

Tech-Bereich: Mehr Diversität dank Mentorship und Sponsorship

Vermehrt haben Unternehmen Mentorship-Programme eingeführt mit dem Ziel, die eigenen Mitarbeitenden mittels Erfahrungsaustausch zu fördern und ihnen einen Karriereaufstieg zu ermöglichen. Neuerdings finden auch Sponsorship-Programme ihren Weg in die Arbeitswelt. Wie unterscheiden sich diese Programme und bringen sie den Erfolg vor allem in Bezug auf Diversität im Unternehmen und im Tech-Bereich?

VON PRISKA BURKARD UND
BEATRICE PAOLI

Wenn Unternehmen die Diversität insbesondere im Management erhöhen möchten, wird oft zuerst in den eigenen Reihen nach passenden Kandidaten/-innen Ausschau gehalten. Die Vorteile dafür liegen auf der Hand, interne Mitarbeitende bringen das benötigte Betriebswissen bereits mit. Doch oft fehlt die nötige Führungserfahrung, um diese Mitarbeitenden auf die nächsthöhere Management-Stufe zu befördern. Damit das erreicht werden kann, haben Unternehmen Mentorship-Programme eingeführt.

Was ist Mentorship?

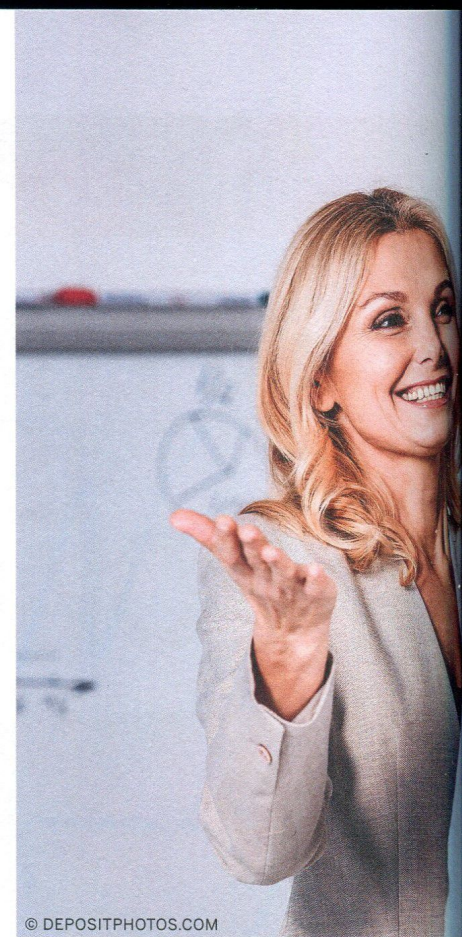
Mentorship-Programme ermöglichen es jungen und/oder führungsunerfahrenen Mitarbeitenden, sich mit Personen aus dem Senior Management des Unternehmens auszutauschen. Dabei erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, über ihre Karriereziele zu sprechen und sich Inspiration, Unterstützung und vor allem Ratschläge aus den Erfahrungen der Dienstälteren zu holen. Aber nicht nur in Unternehmen wurden Mentorship-Programme ins Leben gerufen. Inzwischen haben sich auch Online-Plattformen etabliert, die es Menschen aus allen Lebens- und Arbeitsbereichen ermöglichen, sich zu vernetzen und vom Wissen und der Erfahrung von Experten/

-innen zu profitieren. Diese Programme werden mit unterschiedlichen Intensitäten, Laufzeiten und Kosten angeboten.

Mit dem Angebot von Online-Mentoring-Plattformen können Angebotslücken im Arbeitsmarkt geschlossen werden. Traditionelle, reale Mentoring-Programme weisen die Schwierigkeit auf, Branchenprofis zu finden, die bereit sind, ihre Zeit langfristig zu investieren. Auf Online-Mentoring-Plattformen können Mentees dank einem ausgeklügelten Algorithmus zum Abgleich von Mentoren/-innen und Bedürfnissen Mentoren/-innen finden, die die richtigen Erfahrungen und Expertisen für ihre Wachstumsbedürfnisse mitbringen.

Beispiele solcher internationalen und schweizweiten Plattformen findet man im Internet zur Genüge. Dazu gehören unter anderem im internationalen Bereich MentorcliQ, MentorCruise oder Thriving Elements oder in der Schweiz WeAdvance oder das Mentoring-Programm des Kantons Zürichs.

