

# **Mentoring als Instrument der Personalentwicklung zur betrieblichen Karriereförderung**

Wissenschaftliche Hausarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
einer Diplompädagogin  
am Fachbereich Erziehungswissenschaft  
der Universität Hamburg



vorgelegt von:

Friederike Arnold  
Münsterstr. 12  
22529 Hamburg

Hamburg, im September 2004

Erstgutachterin: Prof. Angelika C. Wagner, Ph.D.  
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ellen Schulz

„Successful people have at least one experience in common. Somewhere, sometime, someone cared about their growth and development.“

(Miller 1981, 47)

## Anstelle eines Vorworts

### *Stellenbeschreibung für Mentorinnen<sup>1</sup> / Mentor's Job Description*

“Purpose: To be a fount of knowledge and perfection embodied, while always remaining approachable. Requires the memory of an elephant, the patience of a saint and an unremitting sense of humour.

Responsibility:

To make line management aware that graduates are already capable of operating a photocopier, and do not require training in tea-making. (...)

Allows graduates to moan about people ignoring them or being hostile while on placement (Mentor should be prepared for the possibility that these people may be his/her closest friends). Gives Mentor a chance to get back at the graduate for all the jokes about their age, under the cover of being brutally honest about how they are doing.

General agony auntie/someone to rant at/shoulder to cry on. Requires Mentor to have nerves of steel and to be absolutely unshockable.

To make graduate aware of all the unofficial rules of the organisation, and exchange gossip. Enables the Mentor to find out what is going on in the organisation.

To ensure that all graduates go on at least one course involving clambering over large obstacles in mud carrying a dozen raw eggs. (...)

To shield the graduate from any contact with the training department which might give them an opportunity to discuss your performance as a Mentor.”

(Parsloe 1992, 89f.)

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden im Folgenden die weiblichen Personenbezeichnungen bevorzugt verwendet (Mitarbeiterin, Mentorin etc.). Dabei ist die männliche stets mitzudenken. Ausnahmen stellen zusammengesetzte Worte wie Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterziele oder Mentorenprogramm dar, bei denen es zwecks besserer Lesbarkeit bei der neutralen Form belassen wird.

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2 KARRIERE UND IHRE FÖRDERUNG IN UNTERNEHMEN</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Karriere - Definition und Herkunft des Begriffs</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Klassische und moderne Karrieremuster</b>	<b>14</b>
2.2.1 Karrieremodelle von Super, Schein und Hall	15
2.2.2 Klassische Karrieremuster	16
2.2.3 Veränderungen in Gesellschaft, Arbeitswelt und bei Karrieremustern	17
2.2.4 Neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen bezüglich der Karriere	21
<b>2.3 Männer- und Frauenkarrieren</b>	<b>24</b>
2.3.1 Weibliche und männliche Lebensplanungsmuster - Karriere und Partnerschaft	24
2.3.2 Karriereorientierungen und Definition von Berufserfolg	25
2.3.3 Erfolgsstrategien und Aufstiegshindernisse	27
<b>2.4 Die Funktion der betrieblichen Personalentwicklung bezüglich der Karriere</b>	<b>28</b>
2.4.1 Der Begriff der Personalentwicklung	29
2.4.2 Karriereförderung als Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung	31
2.4.3 Instrumente der Personalentwicklung zur Karriereförderung	33
2.4.4 Personalentwicklung zur betrieblichen Sozialisation	36
<b>2.5 Beispiele von Karriereförderung in Unternehmen</b>	<b>37</b>
<b>2.6 Zusammenfassung</b>	<b>38</b>
<b>3 MENTORING IN THEORIE UND PRAXIS</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Mentoring - Definition und Herkunft des Begriffs</b>	<b>40</b>
3.1.1 Mentoring in Abgrenzung zu Coaching, Supervision und Karriereberatung	42

---

3.1.2 Mentoring in der Literatur	46
<b>3.2 Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Formen und Ausprägungen von Mentoring</b>	<b>51</b>
3.3.1 Informelles Mentoring	51
3.3.2 Formelles Mentoring	51
3.3.2.1 Externes Mentoring	52
3.3.2.2 Cross-Mentoring	53
3.3.2.3 Internes Mentoring	54
<b>3.4 Deutsche Mentoringprogramme – Ergebnisse einer Recherche</b>	<b>57</b>
<b>3.5 Anwendung von Mentoring in der betrieblichen Praxis</b>	<b>60</b>
3.5.1 Positive und negative Aspekte von Mentoring für Unternehmen	61
3.5.2 Typische Bausteine betrieblicher Mentoringprogramme	63
3.5.3 Beispiele betrieblicher Mentoringprogramme	64
<b>3.6 Zusammenfassung</b>	<b>66</b>
<b><u>4 MENTORING ALS INSTRUMENT ZUR KARRIEREFÖRDERUNG – EMPIRISCHE ERGEBNISSE UND ARGUMENTATIVE SCHLUSSFOLGERUNGEN</u></b>	<b><u>68</u></b>
<b>4.1 Kategorisierung der empirischen Ergebnisse und argumentativen Schlussfolgerungen</b>	<b>68</b>
<b>4.2 Individuumsbezogene Aspekte von Mentoring zur Karriereförderung</b>	<b>69</b>
4.2.1 Mentoring aus der Mitarbeiterperspektive	69
4.2.2 Sozialisatorische Aspekte: Integration ins Unternehmen und individuelle Karriereplanung	74
4.2.3 Neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen durch den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt	75
4.2.4 Persönliche Erfolgsstrategien und Selbstwertgefühl	77
4.2.5 Lernaspekte einer Mentoringbeziehung	79
4.2.6 Mentoring in verschiedenen Karrierephasen	82
4.2.7 Gehalt und Beförderungen	85
<b>4.3 Unternehmensbezogene Aspekte von Mentoring zur Karriereförderung</b>	<b>87</b>
4.3.1 Mentoring aus der Organisationsperspektive	88
4.3.2 Mentoring als Teil der Unternehmenskultur	88

---

4.3.3 Mitarbeiterbindung und -motivation	90
4.3.4 Etablierung von Karrieremodellen und gezielter Nachwuchsförderung	92
4.3.5 Mentoring als Instrument zur Förderung von Frauenkarrieren	93
<b>4.4 Karriereförderung durch betriebliche Mentoringprogramme</b>	<b>95</b>
4.4.1 Effektivität formeller Mentoringbeziehungen	96
4.4.2 Bausteine von Mentoringprogrammen und ihr Beitrag zur Karriereförderung	98
<b>4.5 Zusammenfassung</b>	<b>99</b>
<b>5 FAZIT</b>	<b>104</b>
<b>6 GESAMTZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>107</b>
<b>ANHANG</b>	<b>115</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>121</b>

## Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ders.	derselbe
dies.	dieselbe, dieselben
ebd.	ebenda
et al.	et alii
etc.	et cetera
Herv. i. Orig.	Hervorhebung im Original
Hg.	Herausgeber, Herausgeberin
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
m.E.	meines Erachtens
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
PE	Personalentwicklung
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
u.	und
u.a.	unter anderem, und andere
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. i.	zitiert in
zit. n.	zitiert nach

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Traditionelle Karriere .....	17
Abbildung 2: Früher Höhepunkt der Karriere .....	19
Abbildung 3: Beziehungsgefüge zwischen Lernen, Karriere und Lernkultur.....	33
Abbildung 4: Alternativmodelle für Laufbahnwege .....	116
Tabelle 1: Entwicklungsaspekte der Karriere, Vergleich 1955 zu 1985.....	21
Tabelle 2: Junge und erfahrene Mitarbeiterinnen .....	70
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für den Aufstieg bzw. Einstieg.....	78
Tabelle 4: Dimensionen des Aufgabenlernens und des persönlichen Lernens .....	81
Tabelle 5: Stages in Careers of Professionals.....	85
Tabelle 6: Ausgewählte Ergebnisse von Studien zu karriererelevanten Aspekten von Mentoring .....	122

# 1 Einleitung

Die betriebsinterne Personalentwicklung betreibt als eine ihrer wichtigsten Aufgaben die Förderung der Mitarbeiterinnen<sup>2</sup>. Dabei beschränkt sie sich nicht nur auf die Vermittlung und Durchführung von Weiterbildungsseminaren, sondern bietet oft auch eine Beratung in Fragen der Karriereplanung. Karriere wird durch spezielle Instrumente entwickelt und gefördert, eines davon ist Mentoring.

## *Zentrale Fragestellung*

In dieser Arbeit geht es darum, die Begriffe Karriere, Karriereförderung, Personalentwicklung und Mentoring darzustellen und zueinander in Beziehung zu setzen. Damit soll bei den Leserinnen erstens ein tieferes Verständnis der Begriffe selber erreicht werden. Zweitens soll ihr Zusammenhang im unternehmensinternen Kontext deutlich gemacht werden. Die zentrale Fragestellung der Arbeit ist damit, warum und wie Karriere in Unternehmen durch Mentoring gefördert wird. Aus Sicht der Nachwuchskräfte und aus der Perspektive des Unternehmens wird gefragt, welchen Einfluss Mentoring auf karriererelevante Aspekte hat. Diese sind z.B. Gehalt, Beförderungen, betriebliche Sozialisation, Arbeitszufriedenheit, Motivation und die Intention von Mitarbeiterinnen, beim Unternehmen zu bleiben.

Die vorliegende Arbeit gründet sich auf theoretische Erkenntnisse, die mit empirischen Ergebnissen ausgewählter Studien begründet und mit Praxisbeispielen verdeutlicht werden. Dabei sollte bei der Lektüre immer berücksichtigt werden, dass das hier von Mentoring und Karriereförderung gezeichnete Bild immer auch ein idealtypisches Konstrukt ist und reale Ausprägungen nur in Ansätzen bzw. Beispielen diskutiert werden können.

## *Übersicht über Inhalte der Arbeit*

In Kapitel 2 geht es um **Karriere und ihre Förderung im Unternehmen**. Dabei wird zunächst geklärt, was der Begriff „Karriere“ beinhaltet und welchen Ursprung er hat (Kap. 2.1). Dazu wird auf Definitionen in Wörterbüchern bzw. auf Beschreibungen in der Literatur zu Karriereentwicklung von Gutteridge (1986), Hall

---

<sup>2</sup> Siehe Fußnote 1 im Vorwort.



(1976, 1986, 1994) Hunsaker und Hunsaker (1986), Koch (1981), Maier (1980) u.a. zurückgegriffen. Daraufhin geht es in Kapitel 2.2 um die Veränderungen von Karrieremustern seit ca. 1950 und um den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt. Es werden u.a. klassische Karrieretheorien von Super (seit den 1950ern), Schein (seit ca. 1970) und Hall (seit den 1970ern) erläutert. Diese haben die Diskussion um Karriereentwicklung entscheidend voran gebracht. Kapitel 2.3 behandelt Aspekte von Männer- und Frauenkarrieren und in Kapitel 2.4 steht die Funktion der Personalentwicklung hinsichtlich der Karriere im Unternehmen im Mittelpunkt. Nach einer Definition des Begriffs ‚Personalentwicklung‘, die sich auf Conradi (1983), Domsch und Regnet (1990), Holling und Liepmann (1995) sowie auf Sattelberger (1989a) bezieht, wird die Karriereförderung als eine spezifische Aufgabe der Personalentwicklung erläutert. Hier spielen bei der Aufzählung verschiedener Instrumente, wovon eines das Mentoring ist, die Arbeiten von Feldman (1988), Gutteridge (1986) oder auch Leibowitz et al. (1986) eine Rolle. Abschließend wird auf die Rolle der Personalentwicklung für die betriebliche Sozialisation eingegangen. In Kapitel 2.5 werden zwei Beispiele von Karriereförderung in Unternehmen beschrieben und Kapitel 2.6 fasst die genannten Aspekte zusammen.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit **Mentoring in Theorie und Praxis**. Zunächst wird das Konzept des Mentoring als beraterisches Konzept mit Schwerpunkt auf der Erfahrungsweitergabe definiert (Kap. 3.1). Neben diversen populärwissenschaftlichen Ratgebern von Haasen (2001), Segerman-Peck (1994) u.a. werden dazu vor allem die Arbeiten von Dolff und Hansen (2002), Blickle (2001) und Kram (1983, 1985, 1986) dargestellt. Mentoring wird von Coaching, Karriereberatung und Supervision abgegrenzt. Der Abschnitt über Mentoring in der Literatur schildert die Ursprünge des Konzepts in den USA und die Verbreitung seit den 1980ern vor allem durch Kram (1983, 1985, 1986). Kram widmet sich auch den Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung (Kap. 3.2). In Kapitel 3.3. stehen informelle und formelle Formen von Mentoring im Mittelpunkt. Letztere werden unterteilt in internes, externes und Cross-Mentoring. Die Ergebnisse einer Recherche der Verfasserin über deutsche Mentoringprogramme machen die Vielfalt und die Verbreitung des Konzepts deutlich (Kap. 3.4). Abschließend wird auf Beispiele betrieblicher Mentoringprogramme sowie auf positive und negative Aspekte von Mentoring für

Unternehmen eingegangen (Kap. 3.5). Auch hier bildet das letzte Unterkapitel eine Zusammenfassung (Kap. 3.6).

Kapitel 4 hat zum Ziel, die Aspekte der vorangegangenen Abschnitte zusammenzuführen: **Mentoring als Instrument zur Karriereförderung - Empirische Ergebnisse und argumentative Schlussfolgerungen**. Zunächst wird in Kapitel 4.1 dargestellt, wie die Ergebnisse und Schlussfolgerungen kategorisiert werden. Im Folgenden werden Studien zum Thema Mentoring beschrieben und ihr Zusammenhang zu karriererelevanten Aspekten deutlich gemacht. Es wurden dazu diejenigen Studien ausgewählt, die entweder aufgrund ihrer Ergebnisse m.E. sehr gut in den Rahmen der Arbeit passen und/oder häufig in anderen Arbeiten zitiert werden (Blickle et al. 2003, Burke & McKeen 1997, Chao 1997, Dreher & Ash 1990, Fagenson-Eland et al. 1997, Hofmann-Lun et al. 1999, Johnson & Scandura 1994, Lankau & Scandura 2002, Noe 1988, Orpen 1995, Scandura 1992, Viator & Scandura 1991, Waters et al. 2002)<sup>3</sup>. Zwar untersuchen nicht alle Studien formelle Mentoringprogramme in Unternehmen. Allerdings lassen sich m.E. die Ergebnisse auf den formellen unternehmensinternen Kontext übertragen.

Es wird eine Aufteilung in individuumsbezogene (Kap. 4.2) und unternehmensbezogene Aspekte von Mentoring (Kap. 4.3) vorgenommen, die mittel- oder unmittelbar mit Karriere zusammenhängen. Zu den individuumsbezogenen Aspekten gehören sozialisatorische Aspekte, neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen durch den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt, persönliche Erfolgsstrategien und Selbstwertgefühl, Lernaspekte, Mentoring in verschiedenen Karrierephasen und Gehalt und Beförderungen. Die unternehmensbezogenen Aspekte beziehen sich auf Mentoring als Teil der Unternehmenskultur, Bindung und Motivation von Mitarbeiterinnen, Etablierung von Karrieremodellen und Nachwuchsförderung sowie Mentoring als Instrument zur Förderung von Frauenkarrieren.

Schließlich wird die Effektivität betrieblicher Mentoringprogramme untersucht (Kap. 4.4) Dazu werden zunächst die Studien von Chao (1997) und Hofmann-Lun et al. (1999) vorgestellt und in ihren Details erläutert. Dabei spielt insbesondere die Frage

---

<sup>3</sup> Eine Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse der Studien befindet sich im Anhang, ab S.115.

nach den direkten bzw. indirekten Karriereeffekten eine Rolle. Die Unterschiede formeller und informeller Mentoringbeziehungen beziehen sich auf Boice (1992) sowie Noe (1988). Abschließend werden noch einmal die typischen Bausteine eines formellen Mentoringprogramms in ihrer Dimension bezüglich der Karriereförderung dargestellt. In Kapitel 4.5 findet sich eine Zusammenfassung.

Es folgt ein **Fazit** (Kap. 5), in dem die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch reflektiert werden. Es wird aufgezeigt, welche Richtung zukünftige Forschung im Bereich Mentoring nehmen kann. Die Arbeit wird durch eine **Gesamtzusammenfassung** (Kap. 6) abgeschlossen.

### *Was diese Arbeit nicht leistet*

Abschließend ist zu erläutern, was diese Arbeit nicht leisten kann und soll. Es wird nicht behandelt, wie eine Person berufliche Entscheidungen trifft oder einen beruflichen Weg einschlägt. Es sollen also weder laubbahntheoretische Konzepte noch die inneren Motivationen von Mitarbeiterinnen vorgestellt werden. Es wird weiterhin nicht erklärt, welche Attribute oder Charakteristika einen Menschen erfolgreich machen. Erklärende Modelle für Berufserfolg stehen nicht im Zentrum dieser Arbeit, wobei das Thema an einigen Stellen gestreift wird.

Diese Arbeit klärt außerdem nicht auf, warum es Karriereunterschiede zwischen Männern und Frauen gibt und wie diese durch Mentoring überwunden werden könnten. Zwar haben sehr viele Mentoringprogramme das Ziel der Frauenförderung. Dennoch wird hier nicht primär die Frage beantwortet, wie Mentoring gerade Frauen in Unternehmen fördern kann. Diese Arbeit stellt eine eher allgemeine Herangehensweise an das Thema Karriereförderung in den Fokus.

## 2 Karriere und ihre Förderung in Unternehmen

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter ‚Karriere machen‘ verstanden, sich in einer Organisation den Weg nach oben zu bahnen, d.h. in der Hierarchie aufzusteigen. Synonyme des Begriffs Karriere sind Werdegang, Lebensweg, Lebenslauf, Aufstieg, Vorwärtskommen oder Beförderung (vgl. Duden 1986). Oftmals wird dies mit einem höheren Status, mehr Macht und mehr Gehalt assoziiert. Allerdings kann Karriere für die eine Person etwas völlig anderes bedeuten als für eine andere, da der Begriff sehr individuell ausgelegt werden kann. So bedeutet es für den einen, seine Fachaufgabe gut auszufüllen und für die andere, eine Führungsposition zu erlangen (vgl. Dick 1999, 162). Viele Menschen registrieren deshalb vielleicht nicht, dass auch sie eine ‚Karriere‘ im weitesten Sinne machen: „A career is something we all have, but fail to recognize.” (van Maanen & Schein 1977, 31)

Kapitel 2.1 gibt einen Überblick über die Herkunft des Begriffs der Karriere und seine Rezeption in der Literatur. In Kapitel 2.2 stehen klassische und moderne Karrieremuster im Mittelpunkt. Zunächst werden in 2.2.1 drei Klassiker der Laufbahnforschung kurz vorgestellt, Super, Schein und Hall. 2.2.2 widmet sich den Karrieren der Vergangenheit, in 2.2.3 wird auf den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt eingegangen, 2.2.4 beschreibt neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen. Daraufhin geht es in Kapitel 2.3 um Aspekte, die bei der Betrachtung von Männer- und Frauenkarrieren eine Rolle spielen (Karriere- und Partnerschaft, Berufserfolg und Erfolg und Hindernisse beim Aufstieg). In 2.4 schließlich geht es um die Funktion der Personalentwicklung hinsichtlich der Karriere im Unternehmen. 2.4.1 widmet sich der Karriereförderung als Aufgabe der Personalentwicklung, 2.4.2 stellt Instrumente vor und 2.4.3 geht auf die betriebliche Sozialisation ein. Schließlich werden in 2.5 Beispiele von Karriereförderung in Unternehmen dargestellt. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung (2.6).

## 2.1 Karriere - Definition und Herkunft des Begriffs

Das deutsche Wort Karriere entstand aus dem französischen Begriff ‚carrière‘ und ist Mitte des 18. Jahrhunderts zum ersten Mal in einem Lexikon zu finden. Danach verliert der Begriff an Bedeutung, die er erst im 20. Jahrhundert wiedergewinnt (vgl. Stengel 1997, 65). ‚Carrière‘ bezeichnet ursprünglich eine Pferdelaufbahn oder den Galopp.<sup>4</sup> Insofern ist das Wort Karriere deckungsgleich mit Laufbahn und soll in dieser Arbeit synonym verwendet werden.

Es ist darüber hinaus wichtig, zwischen dem deutschen Wort ‚Karriere‘ und dem englischen ‚Career‘ zu unterscheiden. Im Deutschen schwingt bei dem Begriff vor allem gesellschaftlicher Aufstieg, Macht und Geld mit. Im Englischen ist „Career“ einerseits auch mit Beförderung und einer beruflichen Verbesserung konnotiert. Andererseits kann der Begriff auch allgemein für die verschiedenen Lebensstationen stehen („progress in life“, OALD 1989, 170; vgl. auch Gutteridge 1986, 53 u. Hunsaker & Hunsaker 1986, 95). Nach dieser Definition kann also jeglicher Werdegang als Karriere bezeichnet werden.

In der vorindustriellen Gesellschaft (bis zur industriellen Revolution im 19. Jahrhundert) kann die Karriere bzw. Berufslaufbahn kaum beeinflusst werden. Sie ist oftmals abhängig von der Geburt und dem daraus folgenden Status. Dennoch gibt es die Möglichkeit, in der Hierarchie aufzusteigen, z.B. als Bauer zum Meier und somit vom Status des Leibeigenen zum Pächter. Ein weiteres Beispiel sind die Kronvasallen, die Lehen durch den König erhalten. Für diesen geliehenen Grund und Boden, dessen Nutzungsrechte vererbt werden, schulden die Vasallen dem König „...Kriegsdienste, Abgaben und ewige Treue. Der Aufstieg in den Adelsstand bedeutete damals wie auch heute ‚Karriere‘.“ (Fuchs 1999, 74)

Mit dem Einzug industrieller Arbeitsformen entsteht ein neues Selbstverständnis des modernen Arbeiters, das von Individualismus geprägt ist. Jeder Arbeiter ist nun für

---

<sup>4</sup> Nach van Maanen (1977, zit. n. Koch 1981, 63) bedeutet der Begriff „...schnelle Gangart im Ablauf eines Rennens“. Bei Bürkle (1986, 14) ist es ein „...voller Lauf, Laufbahn, Galopp, schnelles Vorwärtskommen“.

sein eigenes Wohl und das seiner Familie verantwortlich (vgl. van Maanen & Schein 1977, 32).

Koch (1981, 63) bezeichnet die zahlreichen Definitionsversuche von Karriere in der Literatur des 20. Jahrhunderts als „äußerst vage“. Die Definitionen weichen in Details voneinander ab und sind oftmals abhängig von der jeweiligen wissenschaftlichen Basis und der Perspektive der Autoren. Mannheim schreibt 1930 über die Karriere als „...Kette von stabilen Erfolgsmöglichkeiten...“ (Mannheim 1930, zit. n. Maier 1980, 41), die in engem Zusammenhang zum Gehalt, zur Befehlsgewalt und zum sozialen Prestige stehe. Der Soziologe Ralf Dahrendorf (1969, 30f.) verbindet die Positionen, die ein Individuum einnimmt, mit gesellschaftlichen Erwartungen und Ansprüchen an das Verhalten. Er bezeichnet Stellungen, zu denen auch Karrierepositionen gehören, als Standorte innerhalb eines Koordinatensystems sozialer Beziehungen. Für den Karriereberater Hans Bürkle (1986, 31) wiederum ist Karriere ein Lernprozess, innerhalb dessen sich das Individuum immer stärker unternehmerisch verhält.<sup>5</sup>

Das Verständnis von Karriere als Vorwärtskommen beschränkt den Begriff bei genauerer Betrachtung aber nicht auf die vertikale Veränderung in der Organisation, die auch als klassische „Kamin-“ oder „Schornsteinkarriere“ bezeichnet wird (Fuchs 1999, 75; von Rosenstiel et al. 1997, 7). Ebenso ist hier die horizontale Veränderung eingeschlossen, die auch als „laterale Karriere“ bezeichnet wird (vgl. Koch 1981, 335; Schein 1978, 38). Für Autenrieth ist Karriere ähnlich wie für Schein

„...ein beruflicher Werdegang und Aufstieg, der sich nicht nur anhand höherer Positionen ablesen läßt, sondern sich ebenso auf eine Ausweitung des Aufgabenbereiches und der Verantwortung erstreckt.“ (Autenrieth 1996, 177)

In jedem Fall ist festzuhalten, dass Karriere aus Sicht des Individuums kein statischer Zustand ist. Er bezeichnet einen dynamischen Prozess, d.h. eine „...sich über die Zeit entwickelnde Abfolge von Erfahrungen eines Individuums in der Arbeitswelt“ (Higgins 2001, zit. n. Prochaska 2002, 40; vgl. auch van Maanen & Schein 1977, 31). Neben dem zeitlichen spielt auch der räumliche Aspekt eine Rolle. Die Erfahrungen,

---

<sup>5</sup> Zu verschiedenen Instrumenten zur Entwicklung unternehmerischen Verhaltens vgl. Wunderer 1997. Hier ist darüber hinaus anzumerken, dass die Definitionen immer auch abhängig sind von der jeweiligen gesellschaftlichen Grundhaltung. Die 1980er waren z.B. geprägt von einer Leistungsorientierung in der Arbeitswelt (vgl. z.B. Feldman 1988, 206).

die in der einen Position gemacht werden und das Wissen, das erworben wird, kann in der nächsten Aufgabe verwandt werden (vgl. Morrison & Hock 1986, 237). Der Karriereweg muss nicht zwangsläufig strikt organisiert sein und kann auch von statischen Phasen und Karriereplateaus geprägt sein (vgl. Eckardstein et al. 1997). Aus Sicht einer Organisation wiederum ist Karriere „...ein personalpolitisches Instrument zur Bindung, Entwicklung und Entfaltung von Mitarbeiterpotentialen...“ (Hensche 2001, 204)

In der vorliegenden Arbeit soll aufgrund der vorangegangenen Überlegungen folgende *Definition von Karriere* gelten: Karriere ist ein in einem oder mehreren Unternehmen über das gesamte Berufsleben verfolgter Werdegang eines Individuums. Er bezeichnet die zunächst wertfreie Abfolge verschiedener beruflicher Positionen und die horizontalen (lateralen) und vertikalen Bewegungen zwischen den Positionen. Ein individueller Lernprozess und die Erfahrungen während der einzelnen Karriereschritte tragen zur Entwicklung des Individuums bei. Erst die individuelle Bewertung bestimmt, ob eine Karriere als erfolglos oder erfolgreich eingestuft wird (s. Kap. 2.2).

Da eine Karriere einen Prozess und keinen Zustand beschreibt, ist die *Karriereentwicklung* ein wichtiger Aspekt des Themenkomplexes. In der vorliegenden Arbeit geht es vorrangig um die Förderung von Karriere im Unternehmen. Dabei wird immer auch die Entwicklung sowie die Planung von Karriere in die Überlegungen mit eingeschlossen.

Karriere zu machen hat allerdings auch Nachteile. Diese liegen z.B. darin, dass das Privatleben unter einer hohen Wochenarbeitszeit leiden kann. Während Mitarbeiterinnen früher bereit waren, der Karriere fast alles zu opfern, ist diese Bereitschaft in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen (vgl. von Rosenstiel 1997, 35f.). Einfeld (1982, 20) vertritt die These, Karrieren im Sinne von Statusgewinn verbunden mit hohen monetären Belohnungen seien per se schädlich, gefährlich und hielten nicht, was sie versprechen. Er stellt die Wichtigkeit des sozialen Aufstiegs in Frage und stellt die Opfer in den Mittelpunkt, die der „Karrierist“ bringen muss. Auch an anderer Stelle werden die negativen Folgen des „new careerism“ beschrieben. In den 1980ern habe sich in den USA eine „me-first“ Haltung entwickelt, die eine

Hinwendung zu traditionellen hierarchischen Leistungsbeurteilungen mit sich brachte (vgl. Campbell & Moses 1986, 303; Feldman 1988, 206-209).

Nach der oben erfolgten Eingrenzung und Bestimmung des Begriffs der Karriere wird im nächsten Unterkapitel detailliert auf die Wandlungen in Gesellschaft und Arbeitswelt und die daraus folgenden Veränderungen für Karriereverläufe eingegangen.

## 2.2 Klassische und moderne Karrieremuster

Schon 1933 untersucht Bühler den menschlichen Lebenslauf und die Planung der individuellen Karriere (Bühler 1933, zit. n. Maier 1980, 3). Ab Anfang der 1970er Jahre erscheinen immer mehr Ratgeber zur individuellen Karriereplanung, die häufig eine Anleitung zur Selbstanalyse und Maßnahmen zum Erreichen der persönlichen Karriereziele vorschlagen (vgl. z.B. Bürkle 1986; Schoonmaker 1973; Wohinz 1985).

Dabei ist zu beachten, dass der Begriff der beruflichen Laufbahn laut Watts (1981, zit. n. Sarges & Fricke 1986, 103) aus drei Perspektiven betrachtet werden kann. Eine Laufbahn kann gesehen werden als

- formell und institutionell geregelte Abfolge von Tätigkeiten innerhalb eines Berufsbereiches oder einer Organisation,
- als objektiv erkennbare Abfolge von Positionen einer Person im Laufe ihres Berufslebens und
- als subjektive Auffassung und Gestaltung im lebensgeschichtlichen Zusammenhang des Individuums.

In den folgenden Unterkapiteln werden zunächst drei in der Literatur häufig rezipierte Karrieremodelle von Super (1957 zit. n. Koch 1981, u.a.; 1994), Schein (1978) und Hall (1976, 1996) vorgestellt. Daraufhin wird der Unterschied zwischen klassischen und modernen Karrierewegen erläutert, wobei insbesondere auf die aus dem Wandel entstandenen Anforderungen an Arbeitnehmerinnen eingegangen wird.



### 2.2.1 Karrieremodelle von Super, Schein und Hall

Karrieremodelle und -muster bezeichnen eine mehr oder weniger typische Abfolge von Positionen über die Zeit eines Berufslebens. Sie sind das

„...Produkt aus eigener Erfahrung mit Führungskräften und Identifikationspersonen, den Verstärkungen durch die Organisation und durch Sozialisation entstandene Motivationsstrukturen.“ (Jochmann 1990, 11)

*Donald E. Super* (1957, 1994, u.a.) entwickelt seit den 1950er Jahren eine Theorie der beruflichen Laufbahnentwicklung und erstellt Typen von Laufbahnmustern. Aufgrund der Rezeption in der Literatur<sup>6</sup> und dem Einfluss auf nachfolgende Publikationen im Bereich der Laufbahnforschung werden hier die grundlegenden Annahmen Supers vorgestellt. Das Stadienmodell der beruflichen Entwicklung von Super gliedert sich in folgende Abschnitte:

- Wachstum
- Exploration
- Etablierung bzw. Konsolidierung
- Erhaltung
- Rückzug und Pensionierung.

Für die vorliegende Arbeit und den in späteren Kapiteln beschriebenen Einfluss von Mentoring auf die Karriere ist vor allem die für die weitere Entwicklung kritische Phase der Etablierung und Konsolidierung von Belang. Es geht darin um eine Bindung an den gewählten Tätigkeitsbereich, um die Anpassung der Berufs- und Lebensziele an die (betriebliche) Realität und um das Streben nach einer bestimmten Position (vgl. Sarges & Fricke 1986, 104f.). Außerdem unterscheidet Super sechs verschiedene Laufbahnmuster: das konventionelle, das stabile, das instabile Muster, das Muster der multiplen Veränderungen, das Drei-Phasen-Muster und doppelgleisige Laufbahnmuster (vgl. ebd.).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Z.B. Koch 1981, 14; Sarges & Fricke 1986, 104f.; Maier 1980, 84ff.; Moser & Schmook 2001, 231f.

<sup>7</sup> Auf eine weitere Erklärung wird hier aus Platzgründen verzichtet. Die Erwähnung der Muster dient dazu, die Vielseitigkeit von Karrieremodellen deutlich zu machen.

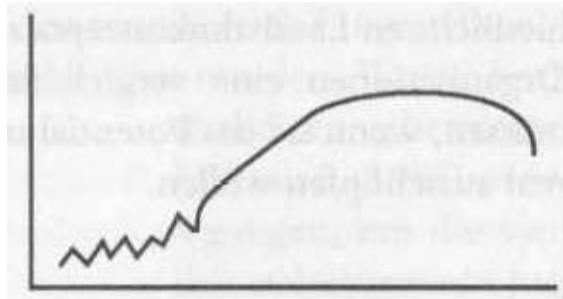
**Edgar H. Schein** (1970, 1978) entwickelt ein Konzept von Karriere, in dem es drei mögliche Entwicklungsrichtungen gibt. Die *vertikale* Karriereveränderung bezeichnet den klassischen hierarchischen Aufstieg in eine Position mit höherem Einfluss- und Machtpotenzial. Die *horizontale* Veränderung, auch *laterale* genannt, beschreibt die berufliche Veränderung in eine Position mit anderer Aufgabe oder in einen anderen Bereich. Als dritte Veränderungsmöglichkeit nennt Schein die *radiale* Bewegung. Damit meint er berufliche Veränderungen, welche die Mitarbeiterin näher an den inneren Zirkel der Organisation heranbringen. Sie bekommt Zugang zu Privilegien oder vertraulichen Informationen über zukünftige strategische oder personelle Entscheidungen. Alle drei Dimensionen fasst Schein in einem dreidimensionalen Modell zusammen, welches einem Kegel ähnelt (vgl. Schein 1978, 39). Auch wenn dieses Konzept mehr als 30 Jahre alt ist, so lässt es sich m.E. immer noch auf die heutige Arbeitswelt anwenden. Verändert hat sich dabei die flexible Handhabung verschiedener Karrierewege innerhalb eines Berufslebens. Heute ist es möglich und oft notwendig, zwischen verschiedenen Wegen zu wechseln.

Karrieren sind immer weniger vorhersagbar, traditionelle lineare Muster reichen nicht mehr aus, um Laufbahnen zu beschreiben (vgl. Campbell & Moses 1986, 299; Hall 1996, 1). **Douglas T. Hall** (1994 485f., vgl. auch 1976, 57) stellt neben dem traditionellen Modell neun weitere alternative Laufbahnwege dar, z.B. ein Muster mit frühem oder spätem Karrierehöhepunkt oder zeitweiligem Aufstieg (s. auch Kap. 2.2.2 bzw. Abbildung im Anhang ab S.115).

### 2.2.2 Klassische Karrieremuster

Klassische Karrieremuster beinhalten eine streng hierarchisch orientierte Karriereentwicklung. Ein Beispiel ist der Aufstieg von der Sachbearbeiterin über die Gruppenleiterin zur Abteilungsleiterin. Im Anschluss ist es laut diesem Modell möglich, Hauptabteilungsleiterin oder sogar Direktorin bzw. Geschäftsführerin zu werden. Typisch für dieses und ähnliche Muster ist, dass sich eine Karriere innerhalb eines Funktionsbereichs im Unternehmen vollzieht („Kaminkarriere“) und geringe Anforderungen an Mobilität der Mitarbeiterin gestellt werden. Häufig arbeitet eine Mitarbeiterin über Jahrzehnte oder gar ihr Leben lang für ein Unternehmen (vgl.

Brenner 1999, 4). Grafisch dargestellt könnte eine klassische Karriere wie folgt aussehen:



**Abbildung 1: Traditionelle Karriere (aus Hall 1994, 486)**

Noch um 1980 gibt es für einen Arbeitnehmer so etwas wie eine vorgegebene Positionsfolge im beruflichen Leben,

„...d.h., seine Laufbahn folgt den strukturell vorgegebenen Laufbahnnormen, durch die die Übernahme von Positionen an die Voraussetzung geknüpft ist, daß vorher andere Positionen durchlaufen worden sind.“ (Koch 1981, 341f.)

Diese Theorie beschreibt m.E. auch heute noch mit zunehmender Unternehmensgröße die betriebliche Realität. Je kleiner ein Unternehmen aber ist, desto einfacher ist es, flache Hierarchien zu realisieren. Allerdings sind Laufbahnen generell flexibler geworden. Oft kann eine Mitarbeiterin mit den passenden Kompetenzen und Qualifikationen auch eine höhere Position ausfüllen, ohne vorher eine hierarchisch niedrigere Position innegehabt zu haben.

Anfang der 1980er wird zwar betont, dass es in der betrieblichen Praxis kaum systematische Karriereplanung gäbe (vgl. Koch 1981, 3; Maier 1980, 31). Es werden zu diesem Zeitpunkt aber bereits quantitative Modelle zur Karriereplanung aufgestellt und getestet (vgl. z.B. Schneider 1980).

