



„Man wäre schön blöd, wenn man dieses Angebot nicht nutzt“

Die Hamburgische Architektenkammer betreibt seit 2021 als bundesweit erste Architektenkammer ein Mentoring-Programm. Die Koordinatorin des Programms und stellvertretende Geschäftsführerin der HAK Sinah Marx, die Mentorin und selbständige Architektin Vera Möller (elbsand architekten möller+heibel) sowie die Mentee und frischgebackene Bürogründerin Eike Paulsen (POW Architecture) sprechen mit Claas Gefroi über ihre Erfahrungen.

Gefroi: Frau Marx, Sie haben seitens der Architektenkammer das Mentoring-Programm organisiert. Wie kam es zu dem Projekt?

Marx: Der Impuls ist direkt aus dem Berufsstand gekommen, aus dem Ehrenamt, genauer gesagt aus der Projektgruppe Gleichstellung. Deren Mitglieder hatten die Idee, mit so einem Mentoring-Programm den Generationsaustausch im Rahmen der Kammer zu fördern und trugen das Vorhaben in die Geschäftsstelle hinein. Ein solches Mentoring-Programm gab es zuvor in keiner Architektenkammer und wir haben da tatsächlich Pionierarbeit geleistet. Ganz wichtig war, dass wir mit Dr. Dorothea Ritter eine Mentoring-Expertin gewin-

nen konnten, die das Programm für die Kammer-Mitglieder passgenau erstellt hat. Damit sind wir dann in die Pilotphase gestartet. Unser Programm stößt auch auf großes Interesse anderer Länderkammern.

Der Architekturstandort Deutschland braucht die Selbstständigen

Gefroi: Was genau ist die Motivation und die Grundidee?

Marx: Es ging darum, die jüngeren mit den erfahrenen Mitgliedern ins Gespräch zu bringen und einen Erfahrungsaustausch über die be-

rufliche Praxis, insbesondere in Bezug auf die Selbstständigkeit, zu initiieren. Es findet ja ein Generationswechsel statt: Viele alteingesessene Bürohhaber*innen suchen Nachwuchs oder Nachfolger*innen, wollen ihren Erfahrungsschatz weitergeben. Und es gibt viele Junge, die zögern, mehr Verantwortung zu übernehmen oder gar den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Dass der Berufsstand in Deutschland von so vielen mittelständischen und kleinen Unternehmen geprägt ist, ist ein große Qualität, doch sie kann nur bewahrt bleiben, wenn in den Büros erfolgreiche Nachfolgeregelungen gefunden und auch neue Büros gegründet werden. Sonst haben wir irgendwann vor allem wenige dominante Großbüros.



Eike Paulsen



Vera Möller

Fotos: Stefan Karstens / Stimmungslänge

Gefroi: Spielt da auch eine Rolle, dass die Zahl der Selbstständigen in der Architektur in Deutschland seit Jahren stagniert?

Marx: Das ist sicherlich ein Trend, bei dem wir Kammern aufgerufen sind, hinzuschauen und möglicherweise auch ein bisschen gegenzusteuern. Das war eine zentrale Frage bei der Initiierung des Mentoring-Programms: Machen wir so etwas nur für einige Individuen oder kann es auch dem gesamten Berufsstand zugutekommen? Es geht auch darum, die Kammer weiter zu öffnen und sowohl jüngere als auch ältere engagierte Planerinnen und Planer zu binden, ihre Erfahrungen zu nutzen und dem Berufsstand insgesamt zur Verfügung zu stellen.

Gefroi: Was genau hat Frau Dr. Ritter für ein Programm erarbeitet? Wie konkret war das?

Marx: Für uns als Steuerungsgruppe waren zunächst einmal einige Grundsatzfragen zu klären: Was genau ist eigentlich Mentoring? Wo ist der Unterschied zum Coaching? Was wollen wir erreichen? Auf Grundlage dieser Eingangsfragen wurde dann ein Programm erarbeitet, in dem auch Musterabläufe enthalten

sind, die es den gematchten Paaren und dem Projektkoordinator ein Grundgerüst liefern und es erleichtern, in den Mentoring-Prozess zu starten.

Stärken und begleiten: Von der Freude, Mentorin zu sein

Gefroi: Frau Möller, wie sind Sie als Mentorin zu diesem Mentoring-Programm gekommen?

