieren. Gemeinsam mit Rita bereitet sie sich darauf vor, bei der nächsten Wahl in das Amt der Beauftragten für Frauen im Sport gewählt zu werden. Gemeinsam mit Rita, ihrer Mentorin, erarbeitet sie einen Plan, der auf ihren Stärken und Schwächen basiert. Sie ist Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Kommune und kann ihre beruflichen Erfahrungen mit einbringen. Anna weiß wenig über Aufgaben und Struktur, über die Personen und ihre Beziehungen im Sportverband. Und sie ist im Verband ein unbeschriebenes Blatt. Schritte auf dem Weg zu ihrer Kandidatur könnten sein: Einarbeitung in die schriftlichen Materialien über den Verband von der Satzung bis zum Protokoll der Mitgliederversammlung, Teilnahme an Aktivitäten des Verbandes, z.B. Festlichkeiten, Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe, Teilnahme als Gast an Präsidiumssitzungen, Begleitung der gegenwärtigen Frauenbeauftragten etc.

Es wird empfohlen, die Dauer der Projekte auf 12 bis 18 Monate zu begrenzen, weil sonst schon allein aufgrund von Veränderungen im Lebenszusammenhang „Drop Outs“ drohen. Zahl und Dauer der Kontakte zwischen Mentorin und Mentee sind sehr von den jeweiligen Zielen und Bedingungen abhängig. Sinnvoll ist es, sich regelmäßig etwa alle 14 Tage persönlich, per Telefon oder per email miteinander in Verbindung zu setzen, vor allem auch, um sich über die neue Erfahrungen und Entwicklungen zu informieren. In „heißen Phasen“, beispielsweise vor der Wahl in ein Amt, ist es wichtig, sich häufig und intensiv auszutauschen. Treffen sind aber nur dann sinnvoll, wenn es etwas Wichtiges zu besprechen gibt und wenn vorher Ziele und Inhalte des Gesprächs festgelegt wurden. Jede Kommunikation sollte mit einem kurzen Bericht über durchgeführten Aktivitäten und die weitere Vorgehensweise beginnen. Es ist sinnvoll, stichwortartig die wichtigsten Gesprächsinhalte schriftlich festzuhalten. Dies ist auch für eine eventuelle Evaluierung wichtig, weil so der Verlauf des Mentoring-Projekts nachvollzogen werden kann.

Mögliche Themen bei zentralen Veranstaltungen

- ➔ Rhetorik und Kommunikation
- ➔ Umgehen mit Macht
- ➔ Konfliktmanagement
- ➔ Durchsetzungsstrategien
- ➔ Netzwerke bilden und nutzen
- ➔ Mein Verein/mein Verband – Aufgaben und Funktionen
- ➔ Öffentlichkeitsarbeit im Zeitalter des Internet
- ➔ Sportvereine und -verbände zukunftsfähig machen

Im Gesamtprojekt sollten mindestens zwei, besser drei **Gesamtveranstaltungen stattfinden** ... mit verschiedenen Themen, die der persönlichen Qualifizierung dienen wie u.a. Kommunikation oder Konfliktmanagement. Weitere Themen sollten fachliche Kompetenzen verbessern und beispielsweise über Verbandsstrukturen, Öffentlichkeitsarbeit im Zeitalter des Internet informieren.

- ... mit Festlegung und Überprüfung der konkreten Vorgehensweisen.
- ... Erfahrungsaustausch der Mentorinnen untereinander und der Mentees.

Nicht nur die Kommunikation zwischen Mentorin und Mentee, sondern auch der regelmäßige Informationsfluss im Gesamtprojekt ist von großer Bedeutung. Hier muss eine verantwortliche Person oder Gruppe gefunden werden, die diese Aufgabe in Form eines Info-Briefes oder einer email an alle übernimmt. Dabei können sowohl Erfahrungen weitergegeben, als auch Fragen gestellt und Probleme besprochen werden. Was tun, wenn der Vorstand eine Kooperation ablehnt? Wie findet man eine Referentin zum „Gender-Minstreaming“?

Mentoring – Probleme und Lösungen

➔ **Fehlende Akzeptanz durch den Verein/Verband**

Kann möglicherweise durch Information über Sinn und Zweck des Mentorings sowie über die Vorteile für die Organisation aufgefangen werden.

➔ **Konflikte zwischen Mentorin und Mentee**

Steht eine „Mentoring-Expertin“ zur Verfügung, sollte sie eine Vermittlerrolle spielen und die Partnerinnen bei der Lösung des Konfliktes zu unterstützen. Möglicherweise kann eine andere Mentorin diese Aufgabe übernehmen. Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Mentorin und Mentee zu stark gestört, ist eine Trennung anzuraten.

