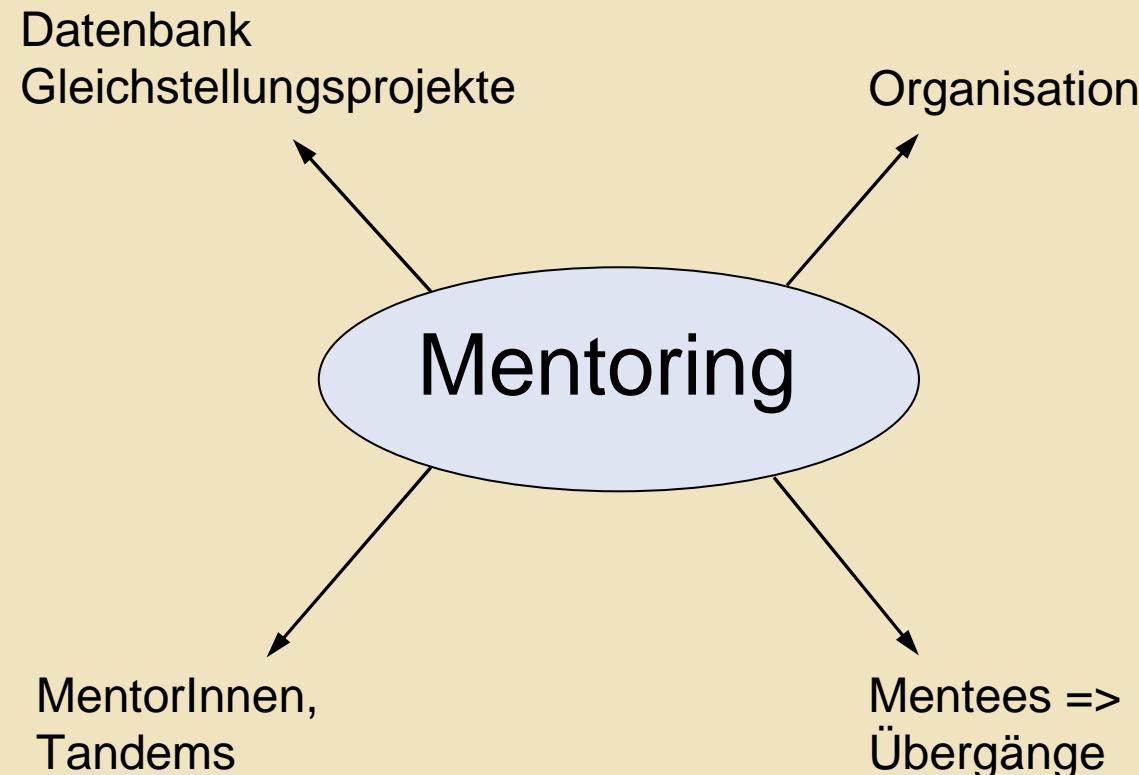


„Mentoring als Förderinstrument weiblicher Karrieren“

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
- Peermanaging
- 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

