

Deutsches Jugendinstitut e.V.
Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik

Irene Hofmann-Lun
Simone Schönfeld
Nadja Tschirner

Mentoring für Frauen Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme

München, 1999

Deutsches Jugendinstitut e.V.
Nockherstraße 2
D – 81541 München
Tel: ++49.89.62306-185 bzw. -142
Fax: ++49.89.62306-162

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort	5
I. Mentoring - eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen	6
1. Gesellschaftspolitischer Hintergrund für die Etablierung von Mentoring- Programmen	6
2. Was ist Mentoring ?	8
2.1 Konzept des Mentoring	8
2.2 Informelles und formelles Mentoring	9
2.3 Interne und externe Mentoring-Programme	11
2.4 Mentoring-Programme für Frauen	11
3. Das Forschungsprojekt "Mentoring für Frauen in Europa"	12
4. Evaluation von Mentoring als Strategie zur Verwirklichung der Chancen- gleichheit von Frauen und Männern: Ausgangspunkt der Untersuchung	13
5. Zielsetzung und Fragestellungen	14
II. Zum methodischen Vorgehen	19
1. Evaluation	19
2. Untersuchungsdesign	20
3. Methode	22
3.1 Die schriftliche Befragung	23
3.2 Die mündliche Befragung	26
4. Zur Darstellung der Ergebnisse	27
III. Darstellung der evaluierten Mentoring-Programme	29
1. Das schwedische Mentoring-Programm	29
1.1 Kurze Beschreibung der programmdurchführenden Organisation	30
1.2 Das Mentoring-Programm 1996/97	33
2. Beschreibung des deutschen Mentoring-Programmes – Handy AG	37
2.1 Beschreibung der programmdurchführenden Organisation	37
2.2 Das Mentoring-Programm	39
3. Beschreibung des evaluierten finnischen Mentoring-Programmes	44
3.1 Beschäftigungssituation von Frauen in Finnland	44
3.2 Der Träger des Mentoring-Programmes	47
3.3 Das Mentoring-Programm	48
4. Kontrastierende Darstellung der Programmbausteine	52
4.1 Auswahl der Mentees	52
4.2 Auswahl der MentorInnen	54
4.3 Bildung der Mentoring-Paare	55
4.4 Rahmenprogramm	56
4.5 Etablierung eines Netzes zwischen den Mentees	59
4.6 MentorInnenwechsel und Ausstieg aus dem Programm	60

IV. Beurteilung der Mentoring-Beziehung und des Programmes durch die TeilnehmerInnen	61
1. Praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung.....	61
2. Erwartungen der Mentees und MentorInnen.....	66
3. Einschätzung der Mentoring-Beziehung durch die Mentee und die MentorInnen.....	68
4. Beurteilung der Mentoring-Programme	74
4.1 Bildung der Mentoring-Paare	74
4.2 Rahmenprogramm	76
V. Effekte für die TeilnehmerInnen der Programme	77
1. Effekte für die Mentees	77
1.1 Karrierefunktionen der Programme.....	78
1.2 Psychosoziale Funktion der Programme - Persönliche Entwicklung der Mentee	89
1.3 Weitere Aspekte der Entwicklung der Mentee.....	91
1.4 Persönliche Entwicklung, aber keine Karriere ? - Zusammenfassende Beurteilung der Folgen für die Mentee	94
2. Persönliche und berufliche Veränderungsprozesse bei den MentorInnen.....	96
2.1 Entwicklung von sozialen Kompetenzen der MentorInnen	97
2.2 Berufliche Veränderungen bei den MentorInnen	103
VI. Effekte für die Organisation	108
1. Auswirkungen auf die Beziehung zwischen der Organisation und ihren MitarbeiterInnen	109
2. Verbesserung der Kommunikation und des Austausches.....	111
3. Reaktionen des beruflichen Umfeldes der Mentees und MentorInnen	113
4. Investieren lohnt sich.....	117
VII. Fazit	118
1. Zusammenfassende Präsentation der Ergebnisse für die verschiedenen Programme	118
1.1 Das schwedische Mentoring-Programm.....	119
1.2 Das deutsche Mentoring-Programm.....	122
1.3 Das finnische Mentoring-Programm	125
2. Rahmenbedingungen und Kriterien für die erfolgreiche Durchführung von Mentoring-Programmen.....	127
2.1 Klare Zielsetzung.....	128
2.2 Unterstützung durch das Top-Management	129
2.3 Ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programmes	129
2.4 Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen.....	130
2.5 Ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozeß.....	131
2.6 Begleitseminare für die Mentees	132
2.7 Training für die MentorInnen	133

2.8 Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der MentorInnen	134
2.9 Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung	135
2.10 Realistische Erwartungen und Anforderungen.....	136
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	137
Literaturverzeichnis	138

Vorwort

Die Thematik berufliche Frauenförderung ist in den vergangenen Jahren etwas aus der Mode gekommen, obwohl niemand ernsthaft behaupten könnte, daß es keinen Bedarf an Gleichstellungsmaßnahmen in den europäischen Ländern mehr gibt. Die Beschäftigung mit der Thematik Mentoring und die Evaluation bestehender Mentoring-Programme für Frauen kann daher der laufenden Diskussion um den Nutzen und Zweck aktiver Gleichstellungspolitik wichtige Hinweise geben. So ist es sinnvoll, strukturelle und praktische Ansätze der Gleichstellungspolitik auf den Prüfstand zu stellen, um so aus den Erfahrungen zu lernen und zur Weiterentwicklung der Gleichstellungspolitik beizutragen.

Daß diese Arbeit möglich geworden ist, ist sowohl dem deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend als auch der Europäischen Kommission zu verdanken. Beide Institutionen haben dieses Projekt finanziert. Die Arbeit dieses Projektes stellt ein gutes Beispiel dafür dar, welcher Mehrwert aus europäisch arbeitenden und forschenden Projekten gezogen werden kann. Die vorliegende Untersuchung bündelt die Erfahrungen und stellt die vorhandenen Kenntnisse all denjenigen zur Verfügung, die nach neuen Lösungsansätzen suchen. Die erfolgreiche Evaluation der Mentoring-Programme konnte auch dank der konstruktiven und angenehmen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Projektverantwortlichen in den verschiedenen Mentoring-Projekten durchgeführt werden. Alle unsere Kooperationspartnerinnen in den Projekten haben uns in den verschiedenen Phasen der Evaluation konstruktiv und engagiert unterstützt und wesentlich zum Gelingen dieser Studie beigetragen. Unser Dank richtet sich aber auch an die Organisationen und ihre Vertreter, ohne deren Bereitschaft, sich unseren kritischen Fragen zu öffnen, die Programme nicht hätten untersucht werden können.

Wir freuen uns, daß unsere vielfältigen Anregungen zu Mentoring-Programmen für Frauen in den vergangenen zwei Jahren nicht nur von deutschen Unternehmen und Organisationen sondern auch von anderen europäischen Ländern interessiert aufgenommen worden sind. Erfreulicherweise werden gerade in denjenigen Ländern, in denen Mentoring für Frauen bis vor zwei Jahren noch völlig unbekannt war, die Informationen aufgegriffen und ihre Umsetzung diskutiert.

I. Mentoring - eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen

1. Gesellschaftspolitischer Hintergrund für die Etablierung von Mentoring-Programmen

Frauen in Führungspositionen sind in allen europäischen Ländern eine Seltenheit. Obwohl die Gleichberechtigung von Männern und Frauen weitgehend rechtlich verankert wurde, bestehen diskriminierende Strukturen des Arbeitsmarktes und der Einstellungspolitik fort. Zwar unterscheidet sich in den verschiedenen europäischen Ländern die Relevanz der einzelnen Faktoren, die eine diskriminierende Wirkung auf Beteiligung und Chancen von Frauen im Erwerbsbereich haben, doch sind in allen Ländern Frauen in denjenigen Positionen stark unterrepräsentiert, die mit hohem Einkommen und Sozialprestige ausgestattet sind. Trotz hoher beruflicher Qualifikation und der quantitativ gestiegenen Erwerbsbeteiligung bleiben den Frauen gerade Positionen mit Verantwortung, Führungsaufgaben und dementsprechender Entlohnung nach wie vor verwehrt. Das gestiegene Bildungsniveau und die gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen haben letztlich nicht zu einer stärkeren Repräsentanz von Frauen in den Entscheidungspositionen beigetragen. So stellen offenbar andere Faktoren als die formalen Qualifikationen schwerwiegendere Ursachen für die Benachteiligung von Frauen dar. Traditionelle Rollenerwartungen, die kulturelle Hegemonie der kontinuierlichen männlichen Vollzeitberufstätigkeit sowie Diskriminierungsmechanismen in den Organisationen (z.B. die Personalpolitik in Form von Einstellungspolitik sowie Weiter- und Fortbildungspolitik) verhindern die berufliche Gleichstellung von Frauen. So ist aus verschiedenen Untersuchungen bekannt, daß Frauen insbesondere in jenen Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert sind, die für Führungsnachwuchskräfte angeboten werden (Faber, 1994, S. 215f) bzw. in Maßnahmen, die allgemein der Aufstiegsqualifizierung dienen sollen (Goldmann/Meschkat/Tenbenschel, 1993, S. 49.) In vielen gemischten Führungskräfte-seminaren sind Relationen von 80% Männern und 20% Frauen keine Seltenheit. Darüber hinaus sind Frauen vorwiegend in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, die kürzer dauern als jene, an denen Männer teilnehmen (Bundesamt für Statistik zit. nach Ebener, 1997, S. 132); Nur eine Minderheit der Betriebe bietet hingegen spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für die weiblichen Beschäftigten an (Domsch/Hadler/Krüger, 1994, S. 77). Die geringe Präsenz von

Frauen in den Führungsetagen wird auch durch die Weiterbildungs- und Führungskräfteentwicklungsseminare fortgeschrieben.

Oftmals ist die Nicht-Beförderung von Frauen jedoch unbeabsichtigt und Ausdruck dafür, daß Frauen von männlichen Vorgesetzten bei der Besetzung von Führungspositionen nicht in Betracht gezogen werden. Zahlreiche Untersuchungen haben die unterschiedlichen Gründe untersucht, die dazu beitragen, daß Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind bzw. sich für solche Positionen gar nicht erst bewerben. Empirische Untersuchungen in verschiedenen Branchen und Beschäftigungsbereichen weisen nach, daß sich die geringe Anzahl weiblicher Bewerberinnen für Tätigkeiten mit Managementcharakter auf vielfältige Ursachen zurückführen läßt. Hierzu gehören neben den von Männlichkeitsbildern geprägten Kriterien bei der Personalauswahl und der Personalbeurteilung auch die Zeitstrukturen im Management, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf unmöglich erscheinen lassen. Auch wenn Frauen trotz Doppel- und Dreifachbelastung bereit wären, zeitintensive Tätigkeiten wahrzunehmen, werden die unterschiedlichen Zeitbudgets, die den Geschlechtern für die Erwerbstätigkeit statistisch zur Verfügung stehen, von den Personalverantwortlichen antizipiert und führen als statistische Diskriminierung in den von ihnen getroffenen Personalentscheidungen tendenziell zu einem Ausschluß von Frauen aus solchen Tätigkeiten.

Darüber hinaus sind die mittelbar wirksamen, nicht leicht zu identifizierenden Mechanismen nicht zu unterschätzen, die in einer Organisation wirken. Hierzu zählen u.a. informelle Netze zwischen den männlichen Mitarbeitern, die dazu führen, daß Männer bereits vor dem Beginn offizieller Verfahren als potentielle Führungskräfte wahrgenommen und dementsprechend gefördert werden.¹ Die Ermutigung, sich für einen Posten zu bewerben bzw. sich gezielt für einen Posten zu qualifizieren darf dazu genauso gezählt werden, wie die Beteiligung an Diskussionen über zukünftige Entwicklungen, die nur in seltenen Fällen in offiziellen Gremien stattfinden. Frauen sind von solchen Prozessen nicht formal ausgeschlossen, sondern werden häufig einfach übersehen, weil diese Diskussionen informell unter Männern stattfinden.

Anders als Studien, die die Ursachen für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen erforschen, untersucht die vorliegende Evaluation mit dem Mentoring-Konzept

¹ Zu Männerbünden und Netzwerken unter Männern, siehe ausführlicher Höyng/Puchert, 1998.

eine Strategie, deren Ziel es ist, langfristig die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Während klassische Führungskräfteentwicklungsprogramme, auch wenn sie generell für Frauen und Männer offen sind, die bestehende Situation eher fortschreiben, ist es die Zielsetzung der meisten Mentoring-Programme für Frauen den Zugang von Frauen zur Führung zu verändern. Unter Einbeziehung auch der männlichen Beschäftigten versuchen Mentoring-Programme daher, mit einem individuellen Ansatz Frauen den Zugang zu firmeninternen Informationen zu erleichtern, ihr Selbstbewußtsein und Durchsetzungsvermögen zu steigern und ihnen Unterstützung bei der Karriereplanung zukommen zu lassen.

2. Was ist Mentoring ?

2.1 Konzept des Mentoring

Das Konzept des Mentoring hat eine lange Tradition, geht doch der Begriff des Mentoring auf die Antike zurück. Die Beziehung zwischen Telemachos, dem Sohn des Odysseus und Mentor einem griechischen Gebildeten ist der Ursprung des Mentoring. Seit dieser ersten Mentoring-Beziehung hat sich das Konzept in vielerlei Hinsicht verändert, dennoch ist der Grundgedanke des Mentoring geblieben.

Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee.² Dabei soll im Rahmen dieser Beziehung eine jüngere Person Unterstützung und Rat erhalten. Die MentorInnen sind in der Regel erfahrene Personen, die jüngeren Personen für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zusichern, ihnen bei Entscheidungen zur Seite stehen und sie auf ihrem Weg ein Stück begleiten. Aufgrund der Vielzahl der Einsatzbereiche von Mentoring haben sich verschiedene Definitionen der Mentoring-Beziehung und der Rollen von Mentee und MentorInnen entwickelt. Im Rahmen dieser Untersuchung steht Mentoring im Bereich beruflicher Förderung im Mittelpunkt des Interesses. Die wegweisende Definition für eine Mentoring-Beziehung in diesem Bereich hat Kram (1988) formuliert:

“A mentor is a higher ranking, influential, senior organization member with advanced experience and knowledge who is committed to provide upward mobility and support

² In anderen Ländern werden auch folgende Begriffe für die Mentee verwendet: Mentoree, Adepter, Aktor.

to a protege's professional career.”

Die MentorInnen helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Dabei versuchen die MentorInnen den Mentees Zugang zu wichtigen firmeninternen Netzwerken und ihnen Einblicke in etablierte Strukturen im Unternehmen zu verschaffen und die Sichtbarkeit der Mentee im Unternehmen bzw. in der Organisation zu verbessern. Wichtig ist, daß es sich bei Mentoring um einen begleitenden Prozeß handelt, in dem die Mentorin bzw. der Mentor die Karriere außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung unterstützt. Mentoring-Beziehungen sind damit geschützte Beziehungen, in denen Lernen und Experimentieren stattfinden kann und in denen potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. Der Austausch zwischen beiden Personen kann dabei kaum als einseitige Hilfestellung des Mentors oder der Mentorin gegenüber der Mentee verstanden werden. Auch in der Literatur (Kram, 1988, Arhén, 1992) wird die Sichtweise einer gegenseitigen Austauschbeziehung bestätigt. Wie diese Beziehung gestaltet wird, bleibt in der Regel den Beteiligten überlassen, doch können beide PartnerInnen wechselseitig voneinander lernen, neue Perspektiven wahrnehmen und so für sich selbst profitieren. Die Beziehung zwischen Mentee und MentorIn ist dabei durch die beiden PartnerInnen bestimmt und kaum mit anderen Beziehungen vergleichbar.

Mentoring-Programme lassen sich nach verschiedenen Aspekten unterscheiden. So unterscheidet Kram (1988) Mentoring anhand einer Vierfeldertafel und differenziert nach informellen und formellen sowie internen und externen Mentoring-Programmen.

