

## **VII. Fazit**

Ausgangspunkt unserer Überlegungen für den Erfolg von Mentoring-Programmen war die Überlegung „Es darf keine Verlierer geben“ (Rudolph/ Grüning, 1994), die knapp zusammenfaßt, daß Gleichstellungsmaßnahmen dann langfristig am erfolgversprechendsten sind, wenn möglichst viele organisationsinterne Interessengruppen von einer Maßnahme profitieren können. Dementsprechend richtete sich unser Interesse nicht nur auf die eigentliche Zielgruppe der Mentoring-Programme, nämlich Frauen, sondern vielmehr auch auf die Organisation sowie die MentorInnen, die ob männlich oder weiblich ein ganz eigenes Interesse mit ihrem Engagement in einem Mentoring-Programm verbinden. In welchem Maß ist es nun den drei evaluierten Programmen gelungen, von den Mentoring-Programmen verschiedenen Gruppen profitieren zu lassen? Zur Beantwortung dieser Frage werden die erhobenen Effekte, wie sie in der vorhergehenden Kapiteln für die verschiedenen Zielgruppen, Mentees, MentorInnen und Organisationen präsentiert wurden, nun zusammengefaßt für die einzelnen Programme aufgezeigt. Im Anschluß an diese programm-spezifische Darstellung der Ergebnisse werden Rahmenbedingungen und Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung von Mentoring-Programmen präsentiert.

### **1. Zusammenfassende Präsentation der Ergebnisse für die verschiedenen Programme**

Die evaluierten Programme wurden in sehr unterschiedlichen Organisationen mit verschiedenen Rahmenbedingungen durchgeführt. Da es sich bei den evaluierten Programmen um zwei interne und ein externes Mentoring-Programm handelt, unterschieden sich die Programmkonzepte zum Teil erheblich (detaillierte Informationen zu den verschiedenen Programmen siehe Kapitel III). Die erhobenen Ergebnisse sind dementsprechend stark von dem jeweiligen Konzept und der Praxis des Programmes sowie der Erwartungen der ProgrammteilnehmerInnen beeinflusst.

#### **1.1 Das schwedische Mentoring-Programm**

Die schwedischen Mentees und MentorInnen sind mit dem Mentoring-Programm sehr zufrieden, sie sahen ihre Erwartungen zu über 85% als erfüllt an. Auch die Mentoring-Beziehung ist von den schwedischen TeilnehmerInnen in nahezu allen Dimensionen positiv

erlebt worden. Die Beziehungen wurden partnerschaftlich gestaltet und können als gut funktionierende andauernde Mentoring-Beziehungen beschrieben werden, in denen beide Seiten Impulse mit in die Gestaltung der Beziehung brachten. Auch die Erwartungen der Mentees und MentorInnen an das Programm ähnelten sich sehr. Sowohl Mentees als auch MentorInnen erwarteten vorrangig eine persönliche Entwicklung. Im Gegensatz zu den Mentees der anderen Programme spielt der berufliche Aufstieg bei den schwedischen Mentees keine zentrale Rolle. Die schwedischen MentorInnen stellen hier ebenfalls eine Ausnahme dar. Der Anspruch für sich selbst von der Mentoring-Beziehung zu profitieren, läßt auf eine weitergehende Lernbereitschaft schließen als dies z.B. bei den MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes der Fall ist.

Welche Folgen lassen sich nun für die Mentees, die MentorInnen und für die Organisation in der Einschätzung der schwedischen Mentees feststellen ?

Zunächst zu den Folgen für die Mentees.

Die Mentees haben nur in einigen Ausnahmefällen einen meßbaren beruflichen Aufstieg im Anschluß an das Mentoring-Programm erlebt. Bei anderen Faktoren, die als Gradmesser für die berufliche Entwicklung der Mentees betrachtet werden können, zeigen sich lediglich einige Hinweise in welchen Karrieredimensionen die schwedischen Mentees profitiert haben. So bestätigt die Hälfte der Mentees mehr Arbeit bewältigen zu können, bzw. 43% verweisen auf eine stärkere Einbeziehung in Entscheidungsprozesse. Zusammenfassend müssen die Karriereeffekte für die schwedischen Mentees allerdings als eher gering eingeschätzt werden. So berichtet ca. ein Drittel der Mentees von hohen Karriereeffekten (vergleiche den Karriereindex Kapitel V.1.1.3). Obgleich die Einschätzung der persönlichen Effekte durch die Mentees eher zögerlich ist, sind die Mentees von der generellen Möglichkeit solcher karrierefördernder Effekte überzeugt. Dies zeigt sich an der generell hohen Zustimmung zu Aussagen, wie *„Ein Mentoring-Programm für Frauen vermittelt der Mentee Führungskompetenzen“*, oder auch *„Ein Mentoring-Programm hilft der Mentee im Unternehmen bekannter zu werden“*. Neben den karrierefördernden Effekten ist es eine weitere Funktion von Mentoring-Programmen die persönliche Entwicklung der Mentees zu fördern. Hier sehen die Schwedinnen die hauptsächliche Wirkung des Mentoring-Programmes. Insbesondere bei Aussagen, die die Stärkung der eigenen Persönlichkeit beschreiben, stimmen die schwedischen Mentees in hohem Maß zu.

Für die schwedischen Mentees läßt sich daher folgern, daß sie erheblich stärkere psychosoziale Effekte als Karriereeffekte für sich selbst sehen. Die persönliche Entwicklung der schwedischen Mentees ist dabei sicherlich durch verschiedene Faktoren beeinflusst worden.

Zunächst haben die schwedischen Mentees mit der expliziten Erwartung der persönlichen Entwicklung an dem Mentoring-Programm teilgenommen. Darüber hinaus hat es im schwedischen Programm Begleitseminare gegeben, die sich direkt mit der Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmerinnen auseinandergesetzt haben. Diese verschiedenen Einflußfaktoren haben sicherlich dazu beigetragen, daß sich die schwedischen Mentees weiterentwickeln konnten.

Welche Effekte lassen sich nun für die schwedischen MentorInnen feststellen ?

