

Ines Schell-Kiehl rezensiert:

**Sibylle Peters, Franziska Genge, Yvonne Willenius (Hrsg.), 2006:
Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II**

München und Mering: Rainer Hampp Verlag. ISBN 3-86618-092, 24,80 EUR, 233 Seiten

Mit "Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II" erschien 2006 der dritte Band der Reihe Weiterbildung - Personalentwicklung - Organisationales Lernen und der direkte Nachfolgebuch des bereits 2004 veröffentlichten "Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring".

Anknüpfend an das Vorgängerbuch will Sibylle Peters - dieses Mal zusammen mit zwei anderen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen - einen Sammelband zum aktuellen Stand der deutschen Mentoringdiskussion vorlegen und noch einmal verstärkt darauf hinweisen, dass sich Mentoring zunehmend als ein kostengünstiges und nachhaltiges Rekrutierungsinstrument erweisen und Per-

sonalentwicklung - vor allem auch in kleinen und mittleren Unternehmen - flankierend ergänzen kann.

Ähnlich ihrem ersten Buch zu diesem Thema gliedert sich auch dieser Band in vier Hauptabschnitte, wobei der Blick verstärkt auf Alternativen zum klassischen one-to-one Mentoring gelenkt und die Möglichkeiten neuartiger Mentoringkonzepte - wenngleich zum Teil nur perspektivisch - aufgezeigt werden sollen.

Ich habe alle Beiträge des Buches mit großem Interesse gelesen. Trotzdem ist mir die Rezension dieses Sammelbandes nicht leicht gefallen. Dies liegt daran, dass es insgesamt 15 verschiedene

Beiträge gibt, von denen sich 5 gar nicht und zwei eher am Rande mit Mentoring befassen.

Sibylle Peters ist selbst mit drei Buchbeiträgen vertreten und leitet den Band zunächst mit dem Artikel "Mentoringssysteme auf dem Wege in die Wissensgesellschaft - Chancen von Rekrutierungsstrategien" ein. Neben einer Situationsbeschreibung der Mentoringpraxis in Deutschland nimmt Sibylle Peters eine Art Einteilung der deutschen Mentoringlandschaft vor, die sie mit "Entwicklungsmodelle der Mentoring-Programme" überschreibt. Sie unterscheidet dabei drei große Gruppen von Mentoring-Programmen, die verschiedene gesellschaftliche Entwicklungstendenzen aufnehmen: (1) Zielgruppenorientierung und Chancengleichheitsförderung, (2) Förderung wissensintensiver Ausbildungsprogramme als Förderung verschiedener Wissensformen und (3) Förderung selbstorganisierter Mentoring-Programme wie spezielle Foren zur nachhaltigen Entwicklung von Personal- und Organisationsentwicklung. Sibylle Peters geht davon aus, dass sich innerhalb der Mentoringpraxis "die Entwicklungen (...) weit weg von isolierten Strategien der öffentlichen Förderung von Frauen in Führungspositionen verschoben [haben]" (16). Für sie fallen damit gleichzeitig aktuell entwickelte Praxismodelle und analytische Beobachtungen auseinander. Ein Gesichtspunkt, der auch in der us-amerikanischen Mentoringforschung immer wieder beklagt wird. Sibylle Peters versucht hier eine Lücke zu schließen, indem sie sich auch in diesem Band auf die "Schnittstelle zwischen Hochschule und Erstplatzierung auf dem Arbeitsmarkt" (17) von Hochschulabsolvent/-innen konzentriert.

Der erste Hauptabschnitt ist dann auch mit "Prekäre Übergänge von Hochschulabsolventen in hoch qualifizierte Arbeitsmarktsegmente" überschrieben. Er liefert neben einem Neuabdruck eines Artikels von Jutta Allmendinger und Franziska Schreyer (IAB) zum Arbeitsmarkt von Akademiker/-innen eine Situationsanalyse der so genannten "Generation Praktikum" von Silvia Helbig (DGB) und die Beschreibung eines Projekts zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Elternschaft und Studium als möglicher positiver Beitrag zur Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt (Christiane Dienel und Loreen Lesske, Hochschule Magdeburg-Stendal). Die einzelnen Beiträge weisen leider weder direkt noch indirekt auf konkrete Mentoringkonzepte oder empirische Befunde hierzu, sie geben aber dem Buch eine Art Rahmen und liefern eine Begründung für die Notwendigkeit von Mentoringprogrammen für die Zielgruppe der Hochschulabsolvent/-innen.

