

I. Mentoring - eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen

1. Gesellschaftspolitischer Hintergrund für die Etablierung von Mentoring-Programmen

Frauen in Führungspositionen sind in allen europäischen Ländern eine Seltenheit. Obwohl die Gleichberechtigung von Männern und Frauen weitgehend rechtlich verankert wurde, bestehen diskriminierende Strukturen des Arbeitsmarktes und der Einstellungspolitik fort. Zwar unterscheidet sich in den verschiedenen europäischen Ländern die Relevanz der einzelnen Faktoren, die eine diskriminierende Wirkung auf Beteiligung und Chancen von Frauen im Erwerbsbereich haben, doch sind in allen Ländern Frauen in denjenigen Positionen stark unterrepräsentiert, die mit hohem Einkommen und Sozialprestige ausgestattet sind. Trotz hoher beruflicher Qualifikation und der quantitativ gestiegenen Erwerbsbeteiligung bleiben den Frauen gerade Positionen mit Verantwortung, Führungsaufgaben und dementsprechender Entlohnung nach wie vor verwehrt. Das gestiegene Bildungsniveau und die gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen haben letztlich nicht zu einer stärkeren Repräsentanz von Frauen in den Entscheidungspositionen beigetragen. So stellen offenbar andere Faktoren als die formalen Qualifikationen schwerwiegendere Ursachen für die Benachteiligung von Frauen dar. Traditionelle Rollenerwartungen, die kulturelle Hegemonie der kontinuierlichen männlichen Vollzeitbeschäftigung sowie Diskriminierungsmechanismen in den Organisationen (z.B. die Personalpolitik in Form von Einstellungspolitik sowie Weiter- und Fortbildungspolitik) verhindern die berufliche Gleichstellung von Frauen. So ist aus verschiedenen Untersuchungen bekannt, daß Frauen insbesondere in jenen Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert sind, die für Führungsnachwuchskräfte angeboten werden (Faber, 1994, S. 215f) bzw. in Maßnahmen, die allgemein der Aufstiegsqualifizierung dienen sollen (Goldmann/Meschkat/Tenbenschel, 1993, S. 49.) In vielen gemischten Führungskräfte-seminaren sind Relationen von 80% Männern und 20% Frauen keine Seltenheit. Darüber hinaus sind Frauen vorwiegend in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, die kürzer dauern als jene, an denen Männer teilnehmen (Bundesamt für Statistik zit. nach Ebener, 1997, S. 132); Nur eine Minderheit der Betriebe bietet hingegen spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für die weiblichen Beschäftigten an (Domsch/Hadler/Krüger, 1994, S. 77). Die geringe Präsenz von Frauen in den Führungsetagen wird auch durch die Weiterbildungs- und Führungskräfteentwicklungseminare fortgeschrieben.

Oftmals ist die Nicht-Beförderung von Frauen jedoch unbeabsichtigt und Ausdruck dafür, daß Frauen von männlichen Vorgesetzten bei der Besetzung von Führungspositionen nicht in Betracht gezogen werden. Zahlreiche Untersuchungen haben die unterschiedlichen Gründe untersucht, die dazu beitragen, daß Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind bzw. sich für solche Positionen gar nicht erst bewerben. Empirische Untersuchungen in verschiedenen Branchen und Beschäftigungsbereichen weisen nach, daß sich die geringe Anzahl weiblicher Bewerberinnen für Tätigkeiten mit Managementcharakter auf vielfältige Ursachen zurückführen läßt. Hierzu gehören neben den von Männlichkeitsbildern geprägten Kriterien bei der Personalauswahl und der Personalbeurteilung auch die Zeitstrukturen im Management, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf unmöglich erscheinen lassen. Auch wenn Frauen trotz Doppel- und Dreifachbelastung bereit wären, zeitintensive Tätigkeiten wahrzunehmen, werden die unterschiedlichen Zeitbudgets, die den Geschlechtern für die Erwerbstätigkeit statistisch zur Verfügung stehen, von den Personalverantwortlichen antizipiert und führen als statistische Diskriminierung in den von ihnen getroffenen Personalentscheidungen tendenziell zu einem Ausschluß von Frauen aus solchen Tätigkeiten.