Vor allem in technischen Berufen erhofft man sich dank Mentoring-Programmen, einen Einfluss auf die Anzahl der Mitarbeiterinnen zu nehmen. Denn in dieser Branche beträgt der Frauenanteil gerade mal 16 Prozent gemäss dem Bundesamt für Statistik. Eines dieser Programme ist das Mentor-Matching-Programm von TechFace, das Frauen mit weniger Erfahrung in bestimmten Bereichen, sei es Führung oder Tech-Bereiche,



© DEPOSITPHOTOS.COM

mit erfahrenen Frauen und Männern zusammenbringt, damit sie ihre nächsten Karriereschritte planen können.

Wie können diese Mentorship-Programme nun aber in Bezug auf die Diversität gewertet werden, bringen diese wirklich den erhofften Erfolg? Dafür müssen zuerst die Vor- und Nachteile untersucht werden.

Was sind die Vor- und Nachteile von Mentorship

Aus Sicht der Mentees ergeben sich klare Vorteile. Einerseits profitieren sie von den Erfahrungen von Vorgesetzten und anderen führenden Persönlichkeiten und andererseits erhalten sie das Vertrauen und die Anerkennung, für das Unternehmen wichtige Mitarbeiter/innen zu sein. In der Zusammenarbeit mit erfahrenen Mitarbeitenden können Mentees ihr Wissen aufwerten und neue Karrierewege entdecken.

Aber nicht nur die Mentees profitieren von den Programmen. Als Mentor/in erhält man durch die Zusammenarbeit mit Mentees neue Einblicke und kann die Sicht einer anderen Person kennenlernen. In einer spezifischen Form des Mentorings, dem Reverse Mentoring, wird speziell auf diesen Aspekt Wert gelegt, worauf hier nicht ins Detail eingegangen wird.

Das Mentoring birgt aber auch Gefahren, die nicht ausser Acht gelassen werden dürfen. Zum einen erfordert es von Mentoren/-innen, dass sie sich ihrer Verpflichtung



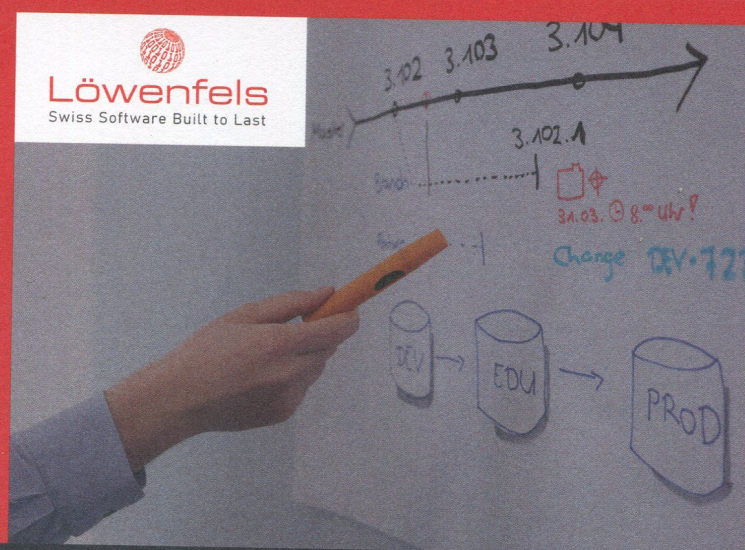
Sponsorship beinhaltet zusätzlich zu den Aufgaben des Mentorings auch die Verantwortung, die Mentees in eine führende Position zu bringen.

bewusst sind und diese auch wahrnehmen. Wird diese nicht wahrgenommen, werden Mentoring-Termine leichtfertig abgesagt und verschoben, was zu Unmut seitens Mentee führen kann. Damit verlieren das Programm und das Unternehmen an Glaubwürdigkeit. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass die Mentees das Mentoring einem Coaching [1] gleichsetzen und somit hohe Erwartungen an den/die Mentor/in stellen. Was sich vor allem auch negativ auf die Diversität im Unternehmen auswirken kann, ist, wenn der/die Mentor/in versucht ist, die Mentees davon zu überzeugen, die eigenen Verhaltensweisen und Vorgehensweisen zu übernehmen, um die Karriereziele zu erreichen. Dies wirkt sich kontraproduktiv auf die Diversität aus und könnte dazu führen, dass die Mentees sich in einer solchen Position nicht akzeptiert fühlen und das Unternehmen verlassen.

