

V. Effekte für die TeilnehmerInnen der Programme

Mentoring-Programme werden mit der Zielsetzung durchgeführt, Frauen zu fördern und langfristig den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Gleichzeitig erhoffen sich die Unternehmen oder Organisationen positive Effekte für die MentorInnen, die an solchen Programmen teilnehmen.¹ In den folgenden Kapiteln wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Mentees einerseits und die MentorInnen andererseits von den Programmen profitieren.

1. Effekte für die Mentees

Zentrale Fragestellung der Untersuchung war es, welche Dimensionen einer erfolgreichen Teilnahme an einem Mentoring-Programm für die Teilnehmerinnen bestimmt werden können. Ausgehend von der These, daß Mentees durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung profitieren, sollten neben Karriereentwicklungen auch psychosoziale Veränderungen untersucht werden.

In der anglo-amerikanischen Literatur (Kram, 1986) wird bezüglich der Aufgaben und Funktionen von Mentoring-Programmen zwischen Karrierefunktionen einerseits und psychosozialen Funktionen andererseits unterschieden. Karrierefunktionen bezeichnen all diejenigen Aufgaben, die dazu beitragen, daß sich die berufliche Stellung der Mentee durch die Mentoring-Beziehung verbessert. Hierzu gehört für die Mentee u.a. die Möglichkeit, kritisch-konstruktives Feedback zu bekommen, Unterstützung bei der Karriereplanung sowie Zugang zu firmeninternen Netzwerken zu erhalten. Als psychosoziale Funktionen können die Anstöße betrachtet werden, die die Mentee zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung erhält. So sollen Mentoring-Programme den Mentees u.a. ermöglichen, ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln sowie ihr Selbstvertrauen zu stärken. Die vorliegende Evaluation untersucht beide Funktionen von Mentoring-Programmen und versucht darüber hinaus andere Bereiche zu benennen, in denen eine Entwicklung stattfinden kann.

¹ Ausführlicher zur Zielsetzung der einzelnen Programme, siehe Kap. III.

1.1 Karrierefunktionen der Programme

Ausgehend von der Fragestellung, ob sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen nach der Durchführung eines Mentoring-Programmes erhöht hat, wurden die Karriereeffekte für die Mentees auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet. Zum einen wurde analysiert, inwieweit sich der hierarchische Status nach der Teilnahme am Programm geändert hat. Zum anderen wurden die Mentees aufgefordert, selbst die Karrierefunktionen von Mentoring-Programmen zu beurteilen. Sie wurden daher gebeten, neben der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten, Veränderungen ihrer Arbeitssituation und ihrer Aufstiegschancen sowie die Verbesserung ihrer beruflichen Perspektiven zu beurteilen. Darüber hinaus sollten sie einschätzen, inwieweit sich ihre Sichtbarkeit im Unternehmen verbessert hat und ob das Mentoring-Programm zur Bildung neuer Kontakte beigetragen und den Zugang zu Netzwerken eröffnet hat.

1.1.1 Karriereentwicklung der Mentees

Bezogen auf die Frage, ob sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen durch die Teilnahme an einem Programm erhöht, konnten wir zunächst feststellen, daß sich nur bei 20,4% der Mentees die Stellung im Beruf verändert hat, wobei 18,4% der Mentees berichten, daß sie beruflich aufgestiegen sind. Der Großteil der Mentees, nämlich 79,6%, gibt jedoch an, daß ihre Position gleichgeblieben ist.

Gemessen an der Zielsetzung aller Programme - durch Mentoring mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen - ist festzustellen, daß dieses Ziel mit Abschluß der Programme nicht erreicht wurde. So sind nur vier der deutschen, drei der schwedischen und zwei der finnischen Mentees aufgestiegen. Für den überwiegenden Anteil der Befragten ist die Position gleichgeblieben.

Da sich Veränderungen im Karriereverlauf der Mentees nach einer Zeitspanne von einem Jahr also offenbar kaum messen lassen, interessierte uns die Frage, inwieweit die teilnehmenden Mentees hinsichtlich karrierefördernder Effekte von der Teilnahme am Programm profitieren. Zur Beurteilung dieser Effekte wurden die Mentees gebeten folgende Aussagen zu bewerten:

- *“Mein Vorgesetzter zieht mich zu Rate und informiert mich.”*
- *“Wenn ich ein Problem habe, weiß ich, an wen ich mich wende.”*
- *“Ich bekomme interessantere Aufgaben von meinem Vorgesetzten.”*
- *“Ich kann mehr Arbeit bewältigen.”*
- *“Meine Arbeit wird ernster genommen.”*
- *“Ich habe bessere Aufstiegschancen.”*

- *“Ich bin mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden.”*

Die Ergebnisse zu allen Aussagen werden im folgenden präsentiert und anschließend zusammenfassend gewertet.

1.1.2 Beziehung zum Vorgesetzten

So wie Mentoring-Programme dazu beitragen können, MentorInnen einen Einblick in die Arbeitssituation jüngerer Frauen im Unternehmen zu geben, können auch die Mentees einen besseren Einblick in die Arbeitssituation einer Führungskraft bekommen.

Die Beziehung zwischen Mentees und Vorgesetzten, so eine These unserer Untersuchung, kann sich dadurch unter Umständen verbessern. Wie beurteilen die Teilnehmerinnen der Programme nun jedoch selbst diesen Effekt? Hat es tatsächlich Veränderungen in der Beziehung von Mentee und Vorgesetzten gegeben oder wie sehen Mentees und MentorInnen generell die Chance zu einer Verbesserung der Beziehung?

In der Tendenz positiv beurteilt wird, daß der Vorgesetzte/die Vorgesetzte die Mentee zu Rate zieht und sie informiert. Eine klare Veränderung können vor allem die deutschen Mentees feststellen. Sie stimmen der Aussage *“Mein Vorgesetzter zieht mich zu Rate und informiert mich”* zu 90,9% zu, während die schwedischen Mentees dies nur zu 45,4% tun. Ein Ergebnis, das vor allem vor dem Hintergrund der bestehenden unterschiedlichen Kommunikationskulturen in den verschiedenen Organisationen sehr überrascht. Da die Vorgesetzten der finnischen Mentees in der Regel nicht über deren Teilnahme an einem Mentoring-Programm informiert waren, lag diese Aussage den Mentees des finnischen Mentoring-Programmes nicht zur Beurteilung vor.

Trotz der guten Information und des Einbeziehens der Mentee in Entscheidungsprozesse erhalten die Mentees von ihren Vorgesetzten seit ihrer Teilnahme am Programm aber keine interessanteren Aufgaben (Mittelwert: 2,79).

