

IV. Beurteilung der Mentoring-Beziehung und des Programmes durch die TeilnehmerInnen

In diesem Kapitel werden die Mentoring-Beziehungen, wie sie von den PartnerInnen erlebt worden sind, in verschiedenen Bereichen beleuchtet. Neben der praktischen Gestaltung der Mentoring-Beziehung, werden die Erwartungen der PartnerInnen und die persönliche Wahrnehmung ihrer Mentoring-Beziehung beschrieben.

1. Praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Wie wurden die Mentoring-Beziehungen durch die Mentees und die MentorInnen praktisch ausgestaltet? Wie oft hat sich das Mentoring-Paar getroffen? Wie lange haben die Treffen gedauert? Welche Themen wurden im Rahmen der Treffen diskutiert?

Diese und weitere Aspekte der praktischen Gestaltung werden im folgenden beschrieben.

In allen drei Programmen hat sich der Großteil der Mentoring-Paare einmal pro Monat zu einem Gespräch getroffen (siehe Abbildung 1). Insgesamt haben sich 18% aller TeilnehmerInnen seltener als einmal pro Monat persönlich ausgetauscht. 82 % der Mentees und MentorInnen haben sich dementsprechend einmal pro Monat und häufiger getroffen. Damit kann man überwiegend von einer gut funktionierenden und andauernden Kommunikation sprechen, die Mentees und MentorInnen die Möglichkeit eines kontinuierlichen Austausches gab.

Besonders positiv läßt sich hier die Situation der ProgrammteilnehmerInnen des schwedischen Programmes beschreiben. Hier hatten lediglich 11% der TeilnehmerInnen seltener als einmal pro Monat ein persönliches Gespräch.

Zusammenfassend für alle Mentoring-Programme kann man daher sagen, daß sich nahezu alle Mentees und MentorInnen regelmäßig ausgetauscht haben.

Häufigkeit der geführten Gespräche

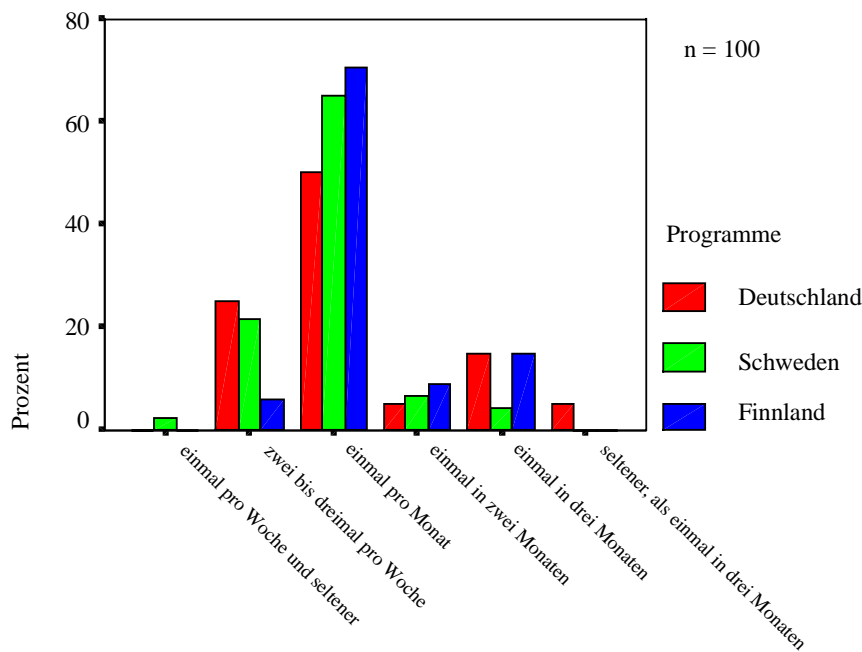


Abbildung 1

Ein positiver Zusatzeffekt war, daß die Mentoring-Beziehungen nahezu ausschließlich kontinuierlich und andauernd bestanden. So berichten nur sechs Prozent der befragten Mentees und MentorInnen von vorzeitig beendeten Mentoring-Beziehungen. Ebenso bestätigen 40% der befragten Mentees und MentorInnen, daß die Mentoring-Beziehung über das Mentoring-Programm hinaus andauerte. Bei den TeilnehmerInnen des schwedischen Programmes dauerte sogar in über 60% der Fälle die Mentoring-Beziehung länger als das Mentoring-Programm. Auch hier wird also das Bild gut funktionierender kontinuierlicher Mentoring-Beziehungen bestätigt. Vorzeitig abgebrochene Mentoring-Beziehungen stellen eine Seltenheit dar. Da für einen Teil der finnischen Mentees der Programmzyklus noch nicht abgeschlossen war, konnte diese Gruppe keine Aussage darüber machen, inwieweit die Mentoring-Beziehung über das Ende des Programmes hinaus fortbestehen. Insofern sind die Aussagen der finnischen Mentees an diesem Punkt nicht mit den schwedischen und deutschen Ergebnissen vergleichbar.