➔ **Unangemessene Ansprüche aneinander**

Wenn die Anpassung der gegenseitigen Erwartungen vor Beginn des Mentoring-Prozesses nicht, oder nicht ausreichend stattgefunden hat, ist dies unter Einbeziehung einer Moderatorin unbedingt nachzuholen.

➔ **Fehlende Vorbereitung der Treffen und Gespräche**

Es empfiehlt sich, stichwortartig Ziele und Inhalte der Gespräche zu notieren und die Erwartungen von Mentorin und Mentee schriftlich zu fixieren.

➔ **Mentoring als Frauenförderung – Defizitblick**

Nicht nur Frauen kennen sich in Vereins- und Verbandsangelegenheiten nicht aus, sondern auch viele Männer. Mentoring ist daher nicht nur für Frauen wichtig, und es ist nicht nur das Amt der Frauenbeauftragten, das mit Hilfe von Mentoring-Maßnahmen angestrebt werden kann. Ein erfolgreiches Mentoring-Projekt kann als Vorbild für andere Projekte im Rahmen der Personalentwicklung dienen.

➔ **Begleitung und Evaluierung sind notwendig**

Wenn es irgendwie möglich ist, sollte ein Mentorin-Projekt von außenstehenden begleitet und seine Stärken und Schwächen identifiziert und aufgezeichnet werden. Die Begleitung kann als wissenschaftliches Projekt organisiert werden. Aber auch dort, wo dies nicht möglich ist, sollte der Ablauf protokolliert und das Ergebnis beurteilt werden. Was war wirksam, was hat nicht funktioniert, was würde man das nächste Mal anders machen? Nur so kann man aus einem Projekt etwas lernen und die Mentoring-Idee weiter entwickeln.

Mentoring – was hat der Verein/Verband davon?

Mentoring-Projekte brauchen die Unterstützung durch den Verein/Verband. Nur dann stehen Ressourcen zur Verfügung, nur dann öffnen sich die Türen für die Mentees. Die Verantwortlichen in Vereinen und Verbänden müssen daher von den Vorteilen eines Mentoring-Projekts überzeugt werden.

Vorteile für den Verband sind:

- Sicherung ehrenamtlichen Führungspersonals
- Verbesserung der Qualifikationen der Führungskräfte
- Verbesserung der psychosozialen Ressourcen in Führungsgremien
- Weitergabe und Weiterentwicklung vereins-/verbandsspezifischer Kenntnisse und Kompetenzen
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungsgremien und Nutzung der Erfahrungen der Frauen
- Präsentation des Vereins/Verbands als demokratisch, modern, aufgeschlossen

Was ist anders bei Sportorganisationen?

Mentoring-Programme wurden erfolgreich in Wirtschaft, Verwaltung und Politik durchgeführt. Aus dem Bereich des Sports gibt es nur wenig positive Beispiele, z.B. das Coaching-Projekt des DTB. Erfahrungen aus den verschiedenen Berufsfeldern sind aber aus folgenden Gründen nicht so einfach auf Sportorganisationen übertragbar. In Sportorganisationen sind die Aufgaben/Tätigkeiten vielfältig, häufig selbst bestimmt, aber oft nicht klar umrissen. Es gibt viel Gestaltungsspielraum, daher fehlen auch meist Aufgabenbeschreibungen (oder sie werden nicht eingehalten) und Erfolgskontrollen sind nur beschränkt möglich. So gibt es beispielsweise wenig Vorgaben bei der Organisation des Frauenprogramms bei einem Turnfest. Gute Ideen und der Sinn fürs Machbare sind hier gefragt. Und woran lässt sich der Erfolg ablesen? Je vielfältiger und offener die Anforderungen an ein Amt sind, desto schwieriger ist es, die notwendigen Informationen und Kompetenzen zu identifizieren und weiterzugeben. Dies kann aber auch eine Chance sein, den Mentees Eigenverantwortung, Kreativität und Flexibilität abzuverlangen. Trotzdem ist es wichtig, möglichst realistische Arbeitsplatzbeschreibungen und Qualifikationsprofile für die einzelnen Ämter zu erstellen. Ein weiteres Problem, das in ehrenamtlichen Führungspositionen auftreten kann, sind die fehlenden Sanktionsmöglichkeiten, die wiederum den Grad der Verbindlichkeit bei Zielvereinbarungen, Absprachen einschränken können. Andererseits ist die Beteiligung am Mentoring auch in anderen Bereich freiwillig und erfolgreiches Mentoring kann nicht angeordnet, sondern muss in einem engen Vertrauensverhältnis von beiden Partnerinnen erarbeitet werden.

