

# Playbook und Modell für interkulturelle Mentoring-Beziehungen

eingereicht von Karin Andrea Bleiweiss

Dornbirn, im Juli 2021

Das Urheberrecht liegt bei der Autorin.  
Die Fachhochschule Vorarlberg hat zeitlich, räumlich und kausal unbeschränktes Werknutzungsrecht für alle Verwertungsformen gemäß § 15 – 18a UrhG

durchgeführt an der FH Vorarlberg (fhv.at), Master-Studiengang InterMedia  
**betreut von Dr.<sup>in</sup> Margarita Köhl**

## **Kurzreferat:**

### **Playbook und Modell für interkulturelle Mentoring-Beziehungen**

Mentoring wird traditionell als unterstützende Beziehung zwischen einer (zumindest in einem Teilbereich) weniger erfahrenen und erfahreneren Person gesehen, wobei sich die Inhalte und Zielsetzungen je nach Kontext und beteiligter Personen unterscheiden können. Mentoring wird im englischsprachigen Umfeld schon seit vielen Jahren praktiziert, im europäischen und auch deutschsprachigen Regionen gewinnt es zunehmend an Popularität.

Ausgehend von meiner eigenen Tätigkeit und Erfahrung als Mentorin von zwei Teams von jungen ostafrikanischen Sozialunternehmer:innen, bin ich der Frage nachgegangen, wie sich interkulturelle Mentoring-Beziehungen durch Design unterstützen und wie sich durch eine gestaltete Intervention drei weitere Ziele auf dem Weg erreichen lassen – die beidseitige Lernerfahrung reichhaltig gestalten; das Soziale Kapital (Social Capital) beider, des Mentees und Mentors, erhöhen und diversifizieren; und die Wertschätzung für Vielfalt, auch über die Beziehung hinaus, steigern.

Durch die verstärkte Migration, z.B. bedingt durch den Fachkräftemangel und berufliche Mobilität ganz allgemein, sowie die Internationalisierung von Unternehmen, sehe ich Bedarf für eine Lösung. Forschungsergebnisse von Voigt (2013) denen nach Mentoring in deutschen Tech-Unternehmen eher als „Anpassungsinstrument“ eingesetzt wird, und damit Potenziale, die durch Zusammentreffen von Menschen unterschiedlicher Hintergründe entstehen, vernachlässigt werden, haben mich zusätzlich in meiner Annahme bestätigt.

Neben extensiver Literaturrecherche, Expert:innen-Interviews, diversen Erhebungen zur Einschätzung von Mentoring und Diversität bzw. der Zusammenarbeit von Menschen diverser kultureller Hintergründe, habe ich außerdem eigene Erfahrungen per Selbstethnografie erfasst. Die resultierenden Erkenntnisse, sind in Übungen bzw. Werkzeuge und ein Spiral-Modell für Interkulturelle Mentoring-Beziehungen eingeflossen. Zusammen mit Information zu den Themen Mentoring, Kultur und Lernen, wurden diese in einem Mentoring Playbook zusammengestellt. Diversität und die daraus entstehenden Potenziale wurden konsequent auch in die Gestaltung einbezogen, u.a. durch die Zusammenarbeit mit Gestaltern aus vier verschiedenen Ländern.

## **Abstract**

### **Playbook and model for intercultural mentoring relationships**

Mentoring is traditionally seen as a supportive relationship between a less experienced (at least in a sub-area) and a more experienced person. The content and objectives can differ depending on the context and the persons involved. Mentoring has been practised in the English-speaking environment for many years and is gaining increasing popularity in European and also German-speaking areas.

Drawing on my own work and experience as a mentor to two teams of young East African social entrepreneurs, I have explored the question of how intercultural mentoring relationships can be supported by design and how a designed intervention can achieve three additional goals – enrich the mutual learning experience; increase and diversify the social capital of both mentee and mentor; and increase appreciation of diversity, even beyond the relationship.

With rising migration, e.g., due to the shortage of skilled workers, and professional mobility in general, as well as the internationalisation of companies, I see a need for a solution. Research results by Voigt (2013), according to which mentoring in German tech companies tends to be used as an „adaptation tool“, and thus potentials that arise through the collaboration between people of different backgrounds are neglected, have additionally confirmed my assumption.

In addition to extensive literature research, interviews with experts, various surveys on mentoring and diversity and the cooperation of people coming from diverse cultural backgrounds, I also recorded my own experiences via self-ethnography. The resulting findings have been incorporated into exercises and tools and a spiral model for intercultural mentoring relationships. Together with information on topics such as mentoring, culture and learning, these were compiled in a mentoring playbook. Diversity and the resulting potentials were also consistently included in the design, for instance through cooperation with designers from four different countries.

*There are no strangers  
here, only friends you  
haven't met yet* **William Butler Yeats**

# Inhalt

Seite 6-12	<b>Motivation</b>
Seite 14-19	<b>Problemstellung</b>
Seite 22-24	<b>Forschungsdesign</b>
Seite 26-27	<b>Was ist Mentoring? Auf der Suche nach einer Begriffsdefinition</b>
Seite 28	<b>Mentoring vs. Sponsoring</b>
Seite 29	<b>Weitere Arten von Mentoring</b>
Seite 30	<b>Wirkung von Mentoring</b>
Seite 31-32	<b>Funktionen von Mentor:innen</b>
Seite 33-34	<b>Phasen des Mentorings</b>
Seite 35-41	<b>Entwicklung eines alternativen Mentoring-Modells</b>
Seite 44-46	<b>Was ist Kultur? Auf der Suche nach einer Begriffsdefinition</b>
Seite 47-58	<b>Konzeptionelle Kultur-Modelle</b>

Seite 49-50	<b>Beschreibende Kultur-Modelle</b>
Seite 52-61	<b>Mapping meiner Mentoring-Beziehung zwischen Ostafrika und Österreich</b>
Seite 64-100	<b>Gestalterischer Prozess</b>
Seite 102-105	<b>Thesen und Schlussbetrachtung</b>
Seite 109-110	<b>Danksagung</b>
Seite 111-113	<b>Literaturliste</b>
Seite 114-115	<b>Linkliste</b>
Seite 116-117	<b>Liste der Abbildungen, Karten, Grafiken, Illustrationen und Tabellen</b>
Seite 118-119	<b>Liste der Beilagen/Appendizes</b>
Seite 120-123	<b>Dispositionspapier</b>
Seite 124	<b>Eidesstaatliche Erklärung</b>

Detaillierte Quellenangaben, Links und Bildquellen und die darin zitierten Werke finden sich im Anhang der Arbeit

## Motivation

Meine Motivation mich mit dem Thema „Mentoring“ zu beschäftigen, mich hier speziell dem „interkulturellen Mentoring“ zu widmen, und darauf auch aus gestalterischer Perspektive zu schauen, hat viele Aspekte. Sie ist geprägt durch eigene Erfahrungen, von solchen meines vielfältigen Freund:innen- und Kolleg:innenkreises, durch (Erfahrungs-) Berichte und Forschungsergebnisse über die Einflüsse und Wirkungen von Mentoring und solche, darüber wie Mentoring die Diversität in Unternehmen und darüber hinaus der Gesellschaft fördern kann.

Aus divers zusammengesetzten Teams und Gesellschaften heraus, mit unterschiedlichen Meinungen, Standpunkten und Ideen, so herausfordernd sie manchmal sein mögen, können ein Neudenken des Status Quo und als Folge Innovationen entstehen.

Diversität führt auch zu Reibungszonen. Um mit ihr umgehen zu können und am Ende, von dem was in diesen Zonen entsteht, oder aus ihnen emergiert, profitieren, sich sogar daran freuen zu können und sich nicht im Prozess „aufzureiben“, braucht es die entsprechende Haltung und Fähigkeiten. Beide wollen erlernt werden, Schritt für Schritt. Die intensive Auseinandersetzung mit einem Gegenüber, das sich (stark) von einem selbst unterscheidet, in einer, von Vertrauen und Wertschätzung geprägten Atmosphäre, wie dies bei guten Mentoring-Beziehungen der Fall ist, kann einer dieser Schritte sein.

Dass es sich auch aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive „auszahlen“ kann, die Herausforderung „Diversität zu fördern und zu leben“ anzunehmen, zeigen Berichte, Studien und Statements aus den von mir verteilten Fragebögen, aber auch von Teilnehmer:innen bei Diversity-Konferenzen, an denen ich im Zuge der Recherche für die Masterarbeit teilgenommen habe (u.a. das Online-Event am 09.10.2020, im Zuge der Diversity Aktionstage, zu dem Coca-Cola zusammen mit the female factor zum Thema „diversity – the way to success?“ geladen hatte [L1]).

Divers zusammengesetzte Gemeinschaften, können u.a. über mehr Anpassungsfähigkeit und Resilienz verfügen und, durch die Einbeziehung der verschiedenen Perspektiven, bessere Entscheidungen treffen. Sie können, im Unternehmenskontext, die Bedürfnisse von Kunden besser verstehen und sogar mehr Gewinn erwirtschaften.

Dies sollte eine Motivation sein, sich intensiver mit dem Thema Diversität (und Mentoring, als eine diese ermöglichende Intervention) auseinanderzusetzen. Dass diese Vielfalt, mit einer offenen Haltung begegnet, auch einen ständigen Lernprozess, Abwechslung, einen Hauch von Abenteuer und Lebendigkeit mit sich bringen kann, kann eine weitere sein.

Mit der vorliegenden Arbeit und der gestalterischen Umsetzung, dem Playbook, lade ich dazu ein, sich ein „Explorer Mindset“, die Haltung und Einstellung einer Entdecker- oder Forscherin bzw. eines Entdeckers oder Forschers anzueignen und sich einzulassen, auf das was möglich ist und das was durch und aus dem Zusammentreffen unterschiedlichster Menschen entsteht.

Meine eigenen, auf den nächsten Seiten folgenden, Motivationen und Erfahrungen, können einen kleinen Eindruck davon geben und hoffentlich inspirieren.

## Persönliche Motivation

### Lernen über Grenzen hinweg

Die persönliche Motivation für vorliegende Arbeit entspringt aus zweierlei Richtungen:

*Einerseits hatte ich selbst sehr spannende, horizont-erweiternde und inspirierende Lernerfahrungen über Länder-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg gemacht.*

Obwohl ich in keiner internationalen Metropole, sondern in einem kleinen Ort in Österreich, und in einer, zumindest aus kulturell/ethnischer Sicht, sehr homogenen Nachbarschaft aufgewachsen bin, hatte ich durch meine Eltern, sowie die Mitgliedschaft in einem Verein, der sich zum Ziel gesetzt hatte, Kinder und Jugendliche grenzüberschreitend zu verbinden, sehr früh die Möglichkeit ausgiebig zu reisen, andere Länder, Kulturen und Lebensweisen kennenzulernen.

Über viele Jahre konnte ich mir auch dadurch eine fast kindliche Neugier und Unvoreingenommenheit bewahren – je mehr sich eine Person von mir selbst unterschied, ja andersartiger sie war, desto interessanter und anziehender schien sie auf mich zu sein, und wert, kennengelernt und in meinen Freund:innenkreis eingebunden zu werden. Diese Eigenschaft konnte ich, auch durch spätere und sehr positive Erfahrungen in internationalen Umfeldern, ins Erwachsenenalter mitnehmen.

Später erlaubten mir Anstellungen in internationalen und von einer lebendigen Lern- und Innovationskultur geprägten Unternehmen, mit sehr diversen Kolleg:innen zusammenzuarbeiten, die sich durch ihre Muttersprachen, Hautfarben, Religionen, Herkunftsländer, kulturellen Prägungen, sowie ihre fachlichen Hintergründe und individuellen (Lebens-) Erfahrungen, ihr Alter und ihre Arbeitsweise und viele weitere Aspekte (stark) von den meinen unterschieden.

Immer konnten wir, trotz der Unterschiede und mancher dadurch bedingten Herausforderung, erstaunliche Gemeinsamkeiten oder Parallelen ausmachen, gemeinsam Projekte umsetzen, Neues kreieren, Erfolge feiern und ich habe den persönlichen und fachlichen Austausch mit ihnen als unglaublich inspirierend und bereichernd empfunden.

Diese Erfahrung bestätigte und intensivierte sich später auch im Zuge eines Film-Studiums. Studierenden 40 verschiedener Nationalitäten, bot sich in der Ausbildung ein reiches Lern- und Experimentierfeld – sie lebten und lernten nicht nur gemeinsam, sondern arbeiteten an unzähligen Filmproduktionen zusammen und nutzten jede freie Minute dazu, einander Filme aus den jeweiligen Heimatländern zu präsentieren, diese zu diskutieren und analysieren. Neben dem persönlichen und fachlichen Lernerfahrungen, kam hier eine weitere, und für uns Gestalter:innen sehr spannende Komponente hinzu: Durch die gemeinsame Arbeit an den filmischen Geschichten und Werken und die Auseinandersetzung mit diesen, bekamen wir Einblick in die Traditionen und Arten des Geschichtenerzählens der jeweiligen Länder, in Symboliken, Werte, aber auch in Formen der Interaktion und die Spielarten der verbalen und non-verbalen Kommunikation – direkt durch die Arbeit im internationalen Team, aber auch indirekt durch die Akteur:innen und ihr Zusammenspiel vor der Kamera.

Durch die, in der Ausbildung vorgesehenen, rotierenden Rollen im Filmteam, bot das Filmset wie einen Schnellkurs in interkultureller Kommunikation und Führung. Der Austausch mit dem italienischen DOP (director of photography), war ein anderer als der mit dem koreanischen, der indische Regieassistent verlangte eine andere Art von Anleitung, als die schwedische Assistentin, um als Regisseur:in anerkannt und geschätzt zu werden und der iranische Schauspieler, drückte sich und seine Gefühle vor der Kamera teilweise ganz anders aus, als der amerikanische. Durch diese intensive Zusammenarbeit und Zeit miteinander, ergab sich auch die Chance, eigene Vorannahmen, Stereotypen, Interpretationen, Geschichten, Darstellungen und Darstellungsformen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

*Andererseits hat mir meine eigene Rolle als Mentorin, in die ich während einer längeren Reise und durch die Mitarbeit in einer Bildungsorganisation „hineingerutscht“ bin, gezeigt, wie wertvoll die Begleitung durch eine Mentorin oder einen Mentor für Menschen sein kann, und wie viel auch Mentor:innen aus dieser Beziehung mitnehmen können.*

Im Zuge einer Weltreise 2017 durfte ich die Social Innovation Academy [L2] in Uganda kennenlernen und über einige Monate hinweg dort mitarbeiten. Die Akademie begleitet und unterstützt junge Menschen aus Ostafrika dabei, der schwierigen Arbeitsmarktlage vor Ort und ihrer eigenen, oft prekären Situation zu entkommen. Von Jobsuchenden werden sie zu Menschen, die ihre eigenen Jobs schaffen. Während der Ausbildung in der Akademie, gründen und bauen sie eigene Sozialunternehmen (Social Businesses) auf, die ihnen nicht nur ein eigenes Einkommen ermöglichen, sondern auch Lösungen für einige der brennendsten Herausforderungen der Region, aber auch weltweit entwickeln und anbieten. Uganda hat sich über die letzten Jahre sehr gut entwickelt, aber dennoch immer noch mit vielen Schwierigkeiten zu kämpfen: Es ist umgeben von Regionen und Ländern, die politisch sehr instabil sind und immer wieder von Kriegen oder kriegerischen Auseinandersetzungen geschüttelt werden. Das Ostafrikanische Land hat eine der jüngsten Populationen weltweit – bei einer Bevölkerung von ca. 45 Millionen Menschen liegt das Durchschnittsalter bei 16,7 Jahren (im Vergleich dazu in Österreich bei 42,5 Jahren [L3]).

Jungen Menschen fehlen häufig die Zugänge zum Arbeitsmarkt und/oder formale und abgeschlossene Ausbildungen. Oft können sich die Familien die Schulgebühren der Kinder nicht leisten und auch talentierte und motivierte Schüler:innen müssen so vorzeitig die Schule beenden.

SINA Scholars, wie die Teilnehmer der Akademie heißen, werden während ihrer Ausbildung von mindestens einer oder einem internen (also einer, der Organisation angehörigen Person) und einem oder einer externen (der Organisation verbundenen, aber nicht angehörigen Person, meist aus einem anderen Land) Mentor:in begleitet.

Obwohl die jungen Menschen, über sehr unterschiedliche Schulabschlüsse verfügen – von einem Volksschulabschluss, über (abgebrochene) höhere Schul- oder Universitätsausbildung – machen sie durch die Arbeit an ihrem eigenen Business, die Übernahme von Rollen innerhalb der Organisation und durch die Begleitung durch Mentor:innen und Coaches, beachtliche persönliche und professionelle Entwicklungsschritte.

Ich durfte sowohl vor Ort, als auch mittlerweile seit vier Jahren online und aus der Ferne, zwei Teams, mit insgesamt sieben jungen Menschen aus der Demokratischen Republik Kongo, Burundi und Uganda in der Rolle der Mentorin begleiten.

Meine Erfahrungen aus dieser interkulturellen Mentoring-Beziehung sind anhand einer Selbstethnografie in die vorliegende Arbeit und die entwickelten Unterstützungstools mit eingeflossen. Meine Mentees, sowie andere SINA Scholars haben ebenfalls einen Input für vorliegende Arbeit gegeben. Sie haben ihre Lernerfahrungen, Herausforderungen und die Vorteile und Möglichkeiten, die sich für sie durch Mentoring-Beziehungen und die Begleitung durch Mentor:innen ergeben haben, sowie ihre Ideen in unzähligen Gesprächen und über die Fragebögen mit mir geteilt. Mit ihnen konnte ich auch die Prototypen der Tools testen. Mit dem Gründer von SINA, der nicht nur die Idee für die Akademie und auch das Ausbildungskonzept entwickelt hat, sondern selbst unzählige junge Menschen begleitet, habe ich ein Experteninterview geführt, um seine Erfahrungen und Erkenntnisse ebenfalls zu verarbeiten.



## Türöffner:innen, Brückenbauer:innen und Motivator:innen

Erst durch die intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Mentoring während des Entwicklungsprozesses meiner Masterarbeit wurde mir bewusst, dass ich selbst mehrmals in meiner schulischen/universitären und beruflichen Laufbahn ein Mentee war und von Menschen, die ein Interesse daran hatten, mich in meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung über einen längeren Zeitraum zu unterstützen, begleitet wurde.

Ich selbst hätte aber diese Menschen, nicht als Mentor:in bezeichnet. Dies deckt sich auch mit den Antworten, auf den ersten Fragebogen, der mir Aufschluss über die Verbreitung von Mentoring und anderen Lern- und Entwicklungsbeziehungen geben sollte und der Begriffsklärung diente.

Auch wenn die Begriffe "Mentor:in" und "Mentoring" bekannt sind, wurden solche, in der persönlichen und professionellen Entwicklung unterstützenden und motivierenden Begleiter:innen u.a. als Friends/ Freund:innen, Big Brother/Großer Bruder, Board of Advisors/Kreis an Berater:innen, Trust Person/Vertrauensperson, Champion/Fürsprecher:in bezeichnet.

Personen, die eine solche Rolle für mich übernommen haben, waren in den unterschiedlichsten Phasen meines Lebens zu finden:

- Der Lehrer, der der Klasse in den ersten drei Jahre der Ausbildung vorgestanden ist und die Rolle der Vertrauensperson einnahm und der mich, als damals einziges Mädchen in einer reinen Bubenklasse, während der technischen Ausbildung unterstützt hat, an mich und meine Fähigkeiten, aber auch an die Wichtigkeit von durchmischten Klassen geglaubt hat.

Der, wie ein guter Mentor, einerseits die fachliche Entwicklung vorangetrieben, und andererseits emotionalen Support und Unterstützung geboten hat. Der auch manchmal eine „Schutzfunktion“ und „Fürsprecher-Rolle“ übernommen hat, in einem Umfeld, das noch nicht daran gewöhnt war, Frauen oder Mädchen in technischen Ausbildungen und Berufen zu sehen.

Die Konstellation entsprach eher der klassischen Vorstellung von Mentoring-Beziehungen, in denen eine ältere, erfahrene Person eine jüngere, weniger erfahrene unterstützt.

- Eine ähnliche Rolle haben später Vorgesetzte übernommen, denen es ein Anliegen war, in der männlich besetzten Technologiebranche diverse Teams aufzubauen, neue Möglichkeiten zu schaffen und Herangehensweisen auszuprobieren. Sie haben Ausbildungen ermöglicht, Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und den Zugang zu Netzwerken geöffnet.
- Mit der Mitarbeit in sehr innovativen, schnelllebigsten Branchen, gingen auch einige Umzüge und Ortswechsel einher. Immer wieder traf ich dabei aber auf Kolleg:innen, die beim Ankommen in einem neuen Team oder einer neuen Region halfen. Die Orientierung gaben, ihr Wissen, ihre Netzwerke und Insider-Tipps teilten und in lokale Praktiken im Unternehmen, und, wie es auf Englisch heißt „the way we do things around here“, also die Art und Weise wie hier zusammengearbeitet, kommuniziert und gelebt wird bzw. wurde, einführten.

Diese Art der Begleitung entsprach eher einem Peer-Mentoring oder der Unterstützung durch Buddies, also Menschen die auf derselben Ebene im Unternehmen angesiedelt sind, fachlich teilweise im selben Bereich arbeiten, aber über mehr Erfahrung und Wissen über die Organisation, die Kultur des Unternehmens, sowie die lokale besitzen, und dies auch teilen.

- Da ich mich im zweiten und dritten Bildungsweg, also nach Jahren im Berufsleben, für Gestaltungsstudien entschieden habe, damit meist älter als meine Mitstudent:innen und aus einer anderen Disziplin kommend war, haben Abschlussarbeits- oder Projektbetreuer:innen, also Professor:innen oder Dozierende, eine Mentor:innen-Rolle übernommen, die irgendwo zwischen dem klassischen und dem Peer-Mentoring-Modell angesiedelt ist. Sie haben nicht nur fachliche Inputs und Hilfestellung geboten, sondern auch bei der (Re-)Orientierung im Hochschulsystem hilfreich zur Seite gestanden.
- In meiner eigenen Mentoring-Rolle, übernehmen zwei meiner Mentees, in Zeiten in denen, bedingt durch die große räumliche und kulturelle Distanz entstehende Miss- und Unverständnisse auftreten, die Rolle von Übersetzer:innen. Sie geben Einblick in die jeweiligen lokalen Traditionen, Werte und Lebensrealitäten und teilen Hintergrundwissen.

Was sich hier im Verlauf und Weiterentwicklung der Mentoring-Beziehung gebildet hat, ist einem Reverse-Mentoring entsprechend – obwohl ich in manchen Bereichen mehr Erfahrung und Wissen mitbringe, gibt es andere, in denen meine Mentees versierter sind.

All diese informellen Mentoring-Beziehungen (darauf gehe ich im Verlauf der Arbeit noch ein) haben mir selbst, an Neubeginnen und Abzweigungen in meinem Leben geholfen. Aus ihnen sind oft Freundschaften oder „Knoten“ in stabilen (Support-) Netzwerken entstanden. Aus meiner Erfahrung können sie dabei helfen, den Adaptionstress nach einem Umzug/Umorientierung oder Umbruch zu reduzieren, Resilienz zu fördern und Menschen schneller in einen ausgeglichenen Zustand zu versetzen. Sie haben mir schnell ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt und mir eine gewisse Versiertheit oder Kompetenz in neuen (Unternehmens-) Kulturen erlaubt. Mentoring ist also nicht nur ein sehr wirkungsvolles Tool um Menschen in Entwicklungsländern oder mit Migrationshintergrund zu unterstützen und ihnen neue Perspektiven zu eröffnen, sondern kann auch in unseren Breiten Menschen bei der Entwicklung und Orientierung in einer neuer Kultur (z.B. in einer neuen Branche oder in der Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen) helfen.

## Fachliche & Gestalterische Motivation

Zu Beginn der Arbeit am Thema, wurde ich oft gefragt: „Was hat Mentoring mit Design zu tun?“ oder „Was ist der Gestaltungsaspekt deiner Arbeit?“.

Für mich war dieser recht schnell klar – mit dem Wissen, den Fähigkeiten, den Werkzeugen, auf die ich als Gestalterin zugreifen kann, das Thema Mentoring (be-) greifbar zu machen, Hilfsmittel und -materialien zu entwickeln, die es Mentor:in und Mentee ermöglichen, das bestmögliche aus der Zeit miteinander, aus der Beziehung herauszuholen, unterschiedliche Menschen zusammenzubringen und das Voneinander-Lernen zu unterstützen und so positive (Lern-) Erfahrungen zu schaffen.

Aus klassischer Designsicht habe ich als Mediengestalterin oder Kommunikationsdesignerin bereits einen ganzen Werkzeugkoffer zur Verfügung, den ich einsetzen kann. Ich kann z.B. den Wert von Mentoring zielgruppengerecht aufbereitet kommunizieren, ich kann die relevanten Informationen visuell bzw. ganz allgemein medial aufbereiten und dadurch verständlich machen, ich kann in der Mentoring-Beziehung ablaufende (Entwicklungs-) Prozesse sichtbar machen, etc. Ich kann also an einer Sensibilisierung für das Thema, an dessen Sichtbarkeit, der Verständlichkeit arbeiten. Ich kann Orientierung geben und Interesse daran erwecken.

Weiters kann ich Informationen, Unterlagen und Materialien, sowie Werkzeuge entwickeln, die für die Mentoring-Beziehung wichtig und hilfreich sind und zum Erfolg dieser beitragen, z.B. um den Austausch und das Vertrauen zwischen den beteiligten Personen zu stärken, oder um kulturelle Barrieren zu überwinden. Ich kann digitale Tools und Apps kreieren, die Mentor:innen und Mentees helfen zueinander und so ihren passenden „Match“ zu finden.

Und außerdem solche, die sie in der Kooperation unterstützen oder um darin Fortschritte festzuhalten. Oder ich kann bestehende Tools analysieren, ihre Funktionalität und „Usability“, also die Benutzerfreundlichkeit prüfen, und sie user-, also menschen- bzw. beziehungsorientierter weiterdenken und -entwickeln.

In einer weiter gedachten Sicht, in einer, wie wir sie im Fachbereich Gestaltung an der FH Vorarlberg verstärkt vertreten, kann ich als Gestalterin eine Rolle einnehmen, die durch die Vernetzung verschiedener Disziplinen, wichtige, essentielle, inspirierende Fragen stellt, um Menschen zu führen, zum Nachdenken und Umdenken anzuregen und in der Konsequenz so vielleicht einen Einstellungs- oder Handlungsveränderung erwirken.

Ich kann Interventionen gestalten, Geschichten erzählen und medial aufbereiten, Erlebnisse schaffen, die z.B. interkulturelle Unterschiede erlebbar machen, die die emotionale Ebene der Rezipient:innen ansprechen, sie in die Rolle des Gegenübers schlüpfen lassen und so vielleicht die Sicht auf Andersartigkeit, auf Diversität und den Umgang mit dieser verändern.

Ich kann das Thema auch als Designforscherin angehen, Forschung durch Design betreiben, und z.B. verschiedene Artefakte gestalten und mit User:innen testen, und so z.B. abprüfen, welche Vertrauen erwecken, welche Kommunikation und Austausch fördern, welche dazu motivieren Neues zu probieren, etc. und so versuchen, neue Erkenntnisse zu generieren.

## Gesellschaftlich Motivation

*Und genau das hat mich an dem Thema gereizt; die verschiedenen Möglichkeiten, die ich als InterMedia-Studierende, mit meinem persönlichen und professionellen Hintergrund in Technik, Design und Leadership, habe, auszuloten, um ein solches „Feld“ zu bearbeiten, darin neue Impulse zu setzen und neue Wege aufzuzeigen.*

*Ich habe mir außerdem zum Ziel gesetzt, bei der Gestaltung des Playbooks, gemeinsam mit Illustrator:innen/Gestalter:innen aus verschiedenen Ländern und Kulturen zu arbeiten, einen Prozess zu gestalten und Auswahlkriterien zu definieren, nach denen ich diejenigen auswähle, die mit mir gemeinsam an dem Buch arbeiten. Damit hoffe ich auch, die Diversität in den Illustrationen durchscheinen lassen zu können, für die Repräsentation einer möglichst breiten Gruppe zu sorgen und ihr somit zu ermöglichen, sich auf den Seiten des Buches wiederzufinden.*

**Ein herzliches Danke an dieser Stelle schon vorab an Dr.<sup>in</sup> Margarita Köhl, die an die Relevanz des Themas und den Gestaltungsaspekt geglaubt hat und mich bei der Erarbeitung der Masterarbeit unterstützt hat.**

Als ich 2019 angefangen habe an dem Thema zu arbeiten, war mir in erster Linie wichtig, Mentoring, die Prozesse dahinter, die Möglichkeiten und Chancen, die es bietet, begreifbarer zu machen und auf dem Weg zu versuchen, Haltungen zu verändern, ein Umdenken und mehr Wertschätzung für Vielfalt zu erwirken.

Ich selbst hatte sehr positive Erfahrungen mit Mentoring oder mentoring-ähnlichen Beziehungen, sowie in divers zusammengesetzten Umfeldern gemacht und wollte diese Erfahrungen auch anderen ermöglichen bzw. "schmackhaft" machen.

Mir war dabei bewusst, dass ich, obwohl ich selbst zwar oft Minderheiten angehörte (einzige Frau oder Österreicher:in im Team, jüngstes Teammitglied, ungewöhnlicher fachlicher Hintergrund, etc.) dies von einem sehr privilegierten Startpunkt aus tue – ich bin weiß, gut gebildet und komme aus einer gut situierten Mittelschichtsfamilie. Schon vor der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema, war mir bewusst, dass z.B. meine (Studien-) Kolleg:innen und Freund:innen mit anderer Religionszugehörigkeit, anderer Hautfarbe oder anderen körperlichen oder kognitiven Fähig- und Möglichkeiten, mit teilweise stark von meiner abweichenden (Lebens-) Realitäten konfrontiert waren und ihre Erfahrungen nicht nur positiv waren.

2020 dann war ein Aufflammen von Rassismus und rassistischen Übergriffen zu beobachten. Bewegungen wie „Black Lives Matter“ und die von ihr organisierten Kundgebungen und Demonstrationen rückten die Diskriminierung von Schwarzen einmal mehr in den Fokus der Öffentlichkeit.

2020 war aber auch das Jahr in dem sich das Corona-Virus weltweit verbreitete und Länder sich der Bekämpfung und Eindämmung dieses verschrieben hatten.

Damit einhergehend, wurde bei ganzen Industriezweigen die Pausetaste gedrückt, Kontakt- und Reisebeschränkungen verhängt und trotz der digitalen Möglichkeiten, der Austausch, speziell aber mit Menschen, die nicht dem eigenen direkten Umfeld angehören, erschwert.

Da das Virus vor Grenzen nicht Halt machte und sowohl arme als auch reiche Regionen der Welt befiel, war oft von „wir sind in einem Boot“ die Rede und anfangs verbreitete sich auch eine gewisse Solidarität. Dennoch wurden die Brüche in der Gesellschaft in der Krise spürbar, die Gräben zwischen denen, die Zugang zu Technologie und Internetanschlüssen hatten und solchen ohne, zwischen Alten und Jungen, zwischen Reich und Arm, zwischen Einheimischen und Ausländer:innen. Chines:innen und Flüchtlinge wurden bezichtigt, das Virus eingeschleppt zu haben, Migrant:innen sich nicht an die Maßnahmen zu halten, etc.

Die erzwungenen Reisebeschränkungen, eine Regierung, die von „Österreicher und Österreicherinnen“ sprach, schlossen also (heiß diskutiert) alle Fremden aus, wodurch das/der „Andere“ zumindest temporär wieder weiter wegrückte.

Gleichzeitig bringt die noch anhaltende Corona-Situation neue Lernerfahrungen für uns, selbst innerhalb einer Kultur – die Distanz und Online-Formate zeigen schnell Kommunikationsprobleme und unterschiedliche Kommunikationsstile auf, und auch uns, wie schnell Missverständnisse selbst ohne „kulturelle“ Barrieren entstehen, wenn wir in ungewohnten Umgebungen und Konstellationen arbeiten und leben.

Aber genauso, dass wir selbst bzw. Freund:innen und Kolleg:innen plötzlich Unterstützung und Impulse brauchen und von anderen lernen möchten und können. Die Themen sind hier vielfältig.

Das können Fragen sein, wie z.B. Wie kommunizieren und moderiere ich online? Wie strukturiere ich meinen Tag, wenn ich plötzlich allein im Home-Office arbeite? Wie koordiniere ich Betreuungs- und Erwerbsarbeit? Wie halte ich Kontakt zu Freund:innen und Familie, wenn ich diese über Monate nicht sehen kann? etc.

Neue internationale Onlineformate, weltweite Solidaritätsaktionen und der Austausch von Wissen, Erfahrungen und Ressourcen in der Bekämpfung der Pandemie, machen einmal mehr sichtbar, wie wichtig der internationale Austausch und Zusammenarbeit sind.

*Ich hoffe, dass ich mit der Arbeit einen kleinen Beitrag dazu leisten kann, die „Anderen“ wieder ein Stück näher rücken zu lassen, die Wertschätzung für Andersartigkeit zu erhöhen, und dafür, was durch den Austausch über, wie auch immer geartete, Grenzen hinweg möglich ist. Und auch zu zeigen, dass Andersartigkeit nicht als Bedrohung gesehen werden muss, sondern als Möglichkeit Neues kennenzulernen, zu lernen, aber auch zu schaffen.*

# **Emergenz**

*(lateinisch emergere „Auftauchen“, „Herauskommen“, „Emporsteigen“)*

bezeichnet die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen. <sup>[L4]</sup>

Forschungsfragestellung:

**Wie kann Design interkulturelle Mentoring-Beziehungen unterstützen und für beide Seiten (Mentor:in und Mentee) bereichernde Lernerfahrungen fördern? Und wie kann das soziale Kapital der Beteiligten erhöht und diversifiziert werden?**

# Problemstellung

## Unsere (Lebens-) Welt wird diverser

Faktoren wie die Internationalisierung von Ausbildungsmöglichkeiten, von Unternehmen und Märkten, "talent mobility" und Zuwanderung führen zu immer diverser werdenden Belegschaften in Unternehmen aber auch Gesellschaften.

### Zusammen lernen, studieren, leben

Das Lernen, Studieren, Zusammenleben und -arbeiten, von und mit Menschen, die unterschiedliche Muttersprachen sprechen oder Religionen ausüben, die unterschiedliche Ausbildungs- und Lebenshintergründe, Traditionen, Hautfarben, Herkunftskulturen und Geburtsländer haben, oder sich durch Alter, körperliche Möglichkeiten und sozioökonomischen Zugänge unterscheiden, ist keine Seltenheit mehr, sondern eher zum Alltag geworden.

Mobilität innerhalb Europas und weltweit, das Studieren und Arbeiten in einem anderen Land, gehört fast schon zum Lebenslauf vieler, die nach Mitte der 1970er geboren wurden (1995 tritt Österreich der EU bei, 1987 wird Erasmus gegründet).

Erasmus plus hat, im Zuge des 30-Jahr-Jubiläums 2017, einen Bericht zur Mobilität innerhalb Europas als Teil der Aus- und Weiterbildung veröffentlicht [L5]. Diesem zufolge waren 50.343 Personen aus Österreich zwischen 2014-2016, vermittelt durch ein Erasmus-Programm im Ausland – 4.528 (Schulbildung), 10.007 (Berufsbildung), 25.008 (Hochschulbildung), 372 (Erwachsenenbildung), 10.428 (Jugend). Allein 2017 gab es nach Schätzungen der Europäischen Kommission > 4.4 Millionen Studierende in der EU, die eines der Mobilitätsprogramme in Anspruch nahmen.

### Migration durch Fachkräftemangel

Doch Mobilität über Landesgrenzen hinweg, betrifft nicht nur Schüler:innen, Studierende, und Mitarbeiter:innen im Ausbildungsbereich, der Fachkräftemangel in Österreich und anderen Industrieländern, lässt Unternehmen gezielt nach geeigneten Personen im Ausland suchen und diese für offene Stellen rekrutieren.

Die Antworten aus dem ersten Fragebogen, der mir Aufschluss über die Verbreitung von Mentoring geben sollte, und auch die internationale Erfahrung der Teilnehmenden abgefragt hat, zeigt dass 57% der Personen, die auf den englischsprachigen Fragebogen geantwortet haben, und 29% der auf den deutschen, in einem anderen Land geboren wurden, als in jenem, in dem sie zur Zeit leben.

In einer Analyse der WKO von 2019 [L6], die den Fachkräftemangel in Österreich und Deutschland und mögliche Auswege daraus skizziert, wird angemerkt: „Der nicht gedeckte Fachkräftebedarf hält die Wirtschaft in Österreich und Deutschland davon ab ihr Potential auszuschöpfen. Qualifizierung und Mobilität helfen.“ Und weiter: „Im Jahr 2018 wurde laut einer Befragung aller Mitglieder der Wirtschaftskammer Österreich ein Bedarf von rund 162.000 Fachkräften festgestellt. (...) Österreichs BIP würde um 0,69 % der Wirtschaftsleistung oder € 2,5 Mrd. höher ausfallen, sollte der derzeitige Fachkräftebedarf gedeckt werden.“(...)

„Wie Faustmann (Anm. Faustmann, 2019) argumentiert, verliert Österreich qualifizierte Fachkräfte gegenüber Ländern die als Technologie- und Innovationsführer gelten. Um das Potential von Migration optimal zu nutzen, gilt es nicht nur für qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland ein attraktives Ziel zu sein, sondern auch

Arbeitskräfte im Inland optimal zu qualifizieren und in den Arbeitsmarkt zu integrieren.“

### Migration aus wirtschaftlichen Gründen

Neben der Mobilität im Zuge der Ausbildung oder beruflichen Entwicklung, nimmt auch die Migration aus wirtschaftlichen Gründen und als Folge von politischen und kriegerischen Konflikten zu. Aus einem Bericht des Österreichischen Integrationsfonds [L7] geht hervor, dass 2019 rund 2,07 Millionen Menschen in Österreich einen Migrationshintergrund hatten, was mit ca. 611.000 Personen einem Gesamtbevölkerungsanteil von knapp einem Viertel (23,7%) entspricht. Dies sind 42% mehr als vor zehn Jahren. Davon stammen ca. 40% der Migrant:innen aus einem EU- bzw. EFTA-Staat, wobei die größte Gruppe davon deutsche Staatsbürger:innen sind, gefolgt von Personen aus Rumänien, Serbien, der Türkei, Bosnien und Herzegowina, Ungarn, Kroatien, Polen, Syrien und Afghanistan.

Dass mit zunehmender Diversität, und den damit einhergehenden unterschiedlichen Hintergründen, Werten und Weltbildern, Kommunikations- und Lebensstilen, Präferenzen, etc. auch neue Herausforderungen auftreten und zu bewältigen sind, zeigen neben meinen eigenen Erfahrungen in 20 Jahren in internationalen Firmen und Organisationen, auch die Erfahrungen vieler Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit diverser Belegschaft.



### Diversität kann herausfordernd sein...

In einem Online-Event am 09.10.2020, im Zuge der Divörsity Aktionstage, zu dem Coca-Cola zusammen mit the female factor zum Thema „diversity – the way to success?“ [L1] geladen hatte und an dem ich teilnehmen durfte, teilten Verantwortliche aus Unternehmen wie Coca-Cola, Mondi Group und Accenture ihre Erfahrungen und manche Strategien im Umgang mit Diversität. Ein Grundtenor war dabei, dass es fordernd sein und Zeit dauern kann, bis ein diverses Team zusammengefunden hat und effektiv arbeiten kann.

Dass sich Investitionen in Diversität dennoch auf mehreren Ebenen rentieren, zeigen vielerlei Studien und Good Practice Beispiele.

### Aber kann sich auf vielen Ebenen auszahlen

In einem Bericht der Boston Consulting Group [L8] werden positive Effekte für Unternehmen sichtbar, die gerade in einer Krisensituation, wie der aktuellen Corona-Krise hilfreich sind.

Gleichzeitig weist der Report aber auch darauf hin, dass diversitätsfördernde Maßnahmen die Person als Ganzes berücksichtigen und fördern müssen.

*“Organizations need to consider people holistically rather than along a few prescribed dimensions – such as educational background and working style – thus allowing for human multidimensionality.”*

...und idealerweise auch im gesamten Ökosystem wirken. *„Many diversity programs are focused entirely within the boundaries of the firm. But firms are embedded in larger ecosystems of supply chains, industries, and societies.”* [L8]

### First, diversity builds resilience.

**An effective way to bring down a system is to narrow how it responds to change. Enduring systems comprise a broad variety of agents, which behave and respond to external stimuli in varying ways. As a result, an attack on the system is less likely to break it. This is a foundation for resilience.**

### Second, diversity is the basis of adaptiveness.

**Diversity of problem-solving heuristics and behavior permits a system to evolve and learn from experience. Imagine an institution that cannot do those things. Over time, it will be increasingly maladapted to its changing environment, and its survival will be threatened. Internal variety – diversity – provides the grist for the system to test ideas and actions and select the most effective in each environment.** [L8]



## Mentoring kann Diversität erhöhen und lehren mit ihr umzugehen

Traditionell versteht man unter Mentoring, die Begleitung einer wenig erfahrenen, meist jüngeren, durch eine erfahrenere, meist ältere Person, über einen längeren Zeitraum (vgl. z.B. Kram, 1980, 1983). Die Beziehung besteht dabei aus zwei Personen, einer Dyade – dem Mentee oder Protégé und der/dem Mentor:in. Mentor:innen übernehmen dabei verschiedene Funktionen:

- a. professionelle bzw. Karriere-Funktionen, engl. „**career functions**“ (darunter fallen z.B. die Vermittlung von Kompetenzen und Fähigkeiten, sowie des Kodex bzw. der Verhaltensweisen, die innerhalb einer Branche oder eines Berufsfeldes relevant sind, Erhöhung der Sichtbarkeit des Mentees und dessen Vernetzung, ...)
- b. psychosoziale Funktionen, engl. „**psycho-social oder social functions**“ (z.B. Mentor:innen übernehmen eine Vorbildfunktion oder sind Rollenmodell, bieten emotionalen Support, helfen das Selbstvertrauen und -bewusstsein des Mentees zu erhöhen, ...)