Welche Dauer hatten nun die Gespräche, die die Mentoring-Paare miteinander geführt haben? Die meisten Befragten, nämlich 39% antworteten auf die Frage „*Wie lange haben Ihre persönlichen Gespräche in der Regel gedauert?*“ mit „*über eineinhalb Stunden bis zu zwei*

Stunden“. Faßt man einige Antwortkategorien zusammen, zeigt sich, daß der größte Anteil der Befragten (63%) von einer Gesprächsdauer zwischen einer Stunde und zwei Stunden berichtet. Dabei haben die TeilnehmerInnen des schwedischen und des finnischen Programmes tendenziell längere Gespräche geführt als die Mentees und MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes. Während die TeilnehmerInnen des deutschen Programmes zu 85% von einer Gesprächsdauer von einer halben Stunde bis zu einer Stunde berichten, haben die schwedischen und finnischen Mentoring-Paare zum Großteil über eineinhalb Stunden miteinander gesprochen. Da die Dauer der Gespräche nicht durch die Programmvorgaben vorstrukturiert wurde, zeigt sich auch in diesem Ergebnis die unterschiedliche Orientierung und Vorgehensweise der Mentees und MentorInnen.

Aufgrund der grundlegenden Funktionen von Mentoring, nämlich der Karrierefunktion und der psychosozialen Funktion ist der Austausch zwischen Mentees und MentorInnen erfahrungsgemäß nicht ausschließlich beruflicher Natur. Vielmehr werden in den persönlichen Gesprächen auch private Themenbereiche besprochen, die ohne Zweifel eine ebenso große Bedeutung für die berufliche und persönliche Entwicklung der Mentee haben. In den privaten Gesprächen kann die berufliche Karriereplanung mit der persönlichen Lebensplanung verknüpft werden. Ein Vorteil von Mentoring-Beziehungen ist, daß keiner der Bereiche isoliert diskutiert werden muß. Vielmehr ermöglicht der offene Charakter der Mentoring-Beziehung die Verknüpfung beider Lebensbereiche, um so individuelle Lösungen für die Mentee zu erarbeiten. Ob diese wünschenswerte Verbindung in der Praxis realisiert wurde, war die Ausgangsfrage. Daher haben wir die MentorInnen und Mentees gebeten, den Anteil beruflicher und persönlicher Themen an der gesamten Gesprächszeit einzuschätzen. Von allen Befragten werden die Anteile beruflicher und persönlicher Themen mit einem durchschnittlichen Verhältnis von 70% zu 30% an der Gesprächszeit gleich hoch eingeschätzt. In der Beantwortung lassen sich weder Unterschiede zwischen den Mentees und den MentorInnen noch zwischen den verschiedenen Programmen finden.

Zusammenfassend läßt sich für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung sagen, daß sich nur in wenigen Fällen die Mentees bzw. MentorInnen der aktiven Teilnahme an der Mentoring-Beziehung versagt haben. Zwar gibt es vor allem im Hinblick auf die Dauer der Beziehung sowie die Dauer der einzelnen Gespräche Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen, doch kann auch bei dem deutschen internen Mentoring-Programm nicht von einem geringen Engagement gesprochen werden. Ein Bild, das auch durch die Antworten auf die thematische Gestaltung der Gespräche bestätigt wird.

Um das Engagement beider TeilnehmerInnengruppen zu erfassen, wurden die Mentees und die MentorInnen gefragt, „*Von wem ging die Initiative zum Gespräch aus?*“. Die Antworten der Mentees und der MentorInnen stimmen hier in den wesentlichen Aussagen überein. So sagen 68% der Mentees und 69% der MentorInnen, daß die Gesprächsinitiative von beiden Mentoring-PartnerInnen ausging. Nahezu übereinstimmende Antworten geben Mentees und MentorInnen auch, wenn es um die Einschätzung der Initiative der Mentees und MentorInnen geht. So sagen knapp 30% der Mentees, daß die Initiative zu einem Gespräch überwiegend durch sie selbst erfolgte, die MentorInnen stimmen dem mit 20% zu. Die Initiative der MentorInnen wird von beiden Parteien als gering eingeschätzt. Von den Mentees bestätigt nur eine einzige, daß die Initiative von ihrem Mentor ausging, wohingegen doch drei MentorInnen selbst initiativ wurden.

Unterscheidet man die TeilnehmerInnen nach den Programmen, an denen sie teilgenommen haben, so zeigt sich, daß die TeilnehmerInnen des schwedischen Programmes mit dem weitaus höchsten Prozentsatz angeben, daß die Initiative von beiden PartnerInnen ausging. Sowohl die TeilnehmerInnen des finnischen als auch des deutschen Programmes sehen jeweils eine stärkere Initiative der eigenen Personengruppe, also Mentees oder MentorInnen. Dieses in den Grundzügen partnerschaftliche Bild wird auch durch die Antwort auf die Frage: „*Wer hat bei Ihren Gesprächen die Inhalte der Gespräche bestimmt?*“ bestätigt. Auch hier antworten ca. dreiviertel der Mentees und MentorInnen, daß beide PartnerInnen die Inhalte bestimmt haben. Aus diesen wenigen Fragen läßt sich zusammenfassend sagen, daß in der Mehrzahl der Mentoring-Beziehungen die Organisation der Gespräche und die Wahl der Gesprächsthemen partnerschaftlich erfolgte.

Ein in öffentlichen Diskussionen oftmals sehr wichtiges Argument ist, daß vor allem die MentorInnen keine Zeit für eine derart zeitintensive Förderbeziehung hätten. Auch nach dieser Problematik haben wir die TeilnehmerInnen der Mentoring-Programme befragt. Tatsächlich antworten 32% aller befragten Mentees und MentorInnen, daß es schwierig für sie war, Zeit für die Mentoring-Beziehung zu finden. Doch der bei weitem überwiegende Teil, insgesamt 68%, verneinen diese Problematik. Auch für die MentorInnen ist es also überwiegend kein Problem, Zeit für die Mentoring-Beziehung zu finden. Das ‚Zeitargument‘ scheint daher für einen überwiegenden Anteil der Befragten keine wirklich bestimmende Rolle für das Engagement in einer Mentoring-Beziehung zu spielen.

