

III. Darstellung der evaluierten Mentoring-Programme

Die im Rahmen der Evaluation erforschten Mentoring-Programme wurden von sehr unterschiedlichen Organisationen durchgeführt. Daher erfolgt im folgenden neben der Beschreibung der einzelnen Mentoring-Programme jeweils eine Kurzbeschreibung der durchführenden Organisationen sowie des betrieblichen bzw. arbeitsmarktspezifischen Umfeldes. Da es sich bei den evaluierten Programmen um zwei interne und ein externes Programm handelt, die sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor angesiedelt waren, liegen zu den einzelnen Programmen unterschiedlich ausführliche Informationen vor. Bezogen auf die Programme werden neben der Zielsetzung und der Zielgruppe der Programme auch Informationen zu folgenden Punkten gegeben:

- Unterstützung durch das Top-Management
- Finanzielle und personelle Unterstützung der Programme
- Verankerung des Programms
- Information

Zur besseren Übersichtlichkeit werden die zentralen Programmbausteine, wie der Auswahlprozeß, das Matching der TeilnehmerInnen und das begleitende Seminarprogramm in Kap. III. 4 kontrastierend dargestellt.

1. Das schwedische Mentoring-Programm

Interne Mentoring-Programme für Frauen werden in Schweden von zahlreichen Unternehmen und anderen Trägern mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchgeführt. Neben firmeninternen Programmen existieren externe Programme von öffentlichen oder privaten Trägern. Der Provinziallandtag (im folgenden bezeichnet als PT)¹, Träger des von uns evaluierten Mentoring-Programms führt seit Jahren zum Teil alleine, zum Teil in Kooperation mit anderen Provinziallandtagen Projekte zur Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen durch. Darüber hinaus kooperierte der Provinziallandtag mit anderen Institutionen im Rahmen von Managemententwicklungsprogrammen für Frauen und externen Mentoring-Programmen. Da sich das Mentoring-Programm des PT zum Zeitpunkt der Recherche des DJI-Projektes

¹ Ausführlicher zur Organisation, siehe Kap. 1.1.

bereits im zweiten Durchlauf befand, wurde das Projekt aufgrund seiner Erfahrungen als Studienobjekt ausgewählt.

1.1 Kurze Beschreibung der programmdurchführenden Organisation

Das vom Projekt untersuchte Mentoring-Programm in Schweden wurde von einem Provinziallandtag einer südlichen schwedischen Provinz durchgeführt.² In den Zuständigkeitsbereich des Provinziallandtags fallen die gesamte medizinische Versorgung, Zahnheilkunde, Dienste für Personen mit Behinderungen, Erziehung, kulturelle Aktivitäten, etc. Darüber hinaus halten die PT Anteile an verschiedenen Unternehmen, wie z.B. dem Transportsystem der Provinzen oder kulturellen Einrichtungen.

Der PT, durchführende Organisation des Mentoring-Programms, ist für die gesundheitliche Versorgung von ca. 400.000 Einwohnern zuständig. Zur Zeit sind im PT ca. 12.000 Personen beschäftigt. Nach einer Umstrukturierung der einzelnen Arbeitsbereiche hat in den letzten Jahren eine Aufgliederung in Produktionseinheiten stattgefunden, die sich in Größe und Beschäftigtenzahl stark voneinander unterscheiden. So gibt es neben einem großen, mehrere Tausend Beschäftigte umfassenden Universitätskrankenhaus, viele kleinere Produktionseinheiten, die eigenverantwortlich arbeiten und ihre Arbeit selbst organisieren. Zu den Produktionseinheiten zählen u.a. Krankenhäuser, Gesundheitszentren, Dentalzentren und Schulen.

Das Dach für die Produktionseinheiten bildet der PT, an dessen Spitze gewählte Politiker (Kommissare) stehen, die die allgemeinen politischen Richtlinien für die Arbeit des PT festlegen. Ausführende Organe sind der Direktor des PT und das Sekretariat des PT, das über einen Stab von 82 Personen verfügt. 18 Personen des Sekretariatspersonals entfallen dabei auf die Personal- und Personalentwicklungsabteilung.

Da die einzelnen Produktionseinheiten bezüglich der Personalauswahl unabhängig sind, ist es Aufgabe der Personalabteilung des PT neue Modelle in der Personalentwicklung durchzuführen und zu erproben. Hierbei werden die einzelnen Produktionseinheiten miteinbezogen. Aufgrund der zum Teil kleinen Größe der Produktionseinheiten können umfassende Programme nur auf der Ebene des Sekretariats des PT entwickelt und dann in der ganzen Provinz

² Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen der einzelnen europäischen Regierungssysteme und zur Erleichterung der Situierung der Organisation hier einige kurze Erläuterungen zur Struktur des schwedischen Systems: Das schwedische Regierungssystem gliedert sich in drei verschiedene Ebenen: die Regierung, die Provinziallandtage und die lokalen Körperschaften, die alle von der Bevölkerung gewählt werden und über die Möglichkeit verfügen Steuern zu erheben. Auf der nationalen Ebene befinden sich das Parlament, die Regierung sowie verschiedene Regierungsorgane. Die Länstyrelsen (= Provinzialregierungen) sind die verlängerten Arme der Regierung, die die Arbeiten auf der Ebene der Provinzen planen und koordinieren. Regierungschef der Provinzregierung ist der Provinzgouverneur, der von der Regierung in Stockholm ernannt wird. Wie auch die Länstyrelsen operieren die Landstingets (= Provinziallandtage) auf der Ebene der Provinzen.

durchgeführt werden. Das Sekretariat bietet den Produktionseinheiten in der Regel Hilfe und Beratung an.

Zur Verbesserung der Arbeitssituation der weiblichen Beschäftigten verfügt der PT über eine Gleichstellungsbeauftragte, die in der Personalabteilung des PT angesiedelt ist. Leitlinien für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten bilden die schwedischen Gleichstellungsgesetze. Bezüglich der Gleichstellung zählt der PT zur Gruppe der progressiven Provinziallandtage in Schweden. Innovative Ansätze zur Verbesserung der Chancengleichheit gingen bisher entweder vom PT selbst aus oder wurden unter Beteiligung des PT in Kooperation mit anderen Provinzen erprobt.

1.1.1 Beschäftigungssituation von Frauen beim PT

Charakteristisch für die Beschäftigtenstruktur des PT ist zum einen das hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten, das bei 44 Jahren liegt und zum anderen der hohe Frauenanteil. Der hohe Prozentsatz an weiblichen Beschäftigten ergibt sich vor allem aus dem Aufgabenbereich des PT, der primär in der Gesundheitsfürsorge besteht, in der in ganz Schweden mehr Frauen als Männer beschäftigt sind. Betrachtet man die Verteilung von Frauen und Männern auf die einzelnen Beschäftigtengruppen, so fällt auf, daß bis auf die Gruppe der Ärzte und Ingenieure (technisches Personal) Frauen in allen anderen Beschäftigtengruppen stärker vertreten sind als Männer (Tabelle, siehe Anhang). So sind 83% der Beschäftigten weiblich und nur 17% männlich.

In den Führungspositionen kehrt sich diese Relation jedoch um. Von den Top Managern (zum Top-Management zählen die ersten fünf von zwölf Managementpositionen) sind nur 17% Frauen aber 83% Männer. Auf der höchsten Managementposition (z.B. Position eines Klinikchefs) befinden sich nach der Statistik des PT für die Jahre 1996/97 sieben Männer aber keine Frau. Frauen im Management sind vor allem auf den zwei niedrigsten Managementpositionen zu finden, wodurch sich eine Quote von 67% Frauen und 32% Männern im Management ergibt. Der hohe Anteil von Frauen im Management resultiert dabei vor allem aus der Position der Oberschwester, die zum Management zählt und fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen wird.

1.1.2 Führungskräfteentwicklung des PT

Das Mentoring-Programm des PT ist ein Programm, das in einer langen Tradition des PT zur Entwicklung von Führungskräften steht. Neben Programmen zur Entwicklung der Ärzteschaft, wurden Programme für das mittlere Management sowie für das Top-Management

durchgeführt. Dabei wurde nicht nur das Ziel verfolgt, die einzelnen Manager für weitere Führungsaufgaben zu qualifizieren, sondern Führung zu einem Thema des Austauschs unter den Führungskräften zu machen. Die Erfahrungen der einzelnen Teilnehmerinnen mit unterschiedlichen Organisationskulturen sollten zur Etablierung von Netzwerken führen, die zur Unterstützung von Führungskräften genutzt werden sollten. Andere Programme zielten darauf ab, die Führungsqualitäten und strategischen Fähigkeiten von Managern zu stärken und zu fördern sowie die Idee des Mentoring zu entwickeln. Alle diese Programme dürfen als Wegbereiter des Mentoring-Programms gesehen werden. Entscheidend ist, daß die diversen Personalentwicklungsprogramme auf einen auch nach dem Programm fortbestehenden Austausch zwischen den TeilnehmerInnen und einen Einfluß des Programms auf die gesamte Organisationskultur setzten. Obwohl die einzelnen Programme in der Regel Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen haben, haben stets mehr Männer als Frauen an den Programmen teilgenommen. Aufgrund der unausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern an den Führungskräfteentwicklungsseminaren wurden von 1990 - 1994 insgesamt vier Programme zum Thema "Frauen und Führung" (Women and Leadership) durchgeführt, die sich ausschließlich an Frauen richteten. Frauen sollten in diesen Seminaren die Möglichkeiten erhalten, mehr Wissen über Führung zu erhalten bzw. Führung auszuprobieren. Ziel dieser Programme war es, mehr Frauen für mittlere oder höhere Führungspositionen zu gewinnen. Das erste Mentoring-Programm des Landstinget wurde 1994-1995 im Anschluß an diese Programme durchgeführt. Die positive Resonanz auf das erste Mentoring-Programm führte 1996 - 1997 schließlich zur Durchführung eines zweiten Programms. Weitere Mentoring-Programme sind in der Diskussion.