2.2 Informelles und formelles Mentoring

Informelle und formelle Mentoring-Beziehungen unterscheiden sich einerseits im Zustandekommen des Kontaktes und andererseits im Verlauf bzw. in der Einbettung der Beziehung. So kommt bei informellen Mentoring-Beziehungen der Kontakt zwischen Mentee und MentorIn auf informelle Art zustande, während der Kontakt zwischen den Beteiligten bei formellen Beziehungen in der Regel durch eine dritte Person hergestellt wird. Da sich insbesondere bei gemischtgeschlechtlichen Mentoring-Beziehungen (Mentee: weiblich und Mentor: männlich) Konflikte ergeben können, die vor allem daraus resultieren, daß im Falle einer möglichen beruflichen Karriere die Erfolge der Frau auf andere Gründe als

ihre erbrachten Leistungen zurückgeführt werden könnten, soll die Formalisierung von Mentoring-Beziehungen dazu beitragen, eine Sexualisierung der Unterstützungsbeziehung zu verhindern, bzw. Gerüchten den Boden zu entziehen.

Formelle Mentoring-Beziehungen sind als funktionale Partnerschaften auf Zeit angelegt. Die meisten Mentoring-Programme haben eine Dauer von 9 bis 15 Monaten. Ob die Mentoring-Beziehung auch nach Ablauf der Programme noch informell weitergeführt wird, bleibt in der Regel den Mentees und MentorInnen überlassen. Die Begrenzung der Programme auf einen festgelegten Zeitraum soll gewährleisten, daß auch andere Beschäftigte die Gelegenheit erhalten an einem solchen Programm teilzunehmen. Darüber hinaus erhoffen sich die programmtragenden Organisationen durch die zeitliche Begrenzung mehr MentorInnen für die Programme gewinnen zu können.

Im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen werden die Beteiligten in formellen Programmen in der Regel nicht ihrem Schicksal überlassen, sondern werden in ihre Rollen eingeführt und bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützt. Darüber hinaus erfahren sie, welchen Einfluß die strukturellen Zusammenhänge im Unternehmen oder der Organisation auf die Karriereentwicklung von Frauen haben können. In manchen Programmen erhalten die Mentees zudem die Gelegenheit, im Rahmen von gemeinsamen Seminaren Durchsetzungsstrategien zu erlernen und mit den anderen ein Netzwerk im Unternehmen aufzubauen. Durch Information, Transparenz und ein klares Engagement der Firmenleitung für die Programme wird im Idealfall signalisiert, daß das Unternehmen die Qualifikationen der weiblichen Mitarbeiterinnen anerkennt, sie nutzen möchte und von daher bereit ist, die Mitarbeiterinnen zu fördern und auf Führungsaufgaben vorzubereiten. Wie solche Programme jedoch im einzelnen konzipiert und organisiert werden, hängt von den jeweiligen Trägern der Programme ab. Je nach kulturellem Hintergrund, Zielsetzung, Engagement und vorhandener Bereitschaft für Veränderungen unterscheiden sich die Programme erheblich voneinander.

Neben der Unterscheidung formeller und informeller Mentoring-Programme differenziert Kram (1988) auch nach organisationsinterner bzw. übergreifender Konzeption von Mentoring-Programmen.

2.3 Interne und externe Mentoring-Programme

Neben Programmen, die innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung organisiert sind, gibt es sogenannte externe Mentoring-Programme, in denen Mentee und MentorIn in unterschiedlichen Unternehmen oder Organisationen tätig sind. Bei internen Programmen kommen hingegen sowohl die Mentees als auch die MentorInnen aus demselben Unternehmen, ohne jedoch in einer direkten Arbeitsbeziehung zueinander zu stehen. Zwar unterscheidet sich der konzeptionelle Rahmen von internen und externen Mentoring-Programmen in manchen Punkten, dennoch bleibt das Konzept im Kern dasselbe. Darüber hinaus bestimmt die Zielrichtung der Programme wesentlich, welche einzelnen Elemente in Mentoring-Programmen enthalten sind.

Grundbestandteile von Mentoring-Programmen sind vor allem der Auswahlprozeß und das Matching der TeilnehmerInnen (das Zusammenbringen von Mentee und MentorIn). Darüber hinaus gibt es Programme, die Informationsveranstaltungen, begleitende fachliche Seminare oder Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung sowie Treffen zum Austausch der Mentees und MentorInnen untereinander oder zwischen beiden Gruppen anbieten.

2.4 Mentoring-Programme für Frauen

Mentoring-Programme lassen sich für unterschiedliche Zielgruppen etablieren. In Unternehmen sind Mentoring-Programme zumeist auf die Entwicklung junger Führungskräfte sowie auf die Weitergabe von Wissen der älteren Generation an die jüngere ausgerichtet. Dabei ist das Mentoring-Konzept zunächst geschlechtsneutral.

Mentoring-Programme für Frauen, sozialbenachteiligte Jugendliche und andere benachteiligte Gruppen werden in den USA seit Jahren zur Förderung dieser Gruppen durchgeführt. Auch in einigen europäischen Ländern wurden Mentoring-Programme für Frauen als eine Möglichkeit entdeckt, festgefahrene Strukturen aufzubrechen und neue flexiblere Wege zu gehen, um alle Beschäftigten gemäß ihren Qualifikationen einzusetzen und Frauen langfristig den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern. Dabei gilt es ein Instrument zu entwickeln, das Frauen hilft die vielzitierte "Gläserne Decke" zu durchbrechen, die für die strukturellen Barrieren steht, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an den Führungspositionen zu verhindern.

Trotz positiver Erfahrungen, die einzelne Unternehmen und Organisationen bei der Durchführung von Mentoring-Programmen sammeln konnten, wurden Informationen über das Konzept aber nur in Einzelfällen verbreitet. Aufgrund des geringen Informationsaustausches zwischen einzelnen Programmträgern vor allem auch über die Ländergrenzen hinweg, liegen zur Zeit aber noch keine gesicherten Kenntnisse über Rahmenbedingungen vor, die wesentlich dazu beitragen, den Erfolg eines Programmes zu sichern und die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung helfen diese Informationslücke zu schließen.

3. Das Forschungsprojekt “Mentoring für Frauen in Europa”

Zahlreiche Untersuchungen zu Frauen im Management haben in den letzten Jahren ein Hauptaugenmerk auf die Situation der Frauen im Management gelegt sowie auf Barrieren, denen Frauen, die Karriere machen möchten, begegnen. Nur wenige Studien haben sich hingegen mit praktischen Ansätzen befaßt, die zur Veränderung der bestehenden Situation beitragen könnten. Abgesehen von Evaluationen, die von den programmtragenden Unternehmen und Organisationen selbst durchgeführt wurden, sind Evaluationen von Konzepten, die zu einem Abbau bestehender Diskriminierungen beitragen könnten, weiterhin eher eine Seltenheit. Die vorliegende Untersuchung einer innovativen Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen soll dazu beitragen, die bestehende Forschungslücke zu schließen.

Das im Rahmen des Vierten Aktionsprogramms für die Chancengleichheit von Frauen und Männern angesiedelte Projekt “*Mentoring für Frauen in Europa*” setzt genau hier an. Zum einen sollten die Erfahrungen anderer europäischer Länder, die bereits Mentoring-Programme durchgeführt haben, den Ländern zugänglich gemacht werden, die noch keine Erfahrungen mit dem Konzept sammeln konnten. Zum anderen sollten mit Hilfe einer in den drei Ländern - Deutschland, Finnland und Schweden - durchgeführten Evaluation von drei verschiedenen Mentoring-Programmen Erkenntnisse zur erfolgreichen Etablierung von Mentoring-Programmen gewonnen werden. Hauptinteresse der Untersuchung war es jedoch nicht, länderspezifische Unterschiede herauszuarbeiten, sondern eine Bandbreite an Mentoring-Programmen zu beschreiben. Dies war nur durch die Einbeziehung von unterschiedlichen Erfahrungen aus verschiedenen Ländern möglich.

4. Evaluation von Mentoring als Strategie zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern: Ausgangspunkt der Untersuchung.

Mentoring für Frauen stellt eine innovative Strategie dar, die in einigen Organisationen mit der Zielsetzung der Verwirklichung der Chancengleichheit eingeführt wurde. Chancengleichheit zu verwirklichen, heißt, so Krell (1997, S. 15), Organisationen so zu verändern, daß allen Beschäftigten eine ihren Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entfaltung und Entwicklung ermöglicht wird. Es geht den Organisationen also nicht um eine Frauenförderung im Sinne einer tatsächlichen oder vermeintlichen Bevorzugung von Frauen, sondern letztlich darum, dem Leistungsprinzip zum Durchbruch zu verhelfen, indem Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle leisten können und wollen. Mentoring-Programme als Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen wollen daher erreichen, die vorhandenen Kompetenzen auch der weiblichen Mitarbeiter sichtbar und nutzbar zu machen und Frauen gemäß ihren Kompetenzen einzusetzen.

Dabei stellen sie ein gleichstellungspolitisches Instrument dar, mit dessen Hilfe das langfristige Ziel der Chancengleichheit in den Organisationen und in der Gesellschaft verwirklicht werden soll.

Aufgrund der Notwendigkeit der personalpolitischen Veränderung ganzer Organisationen, sowie der überwiegend männlichen Entscheidungsträger ist es aber immer auch notwendig "Männerförderung" und Organisationsentwicklung zu leisten (siehe Krell, 1997, S. 16).

Genau diesen Ansatz verfolgen Mentoring-Programme. Mentoring-Programme bieten die Chance durch die aktive Einbeziehung verschiedener Akteursebenen in den Unternehmen in das Programm betriebliche und gesellschaftspolitische Veränderungen anzustoßen. Auf dieser Basis kann es gelingen Win-Win Situationen in Organisationen herzustellen, die Rudolph und Grüning (1994) als Leitsatz aller erfolgreichen Implementierungen von Gleichstellungsmaßnahmen formulieren. Die Regel: "Es darf keine Verlierer geben" scheint zunächst paradox, da Gleichstellungsmaßnahmen die ungleiche Ressourcenverteilung aufheben sollen. Mentoring kann hier einen möglichen Ansatz bieten, da sich die Programme zwar in erster Linie an Frauen richten, Männer aber über die Mentorenrolle dennoch in den Prozeß einbezogen werden und verschiedene Gruppen durch die Teilnahme und Durchführung eines Mentoring-Programmes profitieren. So haben auch andere Untersuchungen darauf hingewiesen, daß eine partizipative Strategie bei der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen empfehlenswert ist (Jüngling 1997, S. 54), also eine Strategie bei

der mittlere und untere Ebenen des Managements sowie Fachkräfte maßgeblich an der Planung und Umsetzung von Neuerungen beteiligt werden. Dennoch stoßen systematische Programme, wie Mentoring-Programme, die es sich zum Ziel setzen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, und damit versuchen etwas an den bestehenden Machtstrukturen in den Organisationen zu verändern, häufig auf beträchtlichen Widerstand. Als komplexe Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung erfordern solche Maßnahmen umfassende Umstrukturierungen und Lernprozesse bei allen MitarbeiterInnen.

5. Zielsetzung und Fragestellungen

Als grundlegende Fragestellung der vorliegenden Untersuchung kann daher formuliert werden: Gelingt es Mentoring-Programmen eine Win-Win-Situation herzustellen ? Inwieweit profitieren die teilnehmenden Mentees, MentorInnen und die beteiligten Organisationen durch die Durchführung eines Mentoring-Programmes für Frauen ?

Die Zielsetzung der Evaluation beschränkte sich nicht darauf, singuläre Informationen über spezifische Aspekte des Mentoring-Programmes zu erheben und zu analysieren. Vielmehr war eine zentrale Fragestellung der Untersuchung, welche Dimensionen einer erfolgreichen Teilnahme an einem Mentoring-Programm für die TeilnehmerInnen des Programmes und die durchführende Organisation erhoben werden können.

Darüber hinaus standen als Bewertungskriterien die programmeigenen Zielsetzungen der verschiedenen Mentoring-Programme zur Verfügung. Um eine weitergehende Beurteilung der verschiedenen Programme leisten zu können wurden neben den Auswirkungen die die Mentoring-Programme auf die direkten TeilnehmerInnen haben können, grundlegende Elemente des Mentoring-Programmes und der Mentoring-Beziehung berücksichtigt.

Aus diesen Fragestellungen wurden die folgenden untersuchungsleitenden Thesen ent-

wickelt:

a) “Die Mentees profitieren von der Teilnahme an einem Mentoring-Programm hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung”

Die wesentlichen Zielsetzungen aller Mentoring-Programme sollen unter Einbezug verschiedener Dimensionen beleuchtet und kritisch hinterfragt werden. Dabei sollte sich anders als im Rahmen der Selbstevaluationen von programmdurchführenden Organisationen die Erhebung nicht nur auf den Karriereverlauf der Teilnehmerinnen beschränken. Der prozentuale Aufstieg der Teilnehmerinnen von Mentoring-Programmen ins Management stellt nur ein Kriterium dar, daneben müssen andere Erfolgsfaktoren bestimmt und hinterfragt werden. So sollte neben der generellen Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit den Programmen herausgefunden werden, ob die Mentees für sich selbst Karriereeffekte bzw. positive psychosoziale Effekte feststellen konnten.

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. Darüber hinaus sind die Sichtbarkeit der Mentees in der Organisation, ebenso wie die Möglichkeit, berufliche Perspektiven zu entwickeln, wesentliche Aspekte der Karrierefunktionen. Als psychosoziale Funktionen werden die Anstöße eingeschätzt, die die Mentees zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung erhalten. So sollen Mentoring-Programme den Mentees u.a. ermöglichen, ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln sowie ihr Selbstvertrauen zu stärken, entscheidende Voraussetzungen für eine berufliche Entwicklung und die Übernahme von Führungsverantwortung. Evaluationen, die nur die Karrierefunktionen von Mentoring-Programmen berücksichtigen, blenden jedoch all diejenigen Effekte von Mentoring-Programmen aus, die langfristig zu einer erhöhten Karrieremotivation und zur beruflichen Zufriedenheit der weiblichen Nachwuchskräfte beitragen können.

Fragestellungen, die die erste These bestätigen können, sind:

1. Hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen nach der Durchführung eines Mentoring-Programmes erhöht?
2. Haben die teilnehmenden Frauen hinsichtlich psychosozialer Effekte von der Teilnahme an einem Mentoring-Programm profitiert?
3. Haben die teilnehmenden Frauen hinsichtlich karrierefördernder Effekte profitiert ?
4. Inwieweit hat eine stärkere berufliche Vernetzung der Mentees durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm stattgefunden?
5. Inwieweit wird der subjektive Erfolg für die Mentees durch ihre persönlichen Erwartungen an das Programm wesentlich beeinflusst?

b) “Die MentorInnen ziehen einen persönlichen Gewinn aus ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm.”

Ausgehend von den Überlegungen zur organisationsinternen Herstellung einer Win-Win-Situation stellt diese Fragestellung zwar kein explizites Ziel der untersuchten Mentoring-Programme dar, dennoch ist sie vor dem Hintergrund der Problematik der politischen Durchsetzbarkeit von gleichstellungspolitischen Maßnahmen in Organisationen von wesentlicher Bedeutung. Die Frage, ob Mentoring eine Maßnahme sein kann, die konzeptionell das Erreichen einer Win-Win-Situation ermöglicht, stellt den Ausgangspunkt für diese These dar. Konkret stellt sich die Frage, ob die MentorInnen Lerneffekte aus der Teilnahme am Mentoring-Programm ziehen. Inwieweit z.B. MentorInnen durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm an die Thematik der Chancengleichheit herangeführt werden, ist eine der Fragestellungen, die beantwortet werden sollen. Als wichtigste Fragestellungen zur Überprüfung der zweiten These lassen sich folgende Punkte benennen:

1. Lernen MentorInnen durch ihre Teilnahme an einem Mentoring-Programm?
2. Welche beruflichen Entwicklungen können sich für MentorInnen aus ihrer Teilnahme an einem Mentoring-Programm ergeben?
3. Erfahren MentorInnen durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm eine persönliche Entwicklung?

c) “Die Organisationen, in denen Mentoring-Programme durchgeführt werden,

profitieren von deren Durchführung.”

Für den Gewinn, den Organisationen aus Personalentwicklungsprogrammen ziehen können, sind verschiedene Ebenen zu berücksichtigen. So spielen neben den persönlichen Effekten, die die teilnehmenden Personen für sich selbst feststellen können und deren Wirkung als veränderte Qualifikationen für die Organisation, auch die Veränderungen in der Organisation eine wesentliche Rolle.