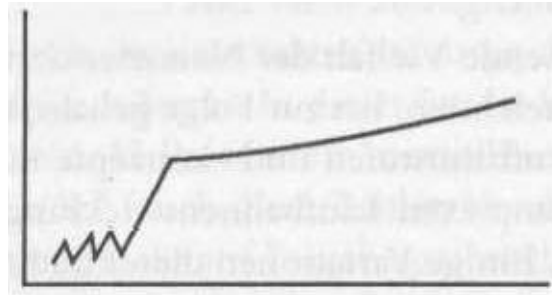
### **2.2.3 Veränderungen in Gesellschaft, Arbeitswelt und bei Karrieremustern**

Spätestens in den 1990er Jahren wird immer deutlicher, dass sich die Arbeitswelt verändert, ein Wertewandel stattfindet und sich damit auch die Umstände für eine Karriere neu gestalten (vgl. Koch 1981, 4f.; Leibowitz et al. 1986 2f.; von Rosenstiel 1997, 36f.; von Rosenstiel et al. 1989, 1ff., Weinert 1998, 39ff.).

Gerade die gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen und die unsichere Arbeitsmarktlage haben dazu geführt, dass es immer weniger vorhersehbare Berufsverläufe gibt. Multiple Karrieren sind weitgehend akzeptiert und aufgrund der veränderten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt auch notwendig (vgl. Campbell & Moses 1986, 304). Moderne Laufbahnkonzepte verzichten deshalb auf Typisierungen (vgl. Oerter & Montada 2002, 333). Allerdings existiert daneben die klassische Aufteilung in Führungslaufbahn, Fachlaufbahn und Projektlaufbahn (vgl. Sonntag 1997, 165). In den 1980er Jahren kam vor allem in den USA eine Teilung der Laufbahnmöglichkeiten in eine technische Richtung (Fach- oder Spezialistenlaufbahn) und in eine Führungsrichtung auf („managerial hierarchy“, vgl. Feldman 1988, 185).

Zunächst lässt sich feststellen, dass die technologische Entwicklung komplexere Arbeitsabläufe auslöst. Somit brauchen Unternehmen hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen, die mit ihrem aktuellen Wissen den Produktionsprozess aufrecht erhalten. Innovative Ideen und Lernbereitschaft sind nötig, um der sogenannten Halbwertszeit des Wissens entgegenzusteuern. Neben der technologischen Entwicklung ist für die Industrie wichtiger geworden, Auswirkungen auf die Umwelt strategisch miteinzubeziehen. Hier hat sich ein neues Bewusstsein entwickelt. Unternehmen müssen mit ähnlichen Produkten auf einem globalisierten Weltmarkt um anspruchsvolle Kunden kämpfen. Dies bedeutet für Mitarbeiterinnen, andere Kulturen zu kennen, Fremdsprachen zu sprechen und mobil sein zu müssen.

Ein Aspekt, der bereits angesprochen wurde, sind die dezentralen Organisationsmodelle und flachen Hierarchien, die oftmals die Arbeitsprozesse, den Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander und auch die Karrierewege verändern. So stellt Hall (1994, 486) in diesem Zusammenhang in einem seiner alternativen Laufbahnwege den relativ schnellen hierarchischen Aufstieg dar, dem dann eine stagnierende Phase folgt:



**Abbildung 2: Früher Höhepunkt der Karriere (aus Hall 1994, 486)**

Dies kann z.B. in einer Organisation passieren, die aufgrund flacher Hierarchien kaum noch Möglichkeiten bietet, in eine höhere Position zu gelangen, da es nur wenige Hierarchiestufen gibt.

Derzeit findet außerdem ein Wertewandel statt, wie von vielen Verfassern in der Literatur angemerkt wird (s.o.). Gehorsam, Ordnung und Pünktlichkeit hätten vielerorts ihre normative Wirkung verloren, da auch die Menschen an sich flexibler handelten.

Verantwortung und Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen werden verstärkt an die Mitarbeiterinnen delegiert, traditionelles hierarchisches Führungsverhalten ist seit einigen Jahren scheinbar abgeschafft. Der Wertewandel bringt u.a. mit sich, dass der Einzelne verstärkt für sich selber verantwortlich ist.<sup>8</sup> Hall definiert bereits Mitte der 1970er Jahre die sogenannte „Protean Career“ als einen Prozess, in dem sich das Individuum selber steuert. Dabei spielt u.a. die persönliche Selbstverwirklichung eine Rolle:

„The protean career (...) consists of all the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. (...) The person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external.“ (Hall 1976, 201)

Der Stellenwert der Selbstverwirklichung bringt mit sich, dass Mitarbeiterinnen nicht mehr nur als Unterstellte gesehen werden, sondern als kompetente Persönlichkeiten, die in der Lage sein müssen, flexibel zu sein, Risiken auch bei unvorhersehbaren Entwicklungen einzugehen und sowohl komplexe Aufgaben anzustoßen wie auch zu

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu auch „Career Ownership“ bei Weinert 1998, 722.

lösen (vgl. Campbell & Moses 1986, 300; Cohen & Galbraith 1995, 9; von Rosenstiel et al. 1989, 2f.).

Einerseits erwarten Mitarbeiter nicht mehr, dass sie eine durchgehende Karriere bei einem Arbeitgeber machen können („cradle to grave careers“, Leibowitz et al. 1986, 2). Andererseits verlangen sie auch eine gewisse Anstrengung ihres Unternehmens, ihnen ihre berufliche Entwicklung möglichst leicht zu machen.

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und den Veränderungen in der Arbeitswelt wird es immer wichtiger für die Einzelne, ihre Karriereplanung selbst durchzuführen und sich den Veränderungen anzupassen. Planung bedeutet, die Ausgangssituation zu analysieren, systematisch Ziele zu suchen und festzulegen sowie daraufhin Maßnahmen vorzubereiten (vgl. Wohinz 1985, 16). Übertragen auf eine Planung der Karriere heißt das eine „...gedankliche Vorwegnahme zukünftiger tatsächlicher Rollensequenzen und der mit ihnen verknüpften Entwicklungsprozesse...“ (Koch 1981, 71)

Dabei ist festzuhalten, dass eine Laufbahnplanung nicht nur individuelle Lebensplanung bedeutet, sondern auch Aufgabe der Führungskräfte eines Unternehmens ist. Allerdings können diese keine Experten auf dem Gebiet sein, sondern die Mitarbeiterinnen nur unterstützen (vgl. Leibowitz et al. 1986, 5). Die Theorie des sozialen Lernens weist darauf hin, dass Vorgesetzte Vorbilder für kompetentes Verhalten sind und deshalb eine Weiterbildung der Führungskräfte wichtig ist (vgl. Mitchell & Krumboltz 1994, 207f.).

Die Veränderungen in wichtigen Aspekten der beruflichen Entwicklung lassen sich zusammenfassend anhand der folgenden Tabelle erkennen. Zwar wird zwischen den 1950er und den 1980er Jahren verglichen. Der Trend zu kurzfristigen Karriereperspektiven und Partnerschaften aus Doppelverdienern hat sich aber noch verstärkt und ist m.E. auch im Jahr 2004 deutlich zu erkennen.

<b>Development theme</b>	<b>1955</b>	<b>1985</b>
Career perspective	Lifetime	Short-term
Mmotivation	Advancement	Accomplishment/advancement

Career managed by	Supervisor	Individual/3 <sup>rd</sup> party
Number of careers	One	Several/many
Family income/dual careers	One primary wage owner	Dual careers
Development focus	Long-term, general	Next job, specialist

**Tabelle 1: Entwicklungsaspekte der Karriere, Vergleich 1955 zu 1985 (aus Campbell & Moses 1986, 303)**

Nachdem in diesem Abschnitt die Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt und bei Karrieremustern erläutert wurden, widmet sich das nächste Kapitel den daraus folgenden Anforderungen an Mitarbeiterinnen.

#### **2.2.4 Neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen bezüglich der Karriere**

Aus dem oben beschriebenen Wandel in verschiedenen Bereichen ergeben sich neue Karriereanforderungen, die in der Literatur an vielen Stellen beschrieben werden. Allgemein wird betont, dass

„die Eigenverantwortung des einzelnen für seine berufliche Entwicklung und Weiterqualifizierung steigt. Es gilt, sich jeden Tag neu zu bewähren und andere von seinem Können zu überzeugen.“ (Brenner 1999, 4)

Dabei wird den Mitarbeiterinnen hohe Flexibilität im Hinblick auf Einsatzort, Tätigkeitsgebiet und organisatorische Eingliederung abverlangt. Eine streng hierarchisch ausgerichtete planbare Karriere gibt es kaum noch. Beispielhaft sei hier die Deutsche Bank AG genannt, die 1996 das Titelsystem abgeschafft und durch ein Verantwortungsstufensystem ersetzt hat. Auch die Vergütung wurde von der Titelhierarchie losgelöst und verstärkt leistungsorientiert ausgerichtet (vgl. Paulu 2001, 40ff.).

Ein weiteres Beispiel ist AT&T, ein großes US-amerikanisches Telekommunikationsunternehmen. Campbell und Moses (1986) beschreiben den Wandel von 1955 bis 1985 bei AT&T und die Einführung von Karrieresystemen, die weniger hierarchisch als entwicklungsorientiert ausgerichtet sind. Hervorgehoben werden dabei u.a. die Möglichkeiten der lateralen Karriere, also der Wechsel in andere Funktionsbereiche ohne hierarchischen Aufstieg. Besonders Frauen profitieren laut Campbell und Moses bei AT&T davon.

Statt durchgehend in einem Funktionsbereich zu arbeiten, übernimmt ein Mitarbeiterin heute häufig Aufgaben in verschiedenen Bereichen wie Forschung und

Entwicklung, Marketing, Vertrieb oder Personal bzw. wechselt zwischen den Bereichen. Arbeitsverhältnisse verändern sich auch in arbeitsrechtlicher Hinsicht. Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse oder freiberufliche Tätigkeiten nehmen zu. Außerdem lässt sich feststellen, dass Mitarbeiterinnen abwechselnd Stabs- und Linienfunktionen übernehmen oder Projektmitarbeiterinnen für eine gewisse Zeit sind. Es wird immer mehr Verantwortung im Hinblick auf Erreichung der Unternehmensziele übertragen und unternehmerisches Denken wird verlangt. Als Trend lässt sich erkennen, dass die Wichtigkeit der Kompetenzen und Qualifikationen in Bezug auf Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs steigt. In Zukunft wird es immer entscheidender werden, sich ein Netzwerk von Menschen aufzubauen, die mithelfen, „...das eigene Wissen und Können produktiv einzusetzen und weiterzuentwickeln.“ (Fuchs 1999, 77)

Es wird mehr und mehr darum gehen zu beweisen, warum die eigene Kompetenz relevant für das Erreichen der Unternehmensziele ist. Status wird nicht mehr nur durch Titel und Rang verliehen, sondern durch optimale Nutzung und Weiterentwicklung des Wissens sowie der Erfahrung in eher flachen Hierarchien. Erfolgreiche Mitarbeiterinnen beeindrucken neben ihrer Persönlichkeit durch Fachwissen, Sprachkompetenz sowie soziale und kommunikative Fähigkeiten. Es geht also um die Marktfähigkeit des ‚Mitarbeiterportfolios‘: „Karriere heißt nicht aufsteigen, sondern gefragt sein: von seinen externen und internen Kunden.“ (ebd.)

Hier lassen sich durchaus Parallelen zu Karriere Einstellungen in den 1980er Jahren ziehen. Auch damals wurde die Ausrichtung beruflicher Stärken auf Marktlücken propagiert, um erfolgreich zu sein (vgl. Bürkle 1986, 14). Allerdings waren Organisationsstrukturen noch viel stärker durch Hierarchien geprägt.

Ein weiterer Trend im Zusammenhang mit Beruf und Karriere ist die Hinwendung zur einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben, die sogenannte „Work-Life-Balance“. Es ist nicht mehr nur wichtig, erfolgreich zu sein und dafür viel Zeit zu investieren. Gerade jüngere Nachwuchskräfte sind nicht mehr bereit, ausschließlich für die Arbeit zu leben, sind aber gleichzeitig durchaus karriereorientiert (vgl. Autenrieth 1996, 185). Diese Tendenz lässt sich schon in den 1980er Jahren feststellen. Allerdings konstatieren Fletcher und Williams (1985, 121),



dass viele Menschen ihre Karriere einerseits ganzheitlich eingebunden in ihr gesamtes Leben und Arbeit und Privatleben als gleich wichtig sähen. Es herrsche aber nach wie vor ein Karriereverständnis vor, welches vom hierarchischen und sozialen Aufstieg geprägt ist („upward and onward view“). Gleichzeitig steige aber laut Cates (1997, 224) die Zahl der von der Karriere Desillusionierten.

Es lassen sich neben der Kategorisierung in ‚alte‘ und ‚neue‘ Karrieremuster auch Unterschiede in den Karrieren von Männern und Frauen finden. Dies liegt darin begründet, dass sich die männlichen und weiblichen Rollen in der westlichen Gesellschaft differenziert entwickelt haben. Allerdings ändern sich gesellschaftliche Rollenvorgaben allmählich und somit auch die Anforderungen an Beschäftigte. Das Kapitel 2.3 befasst sich mit männlichen und weiblichen Karrieremustern.

Die Ausführungen dieses Kapitels bieten m.E. einen Ansatz zur Kritik. So scheinen diese neueren Entwicklungen zwar zunächst positiv zu sein - zumal Eigenverantwortung in flachen Hierarchien eine hohe Freiheit der Einzelnen suggeriert. Auf der anderen Seite wird oftmals die Voraussetzung vergessen, dass die Einzelne dafür ganz genau wissen muss, was und wohin sie will. Diejenigen, die mit der schnellen Entwicklung nicht mithalten können, keine privilegierte Ausbildung genossen haben und deren Chancen von vornherein schlechter sind, werden auch weiterhin weniger Möglichkeiten haben, berufliche Ziele zu erreichen.

Karriere zu machen muss vor diesem Hintergrund m.E. also auch heißen, Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere zu übernehmen. Das wiederum bringt mit sich, seine eigenen Handlungen immer wieder kritisch zu reflektieren und zu überprüfen. Von der Gesellschaft wird oftmals erwartet, dass Nachwuchskräfte gleichzeitig mit vollem Einsatz arbeiten, ihre Kinder erziehen und sich in Partnerschaft und Freizeit ausleben. Da gesellschaftliche Rollen und Rahmenbedingungen jedoch noch nicht flexibel genug sind, fällt es schwer, eine individuelle und auf die jeweiligen Lebenspläne passende Lösung zu finden. Im nächsten Kapitel geht es um die Unterschiede zwischen Männern und Frauen bzgl. der Karriere.

## 2.3 Männer- und Frauenkarrieren

Obwohl sie sich derzeit angleichen, unterscheiden sich Männer- und Frauenkarrieren noch in vielfältiger Hinsicht voneinander. Besonders die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die veränderten Rollen in der Gesellschaft und die Einstellungen, die Frauen bezüglich ihres Könnens und ihrer Karriereorientierungen haben, beeinflussen ihre Aufstiegschancen (vgl. Gilbert et al. 1994, 143). Viele traditionelle Laufbahnkonzepte befassen sich mit männlich geprägten Lebensplanungen und sind deshalb auf Frauen nicht anwendbar, da sie kaum eine Berufsunterbrechung aus familiären Gründen berücksichtigen (vgl. Autenrieth 1996, 63f.; Russell 1994, 265).

In den folgenden Abschnitten werden einige Unterschiede weiblicher und männlicher Lebensplanung dargestellt. Es wird dabei auf den Konfliktaspekt Karriere und Partnerschaft eingegangen. Außerdem werden verschiedene Studienergebnisse zu Erfolgs- und Karriereorientierungen von Männern und Frauen erläutert. Den Abschluss bildet eine kurze Darstellung von Aufstiegshindernissen und Erfolgsstrategien von Männern und Frauen.<sup>9</sup>

### 2.3.1 Weibliche und männliche Lebensplanungsmuster - Karriere und Partnerschaft

Viele Frauen haben trotz veränderter gesellschaftlicher Bedingungen und größerer Freiheit in der Berufswahl noch immer das Gefühl, dass sie sich zwischen Ehe bzw. Familie und einer erfolgreichen Karriere entscheiden müssen. Die negative Bewertung eines Kinderwunsches durch Arbeitgeber und die mangelnden Möglichkeiten einer professionellen Kinderbetreuung tragen m.E. sehr dazu bei. Noch immer werden Frauen eher zu einem männlichen Partner zugehörig und in der

---

<sup>9</sup> Für eine detaillierte Darstellung geschlechtsspezifischer Aspekte von Berufseinstieg und Integration von Führungskräften vgl. Rappensperger 1996; zur Modernisierung weiblicher Lebensläufe vgl. Geissler & Oechsle 1996; zu Phasen einer weiblichen Karriereentwicklung vgl. White 2000.

Rolle der fürsorglichen und liebenden Ehefrau und Mutter gesehen (vgl. Gilbert et al. 1994, 144).<sup>10</sup>

In Beziehungen, in denen beide Partner arbeiten und einen Aufstieg anstreben (sogenannte „dual-career families“) besteht oft die Schwierigkeit, dass bei Karriereentscheidungen, die Mobilität verlangen, meist die Situation des Mannes den Ausschlag gibt (vgl. ebd., 153)<sup>11</sup>. Das liegt m.E. auch daran, dass Männer oft mehr verdienen als Frauen und somit die ökonomische Basis für die Paare den Ausschlag gibt. Hier sei auf die Genderforschung verwiesen, die versucht, Aspekte psychologischer, sozialer und kultureller Kategorien von „männlich“ und „weiblich“ zu erklären. Dazu gehören auch unterschiedliche Karriereorientierungen und Definitionen von Berufserfolg, die im Folgenden erläutert werden.

### **2.3.2 Karriereorientierungen und Definition von Berufserfolg**

Bandura (1977) definiert die sogenannte Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie als den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen. Es geht um die subjektive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und nicht um die tatsächliche Ausprägung. Gilbert et al. (1994, 145) zitieren mehrere Studien, die zwischen 1981 und 1990 durchgeführt wurden und sich mit den geschlechtlichen Unterschieden von Selbstwirksamkeit befassen. Sie kommen zu dem Schluss, dass die karrierebezogene Selbstwirksamkeit von Frauen weniger hoch ist als die von Männern.<sup>12</sup> Auch die erfahrenen und erwarteten Benachteiligungen lassen Frauen am Zusammenhang zwischen Leistung und Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten zweifeln. Frauen, die eine gute Leistung erbringen, aber aus verschiedenen Gründen nicht aufsteigen, führen das auf ihre eigene Person zurück (vgl. Stengel 1990, 83). Männer verfolgen ihre Ziele langfristiger, strategischer und intensiver als Frauen (vgl. Autenrieth 1996, 177; Russell 1994, 265).

---

<sup>10</sup> Eine frühe Untersuchung zu Ehe und Karriere, bei der die Ambivalenzen und die Rollendiffusion der befragten Frauen deutlich werden, wurde von Bock-Rosenthal et al. 1978 vorgenommen.

<sup>11</sup> Zu Mobilität und Karriere vgl. auch Paulu 2001.

<sup>12</sup> Vgl. zu Geschlechtsunterschieden von Selbstwirksamkeitserwartungen und Laufbahnentwicklung auch die Arbeiten von Abele-Brehm (2002 u.a.).

Allerdings kommen mehrere neuere deutsche Studien (Autenrieth et al. 1993, 162; Autenrieth 1996, 178; Weinert 1990, 35) zu dem Ergebnis, dass Frauen ebenso karrieremotiviert und aufstiegsorientiert sind wie Männer, ihren Berufserfolg als sehr wichtigen Bestandteil ihres Lebens ansehen und Lebensqualität als hohen Wert schätzen. Paulu (2001, 78ff.) bestätigt durch ihre Untersuchung, dass das Karriereverständnis der von ihr befragten hochqualifizierten Frauen in Führungspositionen dem der Männer gleich ist bzw. zum Teil sogar mit positiveren Bewertungen besetzt ist<sup>13</sup>.

Rappensperger (1996, 5) weist darauf hin, dass neben politischen und auf den Zeitgeist bezogenen Aspekten auch methodische Fehler zu bestimmten Ergebnissen von Studien führen können. Geschlechtsspezifische Forschungsergebnisse seien vielfältiger Kritik ausgesetzt. Eagly (1995, zit. n. ebd., 7) nennt vier zentrale Kritikpunkte: (1) die Stärke der Unterschiede zwischen Männern und Frauen sei sehr gering, (2) die Ergebnisse seien inkonsistent, (3) es würden oftmals nur die Ergebnisse veröffentlicht, die geschlechtliche Unterschiede nahe legen und (4) die Ergebnisse widersprüchen den gängigen Geschlechtsstereotypen.

Autenrieths Untersuchung (1996, 151) beschäftigt sich u.a. mit den Einstellungen zum Berufserfolg der von ihr befragten Männer und Frauen. An der Studie nahmen 27 Unternehmen teil. Von 764<sup>14</sup> Führungskräften und Führungsnachwuchskräften liegen ausgefüllte Fragebögen vor. Autenrieth kommt zu dem Schluss, dass sich Männer und Frauen nur in einzelnen Aspekten der Definition von Berufserfolg unterscheiden. Männer seien eher materiell und Frauen ergebnis- und teamorientiert, was signifikante Mittelwertsunterschiede nahe legen. Offensichtlich verbinden weibliche Führungskräfte ihre Auffassung von Berufserfolg mit ihrer eigenen Leistung. Ein weiterer signifikanter Mittelwertsunterschied bezüglich des Items „als Persönlichkeit bekannt“ deutet darauf hin, dass es Frauen im Vergleich zu Männern besonders wichtig erscheint, als Person anerkannt zu sein.

---

<sup>13</sup> Das Fehlen von Rollenvorbildern wird mindestens seit den 1970er Jahren bemängelt (vgl. z.B. Douvan 1976, zit. n. Gilbert et al 1994, 149). Dennoch sagt noch Ende der 1990er Jahre eine der von Paulu (2001, 78ff.) befragten Frauen, dass weniger Frauen Karriere machen, weil ihnen die Mentoren fehlten.

<sup>14</sup> 337 Frauen und 427 Männer, 6 ohne Geschlechtsangabe.

Nach Unterschieden in der Erfolgsdefinition zwischen Männern und Frauen geht es im Folgenden um Strategien, Erfolg zu haben und aufzusteigen.

### **2.3.3 Erfolgsstrategien und Aufstiegshindernisse**

Die Befragung von Führungsnachwuchs von Autenrieth et al. (1993) legt nahe, dass es kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen in den wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Karriere gibt. Die weiblichen und männlichen Befragten nennen jeweils auf Rang eins bis drei die Faktoren Leistung, Qualifikation und Bekanntheitsgrad bei höheren Führungskräften.

Allerdings sind Frauenkarrieren oft mit externalen Hindernissen (Vorurteile, Diskriminierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc.) und mit internalen Barrieren (Erwartungen und Vorstellungen über den beruflichen Erfolg etc.) verbunden.

Bischoff (1999, 53) untersucht verschiedene Aspekte von Männern und Frauen in Führungspositionen. Dabei prüft sie in ihrer Befragung auch Hindernisse in der Aufstiegsphase. Die befragten Frauen geben an, dass sie am häufigsten Vorurteile gegenüber Frauen erleben (33%). Eine weniger bedeutende Rolle nehmen Hindernisse wie z.B. betriebliche und überbetriebliche Gründe (8%), Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen (7%) oder Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere (6%) ein. Fehlende Beziehungen geben nur 1% der weiblichen Befragten an.

Männer dagegen erfahren laut der Befragung eher Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen (14%), erleben Hindernisse beim Aufstieg aufgrund betrieblicher und überbetrieblicher Gründe (14%) und fehlender Beziehungen (4%). Probleme bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gibt keiner der männlichen Befragten an. Hier wird m.E. deutlich, dass dies immer noch ein weibliches Problem zu sein scheint.

Auch Goos und Hansen (1999, 208f.) nennen in ihrer Untersuchung Aufstiegshindernisse von Frauen. Am häufigsten werden von den 37 befragten Führungskräften Beziehungsprobleme mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Mitarbeiterinnen genannt (jeweils 20% der männlichen und weiblichen Befragten). Daneben spielen für Frauen besonders eine fachfremde Ausbildung (23%) und

Anpassungsschwierigkeiten (17%) eine Rolle. Männer dagegen geben eher persönliche Merkmale wie Alter oder Intellekt (20%) oder Missmanagement (20%) als Aufstiegshindernisse an. Daneben geben 36% der Frauen auf die Frage nach frauenspezifischen Hindernissen an, als Frau nicht akzeptiert zu werden bzw. Rollenkonflikte zu erleben. In der Untersuchung werden die weiblichen Führungskräfte auch nach erfolgversprechenden Handlungsweisen gefragt. Insbesondere nennen die Befragten, dass ihnen beim beruflichen Erfolg geholfen hätte, dass sie gute Leistung, hohen Arbeitseinsatz und Mut gezeigt hatten, nicht auf eine Frauenquote gebaut hatten und ständig lernbereit waren (ebd., 219). Auch Bischoffs Untersuchung (1990, 93f.) legt nahe, dass Leistungs- und Erfolgsstreben, Selbstsicherheit und Konsequenz sowie gute Beziehungen zu Kolleginnen und Mitarbeiterinnen und eine Förderung durch Vorgesetzte zum Aufstieg beitragen.

Eine Studie aus den USA stellt fest, dass 73% der weiblichen Manager, die ihre Firma verlassen, nicht Hausfrauen werden. Sie wechseln vielmehr zu einem anderen Unternehmen (Rosin & Korabik 1990, zit. n. Russell 1994, 268). Unternehmen können es sich m.E. nicht leisten, weiblichen Nachwuchs aufgrund von Vorurteilen oder geringen Karrieremöglichkeiten für Frauen zu verlieren, denn diese bereichern die Arbeitswelt. Dennoch muss bei der Förderung von Frauen auf die Details Wert gelegt werden. Laut einer Untersuchung von Fischer (1993, 108) stimmen 36,8% der befragten Frauen der Aussage zu: „Männer fördern Männer“. Insbesondere bei einem internen Mentoringprogramm im Unternehmen muss dies beachtet werden.

Nach diesem Überblick über Karriereaspekte von Männern und Frauen geht es im nächsten Kapitel um die Funktion der betrieblichen Personalentwicklung für die Karriere.

## **2.4 Die Funktion der betrieblichen Personalentwicklung bezüglich der Karriere**

Karriereförderung ist Teil der betrieblichen Personalentwicklung (PE). Zunächst wird auf den Begriff der Personalentwicklung eingegangen. Danach werden Karriereplanung bzw. -förderung als Verfahren zur Steuerung der PE erläutert. Es folgt die Darstellung verschiedener konkreter Instrumente, die in einem

Karriereentwicklungssystem gebündelt sein können. Abschließend wird die Rolle der PE bei der Sozialisation erläutert.

### 2.4.1 Der Begriff der Personalentwicklung

Der Begriff der Personalentwicklung wird laut Conradi um 1980 erstmals in der deutschen Literatur verwandt (vgl. auch Holling & Liepmann 1995, 286). Conradi subsumiert unter PE die

„...Summe von Maßnahmen (...), die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“ (Conradi 1983, 3)

Conradi bezieht sich auf die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und versteht dabei die Personalbeschaffung und -auswahl sowie Beurteilung von Mitarbeiterinnen als einen eigenständigen Bereich des Personalwesens und nicht integriert in die PE. Wichtig ist ihm, dass eine Vielzahl von Maßnahmen der Personalentwicklung planvoll und aufeinander bezogen realisiert werden, wobei neben den Mitarbeiterzielen vor allem immer die Unternehmensziele verfolgt werden. PE soll die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen aufrechterhalten und verbessern. Dabei sollen vorhandene Qualifikationen (Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten) angepasst bzw. erweitert werden. Ebenso wichtig ist das Ziel der PE, die Motivation und Einstellung der Mitarbeiterinnen zu erhalten bzw. zu beeinflussen (ebd., 7).

Sattelberger (1989a, 16ff.) nimmt in Ergänzung dazu zwei Ausrichtungen der PE als möglich an: das Auswahl- und das Entwicklungssystem. Unternehmen, die eher auf Auswahl setzen, nehmen an, dass Menschen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten von vornherein mitbringen. Der Entwicklungsansatz dagegen geht eher davon aus, dass Mitarbeiterinnen sich weiter entwickeln können und somit eine bestimmte Förderung auf diesen Gebieten nötig und möglich ist. Personalentwicklung wird als strategischer Erfolgsfaktor gesehen, d.h. als „...Aufbau von schwer imitierbarem Know-how...“ zur Sicherung der Position auf dem Markt (ebd., 19).

Neuere Definitionen gehen über Conradis frühe Begriffsbestimmung hinaus. Sie spezifizieren, dass Qualifikationen erst erfasst und evaluiert werden müssen. Dann werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet, die in unterschiedlichem zeitlichen,

räumlichen und finanziellen Rahmen stattfinden. PE erfolgt demnach innerhalb einer Laufbahn im Unternehmen. Außerdem werden oftmals Normen, Werte und Einstellungen der Mitarbeiterinnen als eine durch PE veränderbare Größe dargestellt. Eine beispielhaft herausgegriffene Definition sieht PE als

„...die systematische Erfassung der Qualifikationen, Potentiale und Erwartungen der betroffenen Mitarbeiter, die unternehmensbezogene Förderung der Qualifikation durch Training (on, off oder near the job) sowie die planvolle Steuerung der beruflichen Laufbahn.“ (Domsch & Regnet 1990, 102f.)

Besonders Neuberger (1991, 3) weist in seinen Arbeiten immer wieder darauf hin, dass auch PE sich den Zielen des Unternehmens, d.h. der Gewinnerzeugung unterwerfen müsse. Nicht der Mensch stehe im Mittelpunkt, sondern das Arbeitsvermögen, welches unter Verwertungsabsicht durch Maßnahmen der PE umgeformt werde. Unter ökonomischen Perspektive ist dies sicher richtig. Allerdings ist m.E. dabei unter pädagogischen Gesichtspunkten zu beachten, dass dennoch immer die einzelne Person hinter dem Begriff „Personal“ steht und nicht ein lebloser Produktionsfaktor.

Hier wird deutlich, dass sich engagierte Personalentwicklung stets auf einer Gratwanderung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen befindet. Die Aufgaben von PE werden in der Zukunft noch stärker von der Wandlung gesellschaftlicher und unternehmerischer Welten geprägt sein. Dies wurde schon in Kapitel 2 deutlich.

Holling und Liepmann (1995, 287) nennen vier Gruppen von PE-Maßnahmen:

1. Verfahren zur Veränderung der beruflichen Kompetenz (Aus- und Weiterbildung),
2. Verfahren zur Veränderung der beruflichen Anforderungen (Änderung organisatorischer und Arbeitsbedingungen, als Teil der Arbeitspsychologie),
3. Verfahren zur Steuerung der PE durch Information, Planung, Beratung, Beurteilung und Rückmeldung von Mitarbeiterinnen (u.a. Laufbahnplanung, s. Kap. 2.4.2) und
4. Verfahren, die mehrere Maßnahmen aus den ersten drei Punkten integrieren.



Allgemein lässt sich also sagen, dass die PE innerhalb des Unternehmens die Aufgabe hat, die Mitarbeiterinnen mit ihren Qualifikationen optimal auf die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben vorzubereiten bzw. im Bedarfsfall die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse an Veränderungen des Arbeits- oder Verantwortungsgebiets anzupassen. Im Folgenden geht es nun um die Karriereförderung als eine spezifische Aufgabe der Personalentwicklung.

#### **2.4.2 Karriereförderung als Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung**

Eine Teilaufgabe der PE ist die Karriereentwicklung und -förderung. Conradi (1983, 25f.) weist darauf hin, dass PE während der gesamten Zeit stattfindet, die eine Person in einem Unternehmen verbringt und somit insbesondere die innerbetriebliche Laufbahn mitsteuern kann.

Karriereplanung ist ein Problemfeld verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, z.B. der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Koch 1981, 41ff.), aber auch der Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Karriereplanung ist abzugrenzen von Karrieremanagement.

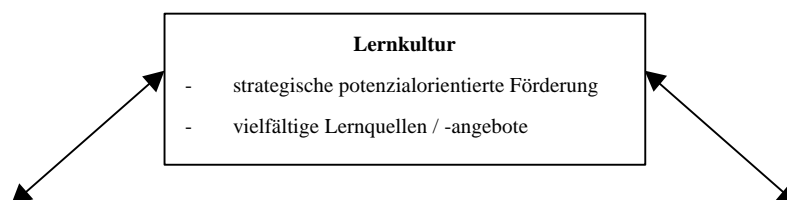
*Karriereplanung* (z.B. durch Karriereberatung) bezeichnet die individuelle Festlegung von Zielen und Maßnahmen durch das Individuum, während *Karrieremanagement* durch die Organisation durchgeführt wird. Dabei werden Karrierepläne erarbeitet, implementiert und überwacht bzw. evaluiert (vgl. Hall 1986a, 3). Dies kann durch ein Karriereentwicklungssystem mit verschiedenen Maßnahmen geschehen und hat zum Ziel, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und die der Organisation zu vereinbaren (s. Kap. 2.4.2). Feldman betont die Wichtigkeit von Karrieremanagement für die Organisation, da es u.a. dazu beitrage, die besten Mitarbeiterinnen für wichtige Positionen im Unternehmen auszuwählen und die Einstellung zum Unternehmen positiv zu beeinflussen:

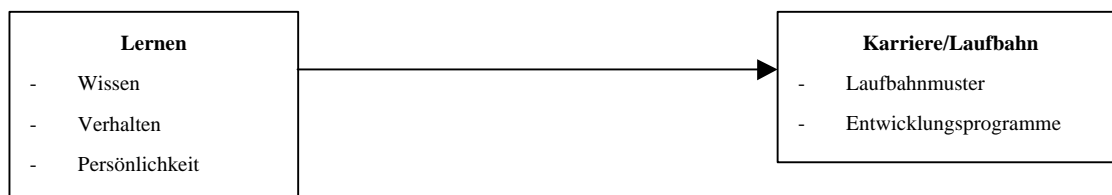
„For the organizations where we work the management of careers is (...) important. It will influence whether the best job candidates are hired and retained, how effectively employees are utilized on their job, whether employees become plateaued or obsolete, and how positively workers will feel about their supervisors and organizations.“ (Feldman 1988, Vorwort o.S.)

Die Karriereplanung des Einzelnen ist also immer verknüpft mit Personalplanung, da langfristig entschieden werden muss, welche Mitarbeiterinnen für welche Aufgaben benötigt werden. Planung meint in diesem Zusammenhang eine Ist-Analyse der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und die Prognose des zukünftigen Bedarfs an Fach- und Führungskräften im Unternehmen (vgl. Leibowitz et al. 1986, 3; Maier 1980, 49). Dieser Bedarf wird erheblich davon bestimmt, in welche Richtung sich die technologische Entwicklung vollzieht. Unternehmen müssen sich, um auf ihrem Markt zu bestehen, intensiv mit Personalauswahl, Training und Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen beschäftigen (vgl. Mitchell & Krumboltz 1994, 206).

Frustrierte Mitarbeiterinnen, die überdurchschnittlich lange auf einem von ihnen ‚ungeliebten‘ Posten verweilen, sind dem Unternehmensergebnis nicht förderlich. Wird ihnen keine Alternative angeboten, so kann es zu Leistungsabfall oder im schlimmsten Fall zur inneren Kündigung kommen. Der Punkt, an dem die Wahrscheinlichkeit einer Weiterentwicklung sehr gering ist und sich keine weiteren Lernchancen bieten, wird als Karriereplateau bezeichnet (vgl. Eckardstein et al. 1997, 5f.; Feldman 1988, 136). Um dies zu verhindern, muss die betriebliche Personalentwicklung Karrieren fördern, soweit dies im Rahmen der vorhandenen Stellen möglich ist.

Die Möglichkeit, in einem Unternehmen Karriere zu machen, ist ein wichtiger Leistungsanreiz, aber nur einer unter vielen (vgl. Eckardstein et al. 1997, 9). Wichtig ist dabei, in welchem Umfang eine Lernkultur in einem Unternehmen vorherrscht. Eine ausgeprägte Lernkultur ist dann vorhanden, wenn Nachwuchsmitarbeiterinnen von Führungskräften und der Personalentwicklung strategisch, d.h. langfristig ausgerichtet, gefördert werden. Idealerweise gibt es in einem Unternehmen ein vielfältiges Angebot zum Lernen von Verhalten, von Fachwissen und zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Diese Aspekte sind gleichzeitig verbunden mit Laufbahnmöglichkeiten im Unternehmen. Ein Entwicklungsprogramm kann an dieser Stelle die offiziellen und individuellen Karrieremöglichkeiten transparent machen. Folgende Abbildung fasst dies zusammen:





**Abbildung 3: Beziehungsgefüge zwischen Lernen, Karriere und Lernkultur (aus Sonntag 1997, 164)**

Die Förderung von Karrieren im Unternehmen wird mittels verschiedener Instrumente erreicht. Diese stehen im nächsten Abschnitt im Mittelpunkt.