Als Kernstück des Buches kann der zweite Hauptabschnitt "Flankierende Personalentwicklung und Ausdifferenzierung von Rekrutierungsstrate-

gien in Mentoringsituationen" gelten. Sibylle Peters leitet diesen Teil mit ihrem Beitrag "Entwicklung der Chancen und Potenziale von Hochschulabsolventen durch Mentoring-Rekrutierungsstrategien in kleineren Unternehmen" ein. Sie stellt hier ausführlich Such- und Rekrutierungspraxen großer Unternehmen denen von kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen gegenüber und geht perspektivisch darauf ein, wie KMU von Mentoring profitieren könnten. Ein Umsetzungsbeispiel liefert die Beschreibung des Projektes "regiostart" von Sibylle Peters, Franziska Genge und Yvonne Willenius in dem Beitrag "Projektarbeit als Einstieg in den hoch qualifizierten Arbeitsmarkt und Rekrutierungschance für KMU". Er erläutert detailliert das Konzept eines Mentoringprogramms, das sich an Absolvent/-innen sämtlicher Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt wendet und ihnen mittlerweile seit mehr als drei Jahren eine Starthilfe für den ersten Berufseinstieg ermöglicht und ein klassisches Mentoring um die Ebenen der Projektarbeit und des Projektmanagements erweitert, indem die Mentees praktische Berufserfahrungen durch die Übertragung einer eigenverantwortlichen Projektarbeit, an der Seite eines Mentors/einer Mentorin, sammeln können. Dieser Beitrag wird noch einmal im Anhang durch ein von Willenius/Genge zusammengestelltes Handbuch für Mentoringbeziehungen ergänzt.

Besonders hervorzuheben in diesem zweiten Teil des Buches sind die Beiträge von Helga Lukoschat und Uta Kletzing ("Mentoring Revisited" - Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen) sowie Michael Gessler (Vertrauen und generatives Mentoring in einer Community of Practice).

Lukoschat und Kletzing haben ihren Beitragstitel vermutlich in Anlehnung an neuere Veröffentlichungen von Kathy E. Kram gewählt und legen auf Basis der jahrelangen Erfahrung der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft mit Mentoringssystemen eine kritische Analyse vor. So betrachten sie ganz offen die Entwicklung von Mentoring im gleichstellungspolitischen Wandel und stellen etwas provokant die Frage: Kann Frauenförderung durch den gezielten Einsatz von Männern sogar effektiver funktionieren (90)? Die Autorinnen kommen am Ende ihres Beitrags unter anderem zu der Schlussfolgerung, "dass in gemischtgeschlechtlichen Programmen durchaus Potenzial für Multiplikations- und Mainstreaming-Effekte steckt. Diese müssen allerdings entsprechende Steuerung und Gestaltung erfahren, damit gleichstellungspolitisch Fortschritte und nicht Rückschritte erzielt werden" (100). Das bedeutet auch, dass bei der Teilnahme sowohl weiblicher als auch männlicher Mentees und dem Einsatz von männlichen Mentoren innerhalb der formel-

len Mentoringprogramme eben nicht eine unreflektierte Wiederholung des Berufsalltags stattfinden darf, sondern dass stattdessen Gender-Aspekte in der Karriereentwicklung und Geschlechterstereotype thematisiert und bearbeitet werden.

Michael Gessler wählt für seinen Beitrag einen empirischen Zugang, indem er in einer Gruppe von externen Doktorand/-innen (Community of Practice) über ein Jahr drei verschiedene Befragungen durchführt. Die Gruppe wird von einem Mentor geleitet, aber nach und nach entsteht Vertrauen und teilweise intensiver Kontakt auch bei den Teilnehmer/-innen untereinander, sodass einige in eine Art Mentor/-innen Rolle für eine/-n Peer schlüpfen. Gessler nennt dies Generatives Mentoring und hält fest: "Aufgrund der Ergebnisse ist davon auszugehen, dass Generatives Mentoring entsteht, wenn spezifische Personeneigenschaften auf günstige Systembedingungen treffen" (150).

Der sehr interessante Artikel von Désirée H. Ladwig und Michel E. Domsch zur aktuellen Situation von Doppelkarrierepaaren verweist zwar immer mal wieder auf die Notwendigkeit diese Zielgruppe in unternehmensinternen Mentoringprogrammen gesondert zu berücksichtigen, kann jedoch weder empirisches noch konzeptionelles Material zu diesem Aspekt vorlegen.