Um Erkenntnisse über das Aufgabenspektrum zu bekommen, das die MentorInnen im Rahmen ihrer Mentoring-Beziehung konkret wahrnehmen, und eventuelle Aufgabenschwerpunkte

benennen zu können, wurden den MentorInnen verschiedene Aussagen zur Bewertung vorgelegt.

Die überwiegende Mehrheit, nämlich 80,4% der MentorInnen unterstützten ihre Mentee darin, Karriereziele zu entwickeln. Ähnlich hoch war die Anzahl derjenigen MentorInnen, die ihre Mentees dazu anregten, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln. Dies sahen 74% der MentorInnen als ihre Aufgabe an.

Als einen weiteren wichtigen Aufgabenbereich sahen MentorInnen, ihrer Mentee ein kritisch-konstruktives Feedback zu geben. 75,5% der MentorInnen konnten dieser Aussage zustimmen. Jedoch haben es lediglich 12,6% der MentorInnen als ihre Aufgabe angesehen, ihre Mentee für die Teilnahme an Projekten vorzuschlagen. Differenziert man diese Aufgabenbereiche nach Geschlecht, so lassen sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede erkennen. Mentorinnen und Mentoren übernehmen dieselben Aufgaben in ihrer Mentoring-Beziehung. Auch in den unterschiedlichen Programmen haben die MentorInnen dieselben Aufgabenbereiche wahrgenommen.

Bei der Beantwortung der offenen Fragestellung, welche zusätzlichen Aufgaben die MentorInnen noch wahrgenommen haben, berichten die meisten MentorInnen zum einen von persönlicher Beratung und Unterstützung ihrer Mentee und zum anderen von einem gleichwertigen Austausch und von Diskussionen mit der Mentee. In vielen Fällen haben sie mit der Mentee Probleme oder schwierige Situationen im Berufsalltag besprochen und gemeinsame Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. So erläutert ein Mentor die Gespräche mit seiner Mentee mit den Worten: „Wir diskutierten schwierige aktuelle Situationen ihres Berufsalltages.“ Ein anderer beschrieb seine Aufgabe als Mentor folgendermaßen: „Führen, zentralen Aspekte der Managerrolle aufzuzeigen, der Mentee zu helfen ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und dies auch zum eigenen Führungsstil in Beziehung zu setzen.“¹

2. Erwartungen der Mentees und MentorInnen

Die Erwartungen der Mentees und der MentorInnen an das jeweilige Mentoring-Programm und an die Mentoring-Beziehung sind von entscheidender Bedeutung, da an den individuellen Erwartungen der subjektive Erfolg des Programmes und der Beziehung gemessen wird. Dementsprechend lautete eine unserer Fragestellungen: Inwieweit wird der subjektive Erfolg für die Mentees durch ihre persönlichen Erwartungen an das Programm wesentlich beeinflusst?

¹ Aussagen zweier schwedischer MentorInnen im Rahmen des Fragebogens, eigene Übersetzung

Der überwiegende Teil der TeilnehmerInnen der evaluierten Mentoring-Programme, nämlich 81%, sagt, daß seine subjektiven Erwartungen an das Mentoring-Programm erfüllt worden sind (siehe Abbildung 2). Diese hohe Zustimmung läßt auf eine grundlegende Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit ihrer Teilnahme an dem jeweiligen Programm schließen.

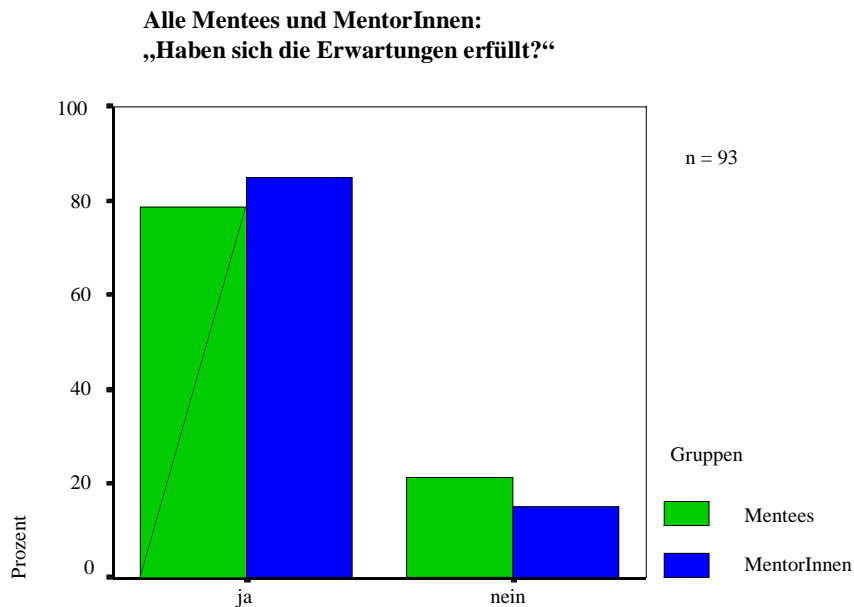


Abbildung 2

Unterscheidet man die TeilnehmerInnen nach den unterschiedlichen Programmen und den verschiedenen Gruppen der ProgrammteilnehmerInnen, Mentees und MentorInnen, so lassen sich beträchtliche Unterschiede zwischen diesen Gruppen feststellen.