### 2.4.3 Instrumente der Personalentwicklung zur Karriereförderung

Instrumente der Personalentwicklung zur Karriereförderung sind meist gebündelt in einem System von Maßnahmen. Ein solches *Karriereentwicklungssystem* wird definiert als

„...an organized, formalized, planned effort to achieve a balance between the individual's career needs and the organization's work-force requirements. It integrates activities of the employees and managers with the policies and procedures of the organization. It is an ongoing program linked with the organization's human resource structures rather than a one-time event. It also serves to refine and develop present human resource activities.“ (Leibowitz et al. 1986, 4)

Diese Karriereentwicklungssysteme dienen dazu, Bedingungen und Umstände der beruflichen Karriere von Mitarbeiterinnen zu klären. Insbesondere in der Personalplanung und -entwicklung ist es wichtig, einen Überblick über vorhandene Potenziale im Unternehmen zu haben, um freie Stellen optimal besetzen zu können.<sup>15</sup> Stiefel (1989) betont insbesondere die Wichtigkeit personenorientierter Förderprogramme für potenzielle und vorhandene Führungskräfte. Auch können solche und andere Systeme eingeführt werden, wenn Arbeitsplätze oder ganze Unternehmensbereiche umstrukturiert oder reorganisiert werden sollen.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches System sind, dass die Mitarbeiterinnen ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen, ihre beruflichen Ziele konkretisieren und

---

<sup>15</sup> Strategien zur Karriereentwicklung in Unternehmen können international unterschiedliche Schwerpunkte und Ausprägungen haben (vgl. dazu Gutteridge et al. 1993).

ihre Erwartungen mit ihrem Vorgesetzten besprechen (vgl. Moser & Schmook 2001, 228f.).

Die Kategorisierung verschiedener konkreter Instrumente zur Karriereförderung, die in einem Karriereentwicklungssystem gebündelt sein können, ist nicht immer deckungsgleich. Bei Weinert (1998, 721) findet sich eine sehr spezifische Liste von Elementen der Laufbahnentwicklung: Beratungs- und Fördergespräch, individuelle Entwicklungsplanung, systemische Bestandsaufnahme von Potenzialen eines Bereichs („Personallrunde“), Interviews und PE-Seminar zur Auswahl der geeigneten Individuen für bestimmte Positionen.

Leibowitz et al. (1986, 98) dagegen unterscheiden drei verschiedene Formen von Aktivitäten. Unter die Gruppenaktivitäten fallen z.B. Workshops und Trainings, Projektarbeiten und Diskussionen zur Karriereentwicklung. Instrumente zum eigenverantwortlichen Erarbeiten von Karrierezielen („self-directed activities“) sind Arbeits- und Handbücher und PC-Programme. Schließlich nennen sie unterstützungsgeleitete Aktivitäten („support-oriented activities“) wie professionelle Beratung und Coaching (auch durch die Führungskraft) und Mentoring.

Die Aufzählung von „Organizational Career Development Tools“ von Gutteridge (1986, 61) differenziert noch stärker. Er nennt ähnlich wie Leibowitz et al. „self-assessment tools“ wie Workshops und Handbücher sowie individuelle Beratung durch Personalmanager, externe Berater oder durch die Führungskraft. Daneben stellt er die Kategorien interne Arbeitsmarktinformationen (interne Ausschreibungen, Planung typischer Karrierepfade, Karriere-Informationszentrum etc.), Instrumente zur Potenzialfeststellung (Assessment Center, Prognosen, Nachfolgeplanung, psychologische Tests) und schließlich Entwicklungsprogramme (Job Rotation, interne Förderprogramme, externe Seminare und Workshops, Training der Führungskräfte in Beratung, Programme für Doppelverdiener und Mentorensysteme).

Jochmann (1995, 191) nennt als zusätzliche Instrumente zur Positionszuordnung die quantitative Personalplanung, Trainee-Programme, Job-Enlargement, Job-Enrichment und Auslandsentsendungen (vgl. Jochmann 1995, 191). Jackson (1990, zit. n. Bolton & Gold 1994, 12) wiederum legt den Schwerpunkt auf Karriereberatung („career counselling“), worunter er Workshops, Mentoring, Leistungsbeurteilung, Selbstlern-

Bücher, Karrierezentren, individuelle Beratung, Karriereplanungskurse und Interviews versteht.

Moser und Schmook (2001, 235) fassen die zentralen Fragen zusammen, die Maßnahmen zur Karriereentwicklung zugrunde liegen. Mentoring kann helfen, diese und andere Fragen der Karriereplanung zu beantworten (siehe Kapitel 4):

1. Wer bin ich und wie sehe ich mich?
2. Wie werde ich gesehen?
3. Welche Alternativen und Ziele habe ich?
4. Wie kann ich meine Ziele erreichen?

Insbesondere die betriebliche Frauenförderung enthält häufig Maßnahmen, die speziell auf die Karrieresituation von Frauen im Unternehmen ausgerichtet sind. Dazu gehören z.B. eine Quotenregelung bei der Personalauswahl, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie, flexible Arbeitszeitmodelle oder auch spezielle Seminare für Mitarbeiterinnen. Für den Aufstieg von Frauen sei es darüber hinaus vor allem wichtig, dass eine gezielte Laufbahnplanung möglich ist (vgl. Autenrieth 1996, 115ff.).<sup>16</sup>

Vorteile eines Karriereentwicklungssystems aus organisationaler Sicht liegen vor allem in der Möglichkeit, durch Identifizierung von Karrierezielen einzelner Mitarbeiterinnen frühzeitig den Einsatz von Nachwuchs planen zu können und diesen somit im Unternehmen zu halten. Außerdem besteht die Chance, den Führungskräften deutlich zu machen, dass sie mitverantwortlich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen sind. Schließlich lässt sich anführen, dass verschiedene Teile der Organisation zusammenarbeiten müssen, was zu einem verstärkten konstruktiven Austausch führen kann, der im Normalfall eher selten ist. Die Mitarbeiterinnen profitieren von einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, einer Überprüfung ihrer Ziele und einer verbesserten Kommunikation mit ihren Vorgesetzten hinsichtlich ihrer Leistungsbeurteilung. Die Managerinnen wiederum können sich durch Mitarbeiterentwicklung profilieren, haben im Idealfall eine verbesserte

Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und können effizienter planen (vgl. Leibowitz et al. 1986, 8f.).

Karriereentwicklungssysteme bergen aber auch Risiken. Zunächst muss die Personalabteilung akzeptieren, dass die Führungskräfte ein Mitspracherecht haben. Außerdem sind bei den betreffenden Personalmanagern exzellente Kenntnisse der Organisationsstrukturen notwendig (vgl. ebd.). Es können Erwartungen bei Mitarbeiterinnen geweckt werden, die nicht in jedem Fall einzulösen sind. Im Fall des Nichterreichens von persönlichen Karrierezielen kann es zu Frustration kommen. Außerdem kann es eine erhebliche Investition von Zeit und Geld bedeuten, ein solches System zu pflegen, wenn die Organisation sich ständig ändernden Umwelteinflüssen ausgesetzt sieht. Dies bedeutet, dass sich auch die Anforderungen an die Arbeitsplätze ständig ändern, was sich in einem Karriereentwicklungssystem widerspiegeln muss (vgl. Moser & Schmook 2001, 229).

Diese Arbeitsplatzanforderungen sind auch im Hinblick auf die Rolle der PE bei der betrieblichen Sozialisation wichtig.

#### **2.4.4 Personalentwicklung zur betrieblichen Sozialisation**

Personalentwicklung spielt immer auch eine Rolle in der betrieblichen Sozialisation eines Individuums. Zunächst einmal handelt es sich bei beruflicher und betrieblicher Sozialisation per se um einen permanenten Lernprozess. Im Verlauf einer Zugehörigkeit zu einem Unternehmen verändern sich nicht nur die Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern mitunter auch die Persönlichkeit eines Individuums (vgl. Conradi 1983, 26). Organisationale Sozialisation bezeichnet nach van Maanen (1976, 67) den Prozess, in dem eine Person die Werte und Normen lernt, die sie ein anerkanntes Mitglied einer Organisation werden lassen. Feldman (1988, 75) setzt eine Phase vor den endgültigen Eintritt in die Organisation, die Phase der antizipierten Sozialisation. Darin entwickelt die zukünftige Mitarbeiterin individuelle Erwartungen an den Job bzw. die Organisation und passt sich an ihre neue Rolle als Mitarbeiterin an. PE kann die Sozialisation sowohl vor Antritt als auch während einer

---

<sup>16</sup> Zur Kritik an frauenfördernden Maßnahmen vgl. Autenrieth 1996, ab 123.

Arbeitstätigkeit durch Maßnahmen fördern. Die eigentliche Einstiegsphase, d.h. die direkte Konfrontation des Individuums mit der neuen Umgebung, wird meist durch ein Einarbeitungsprogramm erleichtert.

Als nächste Phase lässt sich die allmähliche Integration identifizieren, wobei die Mitarbeiterin ein tieferes Verständnis der Organisation und ihrer Prozesse erhält (Organisationskultur), die Aufgaben ihrer Arbeit und ihre Arbeitskolleginnen besser kennen lernt, ihr persönliches Beziehungsnetzwerk weiter ausbaut und langsam in die ungeschriebenen Spielregeln der Organisation eingeführt wird (vgl. Hunsaker & Hunsaker 1986, 68; Moser & Schmook 2001, 227). Diese Phase wird auch von Maier (1980, 193) als entscheidend für die weitere Karriereentwicklung angesehen und sollte deshalb m.E. zum Aufbau einer Mentoringbeziehung genutzt werden. Rappensperger (1996, 143) legt durch ihre Untersuchung nahe, dass sich die Qualität der sozialen Unterstützung während der Einarbeitungszeit förderlich auf die Integration neuer Mitarbeiterinnen auswirkt.<sup>17</sup> Sie empfiehlt deshalb den Einsatz eines Mentoren- oder Patensystems (vgl. ebd., 208).

Als letzte Phase der Sozialisation sieht Feldman (1988, 77) die Metamorphose, denn sowohl Organisation als auch Individuum verändern sich. Das Individuum ist Teil des sozialen Netzwerks und verliert seine anfänglichen Ängste bezüglich sozialer Zurückweisung und Leistungsabfall. Die Organisation behandelt die neue Mitarbeiterin zusehends als ein langfristiges Mitglied. Wenn Mentoringbeziehungen etabliert sind, kann mit der individuellen Karriereplanung begonnen werden.

Nach dieser umfassenden Darstellung von Karriereentwicklungssystemen geht es im nächsten Abschnitt um zwei betriebliche Beispiele.

## 2.5 Beispiele von Karriereförderung in Unternehmen

Ein älteres Beispiel eines Karriereentwicklungssystems, welches 1980 eingeführt wurde, findet sich bei der Investmentfirma **Merrill Lynch**<sup>18</sup> (vgl. Leibowitz et al. 1986, 232ff.). Das „Management Readiness Program“ wurde gestartet, um talentierte

Mitarbeiterinnen und potenzielle Führungskräfte zu identifizieren und gezielt zu fördern. Das sechsmonatige Programm sollte Transparenz über mögliche Entwicklungswege schaffen, Netzerkennung mit Kolleginnen, Managern und Mentorinnen ermöglichen, spezielles Training bieten und vor allem Frauen und Minderheiten im Unternehmen ermutigen, ins Management aufzusteigen. Bestandteile des Programms waren Karriereberatung, Entwicklungsplanung und Distribution eines individuellen Profils der Nachwuchskräfte an alle vorhandenen Führungskräfte, Kurse über Methoden (Zeitmanagement, Präsentationstraining, Personalauswahl etc.), Führungskräfte-Workshops und ein Mentorenprogramm.

Ein aktuelles Beispiel eines Nachwuchs- und Karriereförderungsprogramms wird beim Versandhandelskonzern **Otto (GmbH & Co KG)** für den Bereich Einkauf durchgeführt. Dieses konzernweite etwa einjährige Förderprogramm richtet sich an sehr gute Nachwuchskräfte, die eine Fachlaufbahn im Bereich Einkauf, Disposition oder Qualitätsentwicklung anstreben. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung von „...fachlichen und strategischen Fähigkeiten für die zukünftige Gestaltung des Versandhandels.“ (OTTO 2003, 14) Bestandteile des Programms sind ein mehrtägiges Startseminar über Best-Practice-Methoden, Trends im Modebereich und aktuelle Themen rund um den Einkauf, ein begleitendes Coaching bzgl. der Stärken und Schwächen durch eine Mentorin aus dem eigenen Unternehmen, eine individuelle Projektarbeit, eine Hospitation bei einem anderen Konzernunternehmen, ein Seminar zur persönlichen Weiterentwicklung und schließlich ein zweitägiger Abschlussworkshop.

## 2.6 Zusammenfassung

Der Begriff ‚Karriere‘ stammt aus dem Französischen des 18. Jahrhunderts und bedeutet ursprünglich Pferdelaufbahn und schnelle Gangart. Auch wenn sich über die Jahrhunderte die Lebenslagen der Menschen verändert haben, bedeutete Karriere immer eine nach oben gerichtete Berufslaufbahn, d.h. einen Aufstieg. Allerdings

---

<sup>17</sup> Rappensperger misst Integration ins Unternehmen an der Zufriedenheit mit Organisation und Tätigkeit, an der Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Kündigungsneigung.

<sup>18</sup> Heute „Merrill Lynch Investment Managers“.



muss dies nicht ausschließlich hierarchischer Aufstieg mit Gehaltserhöhung bedeuten, sondern kann Verantwortungszuwachs oder den subjektiv bedeutsamen Wechsel in eine andere Aufgabe beinhalten. Die vorliegende Arbeit versteht Karriere im Sinne eines über das gesamte Berufsleben verfolgten lateralen und vertikalen Werdegang in einem oder mehreren Unternehmen.

Klassische Karrieremuster sind geprägt von einer hierarchischen Entwicklung in vorgegebenen Positionen. Inzwischen bricht dieses Bild von Karriere auf. Hierarchien werden flacher, multiple Karrieren sind nicht mehr ungewöhnlich. Eine Mitarbeiterin kann Positionen in unterschiedlichen Funktionsbereichen eines Unternehmens übernehmen. Der Wertewandel trägt dazu bei, dass Mitarbeiterinnen verstärkt als eigenverantwortlich für ihre Karriere gesehen werden. Karriere steht nicht mehr ausschließlich für das Bild des aufstrebenden machthungrigen männlichen Managers, der in einem Unternehmen sein Leben lang tätig ist.

Die Aufgabe, Beruf und Familie zu vereinbaren, stellt sich traditionellerweise besonders Frauen. Neuere Studien zeigen, dass es kaum Unterschiede bezüglich der Motivation und Karriereorientierung zwischen Männern und Frauen gibt. Dennoch haben es Frauen derzeit aufgrund der gewachsenen Strukturen und der Hindernisse im Berufsalltag noch schwerer als Männer, ihre Karrierepläne zu verwirklichen.

Die Karriereentwicklung und letztlich ihre Förderung ist Teil der betrieblichen Personalentwicklung. Diese hat die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiterinnen als Ziel, um diese optimal auf die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben vorzubereiten. Dabei spielt auch die betriebliche Sozialisation eine Rolle, also die Anpassung der Mitarbeiterinnen an Spielregeln, Normen und Werte. Das Management von Karrieren ist von entscheidender Bedeutung, um Mitarbeiterinnen eine klare Perspektive über ihre eigene Entwicklung bieten, stetige Weiterentwicklung fördern und Positionen optimal besetzen zu können. Zu den Instrumenten, die häufig in einem Karriereentwicklungssystem gebündelt sind, gehören u.a. Karriereworkshops, Handbücher und PC-Programme zur selbstständigen Bearbeitung durch die Mitarbeiterinnen, Job-Rotation, Beratung, Coaching und Mentoring. Daneben gibt es idealerweise eine zentrale Personalplanung.

### 3 Mentoring in Theorie und Praxis

Viele deutsche Top-Manager großer Konzerne haben oder hatten Mentorinnen. Der ehemalige Chef von Jenoptik, Lothar Späth, hat seinen Schützling Alexander von Witzleben zum jetzigen Leiter der Firma gemacht (vgl. o.V. 2003). Auch der Vorstandsvorsitzende der Lufthansa, Wolfgang Mayrhuber, wurde von seinem Vorgänger und jetzigem Aufsichtsratsvorsitzenden Jürgen Weber auf seinen Posten gehoben.<sup>19</sup> Dies sind Beispiele informeller Mentoringbeziehungen in Unternehmen, bei denen erfahrene und einflussreiche Personen sich einen Nachfolger ‚herangezogen‘ haben.

Im Folgenden wird der Begriff, das Konzept und die Idee des Mentoring theoretisch und mit Beispielen erläutert. Dabei geht Kapitel 3.1 zunächst auf die Herkunft und Bedeutung von Mentoring ein. Die Unterkapitel widmen sich der Abgrenzung zu den verwandten Begriffen Coaching, Supervision und Karriereberatung, mit denen Mentoring oftmals gleichgesetzt wird (3.1.1), sowie Mentoring in der Literatur (3.1.2). In Kapitel 3.2 werden Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung nach Kram dargestellt. Kapitel 3.3 befasst sich mit Formen von Mentoring (internes, externes, Cross-Mentoring). In Abschnitt 3.4 werden die Ergebnisse einer Recherche zu deutschen Mentoringprogrammen dargestellt. Um die Anwendung von Mentoring in der betrieblichen Praxis (Beispiele, typische Bausteine und Chancen und Risiken) geht es in Kapitel 3.5. Abschließend folgt eine Zusammenfassung (Kap. 3.6).

#### 3.1 Mentoring - Definition und Herkunft des Begriffs

Der Begriff „Mentoring“ (oder deutsch „Mentorenschaft“) hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie. Dort berichtet Homer, dass Odysseus beim Aufbruch in den trojanischen Krieg seinen Sohn Telemachos zurücklassen musste. Deshalb bat er seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um den Sohn zu kümmern. Mentor diente Telemachos als Hauslehrer, Beschützer, Begleiter und Förderer (vgl. z.B. Asgodom 1998, 30; Blickle 2000, 168 und 2001, 3; Haasen 2001, 8; Segerman-

---

<sup>19</sup> Quelle: persönliches Gespräch mit C. Eickhoff, 2004.

Peck 1994, 9; Wunsch 1994, 29). Er sollte den Königssohn in die Gesellschaft einführen (vgl. von Winsen 2002, o.S.).<sup>20</sup>

In jedem Fall gilt seit der Antike ein Mentor bzw. eine Mentorin als eine Person, die als „Fürsprecher“, „Förderer“, „erfahrener Berater“ (Duden 1997, 510) und Betreuer einer unerfahrenen Person zur Seite steht und dieser bei ihrer Entwicklung hilft (vgl. Maack & Passet 1994, 16). Mentoring bezeichnet also eine berufliche, aber auch sehr persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen (vgl. Haasen 2001, 15; Schönfeld & Tschirner 2002, 85). Auf die Karrierephase bezogen unterstützt eine Person in der mittleren bis späten Karrierephase mit ihrer Erfahrung eine andere in der frühen Phase (vgl. Sattelberger 1989b, 165). Die Mentorin soll einerseits unterstützen, aber auch fordern. Ihre Vertrauenswürdigkeit ist ein wichtiger Aspekt für die Beziehung zwischen erfahrener und unerfahrener Person. In einem englischsprachigen Wörterbuch wird eine Mentorin bezeichnet als „...experienced and trusted advisor of an inexperienced person.“ (OALD 1989, 777)

Die unerfahrene Person wird meist als Mentee bezeichnet, in amerikanischen Studien auch als Protégé, seltener werden die Begriffe Schützling oder Mentorée verwendet (vgl. Blickle 2000, 168; Kram 1985; Segerman-Peck 1994, 9; Sonntag & Stegmaier 2001, 270).

Allgemein ist zu unterscheiden zwischen Mentoring durch eine Person, die hierarchisch höher gestellt, aber nicht direkt vorgesetzt ist, zwischen Peer-Mentoring (siehe weiter unten in diesem Kapitel) und zwischen Mentoring durch den direkten Vorgesetzten (vgl. dazu z.B. Scandura & Schriesheim 1994). Die Mentorin kann der jüngeren Tandempartnerin Zugang zu wichtigen Netzwerken und Kontakten verschaffen.

Wichtig ist, dass es Mentoring immer nur in Zusammenhang mit den Personen gibt, die eine Mentoringbeziehung eingehen. Es existiert nicht für sich alleine (vgl. Conway 1998, 13). Der Mentoringprozess ist meist langfristig und strategisch ausgerichtet (vgl. Haasen 2001, 15; Dolff & Hansen 2002, 9). Koch fasst zusammen:

---

<sup>20</sup> Es heißt, dass Mentor eigentlich eine Frau war, nämlich die verkleidete Pallas Athene (vgl. Conway 1998, 14; Schliesselberger & Strasser 1998; Wunsch 1994, 29).

„Mit Mentoring bezeichnet man heutzutage einen vielschichtigen Förderprozess, in dessen Verlauf eine erfahrene Persönlichkeit aus Wirtschaft, Verwaltung oder Politik den beruflichen oder politischen Werdegang einer jüngeren Person, die am Anfang einer Berufslaufbahn oder Karriere steht, eine Zeit lang gezielt unterstützt.“ (Koch 2001, 15)

Formelles Mentoring kommt ursprünglich aus den USA und entsprechende Programme werden dort z.B. zur allgemeinen Nachwuchsförderung an Hochschulen (vgl. Sorcinelli & Austin 1992; Wunsch 1994), zur Förderung von Frauen oder ethnischen Minderheiten an Universitäten (vgl. Maack & Passet 1994) oder in Unternehmen (vgl. Kram 1986) eingesetzt. Auch das sogenannte „Peer-Mentoring“ wird an vielen Stellen in den USA und Kanada angewendet. Diese Form von Mentoring bedeutet, dass die Mentees eine Beziehung mit Altersgenossinnen oder Ebenbürtigen auf gleicher Augenhöhe eingehen, die ihnen als Mentorinnen zur Seite stehen und ihr Wissen weitergeben.<sup>21</sup> Kram (1985, 135) beobachtet, dass Peer-Beziehungen die gleichen oder ähnliche Funktionen erfüllen wie Mentoringbeziehungen.

Besonders in einigen nordeuropäischen Ländern und in England ist Mentoring schon seit den 1980er Jahren bekannt (vgl. Haasen 2001, 9). Walton (1998) erwähnt z.B. das Mentoringprogramm des Unternehmens Svenska Nestlé, das schon Anfang der 1980er Jahre eingeführt wurde. Beispielhaft genannt sei hier außerdem das finnische Mentoringprojekt für Unternehmerinnen der „Women´s Enterprise Agency“.

### **3.1.1 Mentoring in Abgrenzung zu Coaching, Supervision und Karriereberatung**

Der Begriff des Mentoring ist eng verwandt mit Coaching, Supervision und Karriereberatung. Neben dem Begriff Mentorin existieren z.B. „Teacher“, „Tutor“, „Coach“ und „Counselor“ (Dolff & Hansen 2002, 9). Diese Begriffe beziehen sich auch auf eine Lern- und Entwicklungsbeziehung, setzen aber andere Schwerpunkte. Die Unterschiede von Coaching, Supervision und Karriereberatung zum Mentoring werden im Folgenden dargestellt.

---

<sup>21</sup> Beispiele sind u.a.: Big Brothers and Sisters, Pfadfinder (Girls and Boys Scouts), Einführung neuer Lehrer an Schulen („New Teacher Induction: Growing into the Profession“ [www.oct.ca/en/CollegePublications/news-archive/20030411background\\_e.asp](http://www.oct.ca/en/CollegePublications/news-archive/20030411background_e.asp) Abruf 10.01.2004).

Am meisten wird Mentoring mit *Coaching* in Verbindung gebracht. Oftmals werden die Begriffe synonym oder in enger Verbindung verwendet:

„Coaching beziehungsweise Mentorenschaft in weitgefaßtem Sinn ist eine Beziehung zwischen einem jüngeren und einem älteren Mitarbeiter... .“  
(Sattelberger 1989b, 162)<sup>22</sup>

Es gibt Auslegungen in der Literatur, die Mentoring als eine Form von Coaching sehen, und zwar als karriereorientierte Betreuung von Nachwuchskräften in Unternehmen (vgl. Dehne 2003, 15ff.). Allerdings findet sich inzwischen in der Literatur verbreitet die Auffassung, dass die beiden Begriffe zwar in enger Beziehung zueinander stehen, aber dennoch voneinander abzugrenzen sind. Hannelore Scheele (2003) vom Verband deutscher Unternehmerinnen erklärt in einem Interview, dass Mentoring nicht gleichzusetzen sei mit spezialisierter Unternehmensberatung und fachlichem Coaching. Es stehe dazu nicht im Wettbewerb.

Kram (1985, 23) beschreibt Coaching als eine Unterfunktion des Mentoring und Conway formuliert, was inzwischen als akzeptierte Abgrenzung der Begriffe gilt:

„Coaching is more directive and focused on the job. (...) Mentoring is a non-directive relationship and more broadly focused. The mentor takes the longer perspective for the individual and the organization. A facilitative style is appropriate for both mentoring and coaching. Mentors can act in a coaching capacity as part of the mentoring relationship.“  
(Conway 1998, 18)

Coaching ist demnach auf das Lernen von Verhaltensweisen in konkreten Situationen im Unternehmen<sup>23</sup> bezogen, beinhaltet die persönliche Hilfestellung bei fachlichen Problemen und soll den Lerntransfer sicher stellen. Es soll das Individuum zum verstärkten Selbstmanagement verhelfen (vgl. Schreyögg 1996, 44).

Laut Blickle (2000, 170) beschreibt besonders die anglo-amerikanische Literatur Coaching in Organisationen als eine gezielte Vorbereitung von Mitarbeiterinnen für spezifische Aufgaben bzw. als ein Führen der Mitarbeiterinnen, das eher entwicklungsorientiert ist. Es wird meist durch professionelle Coachs angeboten, die

---

<sup>22</sup> Vgl. zur Rolle des Mentors als Coach auch Rotering-Steinberg 2000.

<sup>23</sup> Coaching existiert nicht nur im Unternehmenskontext, sondern z.B. auch im Bildungsbereich oder im Sport, wo es seinen Ursprung hat.

berufliche Erfahrung mitbringen und eine psychologische Ausbildung absolviert haben.

Im Gegensatz dazu handelt es sich beim Mentoring um eine übergeordnete Methode, in dessen Rahmen auch Coachingprozesse ablaufen können (vgl. Dolff & Hansen 2002, 9; Kram 1986, 23). Es zielt eher auf eine langfristige persönliche und manchmal fachliche Entwicklung im Hinblick auf Karriereaspekte und zeichnet sich durch größeres emotionales Engagement der Beteiligten und indirekteren Nutzen für die Organisation aus (vgl. Thomas 1998, 66f.).

*Supervision* bezeichnet eine professionelle psychologische Form der Beratung und Unterstützung. Im Gegensatz zur Mentorin hat die Supervisorin eine psychologische Ausbildung. Supervision wird meist von einer unabhängigen Expertin vorgenommen, die fachliche und gruppenpädagogische Kompetenzen vorweisen kann und das Arbeitsfeld der Ratsuchenden kennt.

Die Mentorin berät aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wohlwollens gegenüber der Mentee. Bei Supervision geht es zwar ähnlich wie beim Mentoring darum, die Aufarbeitung beruflichen Handelns zu unterstützen (vgl. Schaub & Zenke 2000, 539). Supervision zielt aber insbesondere auf die strukturierte Besprechung von belastenden Situationen bei der Arbeit mit Klientinnen. Dies kann auch in der Gruppe geschehen. Beispiele sind Supervision für Lehrerinnen, für Beraterinnen der Telefonseelsorge oder für Beschäftigte eines Call-Centers. Dabei ist Supervision keine psychotherapeutische Methode, sondern dient der

„...systematischen Bearbeitung von Problemen der beruflichen Interaktion [und der F.A.] Erweiterung bzw. Verbesserung der persönlichen und berufspraktischen Kompetenzen.“ (Auckenthaler 1999, 763)

Schaub und Zenke (2000, 539) formulieren drei zentrale Ziele von Supervision. Erstens soll eine Entlastung durch kollegialen Austausch stattfinden, zweitens soll die Methode die analytischen Kompetenzen stärken, indem Einsichten in individuelle, institutionelle und rechtliche Bedingungen von Krisen und Konflikten gemeinsam entwickelt werden, und drittens können konstruktive Veränderungen im beruflichen Handeln erarbeitet, erprobt und bewertet werden.

**Karriereberatung**<sup>24</sup> ist ähnlich wie Coaching und Supervision eine sehr formalisierte Form der persönlichen Hilfestellung bei unterschiedlichen Fragen des beruflichen Fortkommens. Durchgeführt wird sie z.B. durch die Hochschulteams der Bundesagentur für Arbeit, privatwirtschaftliche Personalberatungen oder durch Personalabteilungen von Unternehmen. Beratung allgemein bedeutet,

„...durch Informationen, klärende Gespräche, Ermutigung und die gemeinsame Erarbeitung von Entscheidungshilfen den Ratsuchenden zur Selbsthilfe zu befähigen.“ (Schaub & Zenke 2000, 76)<sup>25</sup>

Die Beratung bzgl. des beruflichen Aufstiegs stellt also nicht den Karriereprozess selber dar, sondern dient dazu, ihn zu ermöglichen (vgl. Leibowitz et al. 1986, 104). Bestandteile sind z.B. die Bedürfnisse der Ratsuchenden herauszufinden sowie ihre Ziele und Pläne für die weitere berufliche Zukunft gemeinsam zu erarbeiten. Brenner (1999, 6f.) nennt fünf inhaltliche Elemente der Karriereberatung: persönliche Potenzialanalyse, Standortbestimmung, Qualifikationsanalyse, Analyse des individuell identifizierten Arbeitsmarktes und Analyse der beruflichen Ziele.

Insofern kommt Mentoring dem Konzept der Karriereberatung sehr nahe. Es lässt sich sogar sagen, dass Mentoring eine Art Karriereberatung sein kann. Aber auch hier muss betont werden, ähnlich der Abgrenzung zu Coaching und Supervision, dass Mentoring keine spezifische Ausbildung erfordert und dass in den meisten Fällen die Mentorin freiwillig eine beraterische Unterstützung einer Mentees übernimmt.

Im Folgenden wird erläutert, wie der Mentoringbegriff in der Literatur dargestellt wird und wo er seinen Ursprung hat.

---

<sup>24</sup> Im Englischen als „career counseling“ bezeichnet, vgl. z.B. Yost & Corbishley 1987. Zu Karriereberatung für Frauen vgl. Walsh & Osipow 1994.

<sup>25</sup> Zu den einzelnen Beratungsformen vgl. z.B. Nestmann 1999; Schwarzer & Posse 1993.

### 3.1.2 Mentoring in der Literatur

Schon 1968 betont Dalton die Wichtigkeit von informellen Faktoren und persönlichen Beziehungen für Aufstieg und Karriereentwicklung: „At least in the United States the belief is common that personal relations are important in occupational promotion.“ (Dalton 1968a, 230) Dalton (1968b, 333) bezeichnet die Nachahmung scheinbar erfolgreicher Verhaltensweisen von Führungskräften durch Nachwuchskräfte als „social mimicry“. Dies wird als einer der ersten Hinweise auf Mentoringbeziehungen und die Weitergabe von Erfahrung gewertet (vgl. Dolff & Hansen 2002, 13). Die Bedeutung von Beziehungen für die Karriere wird auch in der Literatur der 1990er Jahre immer wieder betont (vgl. Kram 1996, 134).

Maier (1980, 202f.) erwähnt die Bildung mikropolitische Karrierebündnisse mit verschiedenen internen und externen Personen. Er nennt dabei neben der wechselseitigen Beziehung<sup>26</sup> die einseitige Karriereunterstützung eines Protégés durch einen „Promotor“, ohne jedoch den Begriff Mentoring zu verwenden. Dabei bezieht er sich u.a. auf Kirsch (1977), der Entscheidungsprozesse in Organisationen beleuchtet, wozu auch solche über Karriereschritte gehören. Auch Berthel und Koch (1985, 155) nennen das „Promotorengespann“, in dem Anwendungserfahrung und theoretische Kenntnisse ausgetauscht werden. Ebenso findet sich bei Koch (1981, 137ff.) die „Promotionsbeziehung“ bzw. „Sponsor-Protégé-Beziehung“.

Es lassen sich außerdem Hinweise auf ähnliche Konzepte finden, so z.B. auf das Patensystem. Dabei wird eine neue Mitarbeiterin einer erfahrenen Kollegin zugewiesen, die ihr Verfahrensweisen erklärt, sie in die Arbeitsgruppe einführt, sie mit Ratschlägen unterstützt oder auch als unternehmerisches Vorbild dient (vgl. Koch 1981, 340f.; Moser & Schmook 2001, 226; von Rosenstiel et al. 1989, 40; Wunderer 1997, 204). Auch das sogenannte „Shadowing“ ist dem Mentoring verwandt. Dabei begleitet eine Nachwuchskraft eine höhere Führungskraft bei Meetings, Besuchsterminen oder Verhandlungen und kann sich so an einem Vorbild orientieren (vgl. Haasen 2001, 41; Jablonski 2000).

---

<sup>26</sup> Dies kann m.E. als Hinweis auf Peer-Mentoring gewertet werden.



In Nordamerika ist Mentoring alltäglich geworden, ruft kaum noch Nachfragen hervor und wird in Unternehmen vor allem im Bereich „Leadership Development“ eingesetzt, d.h. bei der Entwicklung von Führungskräften:

„*Mentoring* is a familiar term that in everyday discourse rarely causes even a momentary flicker of puzzlement.“ (Enerson 2001, 7, Herv. i. Orig.)

„...coaching and mentoring are still the most common mechanisms.“ (Brown 2004, 5)

Generell lässt sich sagen, dass es seit Mitte der 1980er Jahre besonders in Nordamerika eine Vielzahl an Veröffentlichungen gibt, die sich mit Mentoring beschäftigen (vor allem Kram 1983, 1985, 1986). In der Literatur wird besonders die Veröffentlichung „Seasons of a Man’s Life“ von Levinson et al. (1978) zitiert, in der die klassische Mentoringbeziehung für heranwachsende Männer beschrieben wird.

Wunsch (1994, 27) weist jedoch darauf hin, dass viele der Titel das Konzept des Mentoring weder wissenschaftlich detailliert darstellen noch hinterfragen. Es gebe keine universal akzeptierte Definition und kaum Studien zu Effektivität. Auch Gibb (1994) bemängelt, dass das Konzept des Mentoring sehr von der Perspektive derjenigen abhängt, die es beschreiben oder durchführen (vgl. Kapitel 3.3.2.3).

In der anglo-amerikanischen Literatur über Frauen und Karriere wird die Bedeutung einer Mentorin für den beruflichen Aufstieg schon seit den 1970er Jahren als hoch angesehen (vgl. Burke & McKeen 1994, 70; Hunsaker & Hunsaker 1986, 69). Dabei wird erwähnt, dass meist nur männliche Mentoren zur Verfügung gestanden hätten und es an weiblichen Vorbildern fehlte. Gilbert et al. fassen die allgemeine Funktion von Mentoring für die Karriere zusammen:

„Mentoring helps provide the kinds of knowledge, contacts, and self-visions necessary for developing and extending one’s career options.“ (Gilbert et al. 1994, 149)

Auch in der anglo-amerikanischen Literatur zu „Career Development“ ist Mentoring eine feste Größe (vgl. z.B. Gutteridge et al. 1993; Hall 1986; Leibowitz et al. 1986).

Erst Anfang bis Mitte der 1990er Jahre wird Mentoring verstärkt in deutschen Veröffentlichungen erwähnt (vgl. Blickle 2001; Sattelberger 1989b; Sonntag 1997, 178f.; Wunderer 1997, 204). Besonders in Karriereratgebern für Frauen ist Mentoring inzwischen zu finden. Die deutsche Übersetzung des Buchs „Networking &

Mentoring. A Women's Guide“ (1991) von Segerman-Peck (1994) gilt als Veröffentlichung, mit der das Mentoringkonzept im deutschen Sprachraum breiter bekannt wurde. Aus diesem Grund wird der Titel häufig zitiert (vgl. Haasen 2001; Heinze 2002; Hildebrandt-Woeckel 1999, 62ff.; Nitzsche 2000, 179ff.; Seeg 2000; u.a.).

In der personalpsychologischen Literatur wird Mentoring unter beruflicher und organisationaler Sozialisation (Moser & Schmook 2001, 227f.) bzw. unter verhaltensorientierten Verfahren der Personalentwicklung (Sonntag & Stegmaier 2001, 267 u. 270-273) eingeordnet und beschrieben. Daneben finden sich etliche Artikel zu dem Thema in personalwirtschaftlichen Zeitschriften, oftmals im Zusammenhang mit Frauenförderung (vgl. z.B. Buchhorn 2001; Eyssen 2001; Hilb 1997b; Littmann-Wernli & Schubert 2002; o.V. 2001; Rühl 1999; Schönfeld & Tschirner 2002; Sunter 2001).

Nachdem der Begriff des Mentoring in der Literatur dargestellt wurde, folgt eine Erläuterung der Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung.