Im Unterschied zur Wirtschaft sind Führungskräfte in Sportorganisationen Wahlämter, das heißt, dass sich ein Aufstieg nicht eindeutig vorhersehen und vorhersagen lässt. Wie häufig wurde schon ein lange geplanter Einstieg in die Vereins- oder Verbandsführung durch einen im letzten Moment präsentierten Gegenkandidaten vereitelt. Allerdings ist ein „Coaching“ gerade dann sinnvoll, wenn man sich einer Kampfabstimmung stellen muss. Wahlen finden zudem in relativ langen Abständen statt, das bedeutet, dass man beim Mentoring einen langen Atem haben muss.



Mentoring im Sportverein oder Sportverband

- ➔ Hast Du eine Mentorin? Bist Du eine Mentorin? Würdest Du gerne eine Mentorin haben oder eine Mentorin werden?
- ➔ Wer hat Dir bei der Entdeckung und Entwicklung Deiner Fähigkeiten im Privatleben, der Familie, im Beruf und im Verein geholfen?
- ➔ Hast Du in Deinem Verein/Verband jemanden, den Du bei Problemen um Rat fragen kannst?
- ➔ Wer ermutigt und unterstützt Dich, wenn Du in einer Situation nicht weiter weißt oder wenn Du Verbündete brauchst?
- ➔ Hast Du ein Vorbild, von dem Du lernen kannst?
- ➔ Wodurch zeichnen sich die Personen aus, die Deine Vorbilder oder Mentorinnen waren?
- ➔ Hast Du andere bei konkreten Aufgaben beraten, bei ihrem Weg in ein Ehrenamt unterstützt oder sie getröstet, ermutigt und als Personen mit Stärken und Schwächen ernst genommen?
- ➔ Bist Du bereit, an einem systematischen Mentoring-Prozess als Mentorin oder als Nachwuchskraft teilzunehmen?

FRAGEBOX

Führungspositionen

- ➔ Was meinst Du, ist die Arbeit im Präsidium eines Sportverbandes spannend, interessant, langweilig, anöden?
- ➔ Warum könnte es wichtig sein, eine Führungsaufgabe in einem Verein zu übernehmen?
- ➔ Was könnte es Dir „bringen“?
- ➔ Warum „drängen“ sich manche Menschen in Führungsgremien? Was haben sie davon?
- ➔ Wenn Du bisher in keinem Gremium mitarbeitest, was hat Dich davon abgehalten? Was muss passieren, damit Du Dich für ein Amt zur Verfügung stellst?
- ➔ Könnte eine Mentorin Dir beim Einstieg in den Aufstieg helfen?

FRAGEBOX

Fragen an eine potentielle Mentorin

- ➔ Bist Du bereit, Zeit und Kraft in das Mentoring zu investieren?
- ➔ Was kannst Du Deiner Mentee anbieten an Wissen und an Erfahrungen, wo kannst du konkret helfen?
- ➔ Was erwartest Du von Deiner Mentee?
- ➔ Wie reagierst Du, wenn es nicht so „läuft“ wie geplant?
- ➔ Was machst du, wenn sich das Klima zwischen Dir und Deiner Partnerin verschlechtert?

FRAGEBOX

Fragen an eine Mentee

- ➔ Was kannst Du in den Mentoring-Prozess einbringen?
- ➔ Was erwartest Du von Deiner Mentorin und sind diese Erwartungen realistisch?
- ➔ Wie reagierst Du auf die Herausforderungen, die im Mentoring-Projekt auf Dich zukommen? Bist Du bereit, ausgetretene Wege zu verlassen und Neues zu wagen?
- ➔ Wie verhältst Du Dich, wenn Deine Mentorin Deinen Erwartungen nicht entspricht?



Mentoring findet immer und überall statt

Anna hat sich bereit erklärt, in der Arbeitsgruppe Kinderturnfest mitzuarbeiten. Sie möchte gerne in ihrem Verein besser Fuß fassen. Dabei ist ihr nicht ganz wohl in ihrer Haut, weil sie niemanden in der Gruppe kennt. Beim ersten Treffen geht Rita sofort auf Anna zu, stellt sich und die anderen Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe vor und sorgt dafür, dass Anna über alles, was bisher gelaufen ist, informiert wird.

Hier könnte die Geschichte enden, aber Rita könnte auch in einem Mentoring-Projekt die Partnerin von Anna werden.

BEISPIELBOX

Was sind wichtige Themen bei Gesprächen zwischen Mentee und Mentorin?

