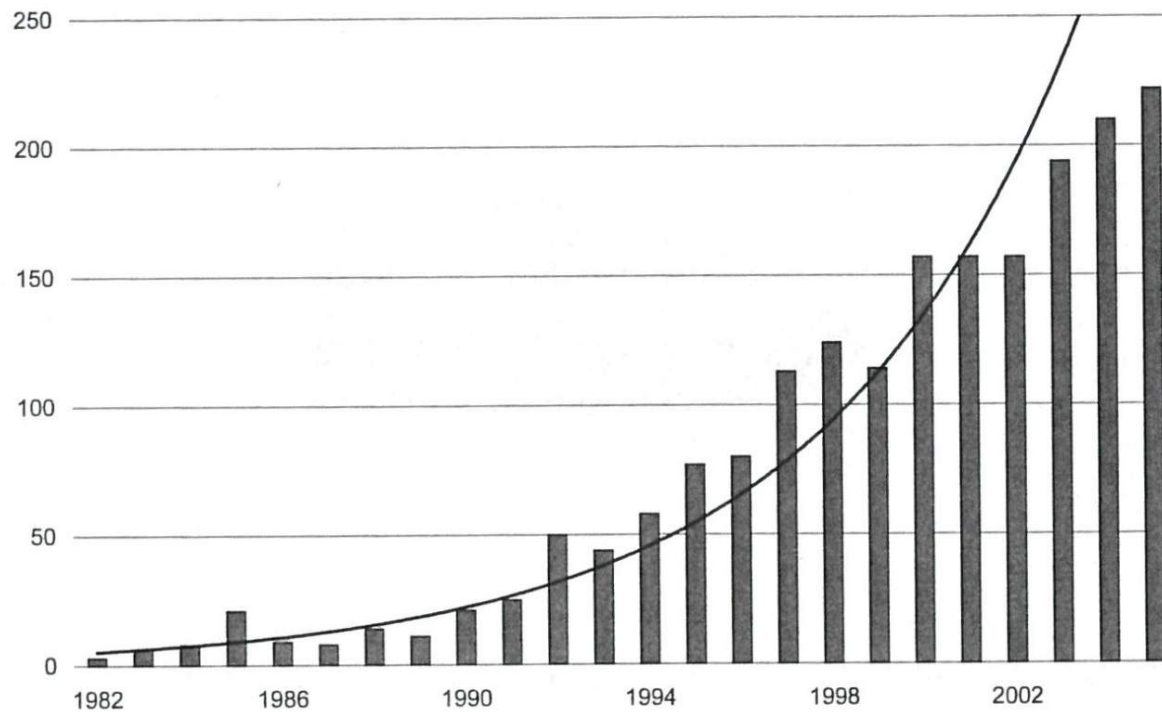


# Mit Mentoring zum Erfolg?

**Dr. Friederike Höher**

- Hintergründe für den Mentoring-Boom
- Mentoring-Vorstellungen
- Wirkungsweisen
- Mentorenrolle und Voraussetzungen bei Mentees
- Bedeutung für die Praxis
- Erfolg durch Mentoring

# Mentoring ist „in“



Quelle: Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung?,  
Bielefeld: Bertelsmann

# Wie nachhaltig wirkt Mentoring? Wie wirkt Mentoring nachhaltig?

in einem formellen, regionalen, externen  
Mentoring-Projekt

Ziel: Unterrepräsentanz von Frauen in  
Führungspositionen abbauen zu helfen

# Wer waren die Teilnehmerinnen?

Ca. 30

Führungskräfte öffentlicher Dienst

Geschäftsführerinnen KMU

Selbstständige (Freiberuflerinnen)

# Zum Hintergrund: Frauen in Führung

	Männer	Frauen
Gesamtbevölkerung	49%	51%
Erwerbstätige	54%	46%
Hochschulabsolventen	49%	51%
Führungspositionen allg.	69%	31% (EU 32%)
Mittleres Management	85%	15%
Vorstände	97%	03%
Aufsichtsräte	90%	10%