1.2 Das Mentoring-Programm 1996/97

Beim Mentoring-Programm des PT handelte es sich um ein internes Mentoring-Programm, das von September 1996 bis Juni 1997 durchgeführt wurde. An dem zehnmonatigen Programm nahmen insgesamt 35 Mentees und 35 MentorInnen teil, wobei aufgrund der großen TeilnehmerInnenzahl eine Aufteilung auf zwei Gruppen vorgenommen wurde. Handelte es sich auch um ein internes Programm, so hatte die Struktur des Provinziallandtages zur Folge, daß die TeilnehmerInnen aus sehr unterschiedlichen Bereichen kamen.³

³ Ausführlicher hierzu, siehe weiter unten zur 'Zielgruppe'.

1.2.1 Zielsetzung

Der PT verfolgte mit dem Mentoring-Programm verschiedene explizite Zielsetzungen:

- Es sollten Bedingungen geschaffen werden, die es den Mentees erleichtern sollten, in Führungspositionen aufzusteigen.
- Die Mentees sollten die Gelegenheit erhalten, einen ihnen eigenen Führungsstil zu entwickeln.
- Es sollte den MentorInnen ermöglicht werden, ihren Führungsstil weiterzuentwickeln.
- Das Mentoring-Programm sollte dazu beitragen, das Wissen und die Kompetenzen der weiblichen Beschäftigten auf allen Ebenen der Organisation sichtbar zu machen und zu nutzen.
- Als Nebeneffekt des Programms wurde eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Männern und Frauen sowie ein Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Produktionseinheiten angestrebt.

Implizit verfolgte das Programm darüber hinaus folgende Ziele:

- Männer in der Organisation an Fragen zur Chancengleichheit heranzuführen
- Ein Bewußtsein für die Diskriminierung der weiblichen Beschäftigten zu schaffen und die Bereitschaft zu erhöhen, Frauen Unterstützung zukommen zu lassen.
- Die Leitung des PT verfolgte darüber hinaus das Ziel, nicht nur die Führungsfähigkeiten von Frauen, sondern auch die der Männer zu verbessern.

Anders als bei anderen Mentoring-Programmen wurde somit der Fokus des Programms nicht ausschließlich auf den Aufstieg der Frauen in Führungspositionen gelegt. Die Zielsetzung, Bedingungen für den Aufstieg zu schaffen, macht zudem deutlich, daß der Aufstieg der weiblichen Beschäftigten nicht als kurzfristiges Ziel anvisiert, sondern als eine langfristige Perspektive gesehen wurde, für das die Rahmenbedingungen erst noch geschaffen werden mußten. Das Mentoring-Programm wurde vom PT also eher als ein Wegbereiter gesehen.

1.2.2 Zielgruppe

Zielgruppe des Programms waren Frauen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen des PT, die sich bereits auf Führungspositionen befanden und die nach Vorstellung ihrer Vorgesetzten zur Übernahme von weitreichenderen Führungsaufgaben geeignet waren bzw. die in ihrer Position gefestigt werden sollten. Ausgewählt wurden vor allem Frauen mit langjähriger Berufserfahrung, die bereits erste Karriereschritte zurückgelegt hatten.

Die Mentees

Die Mentees kamen vorwiegend aus dem mittleren bis unteren Managementbereich, in dem Frauen zahlreicher vertreten sind als Männer. Die Gruppe der Teilnehmerinnen des schwedischen Programms setzte sich aus folgenden Berufsgruppen zusammen: Ärztinnen, Krankenschwestern, medizintechnischem Personal, paramedizinischem Personal, Lehrerinnen sowie Verwaltungspersonal. Die Teilnehmerinnen des Programms kamen somit vorwiegend aus dem Gesundheitsbereich.

Fast alle Mentees (91,7%) geben an vollzeitbeschäftigt zu sein. Aber auch die beiden Mentees, die Teilzeit arbeiten, haben ihre Arbeitszeit nur geringfügig reduziert. Sie arbeiten 34 bzw. 36 Stunden im Vergleich zu den 40 Stunden, die die Vollzeitbeschäftigten als ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit angeben. Im Schnitt leisten die Mentees pro Woche 5,3 Überstunden, wobei die Bandbreite von null bis zwanzig Überstunden reicht. Die meisten Mentees machen zwischen einer und zehn Überstunden.

Bezüglich des höchsten Berufsabschlusses geben 95,4% der Befragten an, über einen akademischen oder gleichwertigen Abschluß zu verfügen.

Das Durchschnittsalter der Mentees beträgt 47 Jahre, sie sind damit im Schnitt zehn Jahre älter als die deutschen Mentees und nur drei Jahre jünger als die schwedischen MentorInnen. Die jüngste Mentee ist 35 Jahre alt und die älteste 55 Jahre.

Die MentorInnen

Die Gruppe der MentorInnen umfaßte Beschäftigte aus folgenden Gruppen: OberschwesterInnen, ProjektmanagerInnen, ManagerInnen von Produktionseinheiten, KrankenhausdirektorInnen, OberärztInnen, SchuldirektorInnen, führende Klinikchefs sowie InformationsmanagerInnen, AbteilungsleiterInnen und PlanungsmanagerInnen aus dem Sekretariat des PT.

Die MentorInnen sind im Schnitt 50 Jahre alt, wobei der/die jüngste Mentor/in 40 und der/die älteste Mentor/in 63 Jahre alt ist. Wie bei den Mentees findet sich bei den MentorInnen eine breite Vielfalt von Berufen. Während von den Mentees aber nur 13,6% aus der Verwaltung kommen, sind es bei den MentorInnen immerhin 54,5%. Der großen Gruppe von 40,9% Krankenschwestern unter den Mentees stehen bei den MentorInnen nur 9,1% gegenüber, was bedeutet, daß ein Großteil der Krankenschwestern MentorInnen aus anderen Bereichen erhalten hat. Wie die Mentees sind auch die MentorInnen zu 91,3% vollzeitbeschäftigt. Es gibt jedoch immerhin zwei teilzeitbeschäftigte MentorInnen. Im Schnitt machen die MentorInnen 8,6 Überstunden pro Woche, wobei die Spanne von 0 - 30 Überstunden reicht. Sie machen

somit durchschnittlich mehr Überstunden als die Mentees. Die meisten MentorInnen machen jedoch zwischen einer und zehn Überstunden pro Woche.

Bezogen auf die Berufsausbildung sind die MentorInnen den Mentees vergleichbar. Alle geben an, über einen akademischen oder vergleichbaren Abschluß zu verfügen.

Weisen die Mentees und MentorInnen bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses sowie der beruflichen Position und des Alters auch Ähnlichkeiten auf, so müssen aufgrund der individuellen Zuordnung der Paare zumindest die Altersdifferenzen relativiert werden, da die Altersunterschiede innerhalb der einzelnen Mentoring-Beziehungen erheblich variieren können.

1.2.3 Unterstützung durch das Top-Management

Entscheidend ist, daß das Programm unter Einbeziehung sowohl der politischen Ebene als auch unter Beteiligung des zuständigen TOP-Managements geplant und durchgeführt wurde. So erfuhr das Programm gezielte Unterstützung vor allem durch den leitenden Direktor des PT, der selbst im Rahmen eines anderen Programmes Erfahrungen als Mentor sammeln konnte. Er informierte das leitende Gremium des PT und warb für Unterstützung. Den Vorgesetzten der TeilnehmerInnen, den einzelnen KlinikmanagerInnen sowie den TeilnehmerInnen selbst wurde verdeutlicht, daß die Förderung weiblicher Beschäftigter ein erklärtes Ziel des PT sei. Damit wurde eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um eine allgemeine Akzeptanz des Programmes unter den Beschäftigten herzustellen und ausreichend MentorInnen für die Teilnahme am Programm zu gewinnen.

1.2.4 Finanzielle und personelle Unterstützung

Die Finanzierung des Programms erfolgte über den zentralen Etat des PT zur Führungskräfteentwicklung sowie über Beiträge der Produktionseinheiten, die TeilnehmerInnen in das Programm entsandten.

Eine Person in der Personalabteilung war fachlich für die Durchführung des Programms verantwortlich. Die externe Beratung sowie die einzelnen Trainingseinheiten, die ebenfalls von externen ExpertInnen durchgeführt wurden, wurden über das Programmbudget finanziert.

1.2.5 Verankerung des Programms

Angesiedelt war das Programm in der Personalabteilung bei der Gleichstellungsbeauftragten. Diese war sowohl für die Konzeption und die Durchführung als auch die Begleitung des

Programms verantwortlich. Unterstützung bei der Konzeption erhielt der PT von einer erfahrenen Beraterin der Business Leadership Academy aus Stockholm, die bereits zahlreiche andere Mentoring-Programme in Schweden konzipiert und begleitet hatte.

Interessanterweise wurde das Programm jedoch nicht als Frauenförderprogramm, sondern als Führungskräfteentwicklungsprogramm eingeführt und publik gemacht, obwohl es von der Gleichstellungsbeauftragten verantwortet wurde. Hintergrund für diese Vorgehensweise war der schwedische Ansatz, Verbesserungen zur Chancengleichheit in den Mainstream zu integrieren und keine spezifischen Frauenfördermaßnahmen durchzuführen, wenn es sich de facto auch um solche handelt. Die Inhalte des Programms, die Zielsetzung sowie die Auswahl der Zielgruppe machten jedoch unmißverständlich deutlich, daß es sich um ein Programm zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchs handelte.