### 3.2 Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung

Kram (1983, 1985, 1986) gilt als eine der ersten, die die Mentoringbeziehung näher untersucht haben. Sie führt zwei wesentliche Funktionen von Mentoring an: die Karrierefunktion und die psychosoziale Funktion (vgl. 1985, 22ff.). Inzwischen sind einige empirische Studien veröffentlicht worden, die diese Funktionen als Ausgangspunkt für eigene Untersuchung nehmen (Noe 1988, Chao 1997). Dabei werden manchmal die Funktionen leicht verändert dargestellt bzw. anders benannt. Mehr dazu in Kapitel vier.

Unter *Karrierefunktion* versteht Kram „...those aspects of the relationship that enhance learning the ropes and preparing for advancement in an organization.“ (ebd., 22; vgl. auch Kram 1986, 161) Mit Mentoring kann also ein „Neuling“ die Vorgehensweisen und Regeln in einer Organisation kennen lernen. Unter die Karrierefunktion fällt vor allem das sogenannte „Sponsorship“: „A senior individual's public support of a young individual launching a career is critical for advancement in an organization.“ (Kram 1986, 25ff.)

Außerdem nennt Kram (ebd., 23) die Funktionen Sichtbarkeit („exposure and visibility“), Coaching, Schutz („protection“) und herausfordernde Aufgaben („challenging assignments“). Die Leistung der Mentee soll insbesondere bei internen Beziehungen durch die Erfahrung, den Einfluss und die organisationale Stellung der Mentorin sichtbar gemacht werden.

Unter *psychosozialer Funktion* versteht Kram (ebd., 162) vor allem, dass die Mentorin ein Rollenvorbild sein und somit die Rollenentwicklung der Mentee fördern kann („role modeling“).<sup>27</sup> Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Mentorin und Mentee macht es möglich, dass das Selbstwertgefühl der Mentee unterstützt wird. Daneben sind Beratung („counseling“), Akzeptanz und Bestätigung („acceptance and confirmation“) und Freundschaft wichtige Bestandteile der psychosozialen Funktion. Kram betont die Wichtigkeit, dass die Beziehung die Entwicklung der Kompetenzen, Identität und Effektivität der professionellen Rolle der Mentee fördert. Mentoring soll darüber hinaus die Vermittlung herausfordernder Aufgaben und Funktionen unterstützen, die der Karriereentwicklung der Mentee dienen (vgl. Dolff & Hansen 2002, 11).

Anzumerken ist, dass die von Kram postulierten Funktionen zunächst nicht empirisch überprüft wurden. Noe (1988) entwickelt daher eine Skala zur Messung dieser beiden Funktionen, die weitgehend bestätigt werden.<sup>28</sup>

Burke (1984, zit. n. Scandura 1992, 170) wiederum entwickelt eine ähnliche Skala, die aus 15 Items besteht und die Probanden auffordert, die verschiedenen Rollen und Funktionen ihrer Mentorinnen zu bewerten. Die Faktorenanalyse der Items ergibt, anders als von Kram und Noe postuliert, eine Dreiteilung der Faktoren in Karriereentwicklung, psychosoziale Funktion und Rollenvorbild-Funktion. Die Rollenvorbild-Funktion ist bei Kram in die psychosoziale Funktion integriert.

Auch wenn die Funktionen nicht eindeutig wie von Kram gedacht bestätigt werden können, so ist ihre dyadische Aufteilung m.E. dennoch legitim. Beide Funktionen

---

<sup>27</sup> Zur Konstruktion von Identität durch Rollenvorbilder vgl. Maack & Passet 1994, 12ff.

<sup>28</sup> Ausnahmen: Item „Friendship“, welches sich keiner Funktion eindeutig zuordnen ließ (vgl. Noe 1988, 469) bzw. Item „Coaching“, welches im Gegensatz zu Kram eher der psychosozialen Funktion zuzuordnen ist.

sind wichtig für den Erfolg des Mentoring. Beziehungen, die nur auf die Karrierefunktion ausgerichtet sind, zeichnen sich laut Noe (1988, 473) durch weniger Intimität aus und haben geringeren Einfluss auf die Identität und das Selbstkonzept der Mentees. Dies ist besonders bei der Durchführung formeller Mentoringprogramme in Unternehmen zu beachten. Hinzugefügt sei hier, dass die Funktion des Mentoring auch darin liegen kann, den Transfer von im Training erworbenen Fähigkeiten und Qualifikationen sicherzustellen. In einer von Wittman et al. (1993, 235f.) durchgeführten Untersuchung von 205 großen Unternehmen (90% hatten 1000 oder mehr Mitarbeiterinnen) geben 22,9%<sup>29</sup> an, die Betreuung durch die Personalabteilung oder durch eine Mentorin als Methode der Transfersicherung einzusetzen.

Kram (1986, 48f.) stellt neben den Funktionen auch die *Phasen* einer Mentoringbeziehung dar. Die Aufteilung resultiert aus einer Untersuchung, in der Kram 36 Manager befragt, von denen jeweils zwei ein Mentoringtandem bilden. Die erste Phase der *Initiierung* bezeichnet den Beginn der Beziehung. Mentorin und Mentee tauschen ihre Erwartungen aus. In der Phase der *Kultivierung* vertieft sich die Beziehung, Mentorin und Mentee kennen sich besser und können voneinander profitieren. Die Phase der *Separation* ist gekennzeichnet durch ein Verlangen der Mentee, eigenständiger zu handeln. Dies kann auch durch den beruflichen Aufstieg der Mentee ausgelöst werden. Die Mentee merkt, dass sie ihre Mentorin nicht mehr in dem Maße wie am Anfang der Beziehung benötigt. In der Phase der *Redefinition* schließlich verändert sich die Beziehung. Teilweise endet sie ganz oder wird zu einer Freundschaft, weil das Mentoring nicht mehr benötigt wird.<sup>30</sup> Das kann auch daran liegen, dass die Mentee einen Karriereschritt erfolgreich gegangen ist und nun selber als Mentorin agiert (vgl. Feldman 1988, 129).

Die Funktionen und Phasen einer Mentoringbeziehung sind in allen Formen und Ausprägungen von Mentoring erkennbar. Der nächste Abschnitt erläutert informelles und formelles Mentoring und ihre Subkategorien.

---

<sup>29</sup> Mehrfachnennungen möglich. Die Prozentzahl 22,9% bezieht sich auf die 83% der Unternehmen, die angaben, überhaupt Transfermaßnahmen durchzuführen.

<sup>30</sup> Vgl. zu den Mentoringphasen auch Dolf & Hansen 2002, 12 und Feldman 1988, 133. Eine empirische Untersuchung wurde von Chao 1997 vorgenommen.

### 3.3 Formen und Ausprägungen von Mentoring

Die klassische Mentoringbeziehung besteht aus einer Mentorin und einer Nachwuchskraft, Mentee genannt. Weiter oben wurde schon auf verwandte Formen wie Peer-Mentoring, Supervisor-Mentoring, Team-Mentoring und Netzwerk-Mentoring (vgl. Blickle et al. 2003; Dolff & Hansen 2002; de Janasz 2003) hingewiesen. Hier sollen nun die Formen des klassischen Mentoring beleuchtet werden.

Es gibt unterschiedliche Formen des Mentoring, die nach mehreren Kriterien unterschieden werden. Eine Abgrenzung erfolgt in informelles und formelles Mentoring. Das formelle Mentoring, also die gewollte, geplante und formalisierte Zusammenführung von Mentoringpaaren, teilt sich auf in internes, externes und Cross-Mentoring, wobei Cross-Mentoring auch gleichzeitig als externe Form gewertet werden könnte. Der Übersichtlichkeit halber werden die beiden Bereiche im Folgenden getrennt dargestellt.

#### 3.3.1 Informelles Mentoring

Informelles Mentoring bezeichnet eine zufällig entstehende Beziehung zwischen einer erfahrenen Person, die einer jüngeren ihre Unterstützung anbietet.<sup>31</sup> So kann die Beziehung von Telemachos und Mentor als eine informelle, d.h. nicht durch Institutionen initiierte Mentoringbeziehung gesehen werden. Besonders in den männlich geprägten „Old-Boys-Networks“ war und ist diese Form der Unterstützung verbreitet (vgl. Davidson & Cooper 1992, 88f.). Um diese Netzwerkbildung auch Frauen zu ermöglichen, werden in den letzten Jahren immer mehr formelle Mentoringprogramme speziell für Frauen konzipiert. Allerdings gibt es weiterhin Programme für beide Geschlechter.

#### 3.3.2 Formelles Mentoring

Das Konzept des formellen Mentoring stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und wird auch als institutionelles Mentoring bezeichnet (vgl. Dolff &

---

<sup>31</sup> Auch als „spontanes Mentoring“ bezeichnet (vgl. z.B. Bussas 2001, 67).

Hansen 2002, 7ff.). Inzwischen ist diese Form des Mentoring auch in Deutschland weit verbreitet. Es finden sich Programme für verschieden Zielgruppen (Schülerinnen, Studierende, Arbeitslose, Frauen, Führungsnachwuchs, Unternehmerinnen etc.) sowie in verschiedenen Bereichen (Schulen, Hochschulen<sup>32</sup>, Forschungseinrichtungen, Gewerkschaften, Parteien, Kirchen, Unternehmen, Berufsverbände und Netzwerke etc.).

Diese Programme ermöglichen es, den Kontakt zwischen potenziellen Mentorinnen und Mentees aufgrund vorher festzulegender Kriterien herzustellen. Außerdem ist eine gezielte Begleitung durch eine Steuerungsgruppe möglich. Viele Programme bieten ein Rahmenprogramm mit begleitenden Workshops und Veranstaltungen an (s. Kap. 3.5.2).

Im ersten und zweiten nun folgenden Unterabschnitt werden das externe Mentoring sowie das Cross-Mentoring kurz vorgestellt. Es folgt im dritten Unterkapitel eine ausführliche Darstellung des internen Mentoring. Dabei werden zunächst das Konzept näher umrissen und die Vor- und Nachteile dargestellt. Weiterhin werden die Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Mentoringkonzepten in Unternehmen erläutert, die das vorgestellte Bild von internem Mentoring in Unternehmen ergänzen und vertiefen.

### **3.3.2.1 Externes Mentoring**

Beim externen oder organisationsübergreifenden Mentoring stammen die Beteiligten aus unterschiedlichen Institutionen. Im Gegensatz zum informellen externen Mentoring werden hier die Paare durch Vermittlerorganisationen zusammengebracht, die meist eine Gebühr für das sogenannte „Matching“ von Mentorin und Mentee verlangen. Die Mentee lernt andere Blickwinkel und Unternehmenskulturen kennen und kann externe Netzwerke knüpfen (vgl. Koch 2001, 36).

Externe Programme bieten die Vorteile, dass innerbetriebliche Störungen weitgehend ausgeschlossen werden und sich dadurch leichter Vertrauen zwischen Mentorin und Mentee entwickeln kann. Nachteile sind neben Neid, fester Einbindung in

---

<sup>32</sup> Vgl. Otto 1994, 21ff.

Hierarchien, möglichem Vorwurf der Seilschaft etc. allerdings der zunächst hohe Aufwand und die Schwierigkeit, Einfluss auf die Ziele der Beziehung im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu nehmen. Shea (1994, zit. n. Dolff & Hansen 2002, 19) sieht demnach auch als wichtigste Funktion des organisationsübergreifenden Mentoring das „Empowerment“ und die „Selbstentwicklung“ der Mentee und weniger den direkten Unternehmenserfolg.

Diejenigen externen Mentoringprogramme, die meist in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in Deutschland entstanden, können sich auf Vorläufer berufen, die schon Anfang der 1980er gegründet wurden. Die Seniorenexpertendienste<sup>33</sup>, die im Dachverband „Alt hilft Jung“ zusammengeschlossen sind, vermitteln z.B. Expertinnen im Ruhestand für Projekte in Entwicklungsländern. Hauptsächlich richtet sich das Angebot an Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen.

### 3.3.2.2 Cross-Mentoring

Cross-Mentoring bedeutet eine Kooperation verschiedener Unternehmen, die sich für einen Austausch von Mentorinnen und Mentees zusammenschließen (vgl. z.B. Obermeier 2003; Rühl 1998, 249; Rühl 1999, 36f.). Insofern kann diese Art von Mentoring auch als externe Form bezeichnet werden. Es bietet auch kleineren und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, von Mentoring zu profitieren:

„Inzwischen nutzen auch kleinere und mittlere Unternehmen diesen Ansatz, indem sie sich mit anderen zusammenschließen und gegenseitig Mentoren und Mentees austauschen. Dieses sogenannten Cross-Mentoring erfordert wenig zeitlichen und finanziellen Aufwand. Es hilft, guten Kräften eine Perspektive zu bieten und sie im Unternehmen zu halten.“ (o.V. 2001, 55)

Als positive Effekte lassen sich nennen, dass die Mentees andere Unternehmenskulturen kennen lernen und somit auch die eigene mit anderen Augen sehen. Zusätzlich können die Mentees strategisches Handeln und Selbstvermarktung lernen (vgl. DJI 2000, 16). Wichtig bei der Durchführung eines Cross-Mentoringprogramms ist allgemein, dass es einen Beschluss der Unternehmensführung gibt. Darüber hinaus sollten zwischen den Unternehmen

---

<sup>33</sup> Zu Senior-Experten vgl. Harenberg 1994.

Vereinbarungen über Vertraulichkeit und Abwerbverbote getroffen werden. Außerdem sollten auch die Vorgesetzten der Mentees immer mit eingebunden werden, um Konkurrenzdenken zu vermeiden.

Das Cross-Mentoringprogramm von Deutsche Bank, Telekom, Commerzbank und Deutsche Lufthansa findet im Jahr 2000 großes öffentliches Interesse (vgl. DJI 2000, 14-17). Ziel dieses und ähnlicher Programme ist es, Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Unternehmen zusammen zu bringen, die nicht in organisationaler oder hierarchischer Verbindung stehen. Verantwortlich sind jeweils die Beauftragten für Chancengleichheit bzw. die Personalabteilungen. Zusätzlich wurde eine unternehmensübergreifende Projektgruppe gebildet. Inzwischen nehmen acht Unternehmen an dem genannten Programm teil.

### **3.3.2.3 Internes Mentoring**

Internes Mentoring bezeichnet eine Situation, in der sich Personen aus derselben Organisation zu einem Paar zusammenfinden. Dolff und Hansen verstehen internes Mentoring als

„...den gezielten Aufbau einer Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer (betriebs-)erfahrenen Führungskraft und einer Nachwuchskraft, der Führungs- und Entwicklungspotenzial zugeschrieben wird.“ (Dolff & Hansen 2002, 8)

Internes Mentoring dient der „...Entfaltung, Erhaltung und Bindung von Fach- und Führungspotenzial in einer Organisation, wobei die Führungskompetenz im Vordergrund steht.“ (ebd.)

Mentorin und Mentee kommen aus derselben Organisation, stehen aber in den meisten Fällen nicht in direkter hierarchischer Beziehung zueinander (vgl. Koch 2001, 35). Bei formellen Mentoringbeziehungen werden Mentorin und Mentee meist durch die Personalabteilung zusammengebracht. Gerade bei Programmen für weibliche Nachwuchskräfte initiieren und verantworten die Frauenbeauftragten die Einführung. Hier ist darauf zu achten, dass dies in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Personalentwicklung geschieht. Außerdem sollte das Programm immer ausreichend intern kommuniziert bzw. es sollten die betroffenen Beteiligten frühzeitig in die Diskussion einbezogen werden. Dazu kann auch der Betriebsrat



gehören (vgl. DJI 2000, 23f.). Mehr zu konkreten Beispielen aus Unternehmen in Kapitel 3.6.2.

Internes Mentoring ist weit verbreitet (vgl. Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein 2002). Hunsaker und Hunsaker erklären dazu Mitte der 1980er: „Mentor mania has swept across business organizations today.“ (Hunsaker & Hunsaker 1986, 66) Auch Conway betont Ende der 1990er: „Mentoring is one of the fastest-growing trends in management in the UK.“ (Conway 1998, 9)

Vorteile von internen Programmen sind im unmittelbaren Nutzen für die Organisation durch Mitentwicklung der Unternehmenskultur und der Förderung der Karriere der Mentee durch die Vermittlung informeller Informationen zu sehen. Allerdings ist als Nachteil möglicher Neid und Missgunst von Kollegen zu berücksichtigen.

Dolff und Hansen (2002, 16) nennen als Risiken darüber hinaus die Gefahr, dass vorhandene Wertvorstellungen und Betrachtungsweisen sich festfahren, dass es schwierig sein könnte, persönliche Schwächen und Probleme mit einer internen Mentorin zu besprechen und dass es potenzielle Kreuzkonflikte geben könnte, die aus der Nähe der Mentorin zur Geschäftsleitung resultieren. Außerdem müsse die Mentorin oftmals auf den direkten Vorgesetzten der Mentee Rücksicht nehmen.

Es ist zu beachten, dass bei internem Mentoring der Einfluss der jeweiligen Organisation sehr stark sein kann. So kann es verschiedene Gründe geben, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung einzusetzen. Einerseits dient es dazu, dem oder der Mentee die Orientierung und Integration in die Organisation zu erleichtern (vgl. Stegmüller 1995, 1511). Hierbei spielen Aspekte der Frauenförderung häufig eine große Rolle. Andererseits kann Mentoring auch dazu dienen, die Mentee in die Strukturen der Organisation einzubinden und die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit unternehmenseigenen Werten zu erhöhen (vgl. Hofmann-Lun et al. 1999, 111f.). Außerdem kann die Sichtbarkeit der Mentee innerhalb des Unternehmens verbessert werden (vgl. Schönfeld & Tschirner 2002, 85). Weitere Details zu Aspekten der Karriereförderung finden sich im Kapitel vier.

Die Aussagen, dass Mentoring an vielen Stellen praktiziert wird und die oben genannten Vorteile hat, sagt allerdings noch nichts über die Qualität der Programme bzw. die Art des Mentoring aus. In einer qualitativen Studie untersucht Gibb (1994) deshalb verschiedene konzeptionelle Ansätze von Mentoring in Organisationen. Er führt 18 Interviews mit Personen durch, die von ihren Erfahrungen als Mentorin oder Mentee berichteten. Diese wertet er mit einer qualitativ-analytischen Induktionsmethode aus, d.h. er generiert die Daten aus dem Material, vergleicht und kontrastiert verschiedene Fälle miteinander. Es geht dabei nicht darum, Hypothesen statistisch zu testen, sondern diese explorativ zu erkunden.

Anlass für die Untersuchung ist die Annahme, dass es nicht eine Form von Mentoring in Unternehmen gibt, sondern eine ganze Reihe unterschiedlicher formeller Konzepte. Laut Gibb müssten die Faktoren untersucht werden, die diese Vielfalt beeinflussen. Zweitens sei nicht die psychosoziale Perspektive nach Kram u.a. für ein Mentoringkonzept wichtig, sondern konkrete Probleme des Personalmanagements. Drittens geht Gibb davon aus, dass sich seit den Anfängen des formellen Mentoring in Unternehmen die Umfeldbedingungen geändert haben. Er nennt insbesondere flachere Organisationsstrukturen und veränderte Unternehmenskultur sowie Managementtechniken, den Umgang mit Mitarbeiterinnen und projektbasiertes Arbeiten (vgl. ebd., 47f.).

Gibb versucht in seiner qualitativen Studie, zwei seiner Meinung nach zu kurz greifende Ansätze von Mentoring durch eine neue Konzeption zu ersetzen. Als überholt sieht er den kompetenzbasierten und den typologischen Ansatz an. Der kompetenzbasierte Ansatz geht davon aus, dass Mentoring eine Reihe von Kompetenzen und Verhaltensweisen vermittelt. Gibb lehnt diese Form einer Checkliste ab und argumentiert, dass so nicht erklärt wird, was Mentoring eigentlich ist und wie es funktioniert. Der typologische Ansatz wiederum geht zwar von verschiedenen Arten von Mentoring aus, z.B. von instrumentellen, entwickelnden und berufsbegleitenden Formen. Diese seien laut Gibb allerdings beliebig und rührten nicht von Daten her, sondern von der jeweiligen Perspektive auf Mentoring des Analysten oder Forschers.

Um die vorangegangenen theoretischen Ausführungen zu veranschaulichen, werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse einer Recherche von deutschen Mentoringprogrammen zusammengefasst.

### **3.4 Deutsche Mentoringprogramme – Ergebnisse einer Recherche**

Um die im letzten Kapitel beleuchteten Charakteristika verschiedener Mentoringformen zu verdeutlichen, werden in diesem Kapitel ausgewählte Ergebnisse einer Recherche der Verfasserin unter deutschen Mentoringprogrammen wiedergegeben (vgl. Arnold 2003). Es wird zunächst erläutert, wie vorgegangen wurde, um dann näher auf Details einzugehen. Einzelne Beispiele werden an dieser Stelle allerdings nicht erwähnt.

Die Recherche wurde zum Großteil im Internet durchgeführt, unter Einbezug von Broschüren der Programme. Bei der Suchmaschine [www.google.de](http://www.google.de) wurden im April 2003 zunächst für einen ersten Überblick einige Suchbegriffe eingegeben. Dabei fanden sich allein für den Begriff „Mentoring“ insgesamt ca. 1,37 Mio. Treffer (quantitativer Einbezug aller gelisteten Webseiten, Wiederholungen nicht ausgeschlossen); bei „Frauen Mentoring“ waren es 9000, „internes Mentoring“ erzielte 711, „externes Mentoring“ 542 Treffer. Eine wiederholte Recherche im Juni 2004 ergab für „Mentoring“ ca. 2,48 Mio. Webseiten (Steigerung um 81% im Vergleich zum Vorjahr), „internes Mentoring“ erzielte 837 (Steigerung um 17,7%) und „externes Mentoring“ 631 Treffer (Steigerung um 16,4%). „Frauen Mentoring“ erzielte ca. 30.400 Seiten, was im Vergleich zum Vorjahr über drei mal so viele Treffer sind. Diese Zahlen lassen m.E. darauf schließen, dass Mentoring sowohl an Bedeutsamkeit als auch an Bekanntheit zunimmt und gerade als Karriereförderungsinstrument für Frauen wichtig ist.

Insgesamt beziehen sich die Rechercheergebnisse auf 73 Programme, davon 42 externe, 27 interne und vier Cross-Mentoring-Programme. Von den untersuchten Programmen sind knapp 74% auf Frauenförderung ausgelegt (54 von 73). Neun externe und sechs interne Programme sowie alle vier Crossmentoring-Programme

sind gleichermaßen für Männer und Frauen offen. Die Programme haben eine Laufzeit von 6-12 Monaten (vgl. auch Dolff & Hansen 2002, 8).

Die Recherche wurde weiterhin auf folgende Kategorien fokussiert: Anbieter, Zielgruppe und Ziele, Rahmenprogramm, Evaluation, Finanzierung. Teilweise waren nur vereinzelt detaillierte Angaben über das jeweilige Programm zu finden. Somit kann diese Recherche nur einen kleinen Einblick in die Typologie von Mentoringprogrammen bieten.

Bei 15 Programmen lassen sich konkrete Teilnehmerzahlen von Mentees finden. Sie schwanken von 3 bis 150, wobei manche Programme schon mehrere Durchläufe vorweisen können. Nachweisen lassen sich insgesamt ca. 450 Mentees, wobei in dieser Zahl nur die explizit angegebenen Teilnehmerinnen enthalten sind und keine wiederholten Durchläufe einbezogen wurden.

Angaben zur Finanzierung lassen sich bei 28 Programmen finden und in folgende Kategorien einteilen (geordnet nach Häufigkeit): finanzielle Selbstbeteiligung durch die Mentees, Sponsoren aus der Wirtschaft, (anteilige) Finanzierung durch den Veranstalter, europäische Gelder/Sozialfonds o.Ä., Bund/Länder (oftmals Gelder zur Frauenförderung), Arbeitsämter, universitäre Mittel.

Externe Mentoringprogramme sind auf den ersten Blick sehr verbreitet. Die Recherche ergab mit 42 fast doppelt so viele externe Programme wie interne Programme (27). Dies liegt m.E. daran, dass die Verantwortlichen an die Öffentlichkeit gehen müssen, um Mentees zu rekrutieren. Ein internes Programm hat diesen Bedarf nicht, da Mentorin und Mentee aus derselben Organisation kommen und interne Kommunikationswege zur Rekrutierung genutzt werden können.

Externe Programme werden häufig für Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen angeboten, besonders häufig für Frauen. 16 der 42 untersuchten Programme werden von oder mit Hilfe von Hochschulen angeboten. Es geht dabei meist darum, Studierenden Praxiskontakte und Beziehungen zu vermitteln oder Schülerinnen für ein naturwissenschaftliches oder technisches Studienfach oder eine Ausbildung zu begeistern. Andere Programme wollen Studentinnen Praxiskontakte ermöglichen oder Absolventinnen und Doktorandinnen den Einstieg in den Beruf erleichtern. Beispiele

zeigen, dass viele Hochschulen dies inzwischen versuchen und damit den Stellenwert des erfolgreichen Übergangs vom Studium in den Beruf erkennen. Die Programme richten sich oft ausschließlich an weibliche Hochschulangehörige. Frauen soll so der Zugang zu Führungspositionen erleichtert werden bzw. sie sollen ermuntert werden, sich für männlich geprägte Studiengänge zu entscheiden. Viele Programme berufen sich auf die Gleichstellung von Männern und Frauen.

Ein weiterer großer Teil der externen Programme wird von Agenturen, Vereinen oder Verbänden organisiert, die auch die Mentorinnen vermitteln. Ziel ist häufig der Aufbau eines Managerinnen-Netzwerkes. Es gibt daneben Konzepte für arbeitslose Frauen, für Jugendliche, für Frauen im Handwerk, im Hochschulsport oder in öffentlichen Verwaltungen. Neben den allgemeinen beruflichen und überfachlichen Kompetenzen stehen erstmalige oder erneute Einliederung in den Beruf, Netzwerkbildung und die Erhöhung des Frauenanteils in den Organisationen im Mittelpunkt der Zielsetzungen. Ebenso wird Mentoring in der Politik entweder parteiintern oder -unabhängig eingesetzt.

Die Einsatzmöglichkeiten für internes Mentoring sind ebenfalls vielfältig. So befinden sich unter den recherchierten Konzepten Programme in Unternehmen, Parteien, Verbänden, Vereinen, Verwaltung und Ministerien und in Forschungseinrichtungen. Mentoringprogramme werden auch in Gewerkschaften, Stadtverwaltungen und Kirchen verstärkt konzipiert. Beispiele für internes Mentoring in Unternehmen finden sich im nächsten Kapitel.

Neben den externen Programmen ergab die Recherche vier Cross-Mentoringprogramme, an denen sich große Konzerne bzw. verschiedene Gewerkschaften beteiligen.

Die Angaben über eine Evaluation der Programme sind spärlich. Es lässt sich vermuten, dass nur wenige überhaupt eine Überprüfung des Erfolgs vornehmen. Bei 29 der untersuchten 73 Programme gibt es Angaben über eine Evaluation bzw. eine wissenschaftliche Begleitung. Allerdings sind oft weder die Vorgehens- und Auswertungsweisen noch der Zeitpunkt ersichtlich. Die restlichen Angaben lassen sich in folgende zwei Kategorien einteilen. Erstens schriftliche oder telefonische Befragungen und Veranstaltungen sowie zweitens Auswertungsseminare,

Erfahrungsaustausch, Diskussionsrunden, Open Space etc., meist dokumentiert in einem Abschlussbericht.

Im nächsten Abschnitt wird detailliert auf Beispiele von Mentoring in der betrieblichen Praxis eingegangen, nachdem im vorangegangenen Kapitel eine allgemeine Übersicht gegeben wurde.

### **3.5 Anwendung von Mentoring in der betrieblichen Praxis**

Formelles Mentoring in Unternehmen ist meist eingebunden in Personalentwicklungsprogramme und Karriereentwicklungssysteme, die auf mehrere Jahre angelegt sind (vgl. Segerman-Peck 1994, 164ff.). Weitere Bestandteile solcher Systeme wurden bereits in Kapitel 2.4.2 diskutiert. Die Mentoringprogramme sind auf eine bestimmte Zielgruppe ausgelegt. In den meisten Fällen ist dies der sogenannte Führungsnachwuchs, der an den Programmen privilegiert teilnehmen darf (vgl. Haasen 2001, 39). Dies ist m.E. deshalb entscheidend, da die Förderung diejenigen Mitarbeiterinnen betrifft, von denen eine hohe Leistung für das Unternehmen in den nächsten Jahren erwartet werden kann.

Die Voraussetzungen für erfolgreiches Mentoring in Unternehmen beschreibt Kram (1986, 181). Zunächst muss eine offene und häufige Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen verschiedener Karrierestufen und Hierarchieebenen möglich und in der Unternehmenskultur integriert sein. Zweitens sollten die Mitarbeiterinnen über soziale und kommunikative Kompetenzen verfügen. Gleichzeitig ist ein Wille und das Interesse bei den einzelnen Mitarbeiterinnen an Mentoringbeziehungen wichtig. Drittens sollten das Anreizsystem des Unternehmens, die Unternehmenskultur und die Arbeitsorganisation auf solche Beziehungen ausgerichtet sein und diese akzeptieren, unterstützen und wertschätzen.

Im Folgenden werden Vor- und Nachteile von Mentoring im Unternehmen erläutert. Dann werden typische Bausteine der Programme und abschließend Beispiele betrieblicher Mentoringprogramme dargestellt.

### 3.5.1 Positive und negative Aspekte von Mentoring für Unternehmen

Die Praxisbeispiele aus Unternehmen und die Erwähnung des Themas in der Literatur zeigen, dass Mentoring an vielen Stellen durchgeführt wird und in Unternehmen als Personalentwicklungsinstrument genutzt wird. Trotz der auf den ersten Blick vorteilhaften Aspekte von Mentoring sollten aber immer auch die Nachteile dieses Konzepts für die Gesamtstruktur des Unternehmens bedacht werden. Individuelle Konsequenzen für die Mitarbeiterinnen werden in Kapitel 4 erläutert.

Zunächst lässt sich vor allem positiv hervorheben, dass durch Mentoring ein Wissensaustausch zwischen den Generationen im Unternehmen stattfinden kann. Außerdem kann Mentoring zu einer erhöhten Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen beitragen und das soziale Miteinander fördern. Durch Mentoring werden Nachwuchsmitarbeiterinnen darin bestärkt, dass ihre Meinung dem Unternehmen wichtig ist (vgl. Cohen & Galbraith 1995, 9). Neben informellem Wissen über Spielregeln im Unternehmen kann eine Mentorin kulturelle Werte der Organisation vermitteln. Die Führungskraft als Mentorin hat im Idealfall durch die Mentee Zugang zu wichtigen Informationen. So können Warnsignale über Konflikte oder schwierige Situationen früher und besser geortet werden (vgl. Wilson & Elman 1990, 88f.; zu detaillierten Studienergebnissen vgl. Kapitel 4).

Mentoring ist ein Instrument, mit dem potenzielle Nachwuchsführungskräfte früh entdeckt und gefördert werden können. Es unterstützt das informelle Netzwerk. Somit trägt es zu einer effizienteren und langfristigen Personalplanung bei (vgl. Cohen & Galbraith 1995, 12). Mentoring kann darüber hinaus dazu genutzt werden, Mentorinnen und Mentees fachlich und persönlich weiterzubilden (z.B. durch begleitende Workshops, vgl. Kapitel 3.5.2). Durch die regelmäßigen Gespräche und Beratungen können beide Beteiligten ihre Kommunikationsfähigkeiten anwenden und ausbauen. Neben einem Seminar zum Thema haben Mentorin und Mentee die Gelegenheit, ihre Fähigkeiten im Alltag auszuprobieren. Somit können Kosten für weitere Trainings oftmals eingespart werden (vgl. Schulz 1995, 62f.).

Mentees haben u.U. unrealistische und überhöhte Erwartungen bezüglich der Karriereförderung, da Unternehmen diese Funktion sehr betonen, um die

Teilnahmebereitschaft an solchen Programmen zu fördern (vgl. Eby & Allen 2002, 462f.). Also muss von Anfang an deutlich werden, was Mentees und Mentorinnen von einem solchen Programm erwarten können.

Strittig ist, ob Mentoring eine Voraussetzung für den Aufstieg sein sollte. MacLennan (1995, 255) betont mögliche Ängste der Beteiligten, dass die Teilnahme an einem solchen Programm obligatorisch für einen Aufstieg sein könnte. Die erhöhte Sichtbarkeit des Mentoringpaares im Unternehmen durch ein formales Programm kann es außerdem kompliziert für die Mentee machen, die Beziehung bei Schwierigkeiten zu beenden (vgl. Eby & Allen 2002, 463).

Otto (1994, 18) weist generell darauf hin, dass sich hohe Erwartungen bezüglich der Beziehung schnell in Ablehnung des gesamten Programms umwandeln können, wenn z.B. Mentorin und Mentee nicht zusammen passen oder sich ein offener Konflikt anbahnt. Kram (1986, 168; vgl. Kapitel 3.2) erläutert ebenfalls, dass Unternehmen sich darauf einstellen sollten, dass eine Mentorin sich durch die Kompetenz ihrer Mentee in ihrer Position bedroht fühlen könnte. Sie weist ebenso wie Otto darauf hin, dass Mentoringbeziehungen irgendwann beendet werden sollten, wenn sich die Rollen der Beteiligten ändern. Als ein möglicher weiterer Nachteil von Mentoring in einer sich schnell wandelnden Umwelt wird angeführt, dass sich die Werte, die durch Mentoring weiter gegeben werden, sehr schnell änderten (vgl. Wilson & Elman 1990, 93). Jedoch lässt sich dem m.E. entgegensetzen, dass sich eine Änderung von Werten bzw. Aspekten der Unternehmenskultur generell eher langsam bei den Mitarbeiterinnen durchsetzen lassen.

Ein letzter wichtiger Punkt ist darin zu sehen, dass Vorgesetzte oftmals aus einer Mentoringbeziehung ausgeschlossen werden. Einige werden u.U. erleichtert sein, wenn jemand anderes sich um den Nachwuchs kümmert und sie ihre Personalentwicklungsaufgabe nicht mehr so intensiv wahr nehmen müssen. Andere wiederum könnten die Mentorin als Gefahr ihrer Autorität und Führungsstärke sehen, da sie von wichtigen Entscheidungen für die jungen Mitarbeiterinnen zunächst einmal ausgeschlossen werden. Wunderer (1997, 204) sieht deshalb Mentoring als primäre Aufgabe von Führungskräften an.



Nachdem die Praxis betrieblicher Mentoringprogramme dargestellt wurde, schließt das dritte Kapitel mit einer Zusammenfassung.

### **3.5.2 Typische Bausteine betrieblicher Mentoringprogramme**

Betriebliche Mentoringprogramme bestehen in den meisten Fällen aus einigen Bausteinen, die in diesem Kapitel kurz angeführt werden (vgl. Arnold 2003; Schönfeld & Tschirner 2002).

Zunächst erfolgt eine Ausschreibung oder Bekanntmachung des Programms. Je nach Konzept können sich daraufhin Nachwuchskräfte entweder bewerben oder sie werden ausgewählt. Anders als bei informellen Beziehungen können die Mentorinnen und Mentees in den meisten Fällen gezielt auf ihre Rolle und ihre Aufgaben vorbereitet werden. Dazu können Einzelgespräche geführt oder sogar Coaching angeboten werden.

Laut Schönfeld und Tschirner (2002, o.S.) hat es sich darüber hinaus bewährt, ein Rahmenprogramm mit etwa drei Veranstaltungen anzubieten. In der Auftaktveranstaltung werden die Bedingungen für das Programm erläutert, Informationen ausgegeben und es gibt Gelegenheit für ein erstes Kennenlernen der Gruppe und eine Rollenreflexion. Nach der Hälfte des Programms ist es sinnvoll, eine Zwischenbilanz zu ziehen und Erfahrungen auszutauschen. Das kann ebenso durch einen Workshop mit allen Teilnehmerinnen erfolgen. Eine Abschlussveranstaltung beendet das Programm offiziell und kann gleichzeitig Auftakt zu informellen Kontakten sein.

Daneben können je nach Programmkonzept verschiedene prozessbegleitende Instrumente eingesetzt werden, z.B. Moderation, Supervision oder Coaching. Außerdem bieten viele Programme fachliche oder überfachliche Seminare und Workshops an, z.B. zu Kommunikation, Selbstpräsentation, Konfliktmanagement etc. Im Kapitel 4.4.2 wird näher auf die karrierefördernden Aspekte der einzelnen Bausteine eines Rahmenprogramms eingegangen.

### 3.5.3 Beispiele betrieblicher Mentoringprogramme

Viele Unternehmen sehen Mentoring als Teil ihrer Diversity-<sup>34</sup> bzw. Gleichstellungsstrategie zur Steigerung des Unternehmenserfolgs. So wird seit 1998 bei **Volkswagen** ein regelmäßiges Mentoringprogramm durchgeführt (vgl. VW 2002). Als ein Ziel wird die mittelfristige Steigerung des Frauenanteils an Fach- und Führungskräften um 30% angegeben. Jeder Durchlauf bietet 15 bis 20 Mentees die Möglichkeit, sich über ein Jahr von Mentorinnen begleiten zu lassen. Die Patenschaft für eine Menteegruppe übernimmt jeweils ein Mitglied des Vorstands. Schirmherr des Projekts ist der Personalvorstand Peter Hartz. Das deutet m.E. darauf hin, dass das Projekt strategische Bedeutung hat und dies nach innen wie nach außen demonstriert werden soll. Das Motto der Gleichstellungsstrategie ist „Die Hälfte der Zukunft den Frauen“ und beinhaltet neben Mentoring auch Netzwerkbildung, neue Arbeitszeiten, neue Väterrollen oder den Wiedereinstieg in den Beruf.