Zunächst läßt sich festhalten, daß die schwedischen MentorInnen für sich selbst durchaus Lerneffekte konstatieren. Spiegelt man dieses Ergebnis an den geäußerten Erwartungen der MentorInnen, nämlich ebenfalls eine eigene Entwicklung zu durchlaufen, so haben sich für sie ihre eigenen Erwartungen erfüllt. Versucht man jedoch konkrete Entwicklungsbereiche bei den MentorInnen zu benennen, so gelingt dies nur sehr eingeschränkt. Den generellen positiven Folgen stimmen sie zwar in manchen Bereichen durchaus zu. So zeigen sie sich mit möglichen Effekten wie z.B. „*Die Mentoring-Beziehung gibt männlichen Mentoren Einblick in die Arbeitssituation von Frauen*“, oder „*Ein Mentoring-Programm gibt den MentorInnen eine Möglichkeit den eigenen Werdegang zu reflektieren*“ überwiegend einverstanden. Lerneffekte für die befragten MentorInnen lassen sich nur eingeschränkt feststellen. So haben 35% der MentorInnen einen hohen Lernwert für sich selbst konstatiert (vergleiche den Lernindex in Kapitel V.2.2). Zusammenfassend muß man daher für die MentorInnen sagen, daß sie, obwohl sie durchaus von sich sagen, gelernt zu haben, konkrete Lerneffekte nur bedingt benennen können. Dennoch sind die MentorInnen mit ihrer Teilnahme zufrieden, dies zeigt sich auch an der Tatsache, daß sie sich nochmals als MentorInnen zur Verfügung stellen würden.

Welche entscheidenden Effekte lassen sich nun für die schwedische Organisation finden ?

Über die Hälfte der Mentees des schwedischen Mentoring-Programmes bestätigen, daß die Teilnahme am Mentoring-Programm die Identifikation mit der Organisation generell erhöhen kann. Ebenso wird eine Erhöhung der Arbeitseffizienz von den schwedischen Befragten gesehen. Interessanterweise sind die schwedischen Mentees und MentorInnen bei der Frage nach einer verbesserten Kommunikation zwischen Mitarbeitern verschiedener Ebenen eher skeptisch. Wahrscheinlich hat die generell gute Kommunikationskultur in dem schwedischen Unternehmen dazu geführt, daß hier keine große Entwicklung durch das Mentoring-Programm festgestellt werden konnte. Diese Interpretation wird auch dadurch gestützt, daß die schwedischen Mentees diejenigen sind, die am meisten Kontakte zu Frauen in der

Organisation haben. Hier wird das Mentoring-Programm also nicht als wesentlich für eine Veränderung wahrgenommen.

Zusammenfassend für das schwedische Programm kann man also sagen, daß alle drei untersuchten Gruppen, die Mentees, die MentorInnen und die Organisation durch das Mentoring-Programm profitiert haben. Zwar sind vor allem bei der Entwicklung von Karriereeffekten bei den Mentees geringere Entwicklungen zu sehen als ursprünglich von uns erwartet worden waren. Doch ist auch die persönliche Weiterentwicklung maßgeblich für einen beruflichen Erfolg. Nur starke Persönlichkeiten werden eine berufliche Karriere durchlaufen. Für die MentorInnen lassen sich außer einer generell hohen Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung kaum eindeutige Lerneffekte bezeichnen. Hier sind weitere Untersuchungen gefragt, die vorhandene Informationslücke zu schließen, um so auch mehr über den Austauschprozeß zwischen Mentees und MentorInnen zu erfahren. Als Ergebnis für die Organisation lassen sich im wesentlichen zwei Gesichtspunkte festhalten. Zum einen profitiert die Organisation durch die erhöhte Identifikation ihrer Mitarbeiterinnen, die es der Organisation ermöglicht, eine langfristige effektive Personalarbeit zu leisten. Zum zweiten gewinnt die Organisation Mitarbeiterinnen, die ihre eigenen Kompetenzen verbessert haben und somit als qualifiziertere Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehen. Negative Reaktionen auf die Teilnahme der Mentees und MentorInnen an den Mentoring-Programmen bzw. Probleme im Zusammenhang mit der Durchführung der Programme konnten hingegen in der Evaluation nicht festgestellt werden.

Für das schwedische Programm lassen sich damit durchaus drei Gewinnergruppen identifizieren. Mentees, MentorInnen und die Organisation haben von dem Mentoring-Programm profitiert. Eine Einschätzung, die wohl auch durch die Programmverantwortlichen und dem schwedischen Top-Management geteilt wird, ist doch das nächste Mentoring-Programm bereits in Planung.

## 1.2 Das deutsche Mentoring-Programm

Die TeilnehmerInnen des deutschen Mentoring-Programmes sind mit ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm überwiegend zufrieden, allerdings haben sich ihre Erwartungen nicht im selben Maß wie für die schwedischen TeilnehmerInnen erfüllt. Wesentlich mehr deutsche TeilnehmerInnen sehen ihre Erwartungen als explizit enttäuscht an. Die Mentoring-Beziehung

an sich haben die Mentees und MentorInnen aber ebenso positiv erlebt wie die schwedischen TeilnehmerInnen. In der Wahrnehmung der Mentoring-Beziehung ließen sich also keine programmspezifischen Unterschiede feststellen. Hier ist wohl vor allem die Chemie zwischen den Mentoring-Partnern ausschlaggebend für die Beurteilung. Als Unterschied kann man anführen, daß die deutschen Mentoring-Paare im Durchschnitt kürzere Gespräche als die anderen Paare geführt haben, und daß die deutschen MentorInnen die Mentee deutlich als weniger gleichberechtigt in der Partnerschaft wahrgenommen haben.

Einen deutlichen Unterschied zu den schwedischen TeilnehmerInnen findet man in den Erwartungen der TeilnehmerInnen an das Programm. So äußern die deutschen Mentees ausschließlich die Erwartung nach beruflicher Förderung. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit spielt in ihren Augen keine Rolle. Hier zeigt sich ein ganz wesentlicher Unterschied zu den schwedischen Mentees, die ja vor allem für die persönliche Entwicklung Erwartungen hatten. Die deutschen MentorInnen äußern zum überwiegenden Teil keine Erwartungen für sich selbst. Sie sehen sich in der Rolle der Lehrenden gegenüber der Mentee. Da die Mentees von den MentorInnen keine Unterstützung für ihre persönliche Entwicklung erwartet haben, scheinen diese beiden Rollenkonzepte gut zu harmonieren, verstehen sich doch die deutschen Mentoring-Paare sogar noch besser als die schwedischen.

