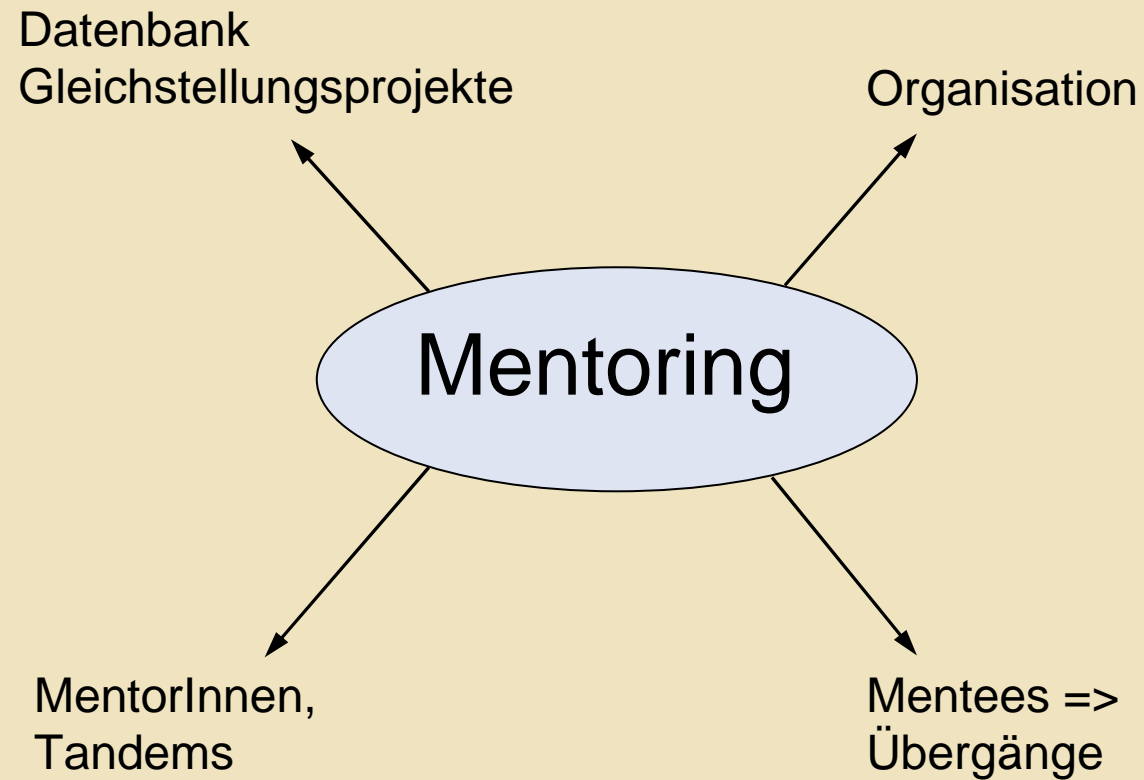


„Mentoring als Förderinstrument weiblicher Karrieren“

Vortrag im Rahmen des Forschungsforums Gender,
Dipl.-Päd. Babette Berkels ■ 13.12.2012

Struktur des Vortrags: Mentoring aus verschiedenen Perspektiven



1. Einführung
2. Datenbank Gleichstellungsprojekte
3. Weibliche Karrieren in Wirtschaft und Wissenschaft
4. Karrierebegriff im Rahmen von Mentoringkonzeptionen
5. Karriereförderung durch Mentoring
 - Literatur- und Forschungsstand
 - Perspektive der Mentees
 - Perspektive der Organisation
6. Mentoring und soziale Welten
7. Schluss: Perspektive der Tandems, MentorInnen
8. Literatur

- Ursprung des Konzepts in der **griech. Mythologie**: Sage des Odysseus
- Mentoring als „gezielter Aufbau einer **Beratungs- und Unterstützungsbeziehung** zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einer Nachwuchskraft, der Führungs- und Entwicklungspotential zugeschrieben wird“ (Dolff/Hansen 2002, S. 8)
- **Definition** Kathy Kram für den Wirtschaftsbereich: “A mentor is a higher ranking, influential, senior organization member with advanced experience and knowledge who is committed to provide **upward mobility and support to a protege’s professional career**” (Kram 1988, zit. n. Hofmann-Lun et al. 1999a, S. 68)

Merkmale der Mentoringbeziehung

- zeitlich begrenzt, längerfristige **Prozessbegleitung** (vgl. Hofmann-Lun et al. 1999b, S. 9)
- partnerschaftliche, vertrauens- und respektvolle, berufsprofessionelle Beziehung (vgl. Haasen 2001, S. 234f.)
- Kern: Weitergabe von **Lebens- und Berufserfahrung** => biographisches Lernen, Lernen aus Erfahrung (vgl. Schell-Kiehl 2007)
- Mentoring als „*developmental alliances*“ (Hay zit.n. Dolff/Hansen 2002, S. 16), umfassen „*wechselseitigen Wissenstransfer bzw. Dialog zwischen den Generationen/Hierarchien*“ (Kaiser-Belz 2008, S. 25)