Mit einer verbesserten Kommunikation zwischen Mentees und Vorgesetzten geht offenbar auch keine Verbesserung der Beziehung zum Vorgesetzten einher. So zeigen sich Mentees und MentorInnen bei der Beurteilung der Aussage *“Ein Mentoring-Programm verbessert die Beziehung zum direkten Vorgesetzten”* eher unschlüssig. Immerhin 36% der Mentees und 52,1% der MentorInnen kreuzen den mittleren Wert (3) auf der Beurteilungsskala von eins (trifft überhaupt nicht zu) bis fünf (trifft voll und ganz zu) an. Am wenigsten in der Lage diese Aussage zu beurteilen sehen sich die Kontrollgruppe (61,9%) und die finnischen MentorInnen (81,3%). Bezüglich der Zustimmung bzw. Ablehnung dieser Aussage halten sich die

getroffenen Einschätzungen die Waage: Während 30% der Mentees der Aussage eindeutig zustimmen, lehnen 34% diese Aussage ab. Für die Gruppe der MentorInnen können 23% der Aussage zustimmen. 25% der MentorInnen sind aber der Auffassung, daß diese Aussage nicht zutrifft.

Da in allen drei evaluierten Programmen keine Einbeziehung des direkten Vorgesetzten eingeplant bzw. stattgefunden hat und eine Information der Vorgesetzten in der Regel den Mentees überlassen blieb, können die Befragten wahrscheinlich nur schwer einschätzen, inwieweit sich eine mögliche Veränderung des Verhältnisses zwischen Mentee und Vorgesetztem tatsächlich auf die Teilnahme am Programm zurückführen läßt.

Die MentorInnen zeigen sich in ihrer Beurteilung erheblich unschlüssiger als die Mentees, was sicherlich damit zu tun hat, daß sie als MentorInnen in der Regel keinen direkten Kontakt zu den direkten Vorgesetzten der Mentees haben und daher aus ihrer persönlichen Erfahrung heraus auch nicht einschätzen können, ob sich in der Beziehung Mentee-Vorgesetzte/r unter Umständen positive Veränderungen feststellen lassen.

Eine verbesserte Beziehung zum/zur Vorgesetzten wurde vermutlich von den Mentees nicht als eine mögliche Veränderung begriffen. Da in keinem der Programme die Vorgesetzten in die Programme einbezogen worden sind und auch keine der Mentees in ihren Erwartungen eine bessere Beziehung zum/zur Vorgesetzten thematisiert hat, scheint den Mentees diese Möglichkeit der Veränderung nicht bewußt gewesen zu sein. Die Einschätzungen der Mentees orientieren sich damit an ihren Erwartungen und Vorstellungen.

1.1.3 Veränderung der Arbeitssituation und der Aufstiegschancen

Welche Veränderungen lassen sich aber in Bezug auf die Arbeitssituation der Mentees feststellen? Zunächst fällt auf, daß kaum Veränderungen konstatiert werden. So haben sich nach Einschätzung der Mentees weder ihre Aufstiegschancen verbessert (Mittelwert: 3,0), noch werden sie mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden (Mittelwert: 3,04)². Lediglich die schwedischen Mentees berichten zu 43,4% über eine stärkere Einbeziehung in Entscheidungsprozesse.

Dennoch scheint sich die Arbeitssituation verbessert zu haben, da immerhin 50% der schwedischen und 47,1% der finnischen Mentees angeben, mehr Arbeit bewältigen zu können (siehe Abbildung 1).

² Der hohe Mittelwert entsteht dabei durch die große Gruppe der Unentschlossenen, die den Mittelwert 3 angekreuzt haben.

Alle Mentees: „Ich kann mehr Arbeit bewältigen.“

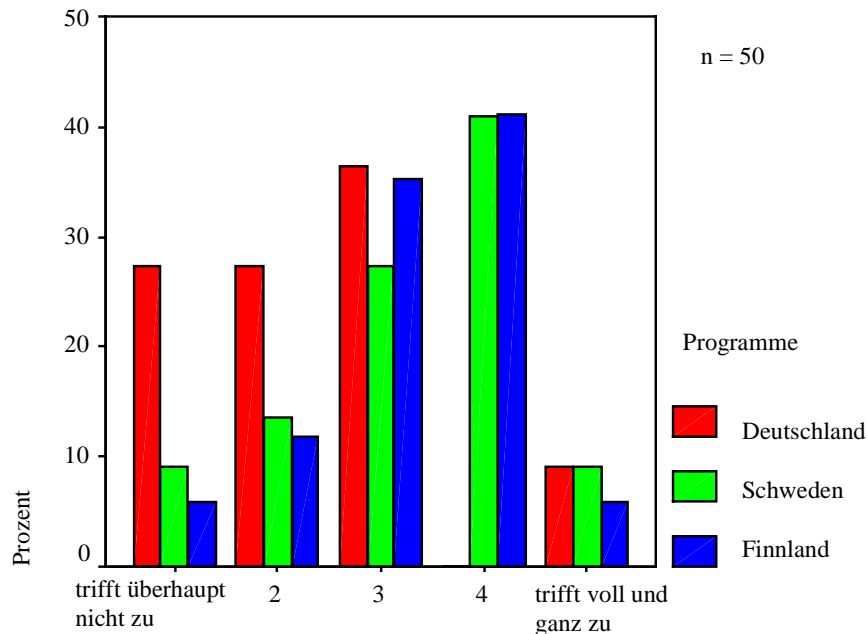


Abbildung 1

Daß diese Arbeit aber nun auch ernster genommen wird, sehen die finnischen Mentees am stärksten (43,8%). Während die deutschen Mentees die Aussage sogar zu 60% ablehnen, glauben immerhin auch 34,8% der schwedischen Mentees an einen diesbezüglichen positiven Effekt.

Bildet man nun aus einigen der bereits erwähnten zur Beurteilung vorgelegenen Aussagen einen Karriereindex, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied bei den einzelnen Programmvarianten.³ Die finnischen Mentees schätzen die Karriereeffekte ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm am höchsten ein, gefolgt von den schwedischen Mentees und dahinter den deutschen Mentees, die nur in sehr begrenztem Umfang Karriereeffekte feststellen können (siehe Abbildung 2).