Doch welche Effekte lassen sich für die Mentees feststellen ?

Wie auch die schwedischen Mentees können die deutschen Mentees kaum Karriereeffekte für sich selbst feststellen. Nur eine geringe Anzahl der Mentees hat nach der Teilnahme am Mentoring-Programm eine berufliche Entwicklung erfahren. Auch bei den direkten Effekten, die die Mentees für sich selbst feststellen konnten, gibt es keine eindeutigen Effekte. Wie die schwedischen Mentees beurteilen auch die deutschen Mentees generelle Effekte von Mentoring-Programmen positiver als persönliche Effekte. Hier sind z.B. eine positive Einschätzung bezüglich der Entwicklung von beruflichen Perspektiven für die Mentee zu nennen. Darüber hinaus wird das Vorhandensein eines Ansprechpartners für die Lösung möglicher Probleme positiv beurteilt. Andere berufliche Effekte, wie z.B. die verbesserte Sichtbarkeit im Unternehmen, werden wie auch bei den schwedischen Mentees nicht gesehen. Welche psychosozialen Effekten konnten die deutschen Mentees feststellen? Hier urteilen die deutschen Mentees ähnlich negativ wie bei den Karriereeffekten. Die deutschen Mentees nehmen also weder Karriereeffekte noch psychosoziale Effekte wahr. Eine Erklärung hierfür ist sicherlich, daß der Fokus der deutschen Mentees eindeutig auf der beruflichen Entwicklung lag und eventuell in den Gesprächen Aspekte der persönlichen Entwicklung sekundär waren. Hiermit liegt auch die Erklärung für die größere Enttäuschung der deutschen

Mentees auf der Hand. Sie haben ihr Ziel, sich beruflich weiterzuentwickeln in so kurzer Zeit nicht umsetzen können. Interessant wäre es daher, die Mentees über einen längeren Zeitpunkt zu beobachten und so mögliche langfristige Effekte zu identifizieren.

Die deutschen MentorInnen sehen im Gegensatz zu den schwedischen KollegInnen für sich selbst keine Lerneffekte durch ihre Beziehung mit ihrer Mentee. Hier scheinen die unterschiedlichen Rollenkonzepte, an denen sich die verschiedenen MentorInnen orientierten, einen wesentlichen Einfluß auf die Gestaltung und die Effekte der Mentoring-Beziehungen gehabt zu haben. Die deutschen MentorInnen hatten für sich selbst keine Erwartungen und sehen dementsprechend auch keine Effekte für sich persönlich. In einzelnen Aspekten, die generelle Entwicklungen und Veränderungen beschreiben, stimmen die MentorInnen dennoch zu. So sehen sie durchaus, daß eine Mentoring-Beziehung den Kontakt zu jüngeren Mitarbeitern verbessert. Zusammenfassend weisen aber nur 10% der MentorInnen einen hohen Lernerfolg auf (vergleiche Kapitel V.2.2). Damit sind die deutschen MentorInnen diejenige Gruppe aller Programme, die die geringsten Lernerfolge verzeichnen konnte.

Lassen sich diese Ergebnisse auf die Einschätzung der Effekte für die Organisation übertragen?

Hier zeigt sich zum einen, daß die Identifikationsleistung eines Mentoring-Programmes mit der Organisation von den deutschen TeilnehmerInnen skeptischer eingeschätzt wird als von den TeilnehmerInnen der anderen Programme. Die mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung wird für diese zurückhaltendere Beurteilung ausschlaggebend gewesen sein. Hieran zeigt sich, daß die MitarbeiterInnen von Organisationen durchaus kritisch mit Aktionen der Organisationen umzugehen verstehen. Als eindeutig positiven Anstoß zur Entwicklung einer besseren Kommunikationskultur sehen die deutschen TeilnehmerInnen ein Mentoring-Programm. So werden Mentoring-Programme in ihrer Funktion bestätigt, die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen verschiedener hierarchischer Ebenen zu verbessern.

Die Ergebnisse für das deutsche Mentoring-Programm zeigen deutlich auf, daß es dem Mentoring-Programm zwar gelungen ist, Mentoring-Beziehungen zu bilden, die für Mentees und MentorInnen auf der persönlichen Ebene positiv verlaufen sind. Eindeutige Entwicklungen oder Effekte lassen sich aber für Mentees und MentorInnen nur punktuell feststellen. Eine wichtige Ursache dafür war sicherlich die eindimensionale Zielsetzung des Programmes auf die berufliche Entwicklung der Mentees, verbunden mit dem unternehmenspolitischen Ziel nach mehr Frauen in Führungspositionen. Die Mentees und MentorInnen haben ihre

Mentoring-Beziehungen daher wohl nicht in gleich umfassender Weise wie z.B. die schwedischen Mentoring-Paare genutzt. Aspekte der persönlichen Entwicklung von Mentees und MentorInnen sind wohl insgesamt zu wenig berücksichtigt worden. Die Ergebnisse für die Organisation zeigen deutlich, daß die TeilnehmerInnen zwei Defizite innerhalb der Organisation sehen. So scheint das Engagement der Organisation für die Frauenförderung nur halbherzig zu erfolgen, und auch die innerbetriebliche hierarchieübergreifende Kommunikation scheint einiger neuer Anstöße zu bedürfen. Auf Basis dieser Ergebnisse ist der Organisation daher nur ein weiteres Mentoring-Programm unter Berücksichtigung der angeführten Problemfelder zu empfehlen.

### 1.3 Das finnische Mentoring-Programm

Während das deutsche und das schwedische Mentoring-Programm interne Mentoring-Programme in Organisationen waren, handelte es sich bei dem finnischen Mentoring-Programm um ein externes Mentoring-Programm, das durch eine nationale Frauenorganisation konzipiert und durchgeführt wurde. Aufgrund der unterschiedlichen Konzepte ließen sich in der Evaluation nicht alle Dimensionen für die drei Programme in gleicher Weise erheben.