Verschiedene Formen von Mentoring

- One-to-One-Mentoring – Gruppenmentoring
- Peermentoring
- e-Mentoring
- same- oder cross-gender-mentoring
- internes – externes Mentoring
- formelles – informelles Mentoring

Informelle Mentoringbeziehungen

- klassisches Verständnis von Mentoring (griech. Sage)
- Kontakt entsteht selbstinitiiert durch MentorIn und/oder Mentee, zufällig, spontan
- Informelle Form des Mentorings gibt es schon sehr lange, v.a. unter Männern

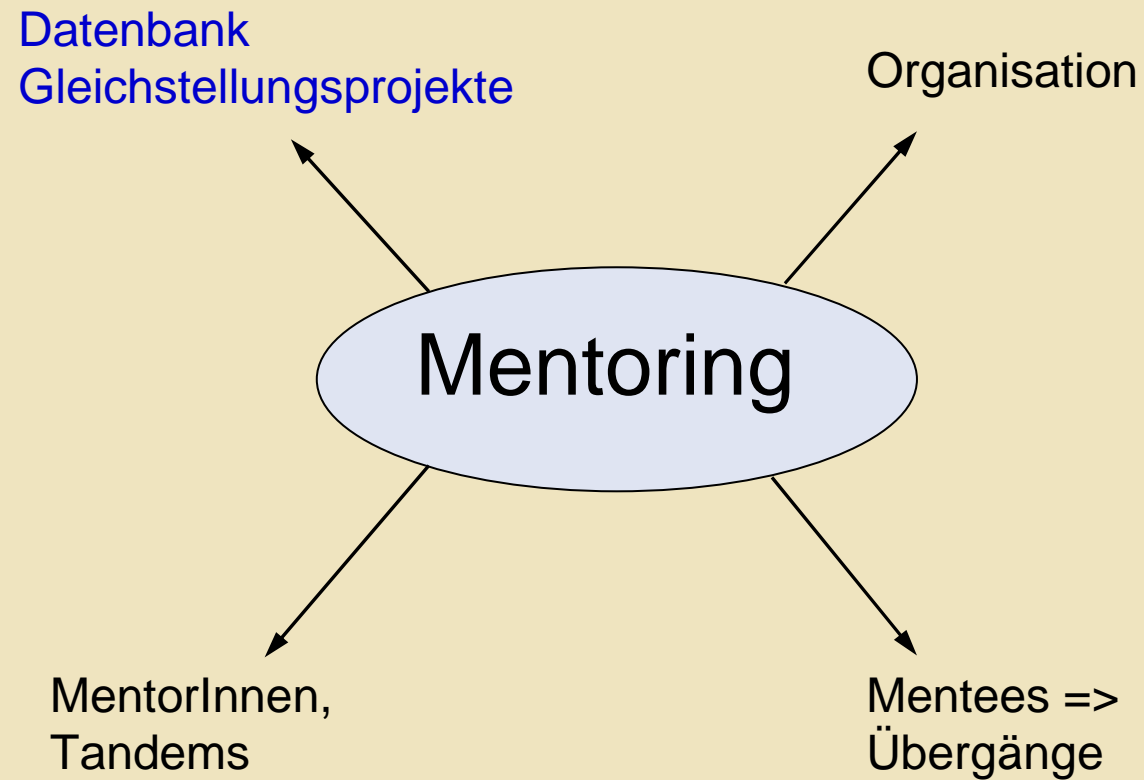
Formelle, institutionalisierte Mentoringprogramme

- Kontakt Mentee – MentorIn entsteht durch Dritte (Matching)
- Einsatz in versch. beruflichen Handlungsfeldern
- Bewerbungs-/Auswahlverfahren für Mentees
- Unterstützung der Tandems durch Einführung in spezif. Rolle, Begleitung
- Einbettung in fördernde und unterstützende Kontexte (Rahmenveranstaltungen, Workshopprogramm, Networking)
- v.a. zur Frauenförderung

Entwicklung des Konzepts

- Beginn der Beschäftigung mit Mentoring in D: 1990er Jahre
- Etablierung als Instrument der **PE, OE** und **Frauenförderung**
- Zunehmende Wahrnehmung, Bedeutungszuwachs: **DFG** hat Mentoring in ihren „Instrumentenkasten zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ aufgenommen
- Bundesweite Dachorganisation für Mentoringprogramme an Hochschulen: **Forum Mentoring e.V.**
- 21. Mai 2012: Gründung der **Deutschen Gesellschaft für Mentoring**