³ Der Karriereindex wurde aus drei Statements additiv gebildet: "Ich bin mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden", "Ich habe bessere Aufstiegschancen"; "Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte zieht mich zu Rate und informiert mich". Der Wertebereich des Index reicht von Wert 3 bis 15. Zur weiteren Analyse wurde der gesamte Wertebereich in drei Bereiche aufgeteilt: Wert 3 – 7: niedriger Karriereeffekt, Wert 8 – 10: mittlerer Karriereeffekt, Wert 11 – 15: hoher Karriereeffekt. Der Index wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und bezüglich seiner internen Konsistenz überprüft.

Alle Mentees: Index für Karriereeffekte und psychosoziale Effekte

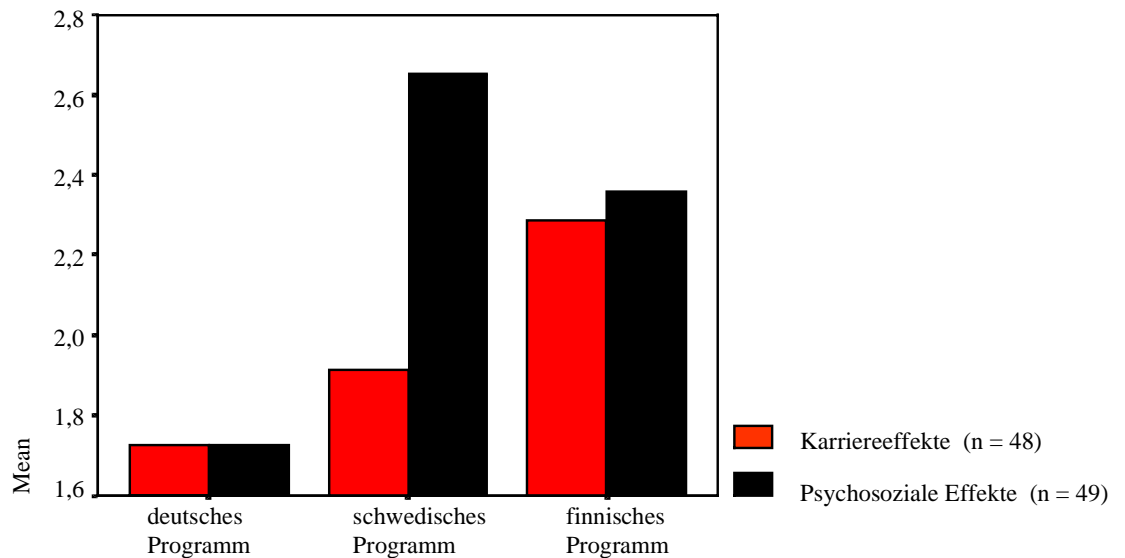


Abbildung 2

Ein anderes Bild ergibt sich hingegen, wenn man die Mentees und die MentorInnen bittet, generelle Effekte von Mentoring-Programmen zu beurteilen. So fällt die allgemeine Einschätzung von Mentoring-Programmen bei den Beteiligten positiver aus als die Beurteilung der Effekte ihrer eigenen Teilnahme.

So stimmen insgesamt 57% der Mentees und sogar 72% der MentorInnen der Aussage *“Ein Mentoring-Programm für Frauen vermittelt der Mentee Führungskompetenzen”* zu. Die Werte für Deutschland liegen dabei sowohl für die Mentees als auch für die MentorInnen jedoch weit unter denen von Finnland und Schweden. So meinen nur 36,3% der deutschen Mentees und 55,5% der MentorInnen, daß ein Mentoring-Programm Führungskompetenzen vermitteln könne. In Schweden hingegen liegen die Mentees in ihrer Beurteilung mit 66,6% weit über dem Durchschnitt. Am positivsten schätzen die finnischen MentorInnen (88,9%) die Möglichkeiten für die Mentees ein, durch ein Mentoring-Programm Führungskompetenzen vermittelt zu bekommen.

Bezüglich generell verbesserter Aufstiegschancen fällt es den Befragten offenbar schwer, eine Einschätzung abzugeben. Mehr als die Hälfte der deutschen und weit mehr als ein Drittel der schwedischen und der finnischen Mentees können der Aussage *“Ein Mentoring-Programm für Frauen verbessert die Aufstiegschancen der Mentee”* weder zustimmen noch sie ablehnen. Während nur 36,5% aller Mentees davon ausgehen, daß Mentoring-Programme diesen positiven Effekt haben können, glauben dies aber immerhin 54% der MentorInnen.⁴

Die Unterschiede bestehen jedoch nicht nur in der Einschätzung der verschiedenen Gruppen, sondern auch zwischen den Ländern. Auffällig ist hier vor allem die Beurteilung der deutschen Mentees und MentorInnen. So sehen nur zwei Mentees (18,2%) aber acht MentorInnen (88,9%) reale Aufstiegschancen für die Mentees. In Schweden liegen die Werte für die Mentees knapp über der für alle drei Programme ermittelten Einschätzung der Mentees (41,6%). Die schwedischen MentorInnen hingegen bleiben mit 30,4% hingegen weit unter der durchschnittlichen Einschätzung aller MentorInnen.

Beurteilen die MentorInnen die Aufstiegschancen auch generell positiver als die Mentees, so läßt sich dennoch feststellen, daß auch die MentorInnen nicht sicher sind, ob sich die Aufstiegschancen der Mentees durch Mentoring-Programme tatsächlich erhöhen können. Dies läßt sich unter Umständen darauf zurückführen, daß die Beteiligten nicht über mehrjährige Erfahrungen verfügen. Sie können nur aus ihrer eigenen Erfahrung berichten und von dieser auf die allgemeinen Effekte von Programmen schließen bzw. generelle, öffentlich transportierte Einschätzungen von Mentoring-Programmen wiedergeben. Da die meisten der befragten Mentees und MentorInnen aber zum ersten Mal selbst an Mentoring-Programmen teilgenommen haben, sind sie sich bei der Einschätzung eher unsicher.

1.1.4 Verbesserung der beruflichen Perspektiven

Mentoring-Programme, so unsere These, können dazu beitragen, die beruflichen Perspektiven der Mentees zu verbessern. Da für die Mentees aufgrund der Kürze der Programmdauer kaum berufliche Veränderungen stattgefunden haben, wollten wir wissen, wie die Mentees und MentorInnen aufgrund ihrer Erfahrungen dennoch aber die Möglichkeit solcher Effekte beurteilen. Sie wurden daher gebeten, allgemeinere Aussagen über mögliche Effekte von Mentoring-Programmen zu beurteilen.

Obwohl sich Mentees und MentorInnen hinsichtlich der Einschätzung verbesserter Aufstiegschancen für die Mentees nicht sicher sind, können 78,8% der Mentees und sogar 90% der

⁴ Die Kontrollgruppe liegt mit 38,1% näher am Wert der Mentees als an dem der MentorInnen.