Neue Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Vernetzung bzw. neue Lern- und Unterstützungsbedarfe lassen neue Formen des Mentorings entstehen (z.B. Reverse Mentoring, Mentoring-Circles oder -Zirkel, situatives Mentoring, etc.; mehr dazu später).

Einige dieser sind speziell für Menschen die nicht der Majorität im Unternehmen oder der Hauptkultur angehören, besonders wirkungsvoll.

Mentoring wird als eine der wirkungsvollsten Maßnahmen anerkannt, um einerseits Belegschaften und auch die Führungsebene zu diversifizieren und um andererseits zu lernen, mit Diversität umzugehen.

Die Mehrheit der weiblichen Führungskräfte, in einer von Catalyst durchgeführten Umfrage, bezeichneten Mentoring als eine wichtige Strategie, um die gläserne Decke zu durchbrechen (Ragins, Townsend und Mattis, 1998). Darüber hinaus haben Wissenschaftler:innen auf die Bedeutung von Mentoring-Beziehungen für People of Color hingewiesen (z. B. Ragins, 1997).

Auch wenn Mentoring mittlerweile außerhalb der USA und UK gelebt wird und die vielfältigen Vorteile kommuniziert und teilweise erlebt werden, gibt es hierzulande Nachholbedarf, speziell im Bereich von Mentoring-Beziehungen bei denen die Beteiligten aus verschiedenen Herkunftskulturen kommen.

Voigt (2013) bemerkte im Zuge ihrer Forschungsarbeit in deutschen Tech-Unternehmen z.B. dass „die interkulturellen Mentoringpatenschaften eher als Anpassungsinstrumente denn als Werkzeug greifen, die kulturelle/ethnische Diversifikation im Unternehmen zu unterstützen. Die Mentees übernehmen vielmehr die informellen Regeln und Praktiken, die sie über die Mentoren vermittelt bekommen, als eigene Strategien zu entwickeln. Somit wird langfristig auch keine Erhöhung der kulturellen/ethnischen Diversität innerhalb des Unternehmens initiiert. Zwar überwinden die Mentees die erste Hürde der Ausgrenzung und schaffen es, Beschäftigung in dem multinationalen Unternehmen zu erhalten. Ebenso gelingt es ihnen zunächst teilweise, einen gewissen Zugang zu den informellen Netzwerken des

*Mentors zu erhalten. Dennoch ist zu erwarten, dass sie weiterhin aufgrund ihrer geringen Präsenz und der verzerrenden Beurteilungen (Krell, 2008b, 200f), die nach wie vor mehrheitlich durch die kulturelle/ethnische Mehrheit innerhalb der Organisation vorgenommen werden, bei Beförderungen weiterhin ausgeklammert bleiben.“ (S.346)*

Durch mangelndes Bewusstsein, teilweise fehlende Kompetenz im Umgang mit Diversität, durch den Drang Menschen an die Majoritätskultur anzupassen, etc. gehen die Potenziale, die Diversität mit sich bringt (erhöhte Innovationsleistung, Resilienz, Adaptabilität, u.a.) unter und wertvolle Lernmöglichkeiten verloren.

**A 1% rise in a workforce's gender and cultural diversity results in a 3% rise in sales and a 9% rise in revenue.**  
(Herring, 2009)

## Eine Design-Lösung

Voigt (2013) und andere identifizieren die Herausforderungen, die Biases, die wirken und zeigen, dass Mentoring (wie auch andere Diversity-Maßnahmen) wirkungsvoller sein könnten, wenn kulturelle Unterschiede und damit einhergehende Verunsicherungen thematisiert und Lernprozesse initiiert werden können.

*„Um interkulturelles Mentoring als diversitätsspezifisches Personalentwicklungsinstrument innerhalb einer Cultural Diversity Management Strategie zu nutzen, bedarfes der Entwicklung von Strategien, die die Thematisierung der kulturellen/ethnischen Differenz begünstigen.“* (...) Ein dafür gestaltetes „Rahmenprogramm sollte die Chancen einer interkulturellen Mentoringbeziehung im Sinne einer Einstellungsveränderung gegenüber der kulturellen/ethnischen Mehrheit und Minderheit hervorheben und dabei gleichzeitig die potentiellen Schwierigkeiten, die die interkulturelle Mentoringbeziehung überlagern können, offenlegen und bearbeiten. Dazu gehören zum Beispiel „ethnozentristische Missverständnisse und Vorurteile, Stereotypisierungen und Kulturalisierungen, Fremdheitsängste und Verunsicherung, fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenz (...), Überforderungsgefühl und Kompetenzverlustängste und das Beharren auf eingespielten Wissens- und Handlungsroutrinen“ (Schröer, 2007, 10). Ergänzend dazu bedarf es auch einer offenen und bekennenden Diskussionskultur innerhalb von Unternehmen, die „Cultural/Ethnic Ceiling“ schonungslos diskutiert.“ (S.347-48)

Genau hier möchte ich mit meiner Arbeit ansetzen. Sie gliedert sich dabei in zwei Teile: Die theoretische Arbeit, befasst sich mit aktuellen Forschungen zu Mentoring, fasst Ergebnisse aus den von mir durchgeführten Expert:innen-Interviews und Umfragen zusammen und zeigt mögliche Designlösungen auf.

## ... die zum Experimentieren und Nachdenken anregt

Die praktische Arbeit, soll Mentoring und dessen Prozess leichter verständlich machen und hilfreiche Werkzeuge dafür zur Verfügung stellen.

Die angedacht Designlösung bzw. -intervention ist ein Mentoring-Model, sowie ein Interkulturelles-Mentoring-Playbook. Der Begriff „Playbook“ ist bewusst gewählt. Das Buch soll neben Informationen, Studienergebnissen, sowie Fallbeispielen (BOOK), Fragebögen, Selbsteinschätzungen, Übungen und spielerische Komponenten enthalten (PLAY). Das Buch wurde mit Illustrator:innen aus verschiedenen Kulturen umgesetzt, die ich nach speziellen Kriterien selektiert habe.

Mit dem Buch und den darin enthaltenen Informationen und Übungen hoffe ich:

- a. kulturelle Unterschiede sicht- und erlebbar zu machen.
- b. damit verbundene Hürden/Ängste/Vorurteile/Biases, den Beteiligten bewusst zu machen und Hilfestellungen zur Lösung bzw. zum konstruktiven Umgang anzubieten.
- c. den Wert von Diversität nicht nur informativ zu vermitteln, sondern auch persönlich erlebbar zu machen.

- d. Einzelpersonen, Mentoring-Tandems & -Zirkeln, sowie Unternehmen, Lust auf (interkulturelles) Mentoring zu machen und ihnen bei der Überwindung von Hindernissen mit Information und Übungen „zur Seite zu stehen“.
- e. durch die Kombination aus Informationen, Reflexions-/Selbsteinschätzungs- und spielerischen Elementen, nicht nur die (Selbst-) Kenntnisse der Beteiligten zu erweitern, sondern sie auch handlungskompetent zu machen, also sie im Prozess vom Wissen ins Tun zu begleiten.
- f. eine Diskussion zum Umgang mit Diversität und Wertschätzung von Vielfalt in Organisationen, Unternehmen und der Gesellschaft anzuregen.

### ... und nicht nur an der Oberfläche bleibt

Weil ich selbst gerne „off the beaten path“, alleine oder in kleiner Gruppe mit dem Rucksack reise, lieber bei „locals“ oder „Einheimischen“ übernachte und esse, mir ein Abendessen in einem Fischerlokal oder Straßenküche umgeben von lokalen Familien oft näher ist, als in einem „IT Lokal“ oder einer internationalen Restaurantkette, ich lieber landestypische Verkehrsmittel nutze und die Zeit zum Austausch mit Mitreisenden, als den klimatisierten Touristenbus nehme, weil ich mich lieber an den Rhythmus des jeweiligen Landes und seiner Bewohner:innen, als der Zeitgebung einer oder eines Touristenführer:in/-führers anpasse und ich in diesem Reisestil viele Parallelen zum Stil bzw. Verlauf von wirklich tiefgehenden Mentoring-Beziehungen sehe, ist auch das Buch inspiriert von Reiseführern und -büchern, die für Reisende geschrieben wurden, die wirklich in ein Land, eine Kultur und die jeweiligen Lebenswelten eintauchen wollen.

Die nicht nur an der Oberfläche bleiben und möglichst schnell alle Sehenswürdigkeiten konsumieren wollen, um danach, wieder in der eigenen Welt angekommen, unzählige Bilder von der Reise zu zeigen, sondern auch mal den schwierigeren, verschlungenen, anspruchsvolleren Weg gehen, um authentische Erfahrungen zu machen.

Die sich einlassen wollen und können auf die „Anderen“, um deren Realität, abseits von Stereotypen und Kategorisierungen kennenzulernen, die sich Zeit für den Beziehungsaufbau und -entwicklung nehmen wollen.

### ... sondern ein „Sicht-Einlassen“ erfordert

Wie diese Bücher, ist das Buch mit hilfreichen Informationen gefüllt, lädt aber auch ein, auf eigene Faust loszugehen und eigene Erfahrungen zu sammeln.

Manches auf der Mentoring-Reise wird den Erwartungen entsprechen, manches überraschend, beschwerlich, erheiternd, aber auch augenöffnend sein. Auf manchen Wegen wird man sich versiert fühlen und mühelos vorankommen, auf anderen sich etwas orientierungslos fühlen. Manchmal wird man sich auf seine Intuition und Wissen verlassen können, manchmal auf die der/des „Mitreisenden“ (je nach Rolle, die des Mentees, der Mentorin oder des Mentors) hören und manchmal die von Externen hinzuziehen.

Vielleicht können das Buch und die Art der gestalterischen Aufbereitung einen Beitrag dazu leisten, dass sich mehr Menschen auf das Abenteuer „Mentoring“ einlassen. Ich hoffe damit Neugier zu wecken und ein paar Informationen mitzugeben, die Menschen helfen und motivieren, sich auf den Weg machen, um ihre eigenen Annahmen zu hinterfragen, (zumindest zeitweise) den Expert:innen-Status hinter sich zu lassen, um zum Lernenden zu werden, um andere Sicht- und Herangehensweisen kennen zu lernen und Neues zu erfahren – über sich selbst und von und mit der Person, die sie begleiten – und sich, wie der/die offene und aufgeschlossene Reisende, durch den Prozess verändern lassen.

### ... und dadurch transformieren

Denn wie Reisen, können gute Mentoring-Beziehungen transformieren, neue Möglichkeiten bieten, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern und das eigenen (Selbst-) Bewusstsein zu verändern.

**Und nun,  
viel Freude  
beim Eintauchen  
und auf der  
Mentoring-Reise!**



*A diverse society gives us a more accurate idea of possibilities and reality itself.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Do you see diversity in society as an important resource or do you think it brings benefits?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee’s Perspective

# Forschungsdesign

## Literaturrecherche

Mentoring hat eine lange Historie im englischsprachigen Raum, ist aber erst in den letzten Jahren auch außerhalb auf Interesse gestoßen bzw. hat an Popularität und Aktualität gewonnen, ebenso verhält es sich mit dem Bewusstsein für Einflussfaktoren und Potenziale von Interkulturalität. Daher habe ich im Zuge der Recherche in einem ersten Schritt auf umfassende Literatur, Good-Practice-Analysen und Forschungsergebnisse aus den USA und UK zurückgegriffen. Der größte Teil der Literaturrecherche fand dabei in Standardwerken einerseits zu Mentoring (z.B. Clutterbuck et al., 2017), andererseits zu Konzepten von Sozialem Kapital (z.B. Bourdieu, 1986; Coleman, 1988, Lin, 1999) und Interkultureller Kommunikation (z.B. Gudykunst, 2003 und 2004) statt. Erweitert wurde die Recherche, vor allem, um mehr Erkenntnisse aus der Praxis des Mentorings in unterschiedlichen Kontexten und den Einfluss von neuen Kommunikationstechnologien zu erfahren, durch aktuelle Papers, und Publikationen auf Plattformen wie [evidencebasedmentoring.org](http://evidencebasedmentoring.org). In einem späteren Schritt folgten Publikationen auch aus anderen Ländern.

Die Literaturrecherche diente mir dazu, mehr über die Historie, mögliche Anwendungsbereiche von Mentoring, zu durchlaufende (Entwicklungs-) Prozesse, Dynamiken und Kommunikationsstrategien innerhalb der Mentoring-Beziehung und die idealen Qualifikationen von Mentor:innen und Eigenschaften von Mentees zu erfahren. Außerdem ermöglichte dieser Schritt es, das Konzept von Sozialem Kapital zu verstehen und Möglichkeiten dieses zu erhöhen und diversifizieren, sowie Strategien, Stolpersteine, Haltungen etc. in Bezug auf Interkulturelle Kommunikation kennenlernen. Aufbauend darauf, konnten mögliche Hebel bzw. Interventionsmöglichkeiten identifiziert werden, bei denen Designlösungen zum Einsatz kommen können, und diese entsprechend, unter Heranziehung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, solchen von Praktizierenden und dem Feedback potenzieller User:innen, entwickelt werden.

## Expert:innen-Interviews

Im deutschsprachigen Raum wird Mentoring, und hier speziell mit diversen Protagonist:innen, erst seit wenigen Jahren aktiv betrieben (vgl. dazu z.B. Preston, Prieto-Flores, Rhodes, 2018). Vertreter:innen spezieller Mentoring-Initiativen und -Programme mit Fokus auf die Integration von Migrant:innen, Unternehmer:innen, speziell auf Frauen und die Entwicklung von Innovationen, können aber auch hierzulande auf einen reichen Erfahrungsschatz, Strategien im Umgang mit Diversität und im Bereich der interkulturellen Kommunikation, sowie auf in der Praxis erprobte Prozesse, Kommunikationsmaterialien und Ansätze zurückgreifen. Ich habe dazu bewusst Gesprächspartner:innen bzw. Organisationen im In- und Ausland gewählt, die ein breites Spektrum an möglichen Anwendungen bzw. Kontexten von Mentoring abdecken. Im Zuge des Forschungsteils habe ich Interviews mit Vertreter:innen von *female factor*/Österreich (Mentoring für Frauen, Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung), *Social Innovation Academy*/Uganda (Mentoring für benachteiligte junge Menschen, Unterstützung beim Aufbau eigener Social Enterprises), *SINGA*/Deutschland (Mentoring für Migrant:innen, Begleitung beim Aufbau eigener Unternehmen in Deutschland), *GirlsInTech* bzw. *TechFace*/Schweiz (Mentoring mit dem Ziel mehr Frauen in der Tech-Branche zu vernetzen und zu platzieren), *InnoSchool* und *Innodays* (Mentoring in Kooperation mit Unternehmen, Entwicklung von innovativen Lösungen und Produkten). Die Expert:innen-Interviews dienten dazu, Erfahrungen aus dem Alltag der Praktizierenden zu erfassen, mögliche Herausforderungen kennenzulernen und von guten Praktiken zu lernen, um diese dann in die Entwicklung der Designlösungen einfließen zu lassen.

## Umfragen

Durch diese Interviews konnte ich auch mögliche Bedarfe an Unterstützungstools kennenlernen, um diese zumindest teilweise zielgerichtet mit der medialen Umsetzung zur Verfügung stellen zu können.

Vier von mir entwickelte Fragebögen, die jeweils an unterschiedliche Zielgruppen ausgesendet wurden, waren je auf unterschiedliche Aspekte von Mentoring fokussiert. Drei der vier Fragebögen wurden auf Deutsch und Englisch verfasst, um so eine möglichst breite und diverse Gruppe von Menschen erreichen zu können:

### **Fragebogen 1 – Mentoring Allgemein (Deutsch & Englisch):**

Dieser diente der Klärung des Begriffs „Mentoring“ und dessen Verbreitung, und erhob Informationen zur Verbreitung von Entwicklungsbeziehungen und zur Einschätzung von/Bewusstsein über mögliche kulturellen Einflussfaktoren. Der Fragebogen wurde an eine breite Zielgruppe ausgesandt und über diverse Social-Media-Kanäle geteilt. Da auch meine gestalterische Lösung auf eine breite Zielgruppe zugeschnitten ist, waren die Antworten in vielerlei Hinsicht interessant und für die Arbeit relevant.

Die Ergebnisse dienten u.a. dazu, abgrenzen zu können, wo es Erklärungsbedarf in Bezug auf Mentoring benötigt und welches Bild von Mentoring bereits in dieser breiten Zielgruppe gibt bzw. welche Eigenschaften und Wirkungen ihm zugeschrieben werden. Auch lies diese Umfrage erste Schlüsse darüber zu, welche möglichen Hürden beim Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen innerhalb der Beziehung zu überwinden sind und welche positiven Aspekte diverse Konstellationen, nach Einschätzung der Teilnehmer:innen an der Umfrage, mit sich bringen können.

### **Fragebogen 2 – Perspektive Mentor:in (Deutsch & Englisch):**

Über diesen konnte ich Details über die Erfahrungen von Mentor:innen erheben, speziell solche in interkulturellen Mentoring-Beziehungen.

### **Fragebogen 3 – Perspektive Mentee (Deutsch & Englisch):**

Über diesen konnte ich Details über die Erfahrungen von Mentee erheben, speziell solche in interkulturellen Mentoring-Beziehungen.

Fragebogen 2 und 3 halfen dabei, besser zu verstehen, welche Herausforderungen bestehen, welche Werkzeuge, Prozesse und Unterstützungsmaßnahmen zum Einsatz kommen, welche hilfreich wären, sowie mehr über die Motivation die jeweilige Rolle einzunehmen und mögliche Lernerfahrungen zu erfahren.

Beide Fragebögen wurden gezielt an Personen versandt, von denen mir bekannt war, dass sie eine der beiden Rollen bereits einmal eingenommen hatten und über Social-Media-Kanäle geteilt.

#### **Fragebogen 4 – Perspektive Unternehmen (Deutsch):**

Dieser wurde an Unternehmen in Österreich, Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz versandt, um zu erkunden, inwieweit diversitätsfördernde Maßnahmen und speziell Mentoring bereits implementiert wurden bzw. in Planung sind, wie Diversität im Unternehmen eingeschätzt und welcher Stellenwert ihr eingeräumt wird. Unternehmen, die bereits Mentoring bzw. Mentoring-Programme implementiert hatten, konnten darin, ähnlich wie in Fragebogen 2 und 3 Auskunft über Vorteile/Effekte, Herausforderungen, Werkzeuge, Prozesse und Unterstützungsmaßnahmen geben.

### **Selbstethnographie**

Zusätzlich habe ich meine eigene Mentoring-Beziehung mit zwei Gruppen von jungen Ostafrikaner:innen beobachtet und Interaktionen, Erfolgserlebnisse, Hindernisse, sowie meine eigenen Empfindungen bzw. Lösungsstrategien dokumentiert. Die Beziehung besteht seit 2017 und ich habe die beiden Teams erst vor Ort, später über digitale Kanäle begleiten dürfen.

Die Ethnografie dient dazu, aus der Praxis, speziell auch für die Gestaltung von Mentoring-Beziehungen über digitale Kanäle, Erkenntnisse zu gewinnen und mit den aus der Literaturrecherche gewonnen abzugleichen und so daraus Inspiration und Inputs für die Umsetzung zu gewinnen.

### **Tests von Prototypen**

Einzelne Übungen bzw. Elemente aus dem Playbook wurden mit den Organisationen, deren Vertreter:innen ich in den Expert:innen-Interviews befragte habe, sowie meinen eigenen Mentees getestet und konnten bzw. können in die Weiterentwicklung und Adaption der gestalterischen Lösung einfließen. Das gesamte Playbook, der Prototyp, wurde dann an oben genannte und weitere Testpersonen versandt, um auch auf die gestaltete Lösung Feedback bekommen zu können.



*(It) gives greater appreciation and tolerance  
of the perspective and cultures of others.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Do you see diversity in society as an important resource or do you think it brings benefits?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee's Perspective

## Was ist Mentoring? Auf der Suche nach einer Begriffsdefinition

**“Mentoring is to support and encourage people to manage their own learning in order that they may maximise their potential, develop their skills, improve their performance and become the person they want to be.”**

(Parsloe & Wray, 2000)

**“Effective mentors help the mentee understand their inner world, fostering their ability to become more self-aware of their emotions, strenghts, weaknesses, values, aspirations, fears, self-limiting beliefs and so on.**

**They also help them gain better understanding of the world around them and particularly the systems of which they are a part.”**

(Clutterbuck, et.al. 2017)

**“The role of the mentor is one of support to the mentee. The mentor will listen and give advice and guidance, when it is appropriate. Mentoring focuses on developing capability by working with the mentee’s goals to help them realise their potential. The mentee is responsible for their learning and development and setting the direction and goals for the relationship. The flow of learning is two-way in a mentoring relationship and the mentor often gains as much as the mentee.”**

(Merrick, 2005)

**“A person who oversees the career and development of another person, usually a junior, through teaching, counselling, providing psychological support, protecting and at times promoting or sponsoring.”**

(Zey, 1993)

**“Traditionally, mentoring has been defined as a relationship between an older, more experienced mentor and a younger, less experienced protégé for the purpose of helping and developing the protégé’s career.”**

(Kram, 1985; Levinson, 1978)

**“Although the definition of mentoring has been refined over the years, a core feature that defines mentoring relationships and distinguishes it from other types of personal relationships is that mentoring is a developmental relationship that is embedded within the career context. While learning, growth, and development may occur in many different types of work and close personal relationships, mentoring relationships are unique in that the primary focus of the relationship is on career development and growth.”**

(Raggins&Kram, 2007)

Die Definition dessen, was Mentoring ist, variiert in verschiedenen Kulturen und sogar Berufen. Im US-amerikanischen Kontext scheint das Sponsoring (Sponsorship Mentoring) verbreiteter zu sein, im europäischen ist der entwicklungsorientierte Ansatz (Developmental Mentoring) weiter verbreitet (vgl. z.B. Merrick in Clutterbuck et. al, 2017) Ersteres setzt voraus, dass sich die/der Mentor:in in einer Position befindet, die es ihr/ihm ermöglicht, das berufliche Fortkommen des Mentees zu unterstützen, zweiteres erfordert zusätzliche Fähigkeiten, da es einen ganzheitlicheren Ansatz verfolgt. Mehr zu den verschiedenen Mentoring-Funktionen auf den nächsten Seiten. Zu Beginn eines Mentoring-Programms oder einer -Beziehung ist es entscheidend, die Art des Mentorings zu besprechen, die angeboten werden soll, um zu vermeiden, dass die Erwartungen nicht erfüllt werden.

*Die Mentoring-Philosophie, die dem Playbook zugrunde liegt, ist eine der gegenseitigen Unterstützung, in der sich Mentee und Mentor im Laufe der Beziehung entwickeln, und eine, die einen humanistischen, ganzheitlichen Ansatz verfolgt und nicht einen rein leistungs- bzw. karriereorientierten. Das Ziel ist es, sich als ganze Person zu entwickeln.*

*Ich definiere Mentoring als eine wechselseitige, transformative Lern- und Entwicklungsbeziehung, in der die Rollen zwischen Mentor(en) und Mentee(s) zeitweise wechseln können. (z.B. weil der Mentee in einem Bereich besser ausgebildet ist oder mehr über ein Thema weiß, ähnlich dem "Reverse Mentoring"). Die Beziehung selbst, sowie die Protagonisten, durchlaufen einen Entwicklungsprozess. Gemeinsam definieren sie Ziele, gewünschte Ergebnisse und ihre Kultur der Zusammenarbeit. Die Ziele des Prozesses können sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung betreffen. Durch das Vertrauen, das im Laufe der Beziehung aufgebaut wird, wird diese persönlicher und der Lernerfolg nachhaltiger.*

## Mentoring vs. Sponsoring

Obwohl eine Tendenz bei der Verbreitung der beiden Mentoring-Typen wahrnehmbar ist, können dennoch beide auf beiden Kontinenten, und auch außerhalb existieren, und das Bild davon, was Mentoring ist, was damit bezweckt wird und erreicht werden kann, kann sich sogar von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Deshalb ist die Diskussion über die verschiedenen Typen, die Funktionen, die die/der Mentor:in übernehmen kann, und die Erwartungen, sowohl des Mentees als auch der Mentorin/des Mentors zu Beginn so entscheidend.

Bei formellen Mentoring-Programmen muss diese Diskussion oft vor Beginn des Programms stattfinden, da die verschiedenen Arten von Mentoring unterschiedliche Vorteile für die Organisation und die Mentor:innen mit sich bringen können. Die Klarheit über das "Leistungsangebot" von Mentor:innen und die zu erwartenden Vorteile können für die und die Organisation beeinflussen, ob Organisator:innen von Programmen, die Zustimmung der Geschäftsleitung erhalten oder nicht.

Vorteile für die Organisation und die Mentor:innen durch ein Sponsorship-Mentoring könnten laut Merrick sein: *"helping the mentor to perform their job and contribute to the increase in the mentor's reputation (a form of empire building) and the mentee can contribute to the stock of knowledge the mentor requires to maintain their position in the organisation."* (Merrick, 2017). Der Mentee hilft also Mentor:innen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und kann zur Steigerung ihrer Reputation beizutragen. Außerdem kann der Mentee zum Wissensbestand beitragen, den der Mentor benötigt, um seine Position in der Organisation zu erhalten.

Der Nutzen einer entwicklungsorientierten Mentoring-Beziehung kann sein: *"(...) the mentor can improve their communication, management and coaching skills, stimulate their own learning – a two way learning relationship – improve their own processes and performance, gain insights into relationships with other people, have an opportunity to be challenged and take time out to reflect and renew focus on their own career and development."* (Merrick, 2017)

Sponsorship Mentoring	Developmental Mentoring
Die/der Mentor:in ist einflussreicher und hierarchisch höher gestellt.	Der Mentor ist erfahrener in Fragen, die für die Lernbedürfnisse des Mentees relevant sind (vielleicht auch für das Leben im Allgemeinen).
“Die/der Mentor:in gibt, der Mentee erhält und die Organisation profitiert” (übersetzt nach Scandura et. al., 1996)	Ein Prozess des gegenseitigen Wachstums.
Die/der Mentor:in setzt sich aktiv für die Sache des Mentees ein und fördert ihn.	Der Mentor hilft dem Mentee, Dinge für sich selbst zu tun.
Die/der Mentor:in lässt den Mentee an seiner Weisheit teilhaben.	Der Mentor hilft dem Mentee seine oder ihre eigene Weisheit zu entwickeln.
Die/der Mentor:in lenkt den Mentee durch den Erwerb von Erfahrung und persönlichen Ressourcen.	Der Mentor hilft dem Mentee zu persönlicher Einsicht, von der aus sie/er seine eigene Entwicklung steuern kann.
Das primäre Ergebnis oder Ziel ist der berufliche Erfolg.	Das primäre Ergebnis oder Ziel ist die persönliche Entwicklung, aus der sich der berufliche Erfolg ergeben kann.
Gute Beratung ist zentral für den Erfolg der Beziehung.	Gute Fragen sind zentral für den Erfolg der Beziehung.
Der soziale Austausch betont die Loyalität.	Der soziale Austausch betont das Lernen.

Unterschiede Sponsorship/Developmental Mentoring, nach Merrick (2017)

## Weitere Arten von Mentoring

*Es gibt eine Vielzahl an Bezeichnung für Mentoring-Beziehungen – nicht nur bei der Art der Begleitung und Unterstützung gibt es Unterschiede, wie Mentoring definiert wird, auch wie die beiden Personen zusammenfinden, ob beide im gleichen Unternehmen arbeiten, oder nicht, ob es sich um eine Zweier-Konstellation oder Gruppe handelt, wer von wem lernt, hat einen Einfluss. Anbei eine Übersicht der verschiedensten Bezeichnungen.*

### Unterscheidung nach Art und Anbahnung der Mentoring-Beziehungen

Nach der Art der Zusammenführung von Mentor:in und Mentee – also ob die Beziehung über eine/n Vermittler:in, z.B. eine externe Organisation (**Institutionalisiertes Mentoring**) oder durch das persönliche Umfeld/Netzwerk (**Informelles Mentoring**) angebahnt wurde.

Eine weitere Unterscheidung in der Kategorie, die der vorangegangenen sehr ähnlich ist, ist die Unterscheidung, ob das Mentoring innerhalb eines Programms angeboten wird, das kann intern oder extern sein (**Formelles Mentoring**) oder sich durch eigene Kontakte ergibt (**Informelles Mentoring**).

Bei beiden gibt es meist eine/n Mentoring-Koordinator:in, die/der das Matching und teilweise die Begleitung und Unterstützung der Mentoring-Paare übernimmt. Koordinator:innen haben einen Überblick über den Prozess, sind Anlaufstelle bei Fragen und/oder Problemen.

Mentoring-Programme haben meist einen fixierten Zeitrahmen und arbeiten auch mit entsprechende Feedbackmechanismen, um den Erfolg des Programms, die Fortschritte der Paare und die Zufriedenheit der Beteiligten zu evaluieren und die Ergebnisse z.B. in die Weiterentwicklung einfließen zu lassen, oder auch in laufenden Beziehungen neue Unterstützungsleistungen anbieten zu können. Eine Mentoring-Koordinatorin hat zu ihrer Rolle im Interview kommentiert: *"I'm the facilitator of the relationship."*

Bei einem Mentoring innerhalb von Unternehmen unterscheidet man – ob Mentor:in/Mentee beide bei diesem angestellt sind (**Internes Mentoring**) oder für verschiedene Firmen oder Organisationen tätig sind (**Externes Mentoring**).

### Unterscheidung nach Gruppengröße

Inkludiert die Beziehung zwei Personen wird dieses oft **Individuelles Mentoring** genannt, oder auch **Mentoring-Tandem**, oder **-Dyade**. Wenn mehr als zwei Personen beteiligt sind, spricht man von **Gruppen-Mentoring**, **Mentoring-Circles** oder **-Zirkel**.

### Unterscheidung aufgrund von Hierarchie-Ebenen oder Rollenverteilungen

Das klassische Mentoring definiert sich meist darüber, dass eine Person älter, versierter oder hierarchisch höher gestellt ist. Zwei weitere Formen gehen nicht von dieser Konstellation aus.

Unter **Peer-Mentoring** versteht man eine Art der Begleitung, durch altersmäßig oder hierarchisch gleichgestellte Personen (das können Mitarbeitende, Studierende, etc. sein), z.B. wird dieses Modell gerne an Universitäten eingesetzt, hier begleiten Studierende solche in niedrigeren Semestern, oder auch in Unternehmen, um neuen Mitarbeitenden, durch Begleitung eines länger für das Unternehmen arbeitenden Kollegen oder eine Kollegin, das Ankommen, und die Orientierung im Unternehmen und der Unternehmenskultur zu erleichtern.

Eine Form des Mentorings zeichnet sich dadurch aus, dass die Rollen getauscht werden – eine erfahrene Person lernt in einem Teilgebiet (z.B. digitale Fitness) von einer/m jüngeren Mentor:in. (**Reverse Mentoring**) Dieses Modell gewinnt durch die fortschreitende Digitalisierung und die dafür notwendigen digitalen Kenntnisse gerade an Bedeutung.

## Wirkung von Mentoring

*Die Vorteile und Wirkung sind vielseitig, betreffen dabei sowohl die Aufstiegsmöglichkeiten, als auch Dinge wie die Zufriedenheit mit dem Job und Verbleibrate im Unternehmen auf Seiten der Mentees, aber auch positive Karriere-Einflüsse und Gefühle wie persönlichen Erfüllung und Zufriedenheit auf Seiten der Mentor:innen.*

Mentor:innen berichten, dass sie durch ihre Mentorin-Beziehungen Vorteile erfahren wie z.B. eine verbesserte Arbeitsleistung und Aufstiegsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit dem Job und der Aufgabe, stärkeres organisatorisches Engagement, Anerkennung durch andere, persönlichen Erfüllung und Zufriedenheit. (vgl. Clutterbuck et. al., 2017; Kram, 1985; Ragins & Scandura, 1999)

Von Ähnlichem berichten auch die Personen, die auf die Fragebögen geantwortet haben, zusätzlich darüber, neue Ideen, Perspektiven, Einblick in andere Jobbereiche und Berufsfelder zu erhalten.

Für Mentees kann die Begleitung durch einen Mentee, Aufstiegchancen, höhere Bezahlung, auch Anbindung im Unternehmen, und längere Verbleibrate, aber auch Jobzufriedenheit ermöglichen.

Gerade in der schnelllebigen Zeit, mit vielen verschiedenen Anforderungen, scheinen Entwicklungnetzwerke, also ein Netz an mehreren Mentor:innen oder Unterstützungspersonen, besonders wirkungsvoll zu sein, da verschiedene Perspektiven in die Beziehung eingebracht werden und diese Personen, Knotenpunkte oder Anknüpfungspunkte in neue Netzwerke sind. (vgl. Clutterbuck et. al., 2017, Kram in vorigem)

Sowohl Mentees als auch Mentor:innen in meinen Umfragen geben an, dass sich ihr berufliches, teilweise auch privates Netzwerk durch die Mentoring-Beziehung vergrößert hat.

Außerdem, dass sie sich durch die Begleitung beruflich neu orientiert, neue Fähigkeiten erworben, Führungsqualitäten, Team- und Kommunikationsfähigkeiten aufgebaut, verbessert oder erweitert haben und neue Sichtweisen kennengelernt, sowie sich persönlich weiterentwickelt haben.

Conboy und Kelly (2016) fanden in ihrer Studie heraus, dass Mentoring eine der effektivsten diversitätstreibenden Maßnahmen im Unternehmen ist und machen auch einen der Biases (Affinity Bias) sichtbar.

*“Mentoring is more effective than other diversity initiatives. Large companies implement a variety of diversity initiatives, including voluntary training, targeted recruitment, cross-training as well as mentorship. Mentorship programs can boost the representation of black, Hispanic, and Asian-American women, and Hispanic and Asian-American men at manager levels by 9% to 24%, as compared to the other initiatives which have lower results ranging from -2% to 18%.*

*Mentoring improves both promotion and retention of diverse groups. In fact, they help increase promotion and retention rates of minority men and women by 15%-38% compared to non-mentored minorities.*

*It has been inferred that this is due to innate biases that influence people to help those who are similar to themselves; therefore, the lower number of minorities in upper management means that those who do not have a mentor, either organic or assigned, will not benefit due to a lack of access.”*

## Emotional Functions



## Career Functions

Talent Mentoring Rad nach Merrick und Stokes  
(in Merrick, 2017)

## Funktionen von Mentor:innen

Im Laufe einer Mentoring-Beziehung übernehmen Mentor:innen verschiedene Funktionen oder zeigen bestimmte Verhaltensweisen, die den Mentee in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützen. Kram (z.B. 1985) definierte zwei Hauptfunktionen – berufliche Entwicklung und psychosoziale Unterstützung. Merrick und Stokes haben diese Funktionen und die dazugehörigen Aktivitäten im "Talent Mentoring Wheel" abgebildet.

Dieses kann sowohl dem Mentee als auch der/dem Mentor:in einen Überblick und eine gewisse Orientierung geben, ist aber auch bei der Etablierung eines Mentoring-Programms hilfreich. Die Funktionen können sich zwischen einer Sponsoring- und einer Entwicklungs-Mentoring-Beziehung unterscheiden. In der ersten, der orangefarbenen Seite, spielen Aktivitäten wie das Verteilen von herausfordernden Aufgaben oder das Sicherstellen, dass der Mentee in der Organisation wahrgenommen wird, eine wichtige Rolle, in der zweiten steht die pinkfarbige Seite des Rades und die entsprechenden Aktivitäten mehr im Fokus.

*"Mentors help their protégés by providing two general types of behaviors or functions: career development functions, which facilitate the protégé's advancement in the organization, and psychosocial functions, which contribute to the protégé's personal growth and professional development."* (Kram, K. E. 1985a)

Kram definierte fünf verschiedene Karriereentwicklungsfunktionen: das Bereitstellen von herausfordernden Aufgaben (**challenging assignments**), die Unterstützung bei Beförderungen und Quereinstiegen (**sponsorship**), das Schützen vor negativen Einflüssen (**protection**), das Coachen des Mentees oder Mentees (**coaching**) und das Erhöhen der Sichtbarkeit des Mentees (**exposure**).

Die psychosozialen/emotionalen Funktionen helfen dem Mentee, sein Kompetenzgefühl, seine Selbstwirksamkeit und seine berufliche und persönliche Entwicklung zu steigern, und umfassen, z.B. als Rollenmodelle zu fungieren (**role modeling**), die Unterstützung des Mentees bei der Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses (**acceptance & confirmation**), die Vermittlung von Respekt und Unterstützung (**friendship**) und die Bereitstellung von Problemlösungen und eines Resonanzbodens (**counseling**).

Merrick und Stokes (in Merrick, 2017) haben diese in einem Mentoring-Rad, "Talent Mentoring Wheel" abgebildet, dieses kann hilfreich in der Anfangsphase einer Mentoring-Beziehung sein, um Erwartungen zu klären, bei Mentoring-Programmen kann es dabei unterstützen Klarheit zu schaffen, welche Funktionen angeboten werden sollen, um damit Mentor:innen zu gewinnen, aber auch die Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung.

*Der unbeirrbare Glaube an mich und meine Fähigkeiten, auch in Projektphasen, wo mir selber dieser Glaube abhanden kommt. Aufrichtige Ehrlichkeit, wenn sie Irrtümer bei mir sehen, und dies mir aber so sagen zu können, dass die Wertschätzung bleibt und ich motiviert bleibe.*

Antwort aus Fragebogen Mentoring - Perspektive Mentee auf die Frage: Welche essentiellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale glauben Sie, dass eine gute MENTORIN bzw. ein guter MENTOR mitbringen soll?)



# Phasen des Mentorings

Die Mentoring-Beziehung bewegt und entwickelt sich durch verschiedene Phasen, vom Anfang (Anbahnung oder Beziehungsaufbau) bis zur Phase der Trennung. Eine Beziehung zwischen Mentor:in und Mentee kann auch nach dieser Phase noch bestehen, sich aber eher zu einer (professionellen) Freundschaft entwickelt haben.

Ich werde hier zwei Modelle vorstellen, die üblicherweise in der Mentoring-Literatur verwendet werden, und ein Modell vorschlagen, das als Ergebnis meiner eigenen Mentoring-Erfahrung entwickelt wurde.

## Die vier Phasen der Mentoring-Beziehung nach Kram

Kathy Kram (1983) hat in einer empirischen qualitativen Studie mit 18 Dyaden in informellen Entwicklungsbeziehungen vier Phasen einer Mentoring-Beziehung identifiziert. Diese sind:

### Initiation

(sechs Monate bis ein Jahr)

In dieser Phase gewinnt die Beziehung für Mentee und Mentor zunehmend an Bedeutung. Die Phase ist gekennzeichnet durch das Gefühl des Mentees, von jemandem umsorgt, unterstützt und respektiert zu werden, der bewundert wird und wichtige berufliche und psychosoziale Funktionen übernehmen kann. (vgl. Kram, 1983)

### Kultivierung (Cultivation)

(zwei bis fünf Jahre)

In dieser Phase werden Grenzen geklärt und die karrierebezogenen und psychosozialen Funktionen haben den größten Einfluss, und die Bindung und der Grad der Nähe werden stärker. Die Funktionen des Mentors erstrecken sich auf Beratung und Freundschaft. Sowohl Mentee als auch Mentor profitieren in der Kultivierungsphase und berichten von positiven Ergebnissen. (vgl. Ragins & Cotton, 1999)

### Trennungsphase (Separation)

(sechs Monate bis fünf Jahre)

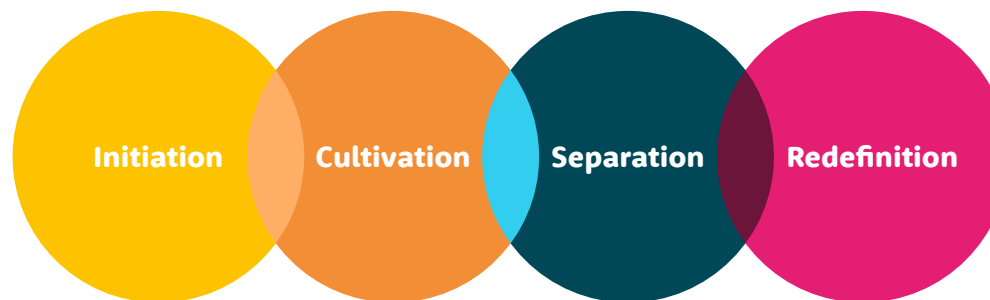
Der Mentee beginnt, aus der Beziehung herauszuwachsen. Diese Phase signalisiert *“changes in both the structure and psychology of the relationship: structural separation can occur through job role changes such as an internal promotion, while psychosocial separation occurs as the mentee experiences autonomy and independence and the relationship becomes less pivotal in his or her development.”* (Ragins, B. R., Cotton J.L., 1999) Diese Phase kann von Gefühlen des Verlustes und der Angst begleitet sein, da etwas zu Ende geht und ein neues Kapitel beginnt.

Die Phase kann durch die oben erwähnten Veränderungen ausgelöst werden, aber auch dadurch, dass die Beziehung ihren Schwung verloren hat oder die zu Beginn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt wurden.

### Neudefinition (Redefinition)

Jetzt *“ändert sich die Beziehungsdynamik”*, die Beziehung ist durch größere Informalität oder Ungezwungenheit gekennzeichnet und bewegt sich in Richtung Freundschaft oder einer Beziehung unter Gleichgestellten.

Obwohl Kram sehr lang andauernde informelle Mentoring-Beziehungen betrachtet hat (durchschnittliche Länge fünf Jahre), treffen diese Phasen auch in kürzeren und formellen Beziehungen zutreffen. (vgl. Beispiele dafür in Clutterbuck, et. al. 2017)



Mentoring-Phasen nach Kram

## Die fünf Phasen der Mentoring-Beziehung nach Clutterbuck

Das Modell von Clutterbuck besteht vergleichsweise aus fünf Phasen und gilt auch für formelle und informelle Mentoring-Beziehungen. Phase eins und zwei können zu Beginn in wenigen Gesprächen abgeschlossen werden. (vgl. Clutterbuck, et. al. 2017)

### Rapport aufbauen (Rapport Building)

Rapport ist entscheidend für die positive Entwicklung der Mentoring-Beziehung. In der ersten Phase geht es darum, zu verstehen, ob Mentee und Mentor miteinander arbeiten können und wollen (Übereinstimmung der persönlichen Werte, gegenseitiger Respekt, Verständigung über den Zweck der Beziehung, und gemeinsames Verständnis).

