

II. Zum methodischen Vorgehen

1. Evaluation

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Evaluation, in der empirische Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, der Implementierung und der Wirksamkeit (vgl. Rossi/ Freeman, 1993) von Mentoring-Programmen systematisch angewendet werden. Die Konzeption des Forschungsprojektes, das als eigenständiges Projekt zur Evaluation von Mentoring-Programmen geplant wurde, ist darauf ausgelegt, eine Vielzahl von Erfahrungen und möglichen Entwicklungen zu dokumentieren. Als Evaluationsmethode wurde eine summative, externe Evaluation gewählt, die die Veränderungen und Entwicklungen von TeilnehmerInnen sowie der betroffenen Organisationen im nach Abschluß der Programme zu dokumentieren versucht. Die Anlage der Evaluation erlaubt es die Wirkungen von Mentoring-Programmen explorativ zu untersuchen. Dabei geht es darum, diejenigen Bereiche aufzuzeigen, die im Rahmen der Durchführung von Mentoring-Programmen für Frauen entsprechend den Zielsetzungen der Programmverantwortlichen verändert wurden. Um dieser Zielsetzung zu entsprechen, wurde eine möglichst große Bandbreite bestehender Mentoring-Programme in unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftspolitischen Kontexten abgebildet. Diese Zielsetzung erforderte es, bei der Auswahl der untersuchten Mentoring-Programme nicht die Varianz unterschiedlicher Rahmenbedingungen zu minimieren, sondern im Gegenteil Programme auszuwählen, die in unterschiedlichen Organisationsformen und Kontexten durchgeführt wurden. Auf diese Weise sollten im Rahmen einer explorativen Evaluation verschiedene Programmkonzepte mit ihren Wirkungen dokumentiert werden. Daher wurde mit der Befragung einer unabhängigen Kontrollgruppe, d.h. einer den Mentees vergleichbaren Gruppe, die an dem Mentoring-Programm nicht teilgenommen hatte, die Entwicklung der Mentees überprüft und kontrastiv im Verhältnis zur Kontrollgruppe dokumentiert. Dennoch lassen sich die Wirkungen der einzelnen Einflußfaktoren auf die TeilnehmerInnen nicht gesondert herausarbeiten. Somit erlaubt es die methodische Anlage der Evaluation nicht, eindeutige Wirkungszusammenhänge zwischen dem jeweiligen Programm und Entwicklungen oder Veränderungen in der Organisation und bei den teilnehmenden Personen herzustellen.

Diejenigen Fragestellungen, die stark mit der spezifischen Anlage des Mentoring-Programmes verbunden sind, können im Einzelfall nicht verglichen werden. Jedoch können bei der beschriebenen methodischen Vorgehensweise diejenigen Fragestellungen, die auf

generelle Entwicklungen, z.B. im Bereich der psychosozialen Faktoren zurückgehen, durchaus vergleichend in den evaluierten Programmen betrachtet werden. Die Ergebnisse geben einen umfassenden Überblick über die Bereiche, in denen Entwicklungen entsprechend den Zielsetzungen der Programmleitlinien durch die Einführung von Mentoring-Programmen erzielt werden können. Die vorliegende Evaluation bietet so eine gute Basis, diejenigen Bereiche zu identifizieren, an denen Mentoring-Programme ansetzen können und stellt eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen von Gleichstellungsmaßnahmen dar.

2. Untersuchungsdesign

Die Zielsetzung der Evaluation, die zum einen die Wirkung eines Mentoring-Programmes auf die TeilnehmerInnen im Blick hat, zum anderen die Bedingungen für die Durchführung von Mentoring-Programmen fokussiert, macht es notwendig, verschiedene *Gruppen* im Zusammenhang mit den Mentoring-Programmen zu erforschen.

Empirisch wurde die Untersuchung in mehreren Schritten durchgeführt. Zunächst wurden mit den Programmverantwortlichen intensive Expertengespräche geführt. Im Anschluß daran wurde die schriftliche Befragung der Mentees, der MentorInnen und der Kontrollgruppe durchgeführt. Unterschieden werden mußte zwischen den internen Mentoring-Programmen, die in einer organisationspezifischen Umwelt durchgeführt wurden und dem externen finnischen Mentoring-Programm. Bei den internen Mentoring-Programmen wurden neben den Mentees und den MentorInnen eine für die Mentees ausgewählte Kontrollgruppe befragt. Nachdem dieser Teil der Erhebung abgeschlossen war, wurden die Interviews mit den organisationsinternen und externen ExpertInnen in den verschiedenen Ländern durchgeführt.