MentorInnen der Aussage zustimmen *„Ein Mentoring-Programm hilft der Mentee berufliche Perspektiven zu entwickeln“* (siehe Abbildung 3). Der Mittelwert von 4,12 für die Mentees und 4,22 für die MentorInnen unterstreicht die positive Einschätzung dieses Effektes.

Alle Befragten: „Ein Mentoring-Programm für Frauen hilft der Mentee berufliche Perspektiven zu entwickeln.“

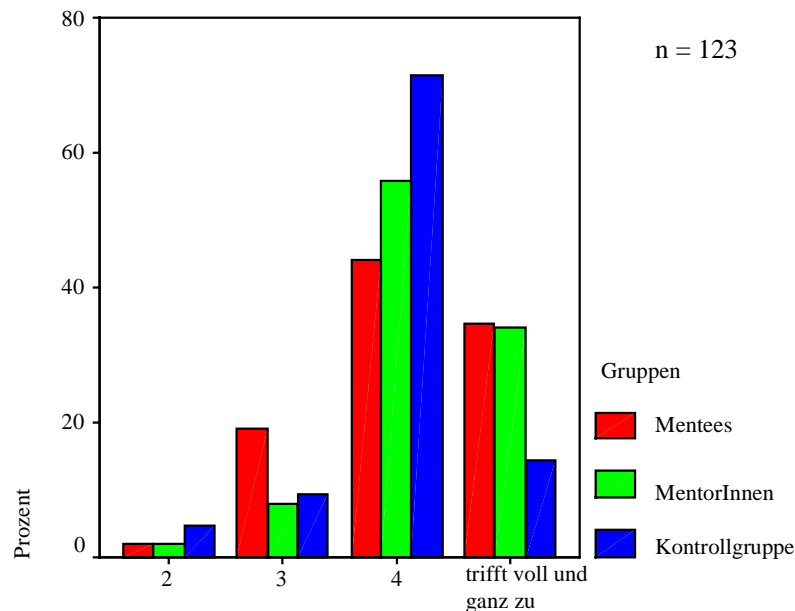


Abbildung 3

Erneut liegen auch hier die Beurteilungen der Deutschen über den Durchschnittswerten. 90,9% der Mentees und sogar alle MentorInnen meinen, daß ein Mentoring-Programm den Mentees generell helfen kann, berufliche Perspektiven zu entwickeln.

Warum sehen die MentorInnen aber erneut positivere Effekte für die Mentees als diese für sich selbst? Da die MentorInnen stärker als die Mentees der Auffassung sind, daß sich für die Mentees durch die Teilnahme am Programm deutliche Lerneffekte ergeben haben, glauben sie vermutlich eher an eine Verbesserung deren beruflicher Perspektiven. Darüber hinaus können sie als Führungskräfte unter Umständen besser beurteilen, über welches Potential die Mentees verfügen, das ihnen in der Zukunft bessere berufliche Perspektiven eröffnen kann.

1.1.5 Verbesserte Sichtbarkeit der Mentees

Mentoring-Programme, so unsere These, können dazu beitragen, auf die Kompetenzen der Mentees im Unternehmen bzw. in der Organisation aufmerksam zu machen und somit langfristig die Aufstiegschancen von Frauen zu verbessern. Wie beurteilen jedoch Mentees

und MentorInnen die Chance, der Mentee mit ihren Kompetenzen durch ein Mentoring-Programm zu mehr Sichtbarkeit im Unternehmen zu verhelfen ?

Mehr als die Hälfte der befragten deutschen und schwedischen Mentees und MentorInnen sehen diese Chance durchaus. Wegen des externen Charakters des finnischen Programms konnte die Aussage *“Ein Mentoring-Programm hilft der Mentee im Unternehmen bekannter zu werden”* jedoch nur von den SchwedInnen und den Deutschen beantwortet werden. Immerhin 58,4% der schwedischen Mentees und 56,5% der schwedischen MentorInnen stimmen dieser Aussage zu. Die Zustimmung der deutschen Mentees und MentorInnen liegt jedoch weit hinter denen der SchwedInnen. Nur 20 % der Mentees und 33,3% der MentorInnen glauben an eine mögliche Steigerung des Bekanntheitsgrades der Mentees durch eine Teilnahme an Mentoring-Programmen. Hier zeigt sich deutlich, daß die Konzeptionen der evaluierten Programme dieser Thematik nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet haben. So waren sich die schwedischen OrganisatorInnen zwar darüber im Klaren, daß die Anzahl von Frauen in Führungspositionen langfristig nur erhöht werden kann, wenn ihnen zu mehr Sichtbarkeit im Unternehmen verholfen wird. Ein Mentoring-Programm haben sie letztlich auch eingerichtet, um auf die vorhandenen Kompetenzen der Frauen aufmerksam zu machen. Es hat sich nun aber gezeigt, daß die Mentoring-Beziehung alleine noch kein Garant für eine bessere Sichtbarkeit der Mentees ist. Dies ist den Beteiligten offenbar bewußt. Es müßten im Rahmen der Programme daher andere Maßnahmen ergriffen werden, um den Bekanntheitsgrad der Frauen im Unternehmen oder der Organisation tatsächlich zu verbessern. Die gemeinsamen Treffen von Mentees und MentorInnen in Schweden haben dennoch dazu beigetragen, daß die Mentees und MentorInnen generell eine verbesserte Sichtbarkeit der Mentees durch die Teilnahme an den Programmen für möglich halten.

Es muß jedoch betont werden, daß die Mentees eine Steigerung ihrer Bekanntheit im Unternehmen nicht als Erwartung an das Programm geäußert haben. Eine Verknüpfung zwischen mehr Sichtbarkeit und möglichen Karriereeffekten wurde weder von den ProgrammorganisatorInnen noch von den Mentees zu Beginn des Programms explizit thematisiert.

1.1.6 Neue Kontakte und Zugang zu Netzwerken

Bei der Konzeption von Mentoring-Programmen gehen die Verantwortlichen davon aus, daß informelle berufliche Netze, die von Männern zur beruflichen Entwicklung genutzt werden, Frauen nicht zur Verfügung stehen. Dies wird als einer der Gründe angesehen, warum Frauen

bei der Vergabe höherer Positionen nicht berücksichtigt werden. Durch die Mentoring-Beziehung soll den Mentees die Gelegenheit gegeben werden, ihr eigenes Netzwerk zu erweitern und durch den Mentor in neue Netzwerke eingeführt zu werden. In Anlehnung an unsere These, daß Mentoring-Programme dazu beitragen, Frauen neue Netzwerke zu eröffnen, interessierte uns daher die Frage, inwieweit durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm eine stärkere Vernetzung der Mentees stattgefunden hat bzw. inwieweit sie neue Kontakte knüpfen konnten.

