

## VI. Effekte für die Organisation

Die Organisationen, in denen Mentoring-Programme durchgeführt werden, so unsere These, profitieren von der Durchführung der Programme. Positive Effekte würden sich demnach nicht nur für die Mentees und MentorInnen einstellen, sondern auch für die Unternehmen oder Organisationen, bei denen die Mentees und MentorInnen beschäftigt sind. Uns interessierte daher die Frage, in welcher Weise und auf welchen verschiedenen Ebenen die Organisationen von der Durchführung von Mentoring- Programmen profitieren?

Organisationen erhoffen sich in der Regel verschiedene Effekte von der Durchführung von Mentoring-Programmen. Bei den von uns evaluierten Mentoring-Programmen lassen sich folgende Punkte identifizieren:<sup>1</sup>

- mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen
- die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und sie gemäß ihrem Potential einzusetzen
- die Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen und den Generationen zu verbessern
- die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und die Arbeitsmotivation zu erhöhen

Entsprechend diesen Zielsetzungen wurden in Kapitel I die leitenden Fragestellungen zu diesem Themenkomplex präsentiert. Während die Frage nach der Erhöhung der Arbeitsmotivation sowie die Frage nach einer Kompetenzentwicklung im Bereich der Wissensvermittlung bereits in Kapitel V beantwortet wurden, stehen hier die Themenkomplexe *Identifikation mit der Organisation* und *Kommunikationsverhalten der MitarbeiterInnen* im Vordergrund.

Grundsätzlich ist zu den Auswirkungen auf die Organisationen zu sagen, daß auch die Ergebnisse, die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurden, und sich in erster Linie auf die Auswirkungen bezogen, die Mentoring-Programme für die TeilnehmerInnen an den Programmen haben können, auch eine Wirkung auf die Organisationen haben. Denn man kann durchaus davon ausgehen, daß die Organisationen ganz erheblich von den positiven Effekten profitieren, von denen die Mentees für sich selbst berichten. Eine selbstbewußtere Frau, die ihre Entscheidungen vertreten und besser vor großen Gruppen sprechen kann und darüber hinaus ihre Stärken und Schwächen besser einschätzen kann sowie motivierter ihre Arbeit angeht und

---

<sup>1</sup> siehe auch Zielsetzungen der evaluierten Programme, Kap. III

zudem angibt, mehr Arbeit bewältigen zu können, kann als Gewinn für eine Organisation bzw. ein Unternehmen gewertet werden. Denn international diskutierte Probleme wie effektives Wissensmanagement sowie die Motivation von MitarbeiterInnen sind weithin anerkannte Voraussetzungen für Unternehmen, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. In gleicher Weise sind diejenigen positiven Entwicklungen zu sehen, von denen die MentorInnen berichtet haben.

Im folgenden stehen daher die Effekte im Mittelpunkt, die sich zum einen auf die Beziehung der MitarbeiterInnen mit der Organisation und zum anderen auf das Kommunikationsverhalten zwischen den MitarbeiterInnen beziehen. Abschließend werden beide Bereiche entsprechend der Ergebnisse zusammenfassend beurteilt.

### **1. Auswirkungen auf die Beziehung zwischen der Organisation und ihren MitarbeiterInnen**

Eine Veränderung in der Beziehung zwischen der Organisation und ihren MitarbeiterInnen wurde mit Hilfe von Aussagen zur Identifikation mit der Organisation, zur Einschätzung von Mentoring-Programmen als wirkungsvoller Maßnahme der Frauenförderung sowie zur Veränderung der Arbeitseffizienz analysiert.

Zunächst interessierte uns die Frage, ob die Teilnahme an einem Mentoring-Programm die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation erhöhen kann.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen deutlich, daß die Teilnahme an einem Mentoring-Programm nach Einschätzung der Mentees (51,4%) und MentorInnen (59,4%) tatsächlich dazu beitragen kann, die Identifikation mit der Organisation zu erhöhen (siehe Abbildung 1).