1.2.6 Information

Die Informationsverbreitung über das geplante Programm beschränkte sich vor Durchführung des Programms auf die Versendung der Einladungen an die Manager der größeren Produktionseinheiten, die gebeten wurden, die Auswahl der Teilnehmerinnen für das Programm vorzunehmen. Ebenso informiert wurden die ManagerInnen, die gebeten wurden, als MentorInnen am Programm teilzunehmen. Eine allgemeine Information der gesamten Beschäftigten über interne Kommunikationsinstrumente erfolgte vor Beginn des Programms nicht. Ob und wie das Umfeld der Teilnehmerinnen über das Mentoring-Programm informiert wurde, blieb in der Regel den Teilnehmerinnen selbst überlassen, was von einigen Vorgesetzten explizit bemängelt wurde: "Ja, vielleicht hätten sie selbst (die Mentees, a.d.V.) den anderen mehr Informationen geben sollen. Es wäre besser gewesen. Die anderen (das Arbeitsumfeld, A.d.V.) haben davon nicht so viel mitbekommen."

Offizielle Treffen im Rahmen des Programms zur Information der Vorgesetzten oder der DirektorInnen der einzelnen Produktionseinheiten fanden nicht statt. Es bestand für die Vorgesetzten jedoch die Möglichkeit am ersten Seminar des Programms teilzunehmen. Darüber hinaus wurden die DirektorInnen zur Abschlußveranstaltung des Programms eingeladen.

2. Beschreibung des deutschen Mentoring-Programmes – Handy AG

2.1 Beschreibung der programmdurchführenden Organisation

Die Organisation, bei der das Mentoring-Programm durchgeführt wurde, ist ein privatwirtschaftliches internationales Unternehmen im Bereich der Kommunikationsindustrie, das weltweit tätig ist. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Deutschland. Die Handy AG hatte im Jahr 1997 weltweit knapp 36.000 MitarbeiterInnen, von denen ca. 25.000 in Deutschland beschäftigt sind. Das Unternehmen ist Teil eines großen internationalen Konzerns der Elektronikindustrie, wobei die Verantwortung für die Geschäftsführung und das Personal im Unternehmen selbst liegen.

2.1.1 Beschäftigungssituation von Frauen im Unternehmen

Da es sich um ein Unternehmen mit einer sehr technisch orientierten Produktentwicklung handelt, überwiegt der Anteil männlicher Beschäftigter. 1997 waren in Deutschland nur 23,8% der Beschäftigten Frauen. So weist der Personal- und Sozialbericht des Geschäftsjahrs 96/97 lediglich 2% Frauen in der Gruppe der Führungskräfte und übertariflichen Mitarbeiter aus, gegenüber 23% Männern bezogen auf die Gesamtgruppe aller MitarbeiterInnen. Eine spezifische Aufschlüsselung nach Männern und Frauen für die Gruppe der Führungskräfte und übertariflichen MitarbeiterInnen liegt leider nicht vor.

Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten beträgt 40 Jahre. Frauen sind im Schnitt 3 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (Männer: 40 Jahre – Frauen: 38 Jahre). So ist bei den weiblichen Mitarbeitern die Altersgruppe der Frauen von 30 bis 34 Jahren am stärksten vertreten. Im Vergleich dazu ist es bei den männlichen Mitarbeitern die Gruppe von 40 bis 44 Jahren.

Damit sind in der Mitarbeitergruppe unter 40 Jahren insgesamt 45% der Männer, aber 62% der Frauen. Somit stellen die Frauen auch für dieses traditionelle Unternehmen der Kommunikationsindustrie eine wachsende Gruppe von Beschäftigten dar, die in die Personalentwicklung miteinbezogen werden muß.

2.1.2 Personalentwicklung des Unternehmens

Das Unternehmen verfügt über eine breite Palette diverser Personalentwicklungsaktivitäten, die auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten sind. (Dabei sind auch Aktivitäten vorhanden,

die die Einschätzung des Unternehmens durch die eigenen MitarbeiterInnen erheben sollen und die in die jeweiligen Maßnahmen vor Ort einfließen sollen.)

Als wesentlichstes Vorhaben hat das Unternehmen ein sogenanntes „Culture Change Programm“⁴ gestartet, das die Weiterentwicklung einer team- und wissensbasierten Unternehmenskultur vorantreiben sollte. Im Mittelpunkt dieser Aktivitäten standen dabei Themen wie die Verbesserung von Prozessen, das Ausdehnen eines Change-Netzwerkes und die Einführung von Total Quality. Im Rahmen dieser Culture Change Offensive wurde auch ein umfassendes Personalentwicklungskonzept erstellt. Dabei verzichtete das Unternehmen bewußt auf aktive Frauenförderung. Statt dessen wurde darauf gesetzt, daß ein langsames Sensibilisieren männlicher Führungskräfte zum Erfolg führt.

Das „Culture Change Programm“ stellte auch den Rahmen für die Durchführung des Mentoring-Programmes für Frauen dar. So wurde auf einem Workshop im Rahmen des Culture-Change-Programmes in Hannover im Jahr 1996 die Einführung einer Maßnahme zur beruflichen Förderung von Frauen beschlossen. Das „WIN“ – Programm (Women’s International Network) war dabei eine von insgesamt 50 Aktivitäten, die im Rahmen des Culture-Change-Programms durchgeführt wurden.⁵

2.2 Das Mentoring-Programm

Das interne Mentoring-Programm wurde von April 1996 ausgehend für zunächst 6 Monate als Pilotprojekt durchgeführt. Nach diesen ersten sechs Monaten sollte ein Zwischenstatus zur Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm erhoben werden. Die Mentoring-Beziehungen wurden aber von Anfang an mit einer Dauer von etwa einem Jahr geplant und als Zielsetzung an die Mentees und MentorInnen weitergegeben. Allerdings bedeutete dies, daß die Betreuung durch das Mentoring-Team im zweiten Halbjahr stark abnahm. Der Zwischenstatus nach sechs Monaten wurde durch standardisierte Fragebögen erhoben, und die Ergebnisse auch unternehmensintern weiterverbreitet. Allerdings zeichnete sich zu diesem Zeitpunkt entgegen der ursprünglichen Zielsetzung der generellen Einführung von Mentoring-Programmen zur Personalentwicklung bereits ab, daß das Mentoring-Projekt mit dem Piloten beendet sein würde.

⁴ Das Programm setzt sich aus folgenden Aktivitäten zusammen: Change- Agent Programm, Option-Leader-Placement-Programm, Entrepreneurship-Development-Programm, und Management-Development Programm

⁵ Als Aktionen und Maßnahmen des WIN-Programms wurden zum einen zwei Erhebungen bei Mitarbeiterinnen des Unternehmens durchgeführt, zum zweiten die Durchführung des Mentoring-Programmes vorbereitet und zum dritten Maßnahmen zur Verbesserung arbeitender Eltern geplant und durchgeführt.

An dem Programm nahmen insgesamt 25 Mentees und 25 MentorInnen teil. Die Organisation und Betreuung des Programms erfolgte durch eine Gruppe engagierter Mitarbeiterinnen, die das Mentoring-Programm im Rahmen des WIN-Programmes durchführten. Das Mentoring-Programm erfuhr dabei keine Sonderstellung gegenüber anderen Programmen, die im Rahmen der Culture-Change Offensive durchgeführt wurden. Für alle Programme galt, daß sie zusätzlich zur laufenden Arbeit der MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. Dies hatte zur Folge, daß im Programmablauf des Mentoring-Programmes das Engagement der Mitarbeiterinnen zur Durchführung des Programmes abnahm, da die kontinuierliche Arbeitsbelastung die Organisatorinnen stark in Anspruch nahm. Das sogenannte Win-Mentoring Team umfaßte dabei zwischen zehn und vier Frauen, die den Organisations- und Arbeitsaufwand des Programmes bewältigten.

2.2.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung des Mentoring-Programmes war in die generelle Zielsetzung des WIN-Programmes eingebettet, das explizit drei Ziele formulierte: Es sollen brachliegende Ressourcen von Frauen für das Unternehmen genutzt werden, es soll gezielte Frauenförderung erreicht werden, und es werden mehr Frauen in Führungspositionen angestrebt.

Unternehmensintern wurde dabei das Programm als eine Möglichkeit kommuniziert, Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern.

In diesem Programm standen dabei die Frauen im Unternehmen und damit die weiblichen Mentees im Fokus der Zielsetzungen. Überlegungen, welche Effekte die Teilnahme an einem Mentoring-Programm für die MentorInnen haben kann, wurden in diesem Unternehmen nicht angestellt. Ebenso gab keine Überlegungen hinsichtlich eines möglichen Veränderungspotentials für das Unternehmen.

2.2.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe des Programms waren alle Frauen ab einer spezifischen Gehaltsgruppe an einem Standort des Unternehmens. Nach diesem Selektionskriterium wurden ca. 1000 Frauen ausgewählt und direkt durch das Mentoring-Team angeschrieben und über die Möglichkeit zur Teilnahme am Programm informiert. Das Kriterium der Einstufung ab einer spezifischen Gehaltsgruppe hatte zur Folge, daß überwiegend Frauen an dem Programm teilgenommen haben, die noch keine Führungsverantwortung übernommen hatten, aber über einen Hochschulabschluß verfügen. Damit wurde die Gruppe hochqualifizierter junger Frauen

angesprochen, die für sich selbst die Möglichkeit einer beruflichen Entwicklung in diesem Unternehmen suchten.