Der effektive Einsatz von Humanressourcen ist eine wichtige Zielsetzung aller Organisationen. Inwieweit dies in den Organisationen zufriedenstellend gelingt, kann pauschal nicht beantwortet werden. Im Konzept von Mentoring-Programmen sind allerdings wesentliche Punkte enthalten, die Problemstellungen in Unternehmen zu bearbeiten helfen. So kann beispielsweise die dem Mentoring-Konzept originäre Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener hierarchischer Ebenen zu einer Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation führen. Um die positiven Aspekte für Organisationen, die durch die Durchführung von Mentoring-Programmen erreicht werden können, zu überprüfen, wurden folgende Fragestellungen explizit bearbeitet:

1. Verbessern Mentoring-Programme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation?
2. Erhöht die Teilnahme an einem Mentoring-Programm die Arbeitsmotivation von MitarbeiterInnen?
3. Erhöht die Teilnahme an einem Mentoring-Programm die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation?
4. Entwickeln MitarbeiterInnen Kompetenzen im Bezug auf die interne Wissensvermittlung an KollegInnen?

d) “Die Konzeption eines Mentoring-Programms hat einen wesentlichen Einfluß auf den Erfolg für Mentees, MentorInnen und die programmdurchführende Organisation.”

Neben dem Grundbaustein eines jeden Mentoring-Programmes, der in der Beziehung zwischen Mentee und MentorIn besteht, gibt es eine Vielzahl von konzeptionellen Variationsmöglichkeiten, die es jedem Mentoring-Programm ermöglichen, auf die Bedürfnisse seiner Zielgruppe möglichst weitgehend einzugehen. Nur unter Berücksichtigung dieser programmspezifischen Besonderheiten sind die Effekte von Mentoring-Programmen

umfassend zu erkennen und zu verstehen. Eine besondere Bedeutung haben sicherlich die unterschiedlichen Zielsetzungen der Programme in ihrer Auswirkung auf die Erwartungen der TeilnehmerInnen. Darüber hinaus spielen, so unsere Vermutung, weitere Elemente der Gestaltung des Mentoring-Programmes, wie z.B. der Auswahlprozeß der Mentees eine Rolle. Als wichtigste Fragestellungen lassen sich hier folgende Punkte benennen:

1. Welchen Einfluß haben die Zielsetzungen des jeweiligen Mentoring-Programmes auf die persönlichen Erwartungen der TeilnehmerInnen?
2. Welche Unterschiede ergeben sich in der Gestaltung der Mentoring-Beziehungen durch die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Mentoring-Programme?
3. Gibt es spezifische Programmbausteine, die wesentlich zum Erfolg von Mentoring-Programmen beitragen?

II. Zum methodischen Vorgehen

1. Evaluation

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Evaluation, in der empirische Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, der Implementierung und der Wirksamkeit (vgl. Rossi/ Freeman, 1993) von Mentoring-Programmen systematisch angewendet werden. Die Konzeption des Forschungsprojektes, das als eigenständiges Projekt zur Evaluation von Mentoring-Programmen geplant wurde, ist darauf ausgelegt, eine Vielzahl von Erfahrungen und möglichen Entwicklungen zu dokumentieren. Als Evaluationsmethode wurde eine summative, externe Evaluation gewählt, die die Veränderungen und Entwicklungen von TeilnehmerInnen sowie der betroffenen Organisationen im nach Abschluß der Programme zu dokumentieren versucht. Die Anlage der Evaluation erlaubt es die Wirkungen von Mentoring-Programmen explorativ zu untersuchen. Dabei geht es darum, diejenigen Bereiche aufzuzeigen, die im Rahmen der Durchführung von Mentoring-Programmen für Frauen entsprechend den Zielsetzungen der Programmverantwortlichen verändert wurden. Um dieser Zielsetzung zu entsprechen, wurde eine möglichst große Bandbreite bestehender Mentoring-Programme in unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftspolitischen Kontexten abgebildet. Diese Zielsetzung erforderte es, bei der Auswahl der untersuchten Mentoring-Programme nicht die Varianz unterschiedlicher Rahmenbedingungen zu minimieren, sondern im Gegenteil Programme auszuwählen, die in unterschiedlichen Organisationsformen und Kontexten durchgeführt wurden. Auf diese Weise sollten im Rahmen einer explorativen Evaluation verschiedene Programmkonzepte mit ihren Wirkungen dokumentiert werden. Daher wurde mit der Befragung einer unabhängigen Kontrollgruppe, d.h. einer den Mentees vergleichbaren Gruppe, die an dem Mentoring-Programm nicht teilgenommen hatte, die Entwicklung der Mentees überprüft und kontrastiv im Verhältnis zur Kontrollgruppe dokumentiert. Dennoch lassen sich die Wirkungen der einzelnen Einflußfaktoren auf die TeilnehmerInnen nicht gesondert herausarbeiten. Somit erlaubt es die methodische Anlage der Evaluation nicht, eindeutige Wirkungszusammenhänge zwischen dem jeweiligen Programm und Entwicklungen oder Veränderungen in der Organisation und bei den teilnehmenden Personen herzustellen.

Diejenigen Fragestellungen, die stark mit der spezifischen Anlage des Mentoring-Programmes verbunden sind, können im Einzelfall nicht verglichen werden. Jedoch können bei der beschriebenen methodischen Vorgehensweise diejenigen Fragestellungen, die auf generelle Entwicklungen, z.B. im Bereich der psychosozialen Faktoren zurückgehen, durchaus vergleichend in den evaluierten Programmen betrachtet werden. Die Ergebnisse geben einen umfassenden Überblick über die Bereiche, in denen Entwicklungen entsprechend den Zielsetzungen der Programmleitlinien durch die Einführung von Mentoring-Programmen erzielt werden können. Die vorliegende Evaluation bietet so eine gute Basis, diejenigen Bereiche zu identifizieren, an denen Mentoring-Programme ansetzen können und stellt eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen von Gleichstellungsmaßnahmen dar.

2. Untersuchungsdesign

Die Zielsetzung der Evaluation, die zum einen die Wirkung eines Mentoring-Programmes auf die TeilnehmerInnen im Blick hat, zum anderen die Bedingungen für die Durchführung von Mentoring-Programmen fokussiert, macht es notwendig, verschiedene *Gruppen* im Zusammenhang mit den Mentoring-Programmen zu erforschen.

Empirisch wurde die Untersuchung in mehreren Schritten durchgeführt. Zunächst wurden mit den Programmverantwortlichen intensive Expertengespräche geführt. Im Anschluß daran wurde die schriftliche Befragung der Mentees, der MentorInnen und der Kontrollgruppe durchgeführt. Unterschieden werden mußte zwischen den internen Mentoring-Programmen, die in einer organisationsspezifischen Umwelt durchgeführt wurden und dem externen finnischen Mentoring-Programm. Bei den internen Mentoring-Programmen wurden neben den Mentees und den MentorInnen eine für die Mentees ausgewählte Kontrollgruppe befragt. Nachdem dieser Teil der Erhebung abgeschlossen war, wurden die Interviews mit den organisationsinternen und externen ExpertInnen in den verschiedenen Ländern durchgeführt.

Bei allen Programmen wurden die TeilnehmerInnen des Programmes, also die Mentees,

die MentorInnen und die Programmverantwortlichen befragt.

Um in den Organisationen das Arbeitsumfeld und das Programmumfeld mitzuerfassen, wurde eine Gruppe von organisationsinternen ExpertInnen in die Befragung einbezogen. Diese Gruppe der ExpertInnen ist sehr heterogen zusammengesetzt und läßt sich in drei große Untergruppen unterteilen. Zum einen wurden Vorgesetzte befragt, die von der Durchführung des Mentoring-Programmes mittelbar betroffen waren. Diese Gruppe ist vor allem deswegen von Bedeutung, da die Wirksamkeit eines Mentoring-Programmes hinsichtlich der beruflichen Förderung der Mentees wesentlich durch das allgemeine Bild eines Förderprogrammes in den Augen der Vorgesetzten beeinflusst werden kann. Zum anderen wurden für die Personalentwicklung relevante Entscheidungsträger befragt, die die Durchführung eines Mentoring-Programmes für Frauen wesentlich entschieden und beeinflusst haben. Aus der Forschung zur Mikropolitik in Organisationen und deren Wirkung bei der Implementation von Gleichstellungsmaßnahmen ist bekannt, daß eine große Anzahl unterschiedlicher innerorganisationaler Akteursgruppen Einfluß auf die Gestaltung und Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen hat (vgl. Riegraf, 1996). Mit der Befragung verschiedener Entscheidungsträger sollten mehr Informationen über die organisationspezifische Zielsetzung gewonnen werden, die mit der Durchführung des Programmes verbunden war sowie über Hintergründe, die die Durchführung des Programmes beeinflussten. Als dritte Gruppe wurden mit den jeweiligen Programmverantwortlichen mehrere intensive Gespräche über die Programmkonzeption und die Zielsetzung des Programmes geführt. Diese Informationen waren für die Erstellung der Untersuchungsinstrumente erforderlich, um die programmspezifischen Besonderheiten bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente berücksichtigen zu können.

Demgegenüber unterscheidet sich das Untersuchungsdesign bei dem externen Mentoring-Programm in folgenden Punkten: Da die TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes in verschiedenen Organisationen tätig waren, konnte für die Mentees keine Kontrollgruppe gebildet werden. Auch wurde darauf verzichtet mit VertreterInnen der Organisationen Gespräche zu führen, in denen die TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes beschäftigt sind, da die Teilnahme an einem solchen Programm den Organisationen nicht in allen Fällen bekannt war. Um Informationen über die Einbettung des externen Mentoring-Programmes in die finnische Arbeitsmarkt- und Gleichstellungsstruktur zu

erhalten, wurden mit finnischen ExpertInnen, wie z.B. der Ombudsfrau für Gleichstellungsfragen, WissenschaftlerInnen, VertreterInnen von nationalen und internationalen Frauenorganisationen und UnternehmensvertreterInnen Gespräche zu den Themenbereichen *Situation von Frauen im Erwerbsbereich*, *Gleichstellungspolitik* und *Erfahrungen mit Mentoring* geführt.

3. Methode

Nachdem in der ersten Projektphase in allen europäischen Ländern Mentoring-Programme zur beruflichen Förderung von Frauen erhoben worden waren, und ein weitgehender Überblick über die bestehenden Mentoring-Programme bestand, wurden folgende Kriterien zur Auswahl der zu evaluierenden Mentoring-Programme festgelegt:

- Interne oder externe Organisationsform des Mentoring-Programmes
- Organisationsspezifischer Rahmen eines Programmes, d.h. Mentoring im privatwirtschaftlichen Sektor, bzw. im öffentlichen Sektor,
- Mentoring-Programme aus verschiedenen Ländern und somit in verschiedenen kulturellen und arbeitsorganisatorischen Kontexten.

Darüber hinaus war es für die Evaluation erforderlich, daß es sich um ein Mentoring-Programm handelt, das als formelles Personalentwicklungsprogramm, bzw. als Gleichstellungsmaßnahme in einer Organisation, bzw. durch eine Organisation angeboten wird, denn im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen können bei einem formellen Mentoring-Programm wesentliche Informationen zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung transparent gemacht werden und in die Evaluation miteinbezogen werden. Darüber hinaus ist der Zugang zu den TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes leicht herstellbar und Entwicklungen bei den TeilnehmerInnen und in den Organisationen leichter erfaßbar, als bei informellen Mentoring-Beziehungen. Mit diesen Kriterien wurde versucht, eine große Bandbreite möglicher Einsatzbereiche von Mentoring-Programmen zur beruflichen Förderung von Frauen abzubilden. Die Problematik europäisch vergleichender Untersuchungen, die vor allem in der Übertragbarkeit der Untersuchungsinstrumente, sowie der Heterogenität der arbeitsorganisatorischen, kulturellen und gleichstellungspolitischen Situation in den Ländern besteht, wurde hier bewußt in Kauf genommen. Dabei stand vor

allem das Interesse im Vordergrund, diejenigen Erfahrungen transparent zu machen, die in verschiedenen europäischen Ländern mit jeweils unterschiedlichem Hintergrund gemacht werden. Als Möglichkeit, der Problematik europäisch vergleichender Untersuchungen zu begegnen, wurde die intensive Zusammenarbeit mit den nationalen Programmverantwortlichen. Auf diesem Weg wurde versucht, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Ländern und in den jeweiligen Organisationen transparent zu machen und somit als Einflußvariable auf den Verlauf und die Wirkung der Mentoring-Programme auf die TeilnehmerInnen identifizieren zu können.

Unter Berücksichtigung der genannten Kriterien und nach einigen sondierenden Gesprächen mit den Programmverantwortlichen verschiedener Mentoring-Programme für Frauen und einer ersten Einsicht in vorhandene Unterlagen zu bestehenden oder durchgeführten Mentoring-Programmen wurden drei Programme in Deutschland, Schweden und Finnland ausgewählt, die sich hinsichtlich der genannten Kriterien unterscheiden.

Dabei handelt es sich um ein unternehmensinternes Mentoring-Programm aus Deutschland, das bei einem international agierenden Unternehmen der Kommunikationsindustrie durchgeführt wurde, ein internes Mentoring-Programm im schwedischen öffentlichen Dienst und ein externes Mentoring-Programm in Finnland, das durch eine nationale Frauenorganisation durchgeführt wurde.

3.1 Die schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung richtete sich an alle TeilnehmerInnen der drei Mentoring-Programme. Ausgehend von der Gruppe der Mentees wurde bei den beiden internen Mentoring-Programmen in Schweden und Deutschland eine Kontrollgruppe gebildet. Bei der Kontrollgruppe wurde vor allem darauf geachtet, daß die Personen in vergleichbaren Tätigkeiten und Stellungen wie die Mentees vor dem Mentoring-Programm beschäftigt waren. Darüber hinaus spielten Kriterien wie Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, formelle Qualifikation sowie das Alter eine Rolle. Bei dem evaluierten externen Mentoring-Programm konnte aufgrund der Programmstruktur keine Kontrollgruppe gebildet werden.

Bei der Entwicklung der Fragebögen wurde mit den jeweiligen Programmverantwortlichen eng zusammengearbeitet. Diese waren sowohl an der inhaltlichen Ausgestaltung beteiligt, und hatten auch bei der Übersetzung der Fragebögen ins Schwedische und Finnische eine wesentliche Kontrollfunktion. So wurden in intensiven Gesprächen die deutschen, schwedischen und finnischen Fragebögen nochmals miteinander verglichen und die gestellten Fragen auf Übersetzungsfehler, Ungenauigkeiten und unterschiedliche Bedeutungsfelder kontrolliert. Programmspezifische Besonderheiten wurden in den Fragen aufgenommen, insoweit sie für die grundsätzlichen Fragestellungen von Bedeutung waren. Vorab wurde bei allen Programmen ein Pretest für alle Fragebögen durchgeführt. Die Fragebögen für die Mentees und die MentorInnen wurden in den einzelnen Programmen je zwei Mal getestet. Die Änderungen, die sich aus dem Pretest ergaben, waren allerdings gering, so daß auch die im Pretest beantworteten Fragebögen mit in die Erhebung einbezogen werden konnten.

Die Fragebögen wurden für die drei verschiedenen Gruppen der Befragten gestaltet, so daß drei verschiedene Versionen der Fragebögen vorliegen, in denen die jeweiligen gruppenspezifischen Fragestellungen besonders berücksichtigt wurden.

Insgesamt wurden 234 Fragebögen versandt, 90 Fragebögen an die Mentees, 79 Fragebögen an die MentorInnen und 65 Fragebögen an die Kontrollgruppe (siehe Tabelle 1).

Versandte Fragebögen:

	Mentees	MentorInnen	Kontrollgruppe	Summe
Deutsches internes Mentoring-Programm	25	17	30	72
Schwedisches internes M.-P.	35	33	35	103
finnisches externes M.-P.	30	29	--	59
Summe	90	79	65	234

Tabelle 1

Der Versand der Fragebögen wurde für jedes der drei evaluierten Programme getrennt durchgeführt. Die Anonymität der Befragten wurde dadurch gewährleistet, daß alle Fragebögen in bereits vorbereiteten Umschlägen teils an das Deutsche Jugendinstitut e.V., für

das deutsche Mentoring-Programm, und bei den schwedischen und finnischen Programmen an die Projektdurchführenden zurückgeschickt wurden. Die Feldphase wurde Ende Mai 1998 abgeschlossen.