Wie auch die schwedischen und deutschen TeilnehmerInnen schätzen die TeilnehmerInnen des finnischen Mentoring-Programmes ihre Mentoring-Beziehung sehr positiv ein. Die Mentoring-Paare haben sich überwiegend gut verstanden und haben die Beziehung partnerschaftlich gestaltet. Obgleich bei diesem Programm Mentees und MentorInnen nicht in denselben Organisationen tätig waren, zeigten sich hier keine Probleme gemeinsame Treffen zu organisieren. So haben sich auch die Erwartungen für die weitaus meisten der TeilnehmerInnen erfüllt. Betrachtet man die Erwartungen, mit denen die Mentees und die MentorInnen die Mentoring-Beziehungen eingegangen sind, so zeigt sich ein interessanter Unterschied zu den schwedischen und deutschen TeilnehmerInnen der Programme. Die finnischen Mentees äußern Erwartungen sowohl im Bereich der persönlichen als auch der beruflichen Entwicklung. Damit fokussieren die finnischen Mentees als einzige Gruppe der drei verschiedenen Programme beide Bereiche in gleichem Umfang. Hinsichtlich der Erwartungen sind die finnischen MentorInnen den schwedischen MentorInnen sehr ähnlich. Beide Gruppen äußern Erwartungen, die sowohl auf die eigene als auch auf die Entwicklung der Mentees gerichtet sind.

Auch bei den finnischen Mentees zeigen sich bei der beruflichen Entwicklung hinsichtlich der Karriereeffekte und der Entwicklung weiterer Karriereschritte keine eindeutigen positiven

Veränderungen. Die finnischen Mentees sind aber im Vergleich zu den Mentees der anderen Länder diejenige Gruppe, die die eigenen Karriereeffekte am positivsten einschätzen. Mehr als ein Drittel der Mentees stellt für sich selbst einen hohen Karriereeffekt fest. Diese Einschätzung wird auch durch die finnischen MentorInnen bestätigt, die mit nahezu 90% bestätigen, daß Mentees durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm Führungskompetenzen vermittelt bekommen. Betrachtet man im Vergleich die psychosozialen Effekte für die Mentees, so liegen die Mentees in ihrer Einschätzung zwischen den schwedischen und deutschen Mentees. Die finnischen Mentees sehen also, daß beide Effekte für sie in mittlerem Umfang eingetreten sind. Die Orientierung auf beide Bereiche, den persönlichen und den beruflichen hat sich hier offensichtlich für die Mentees gelohnt, sind sie doch die einzige Gruppe die auf eine Entwicklung in beiden Bereichen verweisen kann.

Welche Entwicklung sehen die finnischen MentorInnen für sich ?

Ebenso wie die schwedischen stellen die finnischen MentorInnen durchaus einen Lerneffekt bei sich selbst fest. Hier zeigt sich nochmals, daß die Offenheit für eine eigene Entwicklung durchaus als maßgeblicher Einflußfaktor für die eigene Entwicklung betrachtet werden darf. Im Rahmen des finnischen Mentoring-Programmes lassen sich hinsichtlich möglicher Entwicklungen und Veränderungen, wie z.B. einem besseren Einblick in andere Arbeitszusammenhänge keine Effekte feststellen. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, war doch der Kontakt zwischen Mentees und MentorInnen im Rahmen des externen Mentoring-Programmes losgelöst vom jeweiligen Arbeitsplatz. Auch denjenigen Effekten, die eine eigene berufliche Entwicklung der MentorInnen beschreiben, wie z.B. ob die MentorIn durch die Mentee neue Anregungen erhalten hat, oder ob sie auch eine Verbesserung ihrer Führungskompetenzen feststellen kann, sind die finnischen MentorInnen wie alle anderen MentorInnen unschlüssig oder gar ablehnend. Ungefähr ein Viertel der finnischen MentorInnen gibt aber immerhin an, für andere Sichtweisen offener zu sein.

Dennoch scheinen die MentorInnen von ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm genauso profitiert zu haben, sagen doch 94% der finnischen MentorInnen, daß sie sich nochmals als MentorIn zur Verfügung stellen würden.

Auch wenn aufgrund des externen Charakters des finnischen Programms keine Effekte für die Organisationen erhoben werden konnten, kann davon ausgegangen werden, daß die Organisationen, bei denen die Mentees beschäftigt sind, von deren Teilnahme am Programm dahingehend profitieren, daß ihre Mitarbeiterinnen u.a. motivierter und selbstbewußter sind sowie ihre eigenen Stärken und Schwächen besser einschätzen können.

Das finnische Mentoring-Programm hat es als einziges Programm geschafft, den Mentees Kompetenzen in beiden Bereichen, dem persönlichen und dem beruflichen zu vermitteln. Für die MentorInnen lassen sich auch im externen Programm keine eindeutigen Lerneffekte bestimmen, die über die generell hohe Zufriedenheit mit dem Programm und der Mentoring-Beziehung hinausgehen.

Für alle Programme bleiben daher einige offene Fragen, die zu klären es der weiteren Forschung bedarf. Hier ist vor allem eine intensivere Analyse des Lernprozesses zu nennen, um die Einflußmechanismen auf die Mentoring-Beziehung besser einschätzen zu können. Im Rahmen dieser stärkeren Fokussierung auf den gegenseitigen Lernprozeß sind die Entwicklungen der MentorInnen in gleichem Maße wie bei den Mentees zu berücksichtigen. Bei allen drei evaluierten Programmen bestand eine Erwartungskongruenz zwischen MentorInnen und Mentees. Dies ist wohl auch die Ursache dafür, daß die TeilnehmerInnen grundsätzlich zufrieden mit dem Mentoring-Programm waren. Auf Basis welcher Rollenkonzepte aber die effektivste Mentoring-Beziehung aufgebaut werden könnte, bleibt als Frage für die weitere Forschung bestehen.

## **2. Rahmenbedingungen und Kriterien für die erfolgreiche Durchführung von Mentoring-Programmen**

Abschließend werden im folgenden Kapitel auf der Grundlage der vorliegenden Ergebnisse Rahmenbedingungen und Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung von Mentoring-Programmen benannt.