Die Mentees

Die Gruppe der TeilnehmerInnen des deutschen Programms ist in den Unternehmensbereichen „Head Quarter“, „Controlling“ und sonstigen Bereichen des Unternehmens tätig. Der überwiegende Teil der Mentees sind tarifliche Angestellte des Unternehmens, lediglich drei Mentees von insgesamt 11 Mentees, die die Fragebögen beantwortet haben werden außertariflich vergütet.

Betrachtet man die Gruppe der Mentees nach ihrem höchsten Schulabschluß, so zeigt sich, daß über 80% der Mentees die Allgemeine Hochschulreife besitzen. Lediglich zwei Mentees haben die Mittlere Reife, bzw. mit einem anderen Abschluß ihre Schullaufbahn beendet. Ebenfalls über 80% der Mentees haben einen Hochschulabschluß, lediglich eine Mentee hat eine Lehre absolviert und mit dieser die formale berufliche Ausbildung abgeschlossen. Es handelt sich bei den Mentees also um eine Gruppe hochqualifizierter Frauen.

Das Alter der Mentees liegt zwischen 29 und 46 Jahren. Allerdings sind über 90% der Mentees unter 40 Jahren. Das Durchschnittsalter liegt bei 35 Jahren. Damit sind die Mentees des deutschen Mentoring-Programmes die im Durchschnitt jüngste Gruppe der Teilnehmerinnen an den Mentoring-Programmen.

Die MentorInnen

Die MentorInnen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind bei dem deutschen Programm überwiegend weibliche Mentorinnen und nur wenige männliche Mentoren. Von den insgesamt 9 MentorInnen sind 7 weiblich und 2 männlich. Das Durchschnittsalter der MentorInnen des deutschen Programmes ist 46 Jahre. Die Alterspanne der MentorInnen bewegt sich zwischen 33 und 56 Jahren. Damit sind die MentorInnen im Durchschnitt 11 Jahre älter als die Mentees. Die Altersdifferenz zwischen den beiden Gruppen ist damit im deutschen Mentoring-Programm am höchsten.

Von den MentorInnen arbeiten 66% im „Head Quarter“ des Unternehmens, nur ein Mentor ist im „Controlling“ beschäftigt, ein weiterer im „Dienstleistungsbereich“, sowie eine MentorIn im Bereich „Training und Services“.

Bezogen auf die schulische und berufliche Bildung sind die MentorInnen formal gleich gut qualifiziert wie die Mentees. Auch bei den MentorInnen haben über 80% die allgemeine Hochschulreife und ein anschließendes Studium absolviert. 33% verfügen hier über ein Fachhochschulstudium und 66% über einen Hochschulabschluß.

2.2.3 Unterstützung durch das Top-Management

Das Top-Management, vertreten durch den Personalvorstand des Unternehmens, hatte zunächst der Durchführung des Programms im Rahmen des gesamten WIN-Programms als Pilotprojekt zugestimmt und dies auch im Unternehmen öffentlich gemacht. So konnte sich das Mentoring-Team z.B. bei der Suche nach MentorInnen auf die Zustimmung des Personalvorstandes berufen. Ebenso erhielt das Mentoring-Team die Möglichkeit, Informationen über das Programm in den internen Medien (Hauszeitschrift und Intranet) zu publizieren.

Allerdings wurde die Durchführung des Programmes als reines Frauenprogramm durch den Personalvorstand kritisch betrachtet, da es der grundsätzlichen Linie des Unternehmens, keine speziellen Frauenfördermaßnahmen im Unternehmen durchzuführen, widersprach. So war zu Beginn der Planung des Mentoring-Programmes ein weiterer Einsatz auch für die Zielgruppe von „High Potentials“ (Potentialträgerinnen für Positionen des Top-Management) angedacht und vorgesehen worden. Aufgrund verschiedener interner Probleme wurde aber auf die Fortführung des Pilotprogrammes in Form von Mentoring-Programmen für andere Zielgruppen verzichtet.

2.2.4 Finanzielle und personelle Unterstützung

Die unternehmensinterne Unterstützung des Programmes entsprach der Unterstützung, die alle Projekte erhielten, die im Rahmen der Cultural Change Offensive durchgeführt wurden. Das bedeutete, daß alle organisatorischen Arbeiten durch das Mentoring-Team im Rahmen der jeweiligen Arbeitszeit geleistet werden mußten. Eine personelle Unterstützung, in der Form, daß personelle Kapazitäten für die Durchführung des Programmes bereitgestellt wurden, gab es nicht. Für die finanzielle Unterstützung mußte sich das Mentoring-Team einen sogenannten internen Sponsor suchen, über dessen interne Mittel spezifische Ausgaben abgedeckt werden konnten. Da auf externe Beratung und externe ReferentInnen verzichtet wurde, konnten die entstehenden Kosten über die Möglichkeit der internen Verrechnung gedeckt werden. Allerdings bedeutete dies, daß das Mentoring-Team eben auch nicht die Möglichkeit hatte, sich extern beraten zu lassen.

Unproblematisch war wohl die Nutzung der unternehmensinternen Infrastruktur. Hier kann man die Möglichkeiten der internen Kommunikation, die Nutzung von Räumen, etc. nennen.

Die Problematik dieser Vorgehensweise wird an der schwankenden Mitarbeit an der Arbeit im Mentoring-Team deutlich, da alle Mitarbeiterinnen ihr Engagement nach ihrer eigentlichen Arbeit einbrachten. Dadurch wurde die kontinuierliche Arbeit wesentlich erschwert.

2.2.5 Verankerung des Programms

Die Positionierung des Programms erfolgte ausschließlich über die Cultural Change Offensive und im Rahmen der WIN- Initiative. Die Beteiligung der Personalabteilung war durch die persönliche Mitwirkung einer Mitarbeiterin aus der Personalabteilung an der Arbeit des WIN-Teams gegeben. Da zunächst eine Fortsetzung des Mentoring-Programmes nach der Pilotphase geplant war, war auch die institutionelle Verankerung und strukturelle Anbindung von Mentoring-Programmen im Rahmen der bisherigen Personalentwicklungsarbeit für die Fortsetzungsphase geplant. Die mangelnde interne Anbindung des Pilot-Programmes hat sicherlich den Verzicht auf die Fortführung des Programmes erleichtert, da es dem Mentoring-Team nicht gelingen konnte, eine interne Lobby für die Fortführung des Programmes zu schaffen.

2.2.6 Information

Der Startschuß für die Durchführung eines Mentoring-Programmes in diesem Unternehmen wurde im Rahmen eines Treffens der Cultural Change Offensive getroffen. Die Entscheidung der Unternehmensleitung war auf diesem Treffen allen TeilnehmerInnen bekannt gemacht worden, so daß von Beginn an die Entscheidung für dieses Programm öffentlich war. Dies hatte auch zur Folge, daß Informationen über das Programm auch an anderen Unternehmensstandorten vorhanden waren, wenn diese auch nicht systematisch weitergegeben worden sind.

Darüberhinaus wurde die Information über das Programm sehr weit gestreut, da z.B. alle potentiellen Teilnehmerinnen (Mentees) für das Programm direkt angeschrieben wurden. Die Suche nach MentorInnen wurde ähnlich gestaltet. Auch hier wurden alle Frauen des Unternehmensstandortes, die eine Führungsposition ausüben, direkt angeschrieben und über die Durchführung des Programmes in Kenntnis gesetzt. Mit diesem Anschreiben wurde um eine Bewerbung der interessierten Mentorinnen mit Hilfe eines beigefügten Fragebogens gebeten. Da mit diesem ersten Brief ausschließlich Frauen angeschrieben wurden, wurden diese aufgefordert, dem Mentoring-Team mögliche männliche Mentoren zu nennen, die dann im Einzelfall angesprochen wurden.

Diese Art des Vorgehens streute von Beginn des Projektes an die Information über das Programm bei allen Frauen an diesem Unternehmensstandort. Darüberhinaus wurde in der internen Hauszeitschrift ein Artikel publiziert und alle Informationen zum Mentoring-Programm wurden im Intranet hinterlegt.

3. Beschreibung des evaluierten finnischen Mentoring-Programmes

Da aufgrund des externen Charakters des finnischen Projektes die Mentees in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen bzw. Organisationen tätig sind, werden hier als Hintergrundinformation wichtige Aspekte der Beschäftigungssituation von Frauen in Finnland dargestellt.

3.1 Beschäftigungssituation von Frauen in Finnland

Wie auch in anderen europäischen Ländern, haben die finnischen Frauen die Männer im Bildungsniveau überholt. Bereits 1988 wurden die Abschlüsse, die an Berufsfachschulen gemacht werden können, zu 55 % und Abschlüsse an Universitäten zu 54 % von Frauen absolviert (vgl. Hänninen-Salmelin/Petäjämieni, S.175 f.).

Frauen stellen 48 % der finnischen Erwerbsbevölkerung. Eine Besonderheit Finnlands im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ist es, daß die Frauen zu 89 % vollerbwerbstätig sind, d.h. mindestens 35 Stunden pro Woche arbeiten. Unterstützt werden die finnischen Frauen in dieser Hinsicht durch ein sehr gut ausgebautes Kinderversorgungssystem.(vgl. Nurmi, S. 7 ff. und Hänninen-Salmelin/Petäjämieni, S. 178 f.)