Der Rücklauf beträgt für alle Gruppen 58 %. Das entspricht 135 beantworteten Fragebögen (vgl. Tabelle 2). Der Rücklauf unterscheidet sich bei den verschiedenen Gruppen, allerdings auf sehr hohem Niveau. Die Motivation zur Teilnahme an der Befragung spiegelt sich deutlich in den Rücklaufquoten wider. So weisen die befragten Gruppen, die an den Programmen direkt teilgenommen haben, eine höhere Rücklaufquote auf als die Kontrollgruppe, die an den evaluierten Mentoring-Programmen nicht beteiligt war. Die Gruppe der MentorInnen weist hier den höchsten Rücklauf mit 65% auf. Unterscheidet man die Befragtengruppen nach Ländern, bzw. Programmzugehörigkeiten, so zeigt sich, daß die Befragten des schwedischen Mentoring-Programmes die höchste Rücklaufquote mit 65% aufweisen. Die TeilnehmerInnen des deutschen Mentoring-Programmes hingegen unterscheiden sich mit fast 20% von diesen hohen Rücklaufwerten. Interessanterweise weist die Gruppe der MentorInnen einen sehr geschlechtsspezifischen Rücklauf auf. So antworten bei dem deutschen internen Mentoring-Programm lediglich zwei männliche Mentoren, bei dem finnischen externen Mentoring-Programm nur ein Mentor. Nur bei dem schwedischen Mentoring-Programm besteht eine Gleichverteilung nach dem Geschlecht, hier haben 12 weibliche und 11 männliche Mentoren die Fragebögen beantwortet.

Rücklauf:

	Mentees	MentorInnen	Kontrollgruppe	Summe
Deutsches internes Mentoring-Programm	11	9	13	n = 33 46%
Schwedisches internes M.-P.	24	24	19	n = 67 65%
finnisches externes M.-P.	17	18	--	n = 35 59%
Summe	n= 52 58%	n = 51 65%	n = 32 49%	n = 135 58%

Tabelle 2

3.2 Die mündliche Befragung

Die Zielsetzung der geführten Interviews war es, zum einen möglichst vollständige Informationen über die durchgeführten Mentoring-Programme zu erhalten. Zum anderen sollten aus den Interviews mit den Führungskräften wichtige Hintergrundinformationen gewonnen werden, die zum Verständnis und zur Interpretation der gewonnenen Daten notwendig sind. Die Ergebnisse der geführten Interviews fließen zum Teil in die Programmdarstellungen in Kapitel III sowie die Interpretationen der Ergebnisse in Kap. V und Kap. VI ein.

Die mündliche Befragung richtete sich an drei unterschiedliche Gruppen:

Zum einen wurden mit den Projektverantwortlichen mehrere Gespräche geführt, in denen Informationen zur Durchführung und Zielsetzung des Programmes erhoben wurden. Darüber hinaus wurde in den Gesprächen die Vorgehensweise zur Durchführung der schriftlichen und mündlichen Befragung erörtert, da das Projektteam vor allem in Schweden und Finnland auf die Mitarbeit der Projektdurchführenden angewiesen war. So stellten die Programmverantwortlichen unter anderem die Kontakte zu den GesprächspartnerInnen für die Interviews her.

Als zweite Gruppe wurden bei den internen Mentoring-Programmen EntscheidungsträgerInnen interviewt, die maßgeblich an der Durchsetzung und Implementation der Mentoring-Programme beteiligt waren. In dem deutschen Unternehmen wurde hier mit insgesamt vier Personen auf verschiedenen Führungsebenen und in verschiedenen Funktionen gesprochen. Dabei gelang es, auch die oberste Führungsebene in die Befragung zu integrieren.

In der schwedischen Verwaltung wurde mit zwei EntscheidungsträgerInnen gesprochen.

Die dritte Gruppe, die in die Befragung miteinbezogen wurde, waren die Führungskräfte in den Organisationen, die stellvertretend für das Unternehmen als Repräsentanten einer spezifischen Führungskultur befragt wurden. Hier sollte neben dem Status Quo der MitarbeiterInnenführung vor allem auch die Offenheit der Führungskräfte für Veränderungen und neue Konzepte wie Mentoring erfragt werden.

In der deutschen Organisation wurde mit insgesamt sechs, in der schwedischen Verwaltung mit sieben Führungskräften gesprochen. Da es sich in der schwedischen Verwaltung nicht um das erste Mentoring-Programm für Frauen handelte, konnten die

Führungskräfte bereits über Erfahrungen mit anderen Mentoring-Programmen berichten. Die Auswahl der GesprächspartnerInnen erfolgte vor allem nach den unterschiedlichen Organisationsbereichen, die umfassend in den Interviews repräsentiert werden sollten. Darüber hinaus spielte die Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei der letztlichen Auswahl.

Bei dem externen Mentoring-Programm in Finnland wurden sieben Gespräche mit den Programmverantwortlichen, nationalen ExpertInnen und Mentees und MentorInnen geführt. Bei allen Interviews mit den drei verschiedenen Gruppen handelt es sich ausnahmslos um Leitfadeninterviews. Die Interviewleitfäden wurden vom Projektteam erstellt.

Alle Interviews wurden ausnahmslos vom Projektteam persönlich durchgeführt. Für die Gespräche in Schweden und Finnland wurden GesprächspartnerInnen ausgewählt, die in englischer Sprache interviewt werden konnten. Bei einigen schwedischen Interviews wurde das Projektteam durch eine schwedische Studentin unterstützt, die situativ als Übersetzerin miteinbezogen wurde.

4. Zur Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse in den Kapiteln IV, V und VI werden zumeist mit Hilfe von Häufigkeitsverteilungen, sowie Mittelwertsvergleichen für verschiedene Gruppen präsentiert. Da bei den meisten Fragestellungen eine fünfstufige Skala verwendet wurde, können die Mittelwerte zwischen 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 5 („trifft voll und ganz zu“) liegen. In den meisten Fällen wurden zur Veranschaulichung der Ergebnisse die Werte 4 und 5 als Zustimmung zu der Fragestellung zusammengefaßt. Dementsprechend wurden die Werte 1 und 2 als Ablehnung einer bestimmten Fragestellung verstanden.

Um einige Ergebnisse miteinander verbinden zu können, wurden verschiedene Aussagen im Rahmen einer Indexbildung miteinander verknüpft. Die gewählten Items wurden, um den inhaltlichen Zusammenhang der Items auch statistisch zu überprüfen, einer Faktorenanalyse unterzogen. Nach dieser Überprüfung wurden die ausgewählten Items zu einem Index zusammengefaßt und in einer Reliabilitätsprüfung auf ihre interne Konsistenz geprüft. Dabei wird gemessen, inwieweit die einzelnen Indikatoren dasselbe theoretische Konstrukt messen. Erst nach der Überprüfung dieser statistischen Zusammenhänge wurden

die gebildeten Indizes in der Auswertung der Daten eingesetzt. Welche Wertebereiche die jeweiligen Indizes haben und auf welchen Items die jeweiligen Indizes basieren wird an der entsprechenden Stelle des Ergebnisberichtes präsentiert.

Im Anschluß werden nun die evaluierten Mentoring-Programme unter Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte beschrieben. Neben der allgemeinen Verortung der Mentoring-Programme werden spezifische Programmbausteine dargestellt und erläutert. Die Informationen wurden durch Gespräche mit den Programmverantwortlichen und die Analyse schriftlicher Informationsmaterialien zu den Programmen erhoben.

III. Darstellung der evaluierten Mentoring-Programme

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

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

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

1. Das schwedische Mentoring-Programm

Interne Mentoring-Programme für Frauen werden in Schweden von zahlreichen Unternehmen und anderen Trägern mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchgeführt. Neben firmeninternen Programmen existieren externe Programme von öffentlichen oder privaten Trägern. Der Provinziallandtag (im folgenden bezeichnet als PT)³, Träger des von uns evaluierten Mentoring-Programms führt seit Jahren zum Teil alleine, zum Teil in Kooperation mit anderen Provinziallandtagen Projekte zur Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen durch. Darüber hinaus kooperierte der Provinziallandtag mit anderen Institutionen im Rahmen von Managemententwicklungsprogrammen für Frauen und

³ Ausführlicher zur Organisation, siehe Kap. 1.1.

externen Mentoring-Programmen. Da sich das Mentoring-Programm des PT zum Zeitpunkt der Recherche des DJI-Projektes bereits im zweiten Durchlauf befand, wurde das Projekt aufgrund seiner Erfahrungen als Studienobjekt ausgewählt.

1.1 Kurze Beschreibung der programmdurchführenden Organisation

Das vom Projekt untersuchte Mentoring-Programm in Schweden wurde von einem Provinziallandtag einer südlichen schwedischen Provinz durchgeführt.⁴ In den Zuständigkeitsbereich des Provinziallandtags fallen die gesamte medizinische Versorgung, Zahnheilkunde, Dienste für Personen mit Behinderungen, Erziehung, kulturelle Aktivitäten, etc. Darüber hinaus halten die PT Anteile an verschiedenen Unternehmen, wie z.B. dem Transportsystem der Provinzen oder kulturellen Einrichtungen.

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

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

Da die einzelnen Produktionseinheiten bezüglich der Personalauswahl unabhängig sind, ist

⁴ Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen der einzelnen europäischen Regierungssysteme und zur Erleichterung der Situierung der Organisation hier einige kurze Erläuterungen zur Struktur des schwedischen Systems: Das schwedische Regierungssystem gliedert sich in drei verschiedene Ebenen: die Regierung, die Provinziallandtage und die lokalen Körperschaften, die alle von der Bevölkerung gewählt werden und über die Möglichkeit verfügen Steuern zu erheben. Auf der nationalen Ebene befinden sich das Parlament, die Regierung sowie verschiedene Regierungsorgane. Die Länstyrelsen (= Provinzialregierungen) sind die verlängerten Arme der Regierung, die die Arbeiten auf der Ebene der Provinzen planen und koordinieren. Regierungschef der Provinzregierung ist der Provinzgouverneur, der von der Regierung in Stockholm ernannt wird. Wie auch die Länstyrelsen operieren die Landstingets (= Provinziallandtage) auf der Ebene der Provinzen.

es Aufgabe der Personalabteilung des PT neue Modelle in der Personalentwicklung durchzuführen und zu erproben. Hierbei werden die einzelnen Produktionseinheiten miteinbezogen. Aufgrund der zum Teil kleinen Größe der Produktionseinheiten können umfassende Programme nur auf der Ebene des Sekretariats des PT entwickelt und dann in der ganzen Provinz durchgeführt werden. Das Sekretariat bietet den Produktionseinheiten in der Regel Hilfe und Beratung an.

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

1.1.1 Beschäftigungssituation von Frauen beim PT

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

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

ausschließlich von Frauen wahrgenommen wird.

1.1.2 Führungskräfteentwicklung des PT

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

1.2 Das Mentoring-Programm 1996/97

Beim Mentoring-Programm des PT handelte es sich um ein internes Mentoring-Programm, das von September 1996 bis Juni 1997 durchgeführt wurde. An dem zehnmonatigen Programm nahmen insgesamt 35 Mentees und 35 MentorInnen teil, wobei aufgrund der großen TeilnehmerInnenzahl eine Aufteilung auf zwei Gruppen vorgenommen wurde. Handelte es sich auch um ein internes Programm, so hatte die Struktur des Provinziallandtages zur Folge, daß die TeilnehmerInnen aus sehr unterschiedlichen Bereichen kamen.⁵

1.2.1 Zielsetzung

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

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

Implizit verfolgte das Programm darüber hinaus folgende Ziele:

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

⁵ Ausführlicher hierzu, siehe weiter unten zur 'Zielgruppe'.

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

1.2.2 Zielgruppe

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

Die Mentees

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

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

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

Das Durchschnittsalter der Mentees beträgt 47 Jahre, sie sind damit im Schnitt zehn Jahre

älter als die deutschen Mentees und nur drei Jahre jünger als die schwedischen MentorInnen. Die jüngste Mentee ist 35 Jahre alt und die älteste 55 Jahre.

Die MentorInnen

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

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

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

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

1.2.3 Unterstützung durch das Top-Management

Entscheidend ist, daß das Programm unter Einbeziehung sowohl der politischen Ebene als auch unter Beteiligung des zuständigen TOP-Managements geplant und durchgeführt

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

1.2.4 Finanzielle und personelle Unterstützung

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

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

1.2.5 Verankerung des Programms

Angesiedelt war das Programm in der Personalabteilung bei der Gleichstellungsbeauftragten. Diese war sowohl für die Konzeption und die Durchführung als auch die Begleitung des Programms verantwortlich. Unterstützung bei der Konzeption erhielt der PT von einer erfahrenen Beraterin der Business Leadership Academy aus Stockholm, die bereits zahlreiche andere Mentoring-Programme in Schweden konzipiert und begleitet hatte.

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

deutlich, daß es sich um ein Programm zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchs handelte.

1.2.6 Information

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

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

2. Beschreibung des deutschen Mentoring-Programmes – Handy AG

2.1 Beschreibung der programmdurchführenden Organisation

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

Konzerns der Elektronikindustrie, wobei die Verantwortung für die Geschäftsführung und das Personal im Unternehmen selbst liegen.

2.1.1 Beschäftigungssituation von Frauen im Unternehmen

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

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

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

2.1.2 Personalentwicklung des Unternehmens

Das Unternehmen verfügt über eine breite Palette diverser Personalentwicklungsaktivitäten, die auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten sind. (Dabei sind auch Aktivitäten vorhanden, die die Einschätzung des Unternehmens durch die eigenen MitarbeiterInnen erheben sollen und die in die jeweiligen Maßnahmen vor Ort einfließen sollen.)

Als wesentlichstes Vorhaben hat das Unternehmen ein sogenanntes „Culture Change Programm“⁶ gestartet, das die Weiterentwicklung einer team- und wissensbasierten Unternehmenskultur vorantreiben sollte. Im Mittelpunkt dieser Aktivitäten standen dabei

⁶ Das Programm setzt sich aus folgenden Aktivitäten zusammen:
Change- Agent Programm, Option-Leader-Placement-Programm, Entrepreneurship-Development-Programm, und

Themen wie die Verbesserung von Prozessen, das Ausdehnen eines Change-Netzwerkes und die Einführung von Total Quality. Im Rahmen dieser Culture Change Offensive wurde auch ein umfassendes Personalentwicklungskonzept erstellt. Dabei verzichtete das Unternehmen bewußt auf aktive Frauenförderung. Statt dessen wurde darauf gesetzt, daß ein langsames Sensibilisieren männlicher Führungskräfte zum Erfolg führt.

Das „Culture Change Programm“ stellte auch den Rahmen für die Durchführung des Mentoring-Programmes für Frauen dar. So wurde auf einem Workshop im Rahmen des Culture-Change-Programmes in Hannover im Jahr 1996 die Einführung einer Maßnahme zur beruflichen Förderung von Frauen beschlossen. Das „WIN“ – Programm (Women’s International Network) war dabei eine von insgesamt 50 Aktivitäten, die im Rahmen des Culture-Change-Programms durchgeführt wurden.⁷

2.2 Das Mentoring-Programm

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

An dem Programm nahmen insgesamt 25 Mentees und 25 MentorInnen teil. Die Organisation und Betreuung des Programms erfolgte durch eine Gruppe engagierter Mitarbeiterinnen, die das Mentoring-Programm im Rahmen des WIN-Programmes durchführten. Das Mentoring-Programm erfuhr dabei keine Sonderstellung gegenüber anderen Programmen, die im Rahmen der Culture-Change Offensive durchgeführt wurden. Für alle

Management-Development Programm

⁷ Als Aktionen und Maßnahmen des WIN-Programms wurden zum einen zwei Erhebungen bei Mitarbeiterinnen des Unternehmens durchgeführt, zum zweiten die Durchführung des Mentoring-Programmes vorbereitet und zum dritten

Programme galt, daß sie zusätzlich zur laufenden Arbeit der MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. Dies hatte zur Folge, daß im Programmablauf des Mentoring-Programmes das Engagement der Mitarbeiterinnen zur Durchführung des Programmes abnahm, da die kontinuierliche Arbeitsbelastung die Organisatorinnen stark in Anspruch nahm. Das sogenannte Win-Mentoring Team umfaßte dabei zwischen zehn und vier Frauen, die den Organisations- und Arbeitsaufwand des Programmes bewältigten.