Darüber hinaus sind die mittelbar wirksamen, nicht leicht zu identifizierenden Mechanismen nicht zu unterschätzen, die in einer Organisation wirken. Hierzu zählen u.a. informelle Netze zwischen den männlichen Mitarbeitern, die dazu führen, daß Männer bereits vor dem Beginn offizieller Verfahren als potentielle Führungskräfte wahrgenommen und dementsprechend gefördert werden.¹ Die Ermutigung, sich für einen Posten zu bewerben bzw. sich gezielt für einen Posten zu qualifizieren darf dazu genauso gezählt werden, wie die Beteiligung an Diskussionen über zukünftige Entwicklungen, die nur in seltenen Fällen in offiziellen Gremien stattfinden. Frauen sind von solchen Prozessen nicht formal ausgeschlossen, sondern werden häufig einfach übersehen, weil diese Diskussionen informell unter Männern stattfinden.

Anders als Studien, die die Ursachen für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen erforschen, untersucht die vorliegende Evaluation mit dem Mentoring-Konzept eine Strategie, deren Ziel es ist, langfristig die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Während klassische Führungskräfteentwicklungsprogramme, auch wenn sie generell für Frauen und Männer offen sind, die bestehende Situation eher fortschreiben, ist es die Zielsetzung der meisten Mentoring-Programme für Frauen den Zugang von Frauen zur Führung zu verändern. Unter Einbeziehung auch der männlichen Beschäftigten versuchen Mentoring-Programme

¹ Zu Männerbünden und Netzwerken unter Männern, siehe ausführlicher Höyng/Puchert, 1998.

daher, mit einem individuellen Ansatz Frauen den Zugang zu firmeninternen Informationen zu erleichtern, ihr Selbstbewußtsein und Durchsetzungsvermögen zu steigern und ihnen Unterstützung bei der Karriereplanung zukommen zu lassen.

2. Was ist Mentoring ?

2.1 Konzept des Mentoring

Das Konzept des Mentoring hat eine lange Tradition, geht doch der Begriff des Mentoring auf die Antike zurück. Die Beziehung zwischen Telemachos, dem Sohn des Odysseus und Mentor einem griechischen Gebildeten ist der Ursprung des Mentoring. Seit dieser ersten Mentoring-Beziehung hat sich das Konzept in vielerlei Hinsicht verändert, dennoch ist der Grundgedanke des Mentoring geblieben.

Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee.² Dabei soll im Rahmen dieser Beziehung eine jüngere Person Unterstützung und Rat erhalten. Die MentorInnen sind in der Regel erfahrene Personen, die jüngeren Personen für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zusichern, ihnen bei Entscheidungen zur Seite stehen und sie auf ihrem Weg ein Stück begleiten. Aufgrund der Vielzahl der Einsatzbereiche von Mentoring haben sich verschiedene Definitionen der Mentoring-Beziehung und der Rollen von Mentee und MentorInnen entwickelt. Im Rahmen dieser Untersuchung steht Mentoring im Bereich beruflicher Förderung im Mittelpunkt des Interesses. Die wegweisende Definition für eine Mentoring-Beziehung in diesem Bereich hat Kram (1988) formuliert:

“A mentor is a higher ranking, influential, senior organization member with advanced experience and knowledge who is committed to provide upward mobility and support to a protege’s professional career.”

Die MentorInnen helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Dabei versuchen die MentorInnen den Mentees Zugang zu wichtigen firmeninternen Netzwerken und ihnen Einblicke in etablierte Strukturen im Unternehmen zu verschaffen und die Sichtbarkeit der Mentee im Unternehmen bzw. in der Organisation zu verbessern. Wichtig ist, daß es sich bei Mentoring um einen begleitenden Prozeß handelt, in dem die Mentorin bzw. der Mentor die Karriere außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung unterstützt. Mentoring-Beziehungen sind damit

² In anderen Ländern werden auch folgende Begriffe für die Mentee verwendet: Mentoree, Adepter, Aktor.

geschützte Beziehungen, in denen Lernen und Experimentieren stattfinden kann und in denen potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. Der Austausch zwischen beiden Personen kann dabei kaum als einseitige Hilfestellung des Mentors oder der Mentorin gegenüber der Mentee verstanden werden. Auch in der Literatur (Kram, 1988, Arhén, 1992) wird die Sichtweise einer gegenseitigen Austauschbeziehung bestätigt. Wie diese Beziehung gestaltet wird, bleibt in der Regel den Beteiligten überlassen, doch können beide PartnerInnen wechselseitig voneinander lernen, neue Perspektiven wahrnehmen und so für sich selbst profitieren. Die Beziehung zwischen Mentee und MentorIn ist dabei durch die beiden PartnerInnen bestimmt und kaum mit anderen Beziehungen vergleichbar.