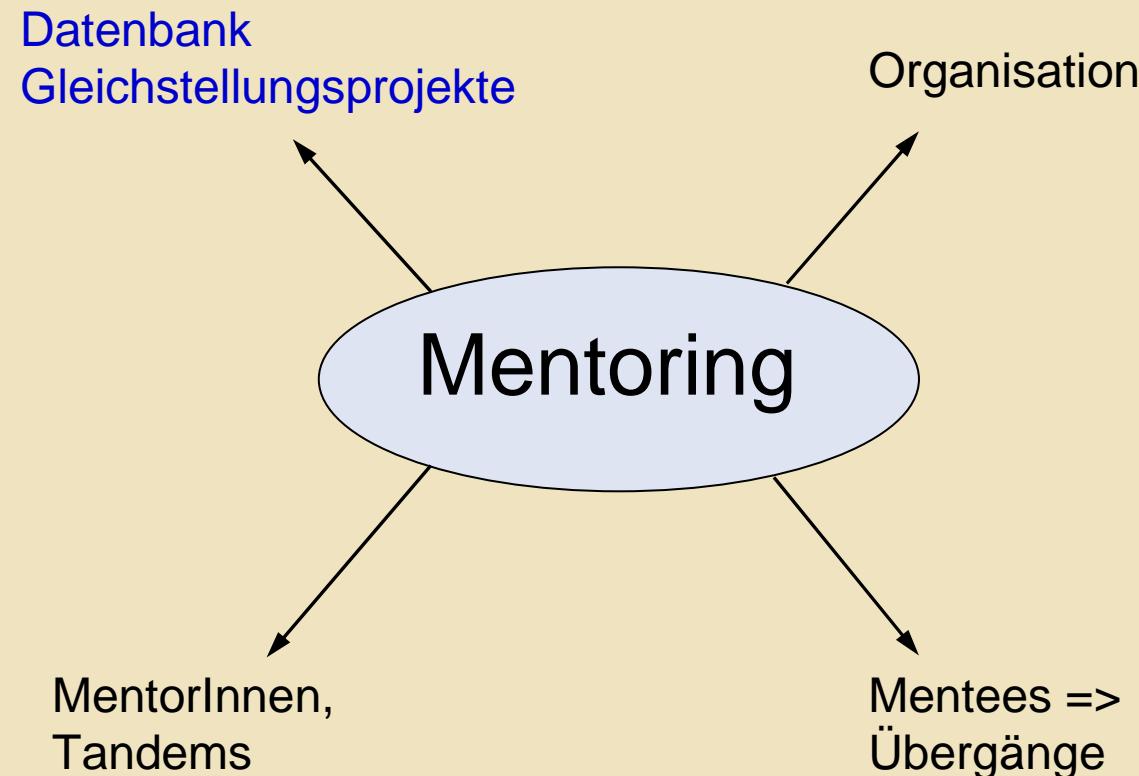
Formelle, institutionalisierte Mentoringprogramme