Bei **Schering** wurde Anfang 2000 ein 12-monatiges Mentoringprogramm für weibliche Nachwuchskräfte eingeführt (vgl. DJI 2000, 9ff.). Durchgeführt wurde das Programm zusammen mit der Beauftragten für Chancengleichheit und der Abteilung für Führungskräftebeschaffung und -entwicklung. Das Ziel ist, die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Unternehmen zu verbessern und den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Angesprochen sind diejenigen Frauen, die für eine Weiterentwicklung in Führungspositionen nominiert sind, aber noch nicht an der obligatorischen Potenzialanalyse in Form einer Entwicklungsklausur teilgenommen haben. Das Mentoring soll ein bis zwei Jahre davor absolviert werden, um auf diese Klausur vorzubereiten. Die Mentorinnen sollten sich mindestens zwei hierarchische Ebenen über der Mentee befinden. Als Aufgabe der Mentorinnen wird gesehen, dass sie Anregungen und Ratschläge zur Entwicklung der Mentee geben und sie ermutigen, sich im Unternehmen initiativ zu zeigen. Als ein Effekt des Programms lässt sich feststellen, dass deutlich mehr Frauen für die Potenzialanalyse nominiert werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Köhler-Braun 1999; Stuber 2002.

Die **Deutsche Lufthansa** bietet Mentoring für verschiedene Zielgruppen an. Ende 2002 startete das einjährige Programm „Mentoring für Mitarbeitende mit Behinderung“ (vgl. LH 2002). Mentees mit Behinderungen wurden erfahrene Führungskräfte als Mentorinnen zur Seite gestellt. Mentees und Mentorinnen kamen aus unterschiedlichen Konzerngesellschaften. Ziel war es, den Mentees Coaching und Feedback durch die erfahrene Führungskraft anzubieten. Gleichzeitig sollten die Mentorinnen dazu animiert werden, sich über alltägliche Hürden und Schwierigkeiten von Mitarbeiterinnen mit Behinderungen im Arbeitsleben bewusst zu werden und dabei eventuelle Vorurteile abzubauen. Ein zweites Programm läuft seit 2002 für Stationsmitarbeiterinnen in Frankfurt, die mit einer Führungskraft außerhalb ihres Bereichs ein Jahr lang ein Mentoringtandem bilden. Die Paare gestalten die Beziehung selber, werden aber angehalten, sich einmal im Monat zu treffen. Die Treffen finden außerhalb der Arbeitszeit statt. Ziel ist es, Unternehmenswerte zu vermitteln, den Mentees und Mentorinnen Einblicke in andere Bereiche zu gewähren und Kontakte zwischen den Bereichen zu knüpfen (vgl. LH 2004).

Seit 1999 gibt es auch bei **DaimlerChrysler** ein Mentoringprogramm, welches sich ausschließlich an Frauen auf Sachbearbeiterebene richtet (vgl. Assig & Beck 1996; Tyrtania 2002). Nachwuchsmitarbeiterinnen, die als Potenzial- und Leistungsträgerinnen gelten, sollen durch eine Mentorin Einblick in die Unternehmenskultur erhalten, von Erfahrungen der Führungskräfte profitieren und eigene Stärken und Schwächen durch die Beratung erkennen. Die Mentoringbeziehung gilt als „Lernbeziehung“, die durch kontinuierliche Treffen gefördert wird (Tyrtania 2002, 159). Die weiblichen Mentees sollen im Unternehmen sichtbarer werden. Als Programmrahmen gibt es drei Treffen der gesamten Gruppe, die der Rollenklärung, Vernetzung und der Bewertung des Programms dienen. Allerdings muss hinzugefügt werden, dass DaimlerChrysler inzwischen vermehrt darauf setzt, wieder beide Geschlechter zu fördern. Dies ist nur ein Beispiel für den Trend, dass Frauenförderung nicht mehr als alleiniges Ziel gesehen wird und Quotenregelungen mehr und mehr abgeschafft werden (vgl. Sobull 2004).

Neben den hier genannten führen etliche weitere nationale und internationale Unternehmen Mentoringprogramme durch. Dazu gehören z.B. Allianz

(Nachwuchsführungskräfte, Auszubildende und Sachbearbeiter), Otto, Debitel (fachliches Mentoring, vgl. Haasen 2001, 45f.), Bosch, SAS Schweden (vgl. Walton 1998), Landesbank Schleswig-Holstein, Deutsche Bank, Deutsche Telekom (vgl. Haasen 2001, 48f.), BP, Mg Technologies (vgl. Haasen 2001, 44f.) und Aer Rianta (vgl. Walton 1998).

### **3.6 Zusammenfassung**

Mentoring bedeutet die Beratung einer unerfahrenen Person (Mentee) durch eine erfahrene Person (Mentorin). Es grenzt sich durch folgende Merkmale von Coaching, Karriereberatung und Supervision ab: Mentoring ist langfristig auf strategische Fragestellungen angelegt, wie z.B. die Verwirklichung von Karrierezielen. Die Erfahrungsweitergabe steht im Vordergrund. Coaching dagegen bezieht sich auf kürzere Zeiträume und operative Probleme, wie z.B. Kleidung oder Gesprächstechnik. Im Vordergrund steht die Verhaltensänderung. Karriereberatung ist dem Mentoring ähnlich, ist aber ebenso formalisiert wie Coaching. Die Beraterin wie auch der Coach hat meist eine Ausbildung, was für die Mentorin nicht unbedingt erforderlich ist. Supervision wiederum ist eine professionelle psychologische Beratungsform, in der die Bewältigung von Problemen der beruflichen Interaktion und die Verbesserung der persönlichen Kompetenzen im Mittelpunkt stehen. Supervision hilft insbesondere bei belastenden Situationen mit Klientinnen (z.B. Lehrertätigkeit, Telefonseelsorge u.a.). Dies ist nicht Kern des Mentoring.

Mentoring wird um 1970 erstmals in der anglo-amerikanischen Literatur erwähnt. Aufschwung bekommt das Thema in den USA Anfang bis Mitte der 1980er Jahre. Zu dieser Zeit werden auch erstmals die Funktionen (psychosoziale und Karrierefunktionen) und Phasen (Initiierung, Kultivierung, Separation und Redefinition) von Mentoring beschrieben. In der deutschen Literatur finden sich zunächst ab Anfang der 1980er Jahre Beschreibungen über Promotorengespanne oder Patenschaften. Erst um 1990 wird der Begriff Mentoring auch in deutschen Veröffentlichungen erwähnt. Seitdem ist er überwiegend in Ratgebern über Frauenkarrieren zu finden, aber auch in der einschlägigen Literatur zu

Personalpsychologie und Personalentwicklung. Empirische Studien gibt es vor allem im englischen bzw. amerikanischen Sprachraum.

Beim Mentoring wird zunächst zwischen informellen und formellen Formen unterschieden. Die formellen Formen teilen sich auf in internes Mentoring (Mentorin und Mentee gehören der selben Organisation an) und externes Mentoring (Mentorin und Mentee kommen aus unterschiedlichen Organisationen). Eine Sonderform des externen Mentoring ist das Cross-Mentoring, bei dem mehrere Unternehmen Mentorinnen und Mentees austauschen.

Mentoring wird in Unternehmen vor allem als Instrument zur Frauenförderung und der Erreichung von Chancengleichheit eingesetzt. Aber auch die generelle Karriereförderung ist eines der wichtigsten Ziele formeller Programme. Positiv lässt sich hervorheben, dass Mentoring in Unternehmen den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Hierarchien und Generationen fördert. Es trägt weiterhin zur Motivation der Beteiligten und zu einer effizienteren Personalplanung bei. Als negativ werden z.B. überhöhte Erwartungen der Beteiligten bzgl. der eigenen Karriereentwicklung gesehen und die Schwierigkeit, auch die Vorgesetzten der Mentees in den Prozess einzubeziehen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Mentoring als Instrument der Personalentwicklung und Karriereförderung im Unternehmen aufzuzeigen und zu erläutern. Das folgende Kapitel wird die in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Aspekte zusammenführen und außerdem Studien zu Mentoring und Karriereaspekten anfügen. Die zentrale Frage ist die nach den Hauptargumenten, Mentoring zur Karriereförderung im Unternehmen zu nutzen.

## **4 Mentoring als Instrument zur Karriereförderung – Empirische Ergebnisse und argumentative Schlussfolgerungen**

Die Frage ob und wie Mentoring die Karriere im Unternehmen fördert, steht im Zentrum dieser Arbeit. Als erster Schritt zur Beantwortung dieser Frage wird in Kapitel 4.1 erläutert, wie die empirischen Ergebnisse der Studien und die aus den vorangegangenen Ausführungen entstandenen Schlussfolgerungen sich in verschiedene Kategorien aufteilen. Die beiden Oberkategorien bilden die Überschriften für Kapitel 4.2 (Individuumsbezogene Aspekte von Mentoring) und 4.3 (Unternehmensbezogene Aspekte von Mentoring). Kapitel 4.4 schließlich geht noch einmal spezifisch auf betriebliche Mentoringprogramme ein, wobei einerseits die Effektivität formeller Beziehungen im Vordergrund steht (Kap. 4.4.1) bzw. in einem zweiten Abschnitt (Kap. 4.4.2) die Bausteine von Mentoringprogramme auf ihre Karriereförderung untersucht werden. Kapitel 4.5 fasst die Ergebnisse zusammen.

### **4.1 Kategorisierung der empirischen Ergebnisse und argumentativen Schlussfolgerungen**

Bei der Fülle der Literatur und der empirischen Ergebnisse zu Mentoring scheint es geboten, eine Kategorisierung vorzunehmen. Die Kategorien entwickelten sich bei der Beschäftigung mit der Literatur und den Ergebnissen der Studien<sup>35</sup> und sind schon in Kapitel zwei und teilweise drei argumentativ angelegt. Innerhalb der Kategorien werden die wichtigsten Aspekte von Mentoring und Karriere in kleineren Einheiten beschreibend zusammengefasst und kritisch beleuchtet. Zunächst ist eine Unterscheidung zwischen der Perspektive des Individuums und der des Unternehmens vorzunehmen. Diese dyadische Betrachtung ist der von Noe (1988) ähnlich, der zwischen interpersonellen („interpersonal“) und auf Arbeitsaufgaben bezogenen („job-related“) Ergebnissen von Mentoring unterscheidet. Wird Mentoring

---

<sup>35</sup> Hinweis: nicht alle Studien beziehen sich auf formelles Mentoring in Unternehmen. Dennoch lassen sich Parallelen ziehen und die Ergebnisse sind m.E. mit Einschränkung auch zu übernehmen.

aus diesen beiden Sichtweisen betrachtet, bringt dies jeweils unterschiedliche Gesichtspunkte bzw. verschiedene Auslegungen der Aspekte hervor. Deshalb werden die empirischen Ergebnisse und die sich aus den voran gegangenen Überlegungen ergebenden argumentativen Schlussfolgerungen bzgl. Mentoring und Karriere wie folgt kategorisiert:

Zu den *individuumbezogenen Aspekten* gehören neben allgemeinen Aussagen über die Mitarbeiterperspektive auch die Kategorien betriebliche Sozialisation (Kennenlernen des Unternehmens und seiner Spielregeln), neue Anforderungen an Arbeitnehmerinnen bezüglich ihrer Karriereplanung, der Aspekt des Selbstwertgefühls, Lernaspekte für die Karriereentwicklung im Mentoring, Mentoring in verschiedenen Karrierephasen und schließlich der Einfluss von Mentoring auf die Höhe des Gehalts und auf Beförderungen.

Die *unternehmensbezogenen Aspekte* gründen sich zunächst ebenso auf eine allgemeine Betrachtung von Mentoring aus der Unternehmensperspektive. Zu den Unterkategorien gehört auch die betriebliche Sozialisation, d.h. die Anpassung an die Unternehmenskultur und die Vermittlung von Normen und Werten durch Mentoring. Weiterhin sind die Mitarbeiterbindung und -motivation wichtig, die Etablierung von Karrieremodellen, spezifische Nachwuchsförderung und Frauenkarrieren im Unternehmen.

## **4.2 Individuumsbezogene Aspekte von Mentoring zur Karriereförderung**

Dieses Kapitel widmet sich den individuumsbezogenen Aspekten von Mentoring zur Karriereförderung. Das bedeutet, dass die Elemente, Ergebnisse und Nebenerscheinungen von Mentoring betrachtet werden, die zur Karriereentwicklung beitragen bzw. in dieser Perspektive eine Rolle spielen.

### **4.2.1 Mentoring aus der Mitarbeiterperspektive**

Betrachtet man Mentoring aus der Mitarbeiterperspektive, so fallen zunächst der Einfluss auf die Karriereentwicklung und die damit verbundenen *Vorteile* für Mentorin und Mentee auf. Die allgemeinen Überlegungen zu einer Zusammenarbeit

von unerfahrenen und erfahrenen Mitarbeiterinnen von Sattelberger (1989b) lassen sich auf eine Mentoringbeziehung übertragen. Sattelberger stellt die Ressourcen und Bedürfnisse einer unerfahrenen Mitarbeiterin denen einer älteren und erfahrenen Person gegenüber. Zwar nennt er nicht explizit die Beziehung zwischen Mentorin und Mentee, aber die erfahrene Mitarbeiterin wird als Tutorin bezeichnet.

Mitarbeiterin am Beginn der beruflichen Entwicklung		Mitarbeiterin in der Mitte der beruflichen Entwicklung	
Ressourcen	Bedürfnisse	Ressourcen	Bedürfnisse
State of the Art Fachwissen			Anschluss an neuestes Fachwissen halten
Energie, Enthusiasmus, Motivation			Erhaltung von Energie, Enthusiasmus, Motivation
Offenheit für neue Ideen, Bedürfnis nach Innovation			
Optimismus	Naivität überwinden	Realismus	Vermeidung von Zynismus
	Unterstützung erhalten, sich platzieren und etablieren		Jüngeren Menschen bei ihrer Entwicklung helfen
	Status und Macht erwerben	Status und Macht zur Innovation	
	Politische Fähigkeit erlernen und entwickeln	Erfahrungen und Fähigkeiten in Organisationspolitik	
	Lernen, neue Ideen zu „verkaufen“	Fähigkeit, Ideen zu „verkaufen“	
	Geduld beim Verändern lernen	Reife und Geduld	

**Tabelle 2: Junge und erfahrene Mitarbeiterinnen (nach Sattelberger 1989b, 165)**

An dieser Zusammenstellung wird deutlich, dass sowohl die erfahrene Person (Mentorin) als auch die unerfahrene (Mentee) von einer Beziehung profitieren. Die Mitarbeiterin am Beginn der beruflichen Entwicklung besitzt neuestes Fachwissen, ist motiviert und optimistisch. Ihr fehlen zu diesem Zeitpunkt Kenntnisse der Organisation, Status innerhalb des Unternehmens und manchmal auch Selbstbewusstsein. Die erfahrene Person hingegen kann dies vermitteln und ihre Erfahrungen weitergeben. Sie ist im Idealfall geduldig, hat internes Wissen und kann unternehmensinterne Situationen realistisch einschätzen. Im Gegenzug kann die erfahrene Person neue fachliche Entwicklungen von der jüngeren Person erfahren und sich somit auf dem neuesten Stand halten.



Boice (1992, 56) untersucht wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, die nach dem Einstieg an der Uni besonders schnell Erfolge als Dozentinnen und im Rahmen von Forschungsprojekten vorweisen konnten. Dabei fällt auf, dass diese meist männlichen und weißen „quick starters“ sich immer wieder Rückmeldung über ihre Leistungen und Aktivitäten von Kollegen einholen. Sie können also realistischer einschätzen, wo sie ihre Arbeit noch korrigieren müssen. Mentoring setzt an dieser Stelle an, indem das eigene Verhalten der Mentee ihr immer wieder gespiegelt wird<sup>36</sup> und sie gemeinsam mit der Mentorin überlegen kann, wie in bestimmten Situationen am geschicktesten vorgegangen werden kann. Dies kann unter Coachingfunktion von Mentoring gefasst werden (vgl. Kapitel 3).

Beide beteiligten Personen können durch Mentoring ihre Kompetenzen erweitern, und das nicht nur in Gesprächsführung und Beratung bzw. Kritikfähigkeit. So kann von weiblichen Nachwuchskräften gleichzeitig der Umgang mit männlichen Kollegen, Vorgesetzten und Konkurrenten geübt werden (vgl. Hunsaker & Hunsaker 1986, 69). Es werden neue Fähigkeiten getestet, eine Mentorin kann helfen, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben und kann inspirieren bzw. kreative Ideen wecken. Gleiches gilt natürlich m.E. auch für männliche Mentees. Leibowitz et al. fassen die Vorteile von Mentoring für Nachwuchskräfte zusammen:

„Employee protégés benefit from mentoring through increased access to informal communication networks, relatively objective assessment of their strengths and weaknesses, encouragement for career development, positive reinforcement for achievement, increased understanding of the formal and informal networks in the organization, advice and feedback about developmental activities, expanded opportunities for visibility, and an expanded network of contacts who can be key to career development.“  
(Leibowitz et al. 1986. 108)

Es wurde bereits deutlich, dass nicht nur die Mentee aus einer Mentoringbeziehung Vorteile zieht. Auch die Mentorin hat etwas von der Partnerschaft. Rotering-Steinberg (2000, 3; vgl. auch Haasen 2001 u. Segerman-Peck 1994) nennt vier zentrale Punkte. Routinen können überdacht werden, es findet durch die Mentorentätigkeit eine Anreicherung der Aufgaben statt und der Perspektivwechsel kann zu einer konstruktiven Identifikation mit der eigenen Arbeit bzw. dem

---

<sup>36</sup> Zur Vermittlung eines realistischen Selbstbildes vgl. auch Mitchell & Krumboltz 1994, 209.

Unternehmen führen. Die Weitergabe von Traditionen und Werten trägt schließlich dazu bei, dass die Mentorin dabei einen neuen Blick auf künftige ‚Visionen‘ entwickeln kann.

Maier (1980, 203f.) erläutert die Funktionen des Protégés für den „Promotor“. Der Protégé

- wirbt für den Promotor bzw. dessen Aufstieg (Beeinflussungsfunktion),
- liefert Informationen über Projekte und Personen in seinem Umfeld (Agentenfunktion),
- hemmt oder verzögert Prozesse und Entscheidungen, die dem Promotor nicht nützen (Verzögerungsfunktion),
- kann weitere Mitglieder für ein Karrierebündnis rekrutieren und für den Promotor werben (Botschafterfunktion) und er
- kann durch den Einfluss des Promotors eine Stelle bekommen, für die vielleicht jemand anderes vorgesehen war, der dem Promotor aber nicht günstig für die eigene Entwicklung erscheint (Blockierungsfunktion).

Maier macht deutlich, dass Mentoring auch dazu dienen kann, individuelle Interessen und Machtansprüche durchzusetzen. Hier klingen die sogenannten Seilschaften an, die oftmals in Unternehmen vorherrschen und für Nachwuchskräfte schwer zu durchschauen und zu umgehen sind und für einen Aufstieg entscheidend sein können.

Leibowitz et al. fassen die Vorteile für die Mentorin zusammen:

„Mentors gain through psychological rewards for developing talent, new insights into organizational issues, and expanded personal and professional networks.“ (Leibowitz et al. 1986, 108f.)

**Nachteile** von Mentoring für die beteiligten Personen werden vor allem darin gesehen, dass Kolleginnen der Mentee die Beziehung zur Mentorin und die Exponiertheit im Unternehmen neiden. Neben einer allgemeinen Missgunst kommt es vor, dass den Beteiligten unterstellt wird, sie würden von Seilschaften profitieren. Allerdings ist hier anzumerken, dass dies kein alleiniger Nachteil von Mentoring ist, sondern auch bei anderen Nachwuchsförderprogrammen, z.B. mit sichtbarer zusätzlicher Projektarbeit und Zuweisung interessanter Arbeitsaufgaben, vorkommen kann.

Besonders problematisch kann es u.U. werden, wenn es sich um ein gemischtgeschlechtliches Mentoringpaar handelt. In der Literatur wird immer wieder

betont, dass eine sexuelle Anziehung nicht auszuschließen ist und dies eventuell zu Machtkämpfen und Gerüchten führen könnte. Hunsaker und Hunsaker (1986, 75ff.) nennen beispielsweise einen möglichen Beschützerinstinkt eines männlichen Mentors gegenüber einer weiblichen Mentee, der missinterpretiert werden könne.

Bei einem Mentoringprogramm für Frauen ist zu beachten, dass dies auch als Förderung im Sinne einer Frauenquote interpretiert werden kann. Außerdem stellen solche Programme oftmals die traditionellen kulturellen Gepflogenheiten und tradierte Rollenverständnisse in Frage. Eine Mentee müsse sich darüber bewusst sein, denn das könne ihr auch zum Nachteil gereichen. Weiterhin wird die Gefahr genannt, dass die Mentorin das Talent oder die Arbeitskraft der Mentee für ihre Zwecke missbraucht und dass es schwierig sein kann, die Beziehung zu beenden.

***Eigenschaften von Mentorin und Mentee:*** Haasen sieht folgende Qualitäten als wichtig für eine Mentorin an:

„Interesse an anderen und die Bereitschaft, andere zu unterstützen, Berufs- und Lebenserfahrung, Fähigkeit, Wissen zu vermitteln und Lernprozesse zu begleiten und Einfluss, Insiderwissen und Kontakte.“  
(Haasen 2001, 230ff.)

Arhén (1992, zit. n. Dolff & Hansen 2002, 36) sieht dies ähnlich, ergänzt durch Klugheit, Macht und einen guten Ruf. Segerman-Peck (1994, 130f.) listet empirisch untersuchte Eigenschaften auf: Bereitschaft, Erfahrungen weiterzugeben, berufliche und wissenschaftliche Qualifikation, Entscheidungsfreude, Fähigkeit, Ratschläge zu geben und sich dann im Hintergrund zu halten, Organisationstalent, gesunder Menschenverstand, Erfolg, Verschwiegenheit und Wahrnehmungsgabe.

Dolff und Hansen (2002, 39) fassen zusammen, dass geeignete Mentorinnen insbesondere sozial kompetent sein sollten, sowie Erfahrungen und Kontakte in dem Bereich mitbringen sollten, der für die Mentee relevant ist. Wichtig sei darüber hinaus, dass Mentorinnen gezielt auf ihre Aufgaben und Tätigkeiten vorbereitet werden.

Neben den Eigenschaften der Mentorin werden auch die Voraussetzungen für eine Mentee in der Literatur dargestellt. Dies geschieht allerdings in geringerem Umfang als für die Mentorin. Als wesentliche Merkmale der Mentee sieht Irene Hoffmeister-Schönfelder (vgl. o.V. 2001, 55), die mit ihrer Agentur Mentorinnen vermittelt, den

Willen zum Erfolg und die Bereitschaft, an sich und der eigenen Karriere zu arbeiten. Neben Lernfähigkeit und Eigeninitiative ist soziale Kompetenz ebenso wichtig (vgl. Dolff & Hansen 2002, 41). Mentees sollten darüber hinaus explizit bereit sein, Karriere zu machen und sich nicht davor scheuen, im Unternehmen eine exponierte Stellung einzunehmen (vgl. DJI 2000, 27).

#### **4.2.2 Sozialisatorische Aspekte: Integration ins Unternehmen und individuelle Karriereplanung**

Mentoring spielt bei der betrieblichen Sozialisation, also für die erfolgreiche Integration ins Unternehmen, eine entscheidende Rolle. Für Dolff und Hansen bedeutet erfolgreiche betriebliche Sozialisation vor allem die Kenntnis unternehmensspezifischer Werte und Normen, interner Vorgänge und wichtiger und einflussreicher Personen. Wichtig sei vor allem

„...die Entschlüsselung der Unternehmens- bzw. Branchenkultur, die Kenntnis und gegebenenfalls Übernahme dominanter Werte und Normen sowie der Zugang zu informellen Netzwerken.“ (Dolff & Hansen 2002, 8)

Beim Mentoring geht es in erster Linie um eine überfachliche Förderung der Persönlichkeit, um eine Einführung in betriebliche Spielregeln, wie auch ein Artikel der Financial Times Deutschland beschreibt:

„Ein alter Hase führt als Mentor einen jüngeren Kollegen, genannt Mentee, in die Spielregeln des Unternehmens ein und steht ihm bei Fragen und Problemen zur Seite. Auf diese Art schaufelt so mancher Mentor einem jüngeren Kollegen den Karriereweg frei.“ (o.V. 2003)

Auch der Personalberater Heiko Mell (1996, 18) betont, dass neben dem Fachwissen die Kenntnis eben dieser Spielregeln die Karriere beeinflussen. Wer in ein Spiel einsteige, müsse die Regeln kennen.

Ebenso zeigt die Trainerin und Beraterin Ulla Dick (1999) bestimmte Spielregeln für den Berufsstart auf, in diesem Fall auf die berufliche Situation von Frauen abgestimmt. Dies deutet m.E. darauf hin, dass ein beruflicher Aufstieg umso einfacher für eine Person wird, je besser sie informiert ist. Auch Feldman (1988, 77) merkt an, dass Mentoring einen hilfreichen Beitrag leisten kann, wenn Regeln nicht auf den ersten Blick erkennbar sind und zunächst ungewöhnlich erscheinen.

Ein Teil der Sozialisation für die Mentee besteht darin, Karriereperspektiven zu erkennen und diese dann auf die eigene Karriereplanung zu übertragen. Beim Transfer der theoretischen Möglichkeiten auf die eigenen Pläne, Wünsche und Vorstellungen kann eine Mentorin helfen, etwaige Schwierigkeiten zu beseitigen und die Pläne in die Tat umzusetzen:

„Many employees need a link between the plan and the pay-off. A mentor, by offering continuous support, caring and advice, often can create that link.“ (Leibowitz et al. 1986, 107)

Chao (1997, 24) findet in ihrer Studie heraus, dass die durch Mentoring geförderte betriebliche Sozialisation über einen längeren Zeitraum wirkt. Wenn Mentoring also zur betrieblichen Sozialisation beiträgt und diese eine Voraussetzung für Erfolg im Unternehmen darstellt, lässt sich m.E. daraus schließen, dass Mentoring zur Karriereförderung beiträgt.

#### **4.2.3 Neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen durch den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt**

In der Literatur wird beschrieben, in welchem Wandel sich Gesellschaft und Arbeitswelt zur Zeit befinden. Heute ist auch bei hoher Qualifikation der eigene berufliche Werdegang nicht mehr eindeutig vorgezeichnet. Der Bedarf an Mentoring ist deshalb m.E. als hoch einzuschätzen, denn Unsicherheiten steigen und persönliche Beziehungen werden für die Karriere wichtiger (vgl. Kapitel 2.2.3).

Der Wandel, d.h. wirtschaftliche und demografische Veränderungen, neue Wertesysteme, gewandelte Strukturen und Normen führen dazu, dass Unternehmen anpassungsfähig bleiben müssen. Das bedeutet vor allem, dass die Mitarbeiterinnen lernfähig bleiben und so mithelfen, dass der Wandel zu einer lernenden Organisation funktioniert. Dabei ist zu beachten, dass auf der einen Seite das Individuum einen gewissen Freiraum bekommt und das eigene Lernen selbst steuern muss. Auf der anderen Seite sollte nach Hall die Organisation nicht die Kontrolle über diese Lernprozesse (vgl. auch Kapitel 4.2.5) verlieren:

„Das Dilemma besteht darin, daß das individuelle Lernen, das für die Organisationsziele wichtig ist, selbstbezogen und selbstgesteuert sein muß, aber gleichzeitig von der Organisation auf irgendeine Weise geführt und koordiniert werden muß. Wenn wir also organisationsbezogene Veränderungen in die Wege leiten wollen, müssen wir Möglichkeiten

finden, um das individuelle Karrierewachstum und die Personalplanung zu verbinden.“ (Hall 1994, 488)

Wo der verlässliche Linienvorgesetzte aufgrund sehr flacher Hierarchien und projektbezogener Arbeitsaufträge fehlt oder anderweitig ausgelastet ist, können Fragen der Karriereentwicklung mit der Mentorin besprochen werden (vgl. Conway 1998, 24). Dabei kann wichtig sein, nicht nur *eine* Mentorin zu haben, sondern eine Vielzahl von Personen, die für verschiedene Problembereiche angesprochen werden. Dieses Modell scheint dem Wandel in der Arbeitswelt Rechnung zu tragen. De Janasz et al. erläutern das Thema Mentoringnetzwerke:

„...because organizational structures have changed and careers have become boundaryless, the aspiring manager today must make use of an intelligent network of multiple mentors in order to flourish in a changing workplace.“ (de Janasz et al. 2003, 78)

Auch Blickle et al. (2003) berichten in ihrer Untersuchung über die psychosoziale und karriereförderliche Unterstützung durch unterschiedliche Personen in einem Netzwerk. Sie formulieren ihre Grundannahme folgendermaßen:

„Für eine gelungene Karriere ist es nach der Netzwerkkonzeption also nicht so sehr entscheidend, den einen gütigen und mächtigen Mentor zu finden, sich ihm anzuvertrauen und durch Zuarbeit dessen Vertrauen und Förderung zu sichern. Vielmehr ist es ein ebenso erfolgversprechender Weg, ein Netzwerk von unterstützenden Mentoringbeziehungen aufzubauen.“ (Blickle et al. 2003, 119)

Als Mentoringfunktionen sehen Blickle et al. die Funktionen nach Kram bestätigt: Sichtbarkeit verschaffen und Einflussnahme, Hilfe bei der Karriereplanung, Coaching, emotionale Unterstützung, Rollenmodell. Zusätzlich nennen sie die Dimensionen wahrgenommene Ähnlichkeit und Zuarbeit (ebd., 122).

Mentoringfunktionen können neben Vorgesetzten auch Kolleginnen sowie Eltern, Partner, Freunde, ehemalige Lehrerinnen oder andere Personen übernehmen. Den Vorteil sehen Blickle et al. darin, dass die Mentee von den einzelnen Personen nicht zu sehr abhängig wird und dass sie gleichzeitig Zugang zu vielen unterschiedlichen Informationen erhält.

Blickle et al. finden ihre Hypothese bestätigt, dass Vorgesetzte mehr als andere Personen die Laufbahn unterstützen, in dem sie der Mentee Sichtbarkeit verschaffen und ihren Einfluss einsetzen. Ebenso erläutern sie, dass (vermutlich als Folge davon)

Personen der unterstützenden Vorgesetzten mehr zuarbeiten als anderen Personen. Allerdings ist ein weiteres Ergebnis, dass Kolleginnen durch ihre wahrgenommene Ähnlichkeit mehr emotionale Unterstützung leisten und mehr Rat und Hilfestellung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben geben als Vorgesetzte. Abschließend resümieren Blickle et al., dass für den beruflichen Aufstieg weder die klassische

„...Mentor-Protégé-Beziehung [ein einziger einflussreicher Mentor, F.A.] noch die Mentoringgesamtfunktionen entscheidend sind, sondern die über alle unterstützenden Funktionen kumulierte einzelne Mentoringfunktion ‚Sichtbarkeit und Einflussnahme‘.“ (Blickle et al. 2003, 125)

Sie sehen damit ihre Grundannahme bestätigt, dass ein *Netzwerk* von Personen, die Mentoringfunktionen leisten, sinnvoll für die Karriere ist.

#### 4.2.4 Persönliche Erfolgsstrategien und Selbstwertgefühl

In einer Mentoringbeziehung können persönliche Erfolgsstrategien zur Erreichung von Karrierezielen besprochen werden. Hilfreich bei der Planung von Karrierezielen ist ein hohes Selbstwertgefühl der Mentee. Waters et al. (2002) untersuchen Personen, die sich mit einem sogenannten „Business Start-Up“ selbstständig gemacht haben und eine formelle Mentoringbeziehung eingehen. Ihre erste Hypothese, dass die Häufigkeit der Treffen positiv mit der Mentee-Wahrnehmung von Karriere- und psychosozialen Funktionen sowie dem eigenen Geschäftserfolg korreliert, wird bestätigt. Umgekehrt zur zweiten Hypothese stellt sich allerdings heraus, dass die Mentorinnen mehr psychosoziale Unterstützung als Karriereunterstützung leisten. Außerdem hat Mentoring einen signifikanten Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung des Geschäftserfolgs und auf das Selbstwertgefühl der befragten Mentees (vgl. ebd., 115).

Ebenso ermitteln Burke und McKeen (1997, 51) einen positiven Einfluss von Mentoring auf das Selbstwertgefühl und die KarriereEinstellung. Die untersuchten weiblichen Mentees sind umso optimistischer über ihre zukünftige Karriereentwicklung je mehr Rückmeldung sie über ihr Verhalten und je mehr Hilfe sie bei der Karriereplanung von ihrer Mentorin bekommen hatten. Weibliche Mentees haben laut der Studie von Noe (1988, 472) häufiger psychosoziale Vorteile von Mentoring als männliche. Das ist m.E. mutmaßlich zum Teil darauf zurückzuführen,

dass Frauen eher in der Lage sind, diese Vorteile als psychosoziale zu erkennen und zu benennen.

Chao (1997, 25) findet in ihrer Längsschnittuntersuchung neben einigen anderen Ergebnissen heraus, dass Mentees im Vergleich zu Nicht-Mentees signifikant höhere Werte bezüglich der Karriereplanung, der Arbeitszufriedenheit und der Identifikation mit der eigenen Karriere vorweisen. Wichtig ist dabei im Allgemeinen nicht, ob die Personen zur Zeit der Befragung noch Mentees sind oder nicht. Die Effekte lassen sich auch noch nach Beendigung der Mentoringbeziehung nachweisen.

Ragins (1987, zit. n. Dolff & Hansen 2002, 25f.; vgl. auch Kapitel 4.3.5) untersucht Studien zum Mentoring und macht Aussagen zu den interpersonalen und organisationalen Barrieren für weiblichen Nachwuchs in Unternehmen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Mentoring dazu beitragen kann, weibliche Karrieren zu beschleunigen, geschlechtstypische Rollen aufzulösen und Frauen den Anschluss an Netzwerke zu ermöglichen.

Bischoff (1999, 50) stellt in diesem Zusammenhang Erfolgsfaktoren für Einstieg und Aufstieg dar. Sie stellt fest, dass Frauen die Wichtigkeit informeller Beziehung in der Einstiegsphase ins Berufsleben erkennen, allerdings immer noch weniger als die befragten männlichen Führungskräfte. Folgende Tabelle geht auf verschiedene Erfolgsfaktoren ein:

<b>Erfolgsfaktoren für Aufstieg und Einstieg</b>	<b>Führungskräfte insgesamt</b>	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>Spezialkenntnisse</b>	67 (44)	69 (49)	65 (38)
<b>Sprachkenntnisse</b>	25 (25)	27 (22)	24 (28)
<b>Direkt berufsbezogene Aktivitäten während der Ausbildung</b>	25 (63)	30 (65)	19 (61)
<b>Persönliche Beziehungen</b>	22 (18)	24 (21)	20 (14)
<b>Äußere Erscheinung</b>	22 (21)	23 (21)	20 (21)
<b>Nicht direkt berufsbezogene Aktivitäten während der Ausbildung</b>	8 (5)	8 (5)	9 (5)

**Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für den Aufstieg bzw. Einstieg (in Klammern), Angaben in Prozent (aus Bischoff 1999, 50)**

Insofern ist eine Mentorin dazu geeignet, diese Lücke zu schließen, um eine weibliche Nachwuchskraft zu bestärken. Insbesondere, wenn es sich um eine



weibliche Mentorin handelt, ist es leichter, frauenspezifische Themenbereiche zu besprechen. Darunter fallen z.B. allgemeine Karrierestrategien, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Weitergabe beruflicher Erfahrungen aus einem weiblichen Blickwinkel oder Fragen der Vernetzung (vgl. Petersen 2001, 22). Eine Studie des „Center for Creative Leadership“ aus North Carolina/USA stellt fest, dass Frauenkarrieren sehr davon abhängen und beeinflusst werden, ob eine Managerin eine Mentorin hat oder hatte (zit. i. Clutterbuck & Devine 1987, 92). Auch Segerman-Peck (1994, 22) weist auf die Bedeutung von Mentoring für Frauenkarrieren hin.