- ➔ Vereins-/Verbandsaktivitäten der Mentorin
- ➔ Vereins-/Verbandsaktivitäten der Mentee
- ➔ Was passierte seit dem letzten Treffen?
- ➔ Chancen und Probleme in der Verein-/Verbandsarbeit, im Beruf, im Privatleben
- ➔ Inhaltliche Planung und Zeitbudget bis zum nächsten Kontakt



BEISPIELBOX

Aufbau von Selbstvertrauen

Anna hat gemeinsam mit einem Team die Festschrift zum 100jährigen Vereinsjubiläum zusammen gestellt. Als sie gefragt wird, ob sie ihre Ergebnisse in einem Vortrag bei der Jubiläumsfeier vorstellen will, zögert sie zunächst. Schließlich hat sie noch nie vor so vielen Menschen gesprochen. Andererseits ist es für ihren Einstieg in eine Führungsposition wichtig, ein sicheres Auftreten zu lernen und im Verein bekannt zu werden. Gemeinsam mit ihrer Mentorin erarbeitet sie einen Plan, wie sie mit ihrem Lampenfieber fertig werden kann. Als erstes wird sie ihren Vortrag an einem Abend vor Freunden und dann bei einem Projekttag an der Schule ihrer Tochter halten. Dann ist sie selbstsicher genug, um sich in eine größere Öffentlichkeit zu wagen. Das positive Feed-Back, das sie nach ihrem Vortrag erhält, zeigt Anna, dass sie auf dem richtigen Weg ist.

BEISPIELBOX

Anna will sich für Mädchen und Frauen in ihrem Verband engagieren. Gemeinsam mit Rita bereitet sie sich darauf vor, bei der nächsten Wahl in das Amt der Beauftragten für Frauen im Sport gewählt zu werden. Gemeinsam mit Rita, ihrer Mentorin, erarbeitet sie einen Plan, der auf ihren Stärken und Schwächen basiert. Sie ist Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Kommune und kann ihre beruflichen Erfahrungen mit einbringen. Anna weiß wenig über Aufgaben und Struktur, über die Personen und ihre Beziehungen im Sportverband. Und sie ist im Verband ein unbeschriebenes Blatt. Schritte auf dem Weg zu ihrer Kandidatur könnten sein: Einarbeitung in die schriftlichen Materialien über den Verband von der Satzung bis zum Protokoll der Mitgliederversammlung, Teilnahme an Aktivitäten des Verbandes, z.B. Festlichkeiten, Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe, Teilnahme als Gast an Präsidiumssitzungen, Begleitung der gegenwärtigen Frauenbeauftragten etc.

Checkliste für Mentoring-Projekte

- ➔ Ziel des Projekts
- ➔ Erstellen eines Konzeptes (Dauer des Prozesses, Zahl der gemeinsamen Veranstaltungen, Anzahl der Paare usw.)
- ➔ Erstellen eines Kostenplans
- ➔ Einverständnis des Vereins/Verbands und Finanzierungszusage
- ➔ Erstellen eines Info-Blattes mit Zielen und Aufgaben der Mentees und Mentorinnen
- ➔ „Call for Mentees“
- ➔ Ansprechen von Mentorinnen
- ➔ Erstellen einer Tagesordnung für das erste Treffen
- ➔ Eventuell Ansprechen einer Expertin/Referentin
- ➔ Wahl von Ort und Zeit
- ➔ Eventuell Ansprechen einer Expertin/Referentin
- ➔ Einladung per Aushang, Brief, email
- ➔ Organisation einer Info-Veranstaltungen mit potentiellen Mentees und Mentorinnen und Festlegung der weiteren Vorgehensweise und der Termine
- ➔ Protokoll
- ➔ Zusammenstellung der Paare (entweder in individuellen Gesprächen oder bei einem nächsten Treffen)
- ➔ Festlegung der gemeinsamen Veranstaltungen (Zeit, Ort, Themen, Referentinnen)
- ➔ Organisation einer Abschlussveranstaltung
- ➔ Eventuell Evaluierung von außen/Kontakte mit Wissenschaftlerinnen

Fragebogen für Mentees

Persönliches

Name _____ Vorname _____

Alter _____ Beruf _____

Ich wohne in _____

Ich bin Single Ich lebe mit einem Partner

Ich lebe in einer Familie mit Kindern: _____ Zahl _____ Alter _____

Aktivitäten im Verein/Verband

Ich habe bis jetzt kein Ehrenamt übernommen

Ich war/bin ehrenamtlich tätig als _____

Ich bin Übungsleiterin

Ich betreue als Übungsleiterin folgende Kurse (Zahl und Art der Kurse): _____

Ziele im Verein/Verband

Ich will mich stärker im Verein/Verband engagieren und strebe folgendes Amt an: _____

Ich will die damit verbundenen Aufgaben übernehmen, weil _____

Ich bin für dieses Amt geeignet, weil _____

Ich werde dieses Amt aber nur übernehmen, wenn _____

Mentoring

Ich erwarte vom Mentoring _____

Meine Mentorin sollte _____ sein.

Meine Mentorin sollte mich bei _____ unterstützen.

Ich bin bereit, _____ Zeit in das Mentoring-Projekt zu investieren.