Struktur des Vortrags: Mentoring aus verschiedenen Perspektiven



- **Datenbank Gleichstellungsprojekte** an nordrhein-westfälischen Hochschulen (<http://www.gleichstellung-hochschulen.nrw.de/>): 63 Mentoringprogramme allein für NRW (HS)
- 682 Projekte gesamt, davon 498 an Univ. → 137 für wiss. Nachwuchs → Mentoring als eine der häufigsten Maßnahmen
- Bundesweit sind im **Forum Mentoring e.V.** 90 Programme (HS) zusammengeschlossen, hohe Mentoringaktivität erkennbar
- Mentoringprogramme werden als nutzbringendes Instrument zur Karriereförderung (von Frauen) erkannt und eingesetzt

3. Weibliche Karrieren in Wirtschaft und Wissenschaft

- Zahl der Frauen nimmt in höheren Hierarchiestufen (Wirtschaft und Wissenschaft) ab: **leaky pipeline/glass ceiling**
- Studie von Carsten Wippermann im Auftrag des BMFSFJ zu Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (2010)
- „Im Vergleich der EU-Mitgliedsländer liegt Deutschland mit einem Anteil von 30,8 % Frauen in allgemeinen Leitungspositionen unter dem EU-Durchschnitt (32,5 %) auf Rang 11. Besonders gering ist der Anteil von Frauen auf Vorstandsebene (ca. 3 %) und in Aufsichtsgremien (ca. 11 %).“ (Wippermann 2010, S. 10f.)

3. Weibliche Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft

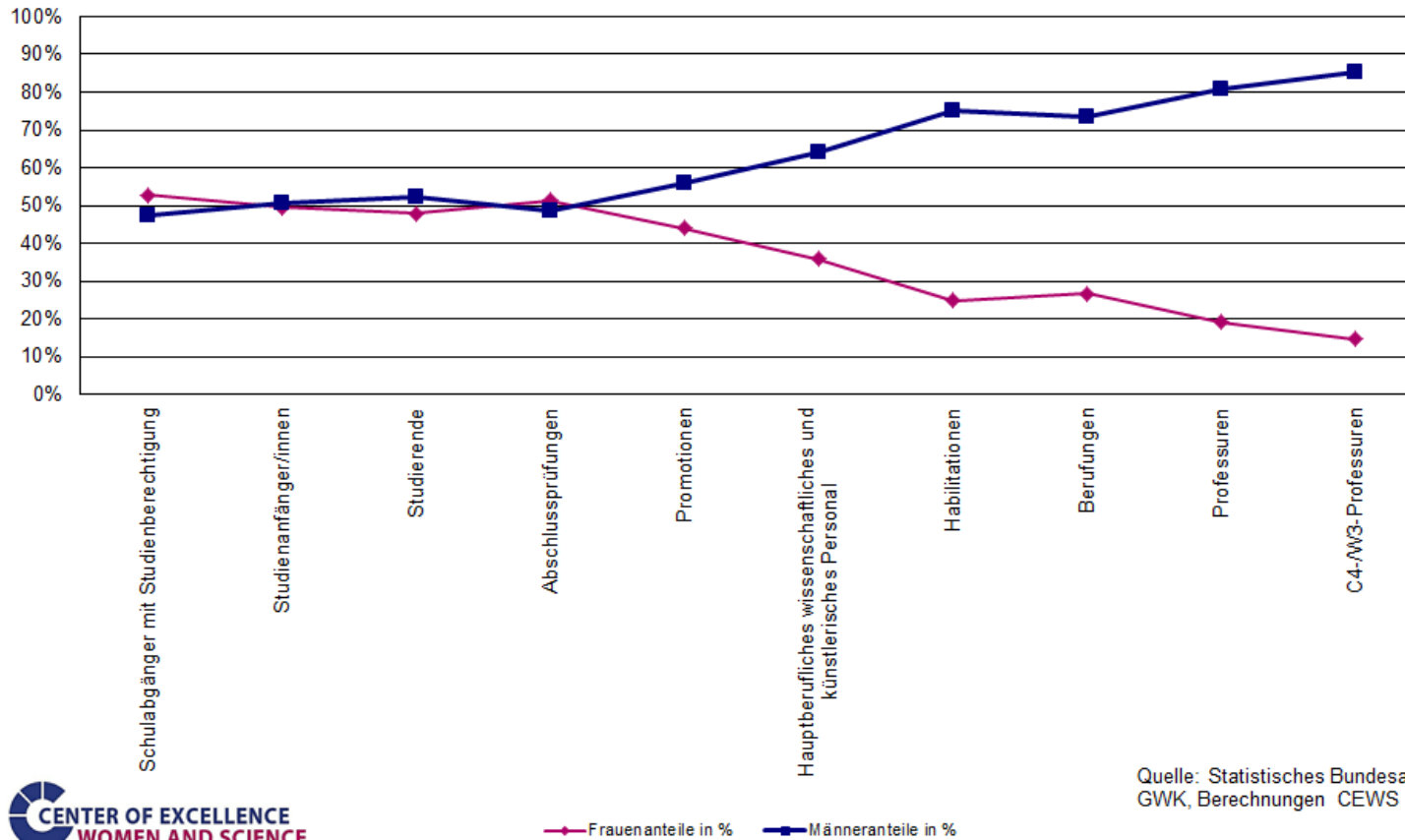
Wippermann (2010, Tabelle von S. 7): Anteile von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst

	Männer	Frauen
Gesamtbevölkerung	49%	51%
Erwerbstätige	54%	46%
Hochschulabsolventen	49%	51%
Führungspositionen allgemein ¹⁾	69%	31%
Mittleres Management	85%	15%
Vorstandsebene ²⁾	97%	3%
Aufsichtsräte ³⁾	90%	10%

- 1) DirektorInnen und HauptgeschäftsführerInnen sowie LeiterInnen kleiner Unternehmen
- 2) Bezogen auf die 200 größten Unternehmen in Deutschland
- 3) Bezogen auf die 200 größten Unternehmen in Deutschland

3. Weibliche Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft

Frauen- und Männeranteile im Qualifikationsverlauf, 2010



4. Karrierebegriff im Rahmen von Mentoringkonzeptionen

- Karriere-Begriff steht für **beruflichen bzw. sozialen Aufstieg** (vgl. Kaiser-Belz 2008, S. 25f.)
- bedeutet implizit oder explizit eine **objektive Verbesserung der beruflichen Position** (Kennzeichen: höhere Verantwortung, Tätigkeit und/oder bessere Bezahlung)
- oft in Verbindung mit Erweiterung von **Kompetenzen und Qualifikationen** => Bedeutung für beruflichen Aufstieg
- Verbesserung der beruflichen Position über Akkumulation von Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen, Qualifikationen
- vereinzelt Thematisierung der subjektiven Bedeutung der Karriere (vgl. Haasen 2001, S. 18)

Funktionen von Mentoring für Mentees auf verschiedenen Ebenen:

- Mentoring erfüllt nach Kram eine **karrierebezogene Funktion**, durch die der berufliche Aufstieg gefördert wird sowie eine **psychosoziale Funktion** (vgl. Kram 1983), einschließlich einer **Funktion als Rollenvorbild**

5. Karriereförderung durch Mentoring – Literatur- und Forschungsstand

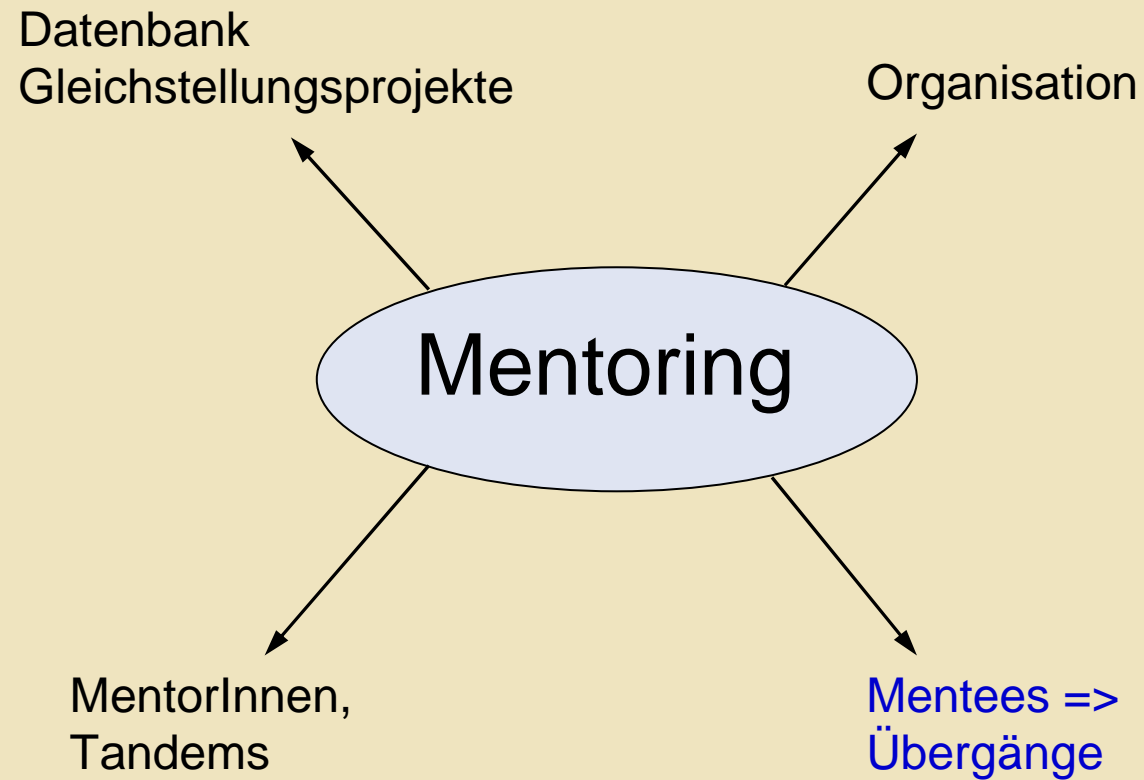
- Vier Aspekte der **psychosozialen Unterstützungsfunktion** nach Kram (1983, S. 613):
 1. Vorbildfunktion (*role-modeling*)
 2. Akzeptanz und Wertschätzung ggü. Mentee (*acceptance-and-confirmation*)
 3. Unterstützung und Hilfe bei Problemen (*counseling*)
 4. freundschaftlicher Umgang (*friendship*)
- Rollenmodell kann Rollenstress und -konflikte verringern, psychosoziale Unterstützung erhöht Arbeitszufriedenheit (vgl. Blickle 2000, o.S.)