Kennzeichnend für den finnischen Arbeitsmarkt ist die geschlechtsspezifische Segregation. Diese Segregation scheint so stabil und allgemein zu sein, daß sich Frauen und Männer kaum um dieselben Arbeitsstellen zu bewerben scheinen.

In den 70er Jahren begann sich Finnland auf nationaler Ebene mit Gleichberechtigungsfragen auseinanderzusetzen. Bis 1987 wurden in Finnland alle formalen Diskriminierungen in Gesetzen und Statuten abgeschafft und ein Gleichberechtigungsgesetz wurde verabschiedet.

Trotz dieser Bemühungen ist Chancengleichheit in Finnland bis heute noch nicht erreicht. Der finnische Arbeitsmarkt ist nach wie vor segregiert und die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gehältern existieren nach wie vor. Zum besseren Verständnis wird nun im

folgenden eine kurze Beschreibung der beruflichen Situation von Frauen in unterschiedlichen ökonomischen Bereichen gegeben.

Der Anteil von Frauen an Führungspositionen wie Vorstandsmitglieder, Bürgermeister und Direktoren von staatlichen Institutionen stieg von 13 % (1980) auf 21 % (1990). Jedoch waren 1990 nur 1,5 % der berufstätigen Frauen in Managementpositionen verglichen mit 6 % der Männer. Der Arbeitsmarkt im Managementbereich ist nicht nur horizontal, sondern auch vertikal segregiert. Managerinnen sind verstärkt in kleinen und mittleren Unternehmen zu finden, während Männer die Managementpositionen in großen Unternehmen einnehmen.

3.1.1 Frauen in der Politik

1994 waren in Finnland von den 17 finnischen Ministern 7 Frauen. Die Ministerinnen hatten neben den frauentypischeren Ressorts auch das Verteidigungs- und das Justizministerium inne.

Die zahlreiche Partizipation von Frauen in der Politik hat den politischen Diskurs in Finnland erweitert, indem neue Problemstellungen in die politische Debatte eingeführt wurden.⁶(vgl. Hänninen-Salmelin/Petäjaniemi, S. 180 f.)

3.1.2 Unternehmerinnen

Weibliches Unternehmertum hat in Finnland eine lange Tradition. 1990 waren von den 350.000 finnischen UnternehmerInnen (Bauern inklusive) 35 % Frauen. Die Verteilung der Unternehmerinnen in den ökonomischen Schlüsselbereichen stellte sich 1989 folgendermaßen dar: 40 % Dienstleistungssektor, 36 % Landwirtschaft und Waldwirtschaft und 14 % Industrie- und Konstruktionssektor.

Die Mehrheit der Unternehmerinnen hatte 1985 weniger als zehn Angestellte. Einer Studie der Federation of Women Entrepreneurs zufolge sehen die Unternehmerinnen ihre Hauptschwierigkeiten in Konflikten zwischen Arbeits- und Familienrollen, an einer mangelnden Kreditvergabe durch die Banken und mangelnder Unterstützung durch den Ehepartner.

Unternehmerinnen, die weniger als fünf Jahre im Geschäft sind, beklagen zudem, zu wenige soziale Kontakte und Informationskanäle für ihr Geschäftsleben zu haben. (vgl. Hänninen-Salmelin/Petäjaniemi, S. 182 f)

⁶ Allgemein ist die Repräsentanz von Frauen im Parlament in den nordeuropäischen Ländern auf 39 % in den frühen 90er Jahren angestiegen.

3.1.3 Weibliche Geschäftsmanager

Einer Studie zufolge stellen mittlere und kleine Unternehmen eher weibliche Manager, große Unternehmen eher männliche Manager an. Hier gibt es auch beachtliche geschlechtsbezogene Gehaltsunterschiede. Nur 9 % der Managerinnen gehören der höchsten Gehaltsstufe an, verglichen mit 35 % der männlichen Manager.

So betrug 1987 der Frauenanteil im Bankwesen zwar 80%, verglichen mit etwa 58% in Schweden und 56 % in Norwegen. Über 90 % der Frauen, aber nur 42 % der Männer, die im Bankwesen tätig sind, üben jedoch Tätigkeiten auf der Betriebsebene (Funktionsebene) aus, während demgegenüber vorwiegend Männer Positionen als Branchenmanager, Marketing-Manager und Geschäftsführer innehaben. Der Anteil an Frauen in den Leitungspositionen konnte sich bis 1987 aber dennoch auf 45 % erhöhen, in Managementpositionen beträgt er 11,8%. (vgl. Hänninen-Salmelin/Petäjaniemi, S. 183 f.)

Die wesentliche Erhöhung der Anzahl von Frauen in Finnland, die in den letzten zehn Jahren Managementpositionen übernommen haben, hat hauptsächlich in Industriezweigen stattgefunden, die von Frauen dominiert werden. Eine Chancengleichheit bei der Übernahme von Spitzenpositionen und bei Zugangsmöglichkeiten zu männerdominierten Wirtschaftsbereichen ist in Finnland trotz des hohen Ausbildungsniveaus der finnischen Frauen und ihrer hohen Erwerbsbeteiligung bis heute nicht erreicht. (vgl. Tilstokeskus Statistics Finland, S. 50 ff.)

Die Analyse der weiblichen Erwerbssituation und die im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen schlechten Möglichkeiten, Führungspositionen zu übernehmen, bildet auch die Basis der Förderprogramme des Women's Management Institutes in Helsinki, dessen Mitglieder teilweise, wie auch die derzeitige Leiterin des WOM in diesem Forschungsbereich tätig sind. Die Mentoring-Programme sind für Frauen aus allen Wirtschaftsbereichen offen, ebenso wie für Frauen, die sich beruflich selbständig machen wollen.

3.2 Der Träger des Mentoring-Programmes

Beim Träger des Mentoring-Programmes in Finnland handelt es sich um eine internationale Frauenorganisation, die 1988 mit der Zielsetzung gegründet wurde, Möglichkeiten für eine neue Managementkultur in Finnland zu schaffen. Durch die Unterstützung berufstätiger Frauen bei ihrer Karriereplanung und der Entwicklung ihres beruflichen Umfeldes sollen

Frauen lernen, ihre Qualifikationen und Kompetenzen in den Arbeitsmarkt verstärkt einzubringen. Der Verein fördert neue Managementansätze in der Wirtschaft, Verwaltung und anderen Organisationen. Die von der Organisation durchgeführten Programme sollen es Frauen ermöglichen, sich beruflich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten einzubringen. Darüberhinaus hat der Verein die Zielsetzung, in der finnischen Öffentlichkeit ein Bewußtsein für die Situation von Frauen im Erwerbsleben herzustellen.

Die Organisationsform des Institutes ist ein gemeinnütziger Verein, dessen Mitgliedschaft aus 250 – 300 aktiven Frauen und einigen Männern besteht. In der Praxis unterstützt der Verein gesellschaftspolitische Aktivitäten zur beruflichen Förderung von Frauen und ist für die Weiterbildungs- und Bildungseinheit, die Schulungs-, Forschungs- und Konsultationsprogramme durchführt, verantwortlich.

Die Aktivitäten der Mitglieder konzentrieren sich auf die Etablierung von Netzwerkkontakten und die Teilnahme an Komitees (Internationaler Austausch, Öffentlichkeitsarbeit, Schulung, Herausgabe einer Zeitschrift, Kontakte zur Wirtschaft, Mitgliederbetreuung und Mitgliederwerbung) wobei der Grad der Aktivitäten von den Mitgliedern selbst bestimmt wird. In Kooperation mit anderen Einrichtungen, wie den Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen werden Vortragsreihen zu Themen wie Frauen und Führung durchgeführt. Die zentralen Schulungs- und Weiterbildungsprojekte des Womens' Management Institutes sind neben den Mentoring-Programmen auch Führungstrainings und Unternehmerinnenschulungen. Diese werden durch eine Unterorganisation des WMI, das „WOM OY“ (World of Management) konzipiert und durchgeführt. In dieser Organisation sind drei bis vier Frauen teilzeitbeschäftigt für Planung, Organisation und Durchführung der Schulungen verantwortlich.

3.3 Das Mentoring-Programm

Die Frauenorganisation hat seit 1993 kontinuierlich externe Mentoring-Programme für Frauen durchgeführt. Seit dem ersten Programm hatten Ende 1997 mehr als 130 Mentoring-Paare an den Programmen teilgenommen. Die einzelnen Programme werden für Gruppen mit ca. zehn Paaren geplant und realisiert.

Anders als beim schwedischen und deutschen Mentoring-Projekt standen hier drei Zyklen des vom Träger organisierten Mentoring-Programmes im Mittelpunkt der Evaluation, wovon eines der Programme zum Zeitpunkt der Erhebungsphase noch nicht abgeschlossen war. Eines

dieser drei evaluierten Programme wurde extern für Mitarbeiterinnen der Finnish Sports Federation von WOM durchgeführt.

3.3.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung der Mentoring-Programme ist allgemein die berufliche Förderung von Frauen. Im Rahmen ihrer Teilnahme am Programm sollen sie darin unterstützt werden, ihre eigenen Ziele zu finden und zu artikulieren und eigene Wege zu entwickeln, um diese Ziele auch erreichen zu können. Zudem sollen sie auf dem Weg in höhere berufliche Positionen unterstützt werden. Die Etablierung von Frauennetzwerken als Mittel zur Unterstützung von Frauen wird ebenfalls als Zielsetzung gesehen. Darüber hinaus soll den Frauen dazu verholfen werden, ihre eigenen Stärken zu entwickeln und die entscheidenden Punkte in ihrer Karriereentwicklung ins Blickfeld zu bekommen.