Jörg Krämer erläutert dahingegen konkret das Mentoringkonzept eines deutschen Automobilzulieferers, fällt aber mit der Bemerkung "Wichtig ist hierbei zu betonen, dass das Unternehmen Mentoring nicht als ein Instrument zur Frauenförderung ansieht oder einsetzt" (123) und der Begründung dieser Entscheidung ("es wäre nahezu diskriminierend" (ebd.)) genau hinter das zurück, was Lukoschat und Kletzing nur wenige Seiten vorher mit der Gefahr gleichstellungs- und genderpolitischer Rückschritte angemahnt haben.

Der dritte Teil des Buches - Mentoring als vorgelagertes und begleitendes Unterstützungstool in offenen Bildungsmärkten - umfasst zwei Artikel. Zum einen zum Wissenschafts- und Coaching (Matthias Rudlof) und zum anderen zu Kommunikations- und Konfliktkompetenz (Angela Roethe). Sicherlich wichtige Themen und interessante Artikel sowieso. Leider fehlt in den Beiträgen der Bezug zu formellen Mentoringprozessen und es stellt sich die Frage, ob nicht gerade Coaching- von Mentoringprozessen zu unterscheiden sind.

Der vierte Teil des Bandes - Zukunftsszenarien für Mentoring in der Wissensgesellschaft - umfasst die beiden abschließenden Artikel. Christine Kurmeyer (Forum Mentoring e.V.) stellt ein bundesweites Forum für Mentoringprogramme an deutschen Hochschulen dar, das auch mit Mentoring-

projekten in Österreich und der Schweiz in engem Austausch steht und sich immer stärker europaweit orientieren will. Felix Ekhardt (Universität Bremen) geht recht provokant dem möglichen Zusammenhang des Mentoring-Diskurses mit der Nachhaltigkeitsdebatte nach. Unter anderem nimmt er dabei Bezug auf eine Form der Förderung von Studierenden an seinem Lehrstuhl, die er als eine Art "tenure track für zukünftige Doktoranden" beschreibt. Er hält in diesem Zusammenhang fest: "Eine Grenze des Modells ist naturgemäß auch, dass relativ klar eine Elitenförderung [...] betrieben wird. Als allgemeines Modell ‚für alle Jurastudierenden‘ würde das Vorgehen evident jeden Kapazitätsrahmen sprengen" (221). Kann dies also - wie in der Kapitelüberschrift angekündigt - tatsächlich ein Zukunftsszenario für Mentoring für die Zielgruppe der Studierenden und Absolvent/-innen sein? Möglicherweise liefern andere europäische Länder hierfür nachahmenswertere Modelle für den Umgang mit begrenzten Kapazitätsrahmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Jeder Beitrag in diesem Sammelband ist in sich abgeschlossen. Dies birgt den Vorteil, dass ein interessengeleitetes und selektives Lesen möglich ist. Aber, nicht alles was in diesem Band veröffentlicht wurde, hat tatsächlich auch mit Mentoring zu tun bzw. der mögliche thematische Zusammenhang wurde von den jeweiligen Autor/-innen nicht immer explizit gemacht. Zum Teil (z. B. im dritten Abschnitt des Buches) bildet nur die von den Herausgeberinnen gewählte Kapitelüberschrift eine Klammer zum eigentlichen Thema des Buches.

Insbesondere den Anspruch der Herausgeberinnen "Mentoringssysteme auf dem Weg in die Wissensgesellschaft kritisch zu beobachten" (19) sehe ich mit den hier versammelten Beiträgen nur zum Teil erfüllt. Einzelne fallen vielleicht sogar hinter das zurück, was in den eher schon klassisch anmutenden one-to-one Mentorings zur Förderung von weiblichen Führungskräften als Diskussionsstand erreicht wurde und in anderen Beiträgen dieses Bandes auch sehr gut zum Ausdruck gebracht wird. Der Anspruch des vorliegenden Bandes ist komplex, vielschichtig und vielleicht auch eher perspektivisch ausgerichtet. Dennoch wird hier ein Problem noch einmal deutlich, dass - wie ich denke - charakteristisch für die Mentoringdiskussion im deutschsprachigen Raum ist: Es gibt zu wenige empirische Studien, die sich mit Strukturen und Prozessen sowie den Effekten von formellen Mentoring-Programmen konkret auseinandersetzen. Wenn diese systematisierenden Studien im Bereich der gesamten Mentoringforschung schon selten sind, dann gilt dies erst Recht für den hier fokussierten Bereich der kleineren und mittleren Unternehmen.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online



Offen im Denken



Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

Link: https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00072940



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.