Während die TeilnehmerInnen des schwedischen und des finnischen Programms jeweils zu über 87% ihre Erwartungen erfüllt sahen, sahen 42% der TeilnehmerInnen am deutschen Programm ihre Erwartungen enttäuscht. Welche Erklärung gibt es für diesen großen Unterschied zwischen den verschiedenen Programmen?

Eine erste Erklärung findet man in den *offenen Antworten* auf die Frage nach den subjektiven Erwartungen der TeilnehmerInnen. Während die Mentees des deutschen Programmes die Erwartung beruflicher Weiterentwicklung und Förderung gleichberechtigt mit persönlicher Weiterentwicklung und dem Wunsch nach Unterstützung und Ratschlägen nennen, spielen für die Mentees des schwedischen Programmes berufliche Weiterentwicklung und Förderung keine wesentliche Rolle in den Erwartungen. Die TeilnehmerInnen des finnischen Mentoring-Programmes führen hingegen Erwartungen in beiden Bereichen an. So liegen die Erwartungen der Mentees des finnischen Programmes in den Bereichen „persönliche und

berufliche Weiterentwicklung“, „allgemeine Unterstützung und Ratschläge, bzw. Austausch“, sowie „Kontakte knüpfen“.

Welche Erwartungen haben die MentorInnen, die an den Programmen teilgenommen haben?

Auch hier zeigt sich ein sehr differenziertes Bild der Erwartungen, das von der Teilnahme an einem spezifischen Programm bestimmt wird. Während die Erwartungen der MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes ausschließlich auf die Entwicklung der Mentees gerichtet sind, haben die MentorInnen der anderen Programme durchaus auch Erwartungen für sich selbst. So steht bei den MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes der Wunsch im Vordergrund, die eigenen Erfahrungen weiterzugeben und Kolleginnen in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig äußern sie die Erwartung, durch Beratung und Unterstützung zum beruflichen Fortkommen der Mentees beizutragen. Die MentorInnen des schwedischen und finnischen Mentoring-Programmes hingegen äußern Erwartungen, die sowohl auf die Mentees als auch auf ihre eigene Entwicklung gerichtet sind. Als konkrete Punkte werden hier der Austausch mit anderen Führungskräften sowie die Erweiterung der eigenen Führungskompetenzen genannt.

Die unterschiedliche Struktur der Erwartungen ist ein erster Hinweis darauf, daß die MentorInnen des schwedischen und finnischen Programmes, im Gegensatz zu den MentorInnen des deutschen Programmes, ihre Teilnahme an einem Mentoring-Programm auch als Möglichkeit zur eigenen Entwicklung betrachten. Die Entwicklung und Selbstreflektion von Führungskräften scheint in dem dortigen Kontext einen anderen Stellenwert zu haben als dies in dem deutschen Programm der Fall ist.

Ein erstes Fazit, das aus den vorausgegangenen Ergebnissen gezogen werden kann, ist zunächst, daß sehr unterschiedliche Erwartungen der ProgrammteilnehmerInnen existierten, die in einem eindeutigen Zusammenhang mit der Teilnahme an den verschiedenen Programmen stehen. Welchen Einfluß diese unterschiedliche Erwartungsstruktur auch auf die konkreten Folgen für die Mentees und deren Wahrnehmung hat, wird eingehender in Kapitel V.1 thematisiert.

3. Einschätzung der Mentoring-Beziehung durch die Mentee und die MentorInnen

Die Mentoring-Beziehung wird generell durch die Mentees und die MentorInnen als sehr positiv beurteilt. Die persönliche Interaktion zwischen Mentees und MentorInnen hat in den

meisten Fällen sehr gut funktioniert. Dies zeigt sich an der positiven Zustimmung zu Fragen wie z.B. „*Ich habe mich mit meinem Mentor gut verstanden*“, „*Ich habe mit meinem Mentor neben fachlichen auch über persönliche Dinge gesprochen*“. Diese Einschätzung wird auch von den befragten MentorInnen geteilt, die die Beziehung zu den Mentees noch positiver einschätzen (siehe Abbildung 3 und Abbildung 4).

Zusammenfassend läßt sich für diesen Punkt also sagen, daß sowohl Mentees als auch MentorInnen die persönliche Beziehung als positiv empfanden. Es handelt sich hierbei nicht um eine einseitige Einschätzung, sondern die positive Erfahrung wird von den Mentees und den MentorInnen geteilt.

Alle Mentees: "Ich habe mich gut mit meinem Mentor /meiner Mentorin verstanden."