5. Karriereförderung durch Mentoring – Literatur- und Forschungsstand

Fünf Aspekte der **Karrierefunktion** (vgl. Kram 1983, S. 614; Blickle 2000):

- 1/2 Herausfordernde Aufgaben => erfolgreiche Bewältigung schafft Sichtbarkeit in der Organisation (*challenging assignments, exposure-and-visibility*)
 - 3 Einführung in organisationale Mikropolitik (*coaching*)
 - 4 Einsatz des Mentors/der Mentorin für Beförderungen und Versetzungen der/des Mentee auf interessante Stellen (*sponsorship*)
 - 5 MentorIn gewährt Schutz vor drohendem Schaden (*protect*)
- Karrierebezogenes Mentoring führt zu höherem Einkommen, schnellerem Aufstieg, erfolgreichere organisationale Sozialisation (vgl. Blickle 2000, o.S.)

Struktur des Vortrags: Mentoring aus verschiedenen Perspektiven



5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Mentees

Ergebnisse aus biographisch-narrativen Interviews mit ehem. Mentees, Dissertationsprojekt „Mentoring zur Begleitung von Übergängen“

- **Forschungsinteresse:** Funktionen, Bedeutungen von Mentoring im Übergang Studium – Beruf unter biographie-theoretischer Perspektive
- Mentees aus einem univ. Programm für Studentinnen/Absolventinnen aller Fachrichtungen im Übergang Hochschule – Beruf
- Unterstützung der ersten Schritte auf dem Karriereweg, Karriereplanung

Karrierebezogene Unterstützungen:

- Wissen über informelle Spielregeln, Strukturen in Unternehmen (Kram: *coaching*)
- Stärkung des Selbstvertrauens z.B. durch Übernahme von Aufgaben (Kram: *challenging assignments*), Reflexion eigener Kompetenzen
- Unterstützung bei der Reflexion und Klärung von beruflichen Vorstellungen und Möglichkeiten, der eigenen Wünsche und Ziele
- Aufzeigen möglicher Wege zur gewünschten beruflichen (Einstiegs-) Position, teils konkret durch Vermittlung von Kontakten, Praktika

5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Mentees

- Selbst-Reflexion, u.a. durch Gesprächsvorbereitung: Klärung der eigenen Themen, Reflexion des persönlichen Kompetenzprofils und Unterstützung bei der Bearbeitung identifizierter Entwicklungsmöglichkeiten, Planung nächster Schritte
- Bestärkung im Einfordern eigener Rechte

Psychosoziale Funktion:

- Emotionale Unterstützung, Wertschätzung, freundschaftliche Beziehung (Kram: *acceptance-and-confirmation, friendship*), Möglichkeit des Austauschs (in Fragen, in denen die Familie oder Freunde ggf. nicht „mitreden“ können)
- Unterstützung durch Mentee-Peer-Group
- Unterstützung in kritischen, unsicheren Situationen (Kram: *counseling*)
- Motivation, Ansporn bestimmte Themen und Probleme anzugehen
- *Rollenvorbild*: Aufzeigen eines erfolgreichen Karrierewegs, Ermutigung, besonders für Mentees aus Nicht-Akademikerfamilien