Explizit nach außen transportiert wurde das Ziel der Vernetzung jedoch von keinem der von uns evaluierten Mentoring-Programme. Die implizite Erwartung, Mentees zu besseren Kontakten zu verhelfen, wurde im Rahmen der Evaluation jedoch in Interviews mit den Programmverantwortlichen geäußert. Bei der Befragung hat sich jedoch gezeigt, daß sowohl die Mentees als auch die MentorInnen die Etablierung von Netzwerken sowie das Einführen der Mentees in Netze der Führungsebenen eher kritisch sehen. Nur in wenigen Fällen haben die Mentees durch den Mentor/ die Mentorin tatsächlich wichtige Personen kennengelernt. So können 68% der Mentees der Aussage *“durch meinen Mentor/ meine Mentorin habe ich viele wichtige Personen kennengelernt”* nicht zustimmen. In etwa gleich schätzen auch die MentorInnen diesen Effekt ein. So geben 62% an, daß die Mentee durch sie keine wichtigen Personen kennengelernt habe. Ähnlich beurteilt wird die Aussage *“mein Mentor/ meine Mentorin hat mir viele Türen geöffnet”*. 50% der Mentees können dieser Aussage nicht zustimmen. Am negativsten schätzen diesen Sachverhalt die deutschen Mentees und MentorInnen ein. Keine einzige Teilnehmerin am deutschen Mentoring-Programm kann bestätigen, daß die Mentee wichtige Personen kennengelernt hat. Dieser Sachverhalt ist höchstwahrscheinlich auf die ungenügende interne Verankerung des Programms zurückzuführen, wodurch den TeilnehmerInnen die Kontaktaufnahme bzw. Vermittlung neuer Kontakte sichtlich erschwert wurde. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sich hier nicht auch die Tatsache bemerkbar macht, daß Frauen generell über weniger Kontakte verfügen.⁵ So müssen wir davon ausgehen, daß die weiblichen MentorInnen selbst unter Umständen keinen Zugang zu den entscheidenden Netzwerken haben, da diese hauptsächlich Männern offenstehen. Leider haben wir es an dieser Stelle versäumt, die MentorInnen zu fragen, ob sie z.B. überhaupt die Möglichkeit hatten, ihren Mentees Türen zu öffnen.

Obwohl von den MentorInnen implizit erwartet worden war, daß sie ihren Mentees Kontakte

⁵ Da der Fragebogen in Deutschland und in Finnland von mehr Mentorinnen ausgefüllt wurde, wurde diese Frage prozentual von mehr Frauen beantwortet.

vermitteln und ihnen Zugang zu wichtigen firmeninternen Netzwerken verschaffen, haben die MentorInnen diese Aufgabe nur bedingt wahrgenommen. Es hat sich also gezeigt, daß die MentorInnen ohne eine klare Formulierung dieser Erwartung sowie einer Einführung in ‘Wege und Möglichkeiten, die Mentee im Unternehmen bekannter zu machen’ offenbar kaum dazu beitragen, die Kontakte der Mentee entscheidend zu erweitern. Es stellt sich daher die Frage, wie die MentorInnen auf diese Rolle besser vorbereitet werden könnten.

Dennoch fühlen sich die Mentees nach dem Programm offenbar besser ins Unternehmen eingebunden. Sie haben neue AnsprechpartnerInnen kennengelernt, an die sie sich, wenn nötig auch mit Problemen wenden können. So erfährt die Aussage *“Wenn ich ein Problem habe, weiß ich, an wen ich mich wende”* von einem Großteil der Mentees eine deutliche Zustimmung (siehe Abbildung 4).

Alle Mentees: „Wenn ich ein Problem habe, weiß ich an wen ich mich wende.“

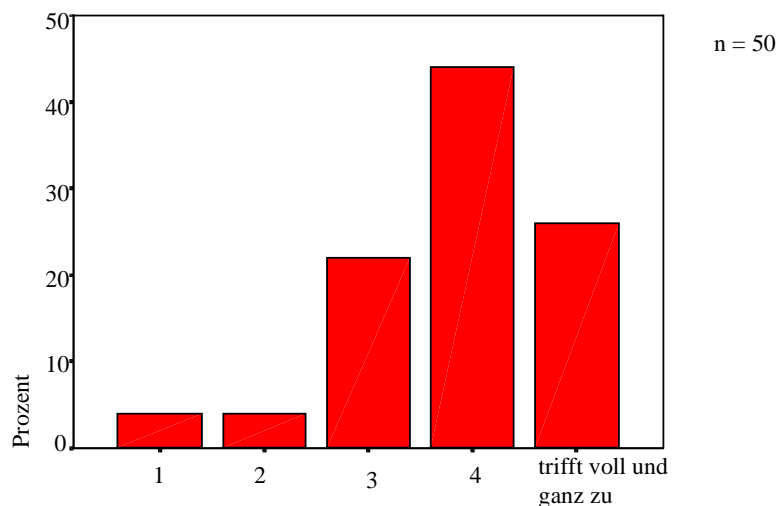


Abbildung 4

Während die deutschen Mentees zu 78,8% und die schwedischen Mentees der Aussage zu 78,3% zustimmen können, setzen sich die finnischen Mentees allerdings mit 56,3% von der Beurteilung der anderen Mentees deutlich ab. Hier läßt sich vermuten, daß der externe Charakter des finnischen Programms zu dieser Einschätzung beigetragen hat. Anders als die Mentees der internen Programme hatten die finnischen Mentees keine direkten AnsprechpartnerInnen vor Ort, z.B. in ihrem Unternehmen.

Zusammenfassend kann man sagen, daß nach Ansicht der Teilnehmerinnen durch Mentoring-Programme kurzfristig also nur äußerst bedingt Karriereeffekte zu erzielen sind. Glauben die Mentees und MentorInnen auch, daß Mentoring-Programme dazu beitragen können, der Mentee Führungskompetenzen zu vermitteln und berufliche Perspektiven zu eröffnen, so sind sie bezüglich weiterer positiver Karriereeffekte jedoch unschlüssig.