Sinus Sociovision 2010

# Absichten von Mentoring



- Frauenförderung
- Personalentwicklung: Förderung von Nachwuchskräften; Führungskräfteentwicklung
- Wissensmanagement: Weitergabe impliziten Wissens
- Wandel des Führungsverständnisses: Führungskraft als „Coach“; situatives Coaching
- Lernende Organisation
- Entwicklung eines inklusiven Umfeldes, Integration spezieller Gruppen



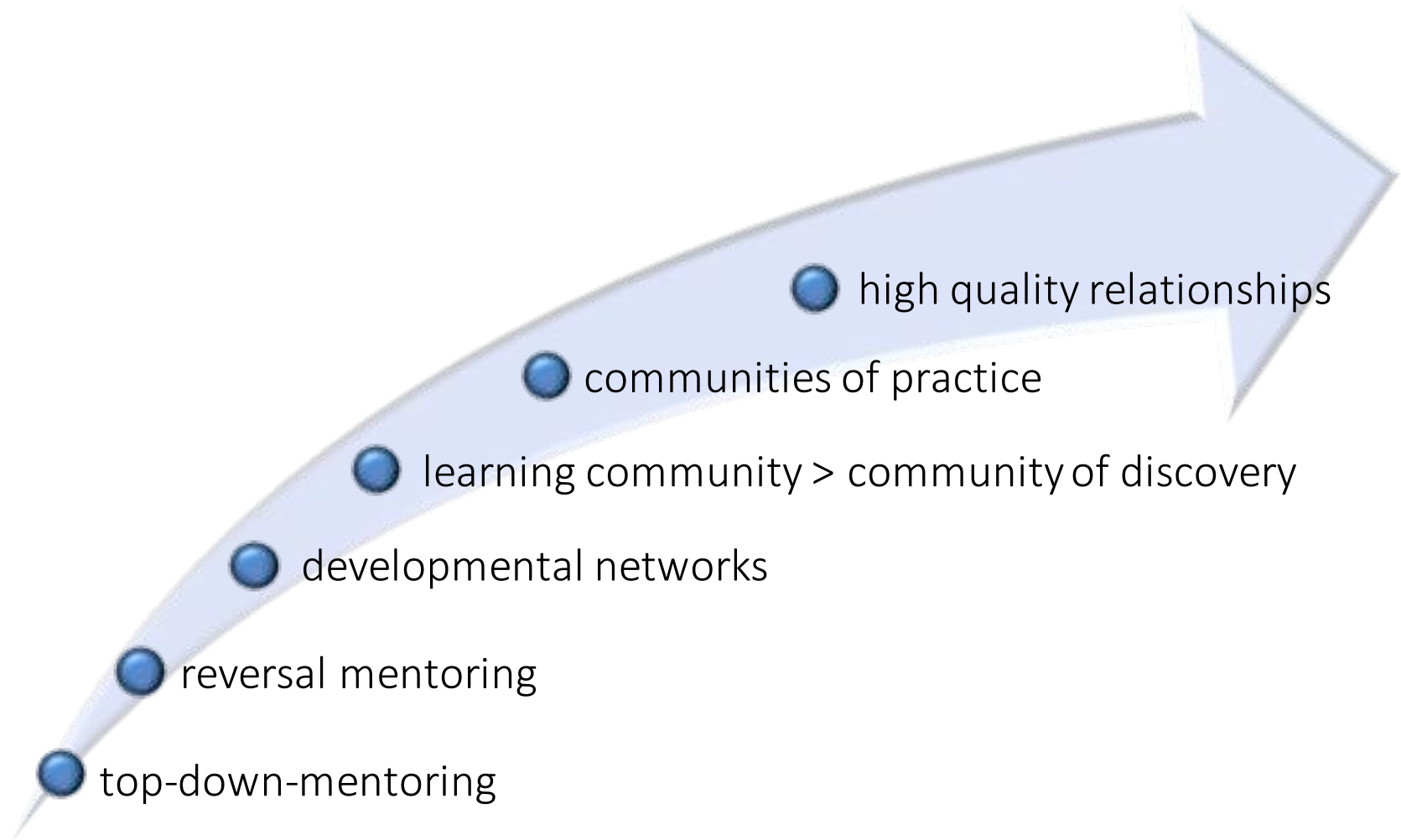
# Was ist Mentoring?