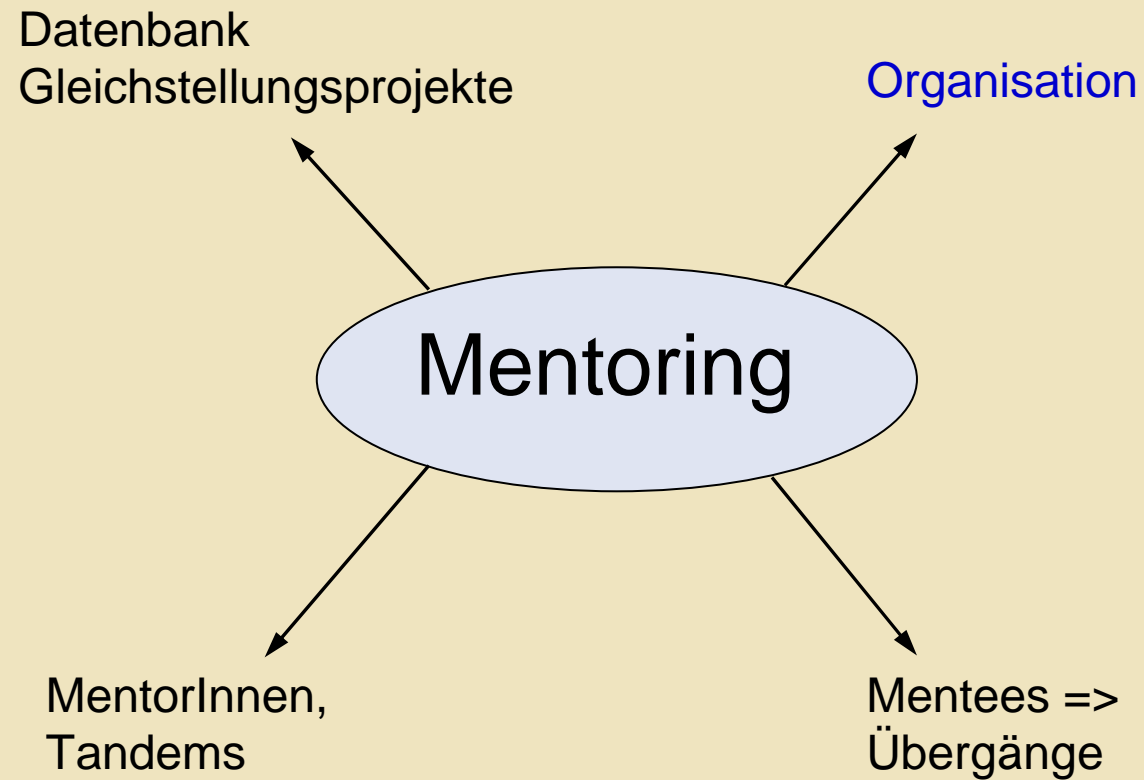
5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Mentees

- Raum zur Antizipation möglicher Schwierigkeiten, Entwurf von Handlungsstrategien, Probehandeln
- Mentoring als Gegengewicht zur Studienabschlussphase als „einsame“ Zeit
- Mentoring als (eigen-)aktives Engagement zur Bewältigung des Übergangs

Weitere Unterstützungen:

- Thematisierung der Vereinbarkeit Beruf – Familie, Reflexion von Karriereambitionen und –vorstellungen
- Einblick in Netzwerke von Frauen, in Gender-Thematik
- Rahmenprogramm als Möglichkeit zum Austausch, Networking, inhaltlicher/ fachlicher Input => „Abrundung“ des Programms

Struktur des Vortrags: Mentoring aus verschiedenen Perspektiven



5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Organisation

Expertinneninterviews mit Koordinatorinnen verschiedener Programme aus einer Untersuchung zu Kompetenzen von MentorInnen (Diplomarbeit)

Karrierebezogene Funktionen:

- Berufsweg-/Karriereplanung: Gemeinsame Erarbeitung des beruflichen Wegs der Mentee, ggf. abweichend vom Weg des Mentors/der Mentorin
- „Berufswegklärung“: durch gemeinsame Überlegung, Entwicklung verschiedener Varianten bei Unsicherheit des beruflichen Wegs der Mentee
- Abwägung beruflicher Alternativen: z.B. Entscheidung für oder gegen eine Wissenschaftskarriere

5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Organisation

- Analyse des Kompetenzprofils: Entwicklung von Handlungsschritten und Begleitung der Umsetzung, konstruktives Feedback
- Wirtschaft: Unterstützung bei der Entwicklung des Führungsstils, der Erschließung neuer Arbeitsfelder im Unternehmen o. außerhalb (Kram: *sponsorship*)
- Mentorinnen als „*Reflexionshelferinnen*“, die der Mentee eine Art Spiegel vorhalten, „*also selber aus der Position der Führungskraft manche Konflikte, manche Situationen, die die Mentee schildert, zu beleuchten*“ → Außenperspektive, besseres Verständnis
- Imagezuwachs bei Vorgesetzten (Kram: *exposure-and-visibility*)