Interessanterweise beurteilen sowohl die Mentees als auch die MentorInnen die Effekte von Mentoring-Programmen allgemein positiver als die Effekte ihrer persönlichen Teilnahme. Hier zeigt sich, daß die Befragten durchaus zwischen kurzfristigen und langfristigen sowie generellen positiven Effekten bzw. Auswirkungen für sich persönlich differenzieren. Können sie auch für sich persönlich in manchen Bereichen keine ausdrücklich positiven Veränderungen konstatieren, so halten sie es dennoch für möglich, daß für andere Personen solche Effekte unter Umständen eintreten können.

Da sowohl die Mentees als auch die MentorInnen angegeben haben, daß ihre Erwartungen erfüllt worden sind, scheinen die Erfolge auf anderen Ebenen als der der Effekte für die Karriere zu liegen. Um weitere Effekte der Programme zu messen, wurden den Befragten Aussagen zur Bewertung vorgelegt, die die Auswirkungen von Mentoring-Programmen auf die persönliche Entwicklung der Mentee beschreiben.

1.2 Psychosoziale Funktion der Programme - Persönliche Entwicklung der Mentee

Ausgehend von der These, daß Mentees durch ihre Teilnahme an Mentoring-Programmen neben einer beruflichen Entwicklung auch eine persönliche Entwicklung durchlaufen können, wollten wir wissen, inwieweit die Mentees hinsichtlich psychosozialer Effekte von ihrer Teilnahme am Programm profitiert haben. Hier muß betont werden, daß die persönliche Entwicklung letztlich als eine entscheidende Voraussetzung auch für die berufliche Entwicklung gesehen werden muß.

Wie sich bereits an der Beschreibung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen gezeigt hat, verfolgen die TeilnehmerInnen der Programme je nach offizieller Zielsetzung zum Teil eine große Bandbreite von Zielen. Neben dem Wunsch beruflich gefördert zu werden, erwarten einige der Mentees vor allem des schwedischen Programms eine persönliche Entwicklung sowie einen Austausch von Erfahrungen (siehe ausführlicher Kap.IV).

Es wurden den Mentees daher Aussagen vorgelegt, die eine persönliche Entwicklung abbilden. Die Bewertung der Aussagen, wie

- *“Ich kann mich besser behaupten.”*

- *„Ich vertrete meine Entscheidung mit mehr Selbstbewußtsein“* und
- *„Es fällt mir leichter vor großen Gruppen zu sprechen“*

sollten einen ersten Hinweis darauf geben, ob durch die Programme eine persönliche Entwicklung stattgefunden hat.

An den Antworten der Mentees zeigt sich deutlich, daß die Aussagen je nach eingangs geäußerter Erwartung der Mentees an das Programm beurteilt werden. So können z.B. 82,6% der schwedischen Mentees der Aussage *„Ich kann mich besser behaupten“* zustimmen aber nur 18,2% der deutschen Mentees. Die Finninnen liegen mit 43,8% dazwischen. Ähnlich sieht es für die anderen Aussagen aus, die zur Beurteilung vorgelegt wurden. Während erneut 82,6% der schwedischen Mentees der Aussage *„Ich vertrete meine Entscheidung mit mehr Selbstbewußtsein“* zustimmen können, tun dies nur 27,3% der deutschen und 50% der finnischen Mentees. Die gleiche Tendenz ergibt sich für die Aussage *„Es fällt mir leichter vor großen Gruppen zu sprechen“*. Fällt die Beurteilung der schwedischen Mentees mit 56,5% auch weit weniger positiv aus als bei den anderen Aussagen, so sind die Beurteilungen der deutschen Mentees (27,3%) und der finnischen Mentees (33,3%) deutlich niedriger.

Bildet man aus den drei genannten Aussagen zusätzlich einen Index, so wird der Unterschied zwischen den einzelnen Programmen noch deutlicher.⁶

Die schwedischen Mentees nehmen häufiger als die anderen eine psychosoziale Entwicklung bei sich wahr. Die deutschen Mentees hingegen sehen weder psychosoziale noch unmittelbare Karriereeffekte. Die Finninnen glauben hingegen beide Effekte bedingt wahrnehmen zu können. Wie bereits eingangs formuliert, stehen die Einschätzungen in enger Verbindung zu den geäußerten Erwartungen. Für die deutschen Mentees war es die klare von den Programmorganisatorinnen formulierte Zielsetzung des Programms, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Effekte, wie die Stärkung des Selbstbewußtseins und der eigenen Persönlichkeit wurden nur mittelbar angestrebt. Das angebotene Rahmenprogramm war im Gegensatz zum schwedischen Programm nicht darauf ausgerichtet, die persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen unterstützend zu fördern.

Bittet man die Mentees und MentorInnen jedoch, mögliche Effekte von Mentoring-Programmen generell zu beurteilen, so fällt die Beurteilung der psychosozialen Funktionen

⁶ Der Psychofaktorindex wurde aus drei Statements additiv gebildet: *„Ich kann mich besser behaupten“*, *„Ich vertrete meine Entscheidung mit mehr Selbstbewußtsein“* und *„Es fällt mir leichter vor großen Gruppen zu sprechen“*. Der Wertebereich des Index reicht von Wert 3 bis 15. Zur weiteren Analyse wurde der gesamte Wertebereich in drei Bereiche aufgeteilt: Wert 3-7: niedriger Psychoeffekt, Wert 8-10: mittlerer Psychoeffekt, Wert 11-15: hoher Psychoeffekt. Der Index wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und bezüglich

von Mentoring-Programmen erheblich positiver aus als bezogen auf die persönliche Teilnahme. Obwohl die deutschen Mentees nicht feststellen konnten, daß sie durch die Teilnahme am Programm selbstbewußter geworden sind, glauben sie zu 81,8%, daß Mentoring-Programme das Selbstbewußtsein der Mentees stärken können. Hierbei urteilen sie negativer als TeilnehmerInnen des schwedischen (96,8%) und des finnischen (88,2%) Mentoring-Programmes. Die deutschen MentorInnen beurteilen diesen Effekt (66,6%) jedoch deutlich weniger positiv als die schwedischen (95,6%) und finnischen MentorInnen (94,5%), was unter Umständen darauf zurückgeführt werden kann, daß im Rahmen des deutschen Programms psychosoziale Effekte von Mentoring-Programmen nicht thematisiert und angestrebt worden sind. Den MentorInnen wurde lediglich vermittelt, daß es darum geht, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Da die TeilnehmerInnen des deutschen Programms über das eigene Programm hinaus keine weitreichenderen Informationen zu anderen Mentoring-Programmen und möglichen Effekten hatten, orientierten sie sich wahrscheinlich an den Zielen, die von den Programmverantwortlichen und der Organisation gesetzt worden waren.