Ich stelle mir die Kooperation und Kommunikation mit meiner Partnerin folgendermaßen vor: _____

Und das wollte ich auch noch mitteilen: _____

_____ Datum

_____ Unterschrift

Fragebogen für Mentorinnen

Persönliches

Name _____ Vorname _____

Alter _____ Beruf _____

Ich wohne in _____

Ich bin Single Ich lebe mit einem Partner

Ich lebe in einer Familie mit Kindern: _____ Zahl _____ Alter

Aktivitäten im Verein/Verband

Ich hatte bis heute folgende ehrenamtliche Führungspositionen inne:

___ Jahre Amt: _____

___ Jahre Amt: _____

___ Jahre Amt: _____

Ich bin heute ehrenamtlich tätig als _____

Meine ehrenamtliche Tätigkeit gefällt mir, weil _____

Meine ehrenamtlichen Tätigkeit hat auch negative Seiten, und zwar _____

In meiner Führungsposition sind folgende Kompetenzen wichtig: _____

Mentoring

Ich will mich um eine Nachwuchskraft für folgende Aktivitäten/Bereiche/Ämter kümmern: _____

Meine Mentee sollte _____ sein.

Von meiner Mentee erwarte ich _____

Ich will die mit dem Mentoring verbundenen Aufgaben übernehmen, weil _____

Ich bin als Mentorin geeignet, weil _____

Ich bin bereit, _____ Zeit in das Mentoring-Projekt zu investieren.

Ich stelle mir die Kooperation und Kommunikation mit meiner Partnerin folgendermaßen vor: _____

Und das wollte ich auch noch mitteilen: _____

_____ Datum

_____ Unterschrift

Fragebogen zur Erfassung von Mentorinnen und Mentees: Der Fragebogen soll bei der Suche nach einer Partnerin helfen.

Antrag an Vorstände und Präsidien

Zulassung von Mentees zu Vorstandssitzungen mit Gaststatus

Liebe Präsidiumsmitglieder,
wie ich bereits in einer der letzten Sitzungen mitgeteilt habe, wurde in unserem Verein/Verband die Arbeitsgruppe „Mentoring“ eingerichtet, die inzwischen ein Mentoring-Projekt initiiert hat. Ich bin sicher, dass sich dadurch nicht nur der Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen, sondern insgesamt die Ressourcen für die ehrenamtliche Arbeit in unserem Verein/Verband vergrößern werden.

Ich bedanke mich noch einmal dafür, dass das Präsidium sich für eine Unterstützung des Mentoring-Projektes entschieden hat. Wir haben inzwischen eine Auftaktveranstaltung durchgeführt und x Mentorinnen-Mentee-Paare gebildet. Eine zentrale Maßnahme des Mentorings ist die Information der Mentee über die im Verein/Verband anfallenden Führungsaufgaben. Dies geschieht am besten durch die Teilnahme an Veranstaltungen und Sitzungen sowie durch die Begleitung der Mentorin bei ihren Aufgaben. Ich beantrage daher, xxx als Gast zu Vorstandssitzungen, so weit sie nicht vertrauliche Personalangelegenheiten behandeln, zuzulassen.

Vielen Dank im voraus und freundliche Grüße

Xxxxx XXXXXXXXXXX

Bücher zum Thema / Internetempfehlung

- Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring. *So kommen Sie weiter.*
Christine Heinze, Herder Verlag9,90 EURO
- High Potentials. *Wie komme ich in die Führungsauswahl?*
Mentoring und Coaching, Christa van Winsen, Walhalla Verlag.....11,50 EURO
- Mentoring. *Persönliche Karriereförderung als Erfolgsrezept*
Nele Haasen, Heyne.....9,95 EURO
- Fabelhaftes Coaching. *Tiergeschichten für Manager.*
Helene Frei, Gerling Akademie Verlag22,50 EURO
- Führen Fördern Coachen. *So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter.*
Elisabeth Haberleitner, Piper9,90 EURO
- Coaching. *Miteinander Ziele erreichen.*
Maren Fischer-Epe, Friedemann Schulz von Thun, RoRoRo.....8,90 EURO

... und weitere Tipps unter www.femotop.de

Vorschlag für eine Auftaktveranstaltung

- ➔ *Vor der Veranstaltung:*
 - Verteilen des Programms und sonstiger Info-Materialien
 - Verteilen der Namensschilder mit dem Hinweis: Mentee oder Mentorin
- ➔ **Begrüßung** durch eine/n Vertreter/in des **Vereins/Verbandes**
- ➔ **Begrüßung** durch die **Organisatorinnen** mit Hinweisen auf das Ziel der Maßnahme
- ➔ **Kurze Vorstellungsrunde**
- ➔ **Vortrag** mit Informationen über Mentoring
- ➔ Möglichkeit zum **Nachfragen** und zur **Diskussion**

- **Pause**, eventuell Kaffee und Kuchen -----

- ➔ **Gespräche in Kleingruppen** zwischen Mentorinnen und Mentees (die Teilnehmerinnen an den Gruppen sollten ähnliche Interessen haben, z.B. Öffentlichkeitsarbeit. Die Gruppen werden von den Organisatorinnen auf der Basis von vorher ausgewerteten Fragebögen gebildet.