5. Karriereförderung durch Mentoring – Perspektive der Organisation

- Einführung in, Erweiterung von karriererelevanten Netzwerken, Einblick in Arbeitsplatz und –umfeld der MentorInnen
- Vermittlung von informellen und impliziten Spielregeln des berufl. Handlungsfelds (Kram: *coaching*)
- Erfahrungen über Realität des Berufslebens, Übertragung theoretischen Wissens in die Praxis für Absolventinnen
- Vermittlung von Führungsverhalten und -verantwortung, Durchsetzungsfähigkeit (als Frau im Beruf), Thema Work-Life-Balance

Psychosoziale Funktionen:

- Stärkung des Selbstvertrauens, *Vorbildfunktion* für eine erfolgreiche berufliche Karriere
- große Übereinstimmung zum Literatur- und Forschungsstand, darüber hinaus neue Aspekte
- Unterschied Expertinnen und Mentees: Expertinnen berichten stärker von karrierebezogenen Funktionen. Mentees betrachten Förderungen differenzierter, umfangreichere Thematisierung von psycho-sozialen Unterstützungsfunktionen

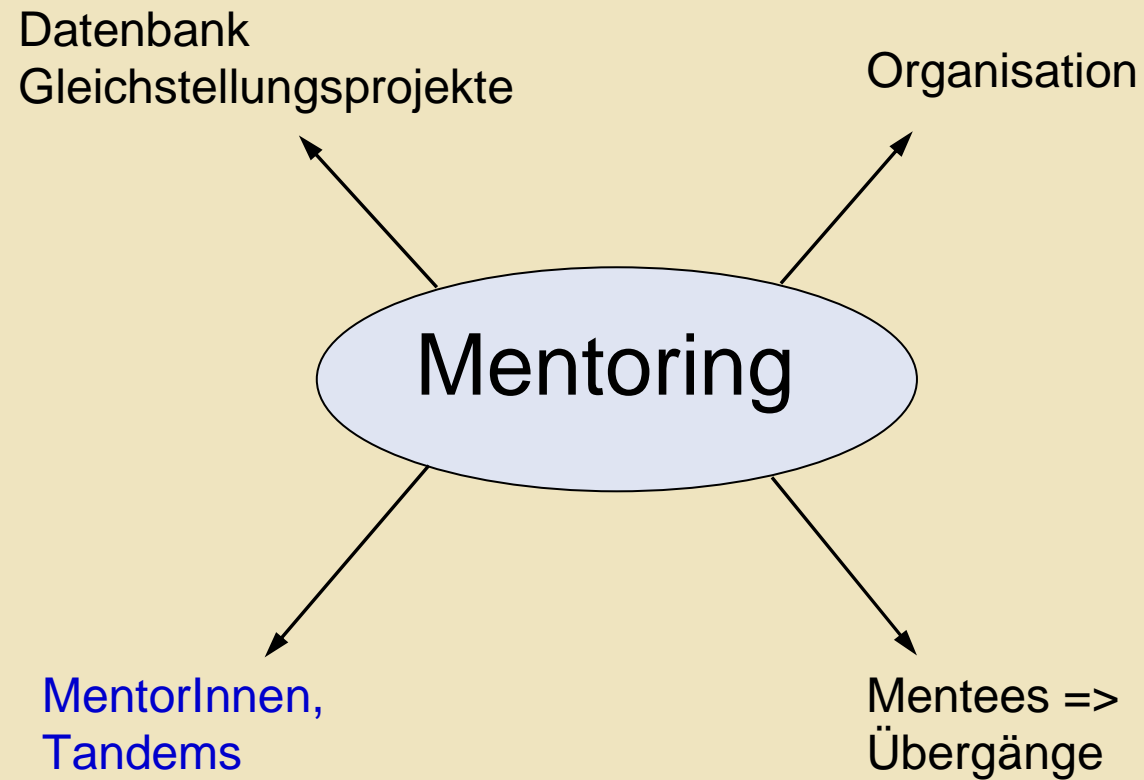
Soziale Welten

- als **unterscheidbare Handlungsfelder sozialer Gruppen** mit eigener Kultur, Regeln der In- und Exklusion
- soziale Welt der beruflichen Praxis als Handlungsfeld, in das Berufstätige hinein sozialisiert werden, das man auch verändert, in dem Karriere gemacht wird
- bezogen auf einzelne Berufe/Berufsgruppen, Branchen, berufliche Netzwerke, Communities: z.B. Scientific Community, wirtschaftliche Organisationen/ Institutionen
- **private Lebenswelt** als theoretisches Konstrukt aus Subjekt-Sicht
- **MentorInnen als Mitglieder des beruflichen Handlungsfelds**, zu dem Mentees Zugang suchen, in dem sie Karriere machen möchten