# Mentoring als Netzwerk



# Entwicklung von Mentoring



# Zwischenfazit



Mentoring besteht aus hilfreichen Beziehungen für den beruflichen Erfolg und bietet soziale Unterstützung, relevante Informationen und Kontakte zu anderen relevanten Personen / Netzwerken.

# Mentoring-Funktionen



- a) Karriere bezogene: Sponsorship & Coaching
- b) psychosoziale: Mut machen, bestärken, helfen
- c) Lernen (Rollenmodell, reflexives Lernen)
- d) Networking

# 1. Mentoring dient der Stärkung des Selbstbewusstseins



„Also ich fühlte mich bald sehr sicher, für meine Mentee und für mich und für meinen Betrieb.“

# Selbstwirksamkeitserfahrung

**Gut war,  
„dass ich mit meiner Mentee gute  
Ergebnisse erzielen kann, obwohl sie  
völlig anders denkt.“**



„Ich war kurz Motor, dann sprang ein anderer an und lief selbst. – Toll!“



## 2. Mentoring ist ein Praxisfeld zur Entwicklung von Führungs-/Coaching- Kompetenzen

**Gut war,  
„...zu lernen, mich noch mehr  
selbst zurück zu nehmen; ich  
hatte das offene Ohr, meine  
Mentee stand völlig im  
Vordergrund.“**

**Gut war,  
„diese Sache, wie wertvoll Zuhören ist, und  
wirklich nur die schlichte Bestätigung oder nur  
das schlichte Hinterfragen: die richtigen  
Fragen zu stellen.“**

## 2. Ein (Beziehungs- und Zeit-) Raum für Selbstreflexion

„dass ich auf einmal wieder in der Situation war, meine berufliche Situation zu analysieren und meiner Mentee andere Wege aufzeigen zu können.“

„Ich habe wieder neu über Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung nachgedacht (meine und die anderer).“

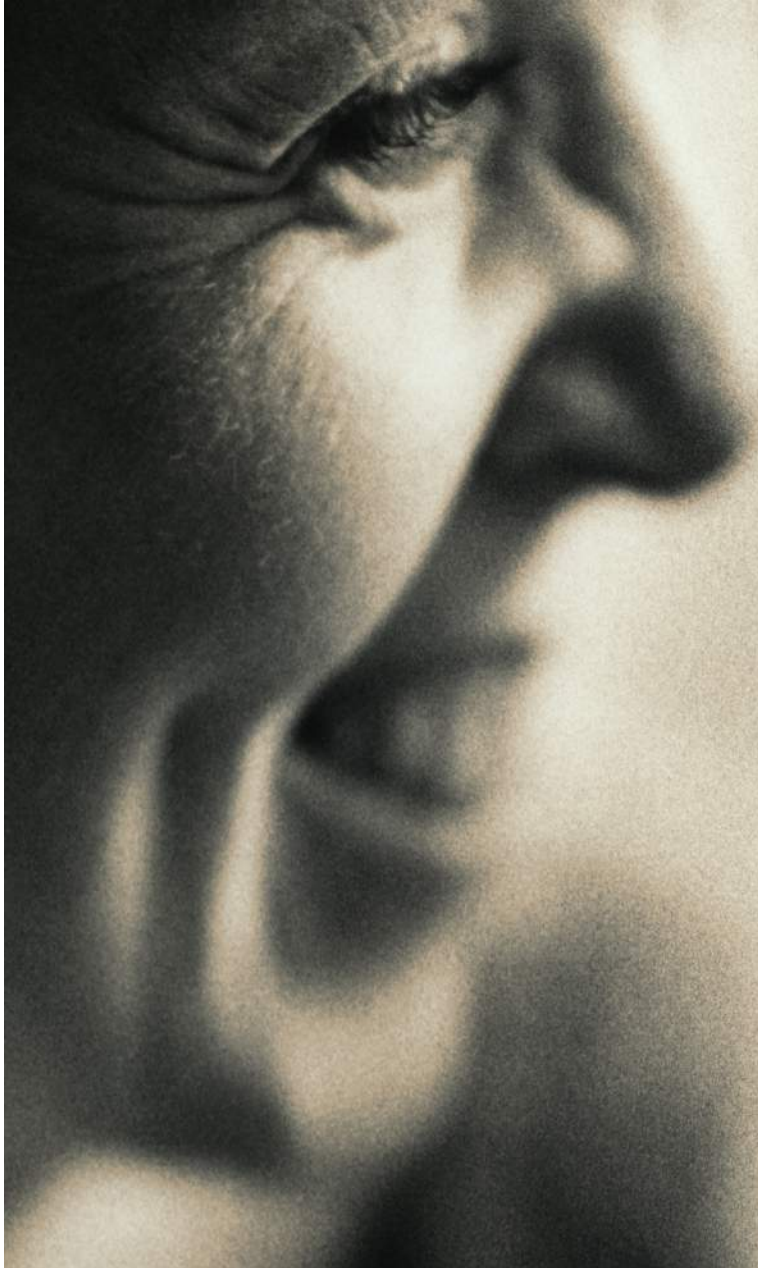
„Meine Stärken sind mir klarer bewusst geworden.“