Ähnlich wie die Aussage zur Stärkung des Selbstbewußtseins der Mentees wurde auch die Aussage *“Ein Mentoring-Programm hilft der Mentee eigene Stärken und Schwächen zu erkennen”* eingeschätzt. Ein weit überwiegender Anteil der Mentees und MentorInnen ist davon überzeugt, daß ein Mentoring-Programm der Mentee helfen kann sich besser einzuschätzen, eine wichtige Voraussetzung um beruflich erfolgreich zu sein. An der Spitze befinden sich wieder die schwedischen Mentees (95,9%), gefolgt von den finnischen (82,4%) und den deutschen Mentees (81,8%). Interessanterweise stimmen alle deutschen MentorInnen dieser Aussage zu. Offenbar haben sie in ihrem persönlichen Kontakt mit der Mentee die Erfahrung gemacht, daß diese durch den Austausch mit der MentorIn gelernt haben, sich realistischer einzuschätzen.

1.3 Weitere Aspekte der Entwicklung der Mentee

Neben Karriereeffekten und psychosozialen Effekten können durch Mentoring-Programme noch andere Veränderungen hervorgerufen werden. So können die Programme möglicherweise dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mentees mit ihrer Arbeit bzw. ihre Arbeitsmotivation zu erhöhen. Wir haben die Mentees daher gebeten, ihre eigene Entwicklung, die

seiner internen Konsistenz überprüft.

sie im Verlauf ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm wahrgenommen haben, einzuschätzen. Das Ergebnis zeigt eine klare Tendenz hin in Richtung

a) größere Wertschätzung durch Vorgesetzte und KollegInnen

b) größere berufliche Zufriedenheit

c) stärkere Aufstiegsorientierung (Karriereorientierung)

Insgesamt läßt sich eine hohe Zustimmung der Mentees zu Aussagen konstatieren, die die Aufstiegsorientierung, die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten und die berufliche Zufriedenheit zum Inhalt haben. Dies trifft auch für die Gruppe der Mentees zu, die keinen Unterschied zwischen der Zeit vor und der Zeit nach dem Programm feststellen können. Der Grad der Zustimmung zur jeweiligen Aussage ist zudem durchgängig höher als bei der befragten Kontrollgruppe. Die Einschätzung nach der Teilnahme am Programm durch diejenigen, die Veränderungen feststellen können, übersteigt dann eindeutig den Wert der Einschätzung aller anderen Gruppen. Diese Unterschiede können als Hinweis dafür gesehen werden, daß diese Gruppe der Befragten ihre Entwicklung sehr differenziert sieht, während die Gruppe derjenigen, die keinen Unterschied angegeben haben, sich möglicherweise nicht mehr genau an die Zeit vor dem Programm erinnert. Neben dem Vergleich der Mittelwerte wurde für die Einschätzung der eigenen Entwicklung errechnet, inwieweit die Differenz bei der Einschätzung der Entwicklung in eine eher positive oder negative Richtung tendiert.

Positive Veränderungen können die Mentees vor allem bezüglich einer gestiegenen Wertschätzung durch Vorgesetzte und KollegInnen feststellen. Die größte Veränderung stellen die Mentees hinsichtlich ihrer eigenen beruflichen Zufriedenheit fest. 68% der Frauen, die eine Entwicklung erkennen, berichten über eine Zunahme der Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit. Dennoch geben 32% der Frauen an, daß sie nach dem Programm mit ihrer Tätigkeit weniger zufrieden sind. Dies kann möglicherweise darauf zurückzuführen sein, daß die Frauen erwartet haben, durch das Programm in eine verantwortungsvollere Position zu gelangen, was so kurzfristig aber offensichtlich noch nicht gelungen ist. Immerhin haben aber 25 Mentees und damit mehr als die Hälfte, die auf diese Frage geantwortet haben, eine Veränderung feststellen können. So hat sich der Mittelwert der Zustimmung zur Aussage *“Alles in allem bin ich mit meiner Tätigkeit sehr zufrieden”* von 3,12 auf 3,72 Punkte erhöht. Hierbei ist zu bedenken, daß sich in dieser Gruppe eine relativ hohe Anzahl von Frauen befindet, nämlich 32%, die eine Verringerung ihrer Zufriedenheit konstatiert haben, so daß die Zustimmungswerte für die Gruppe, die der Aussage zustimmen, sogar noch weitaus höher liegen.

Schließlich schätzen alle Frauen, die eine Entwicklung bemerkt haben, Aussagen wie *“Ich habe die Fähigkeit berufliche Ziele zu erreichen”* weitaus positiver ein als vor dem Programm. Selbiges gilt für die Aussagen *“Ich strebe es an, eine anerkannte Autorität für ein Sachgebiet zu sein”* und *“Ich will im Beruf Verantwortung tragen”*. Offensichtlich trauen sich die Mentees nach dem Programm mehr zu und sind motivierter, neue Herausforderungen anzunehmen. Zudem geben 90% der Frauen, die eine Veränderung bemerkt haben, eine Steigerung ihres beruflichen Ehrgeizes an. Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich auch bezüglich der Aussage *“Ich werde meinen Aufstieg konsequent verfolgen.”*

Die gestiegene Zielstrebigkeit der Mentees äußert sich auch in der Bewertung der Aussage *“Wenn ich mich um eine Stelle bewerbe, an der ich großes Interesse habe, versuche ich diese Stelle mit allen Mitteln zu bekommen.”* So hat sich bei zehn Mentees, die eine Veränderung beschreiben, der errechnete Mittelwert eindeutig von 3,11 für die Beurteilung vor dem Programm auf 4,30 für die Beurteilung nach dem Programm erhöht. Der Mittelwert der Zustimmung der 32 Mentees, die keine Veränderung feststellen konnten, liegt hingegen nur bei 3,25 Punkten. Der Mittelwert für die Kontrollgruppe liegt mit 3,06 aber sogar noch darunter.

Das Mentoring-Programm scheint also bei einem Teil der Mentees die berufliche Zielorientiertheit deutlich erhöht zu haben. Bei der Aussage *“Ich werde meinen beruflichen Aufstieg konsequent verfolgen”* hat sich der Mittelwert im Vergleich vorher /nachher fast ebenso deutlich erhöht, nämlich von 2,9 auf 3,7 Punkte.

Sehr deutlich hat sich auch die Zustimmung zu der Aussage *“Ich bin überzeugt davon, daß ich die Fähigkeit besitze, meine beruflichen Ziele zu erreichen”* erhöht. Der Mittelwert hat sich hier bei 20 Mentees von einer neutralen Einstellung mit einem Mittelwert von 2,75 auf eine sehr deutliche Zustimmung von 4,19 Punkten verbessert. Dies kann als Hinweis dafür gewertet werden, daß die Mentees durch das Mentoring-Programm gelernt haben, ihre Fähigkeiten besser einzuschätzen und auch Selbstsicherheit hinzugewonnen haben.