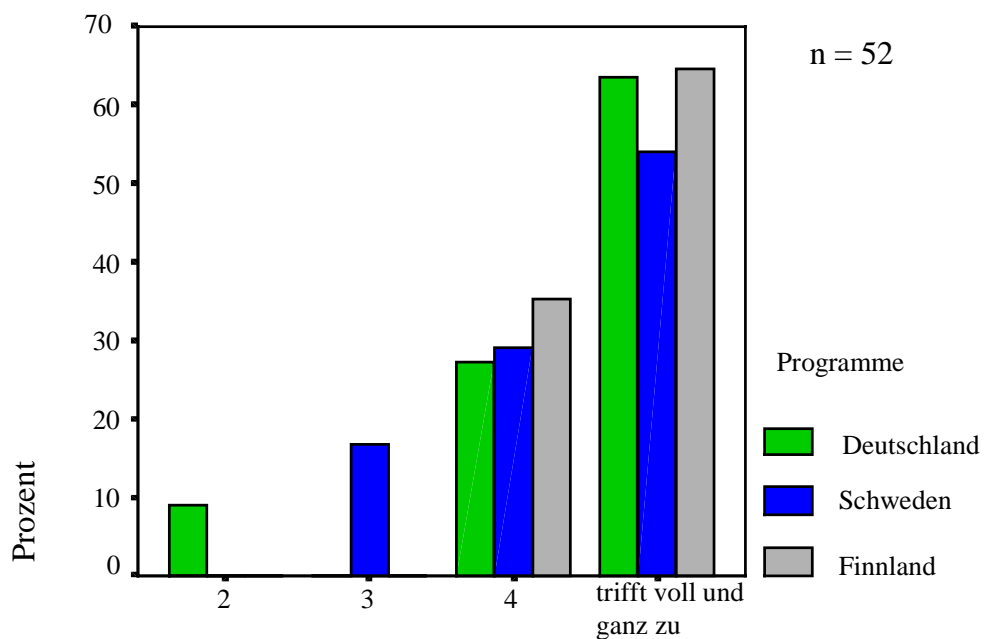


Abbildung 3

Alle MentorInnen: "Ich habe mich gut mit meiner Mentee verstanden."

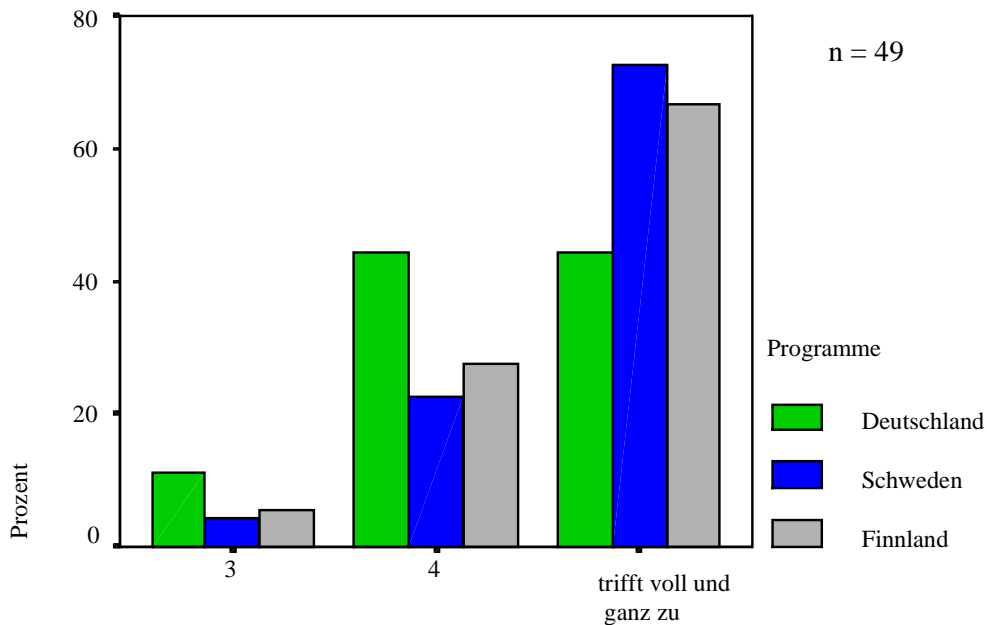


Abbildung 4

Ein weiteres Ergebnis unterstreicht dieses positive Bild. Weder MentorInnen noch Mentees hatten im Verlauf der Mentoring - Beziehung das Gefühl, daß diese Beziehung für den oder die Mentoring-PartnerIn eine Pflichterfüllung war. Dabei werden die MentorInnen durch die Mentees etwas negativer eingeschätzt als die Mentees selbst durch die MentorInnen. In insgesamt sechs Fällen schätzen die Mentees die Beteiligung der MentorIn als Pflichterfüllung ein. Umgekehrt berichtet nur eine MentorIn vom mangelnden Engagement der Mentee. Das große Engagement der beteiligten Partner wird auch nochmals durch beide Parteien bestätigt. Sowohl die Mentees als auch die MentorInnen bestätigen sich jeweils gegenseitig ein überdurchschnittlich hohes Engagement. Auch hier zeigt sich wieder das Muster, daß die Mentees durch die MentorInnen positiver eingeschätzt werden, als die MentorInnen durch die Mentees.

Auch über die Kräfteverhältnisse in der Mentoring-Beziehung wird in den Antworten sehr positiv geurteilt. Die Mentees fühlten sich in der Mehrzahl der Fälle als gleichwertige Partnerinnen gegenüber ihrem Mentor und ihrer Mentorin. Dieser Aussage stimmen immerhin 68% der befragten Mentees zu. Auch die befragten MentorInnen teilen diese Meinung: 75% der MentorInnen stimmen der Aussage zu, daß die Mentee eine gleichwertige Partnerin ist.

Insgesamt zeigt sich hier das Bild einer gleichberechtigten Beziehung, in der sich die Partner gut verstanden haben und die Kommunikation nicht auf berufliche Themen beschränkt blieb.

Interessant ist, daß die Beziehung durchgängig von den MentorInnen positiver eingeschätzt wird, als von den Mentees. Die stärkere positive Wahrnehmung der Mentoring-Beziehung durch die MentorInnen läßt auf eine hohe Wertschätzung der Mentoring-Beziehung durch die MentorInnen schließen. Sie läßt vermuten, daß die MentorInnen die Mentoring-Beziehung sowohl für die Mentees als auch für sich selbst als fruchtbar empfunden haben.