- ➔ **Auswertung** der Kleingruppenarbeit im Plenum
- ➔ Vorschläge über das weitere Vorgehen
- ➔ Eventuell Zusammenstellung von Partnerinnen

- ➔ **Ausklang** bei einem Glas Wein

Das „Mentoring Projekt“ des DTB

Das Mentoringprojekt – Konzept

Ziel der DTB-Initiative war es, die Zahl der Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen des Verbandes zu erhöhen. Im Rahmen eines Mentoring-Modellprojekts, die von 1998 bis 2000 durchgeführt wurde, sollten Frauen für die Übernahme eines Amtes motiviert und qualifiziert werden. Initiatorinnen des Projekts waren der Bundesausschuss Frauen im DTB. Als Mentorinnen wurden Frauen gewonnen, die in Führungsgremien des DTB bzw. der Landesturnverbänden vertreten waren. Ihre Aufgabe war es, interessierte und geeignete Nachwuchskräfte zu finden, sie anzusprechen und zu motivieren, sie zu informieren und sie mit den Verhältnissen im Verein/Verband vertraut zu machen Kurz: Sie sollen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit jeweils einer Partnerin teilen.

Das Mentoring-Projekt – Vorgehensweise

Am Einstiegstreffen des Mentoring Projekts und damit dann auch an der ersten Fortbildungsmaßnahme, beteiligten sich 27 Frauen, 12 Tandems und drei Mentorinnen ohne Partnerin. Die Mentees waren prinzipiell an ehrenamtlicher Führungstätigkeit interessiert, aber nicht in einer Führungsposition tätig. Im Abstand von jeweils einem Jahr fanden drei Fortbildungsmaßnahmen statt, die das Thema „Führen“ in unterschiedlicher Weise aufgriffen, und die Führungskompetenzen in verschiedenen Bereichen: Führungsstil, Macht, Rhetorik und Kommunikation vermittelten. Die Kurse waren zweitägig und wurden von einer Expertin geleitet, die über vielfältige Erfahrungen in der Weiterbildung von Führungskräften verfügt. Die „wissenschaftliche Begleitung“ fand in Form von teilnehmender Beobachtung bei den Fortbildungen und Befragungen der Teilnehmerinnen statt.

Die Teilnehmerinnen

Die Absicht, jeweils eine erfahrene Führungskraft als Mentorin mit einer „Newcomerin“ zusammenzuspannen, ließ sich nicht durchgehend verwirklichen. So gab es mindestens zwei Paare, bei denen sich die Partnerinnen in etwa auf der gleichen Führungsebene befanden. Und wirkliche „Einsteigerinnen“ gab es auch kaum. Nur zwei Frauen waren vor Beginn des Projekts überhaupt nicht im überfachlichen Bereich ehrenamtlich tätig gewesen. Als „harter Kern“ des Mentoring-Projekts kristallisierte sich eine Gruppe von 14 Frauen heraus, die sich mit dem Projekt identifizierten und von Anfang bis Ende „dabei blieben“.

Die „Drop-Outs“

Etwa der Hälfte der Teilnehmerinnen nahm nicht an allen Veranstaltungen teil. Diese Zahl erscheint auf den ersten Blick sehr hoch zu sein. Bei genauerem Hinsehen relativiert sich diese negative Bilanz erheblich, wenn man die Gründe berücksichtigt, die zum zeitweiligen oder entgültigen Aussteigen aus dem Mentoring-Projekt führten.

Durch eine telefonische Befragung der „Aussteigerinnen“ ergab sich, dass die überwiegende Mehrheit eine der Fortbildungsmaßnahmen aus Zeitgründen oder aufgrund von Terminproblemen nicht wahrnehmen konnte. Und die Fortbildungsmaßnahmen waren offensichtlich der „Kitt“, der die Partnerinnen und damit auch das Projekt zusammenhielt. Bei einigen Frauen hatte sich aus beruflichen Gründen, bei anderen aus privaten Gründen (Krankheit von Angehörigen) die Belastung erhöht und die Freizeit verringert. Andere Frauen hatten sich aus verschiedenen Gründen aus der ehrenamtlichen Tätigkeit in der Turnbewegung verabschiedet, und damit entfiel auch die Beteiligung am Mentoring-Projekt.