Mentee:

„Ja, man wird immer gespiegelt  
Aber ich kann dann den Spiegel auch  
immer sehen, und das ist dann  
für mich auch positiv, so was da  
rauszuziehen. Ich hab´ da auch  
raus gelernt.“



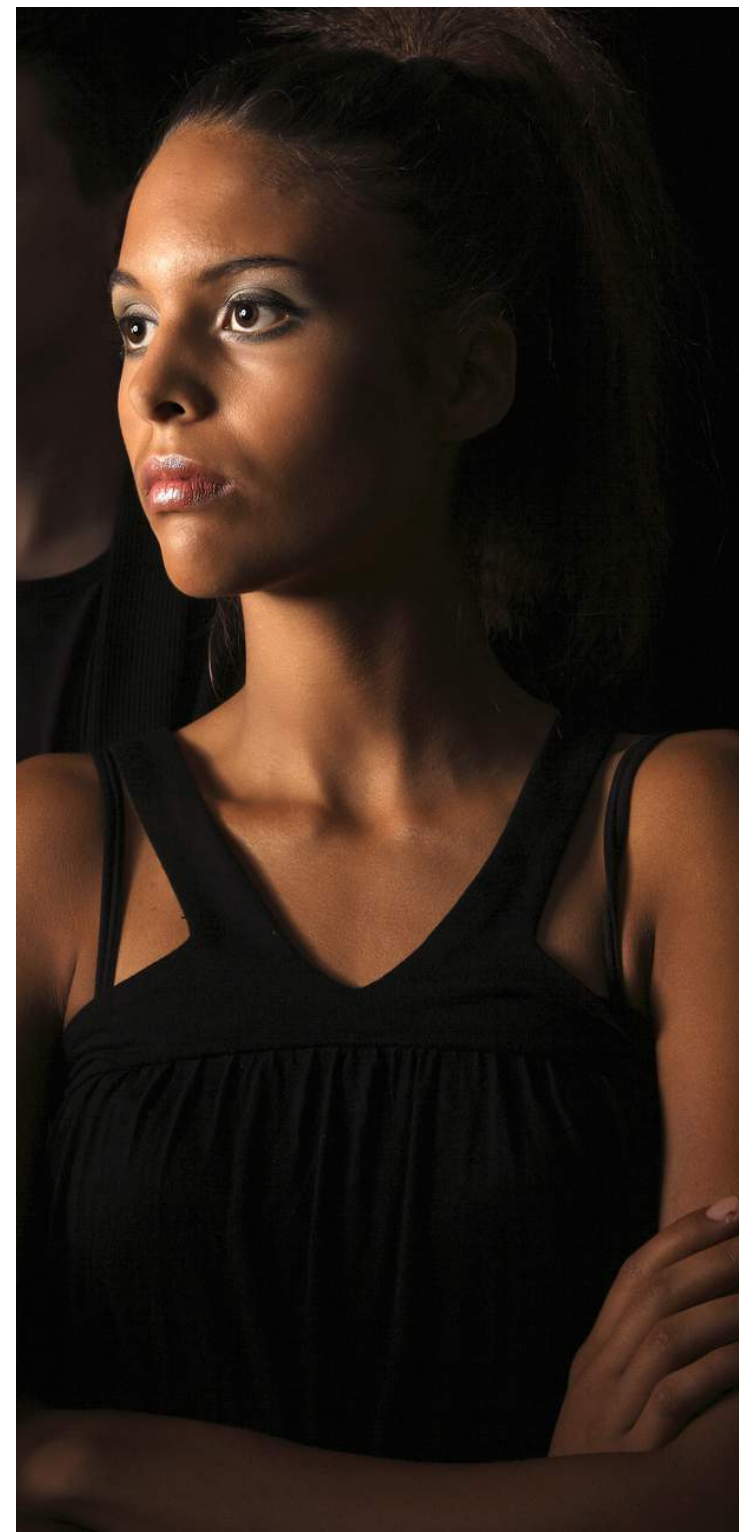


„Ja, die Mentorinnen bekommen ja wirklich auch nochmal so Sichtweisen, es ist ja immer auch ein Austausch. Nur weil man vielleicht jünger ist oder nicht so viel Erfahrungen hat, kann man ja trotzdem auch Rückmeldungen geben und vielleicht die Andere fragen: Wieso machst du das denn, was du machst? Oder: Wie bist du denn dahin gekommen und warum dieser Weg? Dass sie vielleicht auch mal zum Nachdenken kommen oder eben noch mal feststellen, wie gut sie es machen.“

### 3. Mentoring dient der Kompensation des Mangels an weiblichen Vorbildern und guter Führung

**„Ideal wäre es, `ne Chefin/ `nen Chef,  
`nen Vorgesetzten zu haben, gute oder  
gute Personalgespräche. Aber ich hatte  
das nicht. Aber das ist ja jetzt das  
Mentoring.“**