Die Ergebnisse dieser Studien lassen also m.E. den vorsichtigen Schluss zu, dass Mentoring zum Selbstwertgefühl der Mentees beiträgt und somit eine Basis für das erfolgreiche Erreichen von persönlichen Karrierezielen legt. Förderung von formellem Mentoring im Unternehmen kann somit dazu beitragen, die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen auch auf lange Sicht zu erhöhen bzw. besonders die weiblichen Beschäftigten zu fördern.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass m.E. darauf geachtet werden sollte, nicht nur die Frauen einseitig zu fördern, sondern ebenso die männlichen Nachwuchskräfte einzubeziehen. Eine Förderung ist nur dann erfolgreich, wenn sie das männlich geprägte Umfeld einbezieht und so strukturelle Veränderung anstößt.

#### **4.2.5 Lernaspekte einer Mentoringbeziehung**

Morrison und Hock (1986, 242) beschreiben einige Studien, die als Ergebnis vorweisen, dass 80% des im Beruf Gelernten aus konkreten täglichen Arbeitssituationen herrührt, 50% aus allgemeinen Arbeitserfahrungen („job experiences“) und 30% aus Beziehungen. Sie beschreiben das sogenannte „vicarious learning“, was soviel heißt wie indirektes Lernen, bei dem imitiert und beobachtet wird, wie andere in ähnlichen Situationen gehandelt haben. Mentoring sehen Morrison und Hock als einzigartige Form von „vicarious learning“, bei dem die Erfahrung der Mentorin der Mentee in sozialer Interaktion durch Diskussion, Rat, Hilfestellung oder Beratung vermittelt wird (vgl. ebd., 243f.; vgl. auch Dreher & Ash 1990, 540).

Das Lernen am Modell im Mentoring steht auch bei Rotering-Steinberg (2000) im Mittelpunkt. Sie vertritt die Ansicht, dass im sogenannten „Mentorinnen-Coaching“ am ehesten ein systematisches Verhaltenstraining im Sinner einer „...schrittweisen Wissens- und Handlungserweiterung...“ (ebd., 8) umzusetzen ist. Dabei werden spezifische Ziele in einem Gespräch vereinbart, diese dann durch Schulung, Beobachtung oder Nachahmung und Probehandlungen eingeübt um dann in einer Lernkontrolle mit Feedback überprüft zu werden. Allerdings ist m.E. hier anzumerken, dass es sich wie in Kapitel 3 ausgeführt eher um ein Coaching im eigentlichen Sinne handelt und nicht um ein rein erfahrungsgeleitetes Mentoring, bei dem u.a. die Persönlichkeitsentwicklung einen hohen Stellenwert hat.

Dieses Argument findet sich auch bei Hall (1994). Er meint, dass es in Unternehmen beim Lernen in der Karriere viel zu oft nur um die Erfüllung bestimmter fachlicher Aufgaben gehe:

„Normalerweise geht es um arbeitsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Teilnehmer an seinem gegenwärtigen oder nächsten Arbeitsplatz brauchen wird.“ (Hall 1994, 471)

Meist sind Trainingsmaßnahmen oder Entwicklungsmaßnahmen nicht darauf abgerichtet, „selbst-bezogene“ Lernerfolge wie Einstellungen und Selbstreflexion zu fördern. Dies ist aber wichtig, denn die Aufgaben einer Person sind oft mit ihrer Identität verbunden und neue Aufgabenbereiche werden als Risiko empfunden. Zweitens muss laut Hall eine Mitarbeiterin etwas über sich selbst lernen und sich als aktiven und selbstgesteuerte Lernende wahrnehmen, damit sie sich auf Veränderungen einlässt (vgl. ebd., 472). Auch Sonntag (1997, 172) betont die Wichtigkeit situativ-erfahrungsbezogener Lernansätze zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Förderung einer Lernkultur im Unternehmen. Dazu zählt er auch Mentoring und Coaching.

Hall (1994, 471) betont, dass die meisten Weiterbildungsprogramme eher das Aufgabenlernen zum Ziel hätten und das Lernen über die eigene Persönlichkeit vernachlässigten. Er ist der Meinung, dass aber genau dieses persönliche Lernen Voraussetzung für eine effiziente Aufgabenerfüllung sei. Dafür führt er zwei Gründe an. Erstens bewirke ein bislang erzielter Aufgabenerfolg zusammen mit dem psychologischen Erfolg ein sehr hohes Engagement für diese Aktivitäten.

Gleichzeitig verhindere aber die Verbindung der Identität der Person mit diesen Aufgaben eine Veränderung hin zu neuen Aufgaben. Die Person wird es vorziehen, kein Risiko einzugehen und sich an ihre jetzigen Stärken halten.

Zweitens erklärt Hall, dass eine Person eine negative Einstellung gegenüber einem neuen Aufgabenbereich durch das Lernen über sich selbst überwinden könne. Erst wenn die Person sich als aktiven und selbstgesteuerten Lernenden begreift, werde durch die Steigerung der Selbstachtung auch eine aktive Veränderung in verschiedenen Lebensbereichen möglich.

Hall spezifiziert in folgender Tabelle noch einmal den Unterschied zwischen Aufgabenlernen (vgl. dazu die Ausführungen zu Coaching) und persönlichem Lernen. Dabei liegt der Fokus einmal auf kurzfristigem, das andere Mal auf langfristigem Lernen. Mentoring ist dabei vor allem unter langfristiges persönliches Lernen einzuordnen, wobei aber auch kurz- und langfristiges Aufgabenlernen dazu gehört:

	<b>Aufgabenlernen</b>	<b>Persönliches Lernen</b>
<b>Kurzfristig</b>	Verbesserung von leistungsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten	Klärung von einstellungsbezogenen Fragen in Bezug auf die berufliche Laufbahn und das persönliche Leben
<b>Langfristig</b>	Verbesserung der Anpassungsfähigkeit	Entwicklung und Erweiterung der Identität

**Tabelle 4: Dimensionen des Aufgabenlernens und des persönlichen Lernens (aus Hall 1994, 471)**

Persönliches Lernen spielt auch bei der Untersuchung informeller Mentoringbeziehungen von Lankau und Scandura (2002) eine Rolle. Die Autorinnen nehmen zwei Formen von persönlichem Lernen als Grundlage ihrer Studie an: Lernen, welches das Verständnis über die Interdependenzen der eigenen Arbeit zu der der anderen erhöht („relational job learning“) und Lernen, welches die persönlichen Kompetenzen zur Verbesserung von Arbeitsbeziehungen betrifft wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, aktives Zuhören, Problemlösen, soziale Beziehungen knüpfen („personal skill development“). Grundannahme von Lankau und Scandura ist, dass Mentorinnen dieses Lernen durch Coachingverhalten fördern können (vgl. ebd., 780).

Die Ergebnisse der Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Mentees mehr über die sie umgebenden Arbeitsbeziehungen lernen als Nicht-Mentees („relational job learning“). Dies trifft nicht für die persönlichen Kompetenzen zu („personal skill

development“), wo zwischen den Gruppen keine signifikanten Unterschiede bestehen. Außerdem ergibt die statistische Auswertung, dass Karriereunterstützung signifikant und positiv mit „relational job learning“ korreliert, die Funktion Rollenvorbild allerdings mit „personal skill development“. Somit gilt für diese Stichprobe eingeschränkt, dass für die Karriereentwicklung das Wissen über die eigenen Arbeitsbeziehungen wichtig ist bzw. dass die Mentorin als Rollenvorbild einen wichtigen Faktor für die Entwicklung der persönlichen Kompetenzen der Mentee darstellt. Insgesamt lässt sich laut Lankau und Scandura außerdem sagen, dass beide Lernformen sowohl negativ mit Rollenmehrdeutigkeit als auch positiv mit Arbeitszufriedenheit korrelieren:

„The vocational support provided by mentors helps protégés increase their understanding of their job context, which may result in less confusion about the expectations associated with their roles in the organization and greater job satisfaction.“ (ebd., 787)

Es wird insgesamt deutlich, dass Mentoring am Lernen über die eigene Person, über das eigene Verhalten, über spezifische Arbeitsbeziehungen und über karriererelevante Strategien ansetzt.<sup>37</sup>

#### 4.2.6 Mentoring in verschiedenen Karrierephasen

Mentoring wird in der Literatur vor allem als wichtig für die frühe Karrierephase gesehen. Allerdings spielt gerade die Tätigkeit als Mentorin auch in der mittleren und späten Karrierephase eine Rolle. Sowohl Mentorin als auch Mentee profitieren in den verschiedenen Karrierephasen von einer Mentoringbeziehung, wie im Folgenden ausgeführt wird.

**Frühe Karrierephase:** Diese Periode ist gekennzeichnet durch einen Wechsel im Status und im Lebensumfeld, z.B. wenn eine Studentin ihr Studium beendet und ins Berufsleben eintritt bzw. Mitglied einer Organisation wird. An diesem Zeitpunkt muss sie sich orientieren und an die Regeln und Gegebenheiten anpassen, Kompetenzen und eine eigene Arbeitsidentität entwickeln (vgl. Otto 1994, 19). Levinson et al. beschreiben die wesentliche Funktion eines männlichen Mentors für

---

<sup>37</sup> Vgl. zu Synergieeffekten individualisierten und kollektiven Lernens bzgl. Mentoring auch Stahr 2000.

die ganz frühe Entwicklung eines jungen Mannes. Ein Mentor könne einen entscheidenden Entwicklungsschritt begleiten und u.U. erleichtern. Der Mentor sei „...Teil des Prozesses, mit dem er [*der junge Mann*, F.A.] die alte Trennlinie zwischen Vater und Sohn, zwischen Mann und Kind überwindet.“ (Levinson et al. 1979, 147)

Individuen sind bei Eintritt in ein Unternehmen in einer Situation, in der sie erstmals konkret mögliche Karrierewege erforschen und sich praktisches Wissen und Fähigkeiten aneignen. Sie müssen nun nicht nur in der Berufs- und Arbeitswelt bestehen. Es wird außerdem Professionalität und kompetentes Auftreten von ihnen verlangt und die Schonzeit währt kurz (vgl. Kram 1986, 165). Eine Mentorin kann in einer eher an die Lehrerin angelehnten Rolle an dieser Stelle die entscheidenden Hinweise geben, um der Mentee den Einstieg zu erleichtern (vgl. Hunsaker & Hunsaker 1986, 68). Wenn eine Mentee von ihrer Mentorin die „Spielregeln“ eines Unternehmens erklärt bekommt, ist dies ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung der Karriere. Dieser Aspekt der Mentoringbeziehung bezieht sich auch auf die Rolle der Mentorin als Sozialisationshelferin (vgl. Moser & Schmook 2001, 227).

Orpens Längsschnittstudie (1995) erforscht die Effekte von Mentoring auf den Karriereerfolg. Dazu werden 97 englische Arbeitnehmer befragt, die ihren ersten Arbeitsplatz vor etwa sechs Monaten angetreten haben. Sie geben an, wie häufig und in welchem Ausmaß sie Mentoringbeziehungen hatten.<sup>38</sup> Die Faktoren teilen sich auf in einen beruflichen („career coaching“) und einen persönlichen Aspekt („social support“) und bestätigen somit die Mentoringfunktionen nach Kram (1985 u.a.).<sup>39</sup> Nach vier Jahren gaben die Befragten ihr ursprüngliches und jetziges Gehalt an und wie oft sie befördert wurden. Der daraus errechnete Wachstumsindex ergab in Zusammenhang mit dem Maß an erhaltenem Mentoring, dass die Menge an Karrierecoaching in den ersten Monaten der Anstellung der Befragten signifikant positiv korreliert mit dem Karriereerfolg in der gleichen Organisation nach vier

---

<sup>38</sup> Dazu wurde die Mentoring-Skala nach Noe 1988 verwendet.

<sup>39</sup> Karrierecoaching korrelierte im Gegensatz zu sozialer Unterstützung in dieser Untersuchung signifikant, aber in geringem Maße mit Beförderungen und Gehaltshöhe.

Jahren (vgl. Orpen 1995, 668). Dies ist ein Anzeichen dafür, dass Mentoring in der ersten Karrierephase wichtig für die weitere Entwicklung der Karriere ist.

**Mittlere Karrierephase:** In der mittleren Karrierephase wird auf vergangene Erfolge zurückgeblickt, Leistungen und Situationen werden bewertet. Damit ist oftmals eine Überprüfung der Berufs- und Lebensziele verbunden. An dieser Stelle kann es bereichernd sein, selber Beziehungen zu jüngeren Mitarbeiterinnen im Unternehmen aufzubauen. In der Rolle der Mentorin wird das Selbstbewusstsein gestärkt, der Blick wird auf alternative Berufswege gelenkt und das eigene Wissen kann produktiv eingesetzt und weitergegeben werden (vgl. Levinson et al. 1979, 347f.). Außerdem kann es befriedigend sein, eigene Werte und Erfahrungen an die nächste Generation weiterzugeben und sich so auch unter Kollegen als Talentsucher und Entwickler von potenziellen Nachwuchskräften zu profilieren (vgl. Kram 1986, 166f.). Trotzdem kann eine Person in der mittleren Karrierephase neben einer möglichen Mentorentätigkeit weiterhin auch selber Mentee sein, um z.B. Fragen der eigenen Identität und der eigenen weiteren Karriereziele zu erörtern (vgl. Otto 1994, 20).

**Späte Karrierephase:** Diese Phase ist im Idealfall von stabilen Leistungsbeiträgen und von relativ hoher Machtausübung geprägt. Dies hängt davon ab, wie die mittlere Karrierephase verlaufen ist und ob mögliche Krisen des mittleren Lebensalters überwunden worden sind (vgl. Koch 1981, 231). Allerdings muss ein Individuum heutzutage damit rechnen, den Arbeitsplatz auch noch in dieser Karrierephase zu verlieren. Manchmal werden noch Top-Positionen im Unternehmen übernommen, in vielen Fällen aber ist es notwendig, sich auf das Ende der Berufstätigkeit vorzubereiten. Die Rolle als Mentorin dient noch stärker als in der mittleren Phase dazu, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben und so Mitarbeiter zu fördern, die einem nahe stehen.

Folgende Tabelle fasst die wesentliche Aspekte der Karrierephasen zusammen. Die Verlaufskurve der Karriere ist hier in vier Phasen dargestellt, wobei Phase eins und zwei zur frühen Karrierephase zusammengefasst werden können (s.o.).

	<b>Stage 1</b>	<b>Stage 2</b>	<b>Stage 3</b>	<b>Stage 4</b>
<b>Central activity</b>	Helping, learning, following directions	Independent contributor	Training, interfacing	Shaping the direction of the organization

<b>Primary relationship</b>	Apprentice	Colleague	Mentor	Sponsor
<b>Major psychological issues</b>	Dependence	Independence	Assuming responsibility for others	Exercising power

**Tabelle 5: Stages in Careers of Professionals (aus Dalton et al. 1977, zit. n. Feldman 1988, 13 u. Leibowitz et al. 1986, 87)**

Der individuelle Karriereprozess der Mentee, also der Verlauf der Karriere und die oben geschilderten Phasen, hat Einfluss auf eine Mentoringbeziehung. Eine Studie von Beech und Brockbank (1999, zit. n. Dolff & Hansen 2002, 33ff.) kommt zu dem Ergebnis, dass die Beziehung sich in großem Ausmaß ändert, sobald Mentees beginnen, sich zunehmend kompetent und fähig im Management zu fühlen. Die hierarchische Autorität und Macht der Mentorin kann weiterhin die psychosozialen Effekte (z.B. Erhöhung des Selbstwertgefühls) für die Mentee vermindern. Mentoring in Organisationen bedeutet neben der persönlichen Weiterentwicklung der Mentee durch Einführung in die Kultur und Vermittlung erfolgreicher Verhaltensweisen auch Machterwerb (vgl. ebd., 34). Das in der Studie untersuchte Mentoringprogramm wies die Besonderheit auf, dass die Mentorin auch direkte Vorgesetzte sein konnte. Dies führte dazu, dass keine der Beziehungen als erfolgreich eingeschätzt wird. Rollenkonflikte und mangelndes Vertrauen könnten die Gründe dafür gewesen sein. Mentoring in Form von „Eltern-Kind-Beziehungen“ scheitern oftmals (ebd., 35f.).

#### **4.2.7 Gehalt und Beförderungen**

Wenn das klassische Verständnis von Karriere zu Grunde gelegt wird, so bedeutet der Begriff Aufstieg in eine höhere Position und gleichzeitig auch eine höhere Entlohnung (vgl. Kapitel 2). In der Forschung wird oftmals der Effekt von Mentoring auf diese Aspekte untersucht, weil monetäre und statusbezogene Daten sich am einfachsten messen, darstellen und vergleichen lassen.

In der Untersuchung von Dreher und Ash (1990) wird die Verbindung von Mentoring und Geschlecht zu Beförderungen, Einkommen und Zufriedenheit mit Einkommen bzw. Bonuszahlungen untersucht. Dabei stellt sich zunächst heraus, dass die untersuchten Männer und Frauen etwa die gleiche Frequenz an Mentoringaktivitäten angeben (weitere Ergebnisse zu Geschlechtsunterschieden in Kap. 4.3.5). Die entscheidenden Ergebnisse der Untersuchung bestehen darin, dass sich zwar der

Unterschied in der Einkommenshöhe zwischen Männern und Frauen nicht durch die Frequenz von Mentoring erklären lässt. Allerdings wird deutlich, dass die untersuchten Individuen mit intensiveren Mentoringbeziehungen ein statistisch höheres Einkommen haben, mehr befördert werden und zufriedener mit ihrem Einkommen sind (vgl. ebd., 542f.).

Auch Johnson und Scandura (1994, 271f.) stellen fest, dass Mentoring einen positiven Effekt auf die Gehaltshöhe hat. Dies gilt aber nur eingeschränkt für Frauen und in besonderem Maße in Bezug auf die Coachingfunktion. Dies wird von den Autorinnen als besonders wichtig eingeschätzt, weil es sich auf Verhaltensweisen bezieht, die direkten Einfluss auf Arbeitsergebnisse und die Leistung und somit auf das Einkommen haben.

Auch die Erhebung von Scandura (1992) prüft die Verbindung der Karrierefunktion („career coaching“) und der psychosozialen Funktion („role modeling“ und „social support“) von Mentoring mit der Einkommenshöhe und Anzahl der Beförderungen. Die Probanden sind zu 97% männlichen Geschlechts (N=244). Es stellt sich erstens heraus, dass Karrierecoaching signifikant positiv mit der Anzahl der Beförderungen korreliert. Zweitens ergibt sich, dass die soziale Unterstützung signifikant positiv mit der Einkommenshöhe verbunden ist. Dies gilt aber nicht für den zweiten Aspekt der psychosozialen Funktion, dem Aspekt des Rollenvorbilds (vgl. ebd., 172).

Im Gegensatz zu Dreher und Ash bzw. Scandura untersucht Chao (1997) nicht explizit die Relation zwischen Mentoring und Einkommen und Beförderungen, sondern überprüft zunächst die Mentoringphasen nach Kram. Die Stichprobe dieser über fünf Jahre laufenden Längsschnittstudie besteht aus Personen, die keine Mentoringbeziehung haben, Personen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung Mentees sind bzw. die es früher einmal waren. Neben der weitgehenden Bestätigung der Mentoringphasen gibt es weitere Ergebnisse zu verschiedenen Ergebnisvariablen wie z.B. Karriereplanung, Sozialisation, Arbeitszufriedenheit und Einkommen. Statistische Tests bestätigen die Annahme, dass es bei fast allen Ergebnisvariablen einen signifikanten Unterschied zwischen Nicht-Mentees und Mentees gibt. Dies gilt auch für das Einkommen (vgl. ebd., 25). Diese Untersuchung bestätigt die Ergebnisse von Orpen (1995), der ebenso wie Chao feststellt, dass Mentees ein höheres



Einkommen erwarten können und dass diese Effekte auch nach einer längeren Zeit (3-5 Jahre) noch messbar sind.

Auch wenn die angeführten Ergebnisse nahe legen, dass Personen in einer Mentoringbeziehung ein höheres Gehalt haben, so wird dies in der Forschung nicht immer bestätigt. Waters et al. (2002, 115) z.B. beschreiben, dass die Häufigkeit der Kontakte zwischen den von ihnen untersuchten Mentorinnen und selbstständigen Mentees nicht den zahlenmäßigen Gewinn der als Selbstständige tätigen Mentees in signifikantem Maß voraussagen konnten. Hierbei muss m.E. berücksichtigt werden, dass Studien interne wie auch externe Formen von Mentoring untersuchen und dass dies aus dem Versuchsaufbau nicht immer eindeutig ersichtlich ist. Dennoch lässt sich auch hier auf einen positiven Effekt von Mentoring schließen, der besonders für internes Mentoring gilt. Bei dieser Form ist am ehesten gewährleistet, dass die Mentee bzw. ihre Arbeitsergebnisse von Entscheidern wahrgenommen und honoriert werden.

Es wurde deutlich, dass Mentoring den Mentorinnen genauso nützt wie den Mentees, die durch dieses Instrument der Personalentwicklung gefördert werden. Nachdem in diesem Teilkapitel Ergebnisse von Mentoring aus der Perspektive des Individuums betrachtet wurden, steht im folgenden Kapitel die Unternehmensperspektive im Mittelpunkt.

### **4.3 Unternehmensbezogene Aspekte von Mentoring zur Karriereförderung**

Neben einigen generellen Ausführungen werden in diesem Abschnitt die wesentlichen Vorteile der Durchführung eines formellen Mentoringprogramms aus der Organisationsperspektive erläutert. Dazu gehören neben der Mitarbeiterbindung auch der Erhalt und die Weitergabe von Werten und Normen, die Förderung von Mobilität und Motivation, sowie ganz allgemein die Etablierung von Aufstiegswegen und die Förderung talentierten Nachwuchses bzw. von Frauen.

### 4.3.1 Mentoring aus der Organisationsperspektive

Die Teilnahme an einem formellen internen Mentoringprogramm sollte zwar einerseits den Mitarbeiterinnen persönliche Vorteile bieten. Andererseits ist es wichtig, dass auch die übergeordneten Unternehmensziele berücksichtigt werden.

Kram (1986, 196) zählt zusammenfassend einige Aspekte von Mentoring auf, die aus der Unternehmensperspektive wichtig scheinen. Sie nennt Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen ins Unternehmen, Reduzierung von Fluktuation talentierter Nachwuchskräfte, Minimierung der potenziellen Schwierigkeiten in der mittleren Karrierephase, Hilfe beim Wissenstransfer, der die Umsetzung der Unternehmensvision erleichtert, Erleichterung des Übergangs in die Pensionierung. Diese Aufzählung ist allerdings m.E. noch stark von der Situation geprägt, eine Mitarbeiterin kontinuierlich durch alle Karrierephasen im Unternehmen begleiten zu können, was u.U. heutzutage nicht mehr der Fall ist. Außerdem sieht Kram die Effekte von Mentoring eher aus der Mitarbeiterperspektive, was eher für das vorangegangene Kapitel von Belang ist.

Eindeutig aus der Unternehmensperspektive gliedert Conway (1998, 9f.) folgende Aspekte: schnelle Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen, Verbesserung von Personalauswahl und -bindung, effektive Identifikation von talentiertem Nachwuchs und Schlüsselqualifikationen, Förderung einer Kultur der Vielfalt<sup>40</sup>, Förderung der internen Kommunikation, Verstärkung von Wissens- und Fähigkeitstransfer, Verbesserung von Führungsfähigkeit und Nachfolgeentscheidungen, Erhöhung der Produktivität sowie Stabilisierung der Atmosphäre im Unternehmen während wichtiger Veränderungsprozesse. Allerdings muss hier angemerkt werden, dass viele der aufgezählten Aspekte eher Behauptungen sind, die zwar einleuchten, aber nicht immer empirisch belegt sind.

### 4.3.2 Mentoring als Teil der Unternehmenskultur

Wenn ein Unternehmen Mentoringbeziehungen offiziell fördert oder sogar ein formelles Personalentwicklungsprogramm organisiert, hat dies auch mit der

---

<sup>40</sup> D.h. Meinungen, Geschlechter, Hautfarben und entsprechende Toleranz („diversity“).

Unternehmenskultur zu tun. Diese bestimmt in großem Maße, wie in einer Organisation gehandelt und sich verhalten wird. Sie umfasst Werte, Normen, Regeln und Rituale, grundlegende Annahmen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder, Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen, Gruppennormen, Benutzung von Symbolen, Möglichkeiten zur Reflexion und zum Lernen (vgl. Cole 1995, S.241ff.; Moser & Schmook 2001, 227). Bennett fasst zusammen:

„An organisation’s ‘culture’ (...) comprises its members’ shared perceptions of issues, customary ways of doing things, modes of behaviour and attitudes towards work and the nature of the enterprise.“  
(Bennett 1994, 241)

Weiterbildung ist wichtiger Teil der Unternehmenskultur. Als Möglichkeit zur Reflexion und zum Lernen verfolgen Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen auf fachlicher und überfachlicher Ebene zudem das Ziel, bestimmte Verhaltensweisen im Arbeitsalltag zu implementieren. Unternehmen müssten ein Klima für Karriereentwicklung schaffen (vgl. Fletcher & Williams 1985, 129). Wichtig bei der Implementierung eines Mentoringprogramms als Instrument der Personalentwicklung ist, dass es in die Unternehmenskultur integriert wird. So könne es heimliche, unreflektierte und starre Organisationsstrukturen aufbrechen und neue Akzente in der betriebsinternen Kommunikation setzen (vgl. Koch 2001, 33; Stegmüller 1995, 1516).

Wird Mentoring auf einen Grundgedanken reduziert, bedeutet es Erfahrungswertübergabe. Dies kann von einem Unternehmen genutzt werden, indem es für ein formelles Mentoringprogramm diejenigen Führungskräfte als Mentorinnen auswählt, die besonders geeignet scheinen, für die Umsetzung der Unternehmensziele wichtige Aspekte im Sinne der Unternehmenskultur an junge Nachwuchskräfte weiterzugeben. Dies schließt an die Überlegungen zur betrieblichen Sozialisation an, die in Kapitel 4.2.2 thematisiert werden. Sozialisation bedeutet aus Unternehmenssicht, die Mitarbeiterinnen vertraut zu machen mit „...Sitten, Normen und Gepflogenheiten und der spezifischen Arbeitspraxis...“ (Dehne 2003, 16)

Allerdings weisen Moser und Schmook (2001, 227) darauf hin, dass von der Literatur auch durchaus in Zweifel gezogen wird, ob sich „Kultur“ gezielt und bewusst vermitteln lässt.

Ein wichtiger Punkt dabei ist, dass die ausgewählten Mentorinnen dem Unternehmen gegenüber loyal sind und dies immer wieder bewiesen haben. So kann erreicht werden, dass das Unternehmen eben diese Loyalität in den Mentees, also dem talentierten Nachwuchs, wiederfindet. Leibowitz et al. gehen auf diesen Punkt im Zusammenhang mit Karriereentwicklung mehrmals ein:

„Organizations stand to benefit by establishing motivation and loyalty early in an employee's career, as well as a system for passing on organization norms and goals.“ (Leibowitz et al. 1986, 109)

„The organization benefits substantially through the informal, no-cost learning and development of employees, circumstances that can only enhance their productivity and loyalty.“ (ebd., 1986, 232)

Von entscheidender Bedeutung im Zusammenhang mit Loyalität ist wie erwähnt die Motivation der Mitarbeiterinnen und in gleichem Maße die Bindung von Potenzial ans Unternehmen.

#### **4.3.3 Mitarbeiterbindung und -motivation**

Wie oben erwähnt, ist die Bindung von Mitarbeiterinnen ans Unternehmen entscheidend für den Unternehmenserfolg. Fluktuation ist kostenintensiv, da immer wieder neue Mitarbeiterinnen angeworben, eingestellt und in das Unternehmen integriert werden müssen. Bindung bezeichnet

„...eine Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern (...), die dann stabil ist, wenn die Anreizqualität der Arbeitssituation dem Mitarbeiter so viel Befriedigungspotenzial bietet, dass er sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen wohl fühlt.“ (Prochaska 2002, 39)

Die Mitarbeiterin soll sich „wohl fühlen“, d.h. eine hohe Arbeitszufriedenheit ist anzustreben, die zu höherer Leistung führen, die Fluktuation verringern und die Bindung erhöhen kann (vgl. Moser 1996; Stegmüller 1995, 1512). Laut Koch (2001, 33) ist ein Vorteil von Mentoring für Unternehmen auch darin zu sehen, dass es die Motivation und Arbeitszufriedenheit steigert und damit auch die Leistung bzw. Leistungsfähigkeit und die Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Hauptgründe dafür, dass Mitarbeiterinnen ein Unternehmen verlassen, sind laut einer Studie fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und reizvolle Aufgaben (Kepner-Tregoe Studie 1999, zit. i. Prochaska 2002, 41)<sup>41</sup>. Somit hat die Bereitschaft, sich an ein Unternehmen zu binden, mit den vorhandenen Karrieremöglichkeiten zu tun. Anders ausgedrückt: Kann die Mitarbeiterin die eigenen Karrierepläne umsetzen bzw. kennt sie die Möglichkeiten dazu, ist schon viel dafür getan, dass sie sich für das Unternehmen engagiert (vgl. Fletcher & Williams 1985, 128).

Die Verfahren, die von einem Unternehmen zum Aufbau enger Beziehungen mit qualifizierten Fach- oder Führungskräften eingesetzt werden, werden unter dem Stichwort *Bindungsmanagement* zusammen gefasst. Hinsichtlich der Karriereentwicklung gehören dazu Nachwuchsprogramme wie z.B. Mentoring, individuelle Entwicklungspläne, Mitarbeitergespräche, systematische Nachfolgeplanung mit Feststellung der Qualifikationen, ein formalisierter Prozess der Stellenbesetzung unter Einbezug der Führungskräfteentwicklung, konzernweite Austausch- und Rotationsprogramme (vgl. ebd., 43).

Bindungsmanagement reduziert laut Prochaska die Personalbeschaffungskosten (s.o.), erhöht die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber und vermeidet, dass Fach- und Führungskräfte zu Wettbewerbern wechseln. Außerdem lassen sich durch entsprechende Maßnahmen wie Mentoring frei werdende Stellen durch interne Nachfolgerinnen besetzen. Heeg und Münch (1993, 325) weisen darauf hin, dass Anreize zur Wahrnehmung von Weiterbildungsmaßnahmen durch eine Konkurrenzsituation geschaffen werden sollten. Ein formelles Mentoringprogramm mit gezielter Auswahl von Mentees kann eben diese Konkurrenz herstellen, wenn nicht jede Bewerberin in das Programm aufgenommen wird.

Mentoring bindet Mitarbeiterinnen also ans Unternehmen. Bernd A. Wilken, Leiter der Region Nord der Deutschen Bahn AG drückt dies so aus:

„Zum einen kann eine höhere Produktivität durch ein stärkeres Ausschöpfen von qualitativen und quantitativen Ressourcen erreicht

---

<sup>41</sup> Ähnliche Ergebnisse erbrachte eine interne Studie der Unternehmensberatung Mummert+Partner (vgl. Schulz-Willers 2001). Neben den Arbeitsinhalten wurden von den Mitarbeitern Entwicklung und Perspektiven, Kollegen und die Unternehmenskultur als wichtig für die Unternehmensbindung gesehen.

werden, zum anderen wird das Image des Unternehmens als ‚Employer of Choice‘, als gefragter Arbeitgeber, unterstützt.“ (zit. i. Sobull 2002, 19)

Viator und Scandura (1991, 28f.) untersuchen zu diesem Aspekt informelle Mentoringbeziehungen im Sektor „Public Accounting“ (Wirtschaftsprüfung). Dabei stellen sie fest, dass die Mitarbeiterinnen, die eine Mentorin haben, mit größerer Wahrscheinlichkeit beabsichtigen, bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben.<sup>42</sup> Es lässt sich auch konstatieren, dass diejenigen, die keinen Wechsel beabsichtigen, ihren Mentorinnen höhere Bewertungen in folgenden Aspekten gaben: Die Mentorin interessiert sich für die Karriere der Protégée, ermöglicht ihr wichtige Projekte, steht als Coach zur Verfügung und hilft bei der persönlichen Karrierezielfindung.

#### **4.3.4 Etablierung von Karrieremodellen und gezielter Nachwuchsförderung**

Wie schon an anderen Stellen dargestellt, ist es wichtig, feste Karrieremodelle zu etablieren, um so einerseits eine Transparenz der Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen herzustellen. Andererseits ist es so möglich, gezielt Nachwuchs zu fördern, der als überdurchschnittlich qualifiziert für Führungs- oder Fachlaufbahnen gilt. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Mentoring bei Funktionen der Personalentwicklung unter „Positionszuordnung“ gesehen wird, Coaching dagegen unter „Schulung und Training“ (vgl. Jochmann 1995, 191).

Stiefel (1989) erläutert ein Modell der strategieumsetzenden Kompetenzerweiterung für die Konzeption von Förderprogrammen<sup>43</sup>. Seine grundlegenden Annahmen beruhen darauf, dass ein Programm nicht ausschließlich aus aufgabenorientierten Entwicklungsmaßnahmen bestehen sollte (vgl. auch die Ausführung zu Hall in Kap. 4.2.5).

Er plädiert für eine personenorientierte Qualifizierung, die die Person in den Mittelpunkt stellt und „Entwicklungsenergien“ freisetzt. Dabei spiele neben den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen besonders die „strategieumsetzende Richtung“ des Förderprogramms eine Rolle (vgl. ebd., 88).

Da formelles Mentoring einen längeren Zeitraum beansprucht, stellt es durch die angemessene Auswahl von Mentorinnen und Mentees eine strategische Umsetzung von Personalförderung im Sinne der Unternehmensziele dar. Mentoring erfüllt eine weitere Forderung von Stiefel, die sich darauf bezieht, dass Fördermaßnahmen arbeitsbegleitend sein sollten. Er weist allerdings darauf hin, dass individuelle Förderung auch die Gefahr bergen könne, dass der sogenannte „Kronprinzeneffekt“ eintritt. Stiefel meint damit, dass die geförderten Mitarbeiterinnen einen automatischen Anspruch auf Aufstieg entwickeln könnten (vgl. ebd., 89). Mentoring kann dieses Kriterium dadurch erfüllen, dass es eine gewisse Elitenförderung beinhaltet und gleichzeitig vorhandene Karrierewege unterstützt. Gefördert werden nur ausgewählte Nachwuchskräfte und das auf einem festgelegten Weg. Allerdings muss drauf hingewiesen werden, dass dieses Vorgehen bei nicht berücksichtigten Mitarbeiterinnen zu Resignation führen kann (vgl. Stegmüller 1995, 1516).

#### **4.3.5 Mentoring als Instrument zur Förderung von Frauenkarrieren**

Dieses Kapitel wurde trotz der an manchen Stellen eher individuumsbezogenen Darstellung den unternehmensbezogenen Aspekten zugeordnet, da die Zielsetzung „Frauenförderung“ von Mentoringprogrammen aus der Sicht eines Unternehmens und nicht der einzelnen Mitarbeiterin formuliert wird.

Eine von der Verfasserin im Jahr 2003 durchgeführte Untersuchung von Mentoringprogrammen in Deutschland zeigt, dass Mentoring seit einigen Jahren verstärkt als Instrument zur Frauenförderung eingesetzt wird (vgl. Kap. 3.3.4 u. Arnold 2003). Von den 73 untersuchten internen und externen Programmen waren 54 speziell für Frauen konzipiert, was einem Anteil von ca. 74% aller untersuchten Programme entspricht. Mentoring wird in vielen Unternehmen als strategische Maßnahme eingesetzt, um Chancengleichheit und bessere Arbeitsbedingungen für Frauen zu erreichen (vgl. dazu Buchhorn 2001; Rühl 1999; Sunter 2001). So führt Volkswagen schon seit 1998 Mentoring durch, welches mit anderen Maßnahmen

---

<sup>42</sup> Zur sog. „Turn-over“-Forschung (freiwillige berufliche Veränderungsentscheidungen) vgl. z.B. Jochmann 1990.

<sup>43</sup> Vgl. zu Nachwuchsförderung auch Steinmann & Schreyögg 2002, 621.

(Arbeitszeitflexibilisierung, neue Väterrolle etc.) unter dem Motto „Die Hälfte der Zukunft der Frauen“ zusammen gefasst ist (vgl. VW 2002; Kap. 3.5.1).

Oftmals wird Mentoring als ein Instrument gesehen, die sogenannte „Gläserne Decke“ in Unternehmen zu durchbrechen, die Frauen daran hindere, in höhere Führungspositionen aufzusteigen (vgl. Davidson & Cooper 1992, 100-104; Littmann-Wernli & Schubert 2002, 22; Segerman-Peck 1994, 29f.). Es ist in diesem Zusammenhang von den sogenannten „Old-Boys-Networks“ die Rede, in denen Männer Freundschaften und mitunter auch sog. Seilschaften bilden, die bei Aufstieg und beruflichem Erfolg hilfreich sind (vgl. Autenrieth 1996, 67; Davidson & Cooper 1992, 88f.; Haasen 2001, 9; Segerman-Peck 1994, 39ff.).