Im Gegensatz zu anderen Grunddimensionen der Mentoring-Beziehung lassen sich bei den persönlichen Beziehungen keine eindeutigen Länderunterschiede nachweisen. Daher läßt sich wohl folgern, daß alle TeilnehmerInnen der Mentoring-Programme bis auf wenige Ausnahmen, die in allen Programmen zu finden sind, mit dem persönlichen Kontakt in der Mentoring-Beziehung zufrieden sind. So bleiben die Tendenzen, daß die Mentees z.B. im Punkt der Pflichterfüllung positiver eingeschätzt werden als die MentorInnen über alle Länder konstant. Lediglich die schwedischen MentorInnen werden von den Mentees als engagierter eingeschätzt als die schwedischen Mentees von den MentorInnen.

Auch bei der Frage nach einer gleichberechtigten Partnerschaft gibt es interessante Unterschiede: Nur die Einschätzung der deutschen MentorInnen liegt im Mittelwert unter der der Mentees. Die schwedischen und finnischen MentorInnen antworten auf die Frage „*Die Mentee ist eine gleichberechtigte Partnerin*“ mit größerer Zustimmung als die befragten Mentees. An diesen beiden Punkten wird unserer Einschätzung nach ein anderes Selbstverständnis der schwedischen und finnischen MentorInnen gegenüber den deutschen MentorInnen deutlich. Während in Schweden und teilweise auch in Finnland durch die MentorInnen in den offenen Antworten der persönliche Gewinn thematisiert wird, den sie durch das Mentoring-Programm erhalten haben, fehlt diese Sichtweise bei den deutschen MentorInnen völlig. Bei ihnen steht demgegenüber stärker die Perspektive des Lehrenden im Vordergrund. Die Chance zur eigenen Entwicklung wird nicht in gleicher Weise gesehen.

Um die Interaktion und das Verstehen in der Mentoring-Beziehung mit verschiedenen Aussagen beschreiben zu können, wurde mit Hilfe einiger Statements ein additiver Index (Verstehenswert) gebildet, der für die Mentees zusammenfassen soll, wie gut sich die Mentees mit ihren MentorInnen verstanden haben (siehe Abbildung 5)².

² Dabei wurden die folgenden Statements zusammengefaßt: „Ich habe mich gut mit meinem Mentor verstanden“, „Die Mentoring-Beziehung ist für meinen Mentor/ meine Mentorin keine reine Pflichterfüllung gewesen“, „Mit meinem Mentor konnte ich neben fachlichen auch persönliche Themen besprechen. „Mein Mentor/ meine Mentorin hat sich sehr in unserer Beziehung engagiert“; Der Wertebereich des Index reicht von Wert vier bis Wert zwanzig. Um zwischen hohem, mittlerem und niedrigem Verstehen zwischen Mentee und MentorIn differenzieren zu können, wurde der Wertebereich in drei Wertebereiche aufgeteilt. Werte zwischen 4 – 10: niedriger Verstehenswert; Werte 11 – 15: mittlerer Verstehenswert; Werte: 15 – 20: hoher Verstehenswert

Alle Mentees: Verstehensindex für Verstehen mit MentorIn

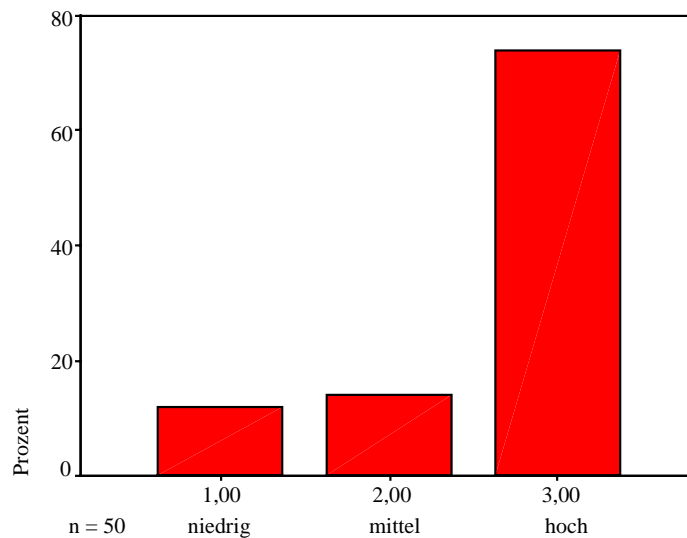


Abbildung 5

Wie auch in den vorherigen Einzelergebnissen zeigt sich, daß sich die Mentees mit ihren MentorInnen in nahezu dreiviertel aller Fälle sehr gut verstanden haben. Differenziert man dieses Ergebnis nach den unterschiedlichen Programmen, so zeigt sich erstaunlicherweise ein – allerdings nicht signifikanter - Unterschied zwischen den Programmen. Während die TeilnehmerInnen des deutschen und des finnischen Programmes sich zu jeweils über 80% (81,8% und 81,3%) mit ihren MentorInnen sehr gut verstanden haben, trifft dies für die TeilnehmerInnen des schwedischen Programmes nur zu 65% zu. Diesem unerwarteten Ergebnis, waren doch die schwedischen Mentees bei weitem zufriedener mit dem Mentoring-Programm als dies für die deutschen Mentees zutrif, versuchten wir auf den Grund zu gehen.