Möller: Es gab im Hamburger Regionalteil des Deutschen Architektenblatts einen Artikel, in dem berichtet wurde, dass die Kammer Mentees und Mentoren sucht für ein neues Programm. Den habe ich mir erstmal auf den Schreibtisch gelegt und die Idee im Kopf kreisen lassen, daran mitzuwirken. Dann habe ich mich entschlossen, mitzumachen und eine E-Mail geschrieben. Ich bin jetzt 30 Jahre im Beruf und finde es gut, meine Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben. Es gibt ziemlich wenig Frauen, die selbstständig ein Planungsbüro führen. Ich wollte einen Beitrag leisten, andere Frauen auf diesen Weg zu stärken und zu begleiten.

Gefroi: Wie ist denn ihr eigener beruflicher Hintergrund?

Möller: Ich habe 1991 mein Diplom gemacht, bin dann vier Jahre angestellt tätig gewesen und habe mich 1995 selbstständig gemacht. Das Büro ist dann im Laufe der Zeit langsam auf heute acht Mitarbeitende gewachsen. Ich bin jetzt in Büropartnerschaft mit einem Juniorpartner, die darauf ausgelegt ist, dass ich in 10 Jahren in den Altersruhestand gehen kann.

Gefroi: War es damals schwer, sich selbstständig zu machen?

Möller: Ja, es gab verdammt wenig Beratungsmöglichkeiten. Ich musste vieles erst in der Praxis und auch oft unter Schmerzen lernen, in Bezug auf Bürogründung, Büroorganisation, Steuerfragen, Architektenhaftpflicht und so weiter. Es gingen viele Jahre ins Land, bis ich das Gefühl hatte, ich stehe jetzt sicher und kann selbstbewusst auf eigenen Füßen laufen. Und deshalb dachte ich jetzt, dass es doch schön wäre, wenn ich eine junge Planerin, die diesen Weg auch gehen will, am Anfang begleite und stärke. Und ich finde es wichtig, in einer Zeit, in der alles auf Konkur-

renz und Ellenbogen ausgerichtet ist, etwas Uneigennütziges zu tun.

Gefroi: Frau Paulsen, Sie standen auf der Mentee-Seite. Wie sind Sie dazu gekommen, an diesem Programm teilzunehmen?

Paulsen: Ich habe auch den Artikel gelesen, und habe direkt eine E-Mail geschrieben. Für mich war schon im Studium klar, dass ich mich selbstständig machen wollte. Ich habe mich schon damals darüber informiert, was das bedeutet und welche Anforderungen es gibt. Nach dem Studium habe ich aber erst einmal angestellt im Büro gearbeitet, um Praxiserfahrung zu sammeln.

Gefroi: Was war bei Ihnen der Impuls für die Selbstständigkeit?

Paulsen: Das ist Typ-Sache. Ich bin damit auch aufgewachsen und habe schon bei uns im Familienunternehmen geholfen. Das ist so eine Grundmentalität, die man mitbringt. Und das Mentoring-Programm kam gerade zum rechten Zeitpunkt für mich: Ich hatte erste Auftragsanfragen durch Freunde und wusste: Nun muss es losgehen. Seit Juli 2022 bin ich komplett selbstständig. Es hat also geklappt.

Wie man zusammenfindet: Matching und erste Schritte

Gefroi: Wie lief das Matching? Saßen alle Mentor*innen und Mentees an einem großen Tisch und man redet miteinander und guckt, ob die Chemie stimmt?

Marx: Nein, wir haben kein Speed-Dating veranstaltet. Wir haben eingangs Interviews geführt und Fragebögen ausfüllen lassen, um die Personen ein bisschen einschätzen zu können auf beruflicher und persönlicher Ebene. Anhand dieser Fragebögen und Interviews, die vor allem unser Projektkoordinator und unsere Mentoring-Expertin geführt haben, haben wir versucht, passende Verbindungen zu finden. Das war auch für uns die größte Herausforderung an dem Ganzen. Wichtig sind natürlich die Wünsche der Teilnehmer*innen – Frau Möller wollte beispielsweise mit einem

Mentee zusammenarbeiten, das sich auf jeden Fall selbstständig machen will. Andere Mentor*innen wollten lieber jemanden begleiten, der oder die eine leitende Tätigkeit innerhalb eines Architekturbüros anstrebt. Auch die Fachrichtungen sind natürlich wichtig. Das Matching ist also eine Kombination aus den Einschätzungen, die wir anhand der Fragebögen gewonnen haben und den Wünschen der Mentor*innen und Mentees. Auf dieser Grundlage haben wir Vorschläge gemacht, wir haben also niemanden „zwangsverheiratet“.