Auch bei der Aussage *“Ich strebe es an, eine anerkannte Autorität für ein bestimmtes Sachgebiet zu sein”*, hat sich bei der Gruppe der Mentees, die Veränderungen beschreiben, eine deutliche Erhöhung des Mittelwertes von 3,08 auf 4,42 ergeben, was eine klare Zustimmung dieser Aussage nach dem Programm bedeutet. Bei der Gruppe der 33 Mentees, die keine Veränderung angegeben haben, liegt der Mittelwert dagegen deutlich niedriger, nämlich bei 3,55 Punkten. Wiederum deutlich niedriger liegt der Wert der Kontrollgruppe

(2,92 Punkte), was ein klares Indiz dafür ist, daß einige Mentees nach der Teilnahme am Programm offenbar motivierter und engagierter sind.

Sind nach Abschluß des Programms auch nur wenige Mentees in der Lage, die erlebten Veränderungen im Detail abzuschätzen, so gibt es dennoch eine Gruppe von Mentees, die eindeutige Veränderungen konstatieren kann. Zu betonen ist, daß die Veränderungen, die diese Gruppe beobachtet, zum Teil erheblich sind. Aufgrund der Schwierigkeit, die sich insbesondere bei der Gruppe der schwedischen Mentees offenbar beim Ausfüllen der Frage ergeben hat, muß davon ausgegangen werden, daß die positiven Werte unter Umständen weitaus höher liegen als die Auswertung der Zustimmungswerte ergeben konnte.

1.4 Persönliche Entwicklung, aber keine Karriere ? - Zusammenfassende Beurteilung der Folgen für die Mentee

Nach Auswertung der Einschätzungen der Mentees und MentorInnen bezüglich möglicher Effekte von Mentoring-Programmen für die Mentees hat sich gezeigt, daß nach einer Programmdauer von 9-12 Monaten vor allem psychosoziale Effekte gemessen werden können. Während die Teilnahme an Mentoring-Programmen offenbar dazu beigetragen hat, das Selbstbewußtsein der Mentees zu stärken und ihnen die Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten zu erleichtern, konnten direkte Karriereeffekte, wie z.B. Veränderungen der beruflichen Stellung nur begrenzt festgestellt werden. Karriereeffekte, so läßt sich abschließend beurteilen, die sich in einem beruflichen Aufstieg niederschlagen, lassen sich höchstens langfristig beobachten. Anders als angenommen, hat die Teilnahme an Mentoring-Programmen auch keine stärkere Vernetzung der Mentees bewirkt. So haben offensichtlich nur einige wenige MentorInnen ihren Mentees Türen geöffnet und sie in ihre Netze eingeführt bzw. ihnen zu neuen Kontakten verholfen. Es konnte also keine generelle Verbesserung der Sichtbarkeit der Mentees im Unternehmen bzw. in der Organisation festgestellt werden.

Die unterschiedliche Einschätzung der Mentees bezüglich ihrer persönlichen Teilnahme und generellen Effekte von Mentoring-Programmen macht darüber hinaus deutlich, daß die Effekte von vielen Faktoren abhängig sind, wozu neben der Dauer der Beziehung und der Qualität der Beziehung auch die Rahmenbedingungen in den Mentoring-Programmen gehören. Die generell positivere Beurteilung möglicher Effekte von Mentoring-Programmen läßt zum einen vermuten, daß die Mentees davon ausgehen, daß sich langfristig auch bei ihnen noch positivere Effekte ergeben könnten. Zum anderen könnte diese Einschätzung auch mit dem Charakter der Programme zusammenhängen, an denen die Mentees teilgenommen

haben. Waren die Mentees mit den Programmen, an denen sie teilgenommen haben auch zufrieden, so glauben sie vielleicht, daß sich bei einer anderen Konzeption und Durchführung der Programme auch bei ihnen positivere Effekte eingestellt hätten. Bei den schwedischen Mentees kommt zudem noch hinzu, daß es in ihrer unmittelbaren Umgebung ein weiteres aber externes Mentoring-Programm gab, das große öffentliche Aufmerksamkeit und Prestige genoß. Bei der Frage, was für ein Programm sie bevorzugen würden, wenn sie erneut an einem Mentoring-Programm teilnehmen könnten, geben immerhin 83,3% der schwedischen Mentees an, daß sie ein externes Programm vorziehen würden. Dies darf als Indiz dafür gewertet werden, daß die Mentees unter Umständen davon ausgehen, daß sich für sie bei der Teilnahme an einem anderen Programm positivere Effekte ergeben hätten. Die deutschen Mentees hingegen hatten keinerlei Vergleichsmöglichkeit. Zum einen hat das sicherlich dazu geführt, daß sie sich nicht vorstellen konnten, welche Effekte sich bei Mentoring-Programmen generell einstellen könnten. Darüber hinaus war ihnen nicht bewußt, daß auch andere Effekte als ausschließlich Karriereeffekte durch die Teilnahme an Mentoring-Programmen hervorgerufen werden können.

Berücksichtigt man zudem die unterschiedlichen Erwartungen der Mentees an die verschiedenen Programme, so wird deutlich, daß diejenigen, die vor allem kurzfristige Karriereeffekte erwartet hatten, enttäuscht werden mußten. Interessanterweise hat jedoch ein Großteil der Befragten angegeben, daß ihre Erwartungen erfüllt worden sind. Es sind unter Umständen also noch andere Effekte eingetreten, die zu einer generellen Zufriedenheit der Mentees mit den Programmen beigetragen haben. Hierzu gehört sicherlich das Gefühl, persönlich wertgeschätzt worden zu sein, da man für die Teilnahme am Programm ausgewählt wurde. Darüber hinaus haben die Mentees erfahren, daß das Unternehmen bzw. die Organisation an ihrer Förderung interessiert ist, ein Faktor, der ebenfalls zu einer höheren Arbeitsmotivation beitragen kann, auch wenn diese über die vorgelegten Aussagen so konkret zunächst nicht meßbar war. Insgesamt läßt sich also sagen, daß Mentees auf sehr vielfältige Weise von Mentoring-Programmen profitieren können, daß es letztlich aber sowohl von der Zielsetzung als auch der konkreten Konzeption der Programme abhängt, ob mögliche positive Effekte schließlich für jede einzelne Mentee zum Tragen kommen.