Gegenstand unserer Evaluation waren drei unterschiedliche Mentoring-Programme, um analysieren zu können, welche Bestandteile und Elemente dazu beitragen können, Mentoring-Programmen zum Erfolg zu verhelfen.

Die von uns identifizierten Kriterien und Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Spezifika von Mentoring-Programmen. Rahmenbedingungen, die auch für andere Programme selbstverständlich sind, werden nicht gesondert aufgeführt. Zu diesen im allgemeinen notwendigen Rahmenbedingungen gehören u.a. eine sorgfältige Planung, qualifiziertes Personal für die Durchführung, externe Beratung bei fehlendem internem Know-how sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen für die Durchführung.

Für die Durchführung von Mentoring-Programmen lassen sich folgende zehn Kriterien und Rahmenbedingungen benennen, die hier im einzelnen näher erläutert werden:

1. Klare Zielsetzung
2. Unterstützung durch das Top-Management
3. Ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programmes
4. Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen
5. An der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozeß
6. Begleitseminare für die Mentees
7. Training für die MentorInnen
8. Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der der MentorInnen
9. Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung
10. Realistische Erwartungen und Anforderungen

## 2.1 Klare Zielsetzung

Wie sich im Rahmen der Evaluation gezeigt hat, können mit der Durchführung von Mentoring-Programmen unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Während eine Organisation ausschließlich beabsichtigt, die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, verfolgen andere Organisationen das Ziel, die interne Kommunikationskultur zu verbessern, einen Austausch zwischen den Generationen zu ermöglichen und Frauen generell zu unterstützen, um sie stärker zu motivieren. Häufig werden mit der Durchführung von Mentoring-Programmen neben expliziten aber auch implizite Ziele verfolgt. Das heißt, daß neben den klar benannten Zielen noch andere Ziele existieren, die sich in den Erwartungen der OrganisatorInnen widerspiegeln. Verfolgt die Organisation z.B. das Ziel, Frauen im Unternehmen zu mehr Sichtbarkeit zu verhelfen, müssen im Rahmen des Mentoring-Programms Maßnahmen ergriffen werden, die dazu beitragen können, auf die Kompetenzen der Frauen aufmerksam zu machen. So verbinden die OrganisatorInnen der evaluierten Programme mit dem Ziel, die Anzahl der Frauen in den Führungspositionen zu erhöhen, die Vorstellung, daß es zur Erreichung dieses Ziels der Kontakte und Netzwerke der MentorInnen bedarf. Klar thematisiert wurde diese Problematik aber in keinem der von uns evaluierten Programme.

Es wäre daher wichtig, daß die Zielsetzung des Programms klar benannt wird und Instrumente festgelegt werden, mit denen diese Ziele erreicht werden können. Erst dann können die einzelnen Elemente des Programmes bestimmt und geplant werden.

## 2.2 Unterstützung durch das Top-Management

Insbesondere interne Mentoring-Programme für Frauen fördern eine Gruppe der Beschäftigten unter Ausschluß einer anderen, in diesem Falle der Männer. Um daraus möglicherweise resultierende interne Konflikte zu vermeiden, ist es daher unabdingbar, allen MitarbeiterInnen zu erläutern, warum die Durchführung solcher Programme für das Unternehmen wichtig und sinnvoll ist. Diese Aufgabe sollte vom Top-Management übernommen werden. Ein klares Bekenntnis zur Förderung der weiblichen Mitarbeiterinnen setzt jedoch voraus, daß das Top-Management das Programm vorbehaltlos unterstützt und selbst die Notwendigkeit eines solchen Programmes für die Personalentwicklung erkannt hat. Es hat sich daher gezeigt, daß es für die erfolgreiche Durchführung eines Mentoring-Programmes unabdingbar ist, sich der Unterstützung des Top-Managements zu versichern. Wie sich am Beispiel des evaluierten deutschen Mentoring-Programmes gezeigt hat, wird das fehlende Engagement des Managements von den Teilnehmerinnen eines Programms negativ vermerkt. Dies kann auf die unterschiedlichen Botschaften zurückgeführt werden, die die Teilnehmerinnen erhalten: Einerseits können sie sich für die Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsseminar wie dem Mentoring-Programm bewerben und werden aufgrund ihrer hohen Qualifikationen und Kompetenzen ausgewählt. Als offizielle Zielsetzung der Programme wird ihnen die Steigerung des Anteils der Frauen an den Führungspositionen vermittelt. Andererseits erfahren sie jedoch, daß dem Programm keine ausreichende Unterstützung zukommt, was sie selbstverständlich als ein nur halbherziges Verfolgen der propagierten Zielsetzung durch das Unternehmen interpretieren.

## 2.3 Ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programmes

Mentoring-Programme für Frauen sind für die meisten Organisationen und deren MitarbeiterInnen noch etwas neues. Anders als bei traditionellen Führungskräfteentwicklungsprogrammen wissen häufig weder die Beschäftigten noch das Management was sie unter einem Mentoring-Programm verstehen müssen. Da es sich bei Mentoring-Programmen im Gegensatz zu klassischen Seminaren um eine individuelle Förderung handelt, die jedoch impliziert, daß die Mentees durch die Mentoring-Beziehung auch zu anderen Arbeitsbereichen in der Organisation Kontakt haben, sind ausführliche Informationen über das Programm für die gesamte Organisation daher von entscheidender Bedeutung. Das heißt, daß alle Gruppen,

sowohl die Beschäftigten als auch das Management und der Betriebsrat über die Ziele, die Zielgruppe, die Teilnahmebedingungen, die Auswahlkriterien sowie das Konzept und die geplante Durchführung des Programms informiert werden sollten. Darüber hinaus sollte klar benannt werden, was von den Mentees und den MentorInnen im Rahmen des Programms erwartet wird. Wenn die Zielsetzung des Programms beinhaltet, daß den Mentees der Zugang zu neuen Netzwerken eröffnet werden soll, dann müssen die MentorInnen über die an sie gerichteten Erwartungen, den Mentees neue Kontakte zu ermöglichen und sie in ihre Netzwerke einzuführen, informiert werden. Auch während der Durchführung des Programms sollte auf eine kontinuierliche und umfassende interne und externe Öffentlichkeitsarbeit geachtet werden. Nur so kann sichergestellt werden, daß die Teilnehmerinnen mit ihren Kompetenzen sichtbar werden, eine notwendige Voraussetzung, um langfristig die Möglichkeit zu haben, in eine Führungsposition aufzusteigen.