### Richtungsbestimmung (Direction Setting)

Das Setzen von Zielen, die Entwicklung eines Sinns für die Beziehung und die Erarbeitung von lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen und Richtungen sind Teil der Phase.

### Fortschritte machen (Progress Making)

Ist die Kernphase der Beziehung. *“The intensity of learning for both the mentee and mentor is greatest during this period of the relationship, with both the mentee and mentor experiencing learning and growth.”*

*“(…) the mentee leads the meetings and content while relying increasingly on his or her own judgement.”* (Ragins & Cotton 1999)

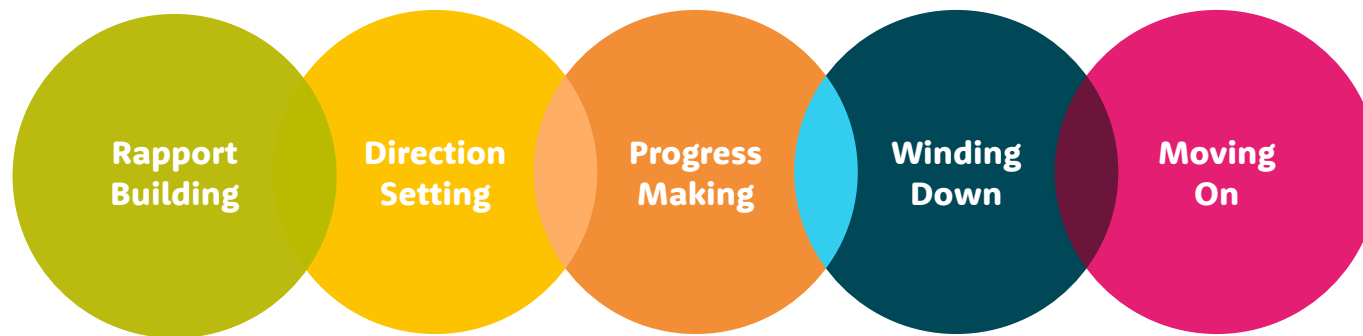
### Abschluss der Beziehung (Winding Down)

Mentee und Mentor beginnen, den Abschluss der Beziehung zu planen, sie zu evaluieren und zu feiern.

Der Mentee hat Selbstvertrauen, Fähigkeiten und Kompetenzen (weiter-) entwickelt und einen neuen oder größeren Einblick gewonnen, der ihr/ihm beruflichen Erfolg möglich machen kann. Der Abschluss der Beziehung und das klare Ende sind relevant. Ein Kapitel ist abgeschlossen, das nächste kann beginnen.

### Weitergehen

Mentee und Mentor können sich nun entscheiden, professionellen Freund:innen zu werden, auch über die Beziehung hinaus in Kontakt zu bleiben oder als zwei Kolleg:innen auf Augenhöhe weiter zusammenzuarbeiten.



Mentoring-Phasen nach Clutterbuck

# Entwicklung eines alternativen Mentoring-Modells

*Basierend auf den Modellen und Überlegungen von Kram und Clutterbuck und die Beobachtung meiner eigenen Mentoring-Beziehung, habe ich ein Modell entwickelt, das sich speziell auch für interkulturelle Beziehungen eignet.*

*Durch Selbstethnografie und einen Prozess des visuellen Mappings, durch weitere Abstraktion bin ich zu einem Spiralmodell für interkulturelle Mentoring-Beziehungen gekommen. Was die Spirale, ein Symbol für Entwicklung, nach oben treibt, ist die Selbstentdeckung, aber auch die Entdeckung des jeweils anderen und seiner kulturellen Hintergründe und Vorlieben und die Integration dieser Erkenntnisse – z.B. durch angepasste Praktiken, erhöhte Achtsamkeit gegenüber der/dem anderen und ihrer/seiner Kultur, eine Anpassung der Kommunikationsstile usw. Was die Beziehung, ungeachtet der Unterschiede, zusammenhält, ist die Fürsorge, Hingabe und das Engagement für die persönliche und berufliche Entwicklung der/des anderen.*

In den letzten vier Jahren habe ich zwei Gruppen junger ostafrikanischer Sozialunternehmer:innen in der Rolle der Mentor:in begleitet.

Sie waren zunächst ein Team und teilten sich dann auf zwei auf (was ohnehin geplant war), um an der Gründung zweier verschiedener Organisationen zu arbeiten. Was ich bei ihnen individuell, aber auch als Team beobachtet habe, ist, dass sie sich in unterschiedlichem Tempo entwickelt haben und dass Themen, die vorher auftauchten, wieder auftauchten, aber auf einem fortgeschritteneren Niveau. Zum Beispiel das Thema Organisation – es begann mit Selbstorganisation oder -Management, später ging es um die Organisation eines Teams, und jetzt geht es um die Organisation des Teams plus der eigenen Studierenden. Obwohl das Thema also in gewisser Weise behandelt und bearbeitet wurde, ist die Diskussion nicht zu Ende, sie geht weiter, aber mit einem breiteren Fokus. Die Entwicklung folgt der menschlichen Entwicklung in offenen Systemen von der Abhängigkeit (Dependenz), der Selbstständigkeit (Independenz) zur Interdependenz (Vernetzung). (vgl. Poostchi, 2013)

Am Anfang ging es um das Individuum, je mehr die Mentees verstanden, sich selbst zu managen, desto mehr verlagerte sich der Fokus auf die größere Gruppe, das Team, und schließlich auf das kleine Ökosystem.

Im Werte-Kapitel findet sich eine Erläuterung zu den drei Formen von "Agency", Handlungsfähigkeit, und Ausführungen von Albert Bandura (2006) – Menschen entwickeln diese erst individuell, stellvertretend und kollektiv.

## Suche nach Mustern

Ich bin keine Sozialwissenschaftler:in, sondern ein Designer:in und Designforscher:in. Ich beobachte, suche nach (visuellen) Mustern, Ähnlichkeiten, drehe Dinge um, wechsele die Perspektive, verbinde scheinbar entfernte Themen und versuche, etwas Neuartiges zu finden oder schaffen. Oder ich versuche, komplexe Ideen und Informationen zu übersetzen, ich extrahiere, reduziere, fokussiere, ich verwende Symbole, Analogien oder abstrakte Formen, ich nutze Farben, Formen, Muster usw., um diese komplexen Ideen zu strukturieren, um sie dann an verschiedene Personengruppen (Zielgruppen) zu kommunizieren.

Die Ziele können unterschiedlich sein, ein offensichtliches ist, den Menschen zu helfen, etwas zu verstehen, aber auch, sie auf ein Thema aufmerksam zu machen, sie zu berühren oder sie zu veranlassen, etwas zu tun.

Für mein Design-Forschungsprojekt zum Thema Mentoring habe ich also eine Selbstethnografie durchgeführt, wie ein/e Ethnograf:in habe ich "Feldnotizen" meiner eigenen Beziehung gesammelt. Ich habe WhatsApp-Chats analysiert, die ich mit meinen Mentees hatte, Gesprächsnotizen geschrieben, usw.

Während sich die Mentoring-Beziehung weiterentwickelte, recherchierte ich zum aktuellen Diskurs über Mentoring, was Forscher:innen und Praktizierende herausgefunden haben, usw. Zum Beispiel fand ich die Modelle, die ich gerade auf der vorherigen Seite vorgestellt habe, hilfreich für meine eigene Beziehung. Sie halfen mir zu verstehen, dass einige Veränderungen, die ich bei meinen Mentees und in der Beziehung zu ihnen beobachtete, normal sind; sie sind Teil des (Entwicklungs-)Prozesses.

Aber den Modellen fehlte für mich etwas – sie schienen linear, prozessorientiert, zeigten aber irgendwie nicht die Bewegung (emotional, mental und körperlich), die ich wahrnahm. Ich arbeite mit einem sehr interkulturellen Team von Mentees, Menschen, die einer Kultur angehören, die sich in vielerlei Hinsicht von meiner eigenen unterscheidet.

## Versuch meine eigene Mentoring-Erfahrung zu verstehen

Ähnlich wie bei dem Zwiebel-Kultur-Modell begann ich, Schicht für Schicht zurückzuschälen und mehr zu verstehen. Meine Mentees erlebten in den letzten zwei Jahren einige persönliche Herausforderungen; es schien, als ob diese sie auf einen früheren Entwicklungsstand zurückfallen ließen und Hofstedes Aussage sich bewahrheitete, dass Probleme mit der Kultur nicht dann auftauchen, wenn alles gut läuft.

*“Issues with culture don’t usually pop up when everything goes well – it is when we feel threatened or uncomfortable that we have a tendency to go “back to basics”. Back to the values instilled within us when we were young.” [L9]*

Es gab Momente der Krise, sowohl für mich als Mentorin, als auch für meine Mentees, aber was die Beziehung am Laufen hielt und nicht auseinanderbrechen ließ, war eine starke Verbindung auf einer persönlichen Ebene, die Sorge um den anderen und mein Wunsch, ihnen dabei zu helfen, ihre Probleme hinter sich zu lassen und sich selbst in eine bessere Situation und Zukunft zu bringen.

Ich habe mich daher gefragt, wie man also alle diese Elemente in ein Modell bringen könnte, das die Essenz widerspiegelt, aber nicht zu komplex und mit Symbolen und Informationen überfrachtet ist.

## Spiralförmige Bewegung

Ich entdeckte, dass die Spirale vieles von dem darstellen würde, was ich ausdrücken wollte. Eine, die sich nach oben bewegt, um eine Progression und Weiterentwicklung anzuzeigen. Die leicht verdrehten und gekippten Windungen einer Spirale könnten andeuten, dass man in der Entwicklung auch rückwärts gleiten kann. Gleichzeitig symbolisiert die Spirale eine Bewegung, wie einen Tanz, der sich um einen Kern dreht, wie tanzende Derwische. Diese Drehung um einen Kern, könnte den Zweck der Mentoring-Beziehung symbolisieren, sie entwickelt sich um ihren Kern, wenn sie das nicht tut, wenn es keinen Zweck gibt, fällt sie auseinander.

Ich wäre kein Designerin, die sich mit interkulturellem Design beschäftigt, wenn ich nicht nach Referenzen in anderen Bereichen und Kulturen und der Bedeutung bestimmter Symbole dort suchen würde. Die Spirale ist in der Natur zu finden und wurde in vielen Kulturen auf der ganzen Welt verwendet, eine, die bei meiner Recherche herausstach, war die Interpretation in der Maori-Kultur in Neuseeland.

Die Spiralförmigkeit wird dort "Koru" genannt, abgeleitet von dem Namen eines Farns, und symbolisiert neues Leben, geistiges Wachstum und Fortschritt. (vgl. [L11])

In der Maori-Kultur hat "Koru" viele Bedeutungen, als Prestigesymbol steht es für Autorität, Ansehen und spirituelle Macht.

Es ist ein Symbol des Lebens und das spiralförmige Design des Koru-Symbols stellt einen sprießenden Farn dar. Der Farn, der aus der Erde wächst, soll das Überleben und die Existenz repräsentieren.

*“Maori civilization gave immense importance to newly budding plants and cherished them as a symbol of life and vitality.” [L11]*

Der Farn, auf dem das Koru-Symbol basiert, spiegelt Wachstum und Entwicklung wider. Dieses kann im Sinne von spirituellen Veränderungen, ebenso wie neu erlangter Weisheit oder Erleuchtung verstanden werden, aber auch *“It can also reflect growth in terms of physical prowess and the strength of youth.” [L11]*

Er ist ein Symbol für Harmonie, für das "harmonische und ausgeglichene Universum". Koru-Schmuck wird Paaren als Symbol für Harmonie und Zusammengehörigkeit geschenkt und zur Dekoration von Kommunikationsräumen verwendet.

Die Spirale als Basis des Modells hat also viele Interpretationen, die das Gesamtthema unterstützen – Wachstum, Entwicklung, Fortschritt, Leben, Energietransfer, Harmonie und Gleichgewicht, aber auch die besondere Fürsorge für den jungen Farn kann mit der Fürsorge für Jüngere und deren Entwicklung gleichgesetzt werden.



Entwicklung des Spiralmodells 1.Schritt

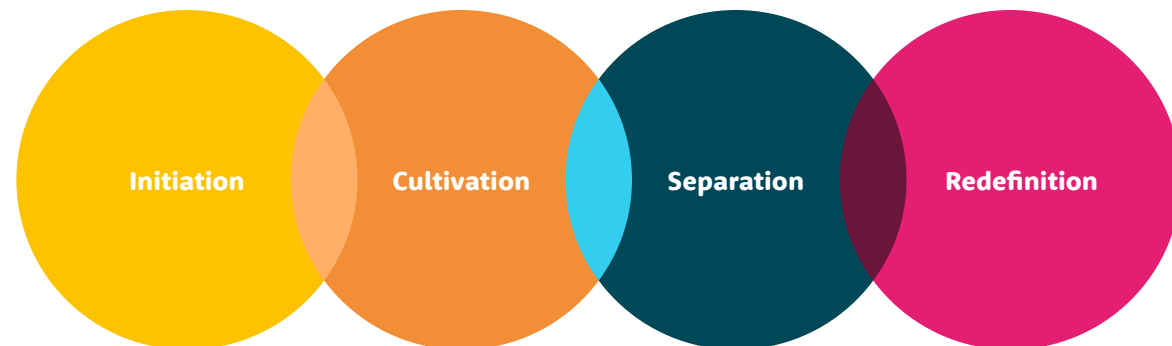
### Fehlende Phasen

Der erste Teilentwurf des Modells schien diese Aufwärtsbewegung und den Fortschritt bereits zu verdeutlichen.

Was noch fehlte, und was mir in meiner eigenen Mentoring-Beziehung sehr aufgefallen ist, sind die verschiedenen Phasen.

Sie mögen sich im Ausmaß und in der Dauer der einzelnen Phasen unterscheiden, und manchmal bemerkt man nicht einmal dramatische Veränderungen und dass das Mentoring-Paar oder die Gruppe in die nächste Phase übergegangen ist, oder man bemerkt es erst im Nachhinein. Aber es gibt die Phasen. Nach dem, was ich in meinen eigenen Mentoring-Interaktionen beobachtet habe, würde ich sagen, je regelmäßiger der Austausch und je enger die Beziehung, desto mehr neigt man dazu, den Wechsel der Phasen zu bemerken oder sensibler und aufmerksamer für (bevorstehende) Veränderungen zu sein. Sie könnten weniger auffällig sein, wenn das Mentoring-Gespräch nur gelegentlich stattfindet, oder sie können gar nicht auffallen, bis die Veränderung stärker ausgeprägt ist.

Die erweiterte Version hat bereits die meisten Elemente, Fortschritte und Phasen, sie reflektiert auch ein wenig, dass die Phasen aufeinander aufbauen. Sie deutet aber nur leicht an, dass sich diese Phasen auch innerhalb einer laufenden Mentoring-Beziehung wiederholen können.



Entwicklung des Spiralmodells 2. Schritt

Ein Beispiel: Im Verlauf meiner eigenen Beziehung gab es Momente, in denen sie fast zu Ende gegangen wäre. Die Kommunikation war ins Stocken geraten, ich hatte das Gefühl, dass die Mentees nicht engagiert und meist unvorbereitet auf unseren Online-Austausch waren. Ich setzte mich vor den Computer, hatte Zeit für Treffen reserviert, aber das Team tauchte nicht auf, ohne Ankündigung. Diese Probleme hatten mehrere Ursachen (fehlende Internetverbindung, persönliche Herausforderungen usw.) und verursachten Gefühle der Frustration, und in einigen Fällen wurde das bestehende Vertrauen beschädigt. So mussten wir zumindest kurzzeitig in die Einführungsphase zurückgehen und noch einmal klären, was wir voneinander erwarten und wie wir zusammenarbeiten wollen.

Ein anderes Beispiel war, dass die Phase der Trennung und Neudefinition bei einigen meiner Mentees schneller zu verlaufen schien, als bei anderen. Zwei wurden in diesem Jahr etwas unerwartet Eltern, was ihre Entwicklung und ihren Ehrgeiz, Veränderungen umzusetzen, anscheinend schneller beflügelt hat, als ich es zunächst erwartet hatte.

Die soeben erläuterten oder andere Situationen können in jeder Entwicklungsbeziehung auftreten und die Länge der Phasen und in manchen Fällen auch ihre Reihenfolge verändern, so dass eine Darstellung der Phasen etwa so aussehen könnte – jede Phase nimmt einen Teil des Kreises ein, die Größe der Segmente ist abhängig von der Länge oder Dauer der Phasen.



Entwicklung des Spiralmodells 3.Schritt  
Mapping unterschiedlicher Phasen

Wenn man also die Mentoring-Beziehung im Nachhinein betrachten würde, könnten die Phasen wie das Diagramm recht ausgesehen haben. Was mir im Zuge des Mappings auch aufgefallen ist, als ich versucht habe, die Phasen auf die Spirale abzubilden, dass die abstrakte und vereinfachte Form, konzentrische Kreise ergibt.

Wenn man also auf die Mentoring-Beziehung zurückblickt, kann man, wie bei den Altersringen eines Baumes, sehen, wie sehr sich die Beteiligten im Laufe der Zeit entwickelt haben, welche Phasen sie durchlaufen haben, wie sehr ihr Selbstvertrauen, ihre Fähigkeiten, ihre Wirkung, ihr Einflussbereich usw. im Vergleich zum Ausgangspunkt in der Mitte gewachsen sind.



Entwicklung des Spiralmodells 4.Schritt



Nach dem Mapping habe ich einen Schritt zurück gemacht und mich gefragt: Was ist die Essenz des Modells? Was hält die Mentoring-Beziehung zusammen und was bringt sie voran? Was hält die "Spirale" in Bewegung und bewahrt sie vor dem Auseinanderfallen? Ich werde nicht auf die physikalische Kräfte eingehen, die eine Spirale zusammenhalten, aber die, die dies bei einer Beziehungsspirale tun.

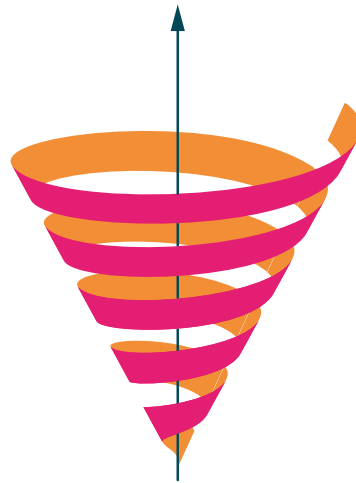
### Die Kräfte, die die Beziehungsspirale zusammenhalten

Auch in einer Mentoring-Beziehung gibt es eine Kraft, oder mehrere, die sie zusammenhalten und vorwärts bewegen.

Was die Spirale der Mentoring-Beziehung zusammenhält, ungeachtet kultureller Unterschiede, unterschiedlicher Herangehensweisen und Wahrnehmungen und einiger Herausforderungen, Missverständnisse und Frustrationen auf dem Weg dorthin, ist die Sorge um das Wohlergehen, die persönliche und berufliche Entwicklung des jeweils anderen.

(In meiner Mentoring-Beziehung spiegelt sich das zum Beispiel darin wider, dass ich möchte, dass meine Mentees ihre Talente auf eine Art und Weise nutzen, die erfüllend ist, ich möchte, dass sie ein gutes oder sogar besseres Leben haben, und ich möchte, dass sie erfolgreich sind, weil das auch ein besseres Leben für ihre Familien bedeutet; es bedeutet, dass ich ihre Freuden und Frustrationen spüre und dass ich ihr Potenzial sehe und, dass ich alles in meiner Macht Stehende tun möchte und tue, um ihnen zu helfen, es zu nutzen).

Hier kommen die Farben ins Spiel – Magenta, obwohl eine offensichtliche Wahl für Liebe, Fürsorge, etc. wurde im Fragebogen "Mentoring-Playbook Colors" auch mit "Kommunikation, Kooperation, Kreativität und Spiel" in Verbindung gebracht – alles Elemente, die ebenfalls für das Wohlergehen der Mentoring-Beziehung wesentlich sind. Kommunikation und Kooperation sind gemeinsame Nenner in jeder erfolgreichen Beziehung. Kreativität, das Finden unkonventioneller Lösungen, ist oft eine Voraussetzung, wenn zwei oder mehrere Kulturen und Menschen zusammenkommen. Die Modelle auf den vorherigen Seiten sind da zwar hilfreich für den Anfang, aber kein Lehrbuch oder Modell kann alle Antworten liefern.



Entwicklung des Spiralmodells 5. Schritt

In meiner Beziehung bedeutet das, dass ich und wir alle zusammen improvisieren, Bedürfnisse einschätzen, Prototypen erstellen, Feedback einholen und iterieren, z. B. sind bei meinen Mentees Internet- und Stromausfälle ständige Probleme, sie sind frustrierend und herausfordernd für die Beziehung, also habe ich angefangen, kleine Aufgaben in schriftlicher Form zu geben. Ich halte die Dateigröße sehr klein, so dass sie sie mit ihren Handys herunterladen können, und sie antworteten per Mail oder Whatsapp, wann immer sie mobilen Datenempfang hatten. Oder ich spürte, dass, obwohl ihre Organisation auf Holokratie basiert (eine Organisationsform, die Autorität und Entscheidungsfindung verteilt), in Online-Meetings nur einer von ihnen sprach, die anderen schwiegen oder waren mit anderen Dingen beschäftigt, die zur gleichen Zeit im Raum passierten (polychrone Zeitkultur). Also führten wir alle paar Monate Einzelgespräche ein, in denen ich mich nur mit einem der Mentees austauschte.

"Spielen", das heißt auch, den Humor und die Unbeschwertheit in der Beziehung zu behalten. In meinem Fall war es leichter umzusetzen, als ich noch vor Ort war und mich regelmäßig mit ihnen treffen konnte, und ist schwerer online. Aber erst kürzlich, nach einer Phase der Frustration und Neuausrichtung innerhalb des Teams, erinnerte mich einer meiner Mentees wieder an die Bedeutung von Spiel und Spaß, indem er sagte: *"You know, sometimes all I want, is a good laugh with you"*.

"Spiel" kann auf viele Arten umgesetzt werden, indem lustige Geschichten ausgetauscht werden, man sich selbst nicht ganz so ernst nimmt und eigene Missgeschicke auf humorvolle Art teilt, indem man eine Aktivität zusammen macht, die nur den Zweck hat, ein Gefühl von Spaß oder Unbeschwertheit innerhalb der Dyade oder Gruppe zu fördern. (Eine Randnotiz hier, Humor unterscheidet sich von Kultur zu Kultur.)



Der Kern oder das Innere der Beziehungsspirale wird in Orange gehalten, was symbolisiert, dass die Beziehung lebendig ist, gedeiht und involvierend, einladend ist, dass sie sich anregend anfühlt, wenn alle Kräfte und der Austausch im Gleichgewicht sind.

### Die Kräfte, die die Beziehung voranbringen

Was die Beziehung in Bewegung hält und nach oben "schraubt", so dass sich diese und die Menschen darin entwickeln können, ist einerseits die Selbstentdeckung (**Self-Discovery**), das Kennenlernen der eigenen Fähigkeiten, Talente, Ängste, Werte usw. und die Arbeit damit bzw. deren Weiterentwicklung (z.B. durch herausfordernde Aufgaben, durch Ausweitung der Komfortzone usw.), und andererseits die Entdeckung der anderen Person(en), die Teil der Mentoring-Beziehung ist/sind (**Discovery of the Other**), und der Kulturen bzw. des Kulturmixes, dem sie angehören (**Discovery of each other's Cultures**). Dies kann wiederum durch Geschichtenerzählen, Beobachtung, durch das Zeigen von echtem Interesse an ihr/ihm, etc. geschehen.

Die "Kraft" aber, die die Spirale weiter nach oben treibt, ist die Integration dieser Erkenntnisse (**Integration of Findings**), z.B. in die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet, wie man kommuniziert, wie man mit unterschiedlichen Werten, Zeitverständnissen usw. umgeht.

Wieder ein Beispiel aus meiner Mentoring-Beziehung. Ich habe immer wieder festgestellt, dass ich obwohl ich viel Empathie mitbringe und unterschiedliche Herangehensweisen probiert habe, manchmal Schwierigkeiten hatte, bestimmte Aspekte, die den (persönlichen) Hintergrund meiner Mentees betreffen, ihre Geschichte und den Einfluss ihrer Kultur auf ihr Verhalten oder die von ihnen angewandten Strategien zu

verstehen, vor allem, wenn das einzige Kommunikationsmittel digital war.

Das ließ mich zögern, einen passenden oder angemessenen Input oder Feedback zu geben, selbst wenn sie mich darum baten. Also vereinbarte ich mit einem von ihnen, dass er mein kultureller Übersetzer oder Mentor sein würde. Es wurde fast wie ein Ritual: Wann immer ein Problem auftauchte, das ich nicht verstehen konnte, schrieb ich ihm eine Nachricht und wir sprachen darüber. Er erklärte mir seine Perspektive und mögliche Gründe, die in der Kultur verwurzelt sind, bestimmte Werte oder Wertekonflikte, die mit dem Problem verbunden waren, oder gab einige Hintergrundinformationen, z. B. über die Rollen in der Familie, die Erwartungen der Familien, Praktiken im öffentlichen Leben usw.



Entwicklung des Spiralmodells 5. Schritt



*Diversity helps the business to have many different eyes towards it's mission. It brings wealth of thoughts and problem-solving methods.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Do you see diversity in business contexts as an important resource or do you think it brings benefits?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee's Perspective

## Was ist Kultur? Auf der Suche nach einer Begriffsdefinition

**“Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action.”**

(Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 181)

**“Culture is a noun with many meanings. Each of us carries her or his own individual combination of cultural traits that we have acquired as members of several collectives – class, ethnic, gender, national, professional, racial, voluntary and other organisations and communities. All these can be described as having certain qualities we recognize as cultures. They exist in larger collective systems denoted as societies, having their own societal cultures. Because we are born into our cultures, they exist as our ‘true’ nature and we are rarely aware of them. It is when we geographically or socially move and meet (or even collide with) cultures different from ours that we become conscious of others and/or our differentness”.**

(Verčič 2014, S. 71)

**“Small cultures are cultural environments which are located in proximity to the people concerned. There are thus small social groupings or activities, wherever there is cohesive behaviour, such as families, leisure and work groups, where people form rules for how to behave which will bind them together. Small cultures are the basic cultural entities from which all other cultural realities grow.”**

(Holliday 2013, S.3)

**“Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others”.**

(Hofstede 1991, S.3)

**„Entsprechend dem erweiterten Kulturbegriff verstehen wir unter Kulturen Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen. Diese Lebenswelten existieren ohne Bewertungsmaßstäbe. Sie beruhen nicht auf einer Auswahl des Schönen, Guten und Wahren, sondern umfassen alle Lebensäußerungen derjenigen, die an ihrer Existenz mitgewirkt haben und mitwirken. Hierzu zählen auch Religion, Ethik, Recht, Technik, Bildungssysteme sowie alle weiteren materiellen und immateriellen Produkte.“**

(Bolten 2001, S.21)

**„A society's culture consists of what ever it is one has to know or believe in order to operate in a manner accept able to its members, and to do so in any role that they accept for any one of themselves.“**

(Goodenough 1964, S. 36)

**Culture is “an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic form by means of which men communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes towards life”**

(Geertz 1973 S.89).

**Culture consists of “learned systems of meaning, communicated by means of natural language and other symbol systems, having representational, directive, and affective functions, and capable of creating cultural entities and particular senses of reality”.**

(D'Andrade, 1988, p. 116)

**„Eine Kultur stellt ein Ensemble von in symbolischem Handeln manifestierten Wissensbeständen dar, die sich in den verschiedenen sozio-historischen Domänen und Entwicklungsphasen einer Gesellschaft unterscheiden oder für diese Domänen spezifisch sind, die aber durch den Bezug auf die gleiche Gesellschaft einen mehr oder weniger gemeinsamen Kern an Weltbildern, Wertvorstellungen, Denkweisen, Normen und Konventionen aufweisen und die sich deshalb – vor allem aus der homogenisierenden Perspektive von außen – als solche einer bestimmten Kultur darstellen.“**

(Knapp & Knapp-Potthoff 1990, S. 65)



# Konzeptionelle Kultur-Modelle

Forscher:innen haben im Laufe der Jahre versucht, "Kultur" leichter verständlich zu machen, indem sie Kernelemente davon extrahiert und in ein abstraktes Modell gebracht haben.

Ich möchte hier zwei dieser Modelle zeigen, die in verschiedenen Disziplinen gerne verwendet werden, um zu erklären, was die Kultur und das Verhalten der Menschen beeinflusst, welche Elemente leicht verändert werden können und dadurch auch die Herangehensweise der Menschen verändern können und welche hartnäckiger bzw. schwieriger zu verändern sind. Die beiden Modelle ergänzen sich und können bei einem ersten Verständnis von Kultur bzw. kulturellen Unterschieden helfen.

## Hofstedes Zwiebelmodell der Kultur

Geert Hofstede entwickelte ein Modell, das auf der Analogie mit einer Zwiebel basiert. Die äußeren Schalen sind leichter zu "schälen", es braucht Zeit, um zum Kern zu gelangen. Die Werte sind am schwersten zu verändern. Hofstede definiert Kultur als "die Programmierung des menschlichen Geistes, die eine Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet." (Hofstede 1991, S.3)

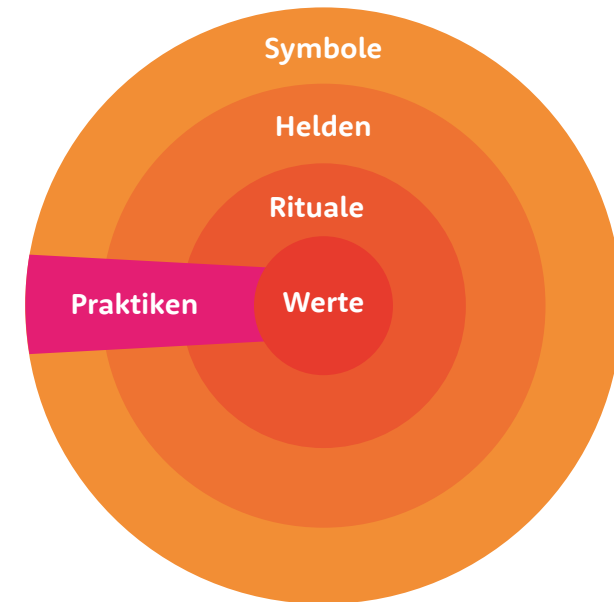
Symbole sind sichtbar, z. B. Essen, Farben, (traditionelle) Trachten und Kleidungsstile, Flaggen, Architektur, usw. Helden sind Figuren, real oder fiktiv, die das verkörpern, was in einer bestimmten Kultur als wertvoll angesehen wird. Es kann sich dabei um reale Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens handeln, wie z. B. Staatsmänner und -frauen, Gründer:innen, Sportler:innen, Musiker:innen, oder um fiktive Personen, wie z. B. Filmfiguren oder solche aus Geschichten und Märchen. Rituale sind wiederkehrende Ereignisse, die unser Unbewusstes prägen: In einer Gesellschaft können dies z.B. das Feiern von Nationalfeiertagen sein, aber auch Gesten wie das Geben von Trinkgeld in Restaurants; in Organisationen zeigen sich Rituale z.B. in Besprechungspraktiken. (vgl. Hofstede, 2011)

Werte sind Vorlieben, die wir durch unser Umfeld, beispielsweise die Eltern, gelernt haben oder die uns durch Bildungs- oder religiöse Institutionen vermittelt wurden – wir lernen von klein auf, was „akzeptabel ist und was nicht“.

Praktiken beziehen sich darauf, dass Werte in der Kindheit erlernt wurden und als "mentale Programmierung" lebenslang im Gedächtnis bleiben und unser Handeln beeinflussen, während "Rituale", "Helden" und "Symbole" im Laufe des Lebens erlernt werden und sich mit neuen Praktiken auf der individuellen Ebene verändern.

Hofstede propagiert die Idee, dass Werte schwer zu ändern sind, aber später im Werte-Kapitel lässt sich sehen, dass Änderungen möglich sind.

*"Issues with culture don't usually pop up when everything goes well – it is when we feel threatened or uncomfortable that we have a tendency to go "back to basics". Back to the values instilled within us when we were young."* [L9]



Hofstedes Zwiebelmodell der Kultur

## Edward T. Halls Eisberg-Modell der Kultur

Halls Modell zeigt, dass es einige Aspekte der Kultur gibt, die sichtbar sind, bzw. wahrnehmbar, aber einen viel größeren Teil, der unter der Oberfläche verborgen liegt. Die ersten 2-3 Schichten in Hofstedes Modell würden oberhalb der Oberfläche liegen, manche Rituale, bzw. deren Bedeutung und die Werte würden darunter fallen. Der untere Teil des kulturellen Eisbergs ist oft nicht bewusst und schwer(er) zugänglich. (vgl. Hall, 1976)

Halls Eisberg-Modell der Kultur

nicht sichtbar

Verhalten  
Glaubenssätze  
Werte  
Gedankenmuster

sichtbar



# Beschreibende Kultur-Modelle

*Deskriptive oder beschreibende Kultur-Modelle versuchen in der Regel, Unterschiede auf der Grundlage einer Reihe von Dimensionen zu quantifizieren. Die Werte der einen Kultur werden an denen der anderen gemessen; und sie funktionieren nur, wenn man die eine mit der anderen vergleicht. Hier gilt es zu bedenken, dass es sich um Modelle handelt, die nur bestimmte Aspekte einer Kultur oder Gesellschaft darstellen. Sie können zu Beginn einer Mentoring-Beziehung oder jeder anderen Art von Zusammenarbeit jedoch hilfreich sein, weil sie eine Vorstellung von möglichen Unterschieden geben können, z.B. in Arbeitsstilen, dem Hierarchieverständnis, der Nutzung oder Wahrnehmung von Zeit usw. Die meisten Übungen im Playbook sind so konzipiert, dass sie helfen, über diese Dimensionen, Stereotypen und Zuschreibungen hinauszugehen und die ganze Person kennenzulernen und mit ihr zu arbeiten.*

## Edward T. Halls Modell der Kultur

(1914 – 2009, US-Amerikaner)

Hall war ein US-amerikanischer Anthropologe und interkultureller Forscher, der auch eine Vielzahl an Büchern über Kulturen und interkulturelle Kommunikation verfasst hat, die sein Verständnis von Kultur(en) erklären und wie seine Konzepte und Dimensionen in täglichen Interaktionen Anwendung finden. Seine Konzepte und Dimensionen sind nicht in einem Werk dargestellt, sondern werden sukzessive entwickelt und in verschiedenen Publikationen beschrieben.

Sein Modell ist besonders interessant, wegen eines seiner Hauptkenntnisse, das auch durch eine der Dimensionen im Modell repräsentiert wird – die sogenannte **"Proxemik"** oder die Nutzung und Definition von unterschiedlichen Räumen. Sie gibt an, wie Menschen in verschiedenen Kulturen den persönlichen Raum wahrnehmen, anwenden und entsprechend (darin) handeln. Was als "persönlicher Raum" angesehen wird und was eine Verletzung desselben, kann schwerwiegende Folgen für die Beziehung haben, z.B. wie nahe darf mir eine Person, die ich kaum kenne kommen, ohne dass ich mich unwohl oder bedrängt fühle.

Er untersuchte auch, wie Menschen ihre Räume organisieren und letztlich ihre physische Umgebung, ihre Häuser und Städte, gestalten. Ein Teil dieser Dimension ist auch das Konzept der Territorien – es bezeichnet Bereiche/Räume und Gegenstände, die Menschen als ihre, bzw. ihr Eigentum beanspruchen und sogar gegen andere verteidigen, z.B. spielt im deutschsprachigen und US-amerikanischen Raum "mein Haus", "mein Zimmer", "mein Auto" etc. eine wichtige Rolle im Leben der Menschen.

## Time/Zeit

Aufgrund ihres Verhältnisses zur und ihres Umgangs mit der Zeit werden Kulturen in monochrome und polychrone eingeteilt. In der ersten wird ein Arbeitsschritt nach dem anderen erledigt, das Einhalten eines vorgegebenen Zeitplans ist hier sehr wichtig. Die Priorität liegt auf der Erledigung von Aufgaben. In der zweiten werden mehrere Tätigkeiten gleichzeitig erledigt. Ein Zeitplan ist ein "Kann", aber kein "Muss". Die Priorität liegt auf der persönlichen Beziehung.

## Context/Kontext

Hall teilte Kulturen in "High-Context" (ein erheblicher Teil der Informationen ist implizit) und "Low-Context-Kulturen" (fast alles ist explizit und wird direkt ausgesprochen). In High-Context-Kulturen sind Anspielungen, Gesichtsausdrücke, die Umstände der Begegnung und andere Kontextfaktoren Informationsträger; um die Botschaft entschlüsseln zu können, muss man in der Lage sein, "zwischen den Zeilen zu lesen".

Diese Dimension findet sich auch in den meisten anderen Modellen wieder.

## Space/Raum

Er unterscheidet neben anderen Variablen zwischen intimen, persönlichen, sozialen und öffentlichen Distanzzonen, die sich z.B. mit zunehmender Vertrautheit zwischen Menschen verändern können. Je nach Kultur haben diese Zonen jeweils unterschiedliche Ausmaße.

## Information Speed/ Informationsgeschwindigkeit

Diese Dimension drückt die, je nach Kultur unterschiedliche, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung aus. „High-Speed-Kulturen“ bevorzugen kurze Nachrichten, in „Low-Speed-Kulturen“ muss man sich die Zeit nehmen, um alle relevanten Informationen zu sammeln oder die Nachricht zu lesen. Hall vergleicht die unterschiedlichen Geschwindigkeiten mit der Zeit, die man braucht, um eine Person in verschiedenen Kulturen kennen zu lernen, z.B. dauert es länger, eine/n Japaner:in zu „lesen“, als z.B. eine/n Amerikaner:in.

## Das 6-D-Modell der Kultur von Geert Hofstede

(1928 – 2020, Niederländer)

Hofstede und das von ihm entwickelte Modell sind wohl die bekanntesten. Seine ursprüngliche Studie, die Ende 1960 gemacht wurde, basierte damals auf den Daten einer weltweiten Mitarbeiterbefragung, die von IBM durchgeführt wurde. Sein Modell wurde auch wegen dieser einzigen Datenquelle kritisiert und es wurde vermutet, dass die Ergebnisse eher eine Unternehmenskultur als nationale Kulturen widerspiegeln würden.

Das ursprüngliche Modell hatte nur vier Dimensionen, zwei wurden später hinzugefügt.

Die sechs Dimensionen präsentieren laut Hofstede *“independent preferences for one state of affairs over another that distinguish countries (rather than individuals) from each other. The country scores on the dimensions are relative, in that we are all human and simultaneously we are all unique. In other words, culture can only be used meaningfully by comparison.”* [L10]

Er zeigt damit einerseits auf, dass es sich um länderspezifische, nicht individuelle Präferenzen handelt, und dass die Dimensionen nur Sinn machen, wenn Länder untereinander verglichen werden.

### Power Distance/Machtdistanz

*„This dimension expresses the degree to which the less powerful members of a society accept and expect that power is distributed unequally. The fundamental issue here is how a society handles inequalities among people.“* [L10]

Also, inwieweit weniger mächtige Mitglieder einer Gesellschaft akzeptieren und erwarten, dass die Macht ungleich verteilt ist. In Kulturen mit einem hohen Wert bei Power Distance wird eine hierarchische Ordnung akzeptiert und jede/r hat und kennt ihren/seinen Platz in dieser Hierarchie. In Ländern mit niedriger Power Distance ist die Machtverteilung gleichmäßiger.

### Individualism vs. Collectivism/ Individualismus vs. Kollektivismus

Diese Dimension drückt aus, wie Individuen in Primärgruppen innerhalb der Gesellschaft integriert sind.

In einer kollektivistischen Kultur steht das „Wir-Erlebnis“ im Vordergrund und die Einbindung des Einzelnen in ein, wie auch immer geartetes, Netzwerk (das kann eine Community, ein Team, Familie, etc. sein)

In individualistischen Kulturen spielt das „Ich-Erlebnis“ eine zentrale Rolle, ebenso die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung.

### Uncertainty Avoidance/ Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung bezieht sich darauf, wie eine Gesellschaft mit der „unbekannten Zukunft“ umgeht und ob ihre Mitglieder sich mit Ungewissheit und Mehrdeutigkeit, Ambiguität, wohl fühlen oder nicht.

Länder mit einem hohen Wert auf dieser Skala haben starre Regeln und sind tendenziell weniger tolerant gegenüber unorthodoxem Verhalten und Ideen; Länder auf der anderen Seite der Skala haben eine entspanntere Einstellung.

### Masculinity vs. Femininity/ Maskulinität vs. Femininität

Diese Dimension hat zwei Aspekte – erstens sagt sie etwas über die „emotionale Rollenverteilung“ zwischen Frauen und Männern in einer Gesellschaft aus, also sind z.B. nur die Mütter für die emotionalen Belange der Kinder zuständig oder beide Elternteile; zweitens zeigt sie eine allgemeine Tendenz an. Kulturen mit hoher Maskulinität neigen dazu, eine Vorliebe für Leistung, Heldentum, Durchsetzungsvermögen und materielle Belohnungen für Erfolg zu zeigen. Die Gesellschaft als Ganzes ist wettbewerbsorientierter. Gesellschaften auf der weiblichen Seite sind eher kooperations- und konsensorientiert; Bescheidenheit, Fürsorge für die Schwachen und Lebensqualität sind zentral. (vgl. [L10])

### Long-term vs. Short Term Orientation/ Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

Die Dimension bezieht sich darauf, worauf die Menschen den Fokus ihrer Bemühungen legen: die Zukunft oder die Gegenwart und Vergangenheit. Sie sagt etwas über den zeitlichen Planungshorizont in einer Gesellschaft aus. Sie wurde aufgrund einer Zusammenarbeit mit chinesischen Forscher:innen und Manager:innen hinzugefügt, die den Einfluss des konfuzianischen Erbes mit seiner langfristigen Orientierung über mehrere (Wieder-)Geburten hinweg betonten. Länder mit langfristiger Orientierung schätzen Sparsamkeit und Ausdauer, kurzfristig orientierte Flexibilität.