**Alle Befragten: „Ein Mentoring-Programm in einem Unternehmen erhöht die Identifikation der Programmteilnehmer/innen mit dem Unternehmen.“**

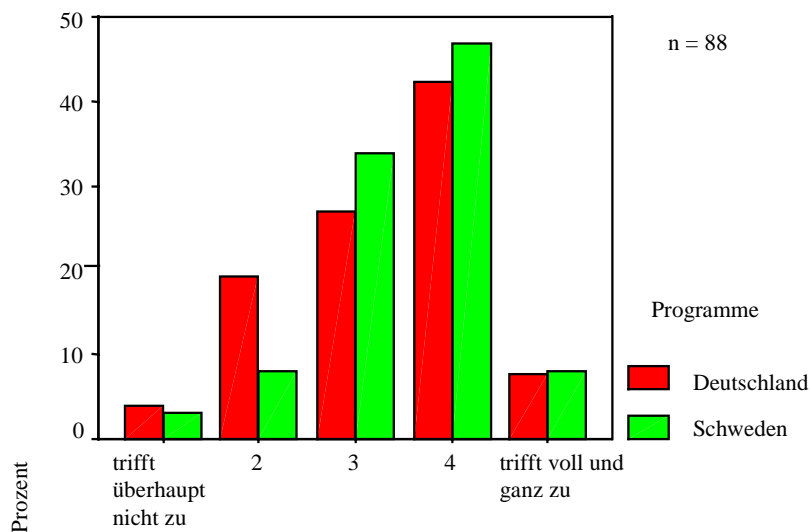


Abbildung 1

Die Einschätzung der Mentees des schwedischen Programms (54,2%) fiel dabei positiver aus als die der deutschen Mentees (45,5%), was darauf zurückgeführt werden kann, daß die Mentees des deutschen Mentoring-Programmes das fehlende Engagement des Top-Managements explizit bemängelten. So wurde die positive Identifikationswirkung des Mentoring-Programmes durch das Verhalten der Unternehmensleitung konterkariert. Dies drückt sich auch in der Wertschätzung der deutschen Programmverantwortlichen aus. Hier wurde vor allem das Engagement der Programmorganisatorinnen positiv herausgehoben und eine weitere Initiative des Unternehmens gefordert.

Darüber hinaus glauben 60% der Mentees und 59,4% der MentorInnen, daß Mentoring-Programme eine wirkungsvolle Maßnahme zur Frauenförderung sind. Lassen sich, wie in Kap. V bereits erläutert, nach Ablauf eines Jahres auch noch keine Karriereeffekte messen, so sehen sowohl die Mentees als auch die MentorInnen, daß die Programme zur Frauenförderung einen entscheidenden Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit in den Organisationen leisten. Das Gefühl vor allem der Mentees, von der Organisation gefördert zu werden, trägt sicherlich zu der gestiegenen Identifikation mit der Organisation und der erhöhten Arbeitsmotivation bei.

Als positiver Nebeneffekt von Mentoring-Programmen darf zudem die Tatsache gewertet werden, daß sowohl Mentees (48,6%) als auch MentorInnen (56,3%) davon ausgehen, daß ein

Mentoring-Programm in einer Organisation die Arbeit in der Organisation effizienter macht. Große Unterschiede bestehen hier jedoch zwischen der Einschätzung der deutschen (18,2%) und der schwedischen Mentees (62,5%). Mehr als die Hälfte der deutschen Mentees kann diesen Effekt nicht einschätzen. Für die erhöhte Effizienz, die hingegen sowohl von den deutschen MentorInnen (66,6%) als auch den schwedischen Mentees und MentorInnen gesehen wird, sind mehrere Gründe denkbar. So kann sie vor allem in Zusammenhang mit der erhöhten Arbeitsmotivation<sup>2</sup> und der gestiegenen Identifikation mit der Organisation gesehen werden. Darüber hinaus trägt die Tatsache, daß die MentorInnen angeben, gelernt zu haben, Wissen weiterzugeben, sicherlich auch dazu bei, daß sie den Eindruck haben, daß ihre Arbeit effizienter geworden ist. Die Mentees haben zudem durch den Austausch mit den MentorInnen und eine gezielte Arbeits- und Karriereplanung gelernt, ihre Arbeit besser zu bewältigen. Welchen Anteil ein Seminar im Rahmen des schwedischen Programms zur Arbeitsorganisation an der Einschätzung hat, kann nicht quantifiziert werden. Auffällig ist, daß vor allem die schwedischen Mentees angeben, nach Teilnahme am Programm mehr Arbeit bewältigen zu können. (siehe Kap. V.1)

Wie sieht es jedoch mit Auswirkungen auf das kommunikative Verhalten der ProgrammteilnehmerInnen aus?