#### 2.4 Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen

Erfüllte Erwartungen der Mentees und MentorInnen sind ein Gradmesser für die Beurteilung von Mentoring-Programmen. Was mittlerweile bei der Durchführung von Seminaren eine Selbstverständlichkeit ist, nämlich die Erwartung der Seminarteilnehmerinnen zu berücksichtigen, hat sich bei der Durchführung von Mentoring-Programmen noch nicht durchgesetzt. Es hat sich jedoch gezeigt, daß die Erwartungen zum einen durch die offizielle Zielsetzung des Programms beeinflußt werden und zum anderen, daß sie einen entscheidenden Einfluß auf die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit dem Programm haben. Ist es auch das primäre Ziel der meisten Mentoring-Programme, die Anzahl der Frauen in den Führungspositionen zu verbessern, sollte nicht vernachlässigt werden, daß diesem Ziel unter Umständen kleinere Ziele vorgeschaltet werden müssen. Wie sich gezeigt hat, lassen sich durch Mentoring-Programme hervorragende Ergebnisse hinsichtlich der psychosozialen Effekte für die Mentees erzielen. Wird den Teilnehmerinnen jedoch zu Beginn der Programme signalisiert, daß sie Potentialträgerinnen für Führungspositionen sind und ihr Aufstieg gefördert werden soll, erhalten sie dann aber keine tatsächliche Unterstützung des Unternehmens, so erscheint die Zielsetzung der Organisation als nicht glaubwürdig. Um sowohl die Karrierefunktion als auch die psychosoziale Funktion von Mentoring-Programmen nutzen zu können, muß den TeilnehmerInnen signalisiert werden, daß neben einer beruflichen Entwicklung auch die persönliche Entwicklung als Grundlage für eine Karriere im Management gewünscht wird. Es sollte daher darauf geachtet werden, daß Erwartungen der Teilneh-

merinnen, wie z.B. mehr Selbstbewußtsein zu bekommen, sich besser in männerdominierten Gesprächsrunden behaupten zu können und sich mit anderen austauschen zu können auch Berücksichtigung in der Zielsetzung der Programme finden.

## 2.5 Ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozeß

Im Mittelpunkt des Mentoring-Programms steht die Mentoring-Beziehung zwischen der Mentee und dem Mentor bzw. der Mentorin. Für beide Beteiligten ist es in der Regel ein Novum, sich mit einer fremden Person bereits nach kurzer Zeit sehr offen über Probleme und auch persönliche Dinge auszutauschen. Es ist daher wichtig, daß sich die Beteiligten nicht grundlegend unsympathisch sind. Neben Sympathie spielen bei einer Mentoring-Beziehung aber auch noch andere Aspekte eine Rolle, wie z.B. die Tätigkeitsbereiche, aus denen die Beteiligten kommen. Nicht zu unterschätzen sind darüber hinaus die Erwartungen, die die Mentees und MentorInnen an ihre Teilnahme am Programm haben. Wenn die Erwartungen auch nicht deckungsgleich sein müssen, so sollten sie zueinander passen bzw. sich ergänzen.

In Kap. III haben wir die sehr unterschiedlichen Auswahl- und Matching-Verfahren der von uns evaluierten Programme beschrieben. Wenn sich auch nicht eindeutig sagen läßt, welches der Verfahren zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Programm bzw. mit der Beziehung beiträgt, so hat die Mitsprache, die die schwedischen und finnischen Mentees beim Matching hatten unserer Ansicht nach dazu beigetragen, daß sie mehr vom Programm profitiert haben. Welches Auswahlverfahren gewählt wird, hängt aber nicht zuletzt von den zur Verfügung stehenden Kapazitäten ab. Die Festlegung des Auswahlverfahrens sollte sich an der Zielsetzung des Programms orientieren. Bittet man die potentiellen Mentees, sich selbst um eine Teilnahme zu bewerben, hat man es in der Regel mit hoch motivierten Teilnehmerinnen zu tun, die darüber hinaus eine klare Aufstiegsorientierung haben. Dies ist insbesondere bei der Zielsetzung, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, eine entscheidende Voraussetzung. Das im Rahmen des schwedischen Mentoring-Programms angewandte Verfahren der Selektion durch die Vorgesetzten hat dazu geführt, daß zum Teil Mentees ausgewählt wurden, deren Vorgesetzte das klare Ziel verfolgten, das Selbstbewußtsein ihrer Mitarbeiterinnen zu stärken und sie in der Arbeit zu bestätigen, die sie täglich leisten. Es wurden jedoch nicht unbedingt diejenigen Frauen ausgewählt, die über eine weiterführende Karrieremotivation verfügten. Hier wurde offenbar eine andere als die offizielle Zielsetzung zugrundegelegt. Es ist daher wichtig, die Vorgehensweise bei der Auswahl und beim Matching entsprechend den Zielsetzungen des Programmes zu gestalten.

## 2.6 Begleitseminare für die Mentees

Ist das Kernstück eines Mentoring-Programmes auch die Mentoring-Beziehung, so sind Seminare für die Mentees eine wichtige Ergänzung. Während die Mentees in der Beziehung mit dem Mentor/ der Mentorin in der Regel alleine sind, erhalten sie in den Seminaren die Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen. Zudem können in den Seminaren Inhalte vermittelt werden, die auch im Rahmen anderer gemischtgeschlechtlicher Führungskräfteentwicklungsseminare angeboten werden. So wird gewährleistet, daß das Mentoring-Programm in die Führungskräfteentwicklung integriert und nicht als ein Sonderprogramm behandelt wird. Darüber hinaus können die Mentees in den Seminaren etwas über die strukturellen Rahmenbedingungen in der Organisation erfahren und Strategien lernen, um mit auftretenden Problemen bzw. Barrieren umzugehen. In der Regel haben die Mentees vor der Teilnahme am Programm nicht die Gelegenheit gehabt, an Frauennetzwerken im Unternehmen zu partizipieren, da diese äußerst selten sind. Schwierigkeiten beim Aufstieg haben sie oft als eigenes Versagen begriffen. Die meisten würden behaupten, bisher nicht diskriminiert worden zu sein. Strukturelle Diskriminierung ist den wenigsten ein Begriff. Die Seminare im Rahmen von Mentoring-Programmen können und sollten daher dafür genutzt werden, die Frauen in ihrem Arbeitsumfeld zu stärken, sie über Strukturen im Unternehmen zu informieren und ihnen den Austausch mit anderen Frauen aus der Organisation zu ermöglichen.