2.2.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung des Mentoring-Programmes war in die generelle Zielsetzung des WIN-Programmes eingebettet, das explizit drei Ziele formulierte: Es sollen brachliegende Ressourcen von Frauen für das Unternehmen genutzt werden, es soll gezielte Frauenförderung erreicht werden, und es werden mehr Frauen in Führungspositionen angestrebt. Unternehmensintern wurde dabei das Programm als eine Möglichkeit kommuniziert, Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern.

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

2.2.2 Zielgruppe

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

Die Mentees

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

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

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

Die MentorInnen

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

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

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

Fachhochschulstudium und 66% über einen Hochschulabschluß.

2.2.3 Unterstützung durch das Top-Management

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

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

2.2.4 Finanzielle und personelle Unterstützung

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

Unproblematisch war wohl die Nutzung der unternehmensinternen Infrastruktur. Hier kann

man die Möglichkeiten der internen Kommunikation, die Nutzung von Räumen, etc. nennen.

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

2.2.5 Verankerung des Programms

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

2.2.6 Information

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

Darüberhinaus wurde die Information über das Programm sehr weit gestreut, da z.B. alle potentiellen Teilnehmerinnen (Mentees) für das Programm direkt angeschrieben wurden. Die Suche nach MentorInnen wurde ähnlich gestaltet. Auch hier wurden alle Frauen des Unternehmensstandortes, die eine Führungsposition ausüben, direkt angeschrieben und über die Durchführung des Programmes in Kenntnis gesetzt. Mit diesem Anschreiben wurde um eine Bewerbung der interessierten Mentorinnen mit Hilfe eines beigefügten

Fragebogens gebeten. Da mit diesem ersten Brief ausschließlich Frauen angeschrieben wurden, wurden diese aufgefordert, dem Mentoring-Team mögliche männliche Mentoren zu nennen, die dann im Einzelfall angesprochen wurden.

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

3. Beschreibung des evaluierten finnischen Mentoring-Programmes

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

3.1 Beschäftigungssituation von Frauen in Finnland

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

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

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

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

Trotz dieser Bemühungen ist Chancengleichheit in Finnland bis heute noch nicht erreicht. Der finnische Arbeitsmarkt ist nach wie vor segregiert und die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gehältern existieren nach wie vor. Zum besseren Verständnis wird nun im folgenden eine kurze Beschreibung der beruflichen Situation von Frauen in unterschiedlichen ökonomischen Bereichen gegeben.

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

3.1.1 Frauen in der Politik

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

Die zahlreiche Partizipation von Frauen in der Politik hat den politischen Diskurs in Finnland erweitert, indem neue Problemstellungen in die politische Debatte eingeführt wurden.⁸(vgl Hänninen-Salmelin/Petäjaniemi, S. 180 f.)

3.1.2 Unternehmerinnen

Weibliches Unternehmertum hat in Finnland eine lange Tradition. 1990 waren von den 350.000 finnischen UnternehmerInnen (Bauern inklusive) 35 % Frauen. Die Verteilung der

⁸ Allgemein ist die Repräsentanz von Frauen im Parlament in den nordeuropäischen Ländern auf 39 % in den frühen 90er Jahren angestiegen.

Unternehmerinnen in den ökonomischen Schlüsselbereichen stellte sich 1989 folgendermaßen dar: 40 % Dienstleistungssektor, 36 % Landwirtschaft und Waldwirtschaft und 14 % Industrie- und Konstruktionssektor.

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

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

3.1.3 Weibliche Geschäftsmanager

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

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

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

Die Analyse der weiblichen Erwerbssituation und die im Vergleich zu ihren männlichen

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

3.2 Der Träger des Mentoring-Programmes

Beim Träger des Mentoring-Programmes in Finnland handelt es sich um eine internationale Frauenorganisation, die 1988 mit der Zielsetzung gegründet wurde, Möglichkeiten für eine neue Managementkultur in Finnland zu schaffen. Durch die Unterstützung berufstätiger Frauen bei ihrer Karriereplanung und der Entwicklung ihres beruflichen Umfeldes sollen Frauen lernen, ihre Qualifikationen und Kompetenzen in den Arbeitsmarkt verstärkt einzubringen. Der Verein fördert neue Managementansätze in der Wirtschaft, Verwaltung und anderen Organisationen. Die von der Organisation durchgeführten Programme sollen es Frauen ermöglichen, sich beruflich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten einzubringen.

Darüberhinaus hat der Verein die Zielsetzung, in der finnischen Öffentlichkeit ein Bewußtsein für die Situation von Frauen im Erwerbsleben herzustellen.

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

Die Aktivitäten der Mitglieder konzentrieren sich auf die Etablierung von Netzwerkkontakten und die Teilnahme an Komitees (Internationaler Austausch, Öffentlichkeitsarbeit, Schulung, Herausgabe einer Zeitschrift, Kontakte zur Wirtschaft, Mitgliederbetreuung und Mitgliederwerbung) wobei der Grad der Aktivitäten von den Mitgliedern selbst bestimmt wird. In Kooperation mit anderen Einrichtungen, wie den Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen werden Vortragsreihen zu Themen wie Frauen und Führung durchgeführt. Die zentralen Schulungs- und Weiterbildungsprojekte des Womens'

Management Institutes sind neben den Mentoring-Programmen auch Führungstrainings und Unternehmerinnenschulungen. Diese werden durch eine Unterorganisation des WMI, das „WOM OY“ (World of Management) konzipiert und durchgeführt. In dieser Organisation sind drei bis vier Frauen teilzeitbeschäftigt für Planung, Organisation und Durchführung der Schulungen verantwortlich.

3.3 Das Mentoring-Programm

Die Frauenorganisation hat seit 1993 kontinuierlich externe Mentoring-Programme für Frauen

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

Anders als beim schwedischen und deutschen Mentoring-Projekt standen hier drei Zyklen des vom Träger organisierten Mentoring-Programmes im Mittelpunkt der Evaluation, wovon eines der Programme zum Zeitpunkt der Erhebungsphase noch nicht abgeschlossen war. Eines dieser drei evaluierten Programme wurde extern für Mitarbeiterinnen der Finnish Sports Federation von WOM durchgeführt.

3.3.1 Zielsetzung

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

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

3.3.2 Zielgruppe

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

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

Die Mentees

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

Die finnischen Mentees haben ähnlich wie die deutschen und schwedischen Mentees ein sehr hohes Ausbildungsniveau. 86,6% verfügen über einen Universitätsabschluß, eine

Mentee hat einen vergleichbaren akademischen Abschluß und eine Mentee hat eine Berufsfachschule besucht.

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

Die MentorInnen

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

11,1 % arbeiten im Handelssektor, 22,2 % der MentorInnen sind im Produktionsbereich tätig.

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

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

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

3.3.3 Finanzielle und personelle Unterstützung des Mentoring-Programms

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

Zyklen waren nicht finanziell unterstützt.

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

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

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

3.3.4 Information über das Programm

Schriftliche Informationen über das Programm sind nicht vorhanden, Informationen können jedoch über das WOM OY eingeholt werden. Es wird keine spezielle Werbung für das Mentoring-Programm gemacht, vielmehr verbreiten sich die Informationen durch Mundpropaganda. Dies hat zur Folge, daß laufend neue Anfragen von Frauen kommen, die als Mentees an dem Programm teilnehmen wollen sowie von Frauen und Männern, die sich als MentorInnen zur Verfügung stellen möchten.

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

4. Kontrastierende Darstellung der Programmbausteine

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

4.1 Auswahl der Mentees

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

Eine andere Vorgehensweise für die Auswahl der Mentees wählte die schwedische Organisation. Anders als beim Programm der Handy AG gingen die Informationen über das Programm nicht an die potentiellen Teilnehmerinnen selbst. Stattdessen wurden die ManagerInnen aller großen Produktionseinheiten angeschrieben, über das Programm infor-

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

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

4.2 Auswahl der MentorInnen

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

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

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

Im Rahmen des finnischen Programms stand dagegen der Wunsch der Mentees an erster

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

4.3 Bildung der Mentoring-Paare

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

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

Möglich war dieses Vorgehen beim Auswahlprozeß nur durch das Vorhandensein einer

ausreichenden Anzahl an MentorInnen. Einige der in der MentorInnenbank aufgelisteten MentorInnen wurden schließlich von keiner der Mentees ausgewählt. Da diese Situation voraussehbar gewesen war, wurden die potentiellen MentorInnen bereits im Vorfeld darüber informiert, daß sie unter Umständen nicht ausgewählt würden. Hierdurch sollten Negativreaktionen gegenüber dem Programm aus einer persönlichen Kränkung der potentiellen MentorInnen heraus, minimiert werden.

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

4.4 Rahmenprogramm

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

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

Gesonderte Veranstaltungen für die MentorInnen wurden nicht angeboten.

Zentraler Bestandteil des schwedischen Mentoring-Programms war eine Reihe von begleitenden Seminaren, die sowohl für die MentorInnen als auch für die Mentees angeboten

wurden. Insgesamt wurden 11 Seminare (17,5 Seminartage) für die Mentees und 6 Seminare (6,5 Tage) für die MentorInnen durchgeführt. Die Teilnahme an diesen Seminaren war freiwillig, wurde aber von einem Großteil der TeilnehmerInnen regelmäßig genutzt. Folgende Seminare wurden durchgeführt:

- Vorbereitung der Mentees und der MentorInnen auf ihre Rollen (2 Tage pro Gruppe)
- Persönlichkeitsentwicklung (5 Tage)
- Kommunikation (2 Tage)
- Organisationstheorien (3 Tage)
- Begleitung und Halbzeitevaluation (2 Tage)
- Recherchen zu Chancengleichheitsthemen (1 Tag)
- Abschlußveranstaltung: Resumee der Mentoring-Beziehungen und Evaluation (2 Tage)

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

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

“Es wird unterschätzt, was es den MentorInnen bringt. Du mußt damit gearbeitet haben, um zu realisieren, daß Du eine persönliche Entwicklung erwarten kannst, wenn Du es wünschst. Du kannst natürlich auch entscheiden, daß Du dies nicht wünschst und dann ständig der anderen immer nur etwas erklären. Dann kannst Du das ganze Programm durchleben, ohne als Mentor überhaupt etwas zu lernen.”⁹

Neben dem Einführungsseminar hatten die MentorInnen in einigen anderen Seminaren

⁹ Interview mit dem Leiter einer Produktionseinheit, Linköping, April 1998; eigene Übersetzung.

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

Wie im schwedischen Programm wurden auch im Rahmen des finnischen Programms Seminare für Mentees und MentorInnen angeboten. So gab es insgesamt drei allgemeine Seminare für beide Gruppen: eine Einführungsveranstaltung, ein Seminar in der Mitte des Programmzyklus und eine Abschlußveranstaltung. Darüber hinaus wurden zwei bis drei Seminare speziell für MentorInnen und drei Seminare speziell für die Mentees durchgeführt.

Die Veranstaltungen hatten eine Dauer von ca. 3-4 Stunden. Für die Gestaltung des Rahmenprogramms waren drei Themenbereiche zentral:

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

Folgende Themen wurden im Rahmen der Seminare konkret behandelt:

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

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

4.5 Etablierung eines Netzes zwischen den Mentees

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

Beim Mentoring-Programm der Handy AG wurde in der Anfangsphase ein regelmäßiger Stammtisch von den Mentees organisiert, um den Austausch zwischen den Mentees zu gewährleisten. Darüber hinaus war das Programm als Teil der WIN-Initiative in ein internationales Netzwerk eingebettet, das allen Frauen des Unternehmens die Möglichkeit geben sollte, sich zu beteiligen.

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

Im finnischen Programm lernten sich die Mentees über die Seminare kennen, die vom WOM OY veranstaltet wurden. Zu Beginn des Programms erhielten die Mentees eine Adressenliste der Gruppe, so daß sie die Möglichkeit hatten, auch außerhalb der Seminare miteinander in Kontakt zu treten. In den Seminaren wurden die Vorteile von Netzwerken thematisiert, aber es wurde keine aktive Netzwerkbildung durch die Programmverantwortlichen in die Wege geleitet. Die Netzwerkbildung blieb den Mentees selbst überlassen.¹⁰

¹⁰ Inwieweit sich Netzwerke im Rahmen der Programme gebildet haben bzw. inwieweit bestehende Netzwerke von den

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

4.6 MentorInnenwechsel und Ausstieg aus dem Programm

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

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

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

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

1. Praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung

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

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

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

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

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

Häufigkeit der geführten Gespräche

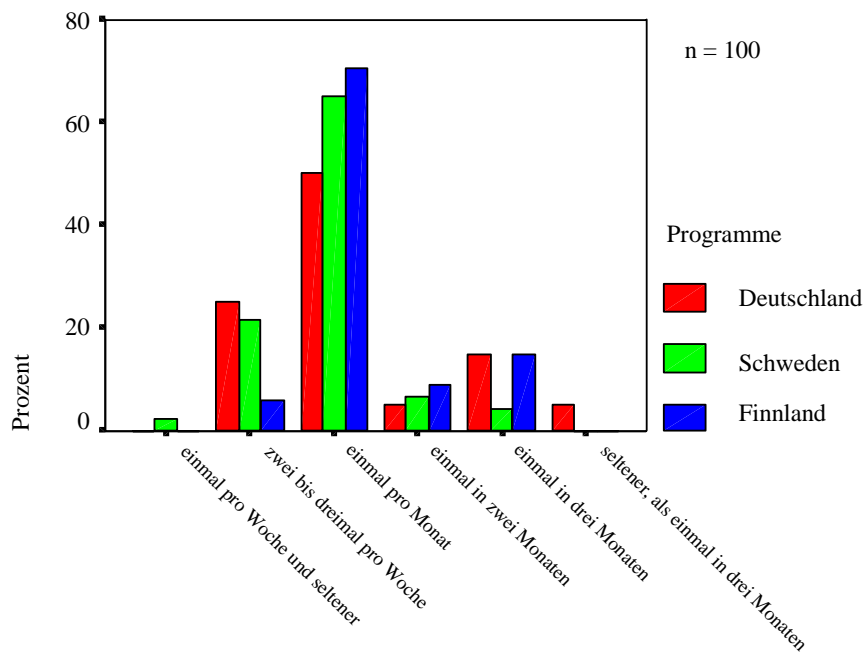


Abbildung 1

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

Welche Dauer hatten nun die Gespräche, die die Mentoring-Paare miteinander geführt

haben? Die meisten Befragten, nämlich 39% antworteten auf die Frage „*Wie lange haben Ihre persönlichen Gespräche in der Regel gedauert?*“ mit „*über eineinhalb Stunden bis zu zwei Stunden*“. Faßt man einige Antwortkategorien zusammen, zeigt sich, daß der größte Anteil der Befragten (63%) von einer Gesprächsdauer zwischen einer Stunde und zwei Stunden berichtet. Dabei haben die TeilnehmerInnen des schwedischen und des finnischen Programmes tendenziell längere Gespräche geführt als die Mentees und MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes. Während die TeilnehmerInnen des deutschen Programmes zu 85% von einer Gesprächsdauer von einer halben Stunde bis zu einer Stunde berichten, haben die schwedischen und finnischen Mentoring-Paare zum Großteil über eineinhalb Stunden miteinander gesprochen. Da die Dauer der Gespräche nicht durch die Programmvorgaben vorstrukturiert wurde, zeigt sich auch in diesem Ergebnis die unterschiedliche Orientierung und Vorgehensweise der Mentees und MentorInnen.

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

Zusammenfassend läßt sich für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung sagen, daß sich nur in wenigen Fällen die Mentees bzw. MentorInnen der aktiven Teilnahme an der

Mentoring-Beziehung versagt haben. Zwar gibt es vor allem im Hinblick auf die Dauer der Beziehung sowie die Dauer der einzelnen Gespräche Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen, doch kann auch bei dem deutschen internen Mentoring-Programm nicht von einem geringen Engagement gesprochen werden. Ein Bild, das auch durch die Antworten auf die thematische Gestaltung der Gespräche bestätigt wird.

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

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

Ein in öffentlichen Diskussionen oftmals sehr wichtiges Argument ist, daß vor allem die MentorInnen keine Zeit für eine derart zeitintensive Förderbeziehung hätten. Auch nach dieser Problematik haben wir die TeilnehmerInnen der Mentoring-Programme befragt.