Diese Nachteile lassen nun daran zweifeln, ob diese Programme den richtigen und erwarteten Effekt in Bezug auf die Diversität haben.

Sponsorship als neues Vorgehen für mehr Diversität

Als Ergänzung, aber auch als Alternative zum Mentorship und mit einer höheren Erfolgsquote hat sich in den letzten Jahren das Sponsorship etabliert. Das Sponsorship unterscheidet sich vor allem durch einen Aspekt sehr deutlich vom Mentorship: Beim Sponsorship erhält der/die Sponsor/in zusätzlich zu den Aufgaben des Mentorings auch die Verantwortung, die Mentees in eine führende Position zu bringen. Dafür nutzt die/der Sponsor/in das bereits vorhandene Netzwerk und ihr/sein Ansehen im Unternehmen. Der/die Sponsor/in unterstützt die Mentees nicht nur dabei, ihre Erfahrung im Leadership-Bereich



MEHR ALS EINE LÖSUNG – EINE STRATEGIE.

ECM (Enterprise Content Management) ist eine Lösung zur Erfassung von Daten und zur Organisation von Informationen. ECM ist mehr als nur Software: Es ist eine methodische, systematisierte Strategie zur optimierten Nutzung von Informationen.

Nach Angaben der Business Software Alliance werden weltweit täglich etwa 2,5 Quintillionen Bytes erstellt. Eine Zahl mit 30 Nullen! Wie und wo kann Löwenfels Partner AG bei Ihrer Datenflut helfen?

- 1. Überblick behalten.** Die Verwaltung einer grossen Menge Informationen mag notwendig sein. Sie ist aber aufwendig. Eine ECM-Lösung hilft, diese transparent zu verwalten.
- 2. Kosten reduzieren.** Organisatorische Abläufe werden rationalisiert, Dokumente effizient organisiert. Die Produktivität steigt mit sinnvollem Einsatz von Mitarbeiterressourcen.
- 3. Kundenservice verbessern.** Sie haben in Echtzeit Einblick in den Status von Anfragen und Transaktionen. Alle nötigen Informationen sind 24/7, ortsunabhängig abrufbar. Das hilft, die Bedürfnisse der Kunden schneller zu erfüllen.
- 4. Risiken minimieren.** Sicherheitsrichtlinien lassen sich leicht umsetzen. Berichterstattung, Prüfung und Aufbewahrungsfristen werden automatisiert.

Löwenfels-Lösungen

Seit über 35 Jahren entwickelt Löwenfels Softwarelösungen, die essenziell für die digitale Transformation sind. Wagen auch Sie den Schritt in die Digitalisierung.

Mentoring	Sponsoring
Entwicklung Mentoren werden Mentees zugewiesen und helfen ihnen, ihre eigene Karrierevision zu entwickeln.	Vorantreiben Sponsoren helfen ihren Schützlingen, ihre Karrierevision voranzutreiben.
Ermutigung zum Aufstieg Mentoren teilen mit ihren Mentees die ungeschriebenen Regeln für den Aufstieg in der Organisation.	Aufstieg ermöglichen Sponsoren beziehen ihre Schützlinge aktiv in die Tätigkeiten mit ein, welche Fortschritte ermöglichen.
Einblicke bieten Mentoren zeigen auf, wie Mentees ihre Sichtbarkeit erhöhen können, indem sie wichtige Projekte und Personen für sich finden.	Sichtbarkeit fördern Sponsoren fördern die Sichtbarkeit ihrer Schützlinge, indem sie ihr Netzwerk nutzen und die Schützlinge aktiv in wichtigen Gremien vertreten.
Unterstützen Mentoren unterstützen Mentees durch Gespräche dabei, ihre Karriere voranzutreiben und ihr Netzwerk zu erweitern.	Fördern Sponsoren platzieren ihre Schützlinge gezielt in wichtigen Projekten und stellen sie den richtigen Personen persönlich vor.

© P. BURKHARD / B. PAOLI

Unterschiede zwischen Mentoring und Sponsoring.

reich zu bestärken, sondern findet auch geeignete Positionen im Unternehmen für die Mentees. Der/die Sponsor/-in setzt sich dafür ein, dass die Mentees als valable Kandidaten/-innen für Führungspositionen infrage kommen, und unterstützt sie bei den Vorbereitungen für allfällige Gespräche und Assessments. Zusätzlich erhält die/der Mentee die Möglichkeit, mit dem/der Sponsor/in bei unterschiedlichen Aufgaben im Schatten mitzuarbeiten und so von der Erfahrung und der Expertise des/der Sponsor/in zu profitieren und zu lernen.