„Das war sehr schwierig. Ich hab negative Rückmeldungen von meinen Chefs gekriegt und musste mich prüfen: Bin ich jetzt so, wie die mich wahrnehmen, oder ist das `ne spezifische Wahrnehmung dieser beiden Männer?“



# 4. Mentoring ist vernetztes Lernen





# Die Mentorin



# Motive der Mentorin

„Ich wollte Frauen unterstützen und stärken, persönliche berufliche Ziele umsetzen zu können. Dazu wollte ich meine Erfahrungen einbringen und Frauen ermutigen, Durchhaltevermögen, Willensstärke und Durchsetzungskraft zu entwickeln.“



# Die aktive Rolle der Mentee



# Die Rolle der Mentee



- Hohes Macht- und Leistungsmotiv
- Emotionale Stabilität
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- ausgeprägte soziale Kompetenzen

# Erfolgsfaktoren

Der Erfolg des Mentorings hängt ab von:

- Der Qualität der Beziehung: Vertrauen und Sympathie
- Der Leistungsmotivation der Mentees
- Dem Einfluss und der Kompetenz der Mentoren / Mentorinnen
- Der Professionalität der Mentoring-Gespräche
- Der Häufigkeit der Treffen.



# Misslingensfaktoren

Hinderlich:

- Divergierende Erwartungen
- Zu hohe Erwartungen der Mentees
- Geografische Distanz