### Indulgence vs. Restraint/ Nachsicht vs. Zurückhaltung

*„Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms.“* [L10]

*The more diversity in your business, the more likely you will be able to improve the product or service you can provide (with wider appeal and function).*

# Mapping meiner Mentoring-Beziehung zwischen Ostafrika und Österreich

## Mentoring als ein Element auf dem Weg junger Menschen hin zu persönlicher und beruflicher Selbstständigkeit

Im Zuge einer Weltreise habe ich 2017 in der Social Innovation Academy (SINA) in Uganda [L2] – einer Mischung aus selbst-organisierter Bildungseinrichtung und Start-up- bzw. Innovations-Hub – mitgearbeitet und dort zwei Teams von jungen Sozialunternehmer:innen kennengelernt, die ich bis heute als Mentorin begleite.

Die sieben jungen Menschen haben selbst SINA besucht und bauen je eine Akademie nach demselben Modell auf und betreiben sie. Eine, in einem Slum in Kampala/Uganda, ist seit gut zwei Jahren in Betrieb (Lazima Nipate Academy, LNA), die zweite, im Osten der Demokratischen Republik Kongo, befindet sich aktuell in der Aufbauphase. Alle Teammitglieder, wie auch die (zukünftigen) Teilnehmer:innen der Akademien, kommen aus herausfordernden Verhältnissen, sind oft Flüchtlinge, Waisen, Schulabbrecher:innen oder besitzen keine abgeschlossene Schulbildung. Dadurch haben sie nur erschwerten Zugang zu klassischen Bildungsinstitutionen und Jobs. Durch die Ausbildung in den Akademien und den Entwicklungsprozess, den sie durchlaufen, sollen sie befähigt werden, eigene Ideen zu sozialen Unternehmen weiterzuentwickeln und so für sich und andere Arbeitsplätze zu schaffen.

Viele Fähigkeiten lernen sie entweder direkt im Tun innerhalb der selbstorganisierten Akademien, durch Rollen, die sie darin übernehmen, durch den Aufbau ihres eigenen Unternehmens bzw. ihrer Organisation, durch Input-Sessions von verschiedenen Expert:innen, durch Coaches und interne und externe Mentor:innen, sowie über online Ressourcen.

## Vielfältige Mentoring-Funktionen und Kommunikationskanäle

In meiner Rolle als Mentorin versuche ich, mein Wissen, Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen und Zugänge zu meinem Netzwerk zu teilen, stehe als Sparringspartnerin für die Entwicklung ihrer Ideen und Konzepte zur Verfügung. Außerdem vernetzte ich sie mit anderen potenziellen Mentor:innen, Sponsor:innen und interessanten Organisationen.

Da die Akademien von externen Förderungen abhängig sind, unterstütze ich bei Anträgen, begleite Crowdfunding-Kampagnen und die Kommunikation nach Außen.

Monatliche ein- bis zweistündige Online-Meetings (via Skype oder WhatsApp) nutzen wir gemeinsam mit den Teams, um uns über Zwischenstände, Herausforderungen, Highlights, Bedarfe (finanziell, personell, individuelles Coaching, neue Netzwerke, Informationen etc.) der Akademien und der darin entstehenden Projekte, sowie über persönliche Themen auszutauschen. Vierteljährlich versuche ich zusätzlich persönliche (Entwicklungs-) Gespräche – „one-on-ones“ – mit jedem Mentee, ebenfalls über digitale Kanäle, zu führen.

Die Wahl des Kommunikationskanals ist hauptsächlich von der Internetverbindung und der Stabilität der Energieversorgung vor Ort abhängig, beide haben weiters Einfluss auf die Dauer und Qualität des Austausches.

Bei einem Stromausfall im Gebäude, und damit Internetausfall, muss auf mobile Kommunikation über WhatsApp umgestiegen werden, die solange aufrecht bleibt, bis das Datenvolumen aufgebraucht ist. Unwetter beschädigen immer wieder die Leitungen, unterbrechen die Versorgung und dadurch auch Gespräche oft tagelang.

Einfluss auf die Termine, deren Regelmäßigkeit, den Inhalt und Verlauf der Gespräche, sowie die Stimmung während dieser, haben neben den Teammitgliedern (Mentees) und mir (Mentorin), verschiedene technische Akteure (z.B. Laptops, WIFI), aber auch die persönliche Situation und Umfeld der Mentees.

So führen z.B. Probleme innerhalb der Herkunftsfamilien oft zu wochenlangender Abwesenheit. Häufig werden Mentees von (Flüchtlings-) Organisation z.B. für Übersetzungstätigkeiten „abgezogen“, müssen plötzlich ein Nebeneinkommen erwirtschaften, um z.B. die Schulgebühren für Geschwister bezahlen zu können, oder sind abwesend, weil sie selbst oder eines ihrer Familienmitglieder durch Krankheit ausfallen.

Zwischen den Online-Meetings teile ich (per Mail, Facebook, WhatsApp, etc.) hilfreiche Links, Kontaktdaten von Personen oder Institutionen, an die sie sich wenden können oder gebe Feedback zu Materialien, die sie mir zukommen lassen (Förderanträge, Programme, Budgets, etc.). Sie kontaktieren mich mit persönlichen Fragen, um kurze Infos, aktuelle Erfolgserlebnisse, Herausforderungen oder Bilder aus dem Alltag mit mir zu teilen.

## Nicht nur die menschliche, direkt in Beziehung stehenden, Akteure nehmen Einfluss auf die Beziehung

Im Zuge der Lehrveranstaltung „Politik- und Gesellschaftstheorie“ im InterMedia Master-Studium habe ich mir 2020 exemplarisch die Interaktion im Verlauf eines Monats angesehen. Neben dem regelmäßigen Austausch mit den beiden Teams, habe ich mögliche Einflussfaktoren, sowie Protagonisten (Mediatoren), die Einfluss auf unsere Beziehung, die Implementierung des Besprochenen und den Erfolg beider haben, festgehalten.

## Zwei Kulturen, die auf sämtlichen Skalen weit „auseinander klaffen“

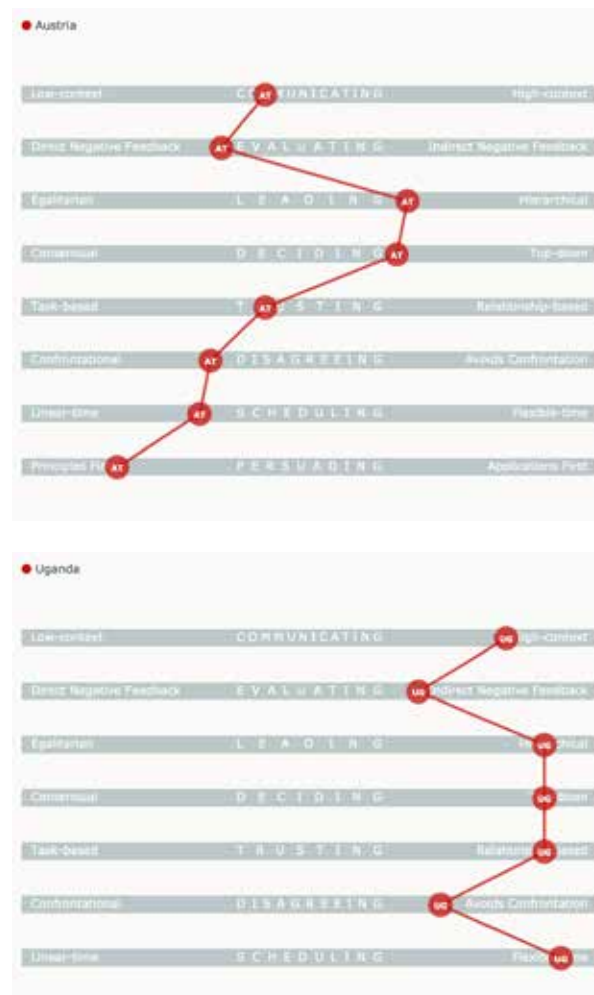
Auch wenn „Kultur“ ein nicht ganz einfach zu fassender Begriff ist, habe ich versucht, die Bereiche des Alltags, Praktiken und Denkweisen, die in unserer Beziehung wahrnehmbar sind, aufzuzeigen.

Meine Mentoring-Beziehung ist sicher durch einige Faktoren bedingt etwas speziell, dennoch kann sie, zumindest einige Aspekte aufzeigen, die in interkulturellen Mentoring-Beziehungen zum Thema werden und unsere Strategien, damit umzugehen, können mögliche, auch für andere Menschen in ähnlichen Konstellationen sein.

Die räumliche Distanz ist seit meiner Rückkehr aus Uganda, nach Österreich sehr groß.

### Unterschiedliche Lebenswelten und, bedingt dadurch Werte

Auch die kulturellen Unterschiede – wenn man sich die Inglehart-Welzel-World Cultural Map ansieht, so liegt Österreich darauf, rechts oben (hohe „Self-Expression“ und „Secular“ Values) und Uganda im linken unteren Feld (niedrige „Self-Expression“, aber hohe „Survival“ und „Traditional“ Values), auch wenn man sich die Mappings der Kulturdimensionen von Erin Meyer (2016), ansieht, gäbe es große Kluften zwischen den beiden Kulturen. Österreich ist dabei bei Kommunikation – „low-context vs. high-context“ – in der Mitte, Uganda sehr weit oben auf der high-context Skala (die Kulturdimension findet sich auch bei Hofstede, 2001 & 2011 und Hall, 1976). Das heisst, vieles wird nicht direkt ausgedrückt, sondern über Gesten, Gesichtsausdrücke, Schweigen, etc. und Jede/r an der Kommunikation Beteiligte muss den Kontext verstehen, in dem etwas gesagt wurde, um den Inhalt der Botschaft erfassen zu können.



Kulturdimensionen nach Erin Meyer für Österreich und Uganda [L12]

### Unterschiedliche Feedbackstile

Auf der Skala Evaluierung/Beurteilung, geben Österreicher:innen eher direkteres Feedback, Ugander:innen (und Kongolesen ähnlich) eher indirektes.

Das hat sich in meiner Mentoring-Beziehung sehr gut im Herbst/Winter letzten Jahres gezeigt, als es Probleme im Team gab, wegen der Verwendung von finanziellen Ressourcen, dem Führungsverständnis und der Mitarbeit bzw. Engagement von zwei Teammitgliedern. In unseren Online-Meetings hieß es von Seiten der Teams, es laufe alles reibungslos und sie seien mit sich selbst zufrieden, wie sparsam sie mit zur Verfügung stehenden Ressourcen umgingen.

Mir sagte mein Gefühl (mehr dazu auch bei den Expert:innen-Interviews; eine nicht zu vernachlässigende Komponente in der Kommunikation in Mentoringbeziehungen) und auch aufgrund dessen, daß hauptsächlich eines der Team-Mitglieder schon seit Sommer 2020 hauptsächlich in unserem Austausch seine Meinung teilte, dass irgendwas nicht stimmte. Erst die intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Mitgliedern, in one-on-ones, und durch die Unterstützung durch eines, in der Kultur versierten Teammitglieds, erlaubte ein langsames Vortasten zum wahren Grund hinter dieser „gefühlten“ Unstimmigkeit und lies die betroffenen Mentees die korrekten Informationen und ehrlichen Rückmeldungen teilen.

### Beteiligung vs. Hierarchie

Auf der Führungsskala („Leading“) ist Österreich und Uganda nicht so weit auseinanderliegend, eher hierarchisch. Da aber sowohl die Mentees, als auch ich, in Unternehmen und Umfeldern sozialisiert wurden, die auf Beteiligung setzen, liegen wir wahrscheinlich sogar noch näher.



Spannend zu beobachten war jedoch, in einer Krisenzeit, weltweit (durch Corona), dass dieses "antrainierte" Führungsverständnis bei den Team dazu führte, dass sie alle gemeinsam Ideen entwickelt haben, um vor allem den Menschen in präkären Verhältnissen vor Ort zu helfen, z.B. durch Produktion von Seifen, und Masken, Essenslieferungen, etc. Als sie aber eine persönliche Krise durch die Schwangerschaft eines Mentees erlebten, zeichneten sich eine Hierarchie-Orientierung und Führungsanspruch einzelner Mitglieder ab.

### **Entscheidungen gemeinsam treffen**

Ähnlich verhält es sich mit der Dimension, die angibt wie Entscheidungen getroffen werden („Deciding“) auch hier liegen Uganda, auch DR Kongo und Österreich nicht so weit auseinander. Durch die Implementierung von Holacracy in SINA, sind die Mentees aber gemeinsame Entscheidungsfindung gewohnt, wie ich ebenfalls. In der Krise verstärkt, aber mit zunehmendem Führungsanspruch eines Mentees, und teilweise auch seinen finanziellen Möglichkeiten, schien sich diese Komponente jedoch wieder mehr Richtung „Top-Down“ Ansatz zu entwickeln.

### **Die Beziehung kommt zuerst, alles andere folgt**

Auf der „Trusting“ Skala liegt Österreich und Uganda weit auseinander, d.h. in Österreich vertrauen Menschen eher aufgrund einer Leistung oder Beitrags, den jemand erbracht hat, man „sieht“, dass oder ob jemand vertrauenswürdig ist; zuerst die Leistung, dann die Beziehung.

Ugander:innen „erspüren“, ob die Person ihr Vertrauen wert ist. Das zeigt sich bei dem Team in erstaunlicher Offenheit Menschen gegenüber und die schnelle

Inklusion der Person in die Gemeinschaft, aber auch im Umkehrschluss, dass sich manchmal in der Kooperation mit anderen Schwierigkeiten ergeben, weil die Person z.B. nicht die Aufgaben erfüllt, die vereinbart waren. Zuerst die Beziehung, dann das gemeinsame Arbeiten lautet hier eher das Prinzip.

Wie in der Einleitung beschrieben, habe ich eher wenige schlechte Erfahrungen mit „Fremden“ gemacht, bin daher, und aus wahrscheinlich weiteren Gründen, auch eher wie meine Mentee orientiert.

### **Auf Konfrontation gehen oder diese vermeiden**

Auch hier verhält es sich wie in der vorherigen Dimension, bei Meinungsverschiedenheiten, würden Österreicher:innen eher auf Konfrontation gehen, Ugander:innen versuchen sich eher um die Beziehung zu kümmern. In der Realität sind meine Mentees und ich uns näher. Was in der Krise aber irgendwann zum Thema wurde, weil ich spürte, dass etwas zwischen ihnen nicht stimmte, aber keiner darauf zu sprechen kam was. Auch hier war Achtsamkeit und neue Austauschformate bzw. irgendwann die Regel, offen in einem von ihnen frei wählbaren Format (einzeln, Team, schriftlich, persönlich, etc.) Dinge auszusprechen, die Lösung, um in Zukunft hoffentlich ähnliche Situationen zu vermeiden.

### **Eine Aufgabe oder viele zugleich und Zeitrahmen die fix oder flexibel sind**

Dieser Unterschied zwischen Menschen in Ostafrika und solchen im deutschsprachigen Raum ist wohl der bekannteste und auch der, den Etienne, der Gründer von SINA im Experteninterview ebenfalls anspricht – die unterschiedlichen Zeitverständnisse und auch Abfolge von Arbeitsschritten.

Im deutschsprachigen Raum, heißt pünktlich zu sein meist sogar vor der vereinbarten Zeit zu erscheinen, manchmal werden max. 15min Verspätung toleriert. In Uganda sind 30min zu spät, immer noch pünktlich. Hier hat in der Zusammenarbeit geholfen, einerseits zu erklären, dass Pünktlichkeit erwartet wird, wenn sie mit Partner:innen im deutschsprachigen Europa kooperieren, zu Beginn zumindest. Ihnen aber auch in meinem konkreten Fall zu erklären, gerade in Zeiten, in denen ich sehr ausgelastet war, dass ich mir z.B. eine Stunde reserviere für den Austausch mit ihnen und 30min Verspätung bedeuten, dass wir nur 30 verbleibende Minuten Zeit für Gespräche haben. Und, in halbwegs entspannten Zeiten, dass wir in unsrem Zeitverständnis näher rücken, d.h. ich Verspätung in Kauf nehme und sie versuchen die Zeitangaben einzuhalten.

Was deutlich schwieriger ist, vor allem in der digitalen Kommunikation, über Skype, WhatsApp oder ähnlichen Kanälen ist, dass sie verschiedene Handlungen gleichzeitig ausführen, und auf das was im Raum, rund um sie passiert, Menschen die in diesen eintreten, mehr eingehen (Beziehung zuerst). Im Online-Meetings sitzen sie bereits bis zu siebend vor einem Laptop, reden teilweise untereinander und mit den Menschen, die zusätzlich eintreten. Hier war am Ende wirklich hilfreich, sich bis zu einem gewissen Grad auf die „Technik“ zu berufen und aufzuzeigen, dass diese Präferenz nicht funktioniert, bzw. nur kleine Teile der Kommunikation damit verständlich übertragen werden können.

### **Anwendung oder Theorie zuerst**

Die letzte Dimension „Persuading“ bedeutet, ob bei einem Gespräch oder einer Präsentation, die das Ziel haben, jemanden zu überzeugen, zuerst die Theorie und Fakten und dann die mögliche Praxis oder praktische Anwendung beschrieben werden oder umgekehrt.

Die Daten, die dieser Dimension hinterlegt sind, sind für Uganda nicht erfasst. Da aber die Mentees schon in der Ausbildung lernen, zu pitchen und Präsentationen vom Problem, den Fakten, Hintergründen, etc. hin zur Lösung und Anwendung aufbauen, ist diese Dimension im Alltag nicht spürbar.

### **Das übergeordnete Ziel überbrückt Differenzen**

Was gut zu beobachten ist, dass viele der Unterschiede bei den Kulturdimensionen weniger wahrnehmbar sind, wenn die Mentees ein konkretes Ziel vor Augen und die entsprechende Leidenschaft dafür haben. Poostchi (2013) beschreibt dies auch mit dem übergeordneten Ziel oder Mission und erklärt, dass sich in Teams dadurch persönliche Differenzen ausgleichen. In unserer Mentoring-Beziehung war dies sehr gut zu beobachten. Als die Akademie in Bukavu Form annahm und eine Übersiedelung von zwei Mitgliedern zurück in die DR Kongo anstand, haben sie Agenden und sich selbst für den Austausch mit mir vorbereitet und waren sogar zu früh zu unserem Meeting bereits online.

### **Annäherung mit Hilfe des Playbooks**

Im Playbook gehe ich an mehreren Stellen und Übungen darauf ein. Einerseits mit den „Goals Worksheets“, die Klarheit über die Ziele ermöglichen sollen und darin enthalten auch immer wieder die Frage, die zur Reflexion anregen soll „Sind das wirklich meine Ziele, oder versuche ich für jemanden anderen diese zu erreichen?“, Ähnliches bei den Werten.

Wenn Werte und Ziele abgeglichen werden, sollte sich die Begeisterung oder auch eine Klarheit, wie diese verknüpft sind bzw. werden können, einstellen. In der Ausbildung lernen sie auch, recht zu Beginn der Arbeit an ihren eigenen Projekten, Mission und Vision zu formulieren, die dann als Kompass dienen für weitere Aktivitäten.

Auch gibt es bei den Werten eine eigene Übung für Teams, Mentoring-Zirkel oder die -Dyade, mit dem gemeinsam Kollaborationswerte und damit Zusammenarbeitskultur ausgearbeitet werden können.

Die Geschichtenübung kann auch dazu dienen, die hinter den auf den letzten Seiten beschriebenen Dimensionen liegenden Werte zu veranschaulichen, z.B. in einer Geschichte verpackt aufzeigen, warum, Pünktlichkeit oder gemeinsam zu entscheiden relevant ist, was Konsequenzen sind, wenn dies anders gehandhabt wird.

### **Alternative Mappings**

Auf den nächsten Seiten habe ich versucht die Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten visuell darzustellen.

Einige der Mappings zeigen auf, dass manche vermeintliche Kulturunterschiede nicht solche sind, sondern dass viele andere Faktoren beeinflussen, wie ich meine Mentees, oder ganz allgemein Menschen aus anderen Kulturen, wahrnehme. Das heißt nicht, dass die kulturellen Unterschiede nicht existieren, aber es hilft manchmal auch eine zusätzliche Perspektive einzunehmen.

# MAPPING VON MÖGLICHEN KOMMUNIKATIONS-VERBINDUNGEN & QUELLEN FÜR MISSVERSTÄNDNISSE

Manchmal habe ich mich im Zuge der Arbeit mit den zwei Teams gefragt, wenn wir z.B. intensiver an einem Projekt oder einer Kampagne gearbeitet haben, wieso „B“ umgesetzt wird, wenn „A“ besprochen wurde. Ähnliche Situationen haben auch andere europäischen Kolleg:innen vor Ort immer wieder mit einem Schmunzeln erzählt.

Wenn man sich die Anzahl der möglichen Verbindungen ansieht (die unterschiedlichen Mutter- und Alltagssprachen sind noch gar nicht berücksichtigt), dann ist dies nicht verwunderlich.

**Über 28 „Kanäle“ können in der Realität Informationen zwischen den, an der Beziehung Beteiligten fließen.**

Ähnlich wie in der Informationstechnik, sind Rückkopplungen bzw. Feedbackschleifen essenziell in interkulturellen und/oder mehrsprachigen Beziehungen, wie in anderen ebenso. Diese können dabei helfen, sicherzustellen, dass es zwischen „Sender und Empfänger“ keine „Interferenzen“ bzw. Missverständnisse gab.

Was wurde gesagt, was ist beim jeweils Betroffenen oder Team angekommen? Wenn man die verschiedenen Sprachen aller Teilnehmer:innen, in dem sehr kleinen Netzwerk, noch inkludiert, kann es schon passieren dass man zwi-schendurch „lost in translation“ ist.





# MAPPING VON MEDIALEM AUSTAUSCH

Im Dezember 2020 habe ich die verschiedensten Interaktionen zwischen den beiden Teams und mir aufgezeichnet und dann auf eine Zeitlinie übertragen. Die jeweils kurze Notiz gibt Auskunft darüber, was die Themen und die jeweils verwendeten Kommunikationsmedien waren. Das Mapping zeigt zwei Dinge – einerseits, dass mir und wahrscheinlich auch anderen (Kommunikations-) Medien (bzw. deren Ausfall) manchmal ein Bild einer Gruppe von Menschen suggerieren, das wir mit „Kultur“, kultureller „Prägung“ oder „Präferenz“ in Verbindung bringen, das aber nicht oder nur teilweise dem wirklich kulturbedingten entspricht. In meinem Fall bedeutet das – ja, meine Mentees haben ein flexibles Zeitverständnis, ja sie nehmen manche Abmachungen nicht ganz so ernst, wie jemand das vielleicht in Österreich tun würde, aber auch dass Internet- und Stromausfälle und die 2019 eingeführte Social Media Tax [L13] in Uganda, die die Nutzung von Social Media Kanälen/Tag besteuert, einen Einfluss auf ihre Präsenz und „Pünktlichkeit“ bei Meetings hatten.

## Medial unterstützte Dauerverbindung über Grenzen hinweg

Aber auch die Affordanzen, ein von Gibson (1982) geprägter Begriff, den er von „afford“ (anbieten, gewähren) ableitet, spielen eine Rolle – welche Möglichkeiten bietet ein Medium und wie bestimmt dieses damit die Interaktion mit. Zu der im Verbindungsmapping davor aufgezeigten Komplexität und Vielzahl der möglichen Verbindungen, kommen auch noch eine Vielzahl an Kanälen hinzu. Ich kann fast gleichzeitig auf WhatsApp und Facebook und anderen Apps mit ein und der selben Person kommunizieren. Auch zeigt das Mapping auf, wie stark Austauschmöglichkeiten von Giganten wie Facebook&Co bestimmt sind, die damit eine Kultur des Austausches, über geografische Grenzen hinweg prägen. Was meine Arbeit mit meinem Mentee-Team zeigt, ist, dass die kurzen Verbindungen wunderbar sind, um im Austausch zu bleiben und schnell Links oder Bilder zu teilen, dass aber gerade die Mentees, speziell die one-on-ones (Einzelgespräche, die bis zu 1,5 gehen) schätzen und diese wirklich eine Verbindung, Vertrauen und in die Tiefe gehen ermöglichen.



# MAPPING VON AKTEUREN & DAMIT WEITEREN EINFLUSSFAKTOREN

## Legende

### Arten von Mediatoren

Personen, Organisationen, Technologien & Services, Einstellung, Weltbilder, o.Ä. die regelmäßig Einfluss auf die Mentoring Beziehung haben.

-  **Menschliche Mediatoren\***
-  **NGOs, Organisationen**
-  **Technische Mediatoren**
-  **“kulturelle” Mediatoren**

### Weitere mögliche Mediatoren und damit Einflussfaktoren auf die Mentoring-Beziehung

- Donors/Spender:innen – z.B. Unternehmen, Stiftungen, etc., die sowohl SINA, als auch die beiden Akademien LNA und Bukavu, und durch Patenprogramme, die Geschwister meiner Mentees unterstützen, und damit mitbeeinflussen, ob die Grundversorgung und die der Familien sichergestellt sind. Dadurch können sich die Mentees auf die Arbeit an der Akademie konzentrieren und müssen keinen Nebenjob annehmen.
- Funder:innen – Unterstützer:innen, punktuell im Zuge von Kampagnen
- Freiwillige, die monatelang in LNA mitarbeiten und den Betrieb unterstützen
- Scholars in LNA, aktuell ca. 30, und deren Familien
- Nachbarschaft im Slum in Kampala und in Bukavu
- Eigentümer:innen der Häuser und Grundstücke in/auf denen die Akademien operieren
- potenzielle Beneficiaries, Kund:innen, Partner:innen, Menschen und Organisationen, die von den Räumlichkeiten und Services, sowie dem Wissen von Teammitgliedern profitieren, damit sind z.B. Einkommen gesichert und weitere Vernetzungen.
- Öffentlicher Verkehr/Transportbetreiber:innen, Bus, Taxi, Boda-Boda (Mopedtaxi), u.a.; streiken sie oder operieren sie wie im Lockdown nicht, beansprucht die Bewältigung des Alltags, Einkäufe, Arztbesuche, etc. Tage, weil alles zu Fuß erledigt werden muss
- weitere SINA Communities (BidiBidi, Nakivale, etc.)
- Internet- und Mobilfunkbetreiber in Belgien und Österreich
- nationale Regierungen und Reglements (vor allem in Ostafrika, spürbar z.B. durch Konflikte rund um Wahlen, die die Stadt lahmlegen, Social Media Steuer für die Nutzung von Facebook, Gesetzesänderungen, die z.B. bedeuten, dass anders mit Flüchtlingen umgegangen wird, dass plötzlich Genehmigungen benötigt werden)
- Wetterlage, starke Regenfälle, legen Straßen, Internet und Stromversorgung lahm
- Corona-/Malaria-Virus/HIV, die durch den erschwerten Zugang zu medizinischer Versorgung schnell dramatische Auswirkungen haben können

Was hier z.B. nicht kartiert wurde, sind Akteure wie Mobiltelefone, Laptops, die physischen Internet-, Energie- und Wasserversorgungsleitungen, Fortbewegungsmittel und das Wetter (z.B. starke Regenfälle und damit einhergehende Einschränkungen und Verzögerungen). All diese und die kleingedruckten links, haben regelmäßig Einfluss auf die Verbindung, die Dauer und Qualität des Austausches, die Pünktlichkeit bei Meetings, aber auch darauf, ob Mentees überhaupt an Themen arbeiten können, oder mit der erschwerten Bewältigung des Alltags beschäftigt sind (z.B. durch Verzögerungen, fehlende Grundversorgung, etc.)

\*Auch wenn hinter "Menschlichen Mediatoren", Organisationen, und "Technischen Mediatoren" immer Menschen stecken, wurde hier unterschieden, da die Art der Beziehung aber auch Strategien und Motivationen, die sie antreiben, andere sind. Die Akteure z.B. innerhalb der Familie kennen sich länger, meist besser, können aber auch nicht einfach verlassen oder gewechselt werden.

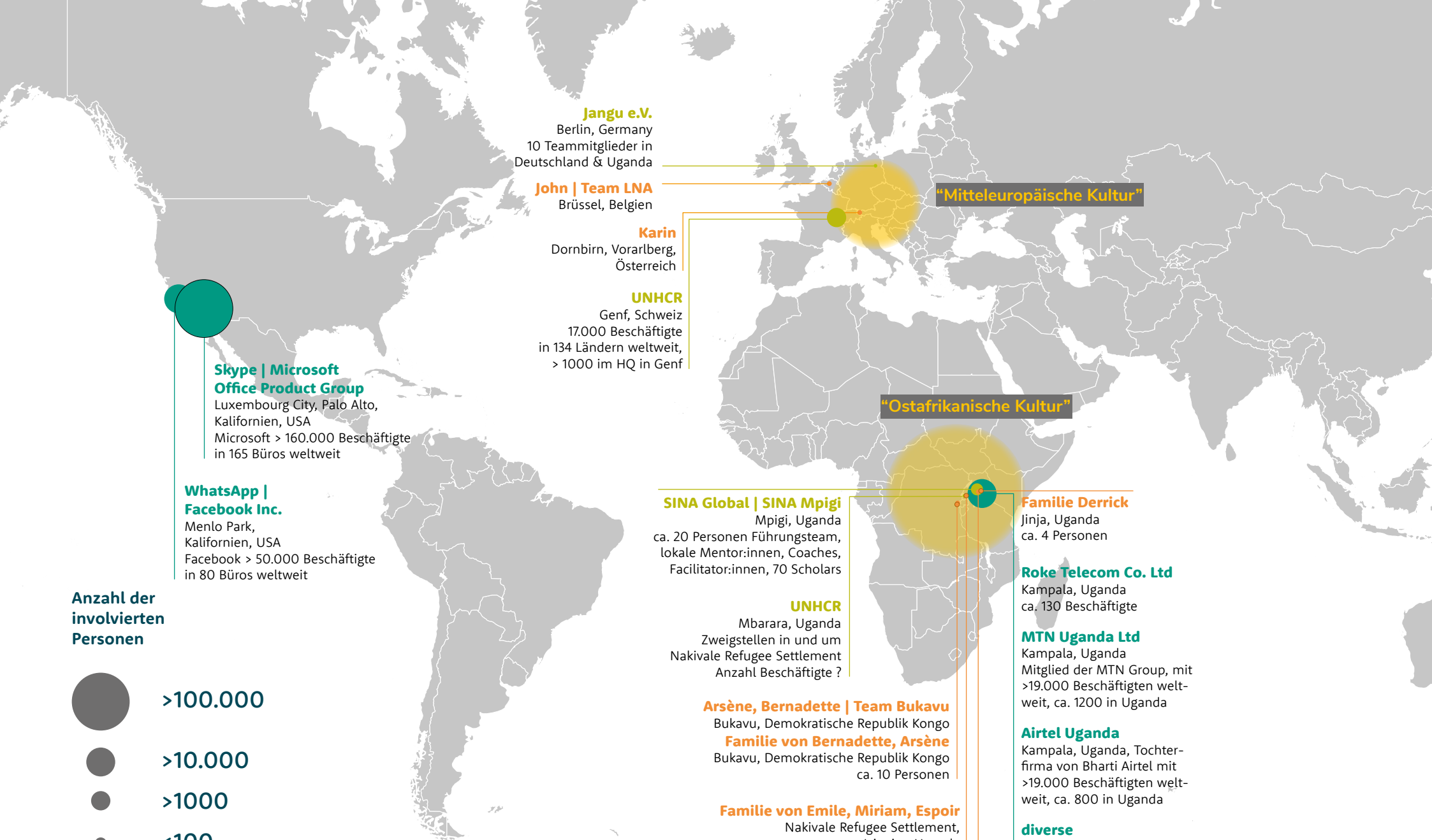
### Anzahl der involvierten Personen

Anzahl der Personen in einem Team, Familie oder einer relevanten Organisation. Bei <100 ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Beteiligte in der Mentoringbeziehung mit diesen in direkten Kontakt stehen und damit ein wahrnehmbarer gegenseitiger Einfluss besteht. Was wahrscheinlich für viele von uns hoch angesetzt wirkt, scheint vor Ort Realität (große erweiterte Familien, teilweise enger Kontakt unter den einzelnen Scholars in SINA, auch innerhalb der Communities, z.B. in Nakivale). Bei technischen Mediatoren ist ebenfalls die Anzahl der Beschäftigten dargestellt, um einerseits die Entwicklungsleistung, aber auch eine gewisse

**Die Akteur-Netzwerk-Theorie ANT, mitgeprägt durch Bruno Latour (2007), besagt dass verschiedene Arten von Akteuren – menschliche und nicht-menschliche – vernetzt sind, und dass jede/r einzelne dieser, Einfluss auf den Verlauf einer Handlung haben kann. Am Beispiel meiner Mentoring-Beziehung, die sicher in manchen Aspekten extrem ist (Stromausfälle, Grundversorgung, die nicht sichergestellt ist) lässt sich aber sehr schön ableiten, wer oder was Einfluss auf die Beziehung hat. Auch das Thema „Agency“, der Handlungsspielraum der Einzelnen und wie dieser wahrgenommen wird, geht damit einher. Beides prägt manches, was wir gemeinhin als „Kultur“ wahrnehmen mit. In orientalischen, arabischsprachigen Kulturen wird gern bei Verabredungen oder Abmachungen am Ende „In schā‘ Allāh“ (so Gott will) gesagt. „Gott“ kann aber auch das Wetter, die Internetverbindung, o.Ä. sein. Menschen in diesen Ländern, haben ihr Verhalten auch an diese Unabwägbarkeiten angepasst und vice versa.**

Macht bei der Verbreitung der jeweiligen Technologie darzustellen. Diese Macht, bzw. Angst davor, hat wiederum Einfluss, z.B. auf die zuvor erwähnte Social Media Tax.

Eine Ausnahme sind die Kreise die kulturelle Einflussfaktoren symbolisieren. Der Radius umfasst hier ein ungefähres geografisches Gebiet, in dem Menschen nach ähnlichen Prinzipien und Werten agieren. Vernachlässigt wurde, dass z.B. Uganda, durch die Briten über Jahre geprägt war, der Kreis eigentlich in UK weitergeführt werden müsste, oder der belgische Einfluss in DRC. Auch wurden nur zwei Kulturen dargestellt. Unternehmen wie Facebook, Twitter & Co. prägen eine weltweite digitale Kultur, die Kultur in SINA verändert ebenfalls die Menschen, die dort ausgebildet werden, etc.



**Anzahl der involvierten Personen**

- >100.000
- >10.000
- >1000
- <100
- <10

**Skype | Microsoft Office Product Group**  
 Luxembourg City, Palo Alto, Kalifornien, USA  
 Microsoft > 160.000 Beschäftigte in 165 Büros weltweit

**WhatsApp | Facebook Inc.**  
 Menlo Park, Kalifornien, USA  
 Facebook > 50.000 Beschäftigte in 80 Büros weltweit

**Jangu e.V.**  
 Berlin, Germany  
 10 Teammitglieder in Deutschland & Uganda

**John | Team LNA**  
 Brüssel, Belgien

**Karin**  
 Dornbirn, Vorarlberg, Österreich

**UNHCR**  
 Genf, Schweiz  
 17.000 Beschäftigte in 134 Ländern weltweit, > 1000 im HQ in Genf

**SINA Global | SINA Mpigi**  
 Mpigi, Uganda  
 ca. 20 Personen Führungsteam, lokale Mentor:innen, Coaches, Facilitator:innen, 70 Scholars

**UNHCR**  
 Mbarara, Uganda  
 Zweigstellen in und um Nakivale Refugee Settlement  
 Anzahl Beschäftigte ?

**Arsène, Bernadette | Team Bukavu**  
 Bukavu, Demokratische Republik Kongo  
**Familie von Bernadette, Arsène**  
 Bukavu, Demokratische Republik Kongo  
 ca. 10 Personen

**Familie von Emile, Miriam, Espoir**  
 Nakivale Refugee Settlement, Isingiro, Uganda  
 ca. 30 Personen

**Emile, Miriam, Derrick, Espoir | Team LNA**  
 Kampala, Uganda

**Familie Derrick**  
 Jinja, Uganda  
 ca. 4 Personen

**Roke Telecom Co. Ltd**  
 Kampala, Uganda  
 ca. 130 Beschäftigte

**MTN Uganda Ltd**  
 Kampala, Uganda  
 Mitglied der MTN Group, mit >19.000 Beschäftigten weltweit, ca. 1200 in Uganda

**Airtel Uganda**  
 Kampala, Uganda, Tochterfirma von Bharti Airtel mit >19.000 Beschäftigten weltweit, ca. 800 in Uganda

**diverse Energieversorger**

**"Mittleuropäische Kultur"**

**"Ostafrikanische Kultur"**

**Kinder/Frau** **5.77** COD  
(2021 est.)  
**5.54** UGA **1.49** AUT

### Pro-Kopf-Einkommen

**\$56.188** AUT

**\$2,187** UGA

**\$1,098** COD

(2019 est.) gdp per capita

Austrian 80.8%, German 2.6%,  
Bosnian & Herzegovinian 1.9%,  
Turkish 1.8%, Serbian 1.6%,  
Romanian 1.3%, other 10%  
(2018 est.) AUT

### Anzahl der ethnischen Gruppen

Baganda 16.5%, Banyankole 9.6%,  
Basoga 8.8%, Bakiga 7.1%, Iteso 7%,  
Langi 6.3%, Bagisu 4.9%, Acholi 4.4%,  
Lugbara 3.3%, other 32.1%  
(2014 est.) UGA

more than 200 African ethnic groups of which the majority are Bantu; the four largest tribes – Mongo, Luba, Kongo (all Bantu), and the Mangbetu-Azande (Hamitic) – make up about 45% of the population COD

## MAPPING VON LEBENSREALITÄTEN

Die Unterschiede zwischen einem (jungen) Menschen, der im Osten Afrikas, in einer Großfamilie und/oder als Flüchtling aufgewachsen ist, und einem aus einer Mittelschichtsfamilie in Europa, sind nicht in jedem Gespräch erlebbar, sehr wohl aber bei längerer Beziehung und vor allem in Krisensituationen.

Manches, was wir als kulturelle Unterschiede einstufen, sind auch „Unterschiede von Möglichkeiten“.

**87.71%** AUT

% Internet User  
Gesamtbevölkerung **23.71%** UGA  
(2018 est.)

**8.62%** COD

### Altersverteilung

0-14 Jahre:

**14.01%** AUT

**46.38%** COD

**48.21%** UGA

15-24 Jahre:

**10.36%** AUT

**19.42%** COD

**20.25%** UGA

25-54 Jahre:

**26.24%** UGA

**28.38%** COD

**41.35%** AUT

55-64 Jahre:

**2.91%** UGA

**3.36%** COD

**14.41%** AUT

65 years & over:

**2.38%** UGA

**2.47%** COD

**19.87%** AUT

Zahlen und Fakten von [cia.gov/the-world-factbook/countries/](https://cia.gov/the-world-factbook/countries/), Abkürzungen (ISO-Code): AUT – Österreich, COD – Demokratische Republik Kongo, UGA – Uganda  
Die Kategorien sind immer in der Farbe des Landes eingefärbt das den höchsten Wert hat (bei der Altersverteilung, das die älteste Bevölkerung hat)

## Lernen & Exploration

von jedem der einem begegnet, über verschiedene Kanäle, unterschiedlichste Themen

Karin

Mentee Y

Mentee T

Karin

Mentee V

Mentee W

Mentee Z

## sich nicht mit dem Status Quo zufriedengeben

zeigt sich z.B. durch Begeisterung für Innovation, "Tüfteln", Fragen danach wie man es anders, besser, schöner, etc. machen kann

Mentee U

Mentee V

Mentee T

Mentee Z

Mentee X

Mentee W

Mentee W

Mentee X

## Kreativer & gestalterischer Ausdruck

z.B. Produkte und Medien gestalten, Musik machen, Liebe zu Farben und Formen

Mentee X

Mentee Y

Mentee T

Karin

Mentee Y

Mentee U

Mentee X

Mentee W

## Marketing & Kommunikation

z.B. wie "funktioniert" zwischenmenschliche, aber auch gestaltete Kommunikation, wie kann eine Zielgruppe erreicht werden,...

Mentee T

Karin

## ältestes Kind der Familie

zeigt sich bei uns als Verantwortungsgefühl für Jüngere und/oder Schwächere, teilweise Führungsqualitäten, Dinge anders machen, aber Erwartungen der Familie spüren, etc.

Mentee Z

Karin

Mentee T

Mentee V

Mentee Y

## Humor & Lebensfreude

zeigt sich durch, Zeit für lustige Aktivitäten einplanen, Leben ist nicht nur Arbeiten, "having a good laugh", sich selbst nicht immer zu ernst nehmen, etc.

Karin

Mentee T

Mentee V

Mentee W

Mentee U

## MAPPING VON ÄHNLICHKEITEN

Auf den vorherigen Seiten ging es hauptsächlich um die Unterschiede, was aber die Beziehung funktionieren lässt, und auch mir erlaubt Mentorin zu sein, und damit einen Beitrag zu leisten, sind neben dem Interesse für das Thema „Social Innovation“, ähnliche Interessen, Vorlieben, Lebenserfahrungen und teilweise -einstellungen. Diese fließen in den Mentoring-Austausch (career functions), in persönliche Gespräche und Hilfestellungen, Coachings, Nebenprojekte, etc. (psycho-social functions) ein. Sie bauen „Brücken“ über die Differenzen hinweg, sind vertrauens- und beziehungsbildend.

Da es sich hier um persönliche Angaben der Mentees handelt, wurden für dieses eine Mapping, die Namen anonymisiert und die Themen sind nur eine Auswahl.