Tatsächlich antworten 32% aller befragten Mentees und MentorInnen, daß es schwierig für sie war, Zeit für die Mentoring-Beziehung zu finden. Doch der bei weitem überwiegende Teil, insgesamt 68%, verneinen diese Problematik. Auch für die MentorInnen ist es also überwiegend kein Problem, Zeit für die Mentoring-Beziehung zu finden. Das 'Zeitargument' scheint daher für einen überwiegenden Anteil der Befragten keine wirklich bestimmende Rolle für das Engagement in einer Mentoring-Beziehung zu spielen.

Um Erkenntnisse über das Aufgabenspektrum zu bekommen, das die MentorInnen im Rahmen ihrer Mentoring-Beziehung konkret wahrnehmen, und eventuelle Aufgabenschwerpunkte benennen zu können, wurden den MentorInnen verschiedene Aussagen zur Bewertung vorgelegt.

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

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

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

Stärken und Schwächen zu erkennen und dies auch zum eigenen Führungsstil in Beziehung zu setzen.“¹¹

2. Erwartungen der Mentees und MentorInnen

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

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

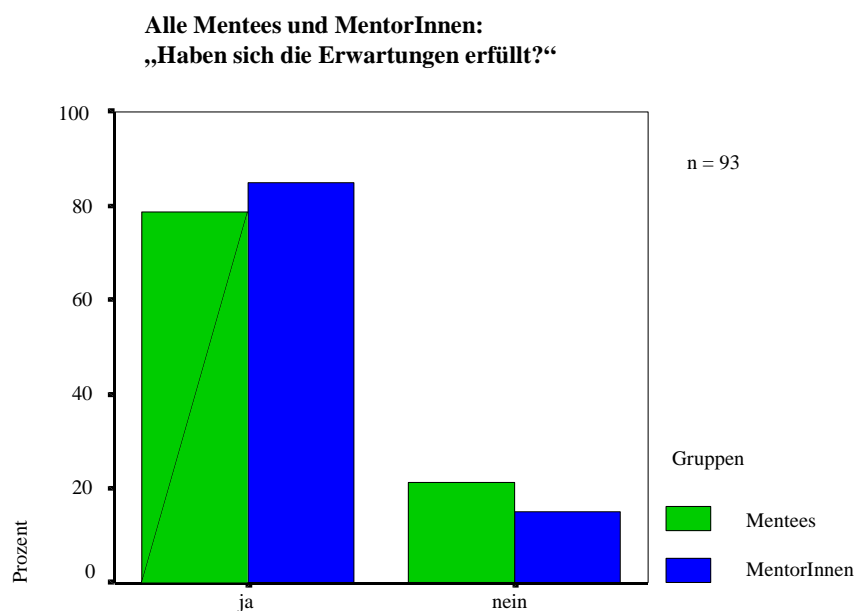


Abbildung 2

Unterscheidet man die TeilnehmerInnen nach den unterschiedlichen Programmen und den

¹¹ Aussagen zweier schwedischer MentorInnen im Rahmen des Fragebogens, eigene Übersetzung

verschiedenen Gruppen der ProgrammteilnehmerInnen, Mentees und MentorInnen, so lassen sich beträchtliche Unterschiede zwischen diesen Gruppen feststellen.

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

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

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

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

Die unterschiedliche Struktur der Erwartungen ist ein erster Hinweis darauf, daß die

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

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

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

Die Mentoring-Beziehung wird generell durch die Mentees und die MentorInnen als sehr positiv beurteilt. Die persönliche Interaktion zwischen Mentees und MentorInnen hat in den meisten Fällen sehr gut funktioniert. Dies zeigt sich an der positiven Zustimmung zu Fragen wie z.B. *„Ich habe mich mit meinem Mentor gut verstanden“*, *„Ich habe mit meinem Mentor neben fachlichen auch über persönliche Dinge gesprochen“*. Diese Einschätzung wird auch von den befragten MentorInnen geteilt, die die Beziehung zu den Mentees noch positiver einschätzen (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und Abbildung 4).

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

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

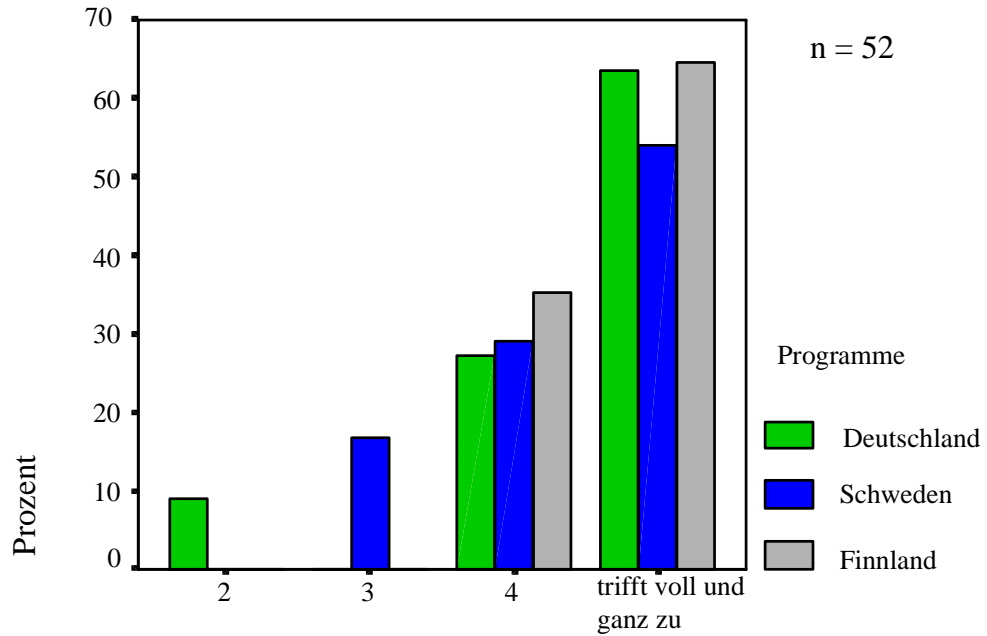


Abbildung 3

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

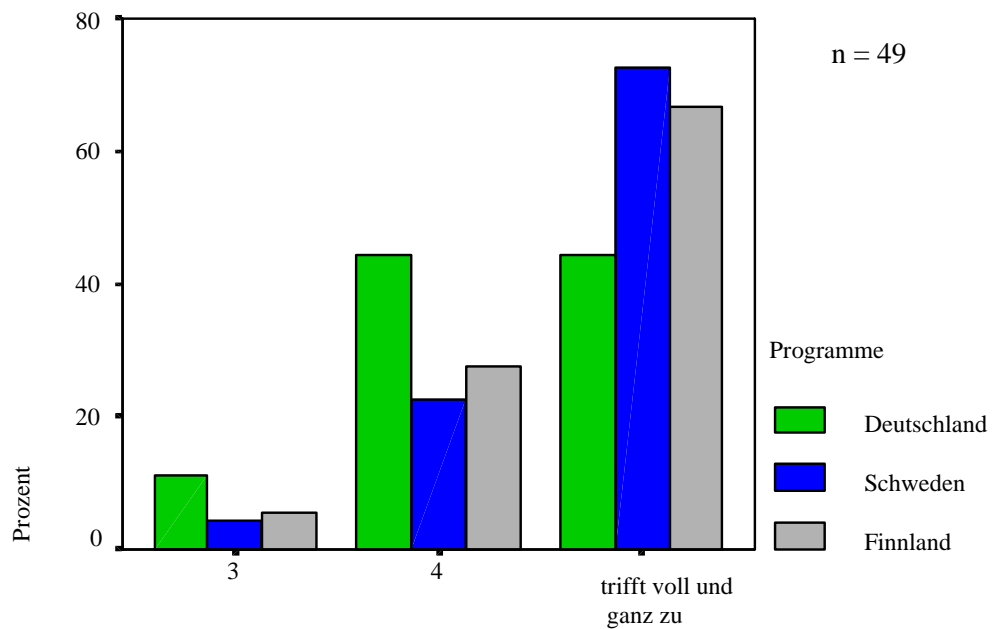


Abbildung 4

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

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

Insgesamt zeigt sich hier das Bild einer gleichberechtigten Beziehung, in der sich die Partner gut verstanden haben und die Kommunikation nicht auf berufliche Themen beschränkt blieb. Interessant ist, daß die Beziehung durchgängig von den MentorInnen positiver eingeschätzt wird, als von den Mentees. Die stärkere positive Wahrnehmung der Mentoring-Beziehung durch die MentorInnen läßt auf eine hohe Wertschätzung der Mentoring-Beziehung durch die MentorInnen schließen. Sie läßt vermuten, daß die MentorInnen die Mentoring-Beziehung sowohl für die Mentees als auch für sich selbst als fruchtbar empfunden haben.

Im Gegensatz zu anderen Grunddimensionen der Mentoring-Beziehung lassen sich bei den persönlichen Beziehungen keine eindeutigen Länderunterschiede nachweisen. Daher läßt sich wohl folgern, daß alle TeilnehmerInnen der Mentoring-Programme bis auf wenige Ausnahmen, die in allen Programmen zu finden sind, mit dem persönlichen Kontakt in der

Mentoring-Beziehung zufrieden sind. So bleiben die Tendenzen, daß die Mentees z.B. im Punkt der Pflichterfüllung positiver eingeschätzt werden als die MentorInnen über alle Länder konstant. Lediglich die schwedischen MentorInnen werden von den Mentees als engagierter eingeschätzt als die schwedischen Mentees von den MentorInnen.

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

Um die Interaktion und das Verstehen in der Mentoring-Beziehung mit verschiedenen Aussagen beschreiben zu können, wurde mit Hilfe einiger Statements ein additiver Index (Verstehenswert) gebildet, der für die Mentees zusammenfassen soll, wie gut sich die Mentees mit ihren MentorInnen verstanden haben (siehe Abbildung 5)¹².

¹² Dabei wurden die folgenden Statements zusammengefaßt: „Ich habe mich gut mit meinem Mentor verstanden“, „Die Mentoring-Beziehung ist für meinen Mentor/ meine Mentorin keine reine Pflichterfüllung gewesen“, „Mit meinem Mentor konnte ich neben fachlichen auch persönliche Themen besprechen. „Mein Mentor/ meine Mentorin hat sich sehr in unserer Beziehung engagiert“; Der Wertebereich des Index reicht von Wert vier bis Wert zwanzig. Um zwischen hohem, mittlerem und niedrigem Verstehen zwischen Mentee und MentorIn differenzieren zu können, wurde der Wertebereich in drei Wertebereiche aufgeteilt. Werte zwischen 4 – 10: niedriger Verstehenswert; Werte 11 – 15: mittlerer Verstehenswert; Werte: 15 – 20: hoher Verstehenswert

Alle Mentees: Verstehensindex für Verstehen mit MentorIn

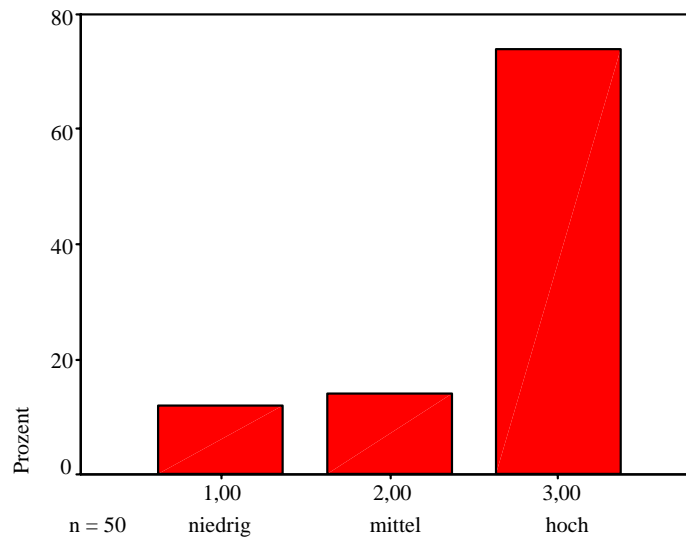


Abbildung 5

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

Differenziert man die Gruppe der Mentees nach zwei Faktoren, nämlich dem Alter der Mentees und der Frage, ob die Mentee bereits eine Führungsposition innehatte, so zeigt sich, daß diejenigen Mentees, die unter 40 Jahren sind und keine Führungsposition innehaben, den höchsten Verstehenswert haben. 91% aus dieser Gruppe haben einen hohen Verstehenswert. Handelt es sich hingegen um Mentees, die bereits eine Führungsposition innehaben und über 40 Jahre sind, so liegt der Wert nur bei 61,5%. Das heißt, daß sich

offenbar Mentees und MentorInnen am besten verstehen, die gemessen am Status am wenigsten vergleichbar sind. Je ähnlicher aber der Status ist, desto niedriger sind die Verstehenswerte.

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

Alle Mentees: Verstehensindex für Verstehen mit MentorIn

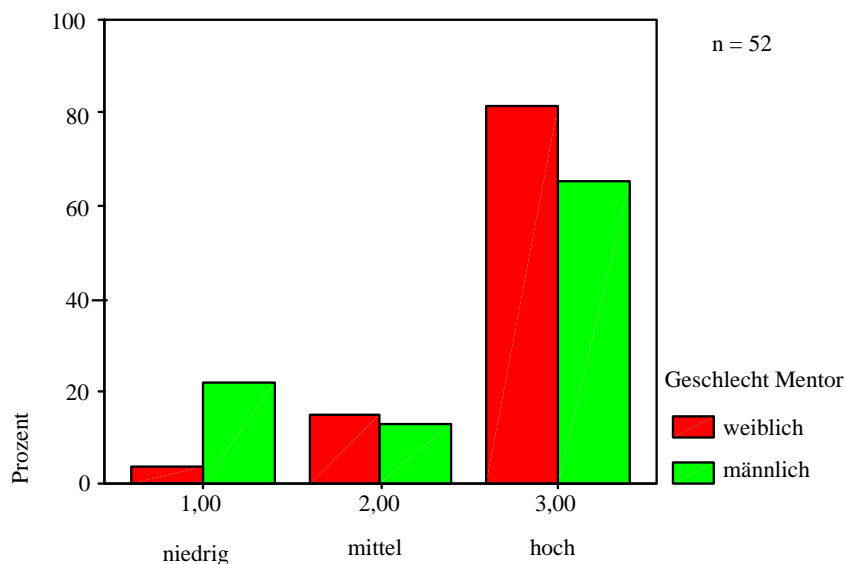


Abbildung 6

4. Beurteilung der Mentoring-Programme

Die Beurteilung der durchgeführten Mentoring-Programme ist durch die TeilnehmerInnen überwiegend positiv. So wird z.B. die Aussage *„Die Informationen, die ich vor der Teilnahme am Mentoring-Programm erhalten habe, waren völlig ausreichend“* mit einem Mittelwert von 3,81 positiv bestätigt. Auch die Zielsetzung des Programmes war dem überwiegenden Teil der ProgrammteilnehmerInnen klar. Lediglich knapp 15% der TeilnehmerInnen können dieser Aussage nicht zustimmen. Einige kritische Stimmen zeigen sich bei der Beurteilung der Aussage: *„Das Mentoring-Konzept war mir vor der Teilnahme am Mentoring-Programm völlig klar“*. Knapp ein Drittel aller TeilnehmerInnen kann hier nicht zustimmen. Dies ist durchaus ein Befund, der für die Programmverantwortlichen kritisch zu sehen ist. Da sich alle Programme um eine intensive Information der TeilnehmerInnen bezüglich des Konzeptes bemüht haben, sollte hier nochmals nachgedacht werden, in welcher Form eine erste Information zum Konzept des Mentoring präsentiert werden kann. Die Programmverantwortlichen werden in allen drei Programmen durchgehend positiv beurteilt. Über 50% der TeilnehmerInnen stimmen der Aussage *„Die Programmverantwortlichen standen einem jederzeit mit Rat und Tat zur Seite“* zu. Nur Einzelne lehnen die Aussage direkt ab.