## **2. Verbesserung der Kommunikation und des Austausches**

Durch Mentoring-Programme erhalten die TeilnehmerInnen zusätzliche Möglichkeiten sich nicht nur mit ihren MentorInnen, sondern auch darüber hinaus mit anderen Kolleginnen und Kollegen über ihre Teilnahme auszutauschen. Wir wollten daher wissen, ob Mentoring-Programme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation verbessern können. Wir baten die ProgrammteilnehmerInnen daher, die Aussage *"Ein Mentoring-Programm in einem Unternehmen/einer Organisation verbessert die Kommunikation zwischen Angestellten verschiedener hierarchischer Ebenen"* zu beurteilen. Die Zustimmung der Mentees (51,4%) und der MentorInnen (50%) zu den Werten 4 und 5 zeigt deutlich, daß immerhin die Hälfte der Befragten durchaus eine verbesserte Kommunikation konstatiert. Andererseits gibt es auch hier eine große Gruppe Unentschlossener. Immerhin 37,1% der Mentees und 28,1% der MentorInnen kreuzen den mittleren Wert 3 auf der fünfstufigen Skala an und machen so deutlich, daß sie sich nicht sicher sind, ob Mentoring-Programme diese Effekte erzielen können.

---

<sup>2</sup> vgl. Kapitel V

Interessante Unterschiede zeigen sich hier zwischen den Einschätzungen der deutschen und schwedischen Programmteilnehmerinnen. Obwohl die Schwedinnen zum einen tendenziell über die Begleitseminare mehr Raum hatten, sich mit den MentorInnen auszutauschen, die MentorInnen zudem den Austausch mit den Mentees vom Programm erwartet hatten und die Gespräche mit den MentorInnen in der Regel länger dauerten als bei den deutschen Mentees, glauben sie zu einem weitaus geringeren Prozentsatz, daß Mentoring-Programme dazu beitragen können, die Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen zu verbessern. So beurteilen nur 45,8% der schwedischen Mentees und 43,4% der schwedischen MentorInnen im Vergleich zu 63,6% der deutschen Mentees und 66,6% der deutschen MentorInnen diese Aussage positiv. Hier läßt sich vermuten, daß die Beurteilung aufgrund der verschiedenen Kommunikationskulturen in den beiden Ländern unterschiedlich ausfällt. So wird in schwedischen Organisationen die Kommunikation zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen auf mehreren Wegen gefördert. Zum einen berichten die Programmverantwortlichen, daß es auch für das Management durchaus üblich sei, die eigene Tür offenstehen zu lassen, um Kommunikationsbereitschaft zu signalisieren. Darüber hinaus tragen gemeinsame Kommunikationsräume, zu denen vor allem die Cafeteria gehört, in der sich zu bestimmten Zeiten des Tages VertreterInnen aller Hierarchiestufen zum Kaffee treffen, zu einer vermehrten Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen bei. Mentoring-Programme bringen in dieser Hinsicht also offenbar nur wenig Neues. In anderen Kulturen, in denen der Austausch zwischen den Angestellten sowohl auf gleichen als auch auf verschiedenen Ebenen hingegen noch nicht so gepflegt bzw. sogar explizit von der Unternehmensleitung gewünscht wird, können Mentoring-Programme aber zu einer tatsächlichen Verbesserung des Austausches beitragen.

Bei der Beurteilung der sozialen Kontakte hingegen zeigen sich die deutschen Mentees (72%) am wenigsten in der Lage, eine klare Position zu beziehen. Die Einschätzungen sowohl der schwedischen Mentees als auch der deutschen und schwedischen MentorInnen zeigen jedoch, daß sie davon ausgehen, daß Mentoring-Programme in der Tat dazu beitragen können, die sozialen Kontakte zu verbessern. Betrachtet man die generelle soziale Einbindung der Mentees des deutschen und des schwedischen Programms, so fällt auf, daß die schwedischen Mentees über weit mehr Kontakte zu anderen Frauen in der Organisation verfügen (siehe Kap. IV.2.5). Darüber hinaus sind mehr von ihnen in Netzwerke eingebunden. Auch die Kontakte der Mentees untereinander sind offensichtlich intensiver als im Rahmen des deutschen Programms, nicht zuletzt sicherlich auch deshalb, da der Austausch durch die große Anzahl an Begleitseminaren gefördert wird.