Eine Sponsoring-Beziehung bedingt jedoch, dass die Mentees sich zu diesem Vorgehen verpflichten und sich entsprechend auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereiten. Ein Sponsorship kann nur dann erfolgreich sein, wenn beide Beteiligte, die/der Sponsor/in und der/die Mentee, am Erfolg der Zusammenarbeit gemessen werden.

Wie lassen sich Mentorship und Sponsorship für Diversität einsetzen?

Ein vielfältiger und inklusiver Arbeitsplatz bietet eine Reihe von Vorteilen für Unternehmen. Studien haben gezeigt, dass dies das Selbstvertrauen und die Zufriedenheit von Frauen und Minderheiten mit ihrer Arbeit steigern kann. Ausserdem ergab eine Studie [2], dass 74 Prozent der Minderheiten an Mentoring-Programmen teilnehmen, wenn sie angeboten werden. Und 32 Prozent gaben an, dass ihre Mentoring-Beziehung für sie «äusserst wichtig» sei. Es besteht demnach eindeutig ein grosser Bedarf an Mentoring für Angehörige verschiedener Berufsgruppen.

Mentorship-Programme haben sich dementsprechend als beliebtes Instrument zur Förderung von weiblichen Nachwuchstalenten etabliert. Was aber vielversprechend klingt, erweist sich in der Praxis als ernüchternd. Während sich Mentoring-Programme für Männer als Karrierebeschleuniger

erweisen, erfahren Frauen das Gegenteil, sie können die gläsernen Decken weiterhin nicht durchbrechen. Auch wenn Frauen mehr Mentoring erhalten, werden Männer häufiger befördert als ihre Kolleginnen. Dafür gibt es zwei Gründe; zum einen werden Männer häufiger von Mentoren aus dem Senior Executive Level betreut, während Frauen eher Mentoren aus niedrigen Führungsstufen zugewiesen werden. Des Weiteren werden Frauen oft eher betreut, während Männer aktiv unterstützt werden, somit also schon ein Sponsorship erfahren. [3]

Fazit: Positiver Einfluss – aber bestimmte Voraussetzungen nötig

Abschliessend kann gesagt werden, dass sowohl das Mentorship- wie auch das Sponsorship-Programm einen positiven Einfluss auf die Diversität im Unternehmen und vor allem auch im Tech-Bereich bringen kann. Beide Vorgehen bedingen jedoch bestimmte Voraussetzungen; die Mitarbeitenden müssen sich ihrer Verpflichtungen bewusst sein und denen folgen. Die Erfolge der Mentor- und Sponsorship-Beziehungen sollen in die Mitarbeiterbeurteilung miteinbezogen und entsprechend honoriert werden. Die Ziele dieser Programme müssen zu Beginn bestimmt und fortwährend überprüft werden. Jedoch soll vermieden werden, ein bürokratisches Reporting dafür aufzubauen.

Anmerkungen:

- [1] Bei einem Coaching besteht im Unterschied zum Mentoring ein klares Ziel, welches in einem vorgegeben Zeitrahmen erreicht werden soll. Dabei unterstützt und führt der Coach die oder den Coachee, hat selbst aber keine Erfahrung oder Wissen in dem Bereich.
- [2] <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4925237/>
- [3] <https://steffiburkhart.com/en/warum-mentoring-bei-frauen-nicht-wirkt/>

Autorinnen



Prof. Dr. Beatrice Paoli (Institutsleiterin) führt anwendungsorientierte Forschung am Laboratory for Web Science (LWS) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) durch. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Data Science mit Fokus auf Deep Learning und Machine Learning.



Priska Burkard ist Gründerin der SKILLS FINDER AG und Mitgründerin von TechFace mit Sitz in Zürich. Davor war sie im Projekt- und Produktmanagement in der Finanzindustrie tätig und verantwortlich für die Umsetzung von Businessanforderungen in IT-Projekten. Ihr Wissen und ihre Erfahrung nutzt sie heute, um innovative Lösungen im Bereich Recruiting von Projektmitarbeitern und der Unterstützung der Diversität in Tech-Teams anzubieten.