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

4.1 Bildung der Mentoring-Paare

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

Neben einer generellen Zufriedenheit haben uns vor allem die Vorschläge interessiert, die die TeilnehmerInnen für den Vermittlungsprozeß machen konnten. Die Vorschläge bezüglich einer Verbesserung des Auswahl- und Vermittlungsprozesses reichen vom Wunsch,

die Anzahl der MentorInnen zu erhöhen und der Forderung die Auswahl der Mentees und der MentorInnen transparent zu gestalten bis hin zur Anregung, das Engagement und die Unterstützung der Programmverantwortlichen im Prozeß zu erhöhen. Der Wunsch nach mehr MentorInnen wurde vor allem von den schwedischen Mentees geäußert, die offenbar den Eindruck hatten, daß die MentorInnen, die zur Verfügung standen, nicht ganz ihren Vorstellungen entsprachen. Der Auswahl- bzw. Vermittlungsprozeß als solcher wurde von den Mentees des schwedischen Mentoring-Programmes hingegen für gut befunden. Zentrales Charakteristikum des Vermittlungsprozesses in Schweden war die Auswahl der Mentorinnen unter Beteiligung der Mentees. Anders als im deutschen und finnischen Programm wurde in der Gruppe diskutiert, welcher Mentor bzw. welche Mentorin am besten zu welcher Mentee passen könnte. Bis auf eine Mentee waren schließlich alle anderen mit der Mentorin bzw. dem Mentor, die Ihnen vermittelt wurden, zufrieden. Im deutschen Mentoring-Programm hingegen haben die Programmverantwortlichen die Vermittlung bestimmt. Die Teilnehmerinnen hatten zwar die Möglichkeit, ihre Vorstellungen und Wünsche in den Bewerbungsschreiben zu artikulieren. Einen tatsächlichen Einfluß auf die Auswahl des Mentors/ der Mentorin hatten sie letztlich aber nicht. Kritisiert wurde hier vor allem der berufliche Hintergrund mancher MentorInnen. So scheinen die MentorInnen nach Ansicht einiger Mentees nicht über erkennbar mehr Erfahrung verfügt zu haben als die Mentees. Im finnischen Mentoring-Projekt hatten die Mentees prinzipiell die Möglichkeit mitzuentcheiden, die Programmverantwortlichen hatten jedoch bereits eine Vorauswahl an MentorInnen getroffen, wodurch die Auswahl begrenzt war. So bemängelte eine finnische Mentee auch, daß die Programmverantwortlichen letztlich nicht genug über die Mentees gewußt hätten, um passende MentorInnen für sie zu finden. Darüber hinaus betont eine weitere finnische Mentee, daß die Mentees mehr Hilfe benötigt hätten, um ihre Bedürfnisse und Ziele in den Mentoring-Prozeß einzubringen. Auch die finnischen MentorInnen hätten gerne die Möglichkeit gehabt, bei der Auswahl der Mentees mitzusprechen.

4.2 Rahmenprogramm

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

In den offenen Fragen zum Rahmenprogramm sind die von den Mentees und den MentorInnen genannten Wünsche bezüglich weiterer Inhalte für das Rahmenprogramm sehr vielschichtig. Es lassen sich aber aus den Antworten zwei klare Tendenzen herausarbeiten. Zum einen wünschen sich die Mentees zusätzliche Seminare zu verschiedenen Themen wie z.B. Konfliktbewältigung, Karrierefallen, etc. Zum anderen wünschen sie sich Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung. Darüber hinaus wird jedoch auch der Wunsch nach einem verstärkten Austausch zwischen den Mentees einerseits und den MentorInnen andererseits artikuliert. Die schwedischen MentorInnen betonen explizit und als einzige Gruppe, daß die Seminare nicht ausschließlich frauenspezifische Themen behandeln sollten. Zudem äußern sie den Wunsch nach einem größeren Angebot zum Thema „Führung“ sowie nach einem intensiveren Austausch zwischen den MentorInnen.

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

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.¹³ 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.

¹³ 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)¹⁴. 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 7).

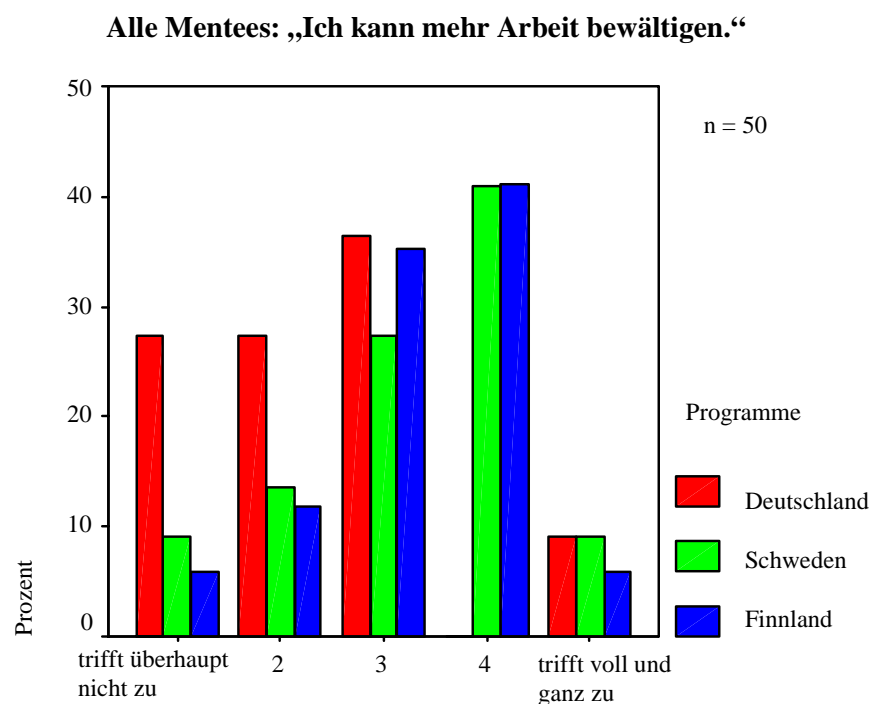


Abbildung 7

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 Programm-

¹⁴ Der hohe Mittelwert entsteht dabei durch die große Gruppe der Unentschlossenen, die den Mittelwert 3

varianten.¹⁵ 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 8).

Alle Mentees: Index für Karriereeffekte und psychosoziale Effekte

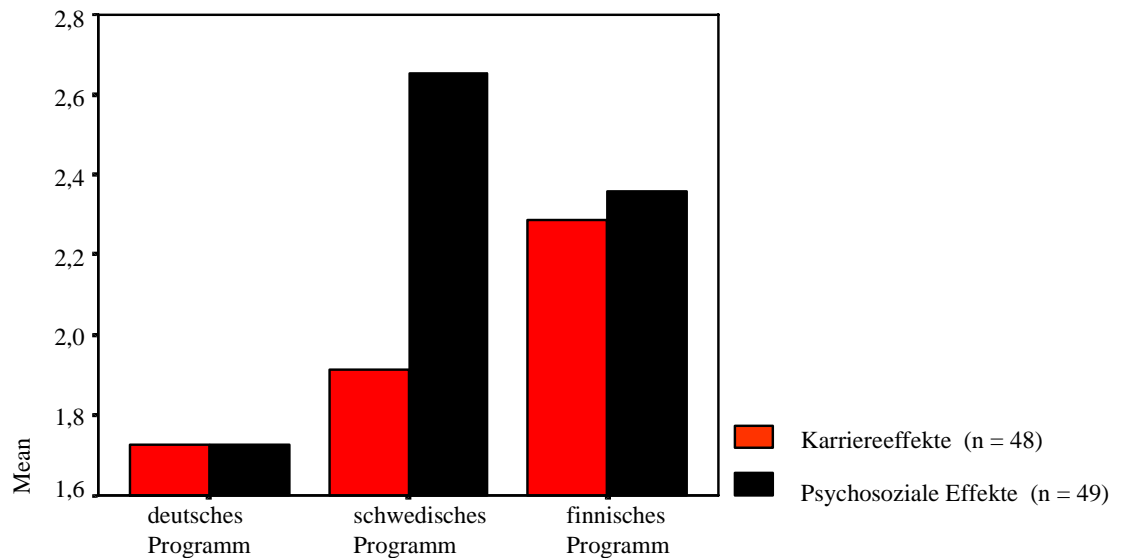


Abbildung 8

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

angekreuzt haben.

¹⁵ 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

“*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.¹⁶

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-

konfirmatorischen Faktorenanalyse und bezüglich seiner internen Konsistenz überprüft.

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 MentorInnen der Aussage zustimmen *„Ein Mentoring-Programm hilft der Mentee berufliche Perspektiven zu entwickeln“* (siehe Abbildung 9). 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.“

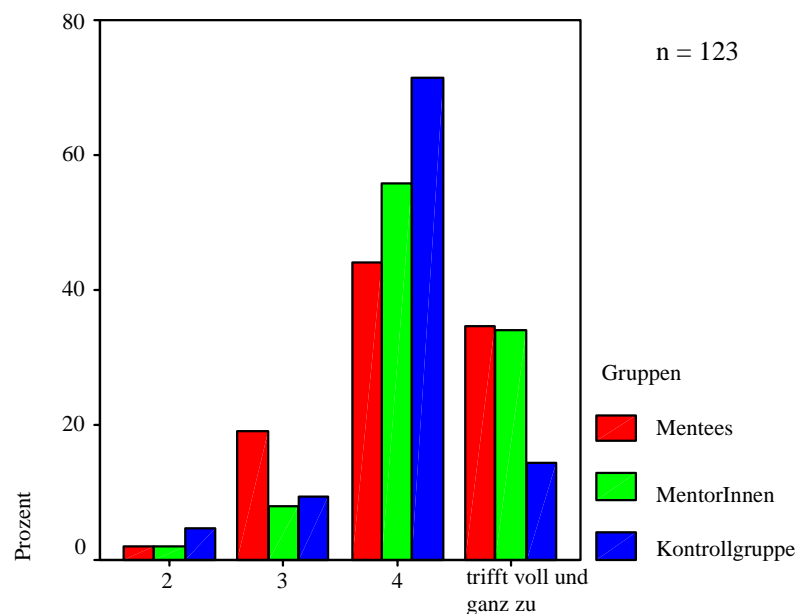


Abbildung 9

Erneut liegen auch hier die Beurteilungen der Deutschen über den Durchschnittswerten.

¹⁶ Die Kontrollgruppe liegt mit 38,1% näher am Wert der Mentees als an dem der MentorInnen.

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.¹⁷ 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 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

¹⁷ Da der Fragebogen in Deutschland und in Finnland von mehr Mentorinnen ausgefüllt wurde, wurde diese Frage prozentual von mehr Frauen beantwortet.

Zustimmung (siehe Abbildung 10).

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

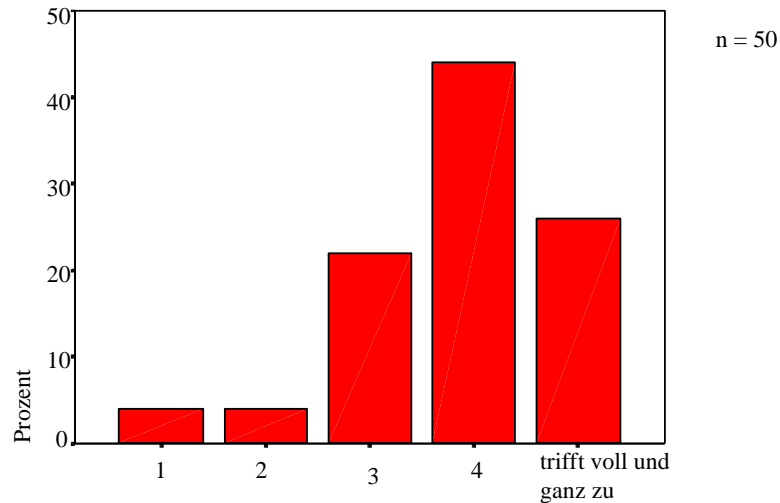


Abbildung 10

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.¹⁸

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 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

¹⁸ 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 seiner internen Konsistenz überprüft.

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 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.

2. Persönliche und berufliche Veränderungsprozesse bei den MentorInnen

Die primäre Zielsetzung aller Mentoring-Programme bezieht sich auf die Entwicklung der Mentees. Doch impliziert der Charakter einer Mentoring-Beziehung, die nicht auf einen einseitigen Wissenstransfer von den MentorInnen zu den Mentees ausgerichtet ist, auch Entwicklungschancen für die MentorInnen. Diesen Aspekt greifen viele Mentoring-Programme auf, indem gegenseitiges Lernen thematisiert wird. So sind MentorInnen, werden sie in manchen Programmen auch nicht explizit als Zielgruppe benannt, doch im Rahmen der Organisationsentwicklung und der Veränderung organisationsinterner Strukturen immer auch Zielgruppe von Mentoring-Programmen. Dabei sollen die zu Anfang präsentierten Überlegungen zu Win-Win-Situationen nochmals aufgegriffen werden. Mentorinnen und Mentoren sind eine äußerst bedeutsame Gruppe, da ihre Entwicklung gerade Mentoring-Programme für Frauen von dem Vorwurf einer einseitigen Förderung der Mentees befreien kann und den integrativen Charakter von Mentoring-Programmen betont.

In welchen Bereichen liegt nun der Zusatzgewinn, den MentorInnen durch die Teilnahme an einem Mentoring-Programm erlangen können? Unsere Ausgangsthese war, daß die MentorInnen einen persönlichen Gewinn aus ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm ziehen. Auf den folgenden Seiten wollen wir uns zur Klärung dieser Frage mit verschiedenen Gesichtspunkten des möglichen Gewinns der MentorInnen beschäftigen. Dabei stehen neben den Lerneffekten, die eine Erweiterung der sozialen Kompetenzen der MentorInnen und eine Verbesserung ihres Führungsstiles bewirken können, auch der Aufbau bzw. die Pflege eines eigenen beruflichen Netzwerkes im Mittelpunkt. Darüber hinaus sind auch andere berufliche Aspekte relevant. Männliche Mentoren sollen z.B. durch den Austausch mit ihrer Mentee Einblick in die Arbeitssituation von Frauen

bekommen. Kann dieser Einblick darüber hinaus zur Erweiterung der Führungskompetenzen von MentorInnen beitragen?

Wie bereits in Kapitel IV beschrieben, verbanden einige MentorInnen mit der Teilnahme am Programm auch Erwartungen bezüglich ihrer eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung. Welche Bedeutung die unterschiedlichen Erwartungshaltungen für die Wahrnehmung von Veränderungen haben, wird ebenso im Rahmen des nächsten Kapitels beleuchtet.

2.1 Entwicklung von sozialen Kompetenzen der MentorInnen

Den MentorInnen wurden im Fragebogen Aussagen vorgelegt, die als mögliche Folgen ihrer Teilnahme am Programm identifiziert werden konnten. Sie betreffen Aussagen zu ihrer Situation als Führungskraft, zu ihrer Einstellung zur Arbeit, zu ihrem Umgang mit MitarbeiterInnen und KollegInnen sowie zu den Führungskompetenzen. Welche Lerneffekte und Entwicklungen im Bereich der sozialen Kompetenzen lassen sich für die MentorInnen nach Auswertung ihrer Einschätzungen identifizieren?

Um zunächst einen generellen Eindruck von der Wahrnehmung der Beziehung zwischen MentorInnen und Mentees zu bekommen, haben wir beiden Gruppen die generelle Aussage zur Beurteilung vorgelegt *„Meine Mentee / meine MentorIn hat viel durch unsere Beziehung gelernt.“* Beide Gruppen bestätigen, daß die Zielsetzung der Mentoring-Beziehung, nämlich voneinander zu lernen, erfüllt worden ist. So stimmen 46% der MentorInnen der Aussage zu: *„Meine Mentee hat viel durch unsere Beziehung gelernt“*. Im Vergleich dazu schätzen die Mentees ihren eigenen Lerneffekt deutlich besser ein: 62% stimmen hier der Aussage zu: *„Von meinem/ meiner Mentor/ in habe ich viel gelernt“*.

Ein anderes Bild ergibt sich bezüglich der Lerneffekte, die sich für die MentorInnen ergeben. Sowohl die MentorInnen als auch die Mentees schätzen die Lerneffekte für die MentorInnen geringer ein als für die Mentees. Lediglich 18% der Mentees stimmen der Aussage zu *„Mein Mentor/ meine Mentorin hat viel durch unsere Beziehung gelernt“*. Allerdings zeigt sich hier ein ähnliches Bild wie bei den Mentees: Auch die MentorInnen sehen für sich positivere Lerneffekte als dies die Mentees tun. So stimmen 44% der MentorInnen der Aussage zu, *„Von meiner Mentee habe ich viel gelernt.“* Jedoch gibt es bei dieser Frage beträchtliche

Unterschiede zwischen den MentorInnen aus den verschiedenen Programmen. Während die MentorInnen aus Schweden und Finnland der Aussage „*Ich habe von der Mentee viel gelernt*“ mit einem Mittelwert von 3,41 durchaus zustimmen, lehnen die deutschen MentorInnen diese Aussage mit einem Mittelwert von 2,11 durchwegs ab. Diesem Ergebnis entspricht auch die Einschätzung der Mentees bezüglich der Lerneffekte für die MentorInnen. Die deutschen Mentees beurteilen im Vergleich zu den anderen Gruppen die Lerneffekte für die MentorInnen mit einem Mittelwert von 2,3 am schlechtesten.