Trotz der zahlreichen sozialen Kontakte glauben die Mentees und MentorInnen des schwe-

dischen Programms jedoch, daß Mentoring-Programme weitere positive Veränderungen bewirken können. Anders als die Mentees scheinen die MentorInnen des deutschen Programms durch das Programm neue Kontakte geknüpft zu haben. Ob dies einen Rückschluß auf die positive Wahrnehmung der MentorInnenrolle zuläßt, kann jedoch nicht mit Sicherheit gesagt werden.

### **3. Reaktionen des beruflichen Umfeldes der Mentees und MentorInnen**

Entgegen der häufig geäußerten Annahme, Mentoring-Programme könnten nicht nur soziale Kontakte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern, sondern unter Umständen sogar zu Spannungen zwischen den Frauen und Männern in einer Organisation führen, hat sich jedoch gezeigt, daß diese Sorge offenbar unberechtigt ist. So geben 65,7% der Mentees und 70,9% der MentorInnen an, daß sie nicht davon ausgehen, daß es durch Mentoring-Programme zu solchen Spannungen kommen kann. Dennoch gibt es aber offenbar einige wenige, die mit Neid und ähnlichen Reaktionen konfrontiert worden sind. So sehen zumindest zwei Mentees und MentorInnen die Möglichkeit von Spannungen. Auch bei dieser Einschätzung zeigen sich wieder klare Unterschiede zwischen den deutschen und schwedischen Mentees. Tendenziell muß ohnehin damit gerechnet werden, daß es eher die Mentees sind, die mit Neid und Mißgunst konfrontiert werden. Während nur 27,3% der deutschen Mentees auftretende Spannungen für unmöglich halten, beziehen diese Position jedoch 83,3% der schwedischen Mentees.

Wie haben die KollegInnen und MitarbeiterInnen der Mentees und MentorInnen aber nun im einzelnen auf deren Teilnahme an den Mentoring-Programmen reagiert? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, haben wir die Mentees und MentorInnen gebeten, die Reaktionen ihrer weiblichen und männlichen Kollegen und Mitarbeiter sowie ihrer Vorgesetzten zu beurteilen. Betrachten wir zunächst die Reaktionen der KollegInnen der Mentees.

Die meisten männlichen Kollegen der Mentees haben offenbar positiv auf die Teilnahme der Mentees am Mentoring-Programm reagiert. So berichten 44,1% der Mentees von positiven Reaktionen ihrer männlichen Kollegen. Eine fast gleichgroße Anzahl konnte keine Reaktionen der männlichen Kollegen wahrnehmen.

Interessanterweise berichten aber 64,1% der Mentees von positiven Reaktionen ihrer Kolleginnen. Für Schweden liegt der Wert sogar bei 85,7%.

Für die MentorInnen zeigt sich ein ähnliches Ergebnis: Während 61% der MentorInnen keine Reaktionen ihrer männlichen Kollegen erlebt haben, trifft dies nur für 45% der MentorInnen hinsichtlich der Reaktionen der Kolleginnen zu (siehe Abbildung 2). Dennoch haben die MentorInnen aber weniger Reaktionen wahrgenommen als die Mentees.

**Alle: Mentees und MentorInnen:  
Reaktionen der weiblichen Kolleginnen auf die Teilnahme  
der Mentees und MentorInnen am Mentoring-Programm**