Zudem sollen sie dazu befähigt werden, neue Perspektiven für ihre Entscheidungsfindung nutzen zu können.

3.3.2 Zielgruppe

Als Zielgruppe sieht die Organisation alle berufstätigen Frauen aus allen Wirtschaftsbereichen in Finnland, die bereits eine bestimmte berufliche Verantwortung innehaben und die etwas in ihrem beruflichen Leben verändern möchten. Die Mentees sollen nach Meinung der Programmverantwortlichen jedoch nicht älter als 50 Jahre sein. Konkret handelt es sich bei den Mentees um Frauen, die ihre ersten Schritte in Richtung einer Managementlaufbahn machen, bzw. Frauen, die in ihrem Unternehmen aufsteigen wollen. Darüber hinaus sind die Teilnehmerinnen der Programme Unternehmerinnen aus allen Branchen, bzw. Frauen, die sich selbständig machen wollen.

Um sich ein genaueres Bild von der Zielgruppe machen zu können, werden im folgenden einige wesentliche soziodemographische Daten für die Gruppe der finnischen Mentees und MentorInnen dargestellt.

Die Mentees

Dem externen Konzept entsprechend kommen die Teilnehmerinnen des Programmes aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen. Die Berufsbereiche der Mentees variieren dementsprechend stärker als in den anderen evaluierten Programmen. So sind 37,5 % der Mentees im

privaten Sektor tätig, während 62,5 % der finnischen Mentees im öffentlichen Bereich arbeiten. Je 5,9 % der Mentees arbeiten im Produktions- und Immobilienbereich, im Mietservice, in der Touristikbranche und im Computer-Software-Bereich. 35,5 % der Mentees sind im Bereich öffentliche Dienstleistung tätig. 11,8 % der Mentees arbeiten in der Sportbranche und 17,7 % sind im Erziehungs- und Bildungssektor tätig. Alle finnischen Mentees sind vollzeitbeschäftigt. Die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit liegt zwischen 36 und 40 Wochenstunden, wobei die Mehrheit der Mentees 37,5 Wochenstunden arbeitet. Damit ist die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit etwas geringer als diejenige der finnischen MentorInnen. Von 14 Mentees machen 12 regelmäßig Überstunden. Dabei liegt die Anzahl der geleisteten Überstunden zwischen 3,75 und 22,5 Stunden pro Woche. Die durchschnittliche Überstundenzahl der Mentees liegt bei acht Stunden und ist geringer als diejenige der MentorInnen.

Die finnischen Mentees haben ähnlich wie die deutschen und schwedischen Mentees ein sehr hohes Ausbildungsniveau. 86,6% verfügen über einen Universitätsabschluss, eine Mentee hat einen vergleichbaren akademischen Abschluss und eine Mentee hat eine Berufsfachschule besucht.

Das Durchschnittsalter der finnischen Mentees beträgt 42 Jahre. Damit sind die finnischen Mentees durchschnittlich zehn Jahre jünger als die finnischen MentorInnen. Die jüngste finnische Mentee ist 32 Jahre alt, während die ältesten Mentees 53 Jahre alt sind.

Die MentorInnen

Auch die finnischen MentorInnen sind in sehr unterschiedlichen Berufssparten tätig. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 72,2 % arbeitet in der Privatwirtschaft, während nur 27,8 % im öffentlichen Sektor tätig sind.

11,1 % arbeiten im Handelssektor, 22,2 % der MentorInnen sind im Produktionsbereich tätig. 16,7 % arbeiten im öffentlichen Dienstleistungsbereich, jeweils 5,6 % sind im Bereich Finanzen und Versicherungen bzw. in der Hotelbranche tätig und 16,7 % sind im Bereich Mietservice tätig. Alle finnischen MentorInnen sind vollzeitbeschäftigt. Die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit beträgt bei ihnen zwischen 37,5 und 40 Wochenstunden. Alle MentorInnen, die diese Frage beantwortet haben, machen regelmäßig Überstunden. Die durchschnittliche Überstundenzahl liegt für diese Gruppe bei 13,5 Stunden pro Woche und ist somit um 5,5 Stunden höher als diejenige der Mentees. Im einzelnen variieren die geleisteten Überstunden zwischen 2,5 Stunden und 32,5 Stunden pro Woche.

Im Vergleich zu den Mentees haben weniger MentorInnen einen Universitätsabschluß. 77,8 % der MentorInnen geben an, einen Universitätsabschluß zu haben, während 16,7 % einen Abschluß auf einer Berufsfachschule gemacht haben.

Das Durchschnittsalter der finnischen MentorInnen beträgt 52 Jahre, wobei die Altersspanne von 48 Jahren bis zu einem Alter von 60 Jahren reicht. Damit sind die finnischen MentorInnen durchschnittlich 10 Jahre älter als die finnischen Mentees.

3.3.3 Finanzielle und personelle Unterstützung des Mentoring-Programms

Die Organisation erhielt teilweise finanzielle Unterstützung durch die Regierung. Diese Unterstützung beschränkte sich jedoch auf insgesamt drei Programme. Das heißt, von 15 bisher durchgeführten Programmzyklen wurden zwei vom Ministerium für Handel und Industrie und einer vom Ministerium für Erziehung finanziell unterstützt. Alle anderen Zyklen waren nicht finanziell unterstützt.

Die beiden hauptverantwortlichen OrganisatorInnen des Programmes sowie die weiteren MitarbeiterInnen werden für ihre Tätigkeit bezahlt. Sie sind es, die das Programm von der Planungsphase bis zu seiner Realisierung konzipieren und organisieren und auch die Durchführung der Programme leiten. Die externen ReferentInnen und TrainerInnen der einzelnen Seminare werden ebenfalls entlohnt, das Material wird teilweise gesponsort. Ein Teil der Gesamtfinanzierung des Mentoring-Programms erfolgt über die Gebühr, die die Mentees bzw. ihre Arbeitgeber für ihre Teilnahme bezahlen müssen.

Die Mentoren werden, wie allgemein bei Mentoring-Programmen üblich, nicht bezahlt, bekommen aber Material zur Verfügung gestellt und haben die Möglichkeit der kostenlosen Teilnahme an den Seminaren.

Das den Mentees und MentorInnen zur Verfügung gestellte Material beinhaltet neuere Forschungsberichte über Führung und Management, die schriftliche Version der auf den Seminaren gehaltenen Referate, Statistiken, relevante Buch- und Zeitschriftenartikel sowie Literaturlisten. Darüber hinaus erhält jede Teilnehmerin ein aktuelles Buch über Management oder eine ähnliche Thematik.

3.3.4 Information über das Programm

Schriftliche Informationen über das Programm sind nicht vorhanden, Informationen können jedoch über das WOM OY eingeholt werden. Es wird keine spezielle Werbung für das Mentoring-Programm gemacht, vielmehr verbreiten sich die Informationen durch Mundpro-

paganda. Dies hat zur Folge, daß laufend neue Anfragen von Frauen kommen, die als Mentees an dem Programm teilnehmen wollen sowie von Frauen und Männern, die sich als MentorInnen zur Verfügung stellen möchten.

In zahlreichen finnischen Frauenzeitschriften und Fachzeitschriften wurde bereits über das Mentoring-Programm des WMI berichtet, so daß man davon ausgehen kann, daß das Mentoring-Konzept des WMI in der interessierten finnischen Öffentlichkeit bekannt ist. Dies wurde auch in Interviews von finnischen Expertinnen bestätigt.

4. Kontrastierende Darstellung der Programmbausteine

Wie bereits in Kap. I erläutert, fallen die Konzeptionen von Mentoring-Programmen je nach Zielsetzung der Unternehmen bzw. Organisationen sehr unterschiedlich aus. So gibt es einige Elemente, die als Basisbausteine von Programmen bezeichnet werden können. Zu ihnen gehören der Auswahlprozeß und das Matching der TeilnehmerInnen. Darüber hinaus können andere Elemente, wie z.B. Betreuung und Beratung der TeilnehmerInnen, Seminare bzw. organisierte Treffen für Mentees und MentorInnen hinzugefügt werden. Die Basisbausteine und die zusätzlichen Elemente können jedoch sehr unterschiedlich gestaltet und durchgeführt werden. Da die im Rahmen der Evaluation untersuchten Programme in den einzelnen Elementen zum Teil stark divergieren, sollen im folgenden die Programmbausteine der einzelnen Programme kontrastierend nebeneinandergestellt werden.

4.1 Auswahl der Mentees

Im deutschen Programm wurden sowohl die potentiellen Mentees als auch die potentiellen Mentorinnen durch ein persönliches Anschreiben des Mentoring-Teams über das Programm informiert und zur Teilnahme aufgefordert. Für die Teilnahme am Programm mußten sich die als potentielle Mentees interessierten Frauen dann direkt beim Mentoring-Team bewerben. Die Teilnehmerinnen wurden aus den eingegangenen Bewerbungen ausgewählt. Dabei spielten neben dem formalen Kriterium der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Tarifgruppe und einer mehrjährigen Berufserfahrung, Kriterien wie Engagement für das persönliche Vorankommen, Einsatzfreude für das Unternehmen, Teamfähigkeit und Flexibilität sowie die Zielsetzung Führungskraft zu werden eine wesentliche Rolle.