Mentoring-Programme lassen sich nach verschiedenen Aspekten unterscheiden. So unterscheidet Kram (1988) Mentoring anhand einer Vierfeldertafel und differenziert nach informellen und formellen sowie internen und externen Mentoring-Programmen.

2.2 Informelles und formelles Mentoring

Informelle und formelle Mentoring-Beziehungen unterscheiden sich einerseits im Zustandekommen des Kontaktes und andererseits im Verlauf bzw. in der Einbettung der Beziehung. So kommt bei informellen Mentoring-Beziehungen der Kontakt zwischen Mentee und MentorIn auf informelle Art zustande, während der Kontakt zwischen den Beteiligten bei formellen Beziehungen in der Regel durch eine dritte Person hergestellt wird. Da sich insbesondere bei gemischtgeschlechtlichen Mentoring-Beziehungen (Mentee: weiblich und Mentor: männlich) Konflikte ergeben können, die vor allem daraus resultieren, daß im Falle einer möglichen beruflichen Karriere die Erfolge der Frau auf andere Gründe als ihre erbrachten Leistungen zurückgeführt werden könnten, soll die Formalisierung von Mentoring-Beziehungen dazu beitragen, eine Sexualisierung der Unterstützungsbeziehung zu verhindern, bzw. Gerüchten den Boden zu entziehen.

Formelle Mentoring-Beziehungen sind als funktionale Partnerschaften auf Zeit angelegt. Die meisten Mentoring-Programme haben eine Dauer von 9 bis 15 Monaten. Ob die Mentoring-Beziehung auch nach Ablauf der Programme noch informell weitergeführt wird, bleibt in der Regel den Mentees und MentorInnen überlassen. Die Begrenzung der Programme auf einen festgelegten Zeitraum soll gewährleisten, daß auch andere Beschäftigte die Gelegenheit erhalten an einem solchen Programm teilzunehmen. Darüber hinaus erhoffen sich die programmtragen-

den Organisationen durch die zeitliche Begrenzung mehr MentorInnen für die Programme gewinnen zu können.

Im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen werden die Beteiligten in formellen Programmen in der Regel nicht ihrem Schicksal überlassen, sondern werden in ihre Rollen eingeführt und bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützt. Darüber hinaus erfahren sie, welchen Einfluß die strukturellen Zusammenhänge im Unternehmen oder der Organisation auf die Karriereentwicklung von Frauen haben können. In manchen Programmen erhalten die Mentees zudem die Gelegenheit, im Rahmen von gemeinsamen Seminaren Durchsetzungsstrategien zu erlernen und mit den anderen ein Netzwerk im Unternehmen aufzubauen. Durch Information, Transparenz und ein klares Engagement der Firmenleitung für die Programme wird im Idealfall signalisiert, daß das Unternehmen die Qualifikationen der weiblichen Mitarbeiterinnen anerkennt, sie nutzen möchte und von daher bereit ist, die Mitarbeiterinnen zu fördern und auf Führungsaufgaben vorzubereiten. Wie solche Programme jedoch im einzelnen konzipiert und organisiert werden, hängt von den jeweiligen Trägern der Programme ab. Je nach kulturellem Hintergrund, Zielsetzung, Engagement und vorhandener Bereitschaft für Veränderungen unterscheiden sich die Programme erheblich voneinander.

Neben der Unterscheidung formeller und informeller Mentoring-Programme differenziert Kram (1988) auch nach organisationsinterner bzw. übergreifender Konzeption von Mentoring-Programmen.