- 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%

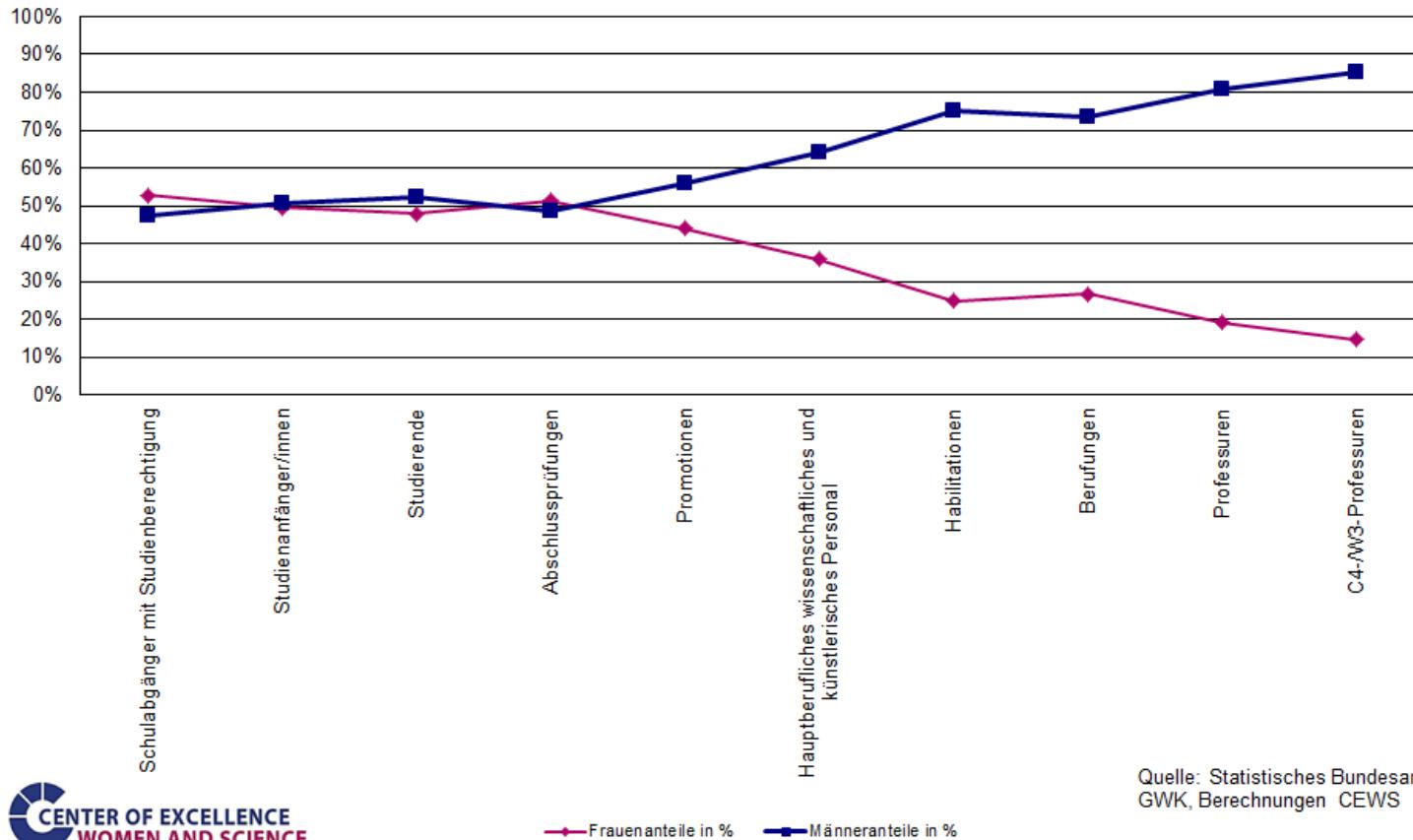
1) DirektorInnen und HauptgeschäftsführerInnen sowie LeiterInnen kleiner Unternehmen

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



- 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:

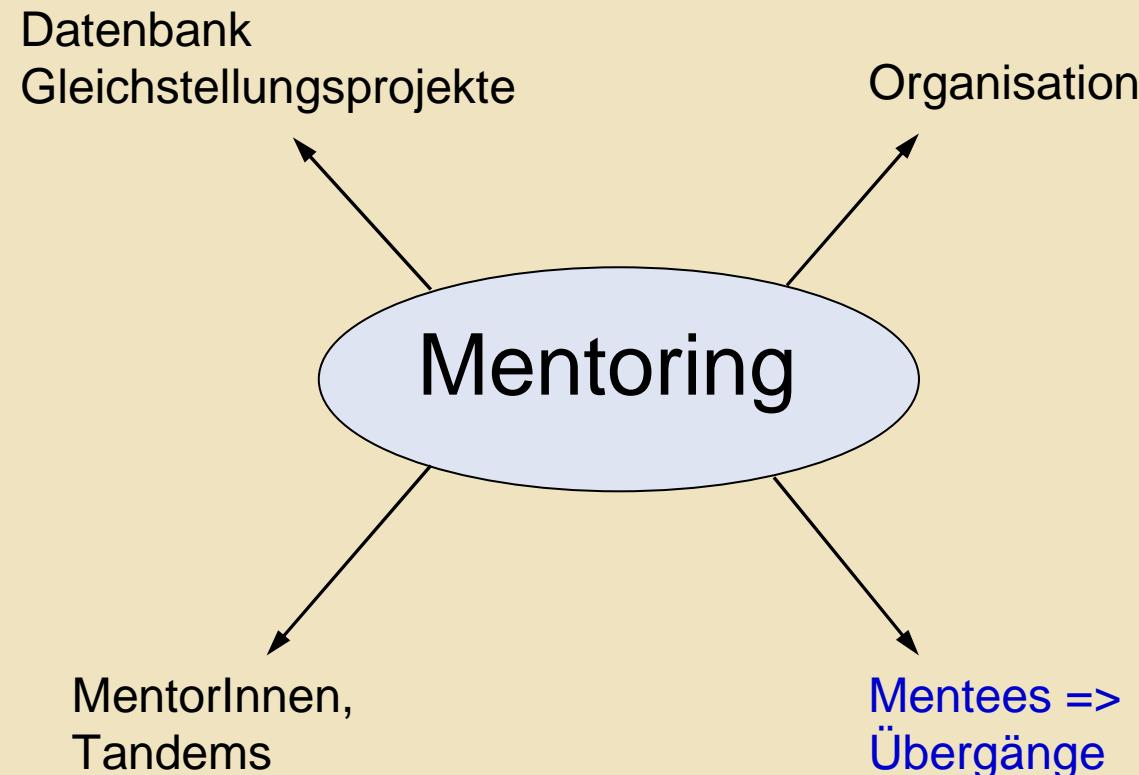
- Mentoring erfüllt nach Kram eine **karrierebezogene Funktion**, durch die der berufliche Aufstieg gefördert wird sowie eine **psychosoziale Funktion** (vgl. Kram 1983), einschließlich einer **Funktion als Rollenvorbild**