Differenziert man die Gruppe der Mentees nach zwei Faktoren, nämlich dem Alter der Mentees und der Frage, ob die Mentee bereits eine Führungsposition innehatte, so zeigt sich, daß diejenigen Mentees, die unter 40 Jahren sind und keine Führungsposition innehaben, den höchsten Verstehenswert haben. 91% aus dieser Gruppe haben einen hohen Verstehenswert. Handelt es sich hingegen um Mentees, die bereits eine Führungsposition innehaben und über 40 Jahre sind, so liegt der Wert nur bei 61,5%. Das heißt, daß sich offenbar Mentees und MentorInnen am besten verstehen, die gemessen am Status am wenigsten vergleichbar sind. Je ähnlicher aber der Status ist, desto niedriger sind die Verstehenswerte.

Darüber hinaus lassen sich eindeutige Unterschiede feststellen, wenn die Mentees nach dem Geschlecht ihres Mentors differenziert werden. So ergibt sich für die Mentees, die eine weibliche Mentorin haben, ein höherer Verstehenswert (81,5%) als für diejenigen, die einen männlichen Mentor haben (65,2%) (siehe Abbildung 6). Hier zeigen sich anscheinend Kommunikationsprobleme zwischen den verschiedenen Geschlechtern. Da an den Programmen eine unterschiedlich große Gruppe von männlichen Mentoren teilnahm, die beim schwedischen Programm mit Abstand am größten war, läßt sich der niedrigere Verstehenswert der schwedischen ProgrammteilnehmerInnen als Geschlechtseffekt interpretieren. Somit besteht wohl in geschlechtsheterogenen Mentoring-Beziehungen eine schlechtere Kommunikation zwischen den beiden Mentoring-PartnerInnen als in geschlechtshomogenen Mentoring-Beziehungen.

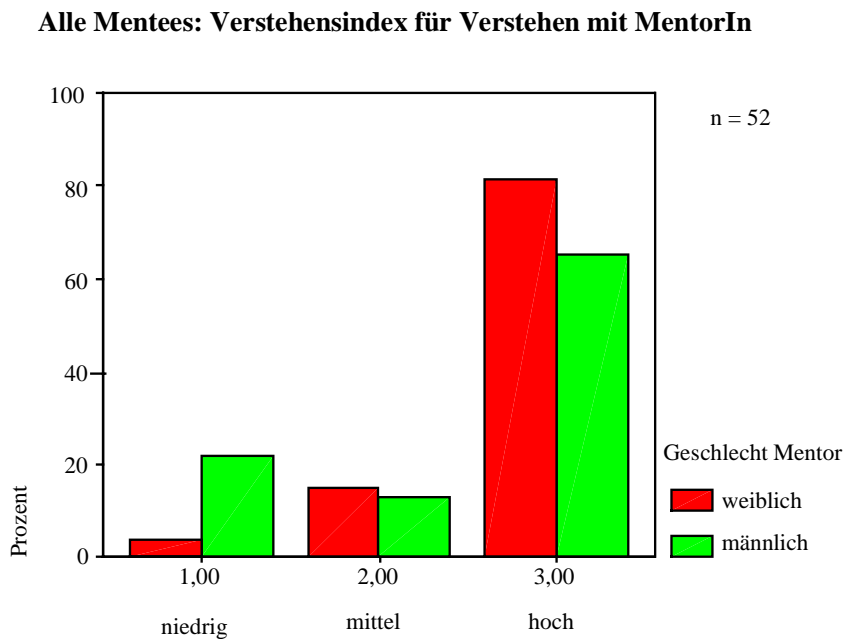


Abbildung 6

4. Beurteilung der Mentoring-Programme

Die Beurteilung der durchgeführten Mentoring-Programme ist durch die TeilnehmerInnen überwiegend positiv. So wird z.B. die Aussage „Die Informationen, die ich vor der Teilnahme am Mentoring-Programm erhalten habe, waren völlig ausreichend“ mit einem Mittelwert von 3,81 positiv bestätigt. Auch die Zielsetzung des Programmes war dem überwiegenden

Teil der ProgrammteilnehmerInnen klar. Lediglich knapp 15% der TeilnehmerInnen können dieser Aussage nicht zustimmen. Einige kritische Stimmen zeigen sich bei der Beurteilung der Aussage: *„Das Mentoring-Konzept war mir vor der Teilnahme am Mentoring-Programm völlig klar“*. Knapp ein Drittel aller TeilnehmerInnen kann hier nicht zustimmen. Dies ist durchaus ein Befund, der für die Programmverantwortlichen kritisch zu sehen ist. Da sich alle Programme um eine intensive Information der TeilnehmerInnen bezüglich des Konzeptes bemüht haben, sollte hier nochmals nachgedacht werden, in welcher Form eine erste Information zum Konzept des Mentoring präsentiert werden kann. Die Programmverantwortlichen werden in allen drei Programmen durchgehend positiv beurteilt. Über 50% der TeilnehmerInnen stimmen der Aussage *„Die Programmverantwortlichen standen einem jederzeit mit Rat und Tat zur Seite“* zu. Nur Einzelne lehnen die Aussage direkt ab.

Im folgenden werden die Bewertung der Paarbildung sowie des Rahmenprogramms näher beleuchtet.