2.3 Interne und externe Mentoring-Programme

Neben Programmen, die innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung organisiert sind, gibt es sogenannte externe Mentoring-Programme, in denen Mentee und MentorIn in unterschiedlichen Unternehmen oder Organisationen tätig sind. Bei internen Programmen kommen hingegen sowohl die Mentees als auch die MentorInnen aus demselben Unternehmen, ohne jedoch in einer direkten Arbeitsbeziehung zueinander zu stehen. Zwar unterscheidet sich der konzeptionelle Rahmen von internen und externen Mentoring-Programmen in manchen Punkten, dennoch bleibt das Konzept im Kern dasselbe. Darüber hinaus bestimmt die Zielrichtung der Programme wesentlich, welche einzelnen Elemente in Mentoring-Programmen enthalten sind.

Grundbestandteile von Mentoring-Programmen sind vor allem der Auswahlprozeß und das Matching der TeilnehmerInnen (das Zusammenbringen von Mentee und MentorIn). Darüber

hinaus gibt es Programme, die Informationsveranstaltungen, begleitende fachliche Seminare oder Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung sowie Treffen zum Austausch der Mentees und MentorInnen untereinander oder zwischen beiden Gruppen anbieten.

2.4 Mentoring-Programme für Frauen

Mentoring-Programme lassen sich für unterschiedliche Zielgruppen etablieren. In Unternehmen sind Mentoring-Programme zumeist auf die Entwicklung junger Führungskräfte sowie auf die Weitergabe von Wissen der älteren Generation an die jüngere ausgerichtet. Dabei ist das Mentoring-Konzept zunächst geschlechtsneutral.

Mentoring-Programme für Frauen, sozialbenachteiligte Jugendliche und andere benachteiligte Gruppen werden in den USA seit Jahren zur Förderung dieser Gruppen durchgeführt. Auch in einigen europäischen Ländern wurden Mentoring-Programme für Frauen als eine Möglichkeit entdeckt, festgefahrene Strukturen aufzubrechen und neue flexiblere Wege zu gehen, um alle Beschäftigten gemäß ihren Qualifikationen einzusetzen und Frauen langfristig den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern. Dabei gilt es ein Instrument zu entwickeln, das Frauen hilft die vielzitierte "Gläserne Decke" zu durchbrechen, die für die strukturellen Barrieren steht, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an den Führungspositionen zu verhindern.

Trotz positiver Erfahrungen, die einzelne Unternehmen und Organisationen bei der Durchführung von Mentoring-Programmen sammeln konnten, wurden Informationen über das Konzept aber nur in Einzelfällen verbreitet. Aufgrund des geringen Informationsaustausches zwischen einzelnen Programmträgern vor allem auch über die Ländergrenzen hinweg, liegen zur Zeit aber noch keine gesicherten Kenntnisse über Rahmenbedingungen vor, die wesentlich dazu beitragen, den Erfolg eines Programmes zu sichern und die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung helfen diese Informationslücke zu schließen.

3. Das Forschungsprojekt "Mentoring für Frauen in Europa"

Zahlreiche Untersuchungen zu Frauen im Management haben in den letzten Jahren ein Hauptaugenmerk auf die Situation der Frauen im Management gelegt sowie auf Barrieren, denen Frauen, die Karriere machen möchten, begegnen. Nur wenige Studien haben sich

hingegen mit praktischen Ansätzen befaßt, die zur Veränderung der bestehenden Situation beitragen könnten. Abgesehen von Evaluationen, die von den programmtragenden Unternehmen und Organisationen selbst durchgeführt wurden, sind Evaluationen von Konzepten, die zu einem Abbau bestehender Diskriminierungen beitragen könnten, weiterhin eher eine Seltenheit. Die vorliegende Untersuchung einer innovativen Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen soll dazu beitragen, die bestehende Forschungslücke zu schließen.

Das im Rahmen des Vierten Aktionsprogramms für die Chancengleichheit von Frauen und Männern angesiedelte Projekt "*Mentoring für Frauen in Europa*" setzt genau hier an. Zum einen sollten die Erfahrungen anderer europäischer Länder, die bereits Mentoring-Programme durchgeführt haben, den Ländern zugänglich gemacht werden, die noch keine Erfahrungen mit dem Konzept sammeln konnten. Zum anderen sollten mit Hilfe einer in den drei Ländern - Deutschland, Finnland und Schweden - durchgeführten Evaluation von drei verschiedenen Mentoring-Programmen Erkenntnisse zur erfolgreichen Etablierung von Mentoring-Programmen gewonnen werden. Hauptinteresse der Untersuchung war es jedoch nicht, länderspezifische Unterschiede herauszuarbeiten, sondern eine Bandbreite an Mentoring-Programmen zu beschreiben. Dies war nur durch die Einbeziehung von unterschiedlichen Erfahrungen aus verschiedenen Ländern möglich.