Die Ergebnisse der Befragungen

Auswirkungen, Ablauf und Einschätzungen des Projekts

Mit ganz wenigen Ausnahmen hatten die Beteiligten im Verlauf der Projektzeit positive Erfahrungen in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit gemacht – und meist spielten, mehr oder weniger deutlich, auch die im Projekt erworbenen Qualifikationen und Motivationen eine Rolle. Eine der Beteiligten hielt beim Verbandsturntag ein flammendes Plädoyer für die Frauensache, eine andere entdeckte ihre Fähigkeit, in der Öffentlichkeit zu sprechen und sie erlebte, daß sie dabei gut „überkam“, eine Frau ließ sich zur Vizepräsidentin in einem Landesturnverband wählen, eine andere hatte die Verabschiedung und die Publikation eines Frauenförderplans durchgesetzt, andere richteten Frauenausschüsse ein oder brachten sie auf „Vorderfrau“, organisierten Mädchensporttage oder sie kämpften für die Beibehaltung der Frauenbeauftragten. Zwei Frauen hatten in ihrem jeweiligen Umfeld andere Frauen zur Revolution im Verein ermutigt. In beiden Fällen wurde der Vereinsvorstand durch aktive und motivierte Frauen abgelöst. Die Befragten schrieben dem Mentoring-Projekt, den in diesem Vorhaben gewonnenen Motivationen, Erfahrungen und Erkenntnissen, einen mehr oder weniger großen Anteil an ihren Erfolgen zu. In Berlin und im Saarland wurden sogar eigene Mentoring-Projekte auf die Beine gestellt und damit die Erkenntnisse des Modellprojektes weitergeben.

Zwischen den Fortbildungsveranstaltungen organisierten die beteiligten Mentoring-Partnerinnen ihre Interaktionen und Aktivitäten selbst. Aufgabe war es dabei, sich gegenseitig zu informieren, Abläufe, Hintergründe und Strukturen deutlich zu machen und auch die Einsteigerin durch teilnehmende Beobachtung, u.a. von Sitzungen, sowie durch Mitarbeit mit den unterschiedlichen Aufgaben vertraut zu machen. Die Partnerinnen haben, nach eigenen Aussagen, durchschnittlich zwei- bis drei Mal im Monat Kontakt miteinander aufgenommen, entweder haben sie sich getroffen oder miteinander telefoniert. Der Informationsfluß wurde allgemein als gut beurteilt. Und auch über eine Beteiligung an Sitzungen und eine Mitarbeit bei anfallenden Aufgaben wurde berichtet. Dabei spielte auch die räumliche Nähe oder Entfernung eine wichtige Rolle: In Stadtstaaten wie Berlin läßt sich eben manches Treffen einfacher organisieren als in einem Flächenland.

Bei den Mentoring-Paaren, die bis zum Ende durchgehalten hatten, wurde das Ziel des Projekts erreicht: Es wurde jeweils eine Frau für Führungsaufgaben motiviert und auf die dabei anfallenden Tätigkeiten vorbereitet. In einem Fall wurden bereits

konkrete Pläne für den Auf- und Einstieg der Partnerin entwickelt; in den anderen drei Fällen stehen verschiedene Möglichkeiten des Einsatzes auf einer höheren Führungsebene offen. Die Einschätzung des Gesamt-Projekts war bei allen Frauen, die sich in der Abschlußbefragung äußerten, positiv. Die Aussagen reichen von „Habe etwas gelernt, mir Hilfsmittel erarbeitet und emotionalen Rückhalt erhalten“ bis hin zu „Frauen brauchen diesen Ansporn. Es sollten auf der Bundesebene neue Gruppen eingerichtet werden und auch auf der Landesebene. Die Frauen, die schon ein Seminar besucht haben, könnten an Fortbildungskursen teilnehmen. Dies ist ein Motivationsschub und ein Austausch von Ideen und ein Zusammenhalt von Leuten, der sonst wieder verloren geht.“

Ebenfalls überwiegend positiv wurden die persönlichen Beziehungen zwischen Mentorin und Einsteigerin beurteilt. Nicht ganz einheitlich war das Urteil über die Informationen und Materialien „von oben“; einige der Befragten hätten sich eine intensivere Betreuung gewünscht, ohne allerdings konkretisieren zu können, welche Informationen denn sinnvoll gewesen wären.