Gefroi: Das Programm lief genau in der Corona-Zeit, von August 2021 bis Februar 2023. War das ein Problem? Es ist ja etwas anderes, ob man sich zusammensetzt oder miteinander telefoniert oder eine Videokonferenz macht.

Marx: Die ursprüngliche Idee für das Mentoring geht auf das Jahr 2019 zurück. Als das Konzept fertig war und in die Umsetzung gehen sollte, kam der große Lockdown. Wir haben tatsächlich überlegt, ob wir das Vorhaben abblasen. Wir haben dann lange diskutiert und uns entschlossen, es trotzdem zu starten, mit Online-Terminen und Treffen an der frischen Luft.

Gefroi: Lief es gut zwischen Ihnen und Frau Paulsen?

Möller: Ja, sehr. Und das Ganze war keine Einbahnstraße. Ich musste beispielsweise auch lernen, mich zurückzunehmen. Als Selbstständige und von meinem Charakter her dränge ich immer ziemlich, ich will antreiben, loslegen. Das Programm ist aber so angelegt, dass die Initiative vom Mentee ausgeht. Den anderen kommen zu lassen, die Begleiterin zu sein und nicht diejenige, die führt, war für mich ungewohnt.

Gefroi: Gab es eine feste Struktur für Themen, für Schritte?

Paulsen: Es war relativ offen. Das war auch eine Aufgabe an mich als Mentee: Selbst eine Struktur aufzubauen, überlegen, was für meinen Werdegang und meinem Wunsch nach Selbstständigkeit wichtig ist. Ich hatte ja ein

erstes Projekt am Start und wollte das umsetzen. Ich habe dafür ganz klassisch einen Fahrplan erstellt, der sich an den Leistungsphasen orientiert. Die Ausarbeitung und die Umsetzung des Projekts hat Frau Möller begleitet. Manche Sachen habe ich ziemlich gut alleine hingekriegt, bei anderen Dingen war ich unglaublich froh, jemand Erfahrenes an meiner Seite zu haben.

Möller: Wir haben uns immer persönlich getroffen, nach Feierabend bei uns im Büro. Einer bringt Käsekuchen und dann redet man.

Wege in die Selbstständigkeit

Gefroi: Und dieses erste Projekt haben Sie dann ganz alleine durchgezogen? Das stelle ich mir herausfordernd vor, sich selbstständig machen und gleich das erste Projekt durchzuziehen.

Paulsen: Ich habe das anfangs einfach neben meinem Angestelltenverhältnis gemacht. Und ich bin auch noch zweifache Mutter. Es bedeutete auch Wochenendarbeit und morgens um vier Uhr aufstehen. Es ist war viel, aber es ging.

Gefroi: Ist das alles jetzt in etwas ruhigere Fahrwasser gekommen?

Paulsen: Ja, ein wenig. Aber ich kann noch nicht langfristig planen, denn man weiß nicht, ob und welche Projekte man bekommt. Ich bin ganz froh, wenn ich so in etwa die nächsten drei Monate absehen kann und weiß, dass ich in der Zeit überleben kann. Alles andere wird sich zeigen.

Gefroi: Frau Möller, kennen Sie das von früher?

Möller: Wenn man ganz am Anfang steht, ist die Selbstständigkeit ein einziges Auf und Ab. Mit der Zeit wird es dann stabiler und planbarer und man hat eben Erfahrung und Routine. Aber klar: Stress ist unvermeidlich und es hängt von der Persönlichkeit ab, wie man mit Drucksituationen umgeht.



Gefroi: Wie wichtig ist psychologisches Geschick und Empathie für eine Mentorin?