- Vier Aspekte der **psychosozialen Unterstützungsfunction** 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.)

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



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:

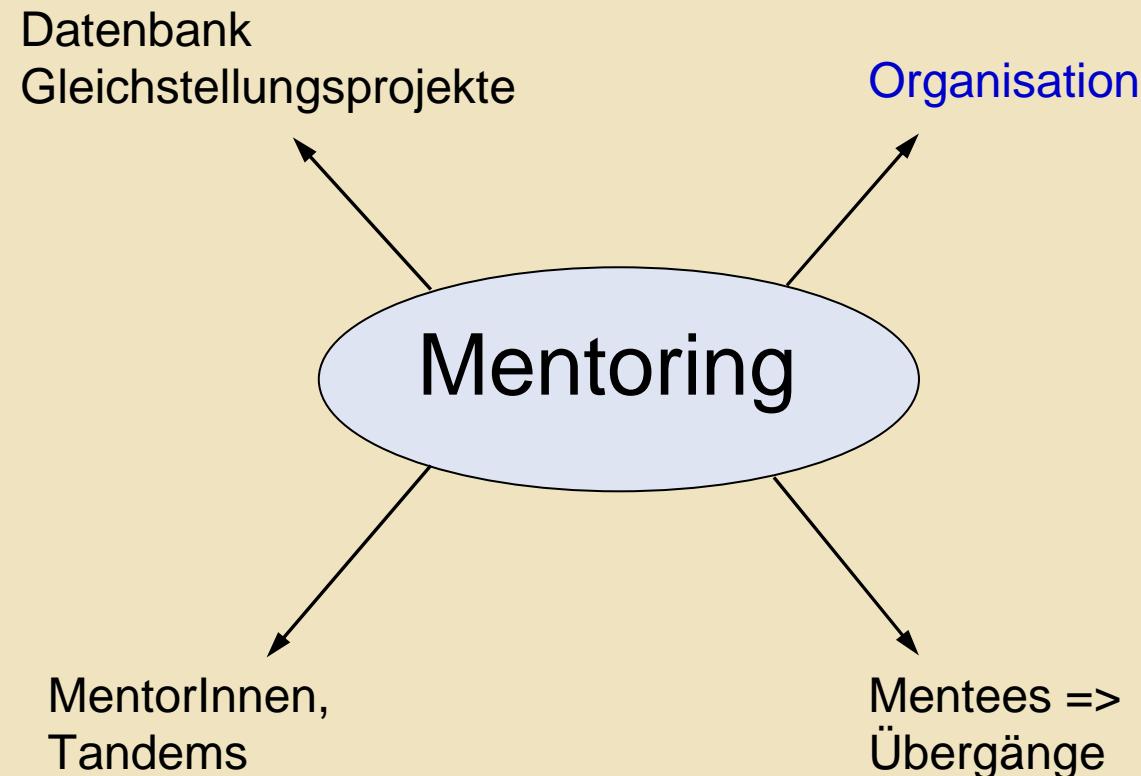
- Emotionale Unterstützung, Wertschätzung, freundschaftliche Beziehung (Kram: *acceptance-and-confirmation, friendship*), Möglichkeit des Austauschs (in Fragen, in denen die Familie oder Freunde ggf. nicht „mitreden“ können)
- Unterstützung durch Mentee-Peer-Group
- Unterstützung in kritischen, unsicheren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