Im Rahmen von externen Mentoring-Programmen können Seminare dazu beitragen, die Vernetzung zwischen den Mentees zu ermöglichen, sie über Barrieren im Erwerbsbereich zu informieren und sie durch konstruktives Feed-back zu stärken. So können z.B. Seminare zur Situation von Frauen in Führungspositionen Frauen dabei helfen, die erlebten Probleme nicht als individuelles Versagen, sondern als strukturelles Problem zu verstehen und neue Strategien zu entwickeln damit umzugehen.

## 2.7 Training für die MentorInnen

Wie bereits erwähnt, nehmen viele der MentorInnen zum ersten Mal an Mentoring-Programmen teil. Sie wissen nicht was von ihnen erwartet wird und wie sie ihre Rolle ausfüllen sollen. Während in den meisten Programmen daran gedacht wird, Seminare für die

Mentees anzubieten, damit sie zusätzliche Kompetenzen erlangen können, wird in vielen Programmen vernachlässigt, daß auch für die MentorInnen Begleitseminare sinnvoll sind.

In den von uns evaluierten Mentoring-Programmen haben insbesondere das schwedische und das finnische Programm Vorbereitungsseminare für die MentorInnen angeboten, um ihnen einen Einblick in die Rolle des Mentors/ der Mentorin zu geben. Jeder Mentor/ jede Mentorin hat eine gewisse Vorstellung von der Rolle eines Mentors. Während sich die einen eher in der Rolle des Lehrenden sehen, suchen die anderen den Austausch. Die einen sehen es als ihre Aufgabe an, die Mentee an die Hand zu nehmen und ihnen Lösungsmöglichkeiten vorzugeben. Andere versuchen Initiative zu wecken. Wie die MentorInnenrolle letztlich ausgefüllt wird, bleibt den MentorInnen selbst überlassen. Wichtig ist aber, daß ihnen verdeutlicht wird, wie vielfältig sie die Rolle ausfüllen können, was unter Umständen hinderlich und was förderlich für die Entwicklung der Mentee sein kann. Es soll ein Bewußtsein für das eigene Tun entstehen und eine Auseinandersetzung mit der eigenen Vorgehensweise angeregt werden. Schließlich geht es nicht darum, über Mentoring-Programme Kopien der MentorInnen zu erzeugen, d.h., daß diese ihre eigenen Erfahrungen unreflektiert weitergeben. Vielmehr sollen die MentorInnen dazu angeregt werden, sich mit ihrem eigenen Werdegang kritisch auseinanderzusetzen und mit der Mentee für diese eigene Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Dabei können die Erfahrungen der MentorInnen eine Hilfe sein.

In Begleitseminaren könnten u.a. folgende Themen angesprochen werden:

- Wer gestaltet die Mentoring-Beziehung?
- Welche Unterstützung ist sinnvoll in welchen Bereichen?
- Wie kann die Mentee in den Arbeitsalltag der MentorInnen einbezogen werden?
- Was heißt Wissen vermitteln, ohne die Mentee in ihrer Gestaltungsfreiheit einzuschränken?
- Wie können MentorInnen den Mentees zu neuen Kontakten verhelfen und sie in Netzwerke einführen?

Darüber hinaus hat es sich bei den von uns evaluierten schwedischen und finnischen Programmen als sinnvoll erwiesen, MentorInnen mit der Arbeitssituation ihrer weiblichen Kollegen bzw. der Situation von Frauen im Erwerbsbereich vertraut zu machen. Insbesondere männliche Mentoren wissen in der Regel nur wenig von der Situation, in der sich Frauen im Unternehmen befinden. Geschlechtsspezifische Barrieren sind ihnen nur selten bewußt. Mentoring-Programme können daher dafür genutzt werden, Männern diesen Einblick zu ermöglichen. Einerseits erhalten die Mentoren sicherlich über den persönlichen Kontakt mit

der Mentee diesen Einblick. Andererseits hat es sich jedoch als sinnvoll erwiesen, zusätzliche Seminare anzubieten, in denen geschlechtsspezifische Unterschiede thematisiert und diskutiert werden.

## 2.8 Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der MentorInnen

Bei den Mentees und den MentorInnen handelt es sich um zwei Gruppen mit unterschiedlichen Erwartungen, Vorstellungen und Problemen. Während die meisten Programme daran denken, den Mentees den Austausch untereinander zu ermöglichen, vernachlässigen viele Mentoring-Programme, daß auch die MentorInnen ausreichenden Raum für den Austausch untereinander brauchen. Für die meisten MentorInnen ist insbesondere bei der Etablierung von Mentoring-Programmen als Pilotprojekten die Wahrnehmung der MentorInnenrolle eine neue und unbekannte Herausforderung. Sie wissen in der Regel nicht, was auf sie zukommt, was von ihnen erwartet wird, wie sie sich den Mentees gegenüber verhalten sollen, wie sie mit möglicherweise auftretenden Problemen umgehen sollen. Einerseits ist es wichtig, daß sie von den ProgrammorganisatorInnen unterstützt werden und in ihnen kompetente AnsprechpartnerInnen finden. Andererseits äußern die MentorInnen aber explizit den Wunsch, sich mit denen zu unterhalten, die sich in derselben Situation befinden, d.h. den anderen MentorInnen. Im Austausch mit ihnen können sie sich über ihre Rolle, ihr Vorgehen, die Grenzen ihres Tuns sowie mögliche Konsequenzen austauschen oder auch einfach andere treffen, die sich ebenfalls entschlossen haben, sich um die Nachwuchskräfte im Unternehmen bzw. der Organisation zu kümmern. Mentoring-Programme können in diesem Fall dazu beitragen, den generellen Austausch unter den Führungskräften auch bereichsübergreifend zu fördern und somit langfristig die Kommunikation in der Organisation zu verbessern.