4. Evaluation von Mentoring als Strategie zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern: Ausgangspunkt der Untersuchung.

Mentoring für Frauen stellt eine innovative Strategie dar, die in einigen Organisationen mit der Zielsetzung der Verwirklichung der Chancengleichheit eingeführt wurde. Chancengleichheit zu verwirklichen, heißt, so Krell (1997, S. 15), Organisationen so zu verändern, daß allen Beschäftigten eine ihren Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entfaltung und Entwicklung ermöglicht wird. Es geht den Organisationen also nicht um eine Frauenförderung im Sinne einer tatsächlichen oder vermeintlichen Bevorzugung von Frauen, sondern letztlich darum, dem Leistungsprinzip zum Durchbruch zu verhelfen, indem Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle leisten können und wollen. Mentoring-Programme als Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen wollen daher erreichen, die vorhandenen Kompetenzen auch der weiblichen Mitarbeiter sichtbar und nutzbar zu machen und Frauen gemäß ihren Kompetenzen einzusetzen.

Dabei stellen sie ein gleichstellungspolitisches Instrument dar, mit dessen Hilfe das langfristige Ziel der Chancengleichheit in den Organisationen und in der Gesellschaft verwirklicht werden soll.

Aufgrund der Notwendigkeit der personalpolitischen Veränderung ganzer Organisationen, sowie der überwiegend männlichen Entscheidungsträger ist es aber immer auch notwendig "Männerförderung" und Organisationsentwicklung zu leisten (siehe Krell, 1997, S. 16).

Genau diesen Ansatz verfolgen Mentoring-Programme. Mentoring-Programme bieten die Chance durch die aktive Einbeziehung verschiedener Akteursebenen in den Unternehmen in das Programm betriebliche und gesellschaftspolitische Veränderungen anzustoßen. Auf dieser Basis kann es gelingen Win-Win Situationen in Organisationen herzustellen, die Rudolph und Grüning (1994) als Leitsatz aller erfolgreichen Implementierungen von Gleichstellungsmaßnahmen formulieren. Die Regel: "Es darf keine Verlierer geben" scheint zunächst paradox, da Gleichstellungsmaßnahmen die ungleiche Ressourcenverteilung aufheben sollen. Mentoring kann hier einen möglichen Ansatz bieten, da sich die Programme zwar in erster Linie an Frauen richten, Männer aber über die Mentorenrolle dennoch in den Prozeß einbezogen werden und verschiedene Gruppen durch die Teilnahme und Durchführung eines Mentoring-Programmes profitieren. So haben auch andere Untersuchungen darauf hingewiesen, daß eine partizipative Strategie bei der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen empfehlenswert ist (Jüngling 1997, S. 54), also eine Strategie bei der mittlere und untere Ebenen des Managements sowie Fachkräfte maßgeblich an der Planung und Umsetzung von Neuerungen beteiligt werden. Dennoch stoßen systematische Programme, wie Mentoring-Programme, die es sich zum Ziel setzen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, und damit versuchen etwas an den bestehenden Machtstrukturen in den Organisationen zu verändern, häufig auf beträchtlichen Widerstand. Als komplexe Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung erfordern solche Maßnahmen umfassende Umstrukturierungen und Lernprozesse bei allen MitarbeiterInnen.

5. Zielsetzung und Fragestellungen

Als grundlegende Fragestellung der vorliegenden Untersuchung kann daher formuliert werden: Gelingt es Mentoring-Programmen eine Win-Win-Situation herzustellen ? Inwieweit profitieren die teilnehmenden Mentees, MentorInnen und die beteiligten Organisationen durch die Durchführung eines Mentoring-Programmes für Frauen ?