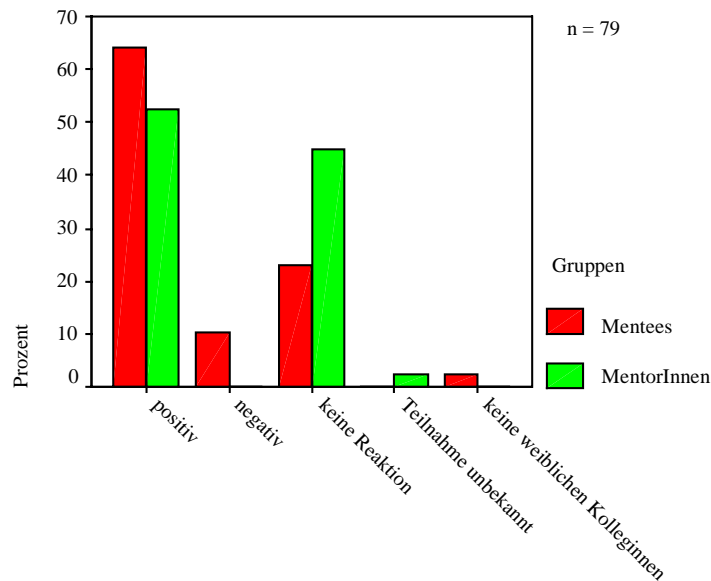


Abbildung 2

Hier stellt sich die Frage, ob die MentorInnen die Reaktionen ihrer Umwelt nicht so bewußt wahrgenommen haben oder ob sich die KollegInnen auf der gleichen Ebene weniger geäußert haben, da ihnen nur wenige bis gar keine Informationen über die MentorInnenrolle zur Verfügung standen. Da die primäre Zielgruppe der Programme vor allem die Mentees waren, wurden die MentorInnen unter Umständen nicht als TeilnehmerInnen an einem Programm, sondern als Berater wahrgenommen. Die in Kap. V.2 aufgeführten Entwicklungen für die MentorInnen hatten gezeigt, daß nur wenige MentorInnen über eine Verbesserung ihrer Bekanntheit im Unternehmen bzw. über mehr Kontakte zu anderen Führungskräften berichten konnten. Offensichtlich haben die Programme nicht ausreichend Sorge getragen, die Leistung der MentorInnen einem breiteren Publikum zu verdeutlichen.

Auffallend ist aber, daß die Reaktionen von denen die Mentees und MentorInnen berichten, fast ausschließlich positiver Natur waren.

Wie sah es nun aber hinsichtlich der Reaktionen der eigenen MitarbeiterInnen aus? Auch hier zeigt sich, daß die Mitarbeiterinnen in der Regel häufiger reagiert haben als die Mitarbeiter. Nur

29,6% der Mentees und 31,4% der MentorInnen können aber überhaupt von Reaktionen seitens ihrer Mitarbeiter berichten, wobei nur die Schwedinnen positive Reaktionen erlebt haben. Hingegen berichten 52,8% der Mentees und 56,8% der MentorInnen von positiven Reaktionen der Mitarbeiterinnen. Die wenigen Reaktionen können zum einen als Indiz dafür gewertet werden, daß die Mentees und MentorInnen ihren MitarbeiterInnen nicht viel von ihrer Teilnahme erzählt haben. Da die MitarbeiterInnen nicht in die Programme einbezogen sind, bekommen sie nur wenig Einblick in die Mentoring-Beziehung ihrer Vorgesetzten. Dies zeigt sich auch an der Einschätzung der MentorInnen, daß sich am Austausch mit den MitarbeiterInnen für sie nichts wesentlich verändert hat.

Betrachten wir abschließend nun noch die Reaktionen der Vorgesetzten der Mentees und MentorInnen. Die Vorgesetzten der Mentees, ob männlich oder weiblich, haben in der Regel positiv reagiert. So berichten 63,4% der Mentees und 48,6% der MentorInnen von positiven Reaktionen ihrer männlichen Vorgesetzten (siehe Abbildung 3).