Bei allen Programmen wurden die TeilnehmerInnen des Programmes, also die Mentees, die MentorInnen und die Programmverantwortlichen befragt.

Um in den Organisationen das Arbeitsumfeld und das Programmumfeld mitzuerfassen, wurde eine Gruppe von organisationsinternen ExpertInnen in die Befragung einbezogen. Diese Gruppe der ExpertInnen ist sehr heterogen zusammengesetzt und läßt sich in drei große Untergruppen unterteilen. Zum einen wurden Vorgesetzte befragt, die von der Durchführung des Mentoring-Programmes mittelbar betroffen waren. Diese Gruppe ist vor allem deswegen von Bedeutung, da die Wirksamkeit eines Mentoring-Programmes hinsichtlich der beruf-

lichen Förderung der Mentees wesentlich durch das allgemeine Bild eines Förderprogrammes in den Augen der Vorgesetzten beeinflusst werden kann. Zum anderen wurden für die Personalentwicklung relevante Entscheidungsträger befragt, die die Durchführung eines Mentoring-Programmes für Frauen wesentlich entschieden und beeinflusst haben. Aus der Forschung zur Mikropolitik in Organisationen und deren Wirkung bei der Implementation von Gleichstellungsmaßnahmen ist bekannt, daß eine große Anzahl unterschiedlicher innerorganisationaler Akteursgruppen Einfluß auf die Gestaltung und Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen hat (vgl. Riegraf, 1996). Mit der Befragung verschiedener Entscheidungsträger sollten mehr Informationen über die organisationspezifische Zielsetzung gewonnen werden, die mit der Durchführung des Programmes verbunden war sowie über Hintergründe, die die Durchführung des Programmes beeinflussten. Als dritte Gruppe wurden mit den jeweiligen Programmverantwortlichen mehrere intensive Gespräche über die Programmkonzeption und die Zielsetzung des Programmes geführt. Diese Informationen waren für die Erstellung der Untersuchungsinstrumente erforderlich, um die programmspezifischen Besonderheiten bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente berücksichtigen zu können.

Demgegenüber unterscheidet sich das Untersuchungsdesign bei dem externen Mentoring-Programm in folgenden Punkten: Da die TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes in verschiedenen Organisationen tätig waren, konnte für die Mentees keine Kontrollgruppe gebildet werden. Auch wurde darauf verzichtet mit VertreterInnen der Organisationen Gespräche zu führen, in denen die TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes beschäftigt sind, da die Teilnahme an einem solchen Programm den Organisationen nicht in allen Fällen bekannt war. Um Informationen über die Einbettung des externen Mentoring-Programmes in die finnische Arbeitsmarkt- und Gleichstellungsstruktur zu erhalten, wurden mit finnischen ExpertInnen, wie z.B. der Ombudsfrau für Gleichstellungsfragen, WissenschaftlerInnen, VertreterInnen von nationalen und internationalen Frauenorganisationen und UnternehmensvertreterInnen Gespräche zu den Themenbereichen *Situation von Frauen im Erwerbsbereich*, *Gleichstellungspolitik* und *Erfahrungen mit Mentoring* geführt.

3. Methode

Nachdem in der ersten Projektphase in allen europäischen Ländern Mentoring-Programme zur beruflichen Förderung von Frauen erhoben worden waren, und ein weitgehender Überblick über die bestehenden Mentoring-Programme bestand, wurden folgende Kriterien zur Auswahl der zu evaluierenden Mentoring-Programme festgelegt:

- Interne oder externe Organisationsform des Mentoring-Programmes
- Organisationsspezifischer Rahmen eines Programmes, d.h. Mentoring im privatwirtschaftlichen Sektor, bzw. im öffentlichen Sektor,
- Mentoring-Programme aus verschiedenen Ländern und somit in verschiedenen kulturellen und arbeitsorganisatorischen Kontexten.