Eine andere Vorgehensweise für die Auswahl der Mentees wählte die schwedische Organisation. Anders als beim Programm der Handy AG gingen die Informationen über das Programm nicht an die potentiellen Teilnehmerinnen selbst. Stattdessen wurden die ManagerInnen aller großen Produktionseinheiten angeschrieben, über das Programm informiert und gebeten, geeignete Teilnehmerinnen für das Programm auszuwählen. Die schriftliche Einladung an die Produktionseinheiten zur Teilnahme am Programm präzisierte die Zielsetzung des Programms, welche Zielgruppe gesucht war, die Anforderungen an die Mentees und die MentorInnen sowie einen Hinweis über den geplanten Ablauf des Programms, d.h. die im Rahmen des Programms für die einzelnen Gruppen geplanten Seminare. In dem Brief wurden die LeiterInnen der Produktionseinheiten von den ProgrammorganisatorInnen gebeten, Frauen für das Programm auszuwählen, die sie als Potentialträgerinnen einschätzten. Da die Vorgehensweise bei der Auswahl der TeilnehmerInnen in den Entscheidungsbereich der Produktionseinheiten fiel, gab es schließlich keine einheitliche Vorgehensweise. Wie die Interviews mit ManagerInnen der Produktionseinheiten ergeben haben, haben diese die Auswahl der Mentees in der Regel nicht selbst vorgenommen, sondern die Einladung zur Teilnahme am Programm an die jeweiligen Klinikmanager weitergereicht, die ihrerseits bestimmen sollten, welche ihrer Angestellten für das Programm in Frage kommen könnten. Anders als beim deutschen Programm hatten die Mentees hingegen nicht die Möglichkeit, sich aus eigener Motivation für das Programm zu bewerben. In der Regel handelte es sich bei der Auswahl der Mentees um einen Abstimmungsprozeß zwischen den Klinikmanagern und den direkten Vorgesetzten. Welche Mentee letztlich ausgewählt wurde, wurde wahrscheinlich vom Direktor/der Direktorin der Produktionseinheit entschieden. Wer die tatsächliche Auswahl getroffen hat, läßt sich für den spezifischen Einzelfall jedoch nicht mehr rekonstruieren.

In Finnland erfolgte die Auswahl der Mentees nach einem gänzlich anderen Vorgehen. Da es sich um ein externes Programm handelte und Informationen über das Programm in der Regel vor allem durch Mundpropaganda verbreitet werden, haben sich Frauen aus privaten Unternehmen, dem öffentlichen Dienst oder auch selbständige Frauen direkt bei WOM für eine Teilnahme beworben. Die Bewerbungen werden dabei ihrer zeitlichen Reihenfolge entsprechend berücksichtigt. Da das WOM laufend Mentoring-Programme durchführt, können Bewerberinnen, die in einem Programmzyklus nicht mehr berücksichtigt werden können, am folgenden Programm teilnehmen.

4.2 Auswahl der MentorInnen

Ebenso wie die Mentees wurden auch die MentorInnen im deutschen Programm durch ein persönliches Anschreiben des Mentoring-Teams über das Programm informiert und zur Teilnahme aufgefordert. Dabei wurden zunächst ausschließlich Frauen ab dem Status einer außertariflichen Mitarbeiterin angeschrieben, die wahrscheinlich eine Führungsposition inne hatten. Diese wurden zu einer schriftlichen Bewerbung aufgefordert und gebeten weitere potentielle Mentoren anzusprechen, diese von dem Programm in Kenntnis zu setzen und zu einer Bewerbung aufzufordern. Aus den eingegangenen Bewerbungen wurden schließlich, die als am geeignetsten erscheinenden BewerberInnen ausgewählt. Dabei wurden keine Kriterien systematisch angewendet. Vor der definitiven Auswahl wurde mit den MentorInnen ein kurzes Gespräch geführt, in dem die Zielsetzung und die Strategie des Mentoring nochmals erläutert wurde und die Motivation der MentorInnen erhoben wurde.

In der schwedischen Organisation erfolgte die Suche nach den MentorInnen dagegen zum Teil bereits lange vor dem Start des Mentoring-Programms. Die generelle Bekanntheit von Mentoring-Programmen in Schweden erleichterte den Prozeß, MentorInnen für das Programm zu gewinnen. Die Teilnahme von ManagerInnen als MentorInnen wurde vom Top-Management, in unserem Fall dem leitenden Direktor des Provinziallandtages ausdrücklich begrüßt. Da von 1994-1995 bereits ein erstes Mentoring-Programm durchgeführt worden war, verfügten die Organisatorinnen über eine MentorInnen-Bank, in der potentielle MentorInnen gespeichert waren. Prinzipiell sollte den Mentees die Möglichkeit gegeben werden, zwischen verschiedenen MentorInnen auswählen zu können. Sowohl im deutschen als auch im schwedischen Programm wurden die potentiellen MentorInnen gebeten, einen kurzen Fragebogen auszufüllen bzw. eine kurze Beschreibung ihrer Person zu verfassen. Bei der Handy AG sollten so dem Mentoring-Team mehr Informationen über die Interessen, die Ausbildung und die beruflichen Erfahrungen des Mentors/der Mentorin zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wurden mit den MentorInnen im Vorfeld des Programms einzelne Gespräche geführt.

In Schweden wurde die Selbstpräsentation der MentorInnen hingegen angefordert, um den Mentees die Auswahl der MentorInnen zu erleichtern (zum Matching siehe weiter unten).

Im Rahmen des finnischen Programms stand dagegen der Wunsch der Mentees an erster Stelle. Zunächst wurden die Mentees für das Programm ausgewählt. Anschließend wurden

aus einem Pool an MentorInnen, der dem WOM zur Verfügung steht, die MentorInnen ausgewählt, die den Zielen, die die jeweiligen Mentees benannten, entsprachen. Die Suche nach MentorInnen erfolgt also kontinuierlich. Einige MentorInnen werden vom WOM angesprochen, andere hingegen stellen sich auch in eigener Initiative dem WOM zur Verfügung.

4.3 Bildung der Mentoring-Paare

Die Bildung der Mentoring-Paare erfolgte im Programm der Handy AG durch das Mentoring-Team, das auf Basis der schriftlichen Unterlagen sowie persönlicher Gespräche mit Mentees und MentorInnen die Paare bildete. Grundlage für die Bildung der Mentoring-Paare waren dabei vor allem die Wünsche, die von den Mentees in den schriftlichen Bewerbungen geäußert worden waren. Bei diesem Paarbildungsprozeß wurde das Mentoring-Team durch eine Mitarbeiterin der Personalentwicklungsabteilung unterstützt.

Im schwedischen Programm wurden die Mentoring-Paare hingegen von den Organisatorinnen zusammen mit den Mentees gebildet. So wurde die Zuteilung der MentorInnen im Rahmen des ersten zweitägigen Treffens des Programms als ein Gruppenprozeß moderiert. Kurzlebensläufe der MentorInnen lagen zur Diskussion in der Gruppe vor. Dadurch sollte den Mentees die Auswahl geeigneter MentorInnen erleichtert werden. Die Mentees konnten ihre Präferenzen nennen, mußten sie aber vor der Gruppe begründen. In der Gruppe wurde dann besprochen, ob die Wahl, die die Mentee getroffen hatte, wirklich die für sie beste war. Wichtig an diesem Prozeß war die klare Formulierung der Wünsche und Erwartungen der Mentees an die MentorInnen. Da ihnen nicht nur einfach eine MentorIn zugeteilt wurde, sondern sie intensiv am Auswahlprozeß beteiligt waren, konnten sie selbst ein Bewußtsein dafür entwickeln, wie sie sich die Mentoring-Beziehung vorstellen, welche konkreten Erwartungen sie dabei nicht nur an das Programm, sondern ganz konkret auch an die Person der MentorIn richten. Erste unrealistische bzw. überzogene Erwartungen konnten in diesem Auswahlprozeß thematisiert und mit den anderen Teilnehmerinnen diskutiert werden.

Möglich war dieses Vorgehen beim Auswahlprozeß nur durch das Vorhandensein einer ausreichenden Anzahl an MentorInnen. Einige der in der MentorInnenbank aufgelisteten MentorInnen wurden schließlich von keiner der Mentees ausgewählt. Da diese Situation voraussehbar gewesen war, wurden die potentiellen MentorInnen bereits im Vorfeld darüber informiert, daß sie unter Umständen nicht ausgewählt würden. Hierdurch sollten

Negativreaktionen gegenüber dem Programm aus einer persönlichen Kränkung der potentiellen MentorInnen heraus, minimiert werden.

Standen im finnischen Programm auch die Erfordernisse, Wünsche und Zielsetzungen der Mentees bei der Auswahl der MentorInnen im Vordergrund, so erfolgte die Paarbildung durch die Programmverantwortlichen. Generell bestand aber die Möglichkeit der Mitsprache der Mentees. Wäre eine Mentee mit einem Mentor /einer Mentorin nicht einverstanden gewesen, hätte es die Möglichkeit des Wechsels gegeben (siehe weiter unten zu MentorInnenwechsel und Ausstieg aus dem Programm). Diese Möglichkeit wurde jedoch von keiner der Teilnehmerinnen in Anspruch genommen.

4.4 Rahmenprogramm

Große Unterschiede in den einzelnen Programmen gab es hinsichtlich des angebotenen Rahmenprogramms.

Im deutschen Programm fanden insgesamt fünf Veranstaltungen statt, die die Eröffnungsveranstaltung, eine Vortragsreihe von drei Abendveranstaltungen sowie einen Erfahrungsaustausch von Mentees und MentorInnen umfaßten. Alle Veranstaltungen hatten einen zeitlichen Umfang von ca. 2-3 Stunden. Die Vortragsreihe, die nach den Wünschen der Mentees gestaltet wurde, wurde nur für die Gruppe der Mentees durchgeführt. Die Referenten und Referentinnen kamen ausschließlich aus dem Unternehmen. Inhaltlich beschäftigten sich die Vorträge mit Themen wie: Frauen im Management bei US-Firmen, Personalentwicklungskonzept im Unternehmen, Erfolgsregeln sowie einem Überblick über das Women's International Network.