6. Mentoring und soziale Welten – Was kann Mentoring in Bezug auf soziale Welten leisten?

- Mentoring zur **Erweiterung des berufl. Handlungsfelds** (Netzwerke)
- Identifikation, Aktivierung von **Ressourcen** der umgebenden sozialen Welten
- Einführung in formale, informelle und implizite **Regeln des beruflichen Handlungsfelds**, Erlernen eines spezifischen (beruflichen) Habitus
- **Private Lebenswelt**: Unterstützung oder Behinderung der Karriere, „Anschlussfähigkeit“ an berufliche Sozialwelt (work-life-balance, Vereinbarkeit Beruf – Familie)
- **MentorInnen als Mitglieder des beruflichen Handlungsfelds**, zu dem Mentees Zugang suchen, in dem sie Karriere machen möchten: können aus Position innerhalb des Felds unterstützen, Zugänge schaffen. Besondere Relevanz bei nicht-akademischen Herkunftsfamilien

Struktur des Vortrags: Mentoring aus verschiedenen Perspektiven



Unter welchen Bedingungen kann Mentoring seine karrierefördernde Wirkung entfalten?

- Mentoring als **Lernen aus Erfahrung**: Erfahrungsaufschichtungen beeinflussen „*die Art und Weise der gegenseitigen Vermittlung und Aneignung von individuellem Erfahrungswissen und damit von Ressourcen und Strategien für berufliche Karrieren von Frauen und die Gestaltung des eigenen Lebens*“ (Schell-Kiehl 2007, S. 221)
 - vorausgegangene Erfahrungen können Lernen ermöglichen oder blockieren
 - Voraussetzung für wechselseitiges Lernen: Bereitschaft bisherige Erfahrungen zu reflektieren, Verarbeitungsstrukturen zu verändern (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 222)

- Forschung kann bislang kaum Aufschluss über längerfristige Wirkungen von Mentoring geben: i.d.R. kurzfristig angelegte Evaluationen (Erster Ansatz: Kurmeyer 2012)
- Bedarf an Studien, die Wirkungen zu einem späteren Zeitpunkt untersuchen, biographietheoretische Sichtweise einnehmen, da Lernprozesse im Mentoring an biographisch erworbene Erfahrungsaufschichtungen gebunden sind
- Dissertationsprojekt „Mentoring zur Begleitung von Übergängen in den Beruf“

- Blickle, Gerhard: Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Vol. 44, No. 4. 2000, S. 168-178.
- Blickle, Gerhard/Boujataoui, Mohamed: Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Vol. 49, No. 1. 2005, S. 1-11.
- Dolff, Margarete/Hansen, Katrin: Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse. Düsseldorf 2002.
- Haasen, Nele: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München 2001.
- Hofmann-Lun, Irene/Schönfeld, Simone/Schönfeld, Nadja: Mit Mentoring auf Erfolgskurs. In: Zeitschrift für Frauenforschung 4. 1999a, S. 67-79.
- Hofmann-Lun, Irene/Schönfeld, Simone/Schönfeld, Nadja: Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. München 1999b. http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/downloads/wordstudie.pdf (09.01.2009, 14:14 Uhr).
- Kaiser-Belz, Manuela: Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder. 1. Aufl. Wiesbaden 2008.
- Kram, Kathy E.: Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Lanham, Maryland 1988.
- Kram, Kathy E.: Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp. 608-625.
- Kurmeyer, Christine: Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch. Wiesbaden 2012.
- Peters, Sibylle: Mentoring als Instrument für Nachwuchsförderung. In: Peters, Sibylle/Schmicker, Sonja/Weinert, Sybille (Hrsg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring I. München und Mering 2004, S. 7-23.

- Ragins, Belle Rose/Cotton, John L.: Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. In: Journal of Applied Psychology [JAP] 84 (4) 1999, pp. 529-550.
- Schell-Kiehl, Ines: Mentoring: Lernen aus Erfahrung - eine empirische Analyse. In: Schlüter, Anne: Erfahrung mit Biographien. Tagungsdokumentation der Duisburger Tagungen zum Thema "Erfahrung mit Biographien". Bielefeld 2004 a, S. 78-105.
- Schell-Kiehl, Ines: Mentoringprozesse in biographischer Perspektive. In: Der pädagogische Blick. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen 4. 2004 b, S. 241-243.
- Schell-Kiehl, Ines: Mentoring. Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld 2007.
- Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg 2010.

Links

- CEWS http://www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/statistiken/02_d.gif
- Datenbank Gleichstellungsprojekte an nordrhein-westfälischen Hochschulen des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW: <http://www.gleichstellung-hochschulen.nrw.de/>
- Forum Mentoring e.V.: <http://forum-mentoring.de/>
- Pressemitteilung Gründung der Deutschen Gesellschaft für Mentoring: http://www.mentoring-d.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Aktuelles/PM_Gruendungsversammlung_DGM.pdf