*If they want to achieve their dreams,  
associating with the people who have  
taken the same path, saves a ton of time  
you would have spent figuring out the  
problems that are already been solved.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Would you recommend others to seek out a mentor?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee’s Perspective



# Gestalterischer Prozess

Für die gestalterische Umsetzung der Arbeit bin ich mehrstufig vorgegangen:

## 1. Eigene Ziele definieren

Nach dem Formulieren der Forschungsfrage und einer ersten Recherche, wurden Zielsetzungen definiert, also herausgearbeitet, was im Idealfall mit der Lösung erreicht und wer damit angesprochen werden soll. Außerdem wurde skizziert, was User:innen, Rezipient:innen oder Leser:innen nach Interaktion mit dem Medium mitnehmen, bzw. welche Aktivitäten darauf folgen sollen.

Einige der zu Beginn gesteckten Ziele waren beispielsweise folgende:

- Das gestaltete Medium soll Lust machen, sich auf das Thema „interkulturelles Mentoring“ einzulassen, und weiter gefasst, darauf, mehr über den Austausch und gemeinsame Entwicklung von und mit Menschen aus anderen Kulturen zu erfahren.
- Es soll sowohl Menschen, die noch wenig mit Mentoring zu tun gehabt haben, als auch solchen die bereits die Rolle der Mentorin/des Mentors/des Mentees innehatten, neue Informationen und Inspiration bieten.
- Die Umsetzung soll sowohl Einzelpersonen, Mentoring-Tandems/-Dyaden und -Zirkel/-Gruppen, als auch Unternehmen bzw. den entsprechenden Verantwortlichen darin hilfreiche Informationen bieten. Übungen und spielerische Elemente sollen zumindest eine Option beinhalten, um auch in Gruppen von mehr als zwei Personen eingesetzt werden zu können.
- Ich will kein reines Informationsmedium schaffen, das über Mentoring und die interkulturelle Komponente aufklärt, sondern mit Übungen, Aufgaben, „Explorationen“ Menschen vom Wissen, ins Tun begleiten.
- Außerdem soll es kulturelle Unterschiede sichtbar und erlebbar machen, aber auch Möglichkeiten aufzeigen, wie diese positiv genutzt werden können.
- Da durch das Zusammentreffen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, die diversen Hintergründe, Werte, Lebenseinstellungen, Kommunikationsstile, etc., die in den Interaktionen zwischen ihnen sichtbar und spürbar werden, gerade am Beginn der Beziehung immer auch verbunden sind mit Hürden/Ängsten/Vorurteilen/Biases und unterschiedlichen Vorstellungen, sollen diese Herausforderungen ebenfalls thematisiert und den Beteiligten bewusst gemacht werden. Das Medium soll aber Hilfestellungen zur Lösung bzw. zum konstruktiven Umgang mit Verschiedenheit anbieten.
- Das Medium soll „kulturell inklusiv“ gestaltet sein, d.h. Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sollen sich in den Inhalten und der Gestaltung wiederfinden.
- Idealerweise soll das Medium nachwirken und seine Wirkung auch über die/den Einzelne/n oder das Mentoring-Paar oder -Gruppe hinaus entfalten und eine Diskussion zum Umgang mit Diversität

und Wertschätzung von Vielfalt in Organisationen, Unternehmen und der Gesellschaft anregen.

Zusammenfassend war, in einem Satz kondensiert, folgendes Ziel Orientierungshilfe bei der Erarbeitung und gestalterischen Umsetzung: Ein Medium für eine breite Zielgruppe schaffen, das das Interesse an interkulturellem Mentoring und dem konstruktiven Umgang mit Diversität weckt, das so gestaltet ist, dass es Menschen unterschiedlicher (kultureller) Hintergründe zum Tun und Experimentieren anregt und Lust macht, selbst in die Rolle der Mentorin/des Mentors oder Mentees zu schlüpfen.



## 2. Erfassen von bestehenden Lösungen

Speziell in den ersten beiden Semestern, aber auch über den gesamten Erarbeitungsprozess hinweg, habe ich Materialien, die sich mit dem Thema Mentoring, interkulturelles Mentoring, Diversität und interkulturelle Kommunikation und Kooperation beschäftigen, gesammelt.

### Sammlung von Literatur und Informationsmaterial zum Thema

Neben Literatur, sowohl in gedruckter als auch digitaler Form, und hier sowohl wissenschaftliche als auch Fachliteratur die in den unterschiedlichen Kontexten in denen Mentoring implementiert und gelebt werden kann, Anwendung findet, z.B. in Unternehmen, im Bildungssektor, bei der Begleitung von Migrant:innen, umfasst diese Sammlung des Weiteren Leitfäden, Checklisten, Apps und digitale Services, digitale Materialien wie Präsentationen, Toolkits und Übungen, die für die Themen sensibilisieren.

Diese Sammlung diene einerseits dazu, zu evaluieren welche Inhalte vermittelt werden, welche Sprache und welcher sprachliche Ausdruck verwendet werden – also wo, wie, von wem, für wen, wird was geteilt? Handelt es sich um reine Informationsmedien, oder gibt es Möglichkeiten zum Austausch, eventuell zum Einbringen eigener Inhalte oder Adaption bestehender? Wie werden mögliche kulturelle Unterschiede thematisiert, bzw. wie wird darüber gesprochen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben?

### Sammlung von sprachlichen Varianten

Da die Sprache, die verwendeten Begrifflichkeiten und vor allem die Bezeichnungen für Menschen, die sich durch sichtbare (Hautfarbe, eventuell Symbole die ihre religiöse Zugehörigkeit nach außen zeigen) und unsichtbare (Werte, Einstellungen, Weltbilder, etc.) Merkmale von der Majorität bzw. - Majoritätskultur unterscheiden, Einfluss darauf haben können, wie in- oder exkludierend Kommunikation ist und sich anfühlt, ob und wie Unterschiede wahrgenommen und bewertet werden, lag auch ein Augenmerk auf dem Wording, also den Formulierungen.

### Sammlung und Vergleich von gestalterischen Umsetzungen

Andererseits diene die Sammlung dazu, die verschiedenen gestalterischen Umsetzungen zu vergleichen und auch hier wieder zu analysieren – was wird wie dargestellt, welche Symbole, Formen, Bilder, Darstellungen werden eingesetzt, und auch, welche Farben dominieren.

Bei der Sammlung habe ich darauf geachtet, möglichst international zu bleiben, und Materialien aus den unterschiedlichsten Ländern und auch Bereichen/Branchen zu erfassen.

### Ein paar Erkenntnisse daraus

Im deutschsprachigen Raum scheint Mentoring erst seit ca. 10 Jahren zunehmend populärer zu werden. Vermehrt wird es an Universitäten, um wissenschaftlichen Nachwuchs zu entwickeln, zur Begleitung im

und nach dem Studium, hinein ins Berufsleben angeboten. Auch zur Begleitung von Gründer:innen und (Jung-) Unternehmer:innen, von Migrant:innen (hier als Integrationsmaßnahme, oder um den Zugang zum Arbeitsmarkt oder den Aufbau eigener Unternehmen zu unterstützen), zur Frauenförderung (z.B. um den Frauenanteil in MINT Bereichen, im akademischen Umfeld und in Führungspositionen oder die Anzahl an Unternehmensgründungen durch Frauen zu erhöhen; als Maßnahme zum Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes). Einzelne Programme zielen auf die Begleitung von Kindern und/oder Jugendlichen ab (hier oft aber mit einem Fokus auf Kinder von Einwanderfamilien, oder aus sozioökonomisch schwachen Familien).

Neuere Mentoring-Initiativen fokussieren auf Förderung im Kunst- und Kulturbereich (für Filmschaffende, Musiker:innen, Autor:innen etc.), in Gestaltungsdisziplinen (UX-Design, Gaming-Branche, auch hier häufig kombiniert mit dem Anspruch den Frauenanteil zu erhöhen), und auf die Entwicklung von Ideen und Businesses, die weltweite, ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen lösen sollen.

Generell meine ich einen Trend hin zu Mentoring, ein steigendes, breiteres Angebot seit ca. 5 Jahren festzustellen, es wirkt, als würde Mentoring als wirkungsvolles Instrument für unterschiedliche Zielgruppen wahrgenommen. (siehe dazu auch die Einschätzung von Preston, Prieto-Flores & Rhodes, 2018)

## Beispiele aus Deutschland und Österreich

- **SINGA Deutschland**, Deutschland und weltweit, Zielgruppe Migrant:innen, „Ziel ist es sinnvolle Verbindungen zwischen Einheimischen und Neuankömmlingen“, u.a. durch Inkubator/Business Lab und Mentoring, gegründet 2016, Informationen auf der Webseite auf Deutsch und Englisch, [singa-deutschland.com](http://singa-deutschland.com)
- **More than one Perspektive, MTOP**, Österreich, Zielgruppe Migrant:innen und Unternehmen auf der Suche nach Fachkräften, „führt Unternehmen und geflüchtete Menschen am Arbeitsmarkt zusammen, begleitet beide Seiten und zeigt das Potenzial von Integration auf“, gegründet 2016, Informationen auf der Webseite auf Deutsch und Englisch, [mtop.at](http://mtop.at)
- **Mentoring für Migrant:innen**, Österreich, Zielgruppe Migrant:innen, sowie Unternehmen die die speziellen Kenntnisse dieser nutzen möchten, eine Kooperation von WKO, AMS und Österreichischer Integrationsfond, „Unterstützung der Mentees bei der Eingliederung in den österreichischen Arbeitsmarkt“, „Förderung der Internationalisierung der heimischen Wirtschaft durch Erschließung des Potenzials an qualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen Kenntnissen“, gegründet 2008, Informationen auf der Webseite in Deutsch, [wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/informationen\\_programm.html](http://wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/informationen_programm.html)
- **Womentor**, Zielgruppe Frauen, eher Österreich, zielt aber auch auf internationale Community ab, „Empowering women and organizations with role models, mentoring and tools to enhance Gender Equality“, gegründet 2019, Informationen auf der Webseite auf Englisch, [womentor.at](http://womentor.at)
- **Mentoring Programm für Frauen an der TU Wien**, Zielgruppe Frauen im und nach einem Technik-Studium, im Zuge des Jubiläums „100 Jahre Frauenstudium“ gegründet, fördert Masterstudentinnen der TU Wien im letzten Studienjahr, und Alumnis bei der beruflichen Orientierung, gegründet 2019, Informationen auf der Webseite auf Deutsch, [dietechnik.at/mentoring](http://dietechnik.at/mentoring)
- **Mentor Stiftung Deutschland**, Zielgruppe Jugendliche, „Jugendliche inspirieren, motivieren und stärken“, Informationen auf der Webseite auf Deutsch, in der internationalen Version auch auf Englisch, gegründet 2016, [mentorstiftung.de](http://mentorstiftung.de)
- **female factor**, Zielgruppe Frauen, Österreich, spricht aber die internationale Community an, „curated global community for a new era of female leaders, creating tailor-made career and business opportunities by boosting connections, confidence & competence“, gegründet 2019, Informationen auf der Webseite auf Englisch, [femalefactor.global](http://femalefactor.global)

Der wahrgenommene Anstieg stimmt auch in mit den Berichten von Preston, Prieto-Flores, Rhodes (2019) überein, die mit Fokus auf Jugend-Mentoring-Programme die USA und Europa verglichen haben. Sie führen diesen Anstieg auf die erhöhte Zuwanderung zurück:

*„In the last decade, however, a nascent mentoring movement has coalesced in European countries and dozens of programs and networks have been established. In contrast to the United States where poverty and inequality were the impetus, European expansion of mentoring programs appeared to stem from anxiety and concerns around the influx of immigrants into countries where the acquisition of the official language(s) and culture are perceived as a path-way to citizenship. In the past decade, the percentage of the foreign-born population increased in many European countries, reaching rates as high as 18% (EUROSTAT, 2017). Many Europeans are divided between narratives depicting migrants and refugees as a threat to the maintenance of the welfare state and national and religious identity (Golder, 2016) versus highlighting the need to build an intercultural society with shared values and a young workforce (Bommes & Geddes, 2003).“*

Ob dieser Anstieg von Initiativen eher durch den Wunsch nach mehr Diversität und eine Wertschätzung dieser begründet ist oder dem „Social Control“ Gedanken (vgl. Kapitel Mentoring Philosophie) entspringt, kann durch die erste Recherche nicht eruiert werden, die Auszüge aus den sprachlichen Formulierungen und Schwerpunkten der jeweiligen Programme, scheinen aber eher auf ersteres hinzudeuten.

Kulturelle Unterschiede werden in den erwähnten Beispielen in den digitalen Kommunikationsplattformen dann thematisiert, wenn das Programm/Angebot speziell für Migrant:innen oder z.B. für Austauschstudierende angelegt ist, manchmal (z.B. bei Womentor, Mentor Stiftung) wird die Diversität durch die eingesetzten Bilder dargestellt.

## Auszüge aus der Sammlung und Analyse von im deutschsprachigen Raum angesiedelten Initiativen

### Wording

Der sprachliche Ausdruck beeinflusst auch, ob bei den Rezipient:innen ein Bild ausgelöst wird, das die Menschen, die von Mentoring profitieren, bzw. Empfänger:innen von Mentoring-Aufwänden sind, eher als stark, kompetent, ebenbürtig oder eher als hilfsbedürftig, unterlegen, etc. wahrgenommen werden, auch ob die Beziehung und die Lernerfahrungen ein- oder beidseitig sind. Bei der Analyse der Webseiten und Kommunikationsmedien habe ich daher einerseits darauf geachtet, wie der Grundton der Kommunikation ist, welche Formulierungen, sprachlichen Bilder oder Analogien verwendet werden und andererseits auch welche Wörter für Migrant:innen, Mentees, etc. verwendet werden. Letzteres war für mich daher relevant, weil sich Begriffe „people of color“, „black talent“, „multi-racial“, die in bevorzugt in englischsprachigen Medien und Literatur verwendet werden, nicht direkt oder nicht ganz einfach auch in die deutsche Sprache übersetzten lassen. Ein kleiner Auszug dieser Analyse findet sich auf dieser und der nächsten Seite

- **SINGA:** SINGA heißt „Verbindung“, „Integration neu denken“, „Schaffung von Räumen, die einen wechselseitigen Austausch von Ideen, Erfahrungen und Wissen unter Gleichen ermöglichen“, „Einheimische und Neuangekommene“, „Newcomers und Locals“, „Entrepreneurship“, „Innovation, innovativ“, „Mentorat“, „SINGA ist an Partnerschaften mit innovativen und sozial verantwortungsbewussten Unternehmen interessiert. In der Zusammenarbeit mit uns haben Sie und Ihre MitarbeiterInnen die Chance, zur Gesellschaft beizutragen und gleichzeitig Erfahrungen in den Bereichen soziale Innovation, Intrapreneurship und transkulturelles Mentoring zu sammeln.“ „SINGA ist ein Vordenker darin, Integration aus den Blickwinkeln sozialer Innovation und Transkulturalität neu zu definieren.“ (vgl. [singa-deutschland.com](http://singa-deutschland.com), online Zugriff 20.06.2021)
- **MTOP:** „Arbeitsmarktvorbereitung für gut ausgebildete Geflüchtete“, „Neue Potenziale ins Unternehmen holen“, „Führungskräfte Training mit sozialem Mehrwert“, „Potential von Integration“, „Win-Win-Situation“, „zeigen wir die vielfältigen Möglichkeiten von Integration auf, schulen Führungskräfte im Umgang mit Diversität und bauen dadurch Vorurteile ab“, „Kultur diskutierbar zu machen, weg von Stereotypen und Vorurteilen ist das Ziel des interkulturellen Dialogs“, „Associate Programm“, Mentees werden als Associates bezeichnet. (vgl. [mtop.at](http://mtop.at), online Zugriff 20.06.2021)

- **Mentoring für Migrant:innen:** „In Österreich leben mehr als 1,8 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund.“ „Eines der wesentlichsten Kriterien für einen erfolgreichen Integrationsprozess ist die Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig ist der Dialog zwischen Zugewanderten und Mehrheitsgesellschaft wichtig für eine gelebte Integration.“ „Unternehmen (können) kulturelle Vielfalt als wirtschaftlichen Vorteil nutzen. Vor allem die Vertrautheit mit Länderspezifika, wie etwa Marktwissen, Geschäftsabläufe, Mentalität und Kultur, ist für Unternehmen attraktiv. Darüber hinaus kann der Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund auch die Akzeptanz des österreichischen Unternehmens in den jeweiligen Zielländern steigern und ist damit ebenfalls ein Wettbewerbsvorteil. Außerdem werden Unternehmens-Gründungen durch Menschen mit Migrationshintergrund unterstützt. „Mentoring für MigrantInnen“ ist im deutschsprachigen Raum in dieser Form einzigartig.“ „Die Potenziale von Personen mit Migrationshintergrund für die Wirtschaft werden zum Teil deutlich unterschätzt. Insbesondere für international agierende Unternehmen sind Sprachkenntnisse, Auslandserfahrung und Mobilität wichtige Kriterien bei der Besetzung von offenen Stellen. ZuwanderInnen erfüllen viele dieser Voraussetzungen und liefern dadurch mit ihren Ressourcen einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung.“, Mentoring für MigrantInnen, Impuls zum Erfolg, Eine Partnerschaft für Ihre Zukunft“

„Mentoringpartnerschaft“, je nach Bundeslandseite der WKO und im Vergleich WKO/ÖIF Seite unterscheiden sich die Inhalte und Umfang der Informationen; (vgl. [wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/informationen\\_programm.html](http://wko.at/site/Mentoring/MigrantInnen/informationen_programm.html), online Zugriff 20.06.2021)

- **Womentor:** „Empowering women and organizations with role models, mentoring and tools to enhance Gender Equality.“, „empower women to be braver in their careers with the support of role models and mentors“, „We don’t believe it is women who have to change, but rather we see a need for transformation within our society.“, „attract more female leaders and achieve more visibility for women in business.“ „We believe: Empowering empowers.“ „Do you want to empower women in your organization with professional and impactful measures?“  
Womentor hat einen Fokus darauf, das SDG Ziel „Gender Equality“ umzusetzen; (vgl. [womentor.at](http://womentor.at), online Zugriff 20.06.2021)
- **Mentoring Programm für Frauen an der TU Wien:** Hier ist besonders die detaillierte Aufschlüsselung von möglichen benachteiligten Gruppen (Intersektionalität) auffallend.

„Besondere Berücksichtigung im Mentoring Programm fanden Studentinnen, die von strukturellen Benachteiligungen am Arbeitsmarkt betroffen sind. Studentinnen mit Behinderung brauchen Arbeitsplätze, die ihren Bedürfnissen auch baulich oder technologisch entgegenkommen.

Studentinnen mit Migrationshintergrund, Studentinnen of Color und Studentinnen, die Symbole religiöser Minderheiten tragen, sind auch in der Jobsuche nachweislich von Rassismus betroffen und werden beispielsweise seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen.

Studentinnen, deren Eltern keine Matura oder Hochschulausbildung haben, fehlt oftmals ein Netzwerk oder ein implizites Wissen über akademische Berufe, das ihnen den Berufseinstieg erleichtert.

Studentinnen, die keine oder nur wenig finanzielle Unterstützung durch ihr Umfeld bekommen können, haben hohen Druck, nach dem Studium schnell einen Job annehmen zu müssen und haben ein höheres Risiko, Arbeitgeber\_innen ausgeliefert zu sein, die Arbeitnehmer\_innenrechte umgehen oder Arbeit unangemessen bezahlen.

Studentinnen mit psychischen Einschränkungen sind auf ein diskriminierungsfreies Umfeld und Flexibilität ihrer Arbeitgeber\_innen angewiesen.

Studentinnen, deren erste Sprache nicht Deutsch ist, haben eine sehr viel kleinere Auswahl an möglichen Berufen und Arbeitsplätzen.

Studentinnen mit Kind(ern), insbesondere natürlich Alleinerzieherinnen, sind auf größerer Flexibilität der Arbeitgeber\_innen angewiesen, um ihren Betreuungspflichtigen nachkommen zu können.

LBTAIQ Studentinnen brauchen Arbeitsplätze, an denen nicht-normative Begehrensformen und/oder Geschlechterrollen akzeptiert sind.“

(vgl.dietechnik.at/mentoring, online Zugriff 20.06.2021)

- **Mentor Stiftung Deutschland:** „Wenn junge Menschen in soziale Isolation geraten, hat das oft schmerzliche Folgen, sowohl für Betroffene als auch ihr Umfeld. Ein früher Verlust von Hoffnung und Perspektiven für die Zukunft kann einen Lebensweg bereits in diesem Alter nachhaltig negativ beeinflussen und prägen.“ „Jugendliche brauchen positive erwachsene Vorbilder, an denen sie sich in der wichtigen Phase des Erwachsenwerdens orientieren können. Ein neutraler Ratgeber, der zuhört, inspiriert und nicht urteilt, vermittelt den Jugendlichen positive Werte und hilft, den Herausforderungen und Gefahren in dieser Lebensphase zu begegnen und diese möglichst ohne Straucheln zu überstehen.“ „soziale Gleichberechtigung für Kinder zu schaffen und ihnen eine positive Zukunftsperspektive (zu) geben“ (vgl.mentorstiftung.de, online Zugriff 20.06.2021)

- **the female factor:** „150+ global leaders from 50+ countries ready to share their experience and network“, „limitless learnings“, „Our mentoring program connects the next generation of female leaders to global decision-makers of today passionate about sharing their valuable know-how and network“, „open to all ambitious women across all industries and professions“, „We are enabling the next generation of female leaders to get their seat at the table by boosting confidence, competence, & connections.“, „whether you want to work towards that promotion, settle in a new environment, change professions, write that book, start your own business, or just want to be surrounded by other kickass women - we have your back“, „we will help you to reach your diversity goals from attracting to retaining female employees“ (Information die an Unternehmen gerichtet ist) (vgl.femalefactor.global, online Zugriff 20.06.2021)

## Farben und Bilder

Farben und Bilder spielen eine entscheidende Rolle in der Gestaltung und dabei, wie das jeweilige Medium und das Unternehmen, das damit kommuniziert, wahrgenommen werden, welche Gefühle und Bilder damit beim Rezipient:innen, (potentiellen) Nutzer:innen und Kund:innen ausgelöst werden. Farben sind in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche konnotiert (mehr dazu im Unterkapitel zu Wahl der Farben).

Bilder, vor allem bei Webseiten, die sich durch große Header-Bilder auszeichnen und die teilweise ein Drittel bis die Hälfte des Bildschirms einnehmen, sind oft das Erste, das die Besucher:innen wahrnehmen.

Farben und Bilder, sowie verwendete graphische Elemente haben nicht nur Einfluss darauf, wie gut sich in weiterer Folge die Nutzer:innen auf der Webseite zurechtfinden, sondern auch wie inkludiert und angesprochen sie sich fühlen.

Ein paar Beispiele aus der Analyse der Webseiten und Materialien der Mentoring-Initiativen finden sich auf der nächsten Seite.

- **SINGA:** Türkis und Orange, einzelne Highlights in Blau, Rot und Gelb, Dunkelgrau, Logo ist der SINGA-Schriftzug, wobei das „I“ einer einfachen Darstellung einer Person gleicht, viele großformatige Bilder, die meistens einen als lokal und einen als ausländisch identifizierbaren Menschen oder Menschengruppen zeigen, einfache Linien-Icons geben Orientierung, Portraits der Unternehmer:innen und des Teams hinter SINGA, Vorstellung der in SINGA entstandenen Unternehmen und deren Gründer:innen, Testimonials
- **MTOP:** Hellgrün- und Olivschattierungen, Türkis, Abstufungen von Grau, Logo sind zwei ineinanderlaufende, nicht gefüllte Dreiecke, die wie Berge wirken, meist Gruppenbilder, Portraits der Mentees/Associates und des Teams hinter MTOP, einfache Icons geben Orientierung, Blog mit „Storytelling“, Geschichten und Bildern der Associates, Testimonials
- **Mentoring für Migrant:innen:** Orange-Schattierungen, heller Braun-/Schlammton, Logo ist einer Zick-Zack-Kurve mit Pfeil nach oben nachempfunden, das vermutlich die positive Markt-/Gewinnentwicklung darstellen soll, der Informationsfolder zum Programm enthält großflächige Bilder und ist übersichtlich und informativ gestaltet, hier geben Icons, Ablaufdiagramme und farbige Flächen Orientierung, Karten mit eingefärbten Ländern sind flächig dargestellt, wobei jedoch nur erahnbar ist, wofür diese Einfärbungen stehen, die Webseite bietet zusätzlich noch eine umfangreiche Liste der Unternehmenspartner und deren Logos und Ergebnisse der Evaluierung des Programms – aus Mentee- und Mentor:innen-Sicht mit verschiedenen Diagrammen
- **Womentor:** helles Türkis, Schwarz/Weiß, Logo wirkt einem Sprössling oder Ähre nachempfunden, in Türkis gehalten, Gruppenbild im Header, Symbol-/Stock-Bilder im Informationsbereich der Webseite, Portraits des Teams dahinter, Mentoring Stories zeigen Mentees und teilweise Mentor:innen, Testimonials
- **Mentoring Programm für Frauen an der TU Wien:** helles Türkis, Schwarz/Weiß vorherrschend, großflächige Bilder von nicht mehr ganz jungen Frauen in technischen Umfeldern
- **Mentor Stiftung Deutschland:** Mittelgrün und viel Weiß, Logo ist ein „M“, das zwei Menschen die sich die Hand reichen darstellt, Bilder der Gründerin der internationalen Mutterstiftung Königin Silvia von Schweden und Veranstaltungen (mit ihr), Stockfotos von Kindern mit unterschiedlichen Hautfarben im Header
- **female factor:** Cyan, Türkis, helles fast reines Gelb, Mittelgrau, viel Weiß, Logo ist ein türkiser Kreis mit „the female factor“ darin in Weiß, Snapshots von verschiedenen Events, personenfokussierte Bilder, Datenbank mit Bildern aller Mentor:innen und teilweise umfangreichen Biografien, Blog mit Stories und Bildern von z.B. Veranstaltungen, einfache Symbole, Kreise und runde Formen als Rahmen und Strukturelemente, Ablaufdiagramme bzw. Visualisierungen geben Einblick in die Struktur des Programms, Testimonials



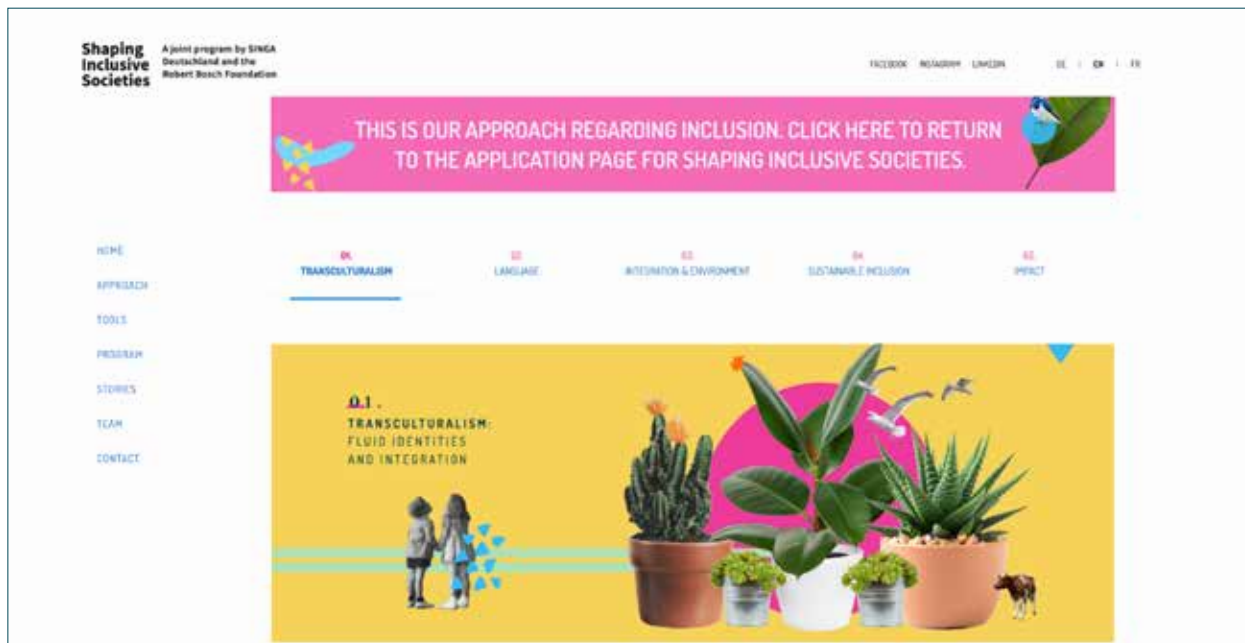


visuelle Beispiele aus der Sammlung (womentor, oben; the female factor, unten)

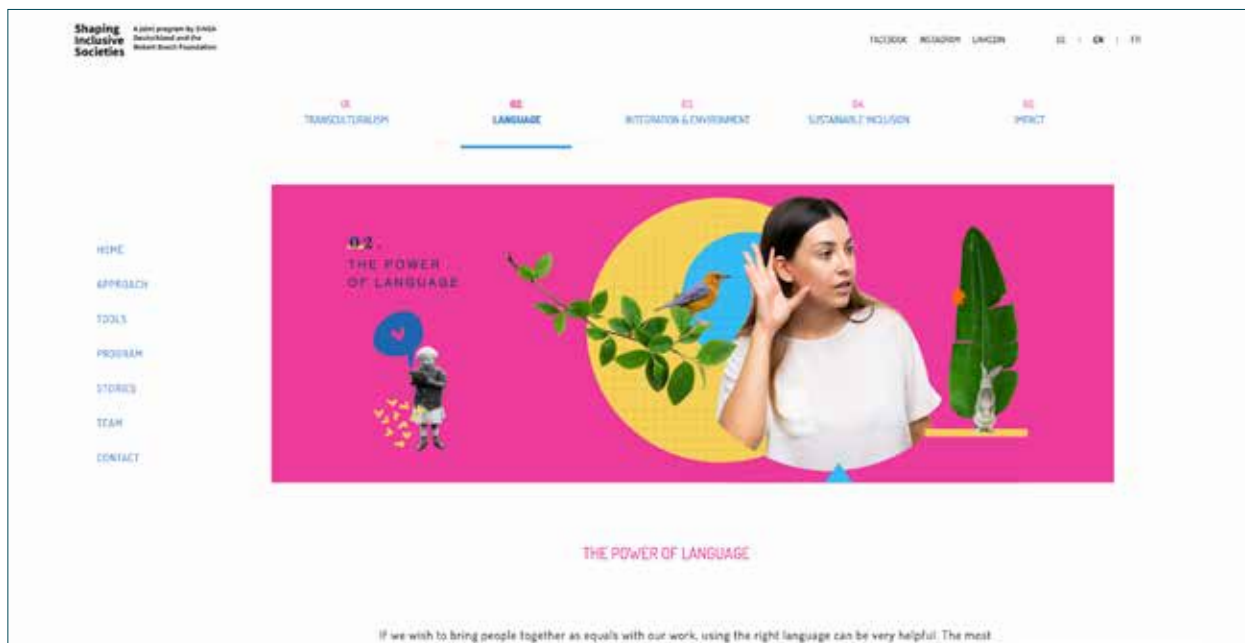


## Highlights aus der Sammlung und Analyse der Initiativen im deutschsprachigen Raum

Ein Programm bzw. Angebot, das mir in der Recherche aufgefallen ist, und sehr stark in die Richtung geht, wie ich mir meine angestrebte Lösung vorstelle, ist eine Kooperation von SINGA und der Robert Bosch Stiftung (integration-neu-denken.de, online Zugriff 20.06.2021). Sowohl die Sprache die zum Einsatz kommt, als auch die Symbole, Analogien, Beispiele und (Reflexions-) Übungen laden dazu ein umzudenken, Menschen mit Migrationsgeschichte bzw. anderem kulturellen Hintergrund als ebenbürtig, auf Augenhöhe und gleichberechtigt in Bezug auf die Teilhabe an der Gesellschaft zu sehen. Auch die Farben und Bildsprache wirken frisch, modern, spielerisch. Die Seite bietet neben Informationen, eine eigene Sektion mit Übungen, außerdem eine Vielzahl an Informationen zu Kultur, Identität, Migration, etc., gekoppelt an Reflexionsfragen, die zum Nachdenken über die eigenen Annahmen und Gewohnheiten einladen, außerdem Geschichten aus unterstützten Projekten.



Screenshots von integration-neu-denken.de







Screenshots von Übungen auf [integration-neu-denken.de](http://integration-neu-denken.de)

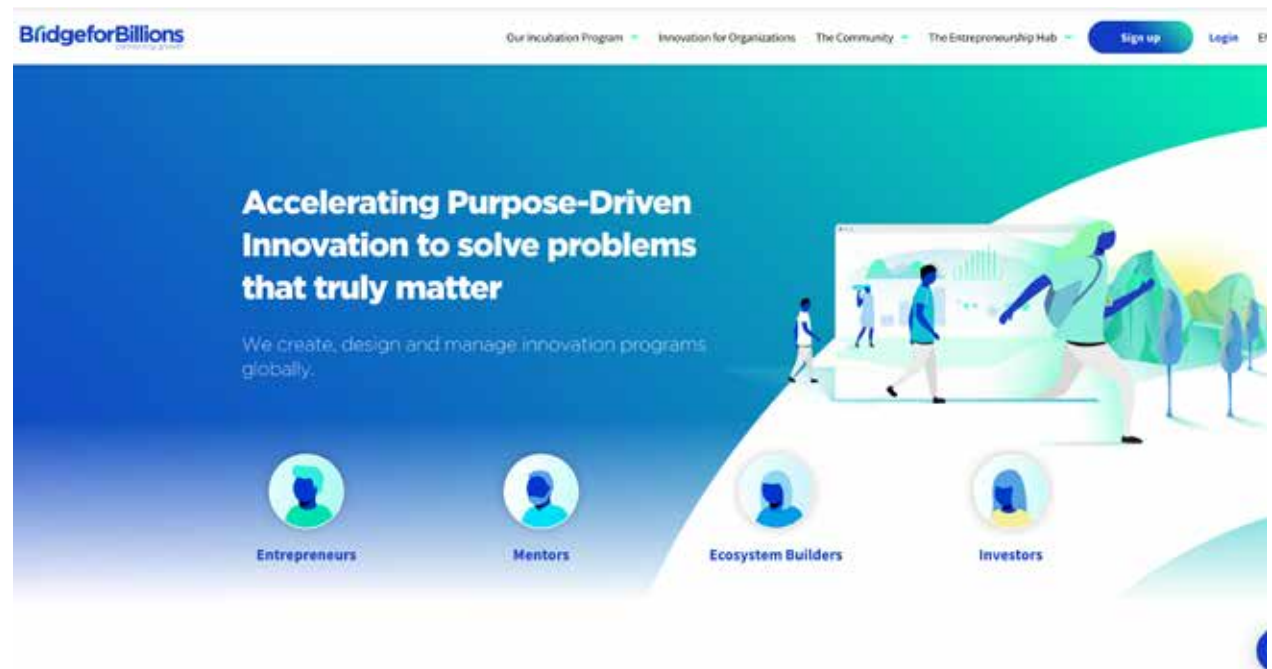
## Auszüge aus der Sammlung und Analyse internationaler Initiativen

Durch die längere Verbreitung von Mentoring im englischsprachigen Raum (US, UK, Kanada, Australien), sind hier Angebote, die noch sehr viel fokussierter sind, zu finden (so gibt es neben den bereits aufgezeigten Zielgruppen, Programme und Angebote speziell für eine Branche, z.B. Forscher:innen, Rechtsanwält:innen, Lehrpersonen, etc., oder auch Kombinationen aus Fokus auf Zuwanderungshintergrund und Kultur-/Design-/Kunstbereich) auch scheint Mentoring im Unternehmenskontext weiter verbreitet zu sein, so berichtet Forbes, dass ca. 70% der Fortune 500 Unternehmen ein Mentoring-Programm implementiert haben, und „nur“ ein Viertel der kleineren. [L14]

Ein paar spannende Beispiele aus dem internationalen Umfeld:

- **Immigrant Artist Program**, New York. Programm in New York, das Künstler:innen verschiedener Disziplinen mit Migrationshintergrund mit internationalen Mentor:innen zusammenbringt. Mentoring-Paare haben hier jeweils unterschiedliche Herkünfte. *„The Program fosters a community, providing opportunities to connect with other immigrant artists through group meetings, peer learning, and informal gatherings with program alumni. Through access to other artists, arts professionals, and organizations, the program offers immigrant artists the opportunity to focus on their creative practice, gain support and exposure for their work, while upholding their distinct identities. Many of the mentors are immigrant artists themselves, and understand the challenges of sustaining one’s art practice while navigating different cultural perspectives in the art world.“* [nyfa.org/professional-development/immigrant-artist-program-iap/mentorship/](https://nyfa.org/professional-development/immigrant-artist-program-iap/mentorship/) online Zugriff 20.06.2021
- **THE ROLEX ARTS INITIATIVE**, weltweit. Rolex hat ein ebenfalls internationales Programm das junge Künstler:innen aus Tanz, Film, Literatur, Musik, Theater, Bildende Kunst, Architektur und mit einer interdisziplinären Ausrichtung mit Mentor:innen verknüpft, mit dem Ziel einen Beitrag zur globalen Kultur zu leisten. Auffallend hier ist, dass die Mentees von einem Board gewählt werden, und dann auch von Rolex finanziell unterstützt werden, auch die relative lange Programm-Laufzeit von zwei Jahren. Nach Ablauf der zwei Jahre werden die Mentees und ihre Arbeit weiter beworben, und damit auch ein weiterer Beitrag zu ihrer Sichtbarkeit geleistet. [rolex.org/rolex-mentor-protege](https://rolex.org/rolex-mentor-protege) online Zugriff 20.06.2021

- **Bridge for Billions**, digital, weltweit. Bridge for Billions ist ein Inkubationsprogramm, das laut den Organisator:innen das zugänglichste und inklusivste Programm im (Innovations-?) Ökosystem ist und das Ziel verfolgt, nachhaltig Lösungen und Innovationen zu entwickeln.  
[bridgeforbillions.org](https://bridgeforbillions.org), online Zugriff 20.06.2021



Screenshots von [bridgeforbillions.org](https://bridgeforbillions.org)

### 3. Anleihen nehmen in verwandten und entfernteren Feldern

In einem weiteren Schritt im Gestaltungsprozess, haben ich die Kommunikation, Kommunikationsmaterialien und mediale Aufbereitungen in meinem Thema verwandten und auch entfernteren Feldern unter die Lupe genommen.

Hier habe ich zu Beginn mögliche Felder identifiziert, indem ich Fragen nachgegangen bin, wie z.B.:

**Wo/wann/warum werden (Entwicklungs-) Prozesse dargestellt und/oder angeleitet?**

**Wo/wann/warum treffen noch verschiedene Menschen aufeinander?**

**Wo/wann/warum geht es darum Lust auf Neues zu machen, sich mit Neuem/Anderen/Ungewohnten auseinanderzusetzen bzw. sich darauf einzulassen?**

Und in einem zweiten Schritt

**Und wie wird das erreicht bzw. kommuniziert?**

Mögliche Felder und eine kleine Auswahl möglicher Inspirationsquellen:

#### Prozesse und Begleitung dieser

- Innovations- und Designprozesse
- Entwicklungsprozesse (Aufwachsen eines Kindes, Lernen einer neuen Fähigkeit, Wachstums- und Erntezyklen im Garten/Landwirtschaft)
- Unternehmensentwicklung, Aufbau eines Startups
- Community-Entwicklung, Aufbau eines Teams
- Aufbau und Weiterentwicklung von sportlichen, musikalischen, allgemein künstlerischen Fähigkeiten und Leistungssteigerung
- Kochen, vor allem aufwändigerer Gerichte
- Aufbauen oder Zusammensetzen von Möbeln, Geräten und Maschinen

#### Lernen

- als Teil des natürlichen Entwicklungs- und Wachstumsprozesses, Entdecken und Aneignen der Umwelt
- in verschiedenen Lebensabschnitten (Elternhaus, Kindergarten, Schule, Universität, berufliche Weiterentwicklung, Fahrschule)
- durch ungeplante und/oder selbst auferlegte Herausforderungen (ungeplant: z.B. Pandemie, Krankheit, Jobverlust, selbstauferlegt: 21 Tages Challenges, Umzug ins Ausland)

#### Aufeinandertreffen von unterschiedlichsten Menschen

- öffentlicher Verkehr und im Umfeld davon (U-Bahn, Zug, Flugzeug, Flughäfen und Bahnhöfe, Warteräume und Restaurants, etc.)
- Supermärkte und Einkaufszentren
- Krankenhäuser, aktuell: Impfstraßen
- auf Reisen, in Hotels, Restaurants
- in Unternehmen und deren Teams und Abteilungen, dann wenn diese divers in der Zusammensetzung sind, und aber auch, wenn verschiedenste Aufgaben/Bereiche/Dienstleitungen/Produkte vom und im Unternehmen abgedeckt werden

#### Spiel und Spielerische Zugänge

- Spielplätze, vorallem Abenteuerspielplätze
- Museen (wie Nemo in Amsterdam), Installationen
- Spielzeug (teilweise sehr einfaches, das aber dennoch zur Interaktion einlädt, Hullo-Hoop, Springseile, Bälle, vorallem solche die sich dynamisch und ungewohnt bewegen, etc.)

#### Lust auf das Entdecken machen sowie Interesse für „Andersartigkeit“ wecken

- Kochbücher, Wimmelbücher, Bildbände
- Reiseführer
- Biografien
- Atlas der Vorurteile, gut gemachte Bücher "Wussten sie?" oder solche, die Daten in Infografiken zeigen

#### 4. Wahl des Mediums

Bei der Wahl des Mediums sind mehrere Überlegungen mit eingeflossen, in meiner Wahrnehmung sollte dieses an einem Ort aufliegen können (z.B. in Kaffee-Ecken im Unternehmen, oder zu Hause am Couch-Tisch) und zum Schmökern einladen, ein erstes Eintauchen ermöglichen.