# Bedeutung für die Praxis

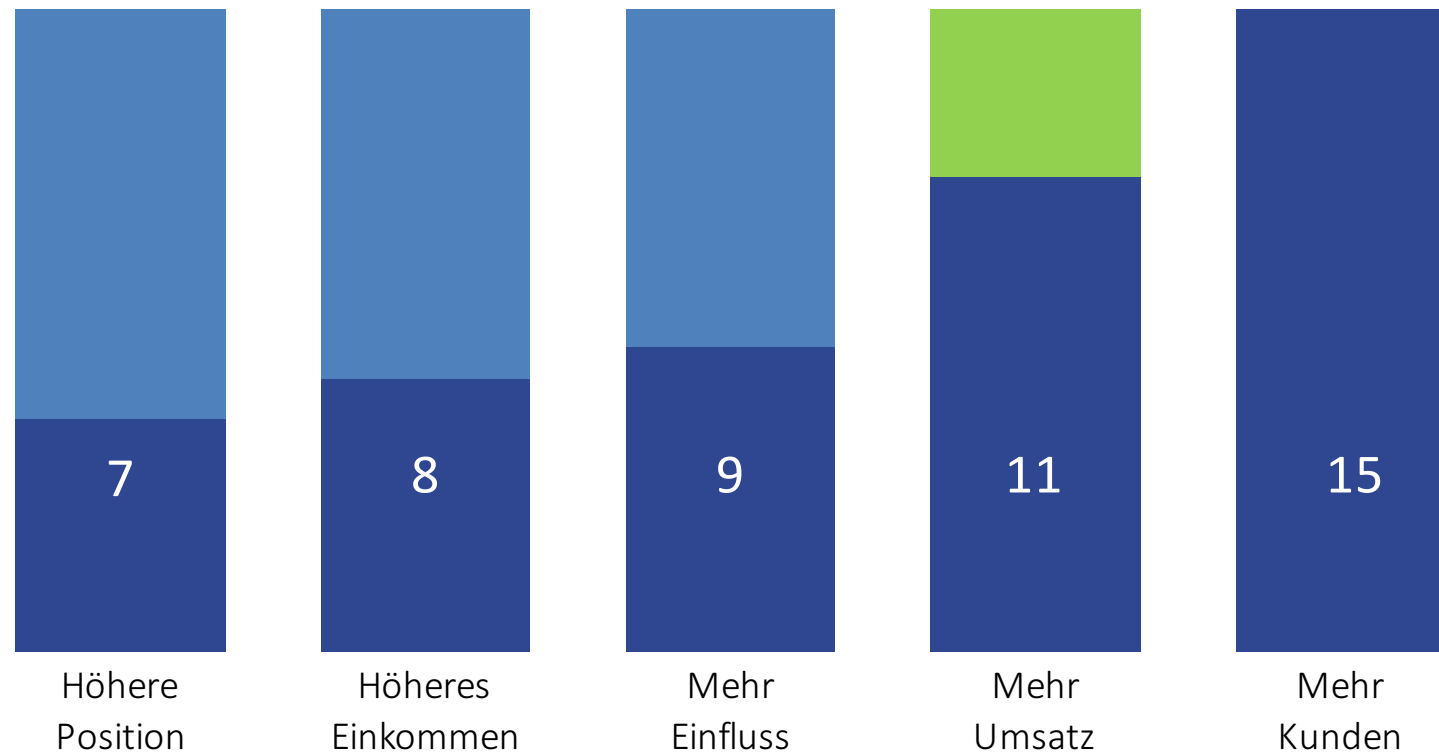
- Klären der wechselseitigen Erwartungen
- Klare Ziele der Mentees, aktiver Part der Mentees
- Klären der Bereitschaft und Kompetenz der Mentorin
- Rollen- und Auftragsklärung
- Verbindliche Verabredung
- Evaluation auch auf der Mikroebene; Feedback im Prozess

## 8. Objektiver Erfolg

Telefonbefragung

■ 19 Angestellte

■ 15 Selbstständige





# Subjektive Erfolgskonzepte



„Beruflicher Aufstieg, das war mir am meisten egal. Ich hatte immer nur viel Interesse an inhaltlichen Aufgaben, also wenn mich irgendwelche Konzepte interessiert haben, dann hab´ ich das auch nicht getan, um `ne höhere Position zu kriegen, sondern einfach, weil mich das inhaltlich interessiert hat.“

Mentoring  
als Erfolg



# Mentoring ist eine Erfahrung von biografischer Relevanz

„Also ich bin ganz sicher, ohne das Mentoring wäre mein Weg nicht so verlaufen, ganz sicher nicht.“

Viel Spaß  
beim  
Start  
und ein  
gutes  
Gelingen!