4.1 Bildung der Mentoring-Paare

Auf die Frage, ob die jeweilige Mentee ihre gewünschte MentorIn bekommen hat, antworten 91% der schwedischen Mentees und 83% der finnischen Mentees mit „ja“. Da die deutschen Mentees keine Informationen über die zur Verfügung stehenden MentorInnen hatten, konnte diese Frage nicht gestellt werden. Die deutschen Mentees zeigten sich aber trotzdem mit dem Vorgehen der Programmverantwortlichen zu 63% zufrieden.

Neben einer generellen Zufriedenheit haben uns vor allem die Vorschläge interessiert, die die TeilnehmerInnen für den Vermittlungsprozeß machen konnten. Die Vorschläge bezüglich einer Verbesserung des Auswahl- und Vermittlungsprozesses reichen vom Wunsch, die Anzahl der MentorInnen zu erhöhen und der Forderung die Auswahl der Mentees und der MentorInnen transparent zu gestalten bis hin zur Anregung, das Engagement und die Unterstützung der Programmverantwortlichen im Prozeß zu erhöhen. Der Wunsch nach mehr MentorInnen wurde vor allem von den schwedischen Mentees geäußert, die offenbar den Eindruck hatten, daß die MentorInnen, die zur Verfügung standen, nicht ganz ihren Vorstellungen entsprachen. Der Auswahl- bzw. Vermittlungsprozeß als solcher wurde von den Mentees des schwedischen Mentoring-Programmes hingegen für gut befunden. Zentrales Charakteristikum des Vermittlungsprozesses in Schweden war die Auswahl der Mentorinnen

unter Beteiligung der Mentees. Anders als im deutschen und finnischen Programm wurde in der Gruppe diskutiert, welcher Mentor bzw. welche Mentorin am besten zu welcher Mentee passen könnte. Bis auf eine Mentee waren schließlich alle anderen mit der Mentorin bzw. dem Mentor, die Ihnen vermittelt wurden, zufrieden. Im deutschen Mentoring-Programm hingegen haben die Programmverantwortlichen die Vermittlung bestimmt. Die Teilnehmerinnen hatten zwar die Möglichkeit, ihre Vorstellungen und Wünsche in den Bewerbungsschreiben zu artikulieren. Einen tatsächlichen Einfluß auf die Auswahl des Mentors/ der Mentorin hatten sie letztlich aber nicht. Kritisiert wurde hier vor allem der berufliche Hintergrund mancher MentorInnen. So scheinen die MentorInnen nach Ansicht einiger Mentees nicht über erkennbar mehr Erfahrung verfügt zu haben als die Mentees. Im finnischen Mentoring-Projekt hatten die Mentees prinzipiell die Möglichkeit mitzuentcheiden, die Programmverantwortlichen hatten jedoch bereits eine Vorauswahl an MentorInnen getroffen, wodurch die Auswahl begrenzt war. So bemängelte eine finnische Mentee auch, daß die Programmverantwortlichen letztlich nicht genug über die Mentees gewußt hätten, um passende MentorInnen für sie zu finden. Darüber hinaus betont eine weitere finnische Mentee, daß die Mentees mehr Hilfe benötigt hätten, um ihre Bedürfnisse und Ziele in den Mentoring-Prozeß einzubringen. Auch die finnischen MentorInnen hätten gerne die Möglichkeit gehabt, bei der Auswahl der Mentees mitzusprechen.

4.2 Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm wird von den meisten TeilnehmerInnen als ausreichend eingeschätzt. Interessanterweise halten auch die TeilnehmerInnen des deutschen Mentoring-Programms, die Mentees zu 54% und die MentorInnen zu 42%, das angebotene Rahmenprogramm für ausreichend. Während alle anderen Gruppen, also die schwedischen Mentees, die finnischen Mentees und MentorInnen keine weiteren Seminare im Rahmenprogramm wünschten, äußerten die schwedischen MentorInnen mit über 50% klar den Wunsch nach einer Erweiterung des Rahmenprogramms.

In den offenen Fragen zum Rahmenprogramm sind die von den Mentees und den MentorInnen genannten Wünsche bezüglich weiterer Inhalte für das Rahmenprogramm sehr vielschichtig. Es lassen sich aber aus den Antworten zwei klare Tendenzen herausarbeiten. Zum einen wünschen sich die Mentees zusätzliche Seminare zu verschiedenen Themen wie z.B. Konfliktbewältigung, Karrierefallen, etc. Zum anderen wünschen sie sich Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung. Darüber hinaus wird jedoch auch der Wunsch nach einem ver-

stärkten Austausch zwischen den Mentees einerseits und den MentorInnen andererseits artikuliert. Die schwedischen MentorInnen betonen explizit und als einzige Gruppe, daß die Seminare nicht ausschließlich frauenspezifische Themen behandeln sollten. Zudem äußern sie den Wunsch nach einem größeren Angebot zum Thema „Führung“ sowie nach einem intensiveren Austausch zwischen den MentorInnen.

Ogleich die Programme unterschiedlich aufwendig gestaltet wurden, zeigten sich alle TeilnehmerInnen der Programme mit dem jeweils angebotenen Vermittlungsprozeß und dem Rahmenprogramm zufrieden. Die Erwartungen der TeilnehmerInnen, die wohl auf Basis der Vorinformationen zu den Programmen entwickelt worden sind, haben hier unterschiedliche Erwartungshorizonte für die TeilnehmerInnen geschaffen. Dementsprechend haben die TeilnehmerInnen die Programme vor dem Hintergrund sehr unterschiedlich strukturierter organisationsspezifischer Rahmenbedingungen beurteilt.