Gesonderte Veranstaltungen für die MentorInnen wurden nicht angeboten.

Zentraler Bestandteil des schwedischen Mentoring-Programms war eine Reihe von begleitenden Seminaren, die sowohl für die MentorInnen als auch für die Mentees angeboten wurden. Insgesamt wurden 11 Seminare (17,5 Seminartage) für die Mentees und 6 Seminare (6,5 Tage) für die MentorInnen durchgeführt. Die Teilnahme an diesen Seminaren war freiwillig, wurde aber von einem Großteil der TeilnehmerInnen regelmäßig genutzt. Folgende Seminare wurden durchgeführt:

- Vorbereitung der Mentees und der MentorInnen auf ihre Rollen (2 Tage pro Gruppe)
- Persönlichkeitsentwicklung (5 Tage)

- Kommunikation (2 Tage)
- Organisationstheorien (3 Tage)
- Begleitung und Halbzeitevaluation (2 Tage)
- Recherchen zu Chancengleichheitsthemen (1 Tag)
- Abschlußveranstaltung: Resumee der Mentoring-Beziehungen und Evaluation (2 Tage)

Besondere Bedeutung kam dem ersten Seminar zu, das dazu diente, Mentees und MentorInnen einen Einblick in die Rolle zu geben, die sie in den folgenden zehn Monaten ausfüllen sollten. Hierbei ging es weniger um eine Definition der Rolle durch die Programmorganisatorinnen als vielmehr um ein Sichtbarmachen der Erwartungen der einzelnen TeilnehmerInnen an das Programm. Mit dem Seminar für die MentorInnen sollte darüber hinaus verdeutlicht werden, daß die Rolle des Mentors/der Mentorin sehr vielschichtig ist und sich nicht auf die Beratung und Unterstützung jüngerer Mitarbeiterinnen beschränkt, sondern einen nicht-hierarchischen Austausch zweier Individuen darstellt, von dem beide Seiten profitieren können und dürfen.

So konnten die schwedischen MentorInnen ihre eigenen Erwartungen an das Programm formulieren. Wie ein Leiter einer Produktionseinheit im Interview feststellte, wird häufig unterschätzt, in welcher Weise die MentorInnen von den Programmen selbst etwas lernen können. Sie müßten jedoch um die Effekte wissen, damit diese dann auch eintreten können:

“Es wird unterschätzt, was es den MentorInnen bringt. Du mußt damit gearbeitet haben, um zu realisieren, daß Du eine persönliche Entwicklung erwarten kannst, wenn Du es wünschst. Du kannst natürlich auch entscheiden, daß Du dies nicht wünschst und dann ständig der anderen immer nur etwas erklären. Dann kannst Du das ganze Programm durchleben, ohne als Mentor überhaupt etwas zu lernen.”⁷

Neben dem Einführungsseminar hatten die MentorInnen in einigen anderen Seminaren noch Gelegenheit, etwas über die Arbeitssituation der Mentees, Unterschiede in männlicher und weiblicher Sprache sowie über die generelle Situation von berufstätigen Frauen in Schweden zu erfahren. Sie sollten mit diesen Seminaren für die Barrieren sensibilisiert werden, mit denen Frauen in ihrem täglichen Berufsleben konfrontiert werden. Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Organisation sollten Strategien vermitteln, wie mit diesen Barrieren umgegangen werden kann. Es ging also nicht darum, Defizite der Frauen auszugleichen. Stattdessen sollten sie die notwendigen Informationen erhalten, die sie aufgrund ihrer spezifischen Situation in der Organisation benötigen.

⁷ Interview mit dem Leiter einer Produktionseinheit, Linköping, April 1998; eigene Übersetzung.

Wie im schwedischen Programm wurden auch im Rahmen des finnischen Programms Seminare für Mentees und MentorInnen angeboten. So gab es insgesamt drei allgemeine Seminare für beide Gruppen: eine Einführungsveranstaltung, ein Seminar in der Mitte des Programmzyklus und eine Abschlußveranstaltung. Darüber hinaus wurden zwei bis drei Seminare speziell für MentorInnen und drei Seminare speziell für die Mentees durchgeführt. Die Veranstaltungen hatten eine Dauer von ca. 3-4 Stunden. Für die Gestaltung des Rahmenprogramms waren drei Themenbereiche zentral:

1. der Beruf des Managers/ der Managerin und seine Implikationen für weibliche Manager - hier werden aktuelle Forschungsergebnisse herangezogen sowie persönliche Erfahrungen diskutiert.
2. Techniken im Bereich Management und Führung
3. Voneinander lernen

Folgende Themen wurden im Rahmen der Seminare konkret behandelt:

- Wie läßt sich ein anspruchsvolles Berufsleben mit dem privaten Leben vereinbaren?
- Veränderungen im unternehmerischen Umfeld und Anforderungen an die Führungskräfte.
- Kommunikationshilfen für ManagerInnen und Führungskräfte.
- Persönliche Erfahrungen weiblicher Managerinnen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen.
- Managementtätigkeiten als Beruf, der systematische Entwicklung verlangt.

Gesonderte Treffen zum Austausch zwischen den einzelnen Gruppen wurden von keinem der Programme angeboten. Es läßt sich aber zusammenfassend feststellen, daß das deutsche Programm vornehmlich Veranstaltungen für die Mentees durchgeführt hat, das schwedische und finnische Seminarprogramm hingegen beiden Gruppen zur Verfügung stand.

4.5 Etablierung eines Netzes zwischen den Mentees

Mentoring-Programme versuchen in der Regel die Vernetzung von Frauen im Unternehmen zu fördern. Wie sah es nun in den von uns untersuchten Programmen aus?

Beim Mentoring-Programm der Handy AG wurde in der Anfangsphase ein regelmäßiger Stammtisch von den Mentees organisiert, um den Austausch zwischen den Mentees zu gewährleisten. Darüber hinaus war das Programm als Teil der WIN-Initiative in ein inter-

nationales Netzwerk eingebettet, das allen Frauen des Unternehmens die Möglichkeit geben sollte, sich zu beteiligen.

Im Rahmen des schwedischen Programms war es erklärtes Ziel der Personalabteilung, durch das Mentoring-Programm eine Vernetzung der Mentees untereinander zu erreichen, damit sie sich auch nach Beendigung des Programms austauschen können. So erhielten die Netzwerke zwischen den Mentees des ersten und zweiten Mentoring-Programms eine Unterstützung durch das Sekretariat des PT. Finanzielle Mittel für die Vernetzung wurden aus dem Frauenförderplan zur Verfügung gestellt. Um den Austausch zu erleichtern, bildeten sich Netzwerkgruppen bezogen auf die jeweiligen Regionen, aus denen die Mentees kamen.

Im finnischen Programm lernten sich die Mentees über die Seminare kennen, die vom WOM OY veranstaltet wurden. Zu Beginn des Programms erhielten die Mentees eine Adressenliste der Gruppe, so daß sie die Möglichkeit hatten, auch außerhalb der Seminare miteinander in Kontakt zu treten. In den Seminaren wurden die Vorteile von Netzwerken thematisiert, aber es wurde keine aktive Netzwerkbildung durch die Programmverantwortlichen in die Wege geleitet. Die Netzwerkbildung blieb den Mentees selbst überlassen.⁸

Bezüglich des Zugangs der Mentees zu Netzwerken der Führungsebene wurde es in allen drei Programmen den MentorInnen überlassen, die Mentees in diese Netzwerke einzuführen. Ein Austausch über dieses eher implizite Ziel fand jedoch nicht statt. Weder gab es konkrete Vorschläge der ProgrammorganisatorInnen, wie dieser Zugang gestaltet werden könnte, noch wurden die MentorInnen explizit darum gebeten, den Mentees neue Kontakte zu ermöglichen.

4.6 MentorInnenwechsel und Ausstieg aus dem Programm

Grundsätzlich bestand in allen drei Programmen für die Mentees die Möglichkeit, das Programm vorzeitig zu beenden oder bei Bedarf auch einen neuen Mentor /eine Mentorin zu bekommen. Da es sich bei einer Mentoring-Beziehung um eine persönliche Beziehung handelt, die sehr stark davon abhängt, ob sich die MentorIn und die Mentee verstehen, wurde diese Möglichkeit in den Programmen bereits im Konzept integriert. Im finnischen Programm kann ein Wechsel der Mentorin bzw. des Mentors in Absprache mit den Programmverantwortlichen vorgenommen werden. Voraussetzung für die Mentees ist jedoch, daß sie sich mindestens zweimal mit dem Mentor/ der Mentorin getroffen haben, da die Programmverantwortlichen davon ausgehen, daß man nach einem einmaligen Treffen noch

⁸ Inwieweit sich Netzwerke im Rahmen der Programme gebildet haben bzw. inwieweit bestehende Netzwerke von den

nicht entscheiden kann, ob der Mentor/ die Mentorin paßt oder nicht. Die Programmverantwortlichen übernehmen gegebenenfalls die Suche eines neuen geeigneten Mentors /Mentorin.

Während im deutschen und finnischen Programm von der Möglichkeit aber kein Gebrauch gemacht wurde, hat im schwedischen Programm eine Mentee diese Möglichkeit in Anspruch genommen, die mit der Wahl ihres Mentors nicht zufrieden war.