Die Zielsetzung der Evaluation beschränkte sich nicht darauf, singuläre Informationen über spezifische Aspekte des Mentoring-Programmes zu erheben und zu analysieren. Vielmehr war eine zentrale Fragestellung der Untersuchung, welche Dimensionen einer erfolgreichen Teilnahme an einem Mentoring-Programm für die TeilnehmerInnen des Programmes und die durchführende Organisation erhoben werden können.

Darüber hinaus standen als Bewertungskriterien die programmeigenen Zielsetzungen der verschiedenen Mentoring-Programme zur Verfügung. Um eine weitergehende Beurteilung der verschiedenen Programme leisten zu können wurden neben den Auswirkungen die die Mentoring-Programme auf die direkten TeilnehmerInnen haben können, grundlegende Elemente des Mentoring-Programmes und der Mentoring-Beziehung berücksichtigt.

Aus diesen Fragestellungen wurden die folgenden untersuchungsleitenden Thesen entwickelt:

a) “Die Mentees profitieren von der Teilnahme an einem Mentoring-Programm hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung”

Die wesentlichen Zielsetzungen aller Mentoring-Programme sollen unter Einbezug verschiedener Dimensionen beleuchtet und kritisch hinterfragt werden. Dabei sollte sich anders als im Rahmen der Selbstevaluationen von programmdurchführenden Organisationen die Erhebung nicht nur auf den Karriereverlauf der Teilnehmerinnen beschränken. Der prozentuale Aufstieg der Teilnehmerinnen von Mentoring-Programmen ins Management stellt nur ein Kriterium dar, daneben müssen andere Erfolgsfaktoren bestimmt und hinterfragt werden. So sollte neben der generellen Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit den Programmen herausgefunden werden, ob die Mentees für sich selbst Karriereeffekte bzw. positive psychosoziale Effekte feststellen konnten.

In der anglo-amerikanischen Literatur (Kram, 1986) wird bezüglich der Aufgaben und Funktionen von Mentoring-Programmen zwischen Karrierefunktionen einerseits und psychosozialen Funktionen andererseits unterschieden. Karrierefunktionen bezeichnen all diejenigen Aufgaben, die dazu beitragen, daß sich die berufliche Stellung der Mentee durch die Mentoring-Beziehung verbessert. Hierzu gehört für die Mentee u.a. die Möglichkeit, kritisch-konstruktives Feedback zu bekommen, Unterstützung bei der Karriereplanung sowie Zugang zu firmeninternen Netzwerken zu erhalten. Darüber hinaus sind die Sichtbarkeit der Mentees in der Organisation, ebenso wie die Möglichkeit, berufliche Perspektiven zu entwickeln, wesentliche Aspekte der Karrierefunktionen. Als psychosoziale Funktionen werden die Anstöße eingeschätzt, die die Mentees zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung erhalten. So sollen

Mentoring-Programme den Mentees u.a. ermöglichen, ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln sowie ihr Selbstvertrauen zu stärken, entscheidende Voraussetzungen für eine berufliche Entwicklung und die Übernahme von Führungsverantwortung. Evaluationen, die nur die Karrierefunktionen von Mentoring-Programmen berücksichtigen, blenden jedoch all diejenigen Effekte von Mentoring-Programmen aus, die langfristig zu einer erhöhten Karrieremotivation und zur beruflichen Zufriedenheit der weiblichen Nachwuchskräfte beitragen können.

Fragestellungen, die die erste These bestätigen können, sind:

1. Hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen nach der Durchführung eines Mentoring-Programmes erhöht?
2. Haben die teilnehmenden Frauen hinsichtlich psychosozialer Effekte von der Teilnahme an einem Mentoring-Programm profitiert?
3. Haben die teilnehmenden Frauen hinsichtlich karrierefördernder Effekte profitiert ?
4. Inwieweit hat eine stärkere berufliche Vernetzung der Mentees durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm stattgefunden?
5. Inwieweit wird der subjektive Erfolg für die Mentees durch ihre persönlichen Erwartungen an das Programm wesentlich beeinflusst?

b) “Die MentorInnen ziehen einen persönlichen Gewinn aus ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm.”