Darüber hinaus war es für die Evaluation erforderlich, daß es sich um ein Mentoring-Programm handelt, das als formelles Personalentwicklungsprogramm, bzw. als Gleichstellungsmaßnahme in einer Organisation, bzw. durch eine Organisation angeboten wird, denn im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen können bei einem formellen Mentoring-Programm wesentliche Informationen zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung transparent gemacht werden und in die Evaluation miteinbezogen werden. Darüber hinaus ist der Zugang zu den TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes leicht herstellbar und Entwicklungen bei den TeilnehmerInnen und in den Organisationen leichter erfaßbar, als bei informellen Mentoring-Beziehungen. Mit diesen Kriterien wurde versucht, eine große Bandbreite möglicher Einsatzbereiche von Mentoring-Programmen zur beruflichen Förderung von Frauen abzubilden. Die Problematik europäisch vergleichender Untersuchungen, die vor allem in der Übertragbarkeit der Untersuchungsinstrumente, sowie der Heterogenität der arbeitsorganisatorischen, kulturellen und gleichstellungspolitischen Situation in den Ländern besteht, wurde hier bewußt in Kauf genommen. Dabei stand vor allem das Interesse im Vordergrund, diejenigen Erfahrungen transparent zu machen, die in verschiedenen europäischen Ländern mit jeweils unterschiedlichem Hintergrund gemacht werden. Als Möglichkeit, der Problematik europäisch vergleichender Untersuchungen zu begegnen, wurde die intensive Zusammenarbeit mit den nationalen Programmverantwortlichen. Auf diesem Weg wurde versucht, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Ländern und in den jeweiligen Organisationen transparent zu machen und somit als Einflußvariable auf den Verlauf und die Wirkung der Mentoring-Programme auf die TeilnehmerInnen identifizieren zu können.

Unter Berücksichtigung der genannten Kriterien und nach einigen sondierenden Gesprächen mit den Programmverantwortlichen verschiedener Mentoring-Programme für Frauen und einer ersten Einsicht in vorhandene Unterlagen zu bestehenden oder durchgeführten Mentoring-Programmen wurden drei Programme in Deutschland, Schweden und Finnland ausgewählt, die sich hinsichtlich der genannten Kriterien unterscheiden.

Dabei handelt es sich um ein unternehmensinternes Mentoring-Programm aus Deutschland, das bei einem international agierenden Unternehmen der Kommunikationsindustrie durchgeführt wurde, ein internes Mentoring-Programm im schwedischen öffentlichen Dienst und ein externes Mentoring-Programm in Finnland, das durch eine nationale Frauenorganisation durchgeführt wurde.

3.1 Die schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung richtete sich an alle TeilnehmerInnen der drei Mentoring-Programme. Ausgehend von der Gruppe der Mentees wurde bei den beiden internen Mentoring-Programmen in Schweden und Deutschland eine Kontrollgruppe gebildet. Bei der Kontrollgruppe wurde vor allem darauf geachtet, daß die Personen in vergleichbaren Tätigkeiten und Stellungen wie die Mentees vor dem Mentoring-Programm beschäftigt waren. Darüber hinaus spielten Kriterien wie Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, formelle Qualifikation sowie das Alter eine Rolle. Bei dem evaluierten externen Mentoring-Programm konnte aufgrund der Programmstruktur keine Kontrollgruppe gebildet werden.

Bei der Entwicklung der Fragebögen wurde mit den jeweiligen Programmverantwortlichen eng zusammengearbeitet. Diese waren sowohl an der inhaltlichen Ausgestaltung beteiligt, und hatten auch bei der Übersetzung der Fragebögen ins Schwedische und Finnische eine wesentliche Kontrollfunktion. So wurden in intensiven Gesprächen die deutschen, schwedischen und finnischen Fragebögen nochmals miteinander verglichen und die gestellten Fragen auf Übersetzungsfehler, Ungenauigkeiten und unterschiedliche Bedeutungsfelder kontrolliert. Programmspezifische Besonderheiten wurden in den Fragen aufgenommen, insoweit sie für die grundsätzlichen Fragestellungen von Bedeutung waren. Vorab wurde bei allen Programmen ein Pretest für alle Fragebögen durchgeführt. Die Fragebögen für die Mentees und die MentorInnen wurden in den einzelnen Programmen je zwei Mal getestet. Die Änderungen, die sich aus dem Pretest ergaben, waren allerdings gering, so daß auch die im Pretest beantworteten Fragebögen mit in die Erhebung einbezogen werden konnten.

Die Fragebögen wurden für die drei verschiedenen Gruppen der Befragten gestaltet, so daß drei verschiedene Versionen der Fragebögen vorliegen, in denen die jeweiligen gruppenspezifischen Fragestellungen besonders berücksichtigt wurden.