Informelle Strukturen und Beziehungen haben einen großen Einfluss auf Entscheidungen in Unternehmen. Je höher ein Individuum in der Hierarchie steht, und sei sie auch noch so flach, desto wichtiger werden die in informellen Zirkeln und Netzwerken ausgetauschten Informationen. Sofern Frauen nicht Teil dieser Netzwerke sind, gelangen sie nach Autenrieth (1996, 67ff.) nicht an die wichtigen Informationen. Diese beeinflussen nicht nur die Arbeitsergebnisse, sondern sind ebenso für die berufsbezogene Unterstützung und Karriereförderung wichtig. Durch einen männlichen Mentor können Frauen leichter einen Zugang finden zu Macht, Informationen und Aufstiegsmöglichkeiten.

Es gibt unterschiedliche Ergebnisse bezüglich der Einschätzung von Frauen, ob eine Mentoringbeziehung nützlich ist. Laut Nieva und Gutek (1981, 57ff.) sehen Frauen die Notwendigkeit einer Mentorenschaft für ihr berufliches Weiterkommen nicht. Fagenson (1988, 182ff.) allerdings widerspricht dieser Auffassung. Ihre empirische Untersuchung stellt Ende der 1980er Jahre fest, dass weibliche genauso wie männliche Mentees die Bedeutung von Mentorinnen bezüglich ihrer Macht und ihres Einflusses auf die eigene Karriere erkannt haben. Auch die Studien von Dreher und Ash (1990) bzw. Johnson und Scandura (1994) stellen keine signifikanten Unterschiede in der Häufigkeit von Mentoringbeziehungen von Männern und Frauen fest. Die Meinungen und Einstellungen der Mentees bezüglich Mentorinnen haben sich also seit den 1980er Jahren stark verändert.



Shapiro et al. berichten 1978 (zit. n. Maack & Passet 1994, 16) von einer Studie, in der Frauen untersucht werden, die in einem typisch männlichen Arbeitsfeld tätig sind. Für diese Frauen ist die Unterstützung ihrer Karriereentwicklung von ihrer Familie und von Kolleginnen oftmals ähnlich wichtig oder wichtiger als die Beziehung zu ihrer Mentorin. Das Prinzip des Netzwerk-Mentoring, was schon von Kram (1985 bzw. 1986) propagiert wird, wird in letzter Zeit wieder verstärkt empirisch untersucht (vgl. Blickle et al. 2003; de Janasz et al. 2003; Wagner & Kosuch 2001).

Mentoring wird also an vielen Stellen und auch intern in Unternehmen erfolgreich als Frauenförderungsinstrument eingesetzt, wobei auch andere Instrumente zielfördernd sind. Die Diskussion um Frauen und Männer im Management bzw. Führungsstile hat zwar noch nicht abschließend zu wirklich verwertbaren Ergebnissen geführt und soll an dieser Stelle ausgespart werden. Burke und McKeen (1994, 65) weisen allerdings darauf hin, dass kaum oder keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich der Eigenschaften, Fähigkeiten und Arbeitsmotivation nachgewiesen sind. Diese Ergebnisse können m.E. je nach politischer Meinung Forderungen nach verstärkter Frauenförderung unterstützen oder relativieren.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen den Einsatz und die Wirkungen von Mentoring aus der Unternehmensperspektive. Im nächsten Kapitel geht es nun noch einmal spezifisch um die Karriereförderung durch formelles Mentoring im Unternehmen und seine Effektivität.

#### **4.4 Karriereförderung durch betriebliche Mentoringprogramme**

In Kapitel 3 wurde auf die Entwicklung eines Mentoringkonzepts von Gibb (1994) hingewiesen. Seine Konzeption stellt insbesondere Aspekte des Personalmanagements in den Mittelpunkt. An dieser Stelle wird noch einmal gesondert auf die Effektivität formeller Mentoringbeziehungen eingegangen. Als zweiter Punkt werden die Rahmenveranstaltungen formeller Mentoringprogramme aufgegriffen und ihr Bezug zur betrieblichen Personalentwicklung deutlich gemacht.

#### 4.4.1 Effektivität formeller Mentoringbeziehungen

Die Effektivität formeller wie auch informeller Mentoringbeziehungen ist generell schwierig zu erforschen, da sich zunächst die Frage stellt, was als effektiv zu klassifizieren ist (Erhöhung des Gehalts, der Arbeitszufriedenheit, Beförderungen etc.). Weiterhin ist strittig, auf welche Weise und zu welchem Zeitpunkt ein Effekt wissenschaftlich festzustellen ist. Daher gibt es kaum Langzeitstudien. Eine Ausnahme stellt die Studie von Chao (1997) dar (vgl. Kap. 4.2.4), die aber wie fast alle anderen dem amerikanischen Sprach- und Forschungsraum zuzuordnen ist.

Eine der wenigen deutschen Studien ist die von Hofmann-Lun et al. (1999), die je ein schwedisches, finnisches und deutsches Mentoringprogramm in einer summativen, externen Evaluation untersuchten. Dabei handelt es sich einmal um ein externes Programm. Aber auch in diesem Fall handelt es sich nicht um eine Langzeitstudie, wie auch von Hofmann-Lun et al. angemerkt wird (ebd., 126).

Die Autorinnen machten sich generell zu Nutze, dass im Gegensatz zu informellem Mentoring ein institutionell organisiertes Programm als Entwicklungs- und Wachstumsprozess für den Mentee und die Mentorin von vornherein definiert und geplant wird und deshalb relativ einfach evaluiert werden kann (vgl. Wunsch 1994, 29). Neben Gesprächen mit Expertinnen werden die Mentees, die Mentorinnen und die Programmverantwortlichen befragt. Außerdem werden Gespräche mit den Vorgesetzten und den Entscheidungsträgern der Personalentwicklung geführt. Bei der schriftlichen Befragung (135 beantwortete Fragebögen) wurde eine Kontrollgruppe gebildet.

An dieser Stelle sollen nur die Ergebnisse zu Effekten für die Teilnehmerinnen der Programme dargestellt werden. Die Autorinnen beziehen sich dabei auf die dyadische Unterscheidung nach Kram in psychosoziale und Karrierefunktionen.

Die Mentees aller drei untersuchten Programme sehen für sich kaum direkte Karriereeffekte bzw. einen messbaren beruflichen Aufstieg. Allerdings signalisieren einige eine stärkere Einbeziehung in Entscheidungsprozesse oder bestätigen, dass sie mehr Arbeit bewältigen können, was auf indirekte Effekte für die Karriere hinweist. Insgesamt sehen die Befragten erheblich stärkere psychosoziale Effekte, wie z.B.

einen Ansprechpartner für Probleme zu haben oder Rat zu erhalten. Diese Ergebnisse lassen sich dadurch erklären, dass die Evaluation in sehr kurzem Abstand zur Durchführung der Programme vorgenommen wurde und somit noch keine langfristigen Erfolge für die Karriereentwicklung dokumentiert werden konnten.

Auffällig ist, dass die deutschen Mentorinnen und Mentees im Vergleich zu den schwedischen und finnischen angeben, dass sich ihre Erwartungen kaum erfüllt hätten. Außerdem äußern die deutschen Mentees ausschließlich die Erwartung nach beruflicher Förderung. Die Persönlichkeitsentwicklung spielt in ihren Augen keine Rolle, wobei die Beziehungen selber etwas positiver als die der anderen Programme eingeschätzt werden. Auch die deutschen Mentorinnen äußern überwiegend kaum Erwartungen für sich selbst, da sie sich in der Rolle der Lehrenden gegenüber den Mentees sehen (ebd., 125). Über die Gründe für diese divergierenden Ergebnisse zwischen den Ländern kann nur spekuliert werden.

Während Hofmann-Lun et al. drei verschiedene formelle Mentoringprogramme und ihre Mentoringbeziehungen untersuchen, vergleichen Fagenson-Eland et al. (1997) formelle und informelle Beziehungen. Dabei stellen sie fest, dass Mentees informeller Beziehungen mehr psychosoziale Unterstützung erhalten als Mentees formeller Tandems. Außerdem wird die Wahrnehmung der Karrierefunktion nicht von der Formalität der Beziehung beeinflusst (ebd., 37). Allerdings räumen die Autorinnen ebenso wie Hofmann-Lun et al. ein, dass die von ihnen untersuchten Mentoringpaare weniger lange zusammenarbeiten, als es für die Entwicklung von Karriereeffekten nötig wäre.

Auch Boice (1992, 52f.) vergleicht formelle und informelle Mentoringpaare innerhalb des Lehrkörpers einer Universität. Er stellt fest, dass die traditionellen Paare, die sich von alleine gefunden hatten und die, die zusammengestellt wurden, ihre jeweiligen Beziehungen als in etwa gleich erfolgreich ansehen. Seine Interpretation geht noch darüber hinaus: Die traditionellen Paare waren schon vorher miteinander befreundet und hatten somit Schwierigkeiten, bei Beginn der Mentoringbeziehung die Veränderung zu ungleichen Partnern zu vollziehen. Allerdings muss erwähnt werden, dass vor Beginn der Untersuchung keine Erfolgskriterien festgelegt wurden.

Während Boice eher unspezifisch über Unterschiede zwischen formellen und informellen Mentoringpaaren berichtet, ist Noe (1988, 473) eindeutiger. Demnach erfüllen formelle Mentoringbeziehungen eher psychosoziale Funktionen wie Coaching, Beratung, Akzeptanz und Bestätigung und bieten nicht so sehr karrierebezogene Vorteile wie Schutz, Sichtbarkeit, Sponsorship und herausfordernde Aufgaben. Das könne eher von informellen Beziehungen erwartet werden. Insofern bestätigen Hofmann-Lun et al. diese Ergebnisse. Ein weiteres Ergebnis der Studie von Noe ist, dass diejenigen Mentees, die schon vor Beginn einer Mentoringbeziehung klare Vorstellungen über ihre beruflichen Ziele und Arbeitsengagement aufweisen, eher psychosoziale Vorteile vom Mentoring haben (vgl. ebd., 474). Allerdings muss hinzugefügt werden, dass diese Studie Lehrerinnen befragte, die einen Karriereschritt zur Schulleiterin o.Ä. anstrebten. Somit ist dies keine Studie im privatwirtschaftlichen Sektor. Dennoch ist es m.E. legitim, die Ergebnisse auf diesen Bereich ansatzweise zu übertragen.

Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse legen auf den ersten Blick den Schluss nahe, dass Mentoring kaum Effekte für die Karriere hat. Dazu muss allerdings wiederholt werden, dass sich kaum Studien mit den langfristigen Effekten von Mentoring beschäftigen (Ausnahme: Chao 1997, s.o.). Außerdem ist hinzuzufügen, dass in individuellen Erfahrungsberichten immer wieder von einer positiven Entwicklung der Karriere berichtet wird. Diese Erfahrungen haben offenbar auch Personen gemacht, die in ihrem Unternehmen verstärkt Mentoringprogramme einrichten.

#### **4.4.2 Bausteine von Mentoringprogrammen und ihr Beitrag zur Karriereförderung**

Rahmenprogramme des formellen Mentoring sind Teil der Personalentwicklung. Für die nachfolgende Erläuterung wird die bereits entwickelte Aufteilung der Verfasserin übernommen. Die hier aufgezählten Begleitformen tragen nicht unmittelbar zum Karriereerfolg von Mentees oder auch Mentorinnen bei. Allerdings ist zu argumentieren, dass sich indirekte Effekte für die Karriere ergeben, die im Folgenden kurz skizziert werden.

Der Effekt von Auftakt- und Feedbackveranstaltungen kann darin gesehen werden, dass sie zunächst eine Transparenz über das Programm und dessen Ablauf herstellen bzw. auch deutlich machen, welche Ziele das Programm hat und dabei die möglichen Karrierewege erläutern. Wenn die Teilnehmerinnen wissen, welche Karrierewege und -möglichkeiten es gibt, können sie viel effizienter planen.

Eine Prozessbegleitung in Form von Moderation, Supervision oder Coaching kann für Mentees wie für Mentorinnen nützlich sein, ihre Gesprächsführung oder ihre Ziele für das Mentoring noch einmal zu überprüfen. Gerade die Mentorinnen können in einem Coaching z.B. lernen, Gesprächstechniken anzuwenden. Dies nützt ihnen auch für ihre eigene Karriere und ihre Führungstätigkeit.

Der Erfahrungsaustausch von Mentees bzw. Mentorinnen erweitert das Blickfeld der Teilnehmerinnen. Ähnliche zwischenmenschliche Problemlagen, die mit der eigenen Mentorin oder der Mentee zu tun haben können, lassen sich noch einmal untereinander besprechen. Außerdem trägt das so vergrößerte Kontakt Netzwerk dazu bei, die Karriereentwicklung zu unterstützen.

Fachliche und überfachliche Seminare schließlich runden das Bild ab. In Veranstaltungen zu fachlichen Themen können in einem ausgewählten Kreis aktuelle Fragen diskutiert werden. In diesen Workshops kann das professionelle Profil erprobt und verbessert werden. Die überfachlichen Seminare zu Themen wie z.B. Kommunikation, Selbstpräsentation, Projekt- oder Konfliktmanagement lenken die Aufmerksamkeit auf die für eine erfolgreiche Karriere notwendigen persönlichen und sozialen Fähigkeiten („soft skills“) sowie auf methodische Kenntnisse.

Nach den vorangegangenen Ausführungen folgt abschließend die Zusammenfassung des vierten Kapitels.

#### **4.5 Zusammenfassung**

Die empirischen Ergebnisse und argumentativen Schlussfolgerungen werden in zwei Kategorien unterteilt: individuumsbezogene und unternehmensbezogene Aspekte.

##### ***Individuumsbezogene Aspekte***

Die Mentee gewinnt Erkenntnisse aus den Erfahrungen der Mentorin und kann diese auf die eigene Karriere anwenden. Mentoring trägt zur betrieblichen Sozialisation bei, indem es Normen, kulturelle Werte und Spielregeln vermittelt, die wichtig für die Karriereentwicklung sind. Eine Vielzahl von Personen kann dabei als Mentorin für verschiedene Problembereiche fungieren.

Die Mentorin bleibt auf dem neuesten fachlichen Stand, erfährt Dinge aus anderen Unternehmensbereichen und kann individuelle Interessen durchsetzen. Nachteile für beide Beteiligten sind u.a. Gerüchte und Neid, die Schwierigkeit, die Beziehung zu beenden oder die Exponiertheit des Paares im Unternehmen.

Studien stellen fest, dass Mentees gemeinhin optimistischer bzgl. ihrer Karrieremöglichkeiten und der dazu notwendigen Fähigkeiten denken und ein höheres Selbstwertgefühl haben. Mentoring erhöht die Selbstwirksamkeit durch die Rückmeldung der Mentorin. Außerdem verbessert es die Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen. Die genannten Effekte von Mentoring werden auch noch nach einiger Zeit bei ehemaligen Mentees nachgewiesen.

Das indirekte („vicarious“) Lernen im Mentoring erweitert das eigene Wissen und Handeln schrittweise und hilft, persönliche Einstellungen zu ändern und über die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren. Die Mentee greift aktiv in den eigenen Lernprozess ein, steuert ihn und fördert so ihre Persönlichkeitsentwicklung. Der erzielte psychologische Erfolg zieht ein hohes Engagement in der Arbeitstätigkeit nach sich. Negative Einstellung gegenüber einem neuen Aufgabenbereich können durch dieses Lernen überwunden werden. Aufteilen lässt sich das persönliche Lernen in zwei Formen. Erstens Lernen, welches das Verständnis über die Interdependenzen der eigenen Arbeit mit der der Kollegen erhöht und zweitens Lernen, welches die persönlichen Kompetenzen zur Verbesserung von Arbeitsbeziehungen betrifft. Diese Lernformen beziehen sich auf Wissen, welches für die Karriereentwicklung wichtig ist.

Mentoring ist in allen Karrierephasen relevant. In der durch Wechsel in Status und Lebensumfeld gekennzeichneten frühen Phase kann eine Mentorin die Eingliederung in ein Unternehmen als Sozialisationshelfer begleiten und erleichtern. Erstmals müssen mögliche Karrierewege konkret erkundet werden. Studien lassen darauf

schließen, dass die Menge an Mentoring in dieser Phase kritisch für die spätere Entwicklung ist.

In der mittleren Karrierephase wird eine Überprüfung der Berufs- und Lebensziele vorgenommen. An dieser Stelle kann es bereichernd sein, selber Beziehungen zu jüngeren Mitarbeiterinnen im Unternehmen aufzubauen und sein Wissen und seine Erfahrung weiterzugeben. Die Mentorin kann sich als Talentsucherin und Entwicklerin von potenziellen Nachwuchskräften profilieren.

Die späte Karrierephase ist idealerweise von stabilen Leistungsbeiträgen und relativ hoher Machtausübung geprägt, aber auch von der Vorbereitung auf das Ende der Berufstätigkeit. Die Rolle als Mentorin dient noch stärker als in der mittleren Phase dazu, Wissen und Erfahrung weiterzugeben und so Mitarbeiterinnen zu fördern, die einem nahe stehen.

Mentoring ist ein Faktor, der die Gehaltshöhe beeinflusst. So ergeben zahlreiche Studien, dass sich neben der Zufriedenheit der Mentees auch das Einkommen verbessert. Mentees mit intensiveren Mentoringbeziehungen haben statistisch ein höheres Einkommen, sind zufriedener damit und werden häufiger befördert.

### *Unternehmensbezogene Aspekte*

Mentoring ist Teil der Unternehmenskultur und muss in diese integriert werden. So kann es starre Organisationsstrukturen aufbrechen, neue Akzente in der betriebsinternen Kommunikation setzen und Wissens- und Kompetenztransfer verstärken. Bei der Auswahl der Mentorinnen sollte darauf geachtet werden, dass diese im Sinne der Unternehmensziele handeln, loyal und geeignet sind, Unternehmenskultur und -werte zu vermitteln.

Die Motivation der Mitarbeiterinnen ist hinsichtlich der Bindung von Potenzial ans Unternehmen zu beachten. Bindungsmanagement ist entscheidend für die Arbeitszufriedenheit und eine höhere Leistung. Mentoring als Instrument des Bindungsmanagements verringert die Fluktuation, reduziert auf diese Weise Kosten, erleichtert die Nachfolgeplanung und bindet Nachwuchskräfte ans Unternehmen, weil ihnen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie reizvolle Aufgaben ermöglicht werden.

Mentees beabsichtigen mit höherer Wahrscheinlichkeit als Mitarbeiterinnen ohne Mentorinnen, beim Unternehmen zu bleiben. Mentoring hilft darüber hinaus, die Führungsfähigkeit von Managern zu verbessern und Karrieremodelle zu etablieren. Entwicklungsmöglichkeiten werden transparent für Mitarbeiterinnen, es wird gezielt Nachwuchs gefördert, der als überdurchschnittlich qualifiziert für Führungs- oder Fachlaufbahnen gilt (Elitenförderung). Formelles Mentoring beansprucht einen längeren Zeitraum und stellt so durch die angemessene Auswahl von Mentorinnen und Mentees eine strategische Umsetzung von Personalförderung im Sinne der Unternehmensziele dar. Mentoring erhöht letztlich die Produktivität, und stabilisiert das Unternehmen während wichtiger Veränderungsprozesse.

Mentoring dient häufig der Förderung von Frauenkarrieren in Unternehmen. Es hilft Frauen, die sogenannte „Gläserne Decke“ in Unternehmen zu durchbrechen. Durch einen männlichen Mentor können Frauen leichter einen Zugang zu Macht, Informationen und Aufstiegsmöglichkeiten finden („Old-Boys-Networks“). Neuere Untersuchungen zeigen, dass weibliche ebenso wie männliche Mentees die Bedeutung von Mentorinnen bezüglich ihrer Macht und ihres Einflusses auf die eigene Karriere erkannt haben. Das Prinzip des Netzwerkmentoring wird seit einiger Zeit erneut untersucht und propagiert.

### ***Effektivität von Mentoring bezüglich der Karriere***

Die Effektivität formeller wie auch informeller Mentoringbeziehungen ist schwierig zu erforschen. Es gibt kaum Langzeitstudien. Eine der wenigen deutschen Studien untersucht drei Mentoringprogramme und stellt kaum Karriereeffekte für die Teilnehmerinnen fest, sondern eher psychosoziale Effekte. Allerdings lassen sich indirekte Einflüsse auf die Karriere feststellen, so z.B. die Einbindung in wichtige Projekte und Entscheidungen. Auch frühere Studien stellen den unmittelbaren Erfolg von formellem Mentoring im Vergleich zu informellen Tandems in Frage. Dennoch wird der Erfolg von Praktikern und Teilnehmerinnen betont.

Rahmenprogramme formeller Mentoringprogramme haben als Teil der Personalentwicklung indirekten Einfluss auf die Karriere. Auftakt- und Feedbackveranstaltungen stellen eine Transparenz über das Programm und dessen Ablauf her bzw. machen die Ziele des Programms und die möglichen Karrierewege



deutlich. Moderation, Supervision oder Coaching erleichtern das Erlernen methodischer Kompetenzen wie z.B. Gesprächsführung oder helfen bei zwischenmenschlichen Schwierigkeiten. Der Erfahrungsaustausch von Mentees bzw. Mentorinnen erweitert das Blickfeld der Teilnehmerinnen und vergrößert das Kontaktnetzwerk. Fachliche Seminare schließlich ermöglichen, in einem ausgewählten Kreis aktuelle Fragen zu diskutieren und verbessern das professionelle Profil. Überfachliche Seminare zu Kommunikation, Selbstpräsentation, Projekt- oder Konfliktmanagement lenken die Aufmerksamkeit auf die für eine erfolgreiche Karriere notwendigen persönlichen und sozialen Kompetenzen sowie auf methodische Kenntnisse.

## 5 Fazit

Wie diese Arbeit zeigt, hat sich Mentoring als Instrument der Personalentwicklung zur Karriereförderung etabliert. Zwar führen nicht alle großen Unternehmen ein Mentoringprogramm durch, aber die Bekanntheit und Verbreitung in Deutschland hat sich in den letzten drei bis vier Jahren m. E. erheblich gesteigert. Dennoch ist nicht jedem bekannt, was Mentoring bedeutet. Oftmals ist Personen nicht bewusst, dass eine ihnen nahe stehende Person, mit denen sie Fragen der eigenen Karriereentwicklung diskutieren, auch als Mentorin bezeichnet werden könnte. Es sind dabei oft die kleinen Dinge, die Gespräche am Rande oder die geplanten Mittagessen mit eben diesen meist älteren und erfahreneren Menschen, die eine Person den entscheidenden Schritt in der Karriereentwicklung nach vorne bringen.

Karriere im Unternehmen heißt immer noch hierarchischer Aufstieg, auch wenn es oftmals keine mehrstufigen Hierarchien mehr gibt. Formalisierte oder formelle Mentoringprogramme im Unternehmen machen Karrierewege deutlich, zeigen Fähigkeiten und Perspektiven auf, ermutigen und fördern die Elite des Unternehmens, die „High Potentials“. Frauen werden ermuntert, nach verantwortungsvolleren Positionen zu streben und dabei Beruf und Familie zu vereinbaren. Das positive Beispiel einer Mentorin, die das geschafft hat, kann beflügeln und Unsicherheiten nehmen. Meines Erachtens darf Mentoring dabei allerdings nicht als reines Frauenförderungsinstrument genutzt werden. Männer sind ebenso förderungswürdig.

Mentoring fördert das Selbstbewusstsein, die Selbstwirksamkeit und die Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiterinnen mit Mentorinnen bleiben dem Unternehmen im Vergleich zu Nicht-Mentees mit größerer Wahrscheinlichkeit erhalten. Bindung von qualifizierten Nachwuchskräften ist heute wichtiger denn je - Mentoring kann ein Instrument dafür sein. Ein Anreiz zur Teilnahme an einem Programm kann auch sein, dass Mentoring langfristig das Gehalt und die Chancen auf Beförderung erhöht. Insofern dient Mentoring dem hierarchischen Aufstieg.

An dieser Stelle lohnt es sich, einmal innezuhalten und zu reflektieren. Das Wort ‚Karriere‘ ist in aller Munde, wird aber meist unreflektiert und einseitig gebraucht, auch im Zusammenhang mit formellen Mentoringprogrammen. Der berufliche

Aufstieg gilt als gesellschaftlich erstrebenswert und ist mit höherem sozialen Status, mehr Geld, mehr Verantwortung und mehr Macht verbunden. Unternehmen versprechen den idealen stringenten Karriereweg nach oben, flankiert von effektiven und erfolgreichen Personalentwicklungsmaßnahmen. Die vorliegende Arbeit hat aber auch gezeigt, dass Karriere etwas ist, das erst durch die subjektive Bewertung des Individuums zu dem wird, was sie ist bzw. für die Einzelne sein soll. Karriere im Sinne eines Aufstiegs kann zwar erfüllend, aber auch anstrengend sein.

Dabei spielen die in dieser Arbeit aufgezeigten Trends der Arbeitswelt eine Rolle. Hierarchien lösen sich auf. Flexible Arbeits- und Projektgruppen entstehen. Das eigene Netzwerk an Kontakten wird elementar für die persönliche Entwicklung. Flexibilität, Mobilität, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Projekterfahrung sind die Schlagworte für Anforderungen an den Menschen, der erfolgreich sein will. Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung werden gefordert. Mentoring scheint da das ideale Werkzeug zu sein, um Fragen zu beantworten wie: „Wie komme ich am schnellsten, einfachsten, besten von Position A zu Tätigkeit B?“ „Wie schaffe ich es, Beruf, Kinder, Partner, Familie, Freizeit, Ehrenamt usw. zu vereinbaren?“ „Wie bewege ich meine Chefin dazu, mir die Leitung des Großprojekts zu geben?“ Hier ist zu fragen, wieviel Erfolgsdruck ausgehalten werden kann, welche Pläne tatsächlich realisiert werden können und wie sehr Mentoring diejenigen ausgrenzt, die nicht in dem Maße mit diesen Anforderungen klarkommen.

In diesem Sinne sollte Mentoring nicht nur heißen, die Besten zu fördern. Dies ist sicherlich im Sinne des Unternehmens, aber lässt Schwächere außen vor, die es nicht weniger wert sind, gefördert zu werden. Außerdem wird Mentoring häufig so verstanden, dass Mentees ständig auf Erfolgssuche zu sein haben, um die eigene Karriere voranzubringen. Mentoring sollte m.E. ebenso bedeuten, innezuhalten und sich fragen zu können, ob wirklich alles realisierbar ist, was die eigenen Pläne vorgeben. Gerade formelle Mentoringprogramme haben festgesetzte Ziele. Sie sollen die Besten fördern, den Nachwuchs auswählen und im Unternehmen halten, den Frauenanteil im oberen Management erhöhen. Potenzielle Mentees sollten sich also trotz der vielen Vorteile von Mentoring fragen, ob sie dieser Zielführung dienen wollen und ob es ihren eigenen Plänen entspricht. Insofern hat Mentoring

idealerweise schon vor Beginn des eigentlichen Prozesses mit Gesprächen eine persönlichkeitsfördernde Wirkung.

Diese Arbeit macht zudem deutlich, dass Mentoring ein recht unpräziser Begriff ist, der nicht ohne Grund mit Coaching, Karriereberatung und Supervision konkurriert und in Zusammenhang gebracht wird. Zukünftige Forschung sollte an diesem Punkt ansetzen und die Unterschiede dieser Konzepte genau beleuchten bzw. Überschneidungen empirisch überprüfen. In der Literatur herrscht ein Mentoringbegriff vor, der häufig nur durch die individuelle Perspektive der Autorin und deren Einstellungen zu dem Thema geprägt ist. Es gibt bis jetzt also kaum Konzepte von Mentoring, die sich auf gesicherte empirische Forschung stützen. Die in der Praxis angewandten Konzepte geben allenfalls Hinweise darauf, was erfolgreiches formelles Mentoring ausmacht. Die Effektivität von Mentoring ist noch zu wenig erforscht. Nötig wäre eine Längsschnittstudie, die systematisch und über einen längeren Zeitraum prüft (ab ca. fünf Jahren, da die längste hier zitierte Studie etwa diesen Zeitrahmen untersucht), welche Karriereeffekte Mentoring hat - und vielleicht auch, welche Effekte keinesfalls zu erwarten sind. Die hier angeführten Studien glorifizieren den Effekt für den individuellen Aufstieg nicht und sind durchaus kritisch, gehen m.E. aber noch nicht detailliert und langfristig genug vor.

Ein weiteres Forschungsfeld sind die verschiedenen Formen von Mentoring wie Vorgesetzten-Mentoring, Peer-Mentoring und Netzwerk-Mentoring. Diese sind zwar nicht neu, wurden aber im deutschen Forschungsraum bis jetzt weitgehend ignoriert. Die deutschen Veröffentlichungen lehnen Mentoring durch den direkten Vorgesetzten fast durchgehend ab. Amerikanische Studien kommen aber durchaus zu dem Ergebnis, dass dies sinnvoll ist und manchmal sogar größere Karriereeffekte hat als Mentoring durch eine andere Person. Diese Widersprüche sind zu ergründen. Interessant wäre an dieser Stelle auch ein Vergleich von deutschem und amerikanischem Mentoring. Hier könnten Aspekte wie Führungs- oder Unternehmenskultur, die Wertschätzung von Leistung und die Erwartungen an Mitarbeiterinnen hineinspielen.

## 6 Gesamtzusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie Mentoring als Instrument der Personalentwicklung die Karriere im Unternehmen fördert und aus welchen Gründen es eingesetzt wird. Karriere wird als ein über das gesamte Berufsleben verfolgter lateraler bzw. vertikaler Werdegang in einem oder mehreren Unternehmen definiert. Dabei spielen auch Veränderungen bei Karrieremustern aufgrund von sich wandelnden Verhältnissen in Gesellschaft und Arbeitswelt eine Rolle. Hierarchien werden flacher, multiple Karrieren sind nicht mehr ungewöhnlich. Einstellungen und Erwartungen von Männern und Frauen bzgl. der Karriere gleichen sich an.

Die betriebliche Personalentwicklung soll die Mitarbeiterinnen optimal auf die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben vorbereiten. Sie bedient sich verschiedener Instrumente, um Karrieren im Unternehmen zu managen. Mentoring ist oft Teil von Karriereentwicklungssystemen. Es bedeutet die Beratung einer unerfahrenen Person (Mentee) durch eine erfahrene Person (Mentorin) und grenzt sich von Coaching, Karriereberatung und Supervision ab. Es wird zwischen informellem Mentoring und formellen Formen (internes, externes, Cross-Mentoring) unterschieden. Um 1970 wird Mentoring im anglo-amerikanischen Raum erstmals erwähnt und dort in den 1980er Jahren verbreitet. Ab 1990 ist es unter diesem Namen auch im deutschen Sprachraum zu finden.

Die argumentativen Schlussfolgerungen bzgl. der Karriereförderung durch Mentoring, die sich auf die Literatur und auf empirische Studien stützen, werden in zwei Kategorien unterteilt. Zu den individuumsbezogenen Aspekten gehören sozialisatorische Zusammenhänge, Anforderungen an Mitarbeiterinnen, Erfolgsstrategien, Karrierephasen sowie Gehalt und Beförderungen. Die unternehmensbezogenen Aspekte beinhalten die Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung, Nachwuchsförderung und Förderung von Frauenkarrieren.

Zwar fehlt es an Langzeitstudien, die explizite Karriereeffekte messen. Als Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist dennoch festzuhalten, dass Mentoring aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht auf die oben genannten Aspekte einen positiven Einfluss hat und die Karriereentwicklung fördert.

## Literaturverzeichnis

- Abele-Brehm**, Andrea E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. In: *Psychologische Rundschau*, 53 (3), 109-118
- Arnold**, Friederike (2003). *Forschung, Planung und Marketing des Projekts „Vernetztes Mentoring“ im Expertinnen-Beratungsnetz/Mentoring Hamburg*. Unveröffentlichter Bericht über ein Studienprojekt Juli 2002 – Juni 2003 am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg
- Asgodom**, Sabine (1998). Mentoring – Machtstrategien lernen. In: *Die Frau in unserer Zeit*, 2, Konrad-Adenauer-Stiftung. St. Augustin, 30-35
- Assig**, Dorothea & **Beck**, Andrea (1996). *Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengleichheit*. München
- Auckenthaler**, Anna (1999). Supervision. In: R. Asanger & G. Wenninger (Hg.), *Handwörterbuch Psychologie*. Weinheim, 763-767
- Autenrieth**, Christine (1996). *Wandel im Personalmanagement. Differenzierung und Integration im Interesse weiblicher Führungskräfte*. Wiesbaden
- Autenrieth**, Christine / **Chemnitzer**, Karin / **Domsch**, Michel (1993). *Personalauswahl und –entwicklung von weiblichen Führungskräften*. Frankfurt/Main u. New York
- Bandura**, Albert (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs/New Jersey
- Bennett**, Roger (1994). *Organisational Behaviour*. London
- Berthel**, Jürgen & **Koch**, Hans-Eberhard (1985). *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*. Stuttgart
- Bischoff**, Sonja (1990). *Frauen zwischen Macht und Mann. Männer in der Defensive. Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs*. Reinbek bei Hamburg
- Bischoff**, Sonja (1999). *Männer und Frauen in Führungspositionen. Neuer Blick auf alten Streit*. Köln
- Blickle**, Gerhard (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 168-178
- Blickle**, Gerhard (2001). Mentoring. In: Kh. Geißler, S. Laske, A. Orthey (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung*. Köln, Kapitel 5.22
- Blickle**, Gerhard / **Kuhnert**, Barbara / **Rieck**, Susanne (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (3), 118-128
- Bock-Rosenthal**, Erika / **Haase**, Christa / **Streeck**, Sylvia (1978). *Wenn Frauen Karriere machen*. Frankfurt/Main u. New York
- Boice**, Robert (1992). Lessons learned about Mentoring. In: M.D. Sorcinelli & A.E. Austin (Hg.), *Developing New and Junior Faculty*. San Francisco, 51-61
- Bolton**, Robert & **Gold**, Jeffrey (1994). Career Management: Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organizations. In: *Personnel Review*, 23 (1), 6-24
- Brenner**, Doris (1999). Karriereberatung. In: Kh. Geißler / S. Laske / A. Orthey (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung*. Köln, Kapitel 3.15
- Brown**, David (2004). Guiding Talent up the Ladder. In: *Canadian HRReporter. The National Journal of Human Resource Management*, Jg. 17, 1, Toronto, 5f.
- Buchhorn**, Eva (2001). Hochgepäppelt. In: *ManagerMagazin*, 3, 276-285
- Bürkle**, Hans (1986). *Aktive Karrierestrategie: Erfolgsmanagement in eigener Sache*. Frankfurt/Main u. Wiesbaden
- Burke**, Ronald J. & **McKeen**, Carol A. (1994). Career Development among Managerial and Professional Women. In: M.J. Davidson & R.J. Burke (Hg.), *Women in Management. Current Research Issues*. London, 65-79
- Burke**, Ronald J. & **McKeen**, Carol A. (1997). Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women: A Cautionary Tale. In: *Journal of Vocational Behavior*, 51, 43-57
- Bussas**, Karin (2001). *Theorie und Praxis des Affidamento – Analyse des Mentoring-Programms für Frauen von BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN auf der Basis ausgewählter Aspekte des Affidamento-Ansatzes*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg
- Campbell**, Richard J. & **Moses**, Joseph L. (1986). Careers from an Organizational Perspective. In: D.T. Hall u.a. (Hg.), *Career Development in Organizations*. San Francisco, 274-309