Ausgehend von den Überlegungen zur organisationsinternen Herstellung einer Win-Win-Situation stellt diese Fragestellung zwar kein explizites Ziel der untersuchten Mentoring-Programme dar, dennoch ist sie vor dem Hintergrund der Problematik der politischen Durchsetzbarkeit von gleichstellungspolitischen Maßnahmen in Organisationen von wesentlicher Bedeutung. Die Frage, ob Mentoring eine Maßnahme sein kann, die konzeptionell das Erreichen einer Win-Win-Situation ermöglicht, stellt den Ausgangspunkt für diese These dar. Konkret stellt sich die Frage, ob die MentorInnen Lerneffekte aus der Teilnahme am Mentoring-Programm ziehen. Inwieweit z.B. MentorInnen durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm an die Thematik der Chancengleichheit herangeführt werden, ist eine der Fragestellungen, die beantwortet werden sollen. Als wichtigste Fragestellungen zur Überprüfung der zweiten These lassen sich folgende Punkte benennen:

1. Lernen MentorInnen durch ihre Teilnahme an einem Mentoring-Programm?

2. Welche beruflichen Entwicklungen können sich für MentorInnen aus ihrer Teilnahme an einem Mentoring-Programm ergeben?
3. Erfahren MentorInnen durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm eine persönliche Entwicklung?

c) “Die Organisationen, in denen Mentoring-Programme durchgeführt werden, profitieren von deren Durchführung.”

Für den Gewinn, den Organisationen aus Personalentwicklungsprogrammen ziehen können, sind verschiedene Ebenen zu berücksichtigen. So spielen neben den persönlichen Effekten, die die teilnehmenden Personen für sich selbst feststellen können und deren Wirkung als veränderte Qualifikationen für die Organisation, auch die Veränderungen in der Organisation eine wesentliche Rolle.

Der effektive Einsatz von Humanressourcen ist eine wichtige Zielsetzung aller Organisationen. Inwieweit dies in den Organisationen zufriedenstellend gelingt, kann pauschal nicht beantwortet werden. Im Konzept von Mentoring-Programmen sind allerdings wesentliche Punkte enthalten, die Problemstellungen in Unternehmen zu bearbeiten helfen. So kann beispielsweise die dem Mentoring-Konzept originäre Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener hierarchischer Ebenen zu einer Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation führen. Um die positiven Aspekte für Organisationen, die durch die Durchführung von Mentoring-Programmen erreicht werden können, zu überprüfen, wurden folgende Fragestellungen explizit bearbeitet:

1. Verbessern Mentoring-Programme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation?
2. Erhöht die Teilnahme an einem Mentoring-Programm die Arbeitsmotivation von MitarbeiterInnen?
3. Erhöht die Teilnahme an einem Mentoring-Programm die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation?
4. Entwickeln MitarbeiterInnen Kompetenzen im Bezug auf die interne Wissensvermittlung an KollegInnen?

d) “Die Konzeption eines Mentoring-Programms hat einen wesentlichen Einfluß auf den Erfolg für Mentees, MentorInnen und die programmdurchführende Organisation.”

Neben dem Grundbaustein eines jeden Mentoring-Programmes, der in der Beziehung zwischen Mentee und MentorIn besteht, gibt es eine Vielzahl von konzeptionellen Variationsmöglichkeiten, die es jedem Mentoring-Programm ermöglichen, auf die Bedürfnisse seiner Zielgruppe möglichst weitgehend einzugehen. Nur unter Berücksichtigung dieser programmspezifischen Besonderheiten sind die Effekte von Mentoring-Programmen umfassend zu erkennen und zu verstehen. Eine besondere Bedeutung haben sicherlich die unterschiedlichen Zielsetzungen der Programme in ihrer Auswirkung auf die Erwartungen der TeilnehmerInnen. Darüber hinaus spielen, so unsere Vermutung, weitere Elemente der Gestaltung des Mentoring-Programmes, wie z.B. der Auswahlprozeß der Mentees eine Rolle. Als wichtigste Fragestellungen lassen sich hier folgende Punkte benennen:

1. Welchen Einfluß haben die Zielsetzungen des jeweiligen Mentoring-Programmes auf die persönlichen Erwartungen der TeilnehmerInnen?
2. Welche Unterschiede ergeben sich in der Gestaltung der Mentoring-Beziehungen durch die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Mentoring-Programme?
3. Gibt es spezifische Programmbausteine, die wesentlich zum Erfolg von Mentoring-Programmen beitragen?