Einschätzungen der Fortbildungsmaßnahmen

Die Beurteilung der Fortbildungsmaßnahmen erfolgte getrennt von der Befragung über das Gesamtprojekt mit Hilfe eines Fragebogens:

- ➔ Positive Statements waren: gute Atmosphäre, Offenheit aller Teilnehmerinnen, Gefühl der Akzeptanz, Harmonie, gutes Team, schönes Miteinander, Lernerfolge, Selbsterfahrung, Steigerung der Motivation; Zuwachs an Kompetenzen, z.B. im Hinblick auf Arbeitstechniken, Rhetorik.
- ➔ Kritische Statements: Anfangsschwierigkeiten, Anstrengung, Dichte des Programms, Fehlen eines roten Fadens, fehlender Bezug zur Praxis und zur Arbeit im Verein und Verband, keine Einbindung der Mentorinnen, lange und wenig relevante Wortbeiträge.

Insgesamt wurden aber das Klima und das Umgehen miteinander äußerst positiv beurteilt. Nicht bestritten wurde auch, daß zahlreiche wichtige Informationen gegeben, Lernprozesse eingeleitet und Erfahrungen gemacht wurden. Es wurde allerdings der fehlende Bezug zum Turnen und Sport sowie zum Alltag der Beteiligten beklagt. Trotzdem meinten alle Teilnehmer/innen ohne Ausnahme, daß sie etwas gelernt hätten und viele Anregungen mitnehmen würden. Die kritischen Aussagen waren demgegenüber weit in der Minderzahl, die überwiegende Mehrheit beurteilte die Fortbildungskurse sogar sehr positiv.

Drei Zitate sollen die Einstellung der Befragten illustrieren: „Solche Seminare sind für Frauen in Führungspositionen ab Gauebene notwendig. Ich habe eine andere Sichtweise bekommen.“ „Es ist unbedingt notwendig, daß die Frauen weiter ihre Netze aufbauen, daß diese Netze professioneller werden.“ „Ich habe konkrete Vorstellungen und mehr Motivation erhalten, die Dinge im LTV anzupacken.“

Alle Beteiligten sprachen sich für die Fortführung des Projekts aus, die meisten auch für weitere Treffen der bereits etablierten Mentoring-Gruppe. Allerdings gaben einige

Frauen zu bedenken, daß mit den Treffen ein erheblicher Zeit- und Kraftaufwand verbunden sei. Als fast unüberwindliches Problem erwies sich in den Diskussionen die Finanzierung: Nur ganz wenige Frauen könnten es sich vorstellen, die bei den Fortbildungen anfallenden Kosten selbst zu übernehmen. Auch eine Übernahme durch die Landesturnverbände wurde als unrealistisch beurteilt.

Aus dem DTB-Projekt lassen sich einige Folgerungen ableiten:

- Die Auswahl der Nachwuchskräfte muss gezielt erfolgen, insbesondere sollen junge Frauen einbezogen werden.
- Die Laufzeit des Projektes sollte kurz, die Kontakte intensiv sein.
- Die zentralen Veranstaltungen sollen die persönlichen Kompetenzen der Beteiligten erhöhen, gleichzeitig auch konkret auf die Führungsaufgaben in einem Sportverein oder -verband vorbereiten und dem Erfahrungsaustausch der Beteiligten dienen.
- Die Kommunikation zwischen den zentralen Veranstaltungen ist wichtig. Eine kontinuierliche Betreuung der Paare u.a. durch einen Rundbrief, ist sinnvoll.
- Dezentrale Maßnahmen verringern die notwendigen zeitlichen und finanzielle Ressourcen.

Es ist zu überlegen, ob nicht ein Mentoring/Coaching von Gruppen sinnvoll wäre. Die positiven Beispiele in Berlin und im Saarland zeigen, daß diese Form viele Vorteile hat, wie Zusammenhalt in der und durch die Gruppe, Nutzung von Synergien (z.B. bei Vorträgen oder Informationen), Aufbau von Netzwerken, usw.

Gertrud Pfister

Studium Sportwissenschaft und Latein in München, Promotion in alter Geschichte in Regensburg und in Sozialwissenschaften in Bochum, 1981 bis 2000 Professorin an der Freien Universität Berlin, seit 2001 Professorin am Institut für Sportwissenschaft der Universität Kopenhagen. Vizepräsidentin des Deutschen Turner-Bundes und der Internationalen Gesellschaft für Sportgeschichte, seit 2004 Präsidentin der Internationalen Gesellschaft für Sportsoziologie.



Wissenschaftliche Schwerpunkte:

Frauen und Sport, Sport und Gender, Sportgeschichte, interkulturelle Vergleiche, Sportinteressen und Sportengagement in Deutschland, Entwicklungen und Veränderungen in verschiedenen Sportarten.

Ca. **200 Veröffentlichungen**, darunter mehr als 20 Bücher, zu den oben genannten Themen. Frauen in Bewegung. Fit und Gesund mit Sport, 1996; Sport im Lebenszusammenhang von Frauen, 1999; Frauen und Sport in der DDR, 2002.

Hobbies neben der wissenschaftlichen Arbeit:

Reisen, Lesen, Theater/Oper und Sport