Möller: Ohne Empathie geht das nicht. Es ist immer beides: Man muss sachlich an den Dingen arbeiten, aber natürlich den anderen auch in seiner Situation sehen und darauf eingehen. Aber ich bin auch keine Therapeutin und habe keine psychologischen Analysen vorgenommen oder Ratschläge erteilt. Es geht um die Sache, nicht ums Persönliche. Und ich habe auch gelernt, mich zurückzunehmen. Heißt: Der Mentee ist der Holende. Das, was geholt wird, kann auch gegeben werden. Was nicht geholt wird, ist dann auch nicht so wichtig. Also: Nur die Ratschläge auf den Weg mitgeben, die auch gewollt sind, statt zu allem seinen Senf dazu zu geben.

Wechselseitige Lerneffekte

Gefroi: Frau Paulsen, rückblickend betrachtet: War das Mentoring für Sie eine gute Sache? Würden Sie es anderen empfehlen?

Paulsen: Ja, definitiv. Ich bin froh, dass es das gab und es kam für mich zum perfekten

Zeitpunkt. Ich bin froh, dass ich ausgewählt wurde und dann noch das Glück hatte, eine so tolle Mentorin zu bekommen. Wenn ich das nicht gehabt hätte, weiß ich nicht, ob ich das mit der Selbstständigkeit tatsächlich so durchgezogen hätte, weil man echt an seine Grenzen kommt.

Gefroi: War es für Sie auch lohnend, Frau Möller?

Möller: Auf jeden Fall. Es ist schön, seine Kenntnisse und Erfahrungen weitergeben zu können und zu sehen, dass man anderen helfen kann. Aber es gab für mich noch einen weiteren Zugewinn: Man fühlt sich in andere ein. Ich schaue auf meine Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen im Büro heute anders als bisher, sehe noch mehr, was sie leisten. Dieses Innehalten und Reflektieren war für mich sehr wertvoll. Übrigens hat das Programm auch meine Sicht auf die Architektenkammer verändert: Ich gehörte zu den vielen Mitgliedern, die eher unsichtbar sind, die ihre Beiträge zahlen, sich aber sonst nicht engagieren. Das hat sich geändert. Mir ist jetzt klar, dass die Kammer vom Engagement ihrer Mitglieder lebt und von ihnen geprägt wird – und dass sie ein Ort ist, wo wir

uns gegenseitig unterstützen und den Berufsstand stärken.

Marx: Das ist doch toll, wenn rüberkommt, dass die Kammer ein Ort ist, an dem man mitgestalten oder sich austoben kann. Das ist ja hier keine Bürokraten-Organisation, sondern ein Ort, an dem Austausch stattfindet, wo Netzwerke geknüpft und gepflegt werden. So haben wir insbesondere die Mentees auch auf unsere Arbeitskreise und Projektgruppen, etwa den Arbeitskreis Junge Architekt*innen, hingewiesen und angeregt, diese zu besuchen, oder auf die Seminare unserer Fortbildungsakademie, die sie zu vergünstigten Konditionen buchen können. Die Kammer bietet viele Möglichkeiten der Partizipation, des Austausches und der Beratung.

Gefroi: Wechseln die Mentor*innen eigentlich jedes Mal?

Marx: Wir haben jetzt gerade den zweiten Durchlauf gestartet. Es sind tatsächlich zwei Mentor*innen aus dem ersten Durchlauf wieder dabei, was ich toll finde, weil es zeigt, dass sie das Programm gut finden und weil sie natürlich Erfahrungen sammeln in Bezug auf die Betreuung, die den Mentees zu Gute

kommt. Es ist sehr gewollt und gewünscht, dass das ehrenamtliche Engagement sich verstetigt und wir einen gut gemischten Pool von Mentor*innen aufbauen, um auf die Wünsche von den potentiellen Mentees, die sich melden, einzugehen.

Gefroi: Aus Kammersicht: Was hat man aus der ersten Runde gelernt? Was will man beibehalten, was will man ändern?

Marx: Ich war überrascht und erfreut, wie gut das Matching funktioniert hat. Was wir hier von Frau Möller und Frau Paulsen gehört haben, steht durchaus exemplarisch auch für die anderen Tandems. Die Vorbereitung und Anbahnung mit Fragebögen und Interviews haben wir offenbar sehr gut hinbekommen – es ist ja nicht ganz einfach, die richtige Balance zu finden zwischen notwendigen Informationen und zu Persönlichem. Jetzt, nach Corona, haben wir eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung ins Programm aufgenommen, um dem ganzen einen stärkeren Rahmen und eine größere Präsenz zu verleihen. So eine gemeinsame Veranstaltung soll es dann auch in der Mitte und am Ende des Programms geben. Wir wollen ermöglichen, dass sich die Mentor*innen und die Mentees kennenlernen, eine Gruppendynamik entsteht und Vernetzungsmöglichkeiten erkannt werden.