- 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



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 Unterstützungsfunctionen

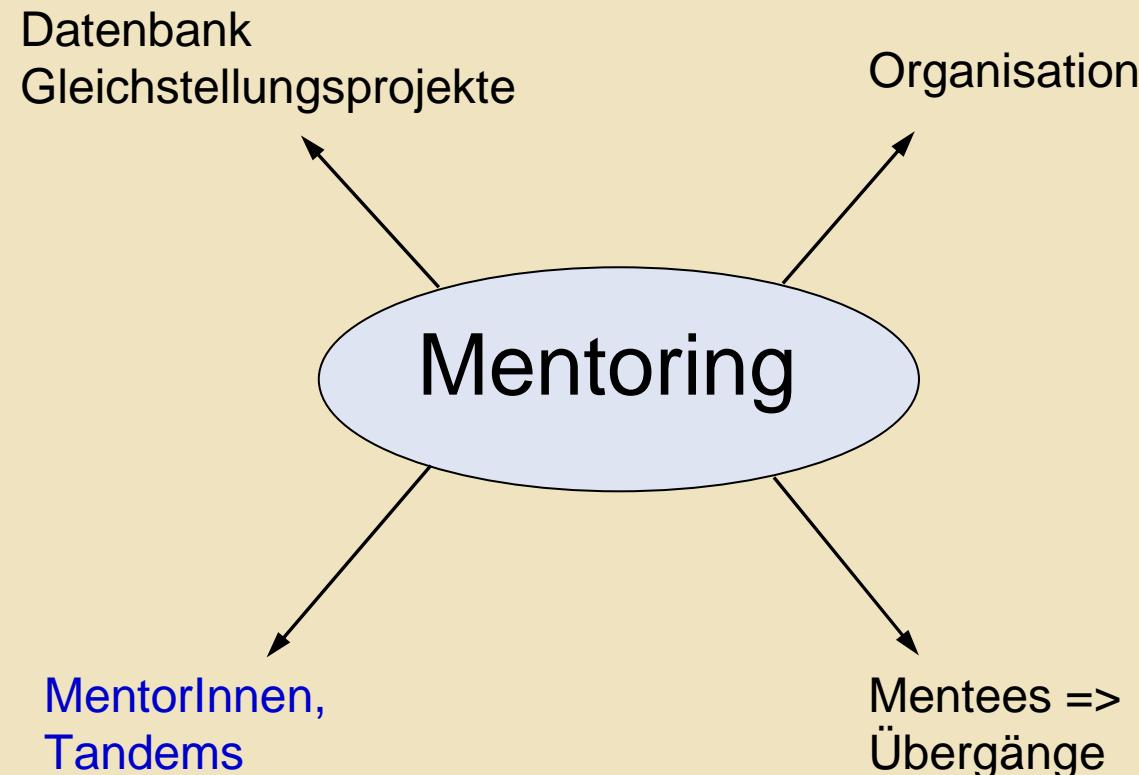
Soziale Welten

- 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 Herkunfts familien

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)

6. Schluss: Ausblick

- 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-Protegé-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