Insgesamt wurden 234 Fragebögen versandt, 90 Fragebögen an die Mentees, 79 Fragebögen an die MentorInnen und 65 Fragebögen an die Kontrollgruppe (siehe Tabelle 1).

Versandte Fragebögen:

	Mentees	MentorInnen	Kontrollgruppe	Summe
Deutsches internes Mentoring-Programm	25	17	30	72
Schwedisches internes M.-P.	35	33	35	103
finnisches externes M.-P.	30	29	--	59
Summe	90	79	65	234

Tabelle 1

Der Versand der Fragebögen wurde für jedes der drei evaluierten Programme getrennt durchgeführt. Die Anonymität der Befragten wurde dadurch gewährleistet, daß alle Fragebögen in bereits vorbereiteten Umschlägen teils an das Deutsche Jugendinstitut e.V., für das deutsche Mentoring-Programm, und bei den schwedischen und finnischen Programmen an die Projektdurchführenden zurückgeschickt wurden. Die Feldphase wurde Ende Mai 1998 abgeschlossen.

Der Rücklauf beträgt für alle Gruppen 58 %. Das entspricht 135 beantworteten Fragebögen (vgl. Tabelle 2). Der Rücklauf unterscheidet sich bei den verschiedenen Gruppen, allerdings auf sehr hohem Niveau. Die Motivation zur Teilnahme an der Befragung spiegelt sich deutlich in den Rücklaufquoten wider. So weisen die befragten Gruppen, die an den Programmen direkt teilgenommen haben, eine höhere Rücklaufquote auf als die Kontrollgruppe, die an den evaluierten Mentoring-Programmen nicht beteiligt war. Die Gruppe der MentorInnen weist hier den höchsten Rücklauf mit 65% auf. Unterscheidet man die Befragten nach Ländern, bzw. Programmzugehörigkeiten, so zeigt sich, daß die Befragten des schwedischen Mentoring-Programmes die höchste Rücklaufquote mit 65% aufweisen. Die TeilnehmerInnen des deutschen Mentoring-Programmes hingegen unterscheiden sich mit fast 20% von diesen hohen Rücklaufwerten. Interessanterweise weist die Gruppe der MentorInnen einen sehr geschlechtsspezifischen Rücklauf auf. So antworten bei dem

deutschen internen Mentoring-Programm lediglich zwei männliche Mentoren, bei dem finnischen externen Mentoring-Programm nur ein Mentor. Nur bei dem schwedischen Mentoring-Programm besteht eine Gleichverteilung nach dem Geschlecht, hier haben 12 weibliche und 11 männliche Mentoren die Fragebögen beantwortet.

Rücklauf:

	Mentees	MentorInnen	Kontrollgruppe	Summe
Deutsches internes Mentoring-Programm	11	9	13	n = 33 46%
Schwedisches internes M.-P.	24	24	19	n = 67 65%
finnisches externes M.-P.	17	18	--	n = 35 59%
Summe	n= 52 58%	n = 51 65%	n = 32 49%	n = 135 58%

Tabelle 2

3.2 Die mündliche Befragung

Die Zielsetzung der geführten Interviews war es, zum einen möglichst vollständige Informationen über die durchgeführten Mentoring-Programme zu erhalten. Zum anderen sollten aus den Interviews mit den Führungskräften wichtige Hintergrundinformationen gewonnen werden, die zum Verständnis und zur Interpretation der gewonnenen Daten notwendig sind. Die Ergebnisse der geführten Interviews fließen zum Teil in die Programmdarstellungen in Kapitel III sowie die Interpretationen der Ergebnisse in Kap. V und Kap. VI ein.

Die mündliche Befragung richtete sich an drei unterschiedliche Gruppen:

Zum einen wurden mit den Projektverantwortlichen mehrere Gespräche geführt, in denen Informationen zur Durchführung und Zielsetzung des Programmes erhoben wurden. Darüber hinaus wurde in den Gesprächen die Vorgehensweise zur Durchführung der schriftlichen und mündlichen Befragung erörtert, da das Projektteam vor allem in Schweden und Finnland auf die Mitarbeit der Projektdurchführenden angewiesen war. So stellten die Programmverantwortlichen unter anderem die Kontakte zu den GesprächspartnerInnen für die Interviews her.