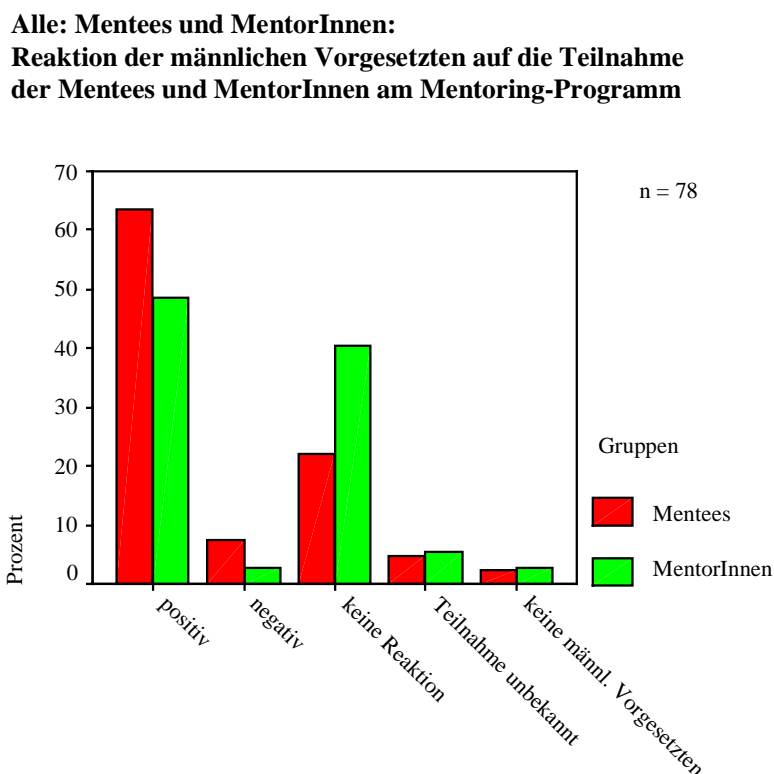


Abbildung 3

Immerhin noch 60% der Mentees und 33,3 % der MentorInnen können positive Reaktionen ihrer weiblichen Vorgesetzten feststellen. Der niedrige Wert für die MentorInnen ist hier vor

allem auf die Tatsache zurückzuführen, daß nur wenige MentorInnen weibliche Vorgesetzte haben.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß nur in einigen wenigen Fällen Personen aus dem Umfeld der Mentees und MentorInnen negativ auf deren Teilnahme am Mentoring-Programm reagiert haben. Der überwiegende Anteil der Reaktionen ist positiv gewesen. Darüber hinaus gibt es aber einen großen Anteil von Mentees und MentorInnen, die keinerlei Reaktionen feststellen konnten. Am positivsten haben eindeutig die männlichen Vorgesetzten der Mentees und MentorInnen in Schweden reagiert. Sie waren aber auch diejenigen, die zumindest an der Auswahl der Mentees beteiligt waren und zudem Informationen über das Programm erhalten hatten.

Die Tatsache, daß ein großer Anteil der Personen im Umfeld der Mentees und MentorInnen nicht auf deren Teilnahme am Mentoring-Programm reagiert haben, legt die Vermutung nahe, daß auf den Austausch zwischen den Beteiligten eines Programmes und den übrigen MitarbeiterInnen mehr Wert gelegt werden sollte, bzw., daß die Informationsverbreitung über das Programm einen größeren Stellenwert bekommen müßte.

#### **4. Investieren lohnt sich**

Die positiven Signale, die die Organisationen mit der Durchführung eines Mentoring-Programmes an ihre MitarbeiterInnen senden, tragen wesentlich dazu bei die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation zu erhöhen. Natürlich können hier aufgrund der geringen Datengrundlage keine eindeutigen Zusammenhänge analysiert werden. Dennoch zeigen die Ergebnisse, daß wohl vor allem die jungen weiblichen MitarbeiterInnen des deutschen Unternehmens eine eindeutige Wertschätzung durch das Unternehmen erwartet haben. Hier war die Durchführung des Mentoring-Programmes wohl ein erster Schritt. In der Folge hat das Unternehmen es jedoch versäumt das erste Signal durch eine angemessene Unterstützung des Programmes zu bestätigen. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Programmes, die Anzahl der Frauen in den Führungspositionen zu erhöhen, muß hier ein wirkliches Defizit angemahnt werden.

Grundsätzlich läßt sich aber bestätigen, daß Mentoring-Programme durchaus eine identifikationsstiftende Wirkung auf die MitarbeiterInnen haben, selbst wenn das Engagement des Unternehmens hinter den Erwartungen der TeilnehmerInnen zurückbleibt.

Als zweites wesentliches Ergebnis kann man die unterschiedlichen Voten zur Entwicklung der internen Kommunikationskultur sehen. Obwohl alle Gruppen, also Mentees und MentorInnen, generell der Verbesserung der Kommunikationskultur zustimmen, sieht man einen deutlichen Unterschied je nach Ausgangspunkt, von dem die Organisationen starten. Vor allem die TeilnehmerInnen des deutschen Programms sehen hier Entwicklungspotential, das durch ein Mentoring-Programm gefördert werden kann. Insofern sind die Ergebnisse auch Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse in den Organisationen. Dem Kommunikationsbedürfnis der MitarbeiterInnen wird wohl in der schwedischen Organisation stärker entsprochen als dies im Vergleich in dem deutschen Unternehmen passiert. So wird wohl hier die Möglichkeit der informellen beruflichen Kommunikation zwischen Mentees und MentorInnen noch stärker geschätzt.