Gerade durch die Pandemie, die verstärkte Online-Arbeit, und die Müdigkeit, die bei vielen Menschen damit einherging, war mir ein Medium wichtig, das nicht (nur) am Bildschirm funktioniert, sondern Offline-Zeit ermöglicht und sich gut auch im direkten Austausch einsetzen lässt.

Dennoch sollte eine digitale Erweiterung – z.B. zum Ausdrucken von Arbeitsmaterialien, um die Möglichkeit zu haben, diese auch digital zu befüllen, zu speichern und zu versenden – umzusetzen sein.

Optional habe ich an einen eigenen digitalen Ort (Webseite, App oder andere digitale Kanäle) für das Thema gedacht, der zusätzlich Ressourcen und Austauschformate anbieten kann.

Auch durch Feedback von Studierenden in bei Master-Zwischenpräsentationen, und die Information bzw. Feedback auf erste Entwürfe, dass in manchen Unternehmen bestimmte Webseiten gar nicht abrufbar sind, habe ich mich für ein Buch bzw. gedrucktes Material und die Download-Möglichkeit über eine Webseite entschieden. So haben auch diese die Möglichkeit, die Informationen zu erhalten.

Inspiration dazu kam aus verschiedenen Richtungen, und aus den davor identifizierten Feldern, einige Beispiele auf dieser und der nächsten Seite.

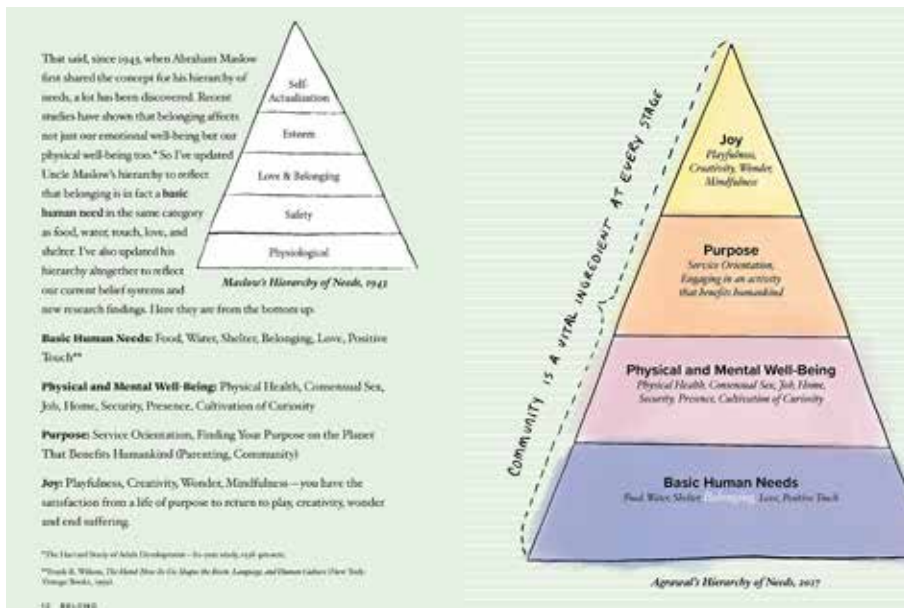
Zusätzlich habe ich Freund:innen und Bekannte, die sich in meiner Wohnung aufgehalten haben, beobachtet und versucht herauszufinden, zu welchen Büchern sie gerne greifen, u.a. Reiseführer, Bildbände, Kochbücher, etc.



Playbooks wie, "New Workplace Playbook" (oben) und "Digital Innovation Playbook" von DarkHorse (unten links) oder Ideenfindungstools wie der IdeenRausch (unten rechts)







Bücher, die z.B. beim Aufbau eine Community helfen wie "Belong", Kochbücher (rechte Seite) oder dabei helfen sollen, sein Leben zu verändern (links unten)



## 5.. Wahl der Schrift

Vor der Wahl der Schrift, habe ich zu Beginn die verschiedenen Ebenen, bzw. Informationshierarchien, die im Buch vorkommen sollen, identifiziert, also Überschriften, Fließtexte, Teaser, Infos zu den Werkzeugen (auch hier wieder Überschriften, Fließtext, etc.), Zitate, usw.

Die Wahl der Schrift und Entwicklung der Bildsprache liefen teilweise parallel, da sich am Ende ein stimmiges Gesamtbild ergeben sollte.

Da ich verschiedene Textebenen angedacht hatte, war mir wichtig eine Schriftfamilie zu wählen, die sowohl Serifschriften, als auch serifenlose beinhaltet.

Auch war ein Kriterium bei der Auswahl der Schriften, dass diese eine humanistische Anmutung hatten, nicht zu perfekt und geschliffen wirkten; für die Auszeichnungsschrift, also Überschriften und Zitate, ging ich auf die Suche nach einer Schriftart, die einen spielerischen aber nicht zu verspielten Charakter hatte.

Nach einer ersten Sammlung möglicher Schriften und -kombinationen, führte ich einige Schriftentests durch, setzt also Texte mit verschiedenen Schriftarten und Kombinationen aus diesen.

Ein Favorit in der Vorauswahl, fiel in diesem Test durch, weil in der kursiven Variante die Texte bzw. die Schrift einen sehr eckigen und damit harten Charakter bekam.

Ein Auszug aus diesen Tests findet sich auf den folgenden Seiten.

Am Ende entschied ich mich aus eine Kombination aus :

**Tisa Pro**

(in verschiedenen Schriftgrößen und -schnitten)

**Tisa Sans Pro**

(in verschiedenen Schriftgrößen und -schnitten)

**RooneySans**

(in verschiedenen Schriftgrößen und -schnitten)

**I've learned**  
I've learned that people will forget what you said, but people will never forget how you made them feel.  
Museo Sans Rounded 700 18pt

**I've learned**  
I've learned that people will forget what you said, but people will never forget how you made them feel.  
Museo Sans Rounded 100 12pt

**I've learned**  
I've learned that people will forget what you said, but people will never forget how you made them feel.  
Museo Sans Rounded 900 30pt

**Schriften**

**I'VE LEARNED THAT PEOPLE WILL FORGET WHAT YOU SAID, PEOPLE WILL FORGET WHAT YOU DID, BUT PEOPLE WILL NEVER FORGET HOW YOU MADE THEM FEEL.**

**TOKYO REGULAR 52PT**

**TOKYO OUTLINE 52PT**

**Schriften**



# BigCity Grotesque Pro Thin 36pt

## Museo Sans Rounded 700

BigCity Grotesque Pro Thin Italic 14pt

Titia Pro Light 14pt

## BigCity Grotesque Pro Bold 24pt

BigCity Grotesque Pro Thin Italic 14pt

ITC Newsome Std Book 11pt

### reflexion exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere nonsequis a

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

### reflexion exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere nonsequis a

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

### Schriften

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant. Nullero voluptur sedto ratam superchie te mi. qui atitio criamas, et fugiatpis ois am, tem auli doloremode comend illas estum de lam qui evel ma cusapedatus di aut mo cupatur, quare- cat.

Solentur ma viter, se praec consequatur dolupta comedia dolupta si ornella peum aliqend laqum quidem veritatus delentih ilique quod ulabo. Nam fuga die curio nam faccupi cipiae doluptem dolosepero tem vellupta vellatioes et magnias nectum h iliqua blaepitatem cocerpo culla alitate ignare vera litat vduat alique nienima terrepe corio tem re non nonsequa aperch artia dolendit veliquid maggotas pa is veritia et velluptat aut eum an et ornellih ignem ut lo- ceptor nre aut que pellioes velerum ut eate et quatit mutapit dia dolendiant, tempore rieriam ei maxidit elect quit, ipsanti ar ut fugiae volorem elasticta emia venter, simus aliquidame simuscia volovera ait labecum rerevitur pro curia vusantio et aboreptam eum temporem reptapied ea et dolortpos statis vusatis et ornellor ped quias raries volam quatus aut etur mivellitum aut et pa veriam situm alio equo- lit nos auctum mo re tempore actantem fugias ta- thum stictur? Qui raterum qui volorum dolo- re et dicitantio es verum dolupti bucies dolectand- ant, quae vel aut aut fuga. Nam, alincia dicit et lendiam tam, odi iam, eorum eorumque seque- liba volupibusam quiat as stiao te eum tempore- en perent de peliquae non natat accepitpedi veleni- tem quis eum imolortpe veritio. Ut et asisti dolo- pt captam, as stua comem hiam aboretet hanciant- dolupti hietat volo que quoditatem harum rem aut ad moluptate. On qui de nate aperum nate etur? hancabo. Et ut volupta que veleni budiam, ulabo- riatas eius evolentem quatquam, Titia Pro Light 14pt

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere nonsequis a

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere nonsequis a

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

Adobe Sans Extended 14pt, BigCity Grotesque Pro Light Italic 14pt, Adobe Thin 14pt

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

Newsome Sans Rounded 700 14pt, Museo Sans 700 Bold 14pt, Museo Sans Rounded Light 14pt

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere nonsequis a

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

Newsome Sans Bold 14pt, BigCity Grotesque Pro Light Italic 14pt, Titia Pro Light 14pt

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

Museo Sans Rounded 700 14pt, Museo Sans 700 Bold 14pt, Museo Sans Rounded Light 14pt

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

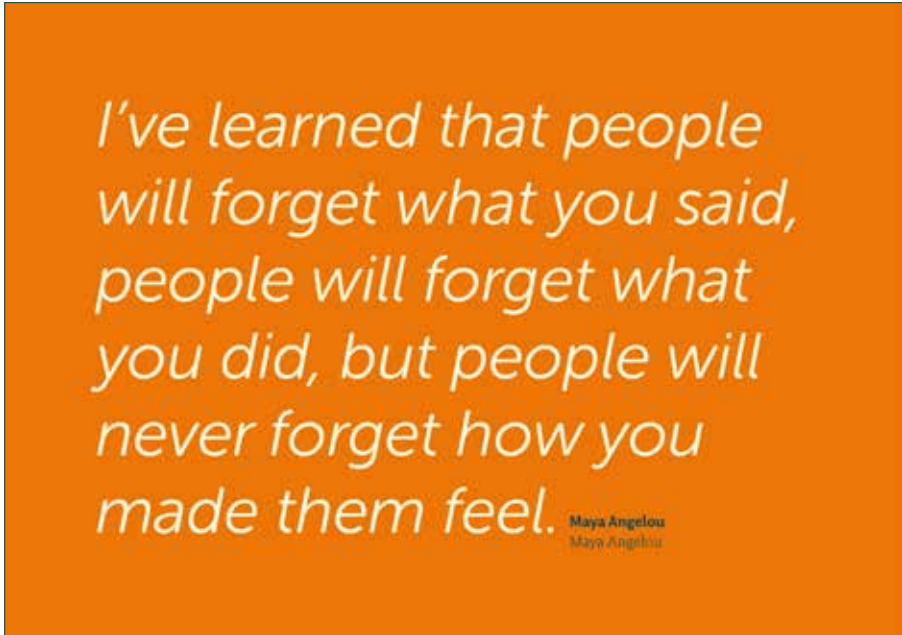
Rooney Sans Black 24pt, Museo Sans Rounded Reg 14pt, Rooney Light 11pt

### play exercise

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Sed molor ataeputi bere

Nonserum dolor acide vitaturero expliqatur? Qui qui ut andi ulparum am aut occabo. Nam fuga. Maiorse si tempenam idunt fugiae sinis verae Simu- ci re. as dolescur aut volat audit andiant.

Mrs Evans XI, Serif Next OT Heavy 28pt, Museo Sans Rounded Reg 14pt, Mrs Evans XI, Serif OT Regular 11pt



## 6. Wahl der Farbpaletten

Die Auswahl der Farben, durchlief einen etwas längeren Prozess, um zu vermeiden, dass das Buch und seine Inhalte aufgrund der verwendeten Farben missverstanden werden oder weil kulturell bedingte Assoziationen oder symbolische Bedeutungen eine negative Wahrnehmung hervorrufen.

### Welche Farben werden jetzt schon in verschiedenen Kulturen verwendet?

Bevor ich mich für die Farbpalette für das Buch entschied, recherchierte ich ausgiebig und sammelte Bilder von Spielzeug, aber auch von traditionellen Festen und Kostümen auch von Gerichten aus aller Welt. Außerdem las ich über die verschiedenen Bedeutungen von Farben in unterschiedlichen Kulturen und die emotionalen und körperlichen Reaktionen, die sie auslösen.

In Anbetracht der Hauptthemen des Buches, Spielen, Lernen, Vielfalt, Kultur oder Interkulturalität, Zusammenarbeit und Kommunikation, wären einige offensichtliche Optionen, zumindest im europäischen Kontext, Farben gewesen, die denen von Kinderspielzeug ähneln (Primärfarben wie Gelb, Rot, Blau und Sekundärfarben wie Orange und Grün, vielleicht ein bisschen Lila oder Rosa), oder Orange als Symbol für Offenheit, Energie und Kommunikation und Dunkelblau (das eine beruhigende Stimmung ausstrahlt) oder Grün (die Farbe von Schultafeln, der Natur).

Bereits im ersten Teil der Recherche entstand eine umfangreiche Serie von Moodboards (Bildersammlungen, die nach verschiedenen Kategorien geordnet wurden - z.B. Spielzeug, Kostüme, Farbtöne). Bei der Recherche war eine Arbeit des Fotografen Gabriele Galimberti, sehr hilfreich, der Kinder und ihre Spielzeuge rund um den Globus abgebildet hat ([gabrielegalimberti.com](http://gabrielegalimberti.com)).

### Welche Farben vermitteln Gefühle und Anmutungen, die ich ebenfalls vermitteln möchte?

Im zweiten Teil der Designforschung sammelte ich Bilder, Illustrationen, Poster und andere Artefakte, die ich mit einigen vordefinierten Wörtern oder Kategorien assoziiere - wie Kommunikation und Austausch, Reflexion, Erkundung, Spiel, Lernen, etc. - und zusätzlich Bilder, die die Gefühle symbolisieren, die ich mit diesen Wörtern verbinde (z.B. Lernen fühlt sich aufregend an, steigert die Energie, bei der Reflexion fühle ich mich ruhig, fokussiert, aber auch erfrischt, usw.). Das führte zu einem weiteren Satz von Moodboards.

Eine Auswahl findet sich rechts und auf der übernächsten Seite.

Da es sich auf dieser Seite und den folgenden, um ein Bildsammlungen für Recherchezwecke handelt, sind Quellenangaben, nicht expliziert angegeben.

















### Welche Farbpaletten würden passen?

Aus den in Teil eins und zwei der Recherche erstellten Moodboards extrahier- te ich Hauptfarben, gruppier- te sie (z. B. alle Grüntöne zusammen) und erstellte verschiedene mögliche Farbschemata für das Buch, die jeweils aus fünf bis sieben Einzelfarben oder Farbnuancen bestanden.

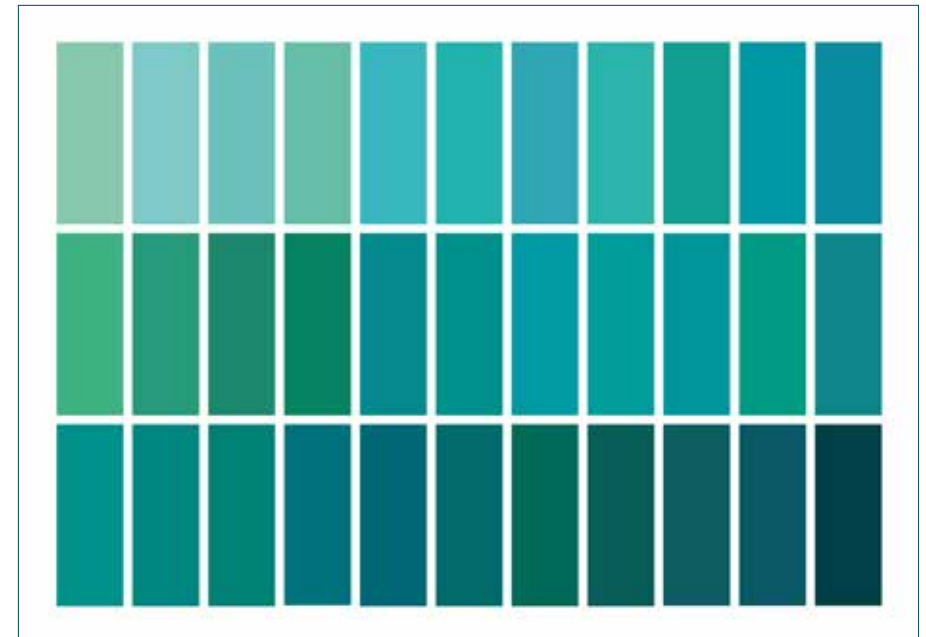
Ich hatte zuvor festgestellt, dass ich mindestens vier verschiedene Farben für das Gesamtdesign benötigen würde – eine als Hauptfarbe, die den Ton oder die Stimmung des Buches vorgibt, eine für Highlights oder "Gut zu wissen", eine für alle eher spielerischen Übungen mit Fokus auf Austausch und eine für die, bei denen es um Reflexion, Selbstfindung, etc. geht - und eine zusätzliche für den Fließtext, als Alternative zu Schwarz.

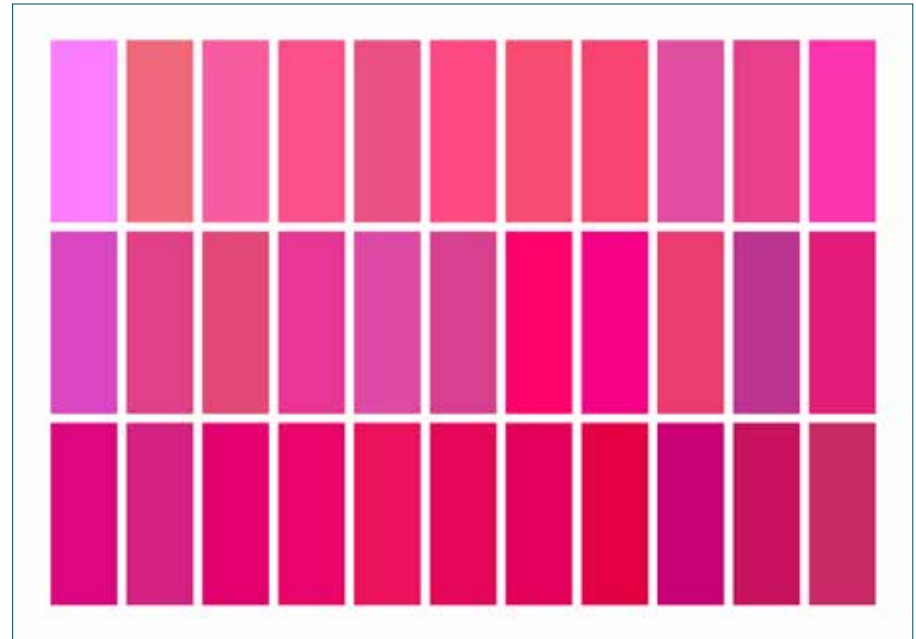
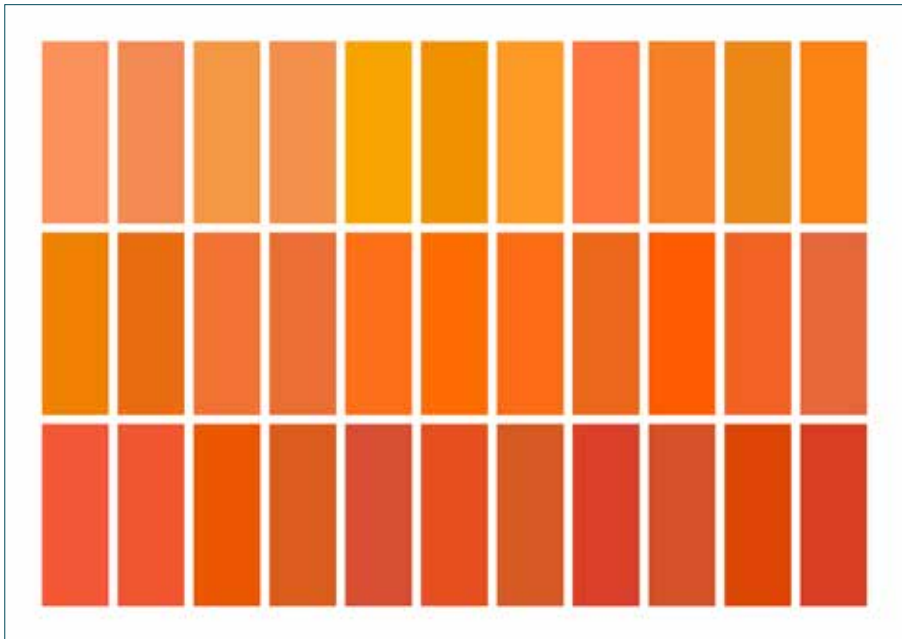
### Welche Farben werden mit den Hauptthemen des Buches international assoziiert?

Der letzte Teil war eine Umfrage, die an internationale Freunde und über soziale Medien verschickt wurde, um persönliche und kulturelle Assoziationen mit verschiedenen Farben zu sammeln. Die Umfrage bestand aus einem kurzen Teil, der demografische Daten sowie das Geburtsland und das Land, in dem die Person derzeit lebt, sowie die Kultur, mit der sie sich selbst assoziiert, erfasste.

Es folgten 10 Farbkarten (Orange, Hellorange, Gelb, ein warmes Pink, ein helles Frühlingsgrün, ein Türkiston, Königsblau, Dunkel-/Mitternachtsblau, ein Orangerot und ein warmes rötliches Lila).

Für jede Karte konnten die Teilnehmer:innen mehrere Optionen aus einer Reihe von ihnen zugewiesenen Wörtern wählen. Zusätzlich hatten sie die Möglichkeit, ihre eigene Assoziation mit dieser Farbe über ein offenes Textfeld mitzuteilen. Für jede Karte wurde in einer weiteren offenen Frage nach möglichen (symbolischen) Bedeutungen dieser Farbe in der jeweiligen Kultur der Teilnehmer gefragt. Der letzte Teil Umfrage erlaubte ihnen, selbst in einem freien Feld mitzuteilen, welche Farben sie mit den Wörtern – "LERNEN", "KULTUR", "MENTORING" – assoziieren.





24 Personen aus 14 verschiedenen Ländern beantworteten die Umfrage (von Indien, über Iran, DR Kongo, Kolumbien bis nach Mitteleuropa).

**Orange**, das schon bei der Gestaltung der Farbschemata wegen seiner einnehmenden, fröhlichen Ausstrahlung favorisiert wurde, erwies sich in allen Kulturen als sehr positiv konnotiert (Kooperation, Spiel, Innovation, Exploration, Kommunikation, Unterstützung, Entwicklung, Verspieltheit, Fülle, Lernen). Die einzigen negativen Assoziationen, die auftauchten, waren Warnungen (hauptsächlich aufgrund von Warnwesten) und eine Frau aus Frankreich antwortete, dass sie Orange zwar wegen seiner fröhlichen Ausstrahlung liebt, aber nicht tragen kann, weil es die Farbe der Provokation, manchmal der Prostitution ist. Da es bei den Antworten einen leichten Unterschied zwischen einem intensiveren, leuchtenden Orange und dem gedeckteren Farbton gab, wurde die Farbe für dieses Buch leicht angepasst.

Ein dunklerer, rötlich-oranger Ton, hatte ähnlich positive Antworten, aber signifikant mehr Menschen assoziierten ihn mit Warnung, aber auch mit solchen Dingen wie, Feuer, Krieg, dem Teufel, etc.

Interessanterweise wurde der Farbton **Magenta** neben der offensichtlichen Liebe, Fürsorge und Weiblichkeitssymbolik auch stark mit Kommunikation, Kooperation, Kreativität und Spiel assoziiert, und zwar sowohl von weiblichen, als auch männlichen Befragten und kulturübergreifend. Ein einziger kritischer Kommentar war, dass es in Russland mit Homosexualität assoziiert wird.








**Türkis** wurde mit Ruhe, Kommunikation, Kooperation, Möglichkeit, Wachstum, Introspektion, Gleichgewicht, Selbstentdeckung, Entwicklung, Fülle assoziiert, so dass es am besten zu der reflektierenden Übungsfarbe zu passen schien. Sie ist eine Mischung aus Blau und Grün, die sich als Farben herausstellten, die Menschen entweder am liebsten mögen oder mit einer Vielzahl von Wörtern/Kategorien assoziieren.

**Gelb** löste überwiegend positive Reaktionen aus (die Top 4 waren Spiel, Innovation, Erkundung, Kooperation), aber auch Warnung stand weit oben auf der Liste, zu meiner Überraschung auch Krankheit, Traurigkeit und "schlechte Gefühle". Da ich eine Highlight-Farbe brauchte, entschied ich mich dennoch für einen warmen Gelbton, der sparsam eingesetzt werden sollten und wenn, dann in Kombination mit einigen weiteren Farben.

Interessant waren die Ergebnisse in dem Bereich, in dem die Befragten Farben frei mit Wörtern assoziieren konnten: Lernen scheint blau und grün zu sein (sehr wenige notierten auch orange, gelb und weiß), Kultur oder interkulturell wird mit rot, orange, gelb, aber auch überraschenderweise braun/schokoladenfarben assoziiert (die Befragten benutzten wirklich den Begriff Schokolade), Mentoring erhielt hauptsächlich orange und blaue Antworten und Kommunikation scheint mehrfarbig zu sein - blau, grün, gelb, rot, orange.

# Farbschema für das Playbook

-  **Orange** – für allgemeine Informationen in Bezug auf Mentoring, Kultur und zentrale Werkzeuge oder wesentliche Übungen
-  **Magenta** – für experimentelle oder spielerische Übungen mit einem starken Fokus auf Austausch, aber auch Vertrauensbildung und Empathieentwicklung
-  **Türkis** – für reflexionsfördernde Übungen, die "tiefer gehen", aber auch "befreiend" oder "klärend" sein bzw. sich anfühlen können
-  **Gelb** – für wichtige Informationen, gut zu wissen und in Kombination mit weiteren Farben, um Erkenntnisse zu interkultureller Zusammenarbeit und mögliche Unterschiede zu vermitteln
-  **Dunkelblau/Nachtblau** – für Fließtexte und bei Bedarf als Kontrast zu den hellen Farben



## 7. Wahl der Bildsprache

Hier wäre naheliegend gewesen, Bilder von Menschen zu zeigen, die sich durch äußere Merkmale unterscheiden, eventuell in Lern- oder Gesprächssituationen. Ich wollte aber auf keine Stock-Fotos zurückgreifen, hätte zwar eigenes Bildmaterial aus den unterschiedlichsten Ländern gehabt, aber nicht zu den Hauptthemen des Buches passend.

Auch figürliche Illustrationen wären passend gewesen, nach einigen Überlegungen und Abstraktionen bin ich aber auch hier wieder bei einer einfachen Form angekommen, die viele der zentralen Anliegen des Buches darstellen bzw. bündeln kann.

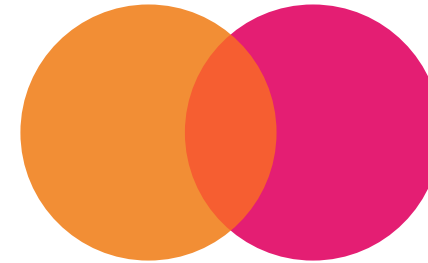
Der Kreis lädt, wie der Ball, zum Spielen ein, er ist ein Symbol für Kreisläufe, für das Leben, für die Fülle. Er kennt keine Hierarchien; in Erzähl- oder Gesprächskreisen hat in der Regel jedes Mitglied ein gleichberechtigtes Mitspracherecht. Und durch das Fehlen harter Kanten vermittelt es ein Gefühl der Geborgenheit. Die geschwungene Form hat keine Ecken und Sackgassen, Richtungswechsel werden ermöglicht. Sie kann daher für Bewegung stehen und symbolisieren, dass es immer einen Weg gibt, weiterzukommen.

Außerdem war mir ein Anliegen ein kulturell inklusives Design zu schaffen, in vielen Aspekten.

### Der Kreis als Symbol der endlosen Möglichkeiten

Die Form, die im gesamten Buch am häufigsten auftaucht, der Kreis, hat verschiedene Funktionen:

- er wird als "Behälter" für wichtige Informationen verwendet (normalerweise eine Zusammenfassung oder "Gut zu wissen" am Ende eines Kapitels), hier ist der Kreis gelb gefärbt.
- er wird als rahmendes Element für die Icons verwendet, die die verschiedenen Werkzeuge kennzeichnen und die Orientierung erleichtern; die Farbe des Kreises spielt hier eine zusätzliche Rolle und soll die Orientierung im Buch unterstützen.
- verschiedenfarbige Kreise werden verwendet, um Modelle, Konzepte und Philosophien zu erklären, und werden oft als Symbol für (verschiedene) Menschen oder Meinungen verwendet.



- wenn er als Symbol für Menschen verwendet wird, suggeriert er, oder soll suggerieren, dass jeder Mensch, der in eine (Mentoring-)Beziehung eintritt, bereits "vollständig" ist und schon viele Potenziale, Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Strategien in sich trägt, verinnerlicht hat. Ein/e Mentor:in oder eine andere Person kann neues Wissen einbringen, neue Richtungen aufzeigen oder beim Erwerb neuer Fähigkeiten helfen, aber auch die Person sein, mit der der Mentee Ideen- und Gedanken-Pingpong spielen kann, also durch einen Austausch diese weiterentwickeln und verfeinern kann. Ein/e Mentor:in kann dabei helfen, eine "rundere", ganzheitlichere Sichtweise zu bekommen, um Herausforderungen zu "glätten". Der Mentee sollte jedoch derjenige sein, der die Dinge "am Laufen" hält.
- durch die Überschneidung von zwei oder mehreren Kreisen, und unterschiedliche Überlagerungseffekte bei den Ebenen-Einstellungen, entstehen neue Formen und Farben (wie z.B. rechts). Was mit Hilfe eines ganz einfachen Symbols zeigen kann, dass Vielfalt, nicht nur "bunt" ist, sondern, dass sich daraus Neues entwickeln kann.
- wenn zwei Kreise wie oben ausgerichtet und übereinandergelegt werden, sieht die entstehende Form in der Mitte, wie ein Auge aus. Die Mentee-Mentor-Beziehung soll im Idealfall helfen, die Dinge "anders zu sehen", einen "anderen Blick" auf sich selbst, auf das Leben oder eine Kultur zu bekommen, aber auch neue Möglichkeiten zu "erkennen". Auch, "neue Menschen zu sehen", sie durch den Mentor oder Mentee kennen zu lernen.



## Runde Bewegungen haben Einfluss auf mit Kreativität in Verbindung gebrachte Fähigkeiten

Die Motivation für die Entscheidung für den Kreis wurde aber auch noch inspiriert von wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Slepian und Ambady (2012) evaluierten drei, mit Kreativität assoziierte Fähigkeiten in einem Experiment, in dem sie die Teilnehmer:innen verschiedene Formen nachzeichnen ließen (eine hatte mehr Kurven, eine mehr scharfe Kanten), wobei sie die Hypothese aufstellten, dass die eine fließende Armbewegungen hervorrufen würde, während die andere nicht-fließende Armbewegungen hervorrufen würde.

Das erste Experiment versuchte herauszufinden, ob unterschiedliche Bewegungen die kreative Ideen-Generierung verbessern würden. Nach dem Nachzeichnen von drei flüssigen bzw. nicht-flüssigen Formen wurden die Teilnehmer:innen gebeten, innerhalb von einer Minute so viele kreative Verwendungsmöglichkeiten für eine Zeitung wie möglich zu generieren.

Im zweiten Teil wurde versucht zu beurteilen, ob die kognitive Flexibilität durch unterschiedliche Bewegungen beeinflusst wird. Kognitive Flexibilität ermöglicht es, eine Idee oder Zusammenhang auf eine atypische Weise zu begreifen. Sie stellten die Hypothese auf, dass die in flüssigen Bewegungen verkörperte Flexibilität zu einem ähnlich flexiblen Denkprozess führen könnte, "flexibility embodied in fluid movement might lead to a similarly flexible thought process."

In der dritten Studie testeten sie die Fähigkeit, entfernte Assoziationen zu bilden und ob das Nachzeichnen von runden Formen es den Teilnehmern auch erlauben würde, sich gedanklich mit Leichtigkeit in mehrere Richtungen zu bewegen.

Sie fanden in ihrer Studie zusammenfassend heraus, dass "fluid movement enhanced creativity in three domains: creative generation, cognitive flexibility, and the ability to make remote connections." Und dass, "Participants who made fluid movements demonstrated greater fluency and originality than did those who made non-fluid movements".

Also, dass durch runde Bewegungen, Ideengenerierung, kognitive Flexibilität, und Verknüpfung von Ideen, Informationen, etc. erhöht werden.

Die Ergebnisse ihrer Forschung legen nahe, dass Kreativität durch bestimmte Arten von körperlicher Bewegung beeinflusst werden kann und das Nachzeichnen von oder Bewegungen in fließenden Formen zu flexibleren Denkprozessen führen kann.



## Runde Formen und kräftige Farben lösen Freude aus und Lust mit etwas in Interaktion zu treten

Ingrid Fetell Lee, selbst früher Designerin bei IDEO (einer der größten Designagenturen, ideo.com) hat mit Hilfe von "cultural probes", einer Methode die in Designprozessen verwendet werden kann, um neue Erkenntnisse zu gewinnen oder Ideen zu generieren, in ihrem Fall Bilder, die Menschen aus aller Welt eingeschickt haben, versucht herauszufinden, welche Farben, Formen, Muster oder Elemente Menschen rund um den Globus mit Freude erfüllen.

("cultural probes" vgl. [L15])

Die erhaltenen Bilder hat sie daraufhin geordnet und versucht Muster oder Kategorien zu erkennen.

Die daraus resultierenden Kategorien beschreibt sie selbst in "Joyful – The surprising power of ordinary things to create extraordinary happiness" (2018, S.8) so:

**Energy: vibrant color and light**  
**Abundance: lushness, multiplicity, and variety**  
**Freedom: nature, wildness, and open space**  
**Harmony: balance, symmetry, and flow**  
**Play: circles, spheres, and bubbly forms**  
**Surprise: contrast and whimsy**  
**Transcendence: elevation and lightness**  
**Magic: invisible forces and illusions**  
**Celebration: synchrony, sparkle, and bursting shapes**  
**Renewal: blossoming, expansion** (Fetell Lee, 2018, S.8)

Auf Deutsch lässt sich dies ungefähr so übersetzen:

**Energie:** leuchtende Farbe(n) und Licht

**Fülle:** Üppigkeit oder Reichhaltigkeit, Vielfältigkeit und Abwechslung

**Freiheit:** Natur, Wildheit und offener oder Freiraum

**Harmonie:** Gleichgewicht, Symmetrie und "Flow", oder fließende Bewegungen und Formen

**Spiel:** Kreise, Kugeln und Formen, die an ein Sprudeln erinnern

**Überraschung:** Kontraste und Launenhaftigkeit, besser vielleicht übersetzt mit Unerwartetheit, Ungewöhnlichkeit, auch kombiniert mit einer humorvollen Komponente

**Transzendenz:** Erhabenheit und Leichtigkeit

**Magie:** unsichtbare Kräfte und Illusionen

**Feiern:** Synchronität, Funkeln und berstende, auseinander-treibende oder -platzende Formen

**Erneuerung:** Aufblühen, Ausdehnung.

## 8. Kokreation - den Inhalt des Buches auch im Designprozess leben

Ein Element, das mir bei der Erstellung des Playbooks wichtig war, ist es, nicht nur über Vielfalt und interkulturelle Zusammenarbeit zu schreiben, sondern sie auch zu konsequent in den Gestaltungsprozess zu integrieren, nicht nur indem ich mir visuelle Inspiration in verschiedenen Disziplinen und Kulturen hole, Menschen aus aller Welt die Farbwahl mitbeeinflussen lasse, sondern indem ich auch mit Gestalter:innen aus aller Welt kooperiere.

Die ursprüngliche Idee war, eine Art Ausschreibung zu machen, diese über verschiedenst Kanäle zu teilen und aus den Bewerbungen oder Antworten eine Gruppe von Designer:innen auszuwählen. Die ausgewählten Kandidaten sollten sich in Bezug auf den kulturellen Hintergrund, die geografische Lage, aber auch auf die visuellen Stile unterscheiden.

Das Briefing enthielt nur die Dimensionen, bzw. Abmessungen des Buches, die Hauptthemen (Mentoring, Kultur/interkulturell, Lernen, Vielfalt) und die Farbpalette, aber es stand den Bewerber:innen frei, diese zu verwenden oder nicht.

Der Aufruf, der in verschiedenen Design-Gruppen gepostet wurde, führte zu leider zu keinem Erfolg.

Hier zahlte sich mein eigenes Soziales Kapital aus. Durch einen Post bzw. Aufruf auf Facebook, konnte ich über meine Social-Media-Netzwerke und die von Freund:innen in letzter Minute Beiträge aus Österreich, Georgien, Uganda/Kongo und Kolumbien Gestalter:innen finden. Sie bekamen das selbe, oben beschriebene Briefing und ein paar Fragen (rechts).

Hier muss außerdem vermerkt werden, dass alle nur gut 10 Tage Zeit hatten, mir ihre Werke digital zur Verfügung zu stellen. Ich selbst stand für Rückfragen zur Verfügung, griff aber sonst nicht in den Prozess ein, sondern ließ jede/n für sich die Bilder entwickeln.

**In which country where you are born in?  
In which country do you currently live in?  
Which culture or subculture do you consider yourself belonging to or do you associate yourself with?**

**What does DIVERSITY mean for you, and what impact does it have on you, your work and the society as a whole?**

**How can DIVERSITY be expressed in images?**

**How can CULTURE be visualised in images?**

**How can LEARNING be put in pictures?**

**Why would you like to be part of this project?**

**In welchem Land bist du geboren?  
In welchem Land lebst du derzeit?  
Welcher Kultur oder Subkultur fühlst du dich zugehörig bzw. ordnest du dich zu?**

**Was bedeutet DIVERSITY/VIELFALT für dich und welchen Einfluss hat sie auf dich, deine Arbeit und die Gesellschaft als Ganzes?**

**Wie lässt sich VIELFALT in Bildern ausdrücken?  
Wie kann KULTUR in Bildern visualisiert werden?  
Wie lässt sich LERNEN in Bildern fassen?**

**Warum würdest du gerne Teil dieses Projekts sein?**

Nach Versenden der Informationen, musste ich selbst den kreativen Prozess "aushalten" und die unterschiedlichen Arbeitsstile und Zeitverständnisse und mich einlassen auf das, was sich bei jedem der vier Gestalter:innen aus dem Briefing entwickelte. Und vor allem auch meine eigene Neugierde im Zaum halten. Die Kollaboration lief über verschiedene Zeitzonen rein digital. Zwei der Personen hatte ich selbst noch nie in persona kennengelernt. Jede Person durfte mir ihr selbstwählbares Honorar nennen und teilweise wurden Vorabzahlungen getätigt.

Die vier hätten nicht unterschiedlicher sein können, und auch wenn ich Kategorisierungen von Menschen nicht schätze, sind sie in diesem Kontext ganz spannend zu erfahren: eine Person ist Latina/o, eine ist schwarz, zwei Personen sind Flüchtlinge oder aufgrund der politischen Situation aus ihrem Heimatland migriert, nur einer von ihnen ist männlich, um die Unterzahl auszubalancieren, wurden zwei seiner Illustrationen im Buch inkludiert, er durfte somit einmal mehr als die Gestalterinnen visuell zu Wort kommen. Und eine Person hat eine Form von Autismus. Wenn man auf der Webseite des Bundesverbandes zur Förderung von Menschen mit Autismus liest: *"Die Besonderheiten im Verhalten sind charakterisiert durch eingeschränkte, sich wiederholende und stereotype Verhaltensmuster, Interessen und Aktivitäten. Alltägliche Aufgaben werden starr und routiniert ausgeführt.(...) Neben diesen Besonderheiten in der sozialen Interaktion und im Verhaltensrepertoire betroffener Menschen, haben Betroffene große Schwierigkeiten mit der Wahrnehmung und der Verarbeitung von Umwelt- und Sinnesreizen. (...) Die meisten Menschen mit Autismus lassen Spontaneität, Initiative und Kreativität vermissen."* [L16], dann bin ich, obwohl ich an ein tolles Ergebnis geglaubt habe, selbst überrascht, wie sich die Kooperation, der Austausch und die Resultate daraus entwickelt haben, und es ist einmal mehr ein Grund, eigene Annahmen, Kategorisierungen und Stereotypen zu hinterfragen.



Bianca Tschaikner



Fabiana Morals





Anna Kakabadze



Benjamin Bahati Kajigi

## 9. (Weiter-) Entwicklung der Inhalte

Die Inhalte des Buches, durchliefen ebenfalls einen iterativen Prozess.

Etwa in der Hälfte des Studiums hatte ich ein paar Kernthemen definiert, die auf jeden Fall im Buch vorkommen sollten.

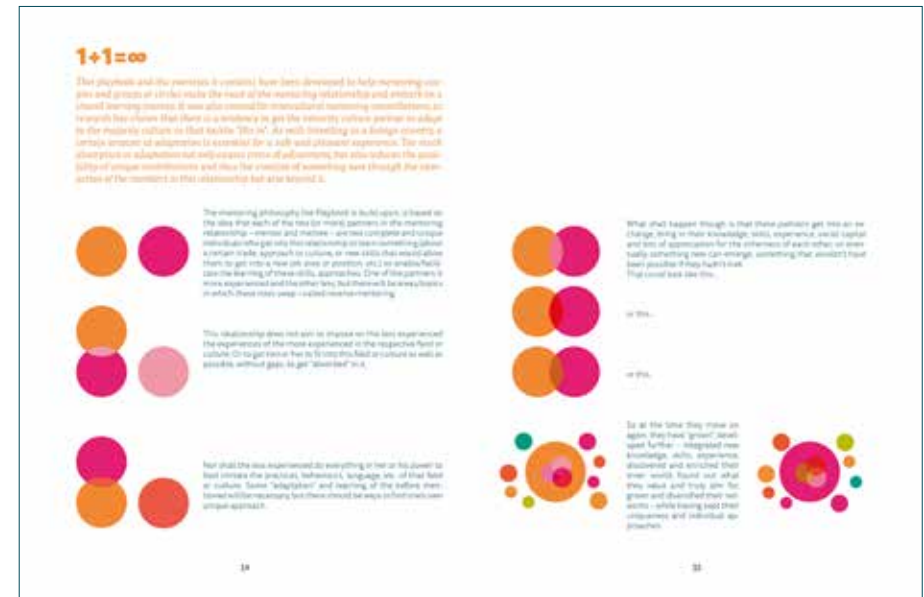
Dazu zählten: Allgemeine Informationen zu Mentoring, Rollen und Prozesse, Arten von Mentoring, mögliche Effekte von Mentoring, Informationen zu Interkultureller Zusammenarbeit, mögliche Biases und Vorurteile die sich auswirken können, auch schon im Prozess.