## 2.9 Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung

In den meisten Mentoring-Programmen spielen die Vorgesetzten der Mentees keine Rolle. Vielleicht werden sie, so wie in dem von uns evaluierten schwedischen Programm an der Auswahl der Mentee beteiligt. Unter Umständen werden sie auch zur Auftaktveranstaltung eingeladen und haben so die Gelegenheit, auch die anderen Mentees und die teilnehmenden MentorInnen kennenzulernen. Meistens erschöpft sich hier die Rolle der Vorgesetzten. Um Mentoring-Programmen langfristig zum Erfolg zu verhelfen, sollte darüber nachgedacht werden, die Vorgesetzten stärker in die Programme einzubeziehen und sei es auch nur

darüber, daß die Mentees sensibilisiert werden, ihre Vorgesetzten verstärkt über das Programm und über den Ablauf zu informieren. Im schwedischen Programm haben einige Mentoring-Paare in Eigeninitiative ein Dreiergespräch zwischen Mentee - MentorIn – Vorgesetzter/r geführt. Indem der/die Vorgesetzte Gelegenheit bekam, den Mentor/ die Mentorin seiner Mitarbeiterin kennenzulernen, konnte eventuelles Mißtrauen abgebaut werden. Schließlich sollte nicht vernachlässigt werden, daß die/der Vorgesetzte davon ausgehen muß, daß die Mentee mit ihrem Mentor/ihrer Mentorin Dinge ihres Arbeitsalltags bespricht, zu denen auch eventuelle Probleme mit dem Vorgesetzten gehören können. Insbesondere bei internen Programmen ist es daher sinnvoll, mögliches Mißtrauen abzubauen, indem ein persönlicher Kontakt hergestellt wird. Es ließe sich auch darüber nachdenken, inwieweit nach Beendigung des Programms auf Wunsch der Mentee ein erneutes Dreiergespräch stattfinden sollte, in dem der Mentor/die Mentorin die Stärken und Fähigkeiten der Mentee aus seiner Sicht erläutert bzw. kurz darlegt, inwieweit er eine Entwicklung der Mentee feststellen konnte. Hierdurch könnte die vorhandenen Kompetenzen der Mentee sichtbar gemacht werden. Schließlich sollten Mentoring-Programme als ein Element der Karriereentwicklung betrachtet werden, mitnichten aber als ihr Ende. Deshalb ist es für den langfristigen Erfolg des Mentoring-Programms unabdingbar, daß im Anschluß daran zusammen mit dem Vorgesetzten und eventuell einem Vertreter/ einer Vertreterin der Personalabteilung darüber nachgedacht wird, welche nächsten Schritte für die Mentee innerhalb des Unternehmens/der Organisation denkbar wären. Ansonsten ist zu befürchten, daß die erzielten positiven Effekte keine Wirkung entfalten können.

## 2.10 Realistische Erwartungen und Anforderungen

Viele Mentoring-Programme werden zunächst als Pilotprojekte geplant, d.h., daß nach einem ersten Durchlauf evaluiert wird, um dann zu entscheiden, ob das Programm weitergeführt wird und wenn ja in welcher Form. Je nach kulturellem Hintergrund gehen die einzelnen programmdurchführenden Organisationen mit den Erkenntnissen jedoch unterschiedlich um. Während in Schweden eine Evaluation dazu genutzt wird, Fehler aufzuzeigen, um diese dann zu beheben, ohne das Programm gleich in seiner Ganzheit in Frage zu stellen, gibt es Organisationen, die beim Auftreten von Fehlern den gesamten Prozeß beenden. Bei Mentoring-Programmen hat sich jedoch gezeigt, daß eine langfristige Planung unabdingbar ist. Die gewünschten Effekte lassen sich mitunter nicht durch eine einjährige Pilotphase erzielen. Häufig handelt es sich bei den Pilotprojekten um unausgereifte Programme, die erst

nach einer Modifizierung ihre volle Wirkung entfalten können. Große Unternehmen, wie Volvo und Saab in Schweden führen seit Jahren Mentoring-Programme durch. Es hat sich gezeigt, daß Mentoring-Programme bei langfristiger Planung und Verankerung im Unternehmen auch Karriereeffekte erzielen können, die im Rahmen unserer Evaluation nicht meßbar waren.

Mentoring-Programme kommen langsam in Mode. Da viele andere Förderkonzepte und Entwicklungsprogramme keine Wirkung gezeigt haben, werden sie als Lösung für alle bestehenden Probleme gesehen. Hier ist es jedoch wichtig, zu berücksichtigen, daß Mentoring-Programme kaum dazu beitragen können, die gesamte Unternehmenskultur zu modernisieren und alle Probleme zu lösen. Entsprechend den hohen Anforderungen an die Programme werden Ausnahmemenschen gesucht, die an diesen Programmen teilnehmen sollen. Ein Katalog von Anforderungen an die Mentees und MentorInnen schmückt häufig die erste Information über das Programm. Für eine effektive und realistische Planung und Durchführung des Programmes wäre es jedoch sinnvoll, eingangs zu überlegen, welche der Anforderungen unabdingbar sind und welche ein positives Plus darstellen. Darüber hinaus sollte nicht die Erwartung geweckt werden, daß sich die Mentees nach der Teilnahme am Programm in Führungspositionen wiederfinden werden. Werden Karriereschritte nicht bereits zu Beginn des Programms sorgfältig geplant, und werden während des Programms keine gezielten Maßnahmen zur Umsetzung ergriffen, werden keine eindeutigen Veränderungen spürbar werden. Erweckt man zu Beginn des Programms jedoch den Eindruck, daß das Programm ausschließlich darauf ausgerichtet ist, in kurzer Zeit mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen, muß damit gerechnet werden, daß das Programm als nicht erfolgreich wahrgenommen wird. Einerseits von der Firmenleitung, der suggeriert wurde, daß dieses Ziel erreichbar wäre und andererseits von den Mentees, denen eine schnelle Karriere in Aussicht gestellt wurde. Hier ist es also wichtig, die Ziele mit den Anforderungen und einer langfristigen Planung in Einklang zu bringen und das Programm nicht als etwas zu verkaufen was es nicht ist: ein Allheilmittel.