Als zweite Gruppe wurden bei den internen Mentoring-Programmen EntscheidungsträgerInnen interviewt, die maßgeblich an der Durchsetzung und Implementation der Mentoring-Programme beteiligt waren. In dem deutschen Unternehmen wurde hier mit insgesamt vier Personen auf verschiedenen Führungsebenen und in verschiedenen Funktionen gesprochen. Dabei gelang es, auch die oberste Führungsebene in die Befragung zu integrieren.

In der schwedischen Verwaltung wurde mit zwei EntscheidungsträgerInnen gesprochen.

Die dritte Gruppe, die in die Befragung miteinbezogen wurde, waren die Führungskräfte in den Organisationen, die stellvertretend für das Unternehmen als Repräsentanten einer spezifischen Führungskultur befragt wurden. Hier sollte neben dem Status Quo der MitarbeiterInnenführung vor allem auch die Offenheit der Führungskräfte für Veränderungen und neue Konzepte wie Mentoring erfragt werden.

In der deutschen Organisation wurde mit insgesamt sechs, in der schwedischen Verwaltung mit sieben Führungskräften gesprochen. Da es sich in der schwedischen Verwaltung nicht um das erste Mentoring-Programm für Frauen handelte, konnten die Führungskräfte bereits über Erfahrungen mit anderen Mentoring-Programmen berichten. Die Auswahl der GesprächspartnerInnen erfolgte vor allem nach den unterschiedlichen Organisationsbereichen, die umfassend in den Interviews repräsentiert werden sollten. Darüber hinaus spielte die Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei der letztlichen Auswahl. Bei dem externen Mentoring-Programm in Finnland wurden sieben Gespräche mit den Programmverantwortlichen, nationalen ExpertInnen und Mentees und MentorInnen geführt. Bei allen Interviews mit den drei verschiedenen Gruppen handelt es sich ausnahmslos um Leitfadenterviews. Die Interviewleitfäden wurden vom Projektteam erstellt.

Alle Interviews wurden ausnahmslos vom Projektteam persönlich durchgeführt. Für die Gespräche in Schweden und Finnland wurden GesprächspartnerInnen ausgewählt, die in englischer Sprache interviewt werden konnten. Bei einigen schwedischen Interviews wurde das Projektteam durch eine schwedische Studentin unterstützt, die situativ als Übersetzerin miteinbezogen wurde.

4. Zur Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse in den Kapiteln IV, V und VI werden zumeist mit Hilfe von Häufigkeitsverteilungen, sowie Mittelwertsvergleichen für verschiedene Gruppen präsentiert. Da bei den meisten Fragestellungen eine fünfstufige Skala verwendet wurde, können die Mittelwerte zwischen 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 5 („trifft voll und ganz zu“) liegen. In den

meisten Fällen wurden zur Veranschaulichung der Ergebnisse die Werte 4 und 5 als Zustimmung zu der Fragestellung zusammengefaßt. Dementsprechend wurden die Werte 1 und 2 als Ablehnung einer bestimmten Fragestellung verstanden.

Um einige Ergebnisse miteinander verbinden zu können, wurden verschiedene Aussagen im Rahmen einer Indexbildung miteinander verknüpft. Die gewählten Items wurden, um den inhaltlichen Zusammenhang der Items auch statistisch zu überprüfen, einer Faktorenanalyse unterzogen. Nach dieser Überprüfung wurden die ausgewählten Items zu einem Index zusammengefaßt und in einer Reliabilitätsprüfung auf ihre interne Konsistenz geprüft. Dabei wird gemessen, inwieweit die einzelnen Indikatoren dasselbe theoretische Konstrukt messen. Erst nach der Überprüfung dieser statistischen Zusammenhänge wurden die gebildeten Indizes in der Auswertung der Daten eingesetzt. Welche Wertebereiche die jeweiligen Indizes haben und auf welchen Items die jeweiligen Indizes basieren wird an der entsprechenden Stelle des Ergebnisberichtes präsentiert.

Im Anschluß werden nun die evaluierten Mentoring-Programme unter Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte beschrieben. Neben der allgemeinen Verortung der Mentoring-Programme werden spezifische Programmbausteine dargestellt und erläutert. Die Informationen wurden durch Gespräche mit den Programmverantwortlichen und die Analyse schriftlicher Informationsmaterialien zu den Programmen erhoben.