Aus den Expert:innen-Interviews, in denen nur die Hälfte ca. bestätigte dass unterschiedliche Kulturen und kulturelle Hintergründe thematisiert werden, waren erst mögliche Herausforderungen herauszuhören, die in Mentoring-Programmen und im -Prozess zu bewältigen sind und die, wie ich es nenne, Haken bieten, in den ich mit Designlösungen einhaken kann.

Diese waren u.a Klarheit über den Unterschied zwischen Sponsoring und Mentoring schaffen, auch den Unterschied zwischen Mentoring, Coaching und reiner Hilfestellung bei der Vernetzung mit anderen. Den Matching-Prozess darstellen bzw. unterstützen, und den Weg hin zu einem gemeinsamen Bild von Mentee und Mentor:in, was die Beziehung leisten kann und soll (Erwartungsmanagement), um damit Frustration über (vermeintlich) unerfüllte Versprechen, aber auch Unzufriedenheit mit einem Mentoring-Programm oder der/dem Mentor:in selbst zu vermeiden. Möglichkeiten Ziele für verschiedene Zeithorizonte zu entwickeln und diese festzuhalten aufzeigen. Und gerade aus dem Interview mit Amelie Hübner/SINGA und Thomas Kohler/Innoschool auch den Umgang mit unterschiedlichen Werten bzw. die Entwicklung von Zusammenarbeitswerten oder -prinzipien.

Die Arbeit von Voigt (2013) gab Impulse für die Mentoring-Philosophie, bzw. ganz allgemein die Art des Austausches, zu der das Buch anregen möchte und für die damit einhergehende symbolische Darstellung dieses. Hier eigneten sich die Kreise und verschiedene Überlagerungseffekt sehr gut, um aufzuzeigen, dass es beim Mentoring nicht um die bestmögliche Anpassung und Adaption des Mentees an die Mehrheit oder Aneignung von Praktiken und Verhaltensweisen der Mehrheitskultur (zu der Mentor:innen oft gehören), sondern die Entwicklung einerseits von etwas in der Beziehung selbst "Passenden" geht, und um die Möglichkeit, zwar mit dem Wissen über diese, einen eigenen dazu passenden Weg zu finden.

Recht zu Beginn der Arbeit am Thema fand ich die Analogie der Reise schon sehr passend für die Mentoringbeziehung, diese entwickelte sich weiter und es zeigte, sich, dass sehr komplexe Zusammenhänge, wie z.B. die Entwicklung von Menschen in offenen Systemen (vgl. Poostchi, 2013) gut erklärt werden konnten.



Visualisierung der Mentoring-Philosophie (oben), Erklärung der Reiseanalogie (unten)



## The Spiral Model for Intercultural Mentoring

Through self-ethnography and a process of visual mapping, and through further abstraction, I arrived at a spiral model for intercultural mentoring relationships. What moves the spiral, a symbol for development, upward is self-discovery but also discovery of each other and each other's cultural backgrounds and preferences, and the integration of these findings - e.g., through adapted practices, increased mindfulness towards the other and their culture, an adaptation of communication styles, etc. What holds the relationship together, regardless of differences, is the care for the other, the dedication and commitment towards each other's personal and professional development.

After mapping, I took a step back to ask myself: What is the essence of the model? What holds the mentoring relationship together and what moves it forward? What keeps the "spiral" moving and keeps it from falling apart? Don't worry, I won't go into the details of the physical forces that affect the spiral.

### The forces that hold the relationship spiral together

But also as a mentoring relationship, there exists a force, or several that hold it together and move it forward. What holds the spiral of the mentoring relationship together, regardless of cultural differences, different approaches and perceptions, and some challenges, misunderstandings, and frustrations along the way is a concern for each other's well-being personal and professional development.

In my mentoring relationship, for example, this is reflected in the fact that I want my mentees to use their talents in ways that are fulfilling, I want them to have a better life, and I want them to be successful because that also means a better life for their families; it means that I feel their excitement and frustrations and that I use their potential and that I want to and do everything in my power to help them use it.

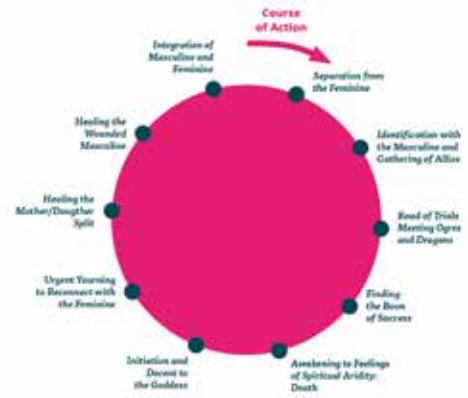
Here the culture came into play - junk although an obvious choice for care, was also associated with "communitarianism, cooperation, creativity and play" - all the elements that essential too for the well-being of the mentoring relationship. Communitarianism and cooperation are essential components in any successful relationship. Creativity, finding unconventional solutions, is often a requirement when two or more cultures and people come together. The models on the previous pages are helpful to get started, but no textbook or model can provide all the answers.



39

## Maureen Murdock's Heroine's Journey

The heroine's journey focuses on the development and embodiment of wholeness. A wholeness that integrates seemingly opposing sides, such as the masculine and the feminine, success and failure, happiness and despair, and so on. "It is about healing the wounded feminine that exists deep within her and in the whole culture". The need for integration of one's feminine and masculine side and the realization, that success and recognition in the outer world at the expense of one's inner world, often do not lead to the personal well-being and happiness one has been looking for, or see just feminine "humans". That makes the Heroine's Journey story model applicable to every human being's story.



96

Maureen Murdock, a Jungian psychotherapist and student of Joseph Campbell developed the Heroine's Journey as an alternative to the Hero's Journey narrative model. She believed that the Hero's Journey model did not adequately address the psycho-spiritual journey of women. (p1) (A10)

The separation from the "feminine" is the first step on the journey. "Feminine" is often a mother/mentor figure or a socially prescribed feminine/marginalized outsider role. The heroine rejects the feminine in favor of the masculine and sets out to seek recognition and success in a patriarchal culture.

The heroine strives on towards a new way of life, and identifies with essential masculine values. She is often choosing a path that is different than the prescribed societal role, and is rebelling against organizations, roles or groups that are limiting her life options. She might also enter some masculine/masculinist identity defined spheres. Murdock notes, "This stage involves an identification with the Masculine, but not one's core personal masculinity. Rather, it is the outer patriarchal masculine whose driving force is power." (A10)

In the third step, the heroine faces obstacles, similar to the hero in his journey, that lead to character development. She is gaining success, empowerment, a higher self-esteem, but is resistant to the hero, also struggles with inner conflict.

In step four and five, the heroine is overcoming the obstacles, succeeding also against forces that want to step her from following the chosen path. But while experiencing success, she also realizes that she has betrayed her own values. Murdock: "Her river of creativity has dried up and she begins to ask, 'What have I lost on this heroic quest?' She has achieved everything she set out to do, but it has come at great sacrifice to her soul. Her relationship with her inner world is estranged. She feels oppressed but doesn't understand the source of her victimization." (A10) This is a moment of crisis in the heroine's journey. The heroine feels empty and senses that there must be more to life, but might also feel because wiser again, after ignoring it for a long time.

In step six and seven the heroine meets with a goddess figure, a personification of the positive values of femininity that she has left behind. After this meeting, she is inspired to return to femininity but is unable to do so, or at least within her initial limited state of femininity.

In the last phase of the journey the heroine realises some of her initial values/abilities/attributes, but views them from a new perspective. Before she can return though, she must look inward, understand and integrate the masculine part of her identity and finally make peace with it. She understands that both "feminine" and "masculine" are parts of her true nature.

Murdock writes, "The first part of the heroine's journey is propelled by the mind and the second part is in response to the heart." (A10)

Victoria Lynn Schmidt developed the heroine's journey integrate further to suit a wider range of topics and experiences.

97

Oben und unten, Einzel- und Doppelseiten aus dem Playbook

Stories bring us together, untold stories keep us apart.

We are made of stories – those that have happened, those that are still happening at this moment in time and those that are shaped purely in our imagination through words, images, dreams and an endless sense of wonder about the world around us and how it works. Unvarnished truths, innermost reflections, fragments of memory, wounds unhealed. Not to be able to tell your story, to be silenced and shut out, therefore, is to be dehumanized. It strikes at your very existence; it makes you question your sanity, the validity of your version of events. It creates a profound, an existential anxiety in us.

**Intercultural Aspects**

11 People exercise their influence through three forms of agency: individual, proxy and collective. In agency exercised individually, people bring their influence to bear on what they see, control, to proxy agency, they influence others who have the resources, knowledge, and means to act on their behalf to secure the outcomes they desire. In the exercise of collective agency, people pool their knowledge, skills, and resources and act in concert to shape their future.

12

The diagram consists of several circular and spiral patterns. At the top, there are three concentric circles with different colors (orange, yellow, green). Below them are two more circular patterns, one with a spiral center and another with a solid center. The text is positioned around these patterns.

13



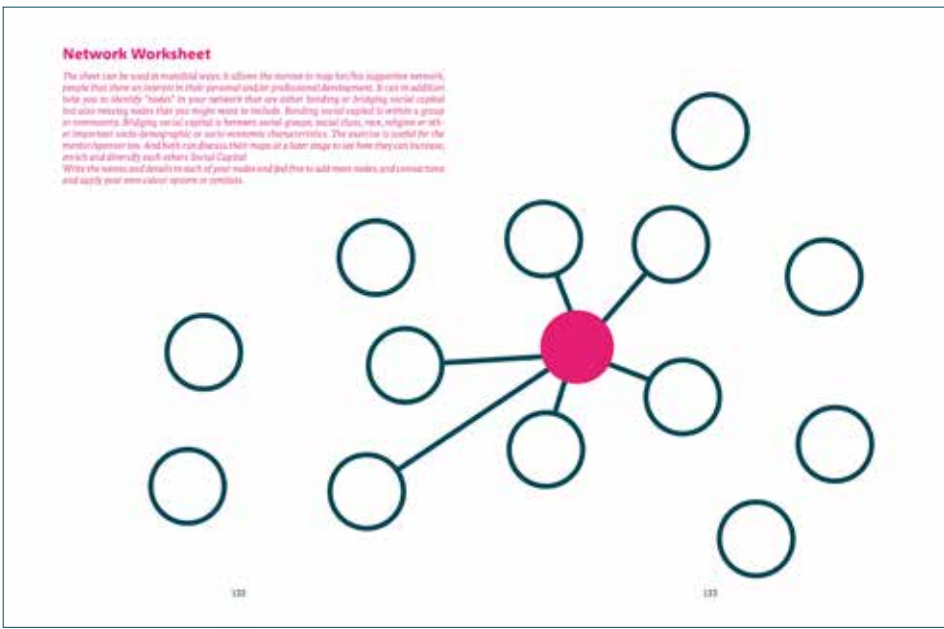






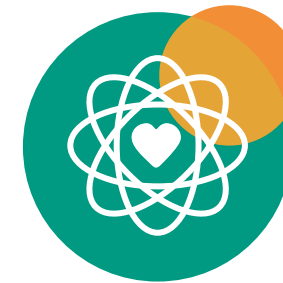


Oben, Auflistung der Menschen die meinen Weg und die Entwicklung des Buches beeinflusst haben, hier sind einzelne Textstellen farblich hervorgehoben, um am Ende des Buches zu symbolisieren, dass mit Blick aus etwas Distanz darauf, ein Gewebe ("social fabric") sichtbar wird. Unten links Netzwerk-Übung die hilft, Knotenpunkte im eigenen Support-Netzwerk zu identifizieren. Unten rechts letzte Seite des Buches.





Für jede der Übungen im Playbook wurde zur Kennzeichnung dieser ein eigenes Icon entwickelt. Ebenso für die Netzwerkübung, jedoch wurde dieses dann bewusst weggelassen, weil die Karte des eigenen Netzwerks, das beste und passendste Symbol ist.



Ein Name und die dazugehörige Bildmarke für das Playbook, wurden recht zu Beginn schon, da ich diese für einen Pitch, eine Präsentation, der Idee benötigte, entwickelt

Mio setzt sich dabei aus den englischen Begriffen "mentoring", "mutal learning", "intercultural", "international", "inspiring", und "open", "opportunities" zusammen.

Im Zuge der Klärung, ob und wofür der Begriff auch bei anderen Unternehmen und Marken zum Einsatz kommt, und der Recherche dazu, was das Wort in verschiedenen Sprachen und Kulturen bedeutet, ist mir die sehr passende Bedeutung im Japanischen untergekommen. Je nach verwendeten Schriftzeichen, kann Mio schöne Kirschblüte (passend zu Aufblühen, und zur Kategorie "Renewal" und hier "blossoming", bei Fetell Lee (2018)) oder schöner Faden oder Verbindung bedeuten. Ein Freund der selbst Japaner und Übersetzer ist, hat mir folgende Übersetzung und Bedeutung des Wortes, das meist als Mädchenname verwendet wird, mitgeteilt: *"The first part means beautiful. The literal meaning of the second character is "beginning, system, work, heart, string, something that lasts". The thought that goes behind using the character in a name is "a kind person who thinks of others and treasures connections"."*

Also eine, wie ich finde, sehr passende Bezeichnung für ein Buch das interkulturelle Mentoringbeziehungen unterstützen soll.

**Mio**  
Intercultural Mentoring Playbook



*Diversity helps the business to have many different eyes towards it's mission. It brings wealth of thoughts and problem-solving methods.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Do you see diversity in business contexts as an important resource or do you think it brings benefits?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee's Perspective



# Thesen und Schlussbetrachtung

## These 1

### Design kann gegenseitiges, bzw. Voneinander-Lernen unterstützen

Einige Überlegungen dazu:

#### Teilen von Geschichten und Erfahrungen, die aufzeigen, dass dieses Lernen in Mentoring-Beziehungen stattfinden kann und möglich ist

Die Antworten aus den Fragebögen zeigen, dass Personen, die jetzt schon als Mentees und Mentoren aktiv sind, oder waren, diese Entwicklungsbeziehungen aktuell schon als Bereicherung auf verschiedenen Ebenen empfinden. Ein großer Prozentsatz der Antworten auf den allgemeinen Fragebogen (Mentoring – General oder Allgemein) zeigt außerdem an, dass selbst Menschen, die vielleicht noch wenig oder gar keine Erfahrung mit Mentoring haben, glauben, dass (kulturübergreifende) Entwicklungsbeziehungen horizonterweiternd, interessant und lehrreich sein können.

Hier kann Gestaltung und mediale Kommunikation ansetzen und die Geschichten und Erfahrungsberichte der ersten Gruppe sichtbar machen, um Menschen auf der eine Seite zu motivieren, selbst in die jeweilige Rolle zu schlüpfen.

Ein Feedback auf den Prototypen des Playbooks war hier z.B. schon einmal, dass die Person aufgrund dessen, dass ich Teile meiner eigenen Geschichte, Erfahrungen und Erkenntnisse geteilt habe, motiviert war weiterzulesen und der Inhalt des Playbooks als glaubwürdig erschien:

*“So I'm still reading but from where I've reached this are some of the things I've seen for far.  
I like the fact that you included all points of view and the fact that you traveled to get first hand information. It shows you know what you're talking about, and that gives me the mood and courage to keep reading.”*

#### Geschichten die weiteres Lernen und Input für Forschung und Entwicklung liefern können

Diese Erfahrungsberichte könnten gestaltet, kuratiert und z.B. über die Webseite präsentiert werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt ja auch, jedoch nicht sehr attraktiv aufbereitet, Evidence Based Mentoring [evidencebasedmentoring.org](http://evidencebasedmentoring.org). Hier werden Geschichten und Erfahrungen, sowie aktuelle Forschung zu Mentoring geteilt, die auch für mich in der Erarbeitung des Themas hilfreich waren.

Diese mediale Aufbereitung kann aber noch tiefer greifen und Impulse für die weitere Forschung zu Mentoring und lernerfahrungsermöglichenden Faktoren liefern. Beides, die Erfahrungsberichte und neuen Forschungsergebnisse können zyklisch wieder in von Weiterentwicklung von bestehenden bzw. Entwicklung von neuen Tools einfließen.

Außerdem können diese Berichte bestehenden Mentoring-Paaren, -Gruppen, -Zirkeln helfen, ihre Prozesse und Zusammenarbeitskultur, diesen Vorbildern folgend anzupassen, sich von ihnen inspirieren zu lassen, um so selbst verstärkt Möglichkeiten für positive Lernerfahrungen zu schaffen.

### Hürden die Lernerfahrungen behindern und frustrieren, abbauen

Die, zum jetzigen Zeitpunkt bestehenden Tools haben alle mindestens ein Austausch-, Lern- und Reflexionselement inkludiert.

Auch nutzen sie verschiedene Hebel um Lernerfahrungen zu erwirken, z.B. die Klarheit, die sich aus der Canvas ergibt sollte es möglich machen, einen passenden Match und mit diesem Überschneidungen in einem Bereich (professionelle Ziele, Erfahrungen, bereits bewältigte Herausforderungen, etc.) zu finden und damit schon von Beginn an eine Basis für den Austausch zu schaffen.

Die Anleitung zum Teilen von Geschichten, kann den Austausch und das Voneinander-Lernen weiter fördern. Ebenso der Austausch über die eigenen Werte, sowie die darauf passierende Entwicklung von Werten für die Zusammenarbeit.

Einige Antworten in den Expert:innen-Interviews haben gezeigt, dass ein Problem, das in Mentoring-Beziehungen auftritt, nämlich dass durch unrealistische oder keine konkreten Ziele zu Beginn, am Ende Unzufriedenheit herrscht in Bezug auf die Beziehung und die Ergebnisse daraus, und damit an der Wirkung von Mentoring generell gezweifelt wird.

Auch, dass Mentees, durch fehlende Ziele und Klarheit, was sie von der Begleitung durch die/den Mentor:in erwarten, unvorbereitet zu Treffen kommen. Die Lernreise sollte aber eigentlich vom Mentee vorangetrieben werden, und sie oder er aufzeigen welche Hilfestellung oder Input gerade benötigt wird. Der Mentor kann Impulse setzen, Informationen anbieten und Feedback zu ihrer oder seiner Einschätzung des momentanen Entwicklungsstandes des Mentees abgeben, was der Mentee aber gerade wirklich braucht, welche Unterstützungsbedarfe sie/er in der momentanen Situation hat, kann nur der Mentee selbst einschätzen.

Die verschiedenen Ziele-Arbeitsblätter können hier behilflich sein, um den Austausch fruchtbar zu machen und die gemeinsame Zeit gut zu nutzen.

### Dabei helfen, die Zeit des Austausches optimal zu nutzen

Ein Feedback auf den Prototypen, von einem Studiengangleiter und Start-up-Gründer, der selbst viele Studierende und Gründer:innen begleitet, war, dass er die Canvas toll findet, und auf die Frage, was noch hilfreich wäre, kam die Antwort: *„Zeit mit dem Mentee“*. Was sämtliche der Tools nur bedingt können, ist Zeit zu schaffen; alle benötigen Zeit zur Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Gegenüber. Was sie aber durch die Vorbereitung, Reflexion und dadurch entstehende Klarheit können, ist, zu ermöglichen, die vorhandene Zeit optimal zu verwenden.

Ein Vorschlag der von ihm auch kam war, eine Kurzversion und einzelne Tools online zur Verfügung zu stellen, um auch Menschen, die nicht so viel Zeit zum Lesen aufwenden können oder wollen, Zugang zu ermöglichen und so Lust auf mehr Informationen zu machen, sozusagen als Teaser für das Buch.



## These 2 Design kann die Wertschätzung für Vielfalt steigern

Ich habe versucht, durch das ganze Playbook hindurch, anhand meiner eigenen Geschichte, aber auch durch die Beteiligung der Gestalter:innen aus aller Welt und die Präsentation ihrer Antworten darauf, was Vielfalt für sie bedeutet und wie diese sich auf ihre Arbeit auswirkt, zu vermitteln, was Vielfalt kann, was durch vielfältige Zugänge, den Austausch zwischen Kulturen und über (kulturelle) Grenzen hinweg ermöglicht wird.

Dass, mir zum Teil schon gelungen ist, Vielfalt sichtbar und erlebbar zu machen, zeigt ein etwas lustig anmutender Kommentar eines Freundes, nachdem er das Playbook angesehen hat:

*„Du bist ein WAHHHNSINNNNN, wunderschön, das Auge isst mit. Die Personen, Bilder, Schrift, ....“*

Zu Anfang habe ich formuliert, dass ich Lust auf Vielfalt machen möchte, auch beschrieben, dass ich mich von Kochbüchern, Reiseführern und -geschichten und Innovations-Playbooks inspirieren lassen, weil mir durch Beobachtung der Besucher:innen in meinem Zuhause, aufgefallen ist, dass sie diese gerne in die Hand nehmen und darin schmökern. Sein und ein weiterer Kommentar, der auch in Verbindung mit den Punkten bei These 1 steht, zeigen schon, dass diese gestalterischen Überlegungen in die richtige Richtung gegangen sind, und Lust darauf machen, mehr zu erfahren.

*“Personally I intend to read it several times, as I believe it will stand as my guide, also as I have already felt that it so empowering, with personality and professional”.*

## These 3 Design kann dabei unterstützen, das Soziale Kapital beider, des Mentees und Mentor:in, zu erhöhen

Ich denke, dass die Informationen zu Sozialem Kapital, vorallem auch die Erkenntnisse von Lin (1999), die Erklärungen von Bourdieu zu Distinktion, den Kapital-Arten, dem Habitus und der damit ausgelösten Ausgrenzungen (Bourdieu, 1984 und folgende), sowie die Ausführungen zu *“new social mobility”* und dem *“multiplier effect”* (Schneider, Crul, & Van Praag, 2014 und Schneider & Lang, 2014) zuerst einmal helfen können, die Wichtigkeit von Sozialem Kapital, und die Möglichkeiten, die sich durch den *“Besitz”* dieses, gerade für Menschen mit Migrationsgeschichte ergeben, zu verstehen. Die Portraits und Berichte in Schneider & Lang’s (2014) Bericht zeigen auch auf, dass so erfolgreiche Integrationsgeschichten geschrieben werden können. Dies sollte motivierend sein, und anregen selbst einen Beitrag zur erfolgreiche Integration, aber auch zum guten Leben eines Anderen leisten zu wollen.

Ich persönlich, so sehr mir Bourdieu’s Lektüre geholfen hat, glaube nicht, dass alle Menschen, diese Distinktion und Abgrenzung bewusst betreiben, ich denke, dass ihr Habitus, ihre Art zu sprechen, zu interagieren, ihre Präferenzen sich so *„eingelebt“* haben und gar nicht klar ist, was dies für eine der Kultur aber auch der Branche fremde Person bedeutet. Das Kapitel kann einen ganz kleinen Beitrag dazu leisten.

Die Übung, in der Mentee und Mentor:in ihr Netzwerk mappen, *“bridging”* und *“bonding”* Kapital identifizieren und durch Abgleich ihrer Mappings

mögliche neue Knoten ausfindig machen, die sie dem jeweils anderen zu seinem Netzwerk *“beisteuern”* können, sollte außerdem helfen.

Was z.B. aber im Expert:innen-Interview mit Priska Burkhard sichtbar wurde, ist, dass manche Mentees einfach nur Kontakte, potentielle neue Knoten wollen und danach fragen, ohne den Entwicklungsteil der Mentoring-Beziehung durchlaufen zu wollen. Hier ist gerade Bourdieu, schon sehr hilfreich, weil er aufzeigt, dass alle Kapitalsorten Arbeit und Engagement bedeuten und nicht einfach nur *“konsumiert”* werden können. Das Buch kann zumindest Denkanstöße in diese Richtung geben. Ziel ist nicht, dass der Mentor, die Mentorin, Kontakte teilt, die vom Mentee genutzt werden können, sondern dass dieses Teilen als Konsequenz auch eine Investition in diesen neuen Kontakt bedeuten muss. Dieser Tauschhandel, bzw. Investition wird durch Bourdieu verständlicher und Mentees sollten sich daher auch immer fragen, was sie diesem neuen Kontakt *“zurückgeben”* können, das können neben dem Zugang zu eigenen Netzwerken, auch Informationen, oder Engagement für das Unternehmen, Projekt, etc. des neuen Netzwerk-Knotens sein.

Also ja, Design kann Bewusstsein schaffen, mit Übungen dazu anregen, über das eigene Soziale Kapital, das eigene Unterstützungsnetzwerk nachzudenken, Lust darauf machen, den anderen in der Erweiterung seines zu unterstützen. Was es nicht kann, ist die Beziehungsarbeit zu übernehmen.

## Überlegungen für die Weiterentwicklung und zusätzliche Forschung

Die Feedbacks zum Prototypen haben ein paar Impulse für die Weiterentwicklung des bestehenden Playbooks und der darin enthaltenen Übungen gegeben.

Bei den Farben, und der Gestaltung, sowie den verwendeten visuellen Darstellungen, obwohl ich glaube, dass sie eine gute, begründete und nachvollziehbare Wahl waren, war ich noch skeptisch, wie sie bei den verschiedenen Testpersonen beider Geschlechter ankommen würden, da beide auch kindlich und feminin, eventuell nicht seriös wirken können.

Hier zeigt sich, dass es sich ausgezahlt hat, den Gestaltungsprozess und die dahinterliegenden Überlegungen ebenfalls ins Buch zu inkludieren. Eine Rückmeldung von einem meiner ehemaligen männlichen Mentees, der nun selbst Mentor ist, drückt dies aus: „*I also like the colours, because you explained the meaning of them.*“ und ein weiterer so: „*I like the design, good choice of colour palette and it really feels/ looks like a playbook.*“

Was bei der Verwendung des Playbooks und Tools daraus, auf digitalen Plattformen und Kanälen jedoch geändert werden sollte, ist die Schriftgröße, diese wurde tendenziell als klein empfunden.

Der Input, eine Kurzversion zu machen und diese mit einer Auswahl an Tools online zur Verfügung zu stellen, kann auch gut umgesetzt werden und würde zu einer höheren Verbreitung des Buchs und der Inhalte führen.

Weitere Tests und vorallem solche, die längerfristig angelegt sind, können aufzeigen, ob die Tools in ganz konkreten Beziehungen, die gewünschten Ziele erreichen.

Hier könnte z.B. das Playbook in einem Mentoring-Programm zu Beginn an Mentees und Mentorinnen ausgegeben werden und vorab ein Assessment darüber gemacht werden, wo beide gerade stehen und was sie sich von der Mentoring-Beziehung erwarten. Nach drei, sechs und 12 Monaten könnte, basierend auf einigen Indikatoren (Netzwerkgröße, Zielklarheit, Lernerfahrungen, Zufriedenheit mit der Beziehung, u.a.) evaluiert werden, wie praxistauglich das Buch ist und ob die drei Ziele – die beidseitige Lernerfahrung reichhaltig gestalten; das Soziale Kapital (Social Capital) beider, des Mentees und Mentors, erhöhen und diversifizieren; und die Wertschätzung für Vielfalt, auch über die Beziehung hinaus, steigern – erreicht wurden.

Mein inklusiver Designprozess kann außerdem Impulse für die Entwicklung ähnlich gelagerter Designs bieten. Die Bemühungen in diese Richtung, scheinen auch bei den Leser:innen anzukommen:

*“I like the fact that you included all points of view and the fact that you’ve traveled to get first hand information, it shows you know what you’re talking about, and that gives me the mood and courage to keep reading. I also love the idea of unity and showing the connection between people of different places that it’s really something very, very important.”*

Er spricht damit, auch ein für mich zentrales Element an – die Vernetzung von Akteur:innen und die gegenseitige Beeinflussung, bzw. den Einfluss, den ihre Interaktion auf die Handlung und Handlungsspielräume der Einzelnen haben bzw. haben können.

Vielleicht kann Gestaltung, wie auch die Mappings in dieser Arbeit aufzeigen, für eine breite Zielgruppe begreiflich machen, wie vernetzt Menschen auf verschiedensten Ebenen sind, auch wenn sie weit entfernt scheinen. Aber auch ins Bewusstsein zu rücken, wie gestaltete Produkte und Plattformen, ihren Austausch und ihr Zusammenleben mitbeeinflussen, und, dass manches, was wir gemeinhin als „Kultur“, „Andersartigkeit“, fehlende Überschneidung mit eigenen Werten, Vorstellungen, Philosophien, sehen, manchmal gar keine „Andersartigkeit“ und „Fremdheit“ ist, sondern in einigen Fällen, das Fehlen von Möglichkeiten und Zugängen. Was nicht heißen soll, dass es kulturelle und auch andere Unterschiede gibt, aber meiner Meinung nach gibt es Gemeinsamkeiten, auf denen man aufbauen und Neues entwickeln kann.

Ich selbst habe in der Erarbeitung des Buches und der theoretischen Arbeit, durch die Interaktion mit so vielen verschiedenen Menschen, die alle einen Beitrag zu beiden geleistet haben, wieder viel gelernt – über Kulturen, (ungleiche) Verteilungen, Andersartigkeiten und Gemeinsamkeiten und darüber, dass sich eine Investition in Beziehungen (irgendwann, immer) auszahlt.

*By teaching you learn.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Would you recommend others to become a mentor?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentor's Perspective

*There is nothing more valuable than  
human experience and connection.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Would you recommend others to seek out a mentor?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee's Perspective

*If everyone had a mentor from a completely different background as themselves, we might actually achieve world peace.*

Antwort eines Mentees auf die Frage „Would you recommend others to find a mentor with a different cultural background?“  
in Fragebogen Mentoring – Mentee's Perspective

# Danksagung

Ein berufsbegleitendes Studium und die vorliegende Abschluss- bzw. Masterarbeit wären nicht möglich gewesen, ohne die vielen Menschen, die mich, während des Studiums und der Jahre davor, begleitet, motiviert, inspiriert, gefordert und gefördert haben, und mich immer wieder (im positiven Sinn) meine Grenzen hinterfragen und überwinden haben lassen. Viele von ihnen haben bewusst, oder unbewusst die Rolle und Aufgaben von Mentor:innen übernommen. Ich habe, auch durch sie, die Freude am Lernen und an der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung ein Leben lang beibehalten können. Ich konnte mich mit ihrer Hilfe schnell in anderen Kulturen, Ländern, Disziplinen und Branchen zurechtfinden und sogar heimisch fühlen, meine Kompetenzen erweitern, mich (neu) kennenlernen und die Beziehung zu ihnen hat mich und meine Sicht auf die Welt immer wieder verändert.

## Ein Riesen-Dankeschön gilt:

Meiner Master-Betreuerin und Mentorin, Studiengangsleiterin Dr.<sup>in</sup> Margarita Köhl, die nicht nur an die Wichtigkeit des Themas und den Designaspekt, sondern auch an mich geglaubt hat und mich immer wieder gefordert und inspiriert hat, in neue Sphären einzutauchen. Die mir, die ich nach Jahren im Berufsleben an die Hochschule zurückgekehrt bin, Orientierung gegeben hat und bei der Navigation im (Forschungs-)Prozess geholfen hat.

Dem ehemaligen Studiengangsleiter Markus Hanzer, der mich motiviert hat, doch noch mal ein Masterstudium anzufangen, an einem Thema zu arbeiten, das mir am Herzen liegt und mich mit Literatur- und Designtipps versorgt hat.

Meinen Eltern, die, obwohl sie selbst ursprünglich aus Arbeiterfamilien stammen, die Wichtigkeit von Bildung vermittelt haben und uns von Klein auf, viele Möglichkeiten geboten haben. Die es uns, durch Reisen und den Austausch mit unterschiedlichsten Menschen, möglich gemacht haben unseren Horizont zu erweitern. Die, die Offenheit gelehrt haben, unvoreingenommen auf andere Menschen zuzugehen und den Mut, sich immer wieder auf den Weg zu machen.

Meinen Geschwistern – Karli, Petra und Julia – sowie meinen Nichten und Neffen – Killian, Maria, Lisa, Elina und Lian – die, durch ihre individuellen Zugänge, Erfahrungen und Weltanschauungen, ihre kindliche Neugierde, im Zusammenleben, Austausch und Spiel, auch mir immer wieder neue Zugänge eröffnen.

Meinen Mentees – Bernadette, Miriam, Arsene, Emile, Espoir, Derrick (Odi) – die mich in jeder Interaktion Neues lernen lassen, über sie und mich, sowie die Länder aus denen sie stammen und deren lokale Traditionen, durch ihre Herangehensweisen, Herausforderungen und die Unternehmen/Organisationen, die sie aufbauen. Die Beziehung zu ihnen, der Austausch vor Ort und später über digitale Kanäle boten mir ein reiches Lern- und Experimentierfeld. Sie haben Fragebögen beantwortet oder sind in Chats oder Video-Telefonaten zur Verfügung gestanden, wenn ich Inspiration oder manches kulturelle Coaching benötigt habe. Sie haben in Prototypen-Tests wertvolle Inputs geliefert und damit geholfen, diese weiterzuentwickeln.

Und den neu hinzugekommenen, allen voran Ben, der nicht nur zwei Illustrationen gestaltet hat, sondern auch Feedback und Motivation gegeben hat.

Meinen Freund:innen – Anna, Ausra, Barbara, Carmen, Kathi, Nadia, Nadja, Claudia & Tom, Christoph, Günter, Meghdad, Tom, um nur einige zu nennen – die mich seit Jahren begleiten, die oft zu Rollenmodellen, Mentor:innen und Sparringspartner:innen wurden. Die mich sein und wachsen lassen, mich mit ihren Fragen und ihren Geschichten immer wieder inspirieren. Sie haben mich gerade während des Studiums und des Schreibens an der Masterarbeit, durch Filmabende, gemeinsame Essen, Chats, Zoom-Parties und Ausflüge, auf andere Gedanken gebracht, für Abwechslung gesorgt und verhindert, dass ich zu einer einsamen Design-Forscherin in meinem Homeoffice geworden bin.

Meinen Studienkolleg:innen – allen voran Julia und Marcus – mit denen ich mich, selbst über Distanz und digitale Kanäle während der Lockdowns austauschen konnte. Die mir immer wieder das Gefühl gegeben haben, mit meinen Herausforderungen nicht allein zu sein und Feedback und Impulse gegeben haben. Die als Lernbuddies darauf geachtet haben, dass ich alle meine Ziele auch zeitgerecht erreiche und mit denen ich meine Erkenntnisse reflektieren konnte.

Meinen Kolleg:innen und Dozierenden im Fachbereich Gestaltung an der FH Vorarlberg, die trotz Monaten im Distance-Modus, erstklassige Lehrveranstaltungen gehalten haben und kreative Lösungen für die Herausforderungen während der fast einhalb Jahre dauernden Corona-Maßnahmen gefunden haben. Sie sind mir mit ihrer Expertise und manchem fachlichen Rat zur Seite gestanden, haben Fragebögen geteilt und manchmal einfach nur kurz nach meinem Wohl gesehen. Sie schaffen täglich ein Umfeld in dem Lernen, kritisches Denken, Experimentieren und das Finden von neuen Lösungen Spaß macht.

Meinen eigenen Mentor:innen, die mir im Laufe meines Lebens unterstützend zur Seite gestanden sind, die an mich geglaubt und mir Türen geöffnet haben und meinen eigenen Glauben an meine Fähigkeiten und Lebensweg stark geprägt haben.

Amelie Hübner (SINGA Stuttgart), Louise Gelling (female factor), Priska Burkard (TechFace, Girlsin-Tech), Etienne Sarbonne (Social Innovation Academy SINA), Thomas Kohler (Innodays) die sich für Expert:innen-Interviews zur Verfügung gestellt haben, bereitwillig ihre (Lern-) Erfahrungen, die im Prozess verwendeten Hilfsmittel und die Herausforderungen der Mentoring-Praxis geteilt haben und mir Einblick gewährt haben in ihre Organisationen und die dort gelebten Haltungen und Werte.

Ein spezieller Dank gilt Etienne, der mich 2017 bei SINA aufgenommen und zur Mentorin für die beiden Teams in Uganda und Kongo gemacht hat. Damit hat er meinen Weg ein Stück weit beeinflusst und mir die Möglichkeit eröffnet, an diesem spannenden Thema zu arbeiten.

All denen die, in einer Zeit als viele schon „digital-müde“ waren, Fragebögen verschickt und beantwortet haben, die ihre Erfahrungen und Einschätzung geteilt und damit den Forschungsteil meiner Arbeit erst möglich gemacht haben.



All den Menschen, die mir auf meinen Reisen begegnet sind, die trotz mancher Sprachbarriere und kultureller Unterschiede, mir ihre Regionen gezeigt, mich aufgenommen, bekocht, in ihre Familien und Freundeskreise integriert haben und mir immer mit erstaunlicher Offenheit, Unvoreingenommenheit und Interesse begegnet sind. Ihre Neugierde und Haltung gegenüber „Fremden“ hat mich berührt und dazu bewegt, mehr darüber erfahren zu wollen, wie diese auch im Alltag und hier in Europa geweckt und gelebt werden kann.

Im Sinne von „Standing on the shoulders of giants“ all den Wissenschaftler:innen und Praktizierenden, die über viele Jahre im Bereich Mentoring, Design, und in allen anderen, für die Arbeit relevanten Feldern geforscht, beobachtet, experimentiert und darüber geschrieben haben und auf deren Arbeit und Erkenntnisse ich aufbauen konnte.

Und jeder und jedem Einzelnen, der irgendetwas mit mir geteilt.

**Each day has a story to – deserves to be told, because we are made of stories. I mean, scientists say that human beings are made of atoms, but a little bird told me that we are also made of stories.**

Eduardo Galeano



## Literaturliste

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127–136.

Albert Bandura (2006) *Toward a Psychology of Human Agency*. *Perspectives on Psychological Science*  
Vol. 1, No. 2 (Jun., 2006), Sage Publications, Inc., pp. 164-180

Auburn, J.M., Nunley, A., Pugh, N., Romero, R., Seals, A. (2014) *An Examination of Racial Discrimination in the Labor Market for Recent College Graduates: Estimates from the Field*. University Department of Economics

Barrett Cox, A., (2016) *Cohorts. "Siblings," and Mentors: Organizational Structures and the Creation of Social Capital*. *Sociology of Education*, Volume 90, Issue 1, January 2017

Bolten, Jürgen (2001) *Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen*.

Bourdieu, P. (1984) *Distinction a social critique of the judgement of taste*. Translated by Richard Nice. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts

Bourdieu, P. (1986) *THE FORMS OF CAPITAL*. in: Richardson, J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Westport, CT: Greenwood, pp. 241–58

Bourdieu, P. (1990) *Structures, habitus, practices*. in *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity, pp. 52-65.

Bourdieu, P (2002) *Habitus*. in: Hillier, J, Rooksby, E (eds) *Habitus: A Sense of Place*, pp. 27–34. Burlington, VT: Ashgate.

Burnett, Bill & Evans, Dave (2016) *Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life*. Knopf; Illustrated Edition

Buster, Bobette (2013) *DO/STORY How to tell your story so the world listens*. The Do Book Company; 1. Edition

Campbell, Joseph (2008). *The Hero with a Thousand Faces* (3rd ed.). Novato, CA:

New World Library.

Clutterbuck, D. A., Kochan, F. K., Lunsford, L., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017) *The SAGE Handbook of mentoring*. SAGE Publications Ltd.

Conboy, Kaitlyn; Kelly, Chris (2016) *What Evidence is There that Mentoring Works to Retain and Promote Employees, Especially Diverse Employees, Within a Single Company?*

Crul, M., Schneider, J., Keskiner, E. & Lelie, F. (2016): *The multiplier effect: how the accumulation of cultural and social capital explains steep upward social mobility of children of low-educated immigrants*. *Ethnic and Racial Studies*, <http://dx.doi.org/10.1080/01419870.2017.1245431>

D'Andrade, R. G. (1988). *Cultural meaning systems*. In R. A. Shweder & R. A. LeVine (Eds.), *Culture the-ory: Essays on mind, self, and emotion* (pp. 88–122). Cambridge: Cambridge University Press

Eby, L. T., Durley, J. R., Carr, S. E., & Ragins, B. R. (2006). *The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentoring outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 424–444.

Eickenberg, S. (2006) *Mitarbeitertypologie und Teambildung: eine empirische Analyse*. Josef Eul Verlag; 1st ed.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, Inc., Publishers

Geertz, C. (1991) *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Suhrkamp

Gibson, J. J. (1982). *Wahrnehmung und Umwelt. Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung*. München: Urban & Schwarzenberg.