Laufend Mentor*innen gesucht!

Gefroi: Ist es das erklärte Ziel, dass am Ende des Prozesses die Selbstständigkeit der Mentees steht?

Marx: Die Urkunde, daran teilgenommen zu haben, bekommen alle Mentees, ob sie sich selbstständig gemacht haben oder nicht. Wir geben das nicht als Ziel vor und erwarten das auch nicht heimlich. Es geht darum, die Mentees zu ermutigen, ihnen Rüstzeug zu vermitteln und wenn am Ende die erfolgreiche Selbstständigkeit steht, ist das natürlich schön. Wir flankieren das Mentoring übrigens auch mit einer rechtlichen Beratung für Grün-

der*innen. Was mir noch wichtig ist: Das Programm steht allen Mitgliedern, gleich welcher Fachrichtung, offen. Auch außerordentliche Mitglieder können sich melden. Und es kann auch zu fachrichtungsübergreifenden Tandems kommen. Wir haben auch Personen aus der Innenarchitektur und Architektur zusammengebracht, weil es uns sinnvoll erschien. Es hat total gut funktioniert und beide haben es als sehr bereichernd empfunden. Also: Jedes Mitglied jeder Fachrichtung und jeder Beschäftigungsart kann sich melden – Mentor*innen durchlaufend immer; Mentees werden jetzt wahrscheinlich noch anderthalb Jahre warten müssen, bis die nächste Runde startet.

Möller: Ich fand es schade, dass sich so wenig Mentor*innen gemeldet haben. Warum sollen wir Erfahrenen, Älteren nicht für die Jüngeren bereitstehen? Ich denke, es müssten hundert Mentoren sein und nicht die sechs, die es beim ersten Durchlauf waren.

Marx: Ich denke, es liegt an dem, was sie vorhin sagten: Viele Mitglieder erkennen die Kammer nicht als Ort, an dem Austausch stattfindet. Daran müssen wir stärker arbeiten, was wir mit diesem Interview auch versuchen. Und es hatte wohl auch etwas mit der Vorsicht in der Coronazeit zu tun.

Gefroi: Jetzt läuft der zweite Durchlauf schon an. Wie ist die Zahl von Bewerbungen?

Marx: Ähnlich wie beim ersten Mal. Wir haben nicht alle Mentee-Bewerbungen berücksichtigen können. Ein größerer Pool an Mentor*innen wäre also wichtig, um alle Wünsche in Einklang bringen zu können. Also: Wer gerne Mentor*in sein möchte soll sich unbedingt bei uns melden. Dafür reicht eine einfache, formlose E-Mail an mentoring@akhh.de.

Gefroi: Frau Möller, Frau Paulsen, nachdem das Mentoring abgeschlossen ist: Gibt es noch Kontakt zueinander?

Möller: (lacht) Mein Büro wartet schon sehnsüchtig auf den nächsten Käsekuchen von Frau Paulsen.

Marx: Was mich interessiert: Was muss aus ihrer Sicht jemand mitbringen als Mentorin?

Möller: Man muss die Lust haben, auf die nachfolgende Berufsgeneration zuzugehen, der nächsten Generation zu begegnen, und im Monat drei bis vier Stunden Zeit haben - und das schafft man auch neben Familie und Beruf.

Marx: Und als Mentee?

Paulsen: Man sollte den Wunsch haben, beruflich voranzukommen und dabei guten Rat anzunehmen. Warum nicht die professionelle Hilfe nutzen und richtig gut starten? Man wäre doch schön blöd, wenn man dieses Angebot nicht nutzt. Ich meine, wo kriegt man denn so etwas: Man profitiert kostenfrei von 30 Jahren Berufserfahrung von wirklich guten Leuten. Das ist eine riesige Hilfe. Und so wie die Kammer das aufgezogen hat: Respekt. Das ist sehr professionell.

Gefroi: Ich danke Ihnen sehr für das Gespräch!