- Cates**, Charles W. (1997). Career Management. It's not just for the Outplaced. In: A.J. Pickman (Hg.), Special Challenges in Career Management. Counselor Perspectives. Mahwah/New Jersey, 223-231
- Chao**, Georgia T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. In: Journal of Vocational Behavior, 51, 15-28
- Clutterbuck**, David & **Devine**, Marion (1987). Having a Mentor: A Help or a Hindrance? In: Dies. (Hg.), Businesswoman. Present and Future. London, 91-109
- Cole**, G.A. (1995). Organisational Behaviour. Theory and Practice. London
- Conradi**, Walter (1983). Personalentwicklung. Stuttgart
- Conway**, Christopher (1998). Strategies for Mentoring. A Blueprint for Successful Organizational Development. Chichester, New York u.a.
- Dahrendorf**, Ralf (1969). Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Köln u. Opladen
- Dalton**, Melville (1968a). Informal Factors in Career Achievement. In: B.G. Glaser (Hg.), Organizational Careers. Chicago, 230-235
- Dalton**, Melville (1968b). Vacant Position and Promotion. In: B.G. Glaser (Hg.), Organizational Careers. Chicago, 330-334
- Dalton**, G.W. / **Thompson**, P.H. / **Price**, R.L. (1977). The Four Stages of Professional Careers: A new Look at Performance by Professionals. In: Organizational Dynamics, 6, 19-42
- Davidson**, Marilyn & **Cooper**, Cary (1992). Shattering the Glass Ceiling. The Woman Manager. London
- Dehne**, Tobias (2003). Coaching – Karriere eines Personalentwicklungskonzeptes. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg
- Dick**, Ulla (1999). Erfolgreicher Berufsstart. Was Frauen über die Spielregeln am Arbeitsplatz wissen müssen. Reinbek bei Hamburg
- DJI** (2000). Dokumentation zum Workshop „Mentoring für Frauen in Unternehmen“, 6.-7. April 2000 in Frankfurt/Main
- Dreher**, George F. & **Ash**, Ronald A. (1990). A Comparative Study of Mentoring among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. In: Journal of Applied Psychology, 75 (5), 539-546
- Duden** (1997). Fremdwörterbuch. Sechste, auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung überarbeitete und erweiterte Auflage, herausgegeben von G. Drosowski u.a., Mannheim u.a.
- Duden** (1986). Sinn- und sachverwandte Wörter. Zweite, neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, herausgegeben von W. Müller, Mannheim u.a.
- Dolff**, Margarete & **Hansen**, Katrin (2002). Mentoring. Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse. Herausgegeben vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Domsch**, Michel & **Regnet**, Erika (1990). Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte. In: Dies. (Hg.), Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart
- Eby**, Lillian T. & **Allen**, Tammy D. (2002). Further Investigation of Protégés' Negative Mentoring Experiences. In: Group and Organization Management, 27 (4), 456-479
- Eckardstein**, Dudo von / **Elšik**, Wolfgang / **Nachbagauer**, Andreas (1997). Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse. München u. Mering
- Eisfeld**, Dieter (1982). Karriere. Lohnt sich das? Die menschlichen Kosten des Erfolgsstrebens. Reinbek bei Hamburg
- Enerson**, Diane M. (2001). Mentoring as a Metaphor: An Opportunity for Innovation and Renewal. In: A.G. Reinartz & E.R. White (Hg.). Beyond Teaching to Mentoring. San Francisco, 7-13
- Eyssen**, Susanne (2001). Karrieresprung durch Mentoring. In: Zeitschrift für Personalwirtschaft, 10, 40-43
- Fagenson**, Ellen A. (1988). The Power of a Mentor. In: Group and Organization Studies, 13 (2), 182-194
- Fagenson-Eland**, Ellen A. / **Marks**, Michelle A. / **Amendola**, Karen L. (1997). Perceptions of Mentoring Relationships. In: Journal of Vocational Behavior, 51, 29-42
- Feldman**, Daniel C. (1988). Managing Careers in Organizations. Glenview/Illinois u.a.
- Fischer**, Ute Luise (1993). Weibliche Führungskräfte zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen. Eine Fallstudie im Einzelhandel. München u. Mering

- Fletcher**, Clive & **Williams**, Richard (1985). Performance Appraisal and Career Development. London u.a.
- Fuchs**, Jürgen (1999). Karriere ohne Hierarchie. In: Kh. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), Handbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Neuwied u. Kriftel, 74-77
- Galbraith**, Michael W. & **Cohen**, Norman H. (1995). Mentoring in the Learning Society. In: Dies. (Hg.), Mentoring: New Strategies and Challenges. San Francisco, 5-14
- Gibb**, Stephen (1994). Inside Corporate Mentoring Schemes: The Development of a Conceptual Framework. In: Personnel Review, 23 (3), 47-60
- Gilbert**, Lucia A. / **Hallett**, Marybeth / **Eldridge**, Natalie S. (1994). Gender and Dual-Career Families. Implications and Applications for the Career Counseling of Women. In: W.B. Walsh & S.H. Osipow (Hg.), Career Counseling for Women. Hillsdale/New Jersey, 135-164
- Goos**, Gisela & **Hansen**, Katrin (1999). Frauen in Führungspositionen. Erfahrungen, Ziele, Strategien. Münster u.a.
- Gutteridge**, Thomas (1986). Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. In: D.T. Hall (Hg.), Career Development in Organizations. San Francisco, 50-94
- Gutteridge**, Thomas G. / **Leibowitz**, Zandy B. / **Shore**, Jane E. (1993). Organizational Career Development. Benchmarks for Building a World-Class Workforce. San Francisco
- Haasen**, Nele (2001). Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München.
- Hall**, Douglas T. (1976). Careers in Organizations. Glenview/Illinois
- Hall**, Douglas T. (1986) (Hg.). Career Development in Organizations. San Francisco
- Hall**, Douglas T. (1994). Die Theorie der Laufbahnentwicklung in Organisationen. In: D. Brown & L. Brooks et al. (Hg.), Karriere-Entwicklung. Stuttgart, 455-489
- Hall**, Douglas T. (Hg.) (1996). The Career is dead – long live the Career. A relational Approach to Careers. San Francisco
- Harenberg**, Oliver (1994). Senior-Experten. Erfahrungen und Rezepte. Frankfurt/Main
- Heeg**, Franz Josef & **Münch**, Joachim (1993). Konzept eines integrierten Personal- und Organisationsentwicklungs-Systems. In: Dies. (Hg.), Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart, 324-329
- Heinze**, Christine (2002). Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring. So kommen Sie weiter. Freiburg.
- Hensche**, Christian (2001). Kompetenz-Entwicklung und Karriere-Modelle im IT-Bereich. In: Kh. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2001/2002. Neuwied u. Kriftel, 204-207
- Hilb**, Martin (1997a). Management by Mentoring. Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung. Neuwied, Kriftel, Berlin
- Hilb**, Martin (1997b). Top-Manager durch Mentoring. Oder: How to develop Presidents. In: Personalwirtschaft, 8, 29-32
- Hildebrandt-Wöckel**, Sabine (1999). Karriereberatung. Wer Ihnen hilft, was Ihnen hilft. Reinbek bei Hamburg
- Hofmann-Lun**, Irene / **Schönfeld**, Simone / **Tschirner**, Nadja (1999). Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. Herausgegeben vom Deutschen Jugendinstitut e.V., München
- Holling**, Heinz & **Liepmann**, Detlev (1995). Personalentwicklung. In: Dies. (Hg.), Personalentwicklung. Bern, 285-316
- Hunsaker**, Johanna & **Hunsaker**, Phillip (1986). Strategies and Skills for Managerial Women. Cincinnati
- Jablonski**, Hans W. (2000). Lernen durch „Shadowing“ im Executive Partnering Program. In: Personalführung, 5, 68-71
- Janasz**, Suzanne C. de/ **Sullivan**, Sherry E. / **Whiting**, Vicky (2003). Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times. In: Academy of Management Executive, 17 (4), 78-91
- Jochmann**, Walter (1990). Berufliche Veränderung von Führungskräften. Untersuchung zu den zugrundeliegenden Entscheidungs- und Motivationsprozessen. Stuttgart
- Jochmann**, Walter (1995). Moderne Personalarbeit als integraler Bestandteil des Change Managements. In: Ders. (Hg.), Personalberatung intern. Philosophie, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen
- Johnson**, Nancy B. & **Scandura**, Terri A. (1994). The Effect of Mentorship and Sex-Role Style on Male-Female Earnings. In: Industrial Relations, 33 (2), 263-274



- Kirsch**, Werner (1977). Entscheidungen in Organisationen. Dritter Band der Gesamtausgabe „Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse“, Wiesbaden
- Koch**, Christiane (2001). Mentoring – Ein Konzept zur Personalentwicklung in Unternehmen und Organisationen. Herausgegeben vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., Erfurt
- Koch**, Hans-Eberhard (1981). Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung. Frankfurt/Main
- Köhler-Braun**, Katharina (1999). Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 4, 188-193
- Kram**, Kathy E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. In: Academy of Management Journal, 26 (4), 608-625
- Kram**, Kathy E. (1985). Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life. London
- Kram**, Kathy E. (1986). Mentoring in the Workplace. In: D.T. Hall (Hg.), Career Development in Organizations. San Francisco, 161-201
- Kram**, Kathy E. (1996). A relational Approach to Career Development. In: D.T. Hall (Hg.), The Career is dead – long live the Career. A relational Approach to Careers. San Francisco, 132-157
- Lankau**, Melenie J. & **Scandura**, Terri A. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. In: Academy of Management Journal, 45 (4), 779-790
- Leibowitz**, Zandy B. / **Farren**, Caela / **Kaye**, Beverly L. (1986). Designing Career Development Systems. San Francisco
- Levinson**, Daniel J. et al. (1979). Das Leben des Mannes. Werdens Krisen, Wendepunkte, Entwicklungschancen. Köln
- LH** (2002). „Für mehr Integration.“ In: Lufthanseat, Mitarbeiterzeitung der Deutsche Lufthansa AG vom 22.11.2002, Nr. 968, 48. Jg., Frankfurt/Main
- LH** (2004). „Neue Mentees gesucht.“ In: Lufthanseat, Mitarbeiterzeitung der Deutsche Lufthansa AG vom 26.03.2004, Nr. 1029, 50. Jg., Frankfurt/Main
- Littmann-Wernli**, Sabina & **Schubert**, Renate (2002). Stereotypen und die "gläserne Decke" in Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie, 1
- Maack**, Mary N. & **Passet**, Joanne (1994). Aspirations and Mentoring in an Academic Environment. Women Faculty in Library and Information Science. Westport/Connecticut, London
- Maanen**, John van (1976). Breaking in: Socialization to Work. In: R. Dubin (Hg.), Handbook of Work, Organization and Society. Chicago, 67-117
- Maanen**, John van & **Schein**, Edgar H. (1977). Career Development. In: J.R. Hackman & J.L. Suttle (Hg.), Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica/Kalifornien, 30-95
- MacLennan**, Nigel (1995). Coaching and Mentoring. Aldershot
- Maier**, Klaus-Dieter (1980). Organisationale Karriereplanung. Eine verhaltenswissenschaftlich fundierte Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten zur Beeinflussung der individuellen Karriere in Organisationen. Thun u. Frankfurt/Main
- Mell**, Heiko (1996). Spielregeln für Beruf und Karriere. Düsseldorf
- Miller**, Donald B. (1981). Training Managers to stimulate Employee Development. In: Training and Development Journal, Februar, 47-53
- Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein** (2002). Mit Mentoring an die Spitze. Persönliche Karriereförderung als Erfolgsrezept. Fachtagung am 28. Februar, Kiel
- Mitchell**, Lynda K. & **Krumboltz**, John D. (1994). Die berufliche Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozeß: Krumboltz' Theorie. In: D. Brown, L. Brooks u.a. (Hg.), Karriere-Entwicklung. Stuttgart, 159-210
- Morrison**, Robert F. & **Hock**, Roger R. (1986). Career Building: Learning from Cumulative Work Experience. In: D.T. Hall u.a. (Hg.), Career Development in Organizations. San Francisco, 236-273
- Moser**, Klaus (1996). Commitment in Organisationen. Bern
- Moser**, Klaus & **Schmook**, Renate (2001). Berufliche und organisationale Sozialisation. In: H. Schuler (Hg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen u.a., 215-239
- Nerdinger**, Friedemann W. (2001). Motivierung. In: H. Schuler (Hg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen u.a., 349-371

- Nestmann**, Frank (1999). Beratung. In: R. Asanger & G. Wenninger (Hg.), Handwörterbuch Psychologie. Weinheim, 78-84
- Neuberger**, Oswald (1991). Personalentwicklung. Stuttgart
- Nieva**, Veronica F. & **Gutek**, Barbara A. (1981). Women and Work. A Psychological Perspective. New York
- Nitzsche**, Isabel (2000). Abenteuer Karriere. Ein Survival-Guide für Frauen. Reinbek bei Hamburg.
- Noe**, Raymond A. (1988). An Investigation of the Determinants of successful assigned Mentoring Relationships. In: Personnel Psychology, 41, 457-479
- OALD** (1989). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. 4. Auflage, Oxford u.a.
- Obermeier**, Birgit (2003). Cross-Mentoring: Zwei Unternehmen, ein Tandem. <http://www.faz.net>, 30. Mai 2003
- Oerter**, Rolf & **Montada**, Leo (2002) (Hg.). Entwicklungspsychologie. Weinheim
- Orpen**, Christopher (1995). The Effects of Mentoring on Employee's Career Success. In: Journal of Social Psychology, 135 (5), 667f.
- Otto**, Mary L. (1994). Mentoring: An Adult Developmental Perspective. In: M.A. Wunsch (Hg.), Mentoring revisited: Making an Impact on Individuals and Institutions. San Francisco, 15-24
- OTTO** (2003). Otto Einkaufsakademie 2003. Personal- und Organisationsentwicklung für Mitarbeiter im Einkauf. Interne und unveröffentlichte Weiterbildungsbroschüre für MitarbeiterInnen der Otto (GmbH & Co KG), Hamburg
- o.V.** (2001). Chancen und Risiken des Mentoring. In: Zeitschrift für Personalführung, 3, 55
- o.V.** (2003). Karriere: Mitfahrgelegenheit an die Spitze. In: Financial Times Deutschland, 02.07.2003 (<http://www.ftd.de/pw/ka/1056704878684.html?nv=nl> Abruf am 26.02.2004)
- Parsloe**, Eric (1992). Coaching, Mentoring and Assessing. A practical Guide to Developing Competence. London
- Paulu**, Constance (2001). Mobilität und Karriere: eine Fallstudie am Beispiel einer deutschen Großbank. Wiesbaden.
- Petersen**, Ulrike (Hg.) (2001). Mentoring zwischen Universität und Forschung für Informatikerinnen. MUFFIN Abschlussbericht des GMD – Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, St. Augustin
- Prochaska**, Michael (2002). Wege zur Mitarbeiterbindung. In: Kh. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003. Neuwied u. Kriftel, 39-48
- Rappensperger**, Gabriele (1996). Berufseinstieg, Integration und Förderung von Führungsnachwuchskräften: eine Längsschnittuntersuchung unter besonderer Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte. Dissertation an der Universität München
- Rosenstiel**, Lutz von / **Nerdinger**, Friedemann W. / **Spieß**, Erika / **Stengel**, Martin (1989). Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation. München
- Rosenstiel**, Lutz von / **Lang-von Wins**, Thomas / **Sigl**, Eduard (Hg.) (1997). Perspektiven der Karriere. Stuttgart
- Rosenstiel**, Lutz von (1997). Die Karriere – ihr Licht und ihre Schatten. In: Ders. et al. (Hg.), Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 13-42
- Rotering-Steinberg**, Sigrid (2000). Theorie und Praxis zum MentorInnen-Coaching. In: Kh. Geißler, S. Laske, A. Orthey (Hg.), Handbuch Personalentwicklung. Köln, Kapitel 6.20
- Rühl**, Monika (1998). Praxisbeispiel Lufthansa: Männer in Frauendomänen und Frauen in Männerdomänen. In: G. Krell (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, 247-251
- Rühl**, Monika (1999). Cross-Mentoring zur Förderung von Chancengleichheit. In: Personalwirtschaft, 4, 36f.
- Russell**, Joyce (1994). Career Counseling for Women in Management. In: W.B. Walsh & S.H. Osipow (Hg.), Career Counseling for Women. Hillsdale/New Jersey, 263-326
- Sarges**, Werner & **Fricke**, Reiner (1986). Berufliche Laufbahnentwicklung. In: Dies. (Hg.), Psychologie für die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Göttingen, 103-108
- Sattelberger**, Thomas (1989a). Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Ders. (Hg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden, 15-37
- Sattelberger**, Thomas (1989b). Gedankenskizze zu Nachwuchsermittlung, Projektarbeit und Coaching. In: Ders. (Hg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden, 155-172
- Scandura**, Terri A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An empirical Investigation. In: Journal of Organizational Behavior, 13, 169-174

- Scandura**, Terri A. & **Schriesheim**, Chester A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. In: *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1588-1602
- Schaub**, Horst & **Zenke**, Karl G. (2000). *Wörterbuch Pädagogik*. München
- Scheele**, Hannelore (2003). Interview zu Mentoring. In: *uni Magazin der Bundesagentur für Arbeit*, Heft 5, 4
- Schein**, Edgar H. (1970). *Organizational Psychology*. 2. Auflage, Englewood Cliffs/New Jersey
- Schein**, Edgar H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading/Mass. u.a.
- Schliesselberger**, Eva & **Strasser**, Sabine (1998). In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Wien
- Schneider**, Gisela (1980). *Karriereplanung als Aufgabe der Personalplanung. Quantitative Modelle zur Karriereplanung – Möglichkeiten und Grenzen*. Wiesbaden
- Schönfeld**, Simone & **Tschirner**, Nadja (2002). Mentoring: Konzept und Erfahrungen. In: *Wirtschaftspsychologie*, 1, 85-91 (verwendete Fassung o.S. [http://www.i-mento.de/angeb\\_ment\\_4.html](http://www.i-mento.de/angeb_ment_4.html) Abruf 08.04.2003)
- Schoonmaker**, Alan N. (1973). *Karriereplanung. Von der Selbstanalyse zum Aktionsplan*. Frankfurt/Main u. New York
- Schreyögg**, Astrid (1996). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/Main
- Schuler**, Heinz (2001) (Hg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen
- Schulz**, Susan F. (1995). The Benefits of Mentoring. In: M.W. Galbraith & N.H. Cohen (Hg.), *Mentoring: New Strategies and Challenges*. San Francisco, 57-67
- Schulz-Willers**, Christian (2001). Mitarbeiterbindung durch Personalentwicklung. In: Kh. Schwuchow & J. Gutmann (Hg.), *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2001/2002*. Neuwied u. Kriftel, 214-218
- Schwarzer**, Christine & **Posse**, Norbert (1993). Beratung. In: B. Weidenmann, A. Krapp et al. (Hg.), *Pädagogische Psychologie*. Weinheim, 631-666
- Seeg**, Britta (2000). *Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs*. Frankfurt/Main
- Segerman-Peck**, Lily M. (1994). *Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben*. Frankfurt/Main u. New York
- Stahr**, Ingeborg (2000). Mentoring und Weiterbildung – zu den Synergieeffekten individualisierten und kollektiven Lernens. In: P. Faultich, G. Wiesner, J. Wittpoth (Hg.), *Wissen und Lernen, didaktisches Handeln und Institutionalisierung. Dokumentation der Jahrestagung 2000 der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*. Bielefeld, 143-154
- Sobull**, Dagmar (2002). Die neue Generation. In: *Forum. Das MLP Magazin für Private Finance*, 2, 17ff.
- Sobull**, Dagmar (2004). Leistung braucht keine Quote. In: *Forum. Das MLP Magazin für Private Finance*, 2, 16-19
- Sonntag**, Karlheinz (1997). Lernen für die Karriere. In: von Rosenstiel et al. (Hg.), *Perspektiven der Karriere*. Stuttgart, 163-190
- Sonntag**, Karlheinz & **Stegmaier**, Ralf (2001). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen u.a., 265-287
- Stegmüller**, Rudi (1995). Mentoring. In: A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart, 1510-1518
- Steinmann**, Horst & **Schreyögg**, Georg (2002). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden
- Stengel**, Martin (1990). Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen. In: M. Domsch & E. Regnet (Hg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart, 67-92
- Stengel**, Martin (1997). Karriere aus der Sicht des Individuums und der Organisation. In: L. v. Rosenstiel, Th. Lang-von Wins, E. Sigl (Hg.), *Perspektiven der Karriere*. Stuttgart, 65-83
- Stiefel**, Rolf Th. (1989). Modelle und Beispiele personaler Zukunftssicherung im Unternehmen. In: Th. Sattelberger (Hg.), *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*. Wiesbaden, 80-89
- Stuber**, Michael (2002). Diversity als Strategie. In: *Personalwirtschaft*, 1, 28-33
- Sunter**, Sabine (2001). Mehr Frauen in den Führungsetagen. In: *Personalmagazin*, 6, 76-78

- Super**, Donald E. (1957). *The Psychology of Careers. An Introduction to Vocational Development*. New York u.a.
- Super**, Donald E. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In: D. Brown & L. Brooks et al. (Hg.), *Karriere-Entwicklung*. Stuttgart, 211-280
- Thomas**, Angela M. (1998). *Coaching in der Personalentwicklung*. Bern
- Tyrtania**, Heike (2002). Chancengleichheit in der Industrie am Beispiel von DaimlerChrysler. In: B. Keller & A. Mischau (Hg.), *Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen – Barrieren überwinden*. Baden-Baden
- Viator**, Ralph E. & **Scandura**, Terri A. (1991). A Study of Mentor-Protégé Relationships in Large Public Accounting Firms. In: *Accounting Horizons*, September, 20-30
- VW** (2002). *Neues Denken für die Zukunft*. Imagebroschüre der Volkswagen AG, Wolfsburg
- Wagner**, Angelika C. & **Kosuch**, Renate (2001). Vernetztes Mentoring. Die Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines neuen Mentoringkonzepts für Frauen in Phasen der beruflichen Weichenstellung. Ein Interventionsforschungsprojekt. Berichte aus dem Arbeitsbereich Pädagogische Psychologie des Fachbereichs Erziehungswissenschaft, Universität Hamburg
- Walsh**, W. Bruce & **Osipow**, Samuel H. (1994). *Career Counseling for Women*. Hillsdale/New Jersey
- Walton**, John (1998). Mentoring in Mainland Europe and the Republic of Ireland. o.O. (<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/Documents/MentoringinEurope.htm> Abruf 22.01.2003)
- Waters**, Lea / **McCabe**, Marita / **Kiellerup**, Denis / **Kiellerup**, Steven (2002). The Role of Formal Mentoring on Business Success and Self-Esteem in Participants of a new Business Start-Up Program. In: *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 107-121
- Weinert**, Ansfried B. (1990). Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten. In: M. Domsch & E. Regnet (Hg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart, 35-66
- Weinert**, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim
- White**, Barbara (2000). Lessons from the Careers of Successful Women. In: M.J. Davidson & R.J. Burke (Hg.), *Women in Management. Current Research Issues Volume II*. London u.a., 164-176
- Wilson**, James A. & **Elman**, Nancy S. (1990). Organizational Benefits of Mentoring. In: *Academy of Management Executive*, 4 (4), 88-94
- Winsen**, Christa von (2002). Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung. In: *AKTIV Frauen in Baden-Württemberg*, Ausgabe 17, 3/2002 (<http://www.frauenaktiv.de/aktiv/17/seite3.php> Abruf 15.03.2004)
- Wittmann**, Angela et al. (1997). Personalentwicklung von Führungsnachwuchskräften – eine empirische Studie. In: L. v. Rosenstiel et al. (Hg.), *Perspektiven der Karriere*, Stuttgart, 225-240
- Wohinz**, Josef W. (1985). *Laufbahnplanung. Erfolgsgrundlage für Bewerber, Mitarbeiter und Unternehmen*. Wien
- Wunderer**, Rolf (1997). Strukturelle Personalentwicklung – Wie kann man Mitarbeiter über eine fördernde Entwicklungssituation zu Mitunternehmern machen? In: L. v. Rosenstiel et al. (Hg.), *Perspektiven der Karriere*. Stuttgart, 191-214
- Wunsch**, Mary A. (1994) (Hg.). *Mentoring revisited: Making an Impact on Individuals and Institutions*. San Francisco
- Yost**, Elizabeth B. & Corbishley, M. Anne (1987). *Career Counseling. A Psychological Approach*. San Francisco

## **Anhang**

I.	Laufbahnwege nach Hall.....	114
II.	Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studien.....	115

## I. Laufbahnwege nach Hall

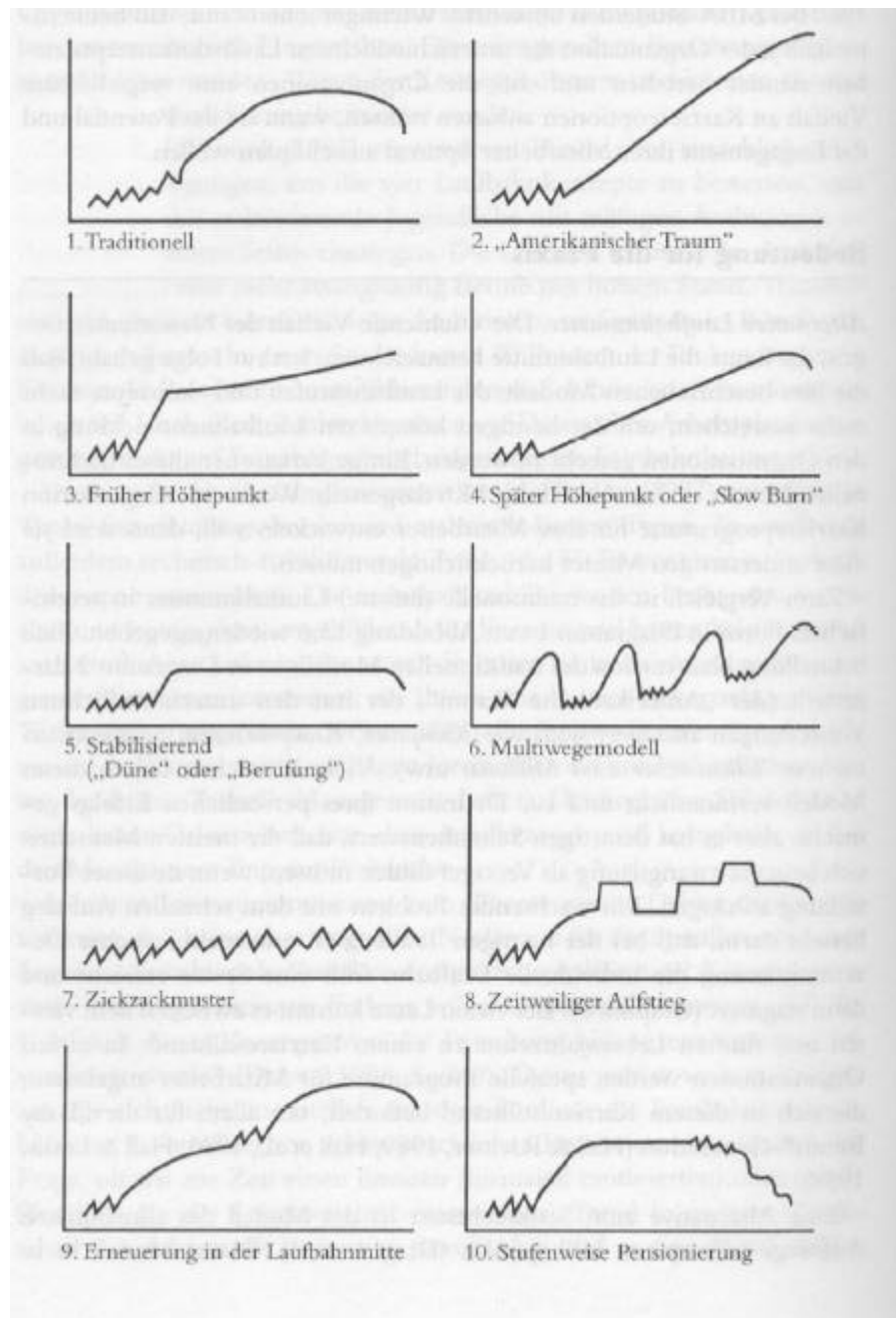


Abbildung 4: Alternativmodelle für Laufbahnwege (aus Hall 1994, 486)

## II. Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studien

<b>Verfasser (Jahr) Titel</b>	<b>Untersuchte Aspekte</b>	<b>Stichprobe</b>	<b>Ausgesuchte Ergebnisse</b>
<b>Noe (1988)</b> An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships	Einfluss von Mentee-Einstellungen, Gender, Qualität der Beziehung, investierter Zeit auf psychosoziale und Karriereunterstützung	139 Mentees (53,2% weiblich) und 43 Mentorinnen (48,8% weiblich) im US-Schuldienst, die an einem formellen Programm zur Verbesserung administrativer und interpersoneller Fähigkeiten teilnahmen	*Bestätigung der Mentoringfunktionen nach Kram (Ausnahme: Freundschaft) *Allgemein: Kritik an formellen Beziehungen, da diese laut der Studie eher wenig Karriereunterstützung bieten *Coaching ließ sich eher der psychosozialen Funktion zuordnen (gegensätzlich zu Krams Studie) *je mehr sich Mentees um die Beziehung kümmern und sich ihre Unterstützung aktiv holen, desto mehr psychosoziale Funktionen bekamen sie *Ältere Mentees berichteten über signifikant mehr Karriereunterstützung, verbrachten dabei aber weniger Zeit mit ihren Mentorinnen als jüngere Mentees
<b>Dreher &amp; Ash (1990)</b> A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions	Geschlechtsunterschiede bzgl. Karriereaussichten (Beförderung, Gehalt) bei Mentoring	320 Wirtschafts-Absolventen (46% weiblich) zweier Universitäten in den USA	*keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bzgl. der Häufigkeit von Mentoringbeziehungen und Beförderungen und der Zufriedenheit über das eigene Gehalt *aber signifikanter Unterschied bzgl. des Einkommens (Männer verdienten mehr als Frauen) *Fazit: Mentoring spielt eine Rolle bei der Karriereentwicklung, die Studie lässt aber keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen erkennen (bis auf Gehaltshöhe)

<b>Viator &amp; Scandura (1991)</b> A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms	Einfluss von Mentoring auf Mitarbeiterbindung und Intention, die Organisation zu verlassen („Turnover Intention“)	841 Angestellte (33,7% weiblich) im Bereich „Public Accounting“ in den USA	*20% der Befragten hatten keine Mentorin *keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bzgl. der Häufigkeit von Mentoringbeziehungen *66% der Mentees hatten vor, bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben im Gegensatz zu 29% der Nicht-Mentees *Frauen haben nicht weniger häufig eine Mentorin, sondern es fehlt ihnen an Zugang zu Schlüsselfiguren in der Organisation
<b>Scandura (1992)</b> Mentoring and career mobility: An empirical investigation	Einfluss von Mentoring auf Beförderung und Gehalt	244 Manager der mittleren Führungsebene (3% weiblich) eines Produktionsbetriebs im mittleren Westen der USA	*Karrierecoaching („Vocational Mentoring“) korreliert positiv mit Beförderungen *Psychosoziale Unterstützung korreliert positiv mit der Höhe des Gehalts (allerdings kein Zusammenhang von Rollenvorbild und Gehaltshöhe)
<b>Johnson &amp; Scandura (1994)</b> The effect of mentorship and sex-role style on male-female earnings	Einfluss von Mentoring und Geschlechtsrollenverhalten auf Gehaltshöhe von Männern und Frauen	864 zertifizierte „Public Accountants“ (34% weiblich) in den USA (öffentliche Verwaltung sowie Privatwirtschaft)	*keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bzgl. der Häufigkeit und Charakteristika von Mentoringbeziehungen *Mentoring hat vor allem für Frauen einen Effekt auf ihre Gehaltshöhe *Speziell Coaching beeinflusst das Gehalt, da es on-the-job Training beinhaltet
<b>Orpen (1995)</b> The effects of mentoring on employee's career success	Einfluss von Mentoring auf Gehalt und Beförderungen	97 britische Beschäftigte, die ihren ersten Job nach der Ausbildung inne ausübten; Befragung 6 Monate bzw. 4 Jahre nach Anstellung.	*niedriger, aber signifikanter Zusammenhang zwischen Karrierecoaching und Beförderungen bzw. Erhöhung des Gehalts *kein signifikanter Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Beförderungen bzw. Erhöhung des Gehalts



<b>Burke &amp; McKeen (1997)</b> Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale	Vorbedingungen und Folgen von Mentoring-funktionen für weibliche Mentees (Führungskräfte)	280 Absolventinnen einer kanadischen Universität („business“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mentorinnen mit größerem hierarchischen Abstand und emotionaler Distanz helfen mehr bei der Karriereplanung</li> <li>*Mentorinnen mit größerem hierarchischen Abstand oder als direkte Vorgesetzte geben älteren Mentees mehr Sponsorship</li> <li>*Mentees auf höherem hierarchischen Level mit emotionaler Distanz zur Mentorin erhalten mehr psychosoziale Unterstützung</li> <li>*Frauen, die mehr Feedback und Karriereplanungshilfe bekamen, sind optimistischer bzgl. ihrer Karrierechancen</li> </ul>
<b>Chao (1997)</b> Mentoring phases and outcomes	Phasen der Mentoring- beziehung (nach Kram) und ihre Beziehung zu Mentoringfunktionen (Karriereplanung, Identifikation mit der eigenen Karriere, Sozialisation, Arbeits-zufriedenheit,	428 Absolventen zweier US-Hochschulen (davon 192 Mentees; verschiedene Hypothesen wurden an unterschiedlichen Substichproben getestet, da die Studie über 5 Jahre lief)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*weitgehende Bestätigung der Phasen nach Kram</li> <li>*Mentees in der ersten Phase („Initiation“) berichteten geringere Werte an Karriere- und psychosozialer Unterstützung als in den anderen Phasen</li> <li>*Ergebnisse legen nahe, dass Mentoring auch nach Jahren noch Einfluss auf Gehalt und organisationaler Sozialisation hat</li> <li>*Ausnahme: Mentoring schien keinen großen langfristigen Einfluss auf die effiziente Ausführung der Aufgaben zu haben</li> </ul>

	Gehalt)		
<b>Fagenson-Eland et al. (1997)</b> Perceptions of mentoring relationships	Formelle und informelle Beziehungen, Kommunikation, Rollenvorbild	24 formelle und 13 informelle Mentorinnen (10,8% weiblich), 30 formelle und 16 informelle Mentees (43% weiblich) aus zwei mittleren Unternehmen der Technologiebranche, eines davon führte seit vier Jahren ein Mentoringprogramm durch	*in formellen Beziehungen kommunizierte das Tandem weniger oft als in informellen, aber es gab keinen Unterschied bzgl. der Mentoringfunktion (Karriereberatung, psychosoziale Unterstützung, Rollenvorbild) *erfahrene Mentorinnen und Mentees berichteten über mehr geleistete Karriereberatung, Mentorinnen in längeren Beziehungen berichteten über mehr Karriereberatung und Rollenvorbildfunktion *eine Chefin als Mentorin stellt mehr Karriereunterstützung zur Verfügung *direkt unterstellte Mentees erleben mehr Karriere- und psychosoziale Unterstützung und häufigere Kommunikation
<b>Hofmann-Lun et al. (1999)</b> Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoringprogramme	Beurteilung der Mento-ringbeziehung und der Programmdurchführung, psychosoziale und Karriereeffekte	Schriftliche und mündliche Befragung aller Beteiligten (Mentees, Mentorinnen, Vorgesetzte, Programm- u. PE-Verantwortliche)	*Mentees berichten kaum über unmittelbare Karriereeffekte, sondern eher über psychosoziale Effekte *Festzustellen sind indirekte Effekte auf die Karriere, z.B. Einbindung in wichtige Projekte und Entscheidungen *die deutschen Teilnehmerinnen erhofften

	für die Mentees, Effekte für die Organisation		sich wesentlich mehr berufliche Effekte, als sie im Nachhinein konstatierten
<b>Lankau &amp; Scandura (2002)</b> An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences	Lernaspekte einer Mentoringbeziehung in Relation zu Arbeitszufriedenheit, Rollendiffusion, Kündigungsabsicht	440 Angestellte eines Krankenhauses in den USA (75,8% weiblich, Krankenschwestern/-pfleger, Ärzte und anderes Personal)	*Mentees profitieren mehr von „relational job learning“ und „personal skill development“ als Nicht-Mentees *Karriere-Unterstützung korrelierte positiv mit „relational job learning“ (Mentees lernten mehr über ihr Arbeitsumfeld) *Faktor Rollenvorbild hängt mit „skill development“ zusammen, dies gilt nicht für Karrierefunktion und psychosoziale Unterstützung *„Personal skill development“ korrelierte signifikant und negativ mit Kündigungsabsicht für einen Teil der Stichprobe
<b>Waters et al. (2002)</b> The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program	Zusammenhang zwischen karrierebezogenem und psychosozialem Mentoring, Selbstwertgefühl der Teilnehmerinnen und Geschäftserfolg	77 Mentees (30% weiblich), 68 Mentorinnen (28% weiblich). Mentees nahmen an einem staatlich geförderten Programm für Start-up-Unternehmer in Australien teil.	*Häufigkeit der Treffen korrelierte positiv mit der Wahrnehmung von Mentees bzgl. Karrierefunktion, psychosozialer Unterstützung und dem eigenen Geschäftserfolg *Mentorinnen und Mentees berichteten höhere Werte an psychosozialer Unterstützung als an Karrierefunktionen *Mentoring hatte positiven Einfluss auf das Selbstwertgefühl der Mentees
<b>Blickle et al. (2003)</b> Laufbahnförderung durch	Wirksamkeit von Mentoring-	237 berufstätige Personen (mind. 3 Jahre Berufser-	*Personen, die in ihrer Laufbahn von einer Mentorin unterstützt wurden, haben in

ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung	Unterstützungsnetzwerken im Vergleich zu klassischen Mentorin-Mentee-Beziehungen	führung, 56% weiblich) aus dem kaufmännischen Bereich sowie Technik, Medizin, Lehr- und Sozialberufe etc.	Bezug auf einzelne Beziehungen höhere Werte in Mentoringfunktionen als Personen ohne Mentorinnen *Vorgesetzte unterstützen die Karriere mehr als andere Personen *Kollegen unterstützen emotional mehr als andere Personen
--	--	---	--

**Tabelle 6: Ausgewählte Ergebnisse von Studien zu karriererelevanten Aspekten von Mentoring**

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Ich bin mit einer Einstellung in die Bibliothek einverstanden.

Hamburg, im September 2004