Greene, K., Derlega, V. J., & Mathews, A. (2006). *Self-Disclosure in Personal Relationships*. In A. L. Vangelisti & D. Perlman (Eds.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (pp. 409–427). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511606632.023>

- Gudykunst, W. B., Kim, Y.Y. (2003) *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. McGraw-Hill
- Hall, E. (1966) *The hidden dimension*. Garden City, N.Y.
- Hall, E. (1976) *Beyond Culture*. Anchor Books/Doubleday
- Hall, E. (1984) *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Anchor Books Edition
- Haller, Karin (2019) *The little book of colour. How to use psychology of colour to transform your life*. Penguin
- Haddock-Millar (2017) The Mentoring Cycle. in Clutterbuck, D. A., Kochan, F. K., Lunsford, L., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017) *The SAGE Handbook of mentoring*. SAGE Publications Ltd.
- Herring, Cedric (2009) *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity*. American Sociological Review
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, second edition
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holliday, A. (2013) *Understanding Intercultural Communication: Negotiating a Grammar of Culture*. Routledge
- Fetell Lee, Ingrid (2018) *JOYFUL. The surprising power of ordinary things to create extraordinary happiness*. Little, Brown Spark; Illustrated edition
- Goodenough, W. H. (1964). *Rethinking "status" and "role": Toward a general model of the cultural organization of social relationships*. In M. Banton (Ed.), *The relevance of models for social anthropology* (pp. 1-24, A.S.A. Monograph 1). London: Tavistock.
- Knapp, K. & Knapp-Potthoff, A. (1990) *Interkulturelle Kommunikation*. In: *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, (1990) 1, S. 62-93
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers*. *Dissertation Abstracts International*, 41(5-B), 1960-1961.
- Kram, K. E. (1983) *Phases of the Mentor Relationship* *The Academy of Management Journal* 26(4):608-625
- Kram, K. E. (1985a) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E. (1985b) *Improving the mentoring process*. *Training and Development Journal*, 39, 40-43
- Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum, Cambridge, MA, 181.
- Latour, B. (1996) *On Actor-network Theory. A few Clarifications*, in: *Soziale Welt* 47, 1996, Heft 4, S. 369-382.
- Latour, B. (2007) *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Aus dem Englischen von Gustav Roßler. Suhrkamp (Originalausgabe: *Reassembling The Social*. Oxford University Press, 2005).
- Latour, B. (2014) *Existenzweisen. Eine Anthropologie der Modernen*. Suhrkamp
- Lin, N. (1999) *Building a Network Theory of Social Capital*. *CONNECTIONS* 22(1):28-51
- Maurer, R. (2004) *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*. Workman Publishing
- Merrick, L. (2017) *Design of Effective Mentoring Programmes*. in: Clutterbuck, et.a. (2017) *The SAGE Handbook of mentoring*.

Meyer, E. (2016) *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. PublicAffairs; 9. Edition;

Molinsky, A. (2013) *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures Without Losing Yourself in the Process*. Harvard Business Review Press; Illustrated Edition

Poostchi, K. (2013) *Der Sinn für das Ganze: Von der fragmentierten Gegenwart zur systemischen Zukunft*. OSYS Publishing; 1. Edition

Preston, Prieto-Flores & Rhodes (2018) *Mentoring in Context: A Comparative Study of Youth Mentoring Programs in the United States and Continental Europe*. *Youth & Society* 51(7):0044118X1881370

Ragins, B. R. (1997) *Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective*. *The Academy of Management Review* 22(2):482

Ragins, B. R., Cotton J.L.(1999) *Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships*. *Journal of Applied Psychology* Vol. 84, No. 4, 529-550

Ragins, B., Townsend, B., & Mattis, M. (1998) *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. *Academy of Management Executive*, 12, 28-42.

Ragins, B. R. & Kram, K. E. (2007) *The Roots and Meaning of Mentoring*

Scandura, T. A. (1992) *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*. *Journal of Organisational Behaviour*, vol. 13, issue 2

Shafak, Elif (2020), *How to Stay Sane in an Age of Division: The powerful, pocket-sized manifesto*. Wellcome Collection; Main Edition

Schneider, J. & Lang, C. (2014) *Social Mobility, Habitus and Identity Formation in the Turkish-German Second Generation*. *New Diversities* Vol. 16, No. 1

Schneider, J., Crul, M., & Van Praag, L. (2014). *Upward Mobility and Questions of Belonging in Migrant Families*. *New Diversities*, 16(1), 1-6. Retrieved from [https://newdiversities.mmg.mpg.de/?page\\_id=1772](https://newdiversities.mmg.mpg.de/?page_id=1772), accessed 10.07.2021

Sinek, Simon (2011) *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*.

Slepian, M. L. & Ambady, N. (2012) *Fluid Movement and Creativity*. *Journal of Experimental Psychology: General*, American Psychological Association 2012, Vol. 141, No. 4, 625–629

Stein, N. L. (1982) *The definition of a story*. *Journal of pragmatics*

Stewart, S. (2013) *Why Do We Like What We Like? A Sociology of Culture, Taste and Value*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137377081\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137377081_4)

Voigt, Viola (2013) *Interkulturelles Mentoring made in Germany, translated from German*

Zey, Michael G. (1991) *The Mentor Connection*. Transaction Publishers, London.

Zhang, Q., Chintakovid, T. Sun, X. (2006) *Saving Face or Sharing Personal Information? A Cross-cultural Study on Knowledge Sharing*. *Journal of Information & Knowledge Management*

## Linkliste

- [L1] **Divörsity Days 2020**, brutkasten.com/events/diversity-the-way-to-success, und at.coca-colahellenic.com/en/media/news/local-anchoring/diversitaet-als-erfolgsmfaktor-fuer-unternehmen-der-zukunft, online Zugriff am 10.07.2021
- [L2] **Social Innovation Academy, Uganda**, socialinnovationacademy.or, online Zugriff am 10.07.2021
- [L3] **Weltbevölkerungsdaten**, worldometers.info/world-population, online Zugriff am 10.07.2021
- [L4] **Emergenz Definition**, de.wikipedia.org/wiki/Emergenz, online Zugriff am 10.07.2021
- [L5] **Bericht, 30 Jahre Erasmus**, erasmusplus.at/fileadmin/Dokumente/bildung.erasmusplus.at/Aktuelles/2017/30\_Jahre\_Erasmus\_Pressematerial/30\_Jahre\_Erasmus\_Zahlen\_Daten\_Fakten.pdf, online Zugriff am 10.07.2021
- [L6] **Analyse Fachkräftemangel WKO**  
wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlaetter/wko-analyse-fachkraefte.html, online Zugriff am 10.07.2021
- [L7] **Migration und Intergration in Österreich**  
integrationsfonds.at/mediathek/mediathek-publikationen/publikation/migration-und-integration-zahlen-daten-indikatoren-2-6967  
online Zugriff am 10.07.2021
- [L8] **Diversity at Work, Bericht der Boston Consulting Group**  
bcg.com/publications/2017/diversity-at-work  
online Zugriff am 10.07.2021
- [L9] **Hofstede Kulturbegriff**  
news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture  
online Zugriff am 10.07.2021
- [L10] **Hofstede Ländervergleich & Informationen zu Nationalkultur**  
hofstede-insights.com/product/compare-countries,  
hi.hofstede-insights.com/national-culture, online Zugriff am 10.07.2021
- [L11] **Das Karu-Symbol**  
symbolsage.com/koru-symbol-meaning, online Zugriff am 10.07.2021
- [L12] **Erin Meyer's Country Mapping Tool**, erinmeyer.com/tools/culture-map-premium, online Zugriff am 04.03.2021, Zugriff nur mit bezahltem Login möglich
- [L13] **Einführung der Social Media Steuer in Uganda und die Konsequenzen**  
theguardian.com/global-development/2019/feb/27/millions-of-ugandans-quit-internet-after-introduction-of-social-media-tax-free-speech,  
online Zugriff am 10.07.2021
- [L14] **Forbes Bericht über Mentoring in den USA**  
forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/23/improve-workplace-culture-with-a-strong-mentoring-program/?sh=505e384776b50,  
online Zugriff am 20.06.2021
- [L15] **Informationen zu Cultural Probes**  
thisisservicedesigndoing.com/methods/cultural-probes  
**Bounce – How the ball taught the world to play.**  
online Zugriff am 10.07.2021
- [L16] **Bundesverband autismus Deutschland e.V.**  
autismus.de/was-ist-autismus.html, online Zugriff am 20.06.2021

### weitere Ressourcen, die vorallem im Playbook zum Einsatz kamen:

Bounce der Filme, oder wie uns der Ball, das Spielen lehrte  
bouncethemovie.com, online Zugriff am 20.06.2021

### Definition einer Geschichte/story

collinsdictionary.com/de/worterbuch/englisch/story, online Zugriff am 10.07.2021

### Dramatic Art of Taziye in Iran

ich.unesco.org/en/RL/ritual-dramatic-art-of-taziye-00377, online Zugriff am 10.07.2021

### How Sociologists Define Human Agency.

Cole, N.L. (2019) via: [thoughtco.com/agency-definition-3026036](https://thoughtco.com/agency-definition-3026036), online Zugriff am 10.07.2021

#### **How Stories are told around the world**

Choi, A. (2015) via: [ideas.ted.com/how-stories-are-told-around-the-world](https://ideas.ted.com/how-stories-are-told-around-the-world), online Zugriff am 10.07.2021

#### **Non Violent Communication**

Rosenberg, M.. via: [nonviolentcommunication.com/resources/hand-outs-and-learning-materials](https://nonviolentcommunication.com/resources/hand-outs-and-learning-materials), online Zugriff am 10.07.2021

#### **Social Capital**

[socialcapitalresearch.com](https://socialcapitalresearch.com) , online Zugriff am 10.07.2021

#### **The clues to a great story**

Stanton, A. (2012) TED, [youtu.be/KxDwieKpawg](https://youtu.be/KxDwieKpawg), online Zugriff am 10.07.2021

#### **The Heroine's Journey**

via: [maureenmurdock.com/articles/articles-the-heroines-journey](https://maureenmurdock.com/articles/articles-the-heroines-journey), and via: [heroinejourneys.com/heroine-journeys](https://heroinejourneys.com/heroine-journeys), online Zugriff am 10.07.2021

#### **The magical science of storytelling**

Phillips, D. (2017), TEDxStockholm. via: [youtu.be/Nj-hdQMaz3uA](https://youtu.be/Nj-hdQMaz3uA), online Zugriff am 10.07.2021

#### **The World Value Survey**

via: [worldvaluessurvey.org](https://worldvaluessurvey.org), online Zugriff am 10.07.2021

#### **Why storytelling is more trustworthy than presenting data.**

Eber, K. (2020), TEDxPurdueU. via: [youtu.be/Ez5yS4Q5ASA](https://youtu.be/Ez5yS4Q5ASA), online Zugriff am 10.07.2021

# Liste der Abbildungen, Karten, Grafiken, Illustrationen und Tabellen

## S. 28

Tabelle der Gegenüberstellung von Sponsorship und Development Mentoring, nach Merrick, L. (2017) Design of Effective Mentoring Programmes. in: Clutterbuck, et.a. (2017) *The SAGE Handbook of mentoring*. übersetzt durch mich

## S. 31

Eigene Illustration des "Talent Mentoring Wheels" nach nach Merrick und Stokes, gefunden in Merrick, L. (2017) Design of Effective Mentoring Programmes. in: Clutterbuck, et.a. (2017) *The SAGE Handbook of mentoring*.

## S. 34

Eigene Illustration von Clutterbucks 5 Mentoring-Phasen nach Clutterbuck gefunden in Clutterbuck, D. A., Kochan, F. K., Lunsford, L., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017)

## S. 36-41

Eigene Illustration zur Darstellung des Entwicklungsprozesses des Spiralmodells für interkulturelles Mentoring, Phasendarstellung nach Kram (z.B. 1983)

## S. 46

Eigene Illustration zur Darstellung der Mentoring-Philosophie

## S.47

Eigene Illustration nach Hofstede, G. (2001)

## S. 48

Eigene Illustration nach Hall, E. (1976)

## S. 56-61

Eigene Illustration, Mappings meiner Mentoringbeziehung

## S. 70-71

Visuelle Beispiele aus der Sammlung (womentor, oben; the female factor, unten), Screenshots von womentor.at, femalefactor.global, online Zugriff am 20.06.2021

## S.72-73

Screenshots von Übungen auf integration-neu-denken.de, online Zugriff am 20.06.2021

## S. 74

Screenshots von bridgeforbillions.org, online Zugriff am 20.06.2021

## S.76

Inspirationsquellen für das Buch, zB. Playbooks wie, "New Workplace Playbook" (oben) und "Digital Innovation Playbook" von DarkHorse (unten links) oder Ideenfindungstools wie der IdeenRausch (unten rechts)

Dark Horse Innovation (2016) digital-innovation-playbook.de, online Zugriff am 20.06.2021

Bildquelle: eben dort

Dark Horse Innovation (2018) <http://new-workspace-playbook.de>, online Zugriff am 20.06.2021

Bildquelle: unbekannt

## S. 77

Inspirationsquellen für das Buch, zB. Bücher, die z.B. beim Aufbau eine Community helfen wie "Belong", Kochbücher (rechte Seite) oder dabei helfen sollen, sein Leben zu verändern (links unten)

links oben Agrawal, R. (2018) *Belong: Find Your People, Create Community, and Live a More Connected Life*, Bildquelle: Scan aus, eben dort

links unten de Surany, C. (2019) *Ikigai. Das 12-Wochen-Programm für Glück und Gesundheit*, Bildquelle: Scan aus, eben dort

rechts oben Khan, Y. (2018) *Zaitoun. Recipes and Stories from the Palestinian Kitchen*, Bildquelle: Scan aus, eben dort

links unten Maslakian, C. & Klemt, S. (2004) *Die Küche der Frauen. 100 Rezepte aus fünf Kontinenten*

## S. 80-95

Moodboards und Entwicklungsprozess des Farbschemas

Bildquellen: verschiedene



#### S.92

Für das Playbook zur Verfügung gestellte Darstellungen von Bianca Tschaikner (links) und Fabiana Morals (rechts)

#### S.93

Für das Playbook zur Verfügung gestellte Darstellungen von Anna Kakabadze (links oben) und Benjamin Bahati Kajigi (rechts unten)

#### S.94

Eigenes Design, Doppelseiten aus dem Playbook mit Visualisierung der Mentoring-Philosophie (oben), Erklärung der Reiseanalogie (unten)

#### S.95

Eigenes Design, oben und unten, Einzel- und Doppelseiten aus dem Playbook, Heroine's Journey Illustration basierend auf **The Heroine's Journey**, maureenmurdock.com/articles/articles-the-heroines-journey, online Zugriff am 20.06.2021

#### S.96

Eigenes Design, links oben und unten, einzelne Doppelseiten, die Teil der Canvas und des damit möglichen Matchings von Mentor:in und Mentee darstellen  
Rechts oben und unten, einzelne Doppelseiten, die Teil der Ziele-Übung zeigen, die Arbeit darin wird im Buch mit Referenz zur Reise als Itinerary (Reiseroute) bezeichnet

#### S. 97

Eigenes Design, links oben und unten, Doppelseiten die Teil der Storytelling-Übung zeigen, und eine Anleitung geben und einladen sollen, selbst wenn man nicht versiert im Geschichtenerzählen ist, seine eigen(en) zu teilen.

Rechts oben und unten, Doppelseiten, die Teil der mehrteiligen Werte-Entwicklung, die auf zwei Arten ermöglicht eigene Werte zu identifizieren und gemeinsam Mentoring-Paar- oder -Gruppenwerte zu erarbeiten.

#### S. 98

Eigenes Design; oben, Auflistung der Menschen die meinen Weg und die Entwicklung des Buches beeinflusst haben, hier sind einzelne Textstellen farblich hervorgehoben, um am Ende des Buches zu symbolisieren, dass mit Blick aus etwas Distanz darauf, ein Gewebe ("social fabric") sichtbar wird. Unten links Netzwerk-Übung, die hilft, Knotenpunkte im eigenen Support-Netzwerk zu identifizieren. Unten rechts letzte Seite des Buches.

#### S. 99

Eigenes Design; Icons Playbook oben, und Bildmarke, Mio, unten

#### S. 110

Eigenes Bild, ein Teil meiner Mentees und ich in Uganda

## Liste der Beilagen/Appendizes zur Masterarbeit auf Datenträger (Interviewtranskripte, Fragebögenenergebnisse, Gesprächsnotizen)

- [A1] **Expert:innen-Interview Priska Burkhard**, Girls in Tech & TechFace, Zürich/Schweiz; [switzerland.girlsintech.org](http://switzerland.girlsintech.org), [techface.ch/de](http://techface.ch/de), online durchgeführt am 24.06.2020
- [A2] **Expert:innen-Interview Louise Gelling**, the female factor, Wien/Österreich; [femalefactor.global](http://femalefactor.global), online durchgeführt am 15.11.2020
- [A3] **Expert:innen-Interview Amelie Hübner**, SINGA Deutschland, Stuttgart/Deutschland; [singa-deutschland.com](http://singa-deutschland.com), online durchgeführt am 16.03.2020
- [A4] **Expert:innen-Interview Thomas Kohler**, innodays & innoschool Wien & Vorarlberg/Österreich, San Francisco/USA; [innodays.org](http://innodays.org), [innoschool.io](http://innoschool.io), durchgeführt in Dornbirn, am 02.12.2019
- [A5] **Expert:innen-Interview Etienne Salborn**, Social Innovation Academy, Mpigi/Uganda; [socialinnovationacademy.org](http://socialinnovationacademy.org), online durchgeführt am 16.03.2020
- Fragebögen**
- [A6] **Mentoring – Allgemein (Deutsch)**  
97 beantwortete Fragebögen
- Fragen unter:  
<https://docs.google.com/forms/d/1HbJXskCoP9q7GoPWOQjWIFLL-51lyK9iozyVFnaDkH-o/prefill>
- [A7] **Mentoring – General (English)**  
58 beantwortete Fragebögen
- Fragen unter:  
[https://docs.google.com/forms/d/1j5S9-15mLD3Udtn7\\_eu1ClF1Y\\_i\\_\\_T67gKQge-JhoOc8/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1j5S9-15mLD3Udtn7_eu1ClF1Y_i__T67gKQge-JhoOc8/prefill)
- [A8] **Mentoring – Perspektive Mentor:in (Deutsch)**  
6 beantwortete Fragebögen
- Fragen unter:  
[https://docs.google.com/forms/d/1eHr3f3dC\\_bxqLxeFKkA454VoZrw-Pum-8U1Ig5zvnsvY/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1eHr3f3dC_bxqLxeFKkA454VoZrw-Pum-8U1Ig5zvnsvY/prefill)
- [A9] **Mentoring – Mentor’s Perspective (Englisch)**  
1 beantworteter Fragebogen
- Fragen unter:  
[https://docs.google.com/forms/d/1IAa2nybT57jHd\\_MqqRTH9jGGM8YgkeInPT-9Pv97APe8/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1IAa2nybT57jHd_MqqRTH9jGGM8YgkeInPT-9Pv97APe8/prefill)
- [A10] **Mentoring – Perspektive Mentee (Deutsch)**  
4 beantwortete Fragebögen
- Fragen unter:  
<https://docs.google.com/forms/d/14xmoy98CvzoXHDy-W-soGDwVsqGRF-5AGrv8aKFJa8DA/prefill>
- [A11] **Mentoring – Mentee’s Perspective (Englisch)**  
6 beantwortete Fragebögen
- Fragen unter:  
<https://docs.google.com/forms/d/1VyVRokMj5IOTYaFswDMeMLDG3KxuON-JovX99PGv8dfE/prefill>

[A12] **Mentoring – Perspektive Unternehmen (Deutsch)**  
26 beantwortete Fragebögen

Fragen unter:

<https://docs.google.com/forms/d/1lbFrL-CL6U3RSzhs-LTQohkNXP--ByHSu74scgNRDtQ8/prefill>

[A13] **Mentoring-Playbook Colors (Englisch)**  
26 beantwortete Fragebögen

Fragen unter:

[https://docs.google.com/forms/d/14Y\\_jlVZGSYofKheKBKt-LYCEo7FFVK6NKcaNDrl\\_MGCA/prefill](https://docs.google.com/forms/d/14Y_jlVZGSYofKheKBKt-LYCEo7FFVK6NKcaNDrl_MGCA/prefill)

[A13] **Gesprächsnotizen/Selbstethnografie**

DISPOSITIONSPAPIER ZUR MASTER-ARBEIT

Karin Bleiweiß, BA

NAME DER/DES STUDIERENDEN

Dr.<sup>in</sup> Margarita Köhl

NAME DER BETREUERIN / DES BETREUERS

**Unterstützungstools für interkulturelle Mentoring-Beziehungen**

ARBEITSTITEL DER (THEORETISCHEN) MASTERARBEIT DEUTSCH

**Support tools for intercultural mentoring relationships**

ARBEITSTITEL DER (THEORETISCHEN) MASTERARBEIT ENGLISCH

**PROBLEMBESCHREIBUNG/ABSTRACT (MIND. 2000 ZEICHEN)**

**Forschungsfragestellung:**

*Wie kann Design die Anbahnung von interkulturellen Mentoringbeziehungen unterstützen und für beide Seiten (Mentor:in und Mentee) bereichernde Lernerfahrungen fördern? Wie lässt sich der Wirkung von Biases gezielt entgegenwirken? Und wie kann das soziale Kapital der Beteiligten durch gelungene Mentoringbeziehungen diversifizieren?*

**Problemstellung:**

Faktoren wie die Internationalisierung von Ausbildungsmöglichkeiten, Unternehmen und Märkten, Zuwanderung und talent mobility führen zu immer diverser werdenden Belegschaften in Unternehmen aber auch Gesellschaften. Das Lernen, Studieren, Zusammenleben und -arbeiten, von und mit Menschen, die unterschiedliche Muttersprachen sprechen oder Religionen ausüben, unterschiedliche Ausbildungs-, Alters- und Lebenshintergründe, sowie Traditionen, Hautfarben, Herkunftskulturen und Geburtsländer haben, oder sich durch körperliche Möglichkeiten und sozio-ökonomischen Zugänge unterscheiden, ist keine Seltenheit mehr. Mobilität innerhalb Europas und weltweit, das Studieren und Arbeiten in einem anderen Land, gehört fast schon zum Lebenslauf vieler, die nach 1980 geboren wurden (1995 tritt Österreich der EU bei, 1987 wird Erasmus gegründet).

Erasmus plus hat, im Zuge des 30-Jahr-Jubiläums 2017, einen umfangreichen Bericht<sup>1</sup> über die Mobilität innerhalb Europas als Teil der Aus- und Weiterbildung veröffentlicht. Danach waren 50.343 Personen aus Österreich zwischen 2014-2016 vermittelt durch ein Erasmus-Programm im Ausland - 4.528 (Schulbildung), 10.007 (Berufsbildung), 25.008 (Hochschulbildung), 372 (Erwachsenenbildung), 10.428 (Jugend).

Allein 2017 gab es nach Schätzungen der Europäischen Kommission > 4.400.000 Studierende in der EU, die eines der Mobilitätsprogramme in Anspruch nahmen.

Doch Mobilität über Landesgrenzen hinweg, betrifft nicht nur Schüler\*innen, Studierende, und Mitarbeiter\*innen im Ausbildungsbereich, der Fachkräftemangel in Österreich und anderen Industrieländern, lässt Unternehmen gezielt nach geeigneten Personen im Ausland suchen und diese für Jobs rekrutieren.

In einer Analyse der WKO von 2019<sup>2</sup>, die den Fachkräftemangel in Österreich und Deutschland und mögliche Auswege daraus skizziert, wird angemerkt: „Der nicht gedeckte Fachkräftebedarf hält die Wirtschaft in Österreich und Deutschland davon ab ihr Potential auszuschöpfen. Qualifizierung und Mobilität helfen.“ Und weiter: „Im Jahr 2018 wurde laut einer Befragung aller Mitglieder der Wirtschaftskammer Österreich ein Bedarf von rund 162.000 Fachkräften festgestellt. (...) Österreichs BIP würde um 0,69 % der Wirtschaftsleistung oder € 2,5 Mrd. höher ausfallen, sollte der derzeitige Fachkräftebedarf gedeckt werden.“

„Wie Faustmann (Anm. Faustmann 2019) argumentiert, verliert Österreich qualifizierte Fachkräfte gegenüber Ländern die als Technologie- und Innovationsführer gelten. Um das Potential von Migration optimal zu nutzen, gilt es nicht nur für qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland ein attraktives Ziel zu sein, sondern auch Arbeitskräfte im Inland optimal zu qualifizieren und in den Arbeitsmarkt zu integrieren.“

Neben der Mobilität im Zuge der Ausbildung oder beruflichen Entwicklung, nimmt auch die Migration aus wirtschaftlichen Gründen und als Folge von politischen und kriegerischen Konflikten zu. Aus einem Bericht des Österreichischen Integrationsfonds<sup>3</sup> geht hervor, dass 2019 rund 2,07 Millionen Menschen in Österreich einen Migrationshintergrund hatten, was mit ca. 611.000 Personen einem Gesamtbevölkerungsanteil von knapp einem Viertel (23,7%) entspricht. Dies sind 42% mehr als vor zehn Jahren. Davon stammen ca. 40% der Migrant\*innen aus einem EU- bzw. EFTA-Staat, wobei die

größte Gruppe davon deutsche Staatsbürgerinnen sind, gefolgt von Personen aus Rumänien, Serbien, der Türkei, Bosnien und Herzegowina, Ungarn, Kroatien, Polen, Syrien und Afghanistan.

Dass mit zunehmender Diversität, und den damit einhergehenden unterschiedlichen Hintergründen, Werten und Weltbildern, Kommunikations- und Lebensstilen, Präferenzen, etc. auch neue Herausforderungen auftreten und zu bewältigen sind, zeigen neben meinen eigenen Erfahrungen in 20 Jahren in internationalen Konzernen, auch die Erfahrungen vieler Mitarbeiter\*innen in Unternehmen mit diverser Belegschaft, von Führungskräften und Personalverantwortlichen. In einem Online-Event am 09.10.2020, im Zuge der Diversity Aktionstage, zu dem Coca-Cola zusammen mit the female factor zum Thema „diversity - the way to success?“ 4 geladen hatte und an dem ich teilnehmen durfte, teilten Verantwortliche aus Unternehmen wie Coca-Cola, Mondi Group und Accenture ihre Erfahrungen und manche Strategien im Umgang mit Diversität. Ein Grundtenor war dabei, dass es anstrengend sein und einiges Zeit dauern kann bis ein diverses Team zusammengefunden hat und effektiv arbeiten kann.

Dass sich Investitionen in Diversität dennoch auf mehreren Ebenen rentieren, zeigen vielerlei Studien und Good Practice Beispiele.

In einem Bericht der Boston Consulting Group<sup>5</sup> werden positive Effekte für Unternehmen sichtbar, die gerade in einer Krisensituation, wie der aktuellen Corona-Krise hilfreich sind.

“First, diversity builds resilience. An effective way to bring down a system is to narrow how it responds to change. Enduring systems comprise a broad variety of agents, which behave and respond to external stimuli in varying ways. As a result, an attack on the system is less likely to break it. This is a foundation for resilience.

Second, diversity is the basis of adaptiveness. Diversity of problem-solving heuristics and behavior permits a system to evolve and learn from experience. Imagine an institution that cannot do those things. Over time, it will be increasingly maladapted to its changing environment, and its survival will be threatened. Internal variety—diversity—provides the grist for the system to test ideas and actions and select the most effective in each environment.”

Gleichzeitig weist der Report aber auch darauf hin, dass diversitätsfördernde Maßnahmen die Person als Ganzes berücksichtigen und fördern müssen.

“Organizations need to consider people holistically rather than along a few prescribed dimensions—such as educational background and working style—thus allowing for human multidimensionality.” ...und idealerweise auch im gesamten Ökosystem wirken. „Many diversity programs are focused entirely within the boundaries of the firm. But firms are embedded in larger ecosystems of supply chains, industries, and societies.“

#### Eine Lösung:

Mentoring wird als eine der wirkungsvollsten Maßnahmen anerkannt, um einerseits Belegschaften und auch die Führungsebene zu diversifizieren und um andererseits zu lernen, mit Diversität umzugehen.

Die Mehrheit der weiblichen Führungskräfte, in einer von Catalyst durchgeführten Umfrage, bezeichneten Mentoring als eine wichtige Strategie, um die gläserne Decke zu durchbrechen (Ragins, Townsend und Mattis, 1998). Darüber hinaus haben Wissenschaftler\*innen auf die Bedeutung von Mentoring-Beziehungen für People of Color hingewiesen (z. B. Ragins, 1997).

Auch wenn Mentoring mittlerweile außerhalb der USA und UK gelebt wird und die vielfältigen Vorteile kommuniziert und teilweise erlebt werden, gibt es hierzulande Nachholbedarf im Bereich von Mentoringbeziehungen bei denen die Beteiligten aus verschiedenen Herkunftskulturen kommen. Voigt (2013) bemerkte im Zuge ihrer Forschungsarbeit in deutschen Tech-Unternehmen z.B. „dass die interkulturellen Mentoringpatenschaften eher als Anpassungsinstrumente denn als Werkzeug greifen, die kulturelle/ethnische Diversifikation im Unternehmen zu unterstützen. Die Mentees übernehmen

vielmehr die informellen Regeln und Praktiken, die sie über die Mentoren vermittelt bekommen, als eigene Strategien zu entwickeln. Somit wird langfristig auch keine Erhöhung der kulturellen/ethnischen Diversität innerhalb des Unternehmens initiiert“. Durch mangelndes Bewusstsein, teilweise fehlende Kompetenz im Umgang mit Diversität, durch den Drang Menschen an die Majoritätskultur anzupassen, etc. gehen die Potentiale, die Diversität mit sich bringt (Innovation, Resilienz, Adaptabilität, u.a.) unter und wertvolle Lernmöglichkeiten verloren.

#### Eine Design-Lösung:

Voigt (2013) und andere identifizieren die Herausforderungen, die Biases, die wirken und zeigen, dass Mentoring (wie auch andere Diversity-Maßnahmen) wirkungsvoller sein könnten, wenn kulturelle Unterschiede und damit einhergehende Verunsicherungen thematisiert und Lernprozesse initiiert werden können.

Genau hier möchte ich mit meiner Arbeit ansetzen. Die angedacht Designlösung bzw. -intervention ist ein Mentoring-Modell, sowie ein Interkulturelles-Mentoring-Playbook. Der Begriff „Playbook“ ist bewusst gewählt. Das Buch soll neben der Information, Studienergebnissen, sowie Fallbeispielen (BOOK), Fragebögen, Selbsteinschätzungen, Übungen und spielerische Komponenten enthalten (PLAY). Angedacht ist, das Buch mit Illustrator\*innen aus verschiedenen Kulturen umzusetzen. Damit hoffe ich:

- kulturelle Unterschiede sichtbar und erlebbar zu machen
- damit verbundene Hürden/Ängste/Vorurteile/Biases, den Beteiligten bewusst zu machen und Hilfestellungen zur Lösung bzw. zum konstruktiven Umgang anzubieten
- den Wert von Diversität nicht nur informativ zu vermitteln, sondern auch persönlich erlebbar zu machen
- Einzelpersonen, Mentoring-Tandems und -Zirkeln, sowie Unternehmen, Lust auf interkulturelles Mentoring zu machen und ihnen bei der Überwindung von Hindernissen mit Information und Übungen „zur Seite zu stehen“
- durch die Kombination aus Information, Reflexions-/Selbsteinschätzungs- und spielerischen Elementen, nicht nur die (Selbst-) Kenntnisse der Beteiligten zu erweitern, sondern sie auch handlungskompetent zu machen, also sie im Prozess vom Wissen ins Tun zu begleiten
- eine Diskussion zum Umgang mit Diversität und Wertschätzung von Vielfalt in Organisationen, Unternehmen und der Gesellschaft anzuregen

#### Die theoretische Verortung:

Im Zuge der Arbeit greife ich auf umfangreiche Forschungen und Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zurück, relevant dabei sind:

- Mentoringtheorien und -Forschung in den Sozial- bzw. Wirtschaftswissenschaften verortet (Clutterbuck et al., Kram, Allen, u.a.), mit speziellem Fokus auf den interkulturellen Aspekt (Voigt, Kochan & Pascarelli, Blake-Beard, Shen & Kram, Clutterbuck & Ragins, Holvino)
- Social Capital (Bourdieu, Putnam, Lin, Chiswick u.a.)
- Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz (Gudykunst, Meyer, u.a.)
- Lern-, Entwicklungs- und Sozialtheorien (Mezirow, Bandura, Levinson, u.a.)

#### Der zugrundeliegende Kulturbegriff

In meiner Arbeit, werden ich mit verschiedenen Modellen und Kulturverständnissen arbeiten. In der Anfangsphase der Mentoringbeziehung können einfache Modelle, die sich auf Nationalkulturen beziehen, wie das von Hofstede (in der erweiterten Version 2010), Trompenaars (2004) oder Meyer (2016), hilfreich sein, um erste mögliche Unterschiede zu identifizieren. Später kann mit Modellen gearbeitet werden, die die Zugehörigkeit zu



verschiedenen (Sub-) Kulturen aufgreifen, um daraus ein genaueres Bild möglicher Unterschiede/Gemeinsamkeiten zu generieren und um so für ein besseres Verständnis abseits von stereotypischen Zuordnungen zu sorgen.

"Small cultures are cultural environments which are located in proximity to the people concerned. There are thus small social groupings or activities, wherever there is cohesive behaviour, such as families, leisure and work groups, where people form rules for how to behave which will bind them together. Small cultures are the basic cultural entities from which all other cultural realities grow." (Holliday, 2013)

#### Das Forschungsdesign:

Literaturrecherche zu Mentoring, Sozialem Kapital und Interkultureller Kommunikation. Um dadurch mehr über die Historie, mögliche Anwendungsbereiche von Mentoring, zu durchlaufende (Entwicklungs-) Prozesse, Dynamiken und Kommunikationsstrategien innerhalb der Mentoringbeziehung und die ideale Qualifikationen von Mentor\*innen und Eigenschaften von Mentees zu erfahren. Um außerdem mehr zu Sozialem Kapital und Möglichkeiten dieses zu erhöhen und diversifizieren, sowie Strategien, Stolpersteine, Haltungen etc. in Bezug auf Interkulturelle Kommunikation kennenlernen. Darauf aufbauend können mögliche Hebel bzw. Interventionsmöglichkeiten identifiziert werden, bei denen Designlösungen zum Einsatz kommen können, und diese entsprechend entwickelt werden.

Experteninterviews mit Vertreter\*innen spezieller Mentoring- Initiativen und -Programme Die Initiator\*innen und Praktizierenden sind in Mentoring-Programmen mit Fokus auf die Integration von Migrant\*innen, Unternehmer\*innen, speziell auf Frauen und die Entwicklung von Innovationen tätig. Sie können auf einen reichen Erfahrungsschatz, Strategien im Umgang mit Diversität und im Bereich der interkulturellen Kommunikation, sowie auf in der Praxis erprobte Prozesse, Kommunikationsmaterialien und Ansätze zurückgreifen. Die Experteninterviews dienen dazu, Erfahrungen aus dem Alltag der Praktizierenden zu erfassen, mögliche Herausforderungen kennenzulernen und von guten Praktiken zu lernen, um diese dann in die Entwicklung der Designlösungen einfließen zu lassen. Aus den Antworten lassen sich auch meine angedachte Umsetzung zur Verfügung stellen kann.

Umfragen allgemein, unter Mentees, Mentor\*innen und in Unternehmen Die vier, von mir entwickelte Fragebögen sollen Stück für Stück neue Erkenntnisse liefern:

- 1x zur Klärung des Begriffs „Mentoring“ und dessen Verbreitung, sowie der Verbreitung von Entwicklungsbeziehungen und zur Einschätzung von/Bewusstsein über mögliche kulturellen Einflussfaktoren, ausgesandt an eine breite Zielgruppe um so für mich abgrenzen zu können, wo es Erklärungsbedarf benötigt
- 1x zum Sammeln von Erfahrungen von Mentor\*innen, speziell solche in interkulturellen Mentoringbeziehungen
- 1x um Sammeln von Erfahrungen von Mentees, speziell solche in interkulturellen Mentoringbeziehungen um so zu verstehen, welche Herausforderungen bestehen, welche Werkzeuge, Prozesse und Unterstützungsmaßnahmen zum Einsatz kommen, welche hilfreich wären, sowie mehr über ihre Motivation diese Rolle einzunehmen und mögliche Lernerfahrungen zu erfahren
- 1x um bei Unternehmen in Österreich, Süddeutschland und der deutschsprachigen Schweiz zu erkunden, inwieweit diversitätsfördernde Maßnahmen und speziell Mentoring implementiert wurden und wie Diversität im Unternehmen gesehen wird

#### Selbstethnographie

Zusätzlich beobachte ich meine eigene Mentoringbeziehung mit zwei Gruppen von jungen Ostafrikanern und dokumentiere unsere Interaktionen, Erfolgserlebnisse, Hindernisse, sowie meine eigenen Empfindungen bzw. Lösungsstrategien.

#### Tests von Prototypen

Einzelne Übungen bzw. spielerische Elemente können vorab mit den Organisationen, deren Vertreter\*innen ich in den Experteninterviews befragte habe, sowie meinen eigenen Mentees getestet werden und können in die Weiterentwicklung und Adaption einfließen.

#### Die aktuellen und nächsten Schritte:

Aktuell bis Ende 02/21

Fragebogen 1,2,3,4 weiter bewerben und Start der Auswertung  
Literaturrecherche  
Arbeit am theoretischen Teil (Motivation, Definition, Historie)

03/21

Inhalt Buch (Übungen, Infos, Reflexionen, etc.) entwickeln  
Auswahlprozess Illustrator\*innen aufsetzen  
Auswertung Fragebogen fortsetzen  
Literaturrecherche  
erste Prototypentests  
Arbeit am theoretischen Teil

04/21

Inhalt Buch (Übungen, Infos, Reflexionen, etc.) entwickeln  
Auswahlprozess und Briefing Illustrator\*innen  
Literaturrecherche  
weitere Prototypentests  
Arbeit am theoretischen Teil

05/21

Inhalt Buch (Übungen, Infos, Reflexionen, etc.) entwickeln  
weitere Prototypentests  
Literaturrecherche  
Arbeit am theoretischen Teil und an Inhalten des Playbooks

06/21

Inhalt Buch (Übungen, Infos, Reflexionen, etc.) finalisieren  
weitere Prototypentests  
Arbeit am theoretischen Teil und an Inhalten des Playbooks  
Playbook zusammenfügen und layouts

07/21

Reviews und Korrekturen einarbeiten  
Finalisierung  
Druck

**Linkverzeichnis & Literaturverzeichnis:**

<sup>1</sup> [erasmusplus.at/fileadmin/Dokumente/bildung/erasmusplus.at/Aktuelles/2017/30\\_Jahre\\_Erasmus\\_Pr\\_esszematerial/30\\_Jahre\\_Erasmus\\_Zahlen\\_Daten\\_Fakten.pdf](https://www.erasmusplus.at/fileadmin/Dokumente/bildung/erasmusplus.at/Aktuelles/2017/30_Jahre_Erasmus_Pr_esszematerial/30_Jahre_Erasmus_Zahlen_Daten_Fakten.pdf), online Zugriff 10.02.2020

<sup>2</sup> [wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlätter/wko-analyse-fachkraefte.html](https://www.wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlätter/wko-analyse-fachkraefte.html), online Zugriff 10.02.2020

<sup>3</sup> [integrationsfonds.at/mediathek/mediathek-publikationen/publikation/migration-und-integration-zahlen-daten-indikatoren-2-6957](https://www.integrationsfonds.at/mediathek/mediathek-publikationen/publikation/migration-und-integration-zahlen-daten-indikatoren-2-6957), online Zugriff 10.02.2020

<sup>4</sup> Newsartikel zum Event : <https://at.coca-colahellenic.com/en/media/news/local-anchoring-diversitaet-als-erfolgskriterium-fuer-unternehmen-der-zukunft>, online Zugriff 10.02.2020

<sup>5</sup> [www.bcg.com/publications/2017/diversity-at-work](https://www.bcg.com/publications/2017/diversity-at-work), online Zugriff 10.02.2020

Faustmann, Anna (2019) „Regionaler Fachkräftebedarf im Kontext von Migration und Digitalisierung“, in Wirtschaftspolitische Blätter, link: [www.wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlätter/regionaler-fachkraefte-bedarf-migration-faustmann.pdf](https://www.wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlätter/regionaler-fachkraefte-bedarf-migration-faustmann.pdf), online Zugriff 10.02.2020

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael (2010), „Cultures and Organizations: Software of the Mind“, 3. Edition, McGraw-Hill Education

Meyer, Erin (2016) „The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures“, 9. Edition, PublicAffairs

Ragins, B. (1997) „Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective“, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 2, S 482-521

Ragins, B., Townsend, B., & Mattis, M. (1998) „Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling.“, The Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 1 (Feb., 1998), S 28-42

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004) „Managing People Across Cultures (Culture for Business Series)“, Wiley & Sons Verlag

Trompenaars, Fons & Prud'homme, Peter (2004) „Managing Change Across Corporate Cultures (Culture for Business)“, Wiley & Sons Verlag

Voigt, Viola (2013) „Interkulturelles Mentoring made in Germany. Zum Cultural Diversity Management in multinationalen Unternehmen“, Springer VS

**(BENÖTIGTE RESSOURCEN WERDEN MIT DEN JEWEILIGEN ABTEILUNGEN ABGESTIMMT)**

keine außer Literatur, sowie Netzwerke zur Verteilung der Fragebögen

**BEURTELMATRIX**

Sowohl schriftliche als auch praktische Arbeit müssen separat positiv (mindestens 50 % der Punkte) sein, damit die gesamte Arbeit positiv sein kann.

Kriterium	mögliche Punkte	erreichte Punkte	Bemerkungen
<b>Praktische Arbeit</b>			
<b>Konzept</b>	20,0		
<b>Umsetzung</b>	20,0		
<b>Summe Praktische Arbeit</b>	<b>40,0</b>		
<b>Schriftliche Arbeit</b>			
<b>Struktur/Formaler Aufbau</b>	25,0		
<b>Wissenschaftlicher Inhalt</b>	35,0		
<b>Summe Schriftliche Arbeit</b>	<b>60,0</b>		
<b>Gesamtsumme</b>	<b>100,0</b>		
<b>Abzug wegen grober Mängel, Zeitüberschreitung, etc. (bitte beschreiben)</b>			
<b>Endsumme</b>			

Der/Die Studierende ist mit der Überprüfung der Master-Thesis mittels Turnitin oder ähnlichen Werkzeugen einverstanden.

\_\_\_\_\_ Dornbirn, 15.2.21

ORT, DATUM

Mag. Dr. Margarita Köhl, MAS

NAME BETREUER/IN



UNTERSCHRIFT

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Kevin Baur". The signature is written in a cursive style with a small dot at the end.

Dornbirn, am [16. 07.2021]