Der maßgebliche Aspekt für den Unterschied zwischen den Mentoring-Beziehungen in den verschiedenen Programmen ergibt sich aus der Funktion, in der sich MentorInnen in der Mentoring-Beziehung sehen. Während die schwedischen und finnischen MentorInnen an einer persönlichen Weiterentwicklung interessiert sind, und damit sich selbst als Partner und Partnerinnen der Mentees verstehen, betrachten sich die deutschen MentorInnen eher als Lehrende, die ausschließlich Kompetenzen vermitteln sollen. Diese Sichtweise steht offenbar in engem Zusammenhang mit der offiziellen Zielsetzung des deutschen Programmes, das hauptsächlich darauf ausgerichtet war, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen im Unternehmen zu erhöhen. Psychosoziale Aspekte wie die Verbesserung der Führungskompetenzen der MentorInnen bzw. ein besserer Austausch mit den MitarbeiterInnen wurden im Programmzyklus von den Organisatorinnen nicht thematisiert und von den MentorInnen auch nicht angestrebt. Dieser Unterschied in den Rollenkonzepten der MentorInnen in den deutschen Mentoring-Beziehungen führte aber offenbar nicht zu Konflikten, vielmehr scheinen sich die Erwartungen von Mentees und MentorInnen ergänzt zu haben. Diese einseitige Ausrichtung der Mentoring-Beziehung scheint auch von den deutschen Mentees akzeptiert worden zu sein.

Was haben MentorInnen jedoch konkret von der Mentoring-Beziehung? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, wurden sowohl den Mentees als auch den MentorInnen eine ganze Reihe von Aussagen zur Beurteilung vorgelegt, die mögliche Auswirkungen der Programme auch auf die MentorInnen beschreiben. Sowohl die Mentees als auch die MentorInnen schreiben Mentoring-Programmen positive Effekte für die MentorInnen zu. Es lassen sich aber zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen feststellen. Zunächst wurden die Befragten gebeten, die Aussage „*Ein Mentoring-Programm vermittelt männlichen Mentoren einen Einblick in die Arbeitssituation von*

Frauen“ einzuschätzen. Hintergrund für diese Frage war die Annahme, daß männliche Führungskräfte keinen hinreichenden Einblick in die tatsächliche Arbeitssituation von Frauen haben. Durch den Kontakt mit der Mentee und mit Hilfe begleitender Seminare sollen männliche Mentoren erfahren, mit welchen Problemen Frauen im Unternehmen zu kämpfen haben bzw. mit welchen Barrieren sie täglich konfrontiert werden. Es soll somit Verständnis für die spezifische Arbeitssituation weiblicher Beschäftigter geschaffen und eine verbesserte Wahrnehmung ihrer Kompetenzen erreicht werden.

Betrachtet man die Einschätzungen der Mentees und MentorInnen, so fällt zunächst die hohe allgemeine Zustimmung von 78,5% zu der Aussage *“Die Mentoring-Beziehung gibt männlichen Mentoren Einblick in die Arbeitssituation von Frauen“* auf (Mittelwert: 4,04). Handelt es sich auch um eine Aussage bzgl. allgemeiner Effekte von Mentoring-Programmen, so spiegelt sich doch die Wirklichkeit der einzelnen Programme, an denen die Befragten teilgenommen haben, in den Antworten wider. Doch auch bei der Differenzierung des Ergebnisses nach den jeweiligen Programmen zeigen sich deutliche Unterschiede. Während in Schweden alle Mentees ohne Ausnahme und immerhin 87% der MentorInnen meinen, daß männliche Mentoren einen Einblick in die Arbeitssituation von Frauen erhalten, trifft dies in Deutschland nur für 70% der Mentees und 50% der MentorInnen zu. In Finnland liegt die Einschätzung der MentorInnen mit 47% sogar noch etwas niedriger. Diese unterschiedliche Beurteilung dadurch erklärt werden, daß das Begleitprogramm in Schweden vermittelte, in welcher Form männliche Mentoren einen Einblick in die Arbeitssituation von Frauen bekommen können. Denn in begleitenden Seminaren für die MentorInnen wurde die allgemeine Arbeitssituation von Frauen thematisiert und diskutiert.

In Schweden haben mehr männliche als weibliche Mentoren diese Frage beantwortet. Da diese am besten beurteilen können, inwieweit Männer neue Einblicke bekommen, unterstreicht das positive Ergebnis für Schweden diesen Effekt. Generell zeigt sich an der eindeutig positiven Bewertung dieser Aussage von seiten der männlichen Mentoren, daß sich ihr Einblick in die Arbeitssituation von Frauen verbessert hat. Der markante Unterschied in der Bewertung dieser Aussage durch die Mentorinnen (59,4%) und Mentoren (85,7%) belegt eindrucksvoll, daß vielen männlichen Mentoren zu Beginn der Programme dieser Einblick tatsächlich fehlte.

Die tendenziell schlechtere Bewertung der finnischen MentorInnen kann darüber hinaus darauf zurückgeführt werden, daß die MentorInnen in Finnland aufgrund des externen Charakters des Programms nur über Erzählungen der Mentees einen Einblick in deren Arbeitssituation bekommen haben, ohne jedoch die generellen Bedingungen im Unternehmen zu kennen. Ohne direkten Einblick in das Unternehmen zu haben erscheint es also eher schwierig, eine Kenntnis der Arbeitsorganisation des Unternehmens zu erlangen.

Vor dem Hintergrund, daß männliche Führungskräfte meist nicht über Erfahrungen verfügen, mit welchen Schwierigkeiten Frauen im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung zu kämpfen haben, ist dies ein wichtiges Ergebnis. Nahezu alle befragten Mentees und MentorInnen stimmen darin überein, daß männliche Kollegen durch die Teilnahme an Mentoring-Programmen lernen können, sich mit der Arbeitssituation von Frauen auseinanderzusetzen. Damit ist der wesentliche Schritt der Informationsvermittlung, der vor dem bewußten Erkennen von Problemsituationen für Frauen steht, geleistet. Dies läßt hoffen, daß diese Einsicht auch außerhalb der Mentoring-Beziehung in anderen beruflichen Zusammenhängen Wirkung zeigt.

Ein weniger positives Ergebnis bekommt man, wenn man den MentorInnen Aussagen zur Beurteilung ihres Austausches und ihres Umgangs mit ihren weiblichen Mitarbeiterinnen vorlegt. Hier fällt auf, daß der Einblick in die Arbeitssituation kurzfristig keine direkte Auswirkung auf die persönliche Beziehung zu den Mitarbeiterinnen zu haben scheint. So stimmen weder die deutschen noch die finnischen MentorInnen der Aussage zu „*Der Austausch mit weiblichen Mitarbeitern fällt mir jetzt leichter*“. Von den schwedischen MentorInnen sehen nur zwei Veränderungen in der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen.

Die Beurteilung der Aussage „*Ich habe gelernt, Kolleginnen als gleichwertige Arbeitspartner zu schätzen*“ bestätigt, daß sich das persönliche Verhalten trotz der neuen Einsicht kurzfristig nicht entsprechend verändert hat. So stimmen der Aussage nur 17 % der schwedischen, 7 % der finnischen MentorInnen und keine deutsche MentorIn zu.

Neben diesen Ergebnissen, die vor allem einen veränderten Umgang von männlichen Führungskräften mit weiblichen Mitarbeiterinnen beschreiben, sollen aber auch

Entwicklungen bezogen auf die generellen sozialen Kontakte dargestellt werden. Wie stellt sich z.B. der Kontakt mit jüngeren MitarbeiterInnen dar? Wie sich an den Ergebnissen der qualitativen Interviews zeigte, vermissen die MentorInnen vor allem den Kontakt zu jüngeren MitarbeiterInnen. Inwieweit glauben die MentorInnen jedoch, daß eine Mentoring-Beziehung dazu beitragen kann, die genannten Kontakte zu verbessern? Insgesamt bestätigen 66% der MentorInnen und Mentees die Aussage „*Eine Mentoring-Beziehung verbessert den Kontakt zu jüngeren Mitarbeitern*“, wobei die Zustimmungsraten der Mentees (68%) und der MentorInnen (63%) sehr ähnlich sind. Interessanterweise stimmen 89% der deutschen MentorInnen dieser Aussage zu, während dies aber nur 52% der schwedischen MentorInnen tun. Dieser Unterschied kann auf das Alter der schwedischen Mentees zurückgeführt werden. Da die Mentees selbst nicht mehr unbedingt zu den jüngeren Mitarbeiterinnen gerechnet werden können, haben die MentorInnen kaum Kontakte zu jüngeren Mitarbeiterinnen bekommen.

Neben positiven Veränderungen in der Kommunikation und im Austausch mit anderen können sich für die MentorInnen unter Umständen auch persönliche Entwicklungsprozesse ergeben. Hierzu gehört die Möglichkeit, den eigenen Werdegang zu reflektieren, mehr Sicherheit im Umgang mit MitarbeiterInnen zu bekommen sowie eine größere Offenheit für andere Sichtweisen zu erhalten. Im folgenden werden einige Tendenzen aus diesem Bereich präsentiert.

78,5% der MentorInnen und Mentees sehen die Mentoring-Beziehung generell als Möglichkeit für die MentorInnen, den eigenen Werdegang zu reflektieren (siehe Abbildung 11). Betrachtet man die Ergebnisse nach Gruppen, so stimmen 84% der Mentees gegenüber 74% der MentorInnen dieser Aussage zu. Differenziert man die Einschätzungen der MentorInnen nach den verschiedenen Programmen, so stimmen 56% der deutschen, 91% der schwedischen und 61% der finnischen MentorInnen dieser Aussage zu. Bei der Beurteilung durch die schwedischen MentorInnen zeigt sich eine positivere Bewertung durch die männlichen Mentoren. Stimmen 83,3% der Mentorinnen damit überein, daß Mentoring-Programme MentorInnen helfen, den eigenen Werdegang zu reflektieren, so sind sogar 100% der Mentoren dieser Ansicht. Hier zeigt sich ein zusätzlicher Effekt für die männlichen Mentoren.

Alle Befragten. "Ein Mentoring-Programm für Frauen hilft Mentor/Mentorin, den eigenen Werdegang zu reflektieren"

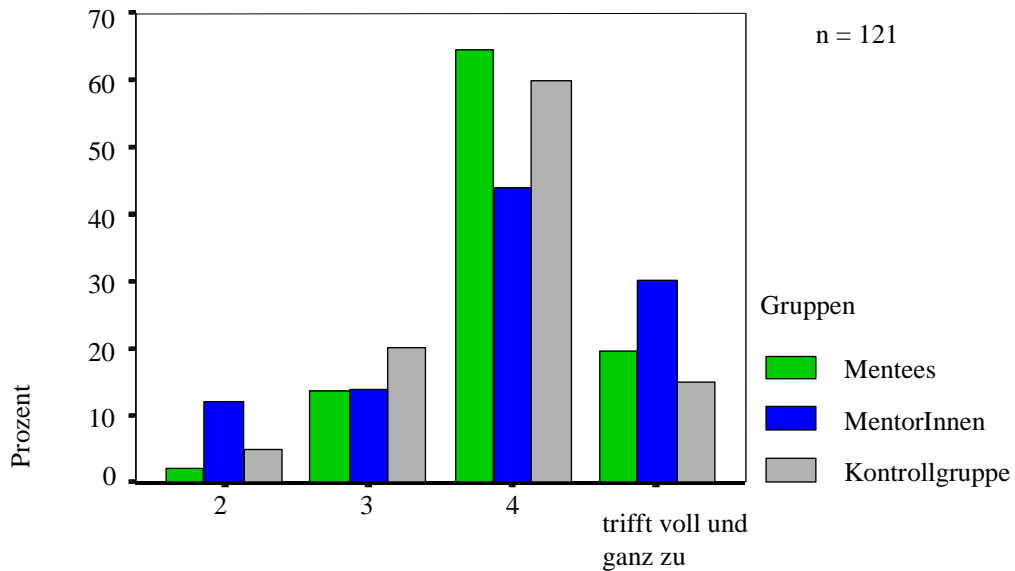


Abbildung 11

An dieser Dimension wird aber auch die unterschiedliche Bereitschaft der MentorInnen deutlich, die Mentoring-Beziehung als Möglichkeit zur eigenen Entwicklung zu nutzen. Die schwedischen MentorInnen unterscheiden sich hier sehr stark von den anderen MentorInnen. Dieser Unterschied bezüglich der Bereitschaft der MentorInnen, die Beziehung als Möglichkeit der eigenen Entwicklung zu nutzen, kann mit großer Wahrscheinlichkeit darauf zurückgeführt werden, daß die schwedischen MentorInnen bereits eine persönliche Entwicklung erwartet hatten. Sie wollten lernen und haben sich daher auch stärker mit der Beziehung identifiziert. Obwohl auch die finnischen MentorInnen die Erwartung geäußert haben, persönlich von der Beziehung zu profitieren, läßt sich vermuten, daß bei dem zum Teil sehr unterschiedliche berufliche Hintergrund der Mentees und MentorInnen den finnischen MentorInnen eine Reflexion des eigenen Werdegangs nicht so leicht möglich war wie den SchwedInnen.

2.2 Berufliche Veränderungen bei den MentorInnen

Inwieweit konnten die MentorInnen durch ihre Teilnahme hinsichtlich ihrer eigenen beruflichen Entwicklung profitieren? Um mögliche Effekte beurteilen zu können, wurden den MentorInnen Aussagen zur allgemeinen Wirkung von Mentoring-Programmen und Aussagen, in denen sie die Effekte für sich selbst bewerten sollten, zur Einschätzung vorgelegt.

Allen MentorInnen gemeinsam ist, daß sie die positiven Effekte der Mentoring-Beziehung im Hinblick auf ihre eigene berufliche Entwicklung eher gering einschätzen. So sieht ein Großteil der MentorInnen für sich selbst z.B. keine erhöhte Sichtbarkeit im Unternehmen (Mittelwert 1,53). Auch der Aussage „*Ein Mentoring-Programm verhilft den MentorInnen dazu im Unternehmen bekannter zu werden*“ stimmen nur 31% aller MentorInnen und 23% der Mentees zu. Ein interessanter Unterschied ergibt sich bei der Differenzierung nach dem Geschlecht: Während immerhin 47,4% der Mentorinnen glauben, daß Mentoring-Programme zu mehr Bekanntheit im Unternehmen beitragen können, so meint dies nur ein einziger männlicher Mentor. Unterscheidet man die Beurteilungen der MentorInnen nach der Teilnahme an den verschiedenen Programmen, so stellt man einen deutlichen Unterschied zwischen den deutschen MentorInnen und ihren schwedischen KollegInnen fest. Während von den deutschen MentorInnen nur 22% dieser Aussage zustimmen, sind es von den schwedischen MentorInnen immerhin 35%.¹⁹ Fällt die Zustimmung zu dieser Aussage für alle MentorInnen auch insgesamt niedrig aus, so zeigt sich dennoch, daß die schwedischen MentorInnen positiver antworten. Es läßt sich vermuten, daß die bessere Einbindung und Verortung der jeweiligen Programme in den Organisationen eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung gespielt hat. So hat das schwedische Programm durch eine Auftakt- und Schlußveranstaltung für alle Teilnehmerinnen und ihre Vorgesetzten sowie die LeiterInnen der Produktionseinheiten dazu beigetragen auch auf die MentorInnen aufmerksam zu machen. Die aber dennoch niedrig ausfallende Zustimmung zu der Aussage macht deutlich, daß die Instrumente verstärkt werden müssen, um auch Leistungen der MentorInnen stärker ins Unternehmen bzw. die Organisation zu transportieren. Die unterschiedliche Beurteilung durch die weiblichen und männlichen Mentoren hat darüber hinaus erneut belegt, daß Frauen in den

¹⁹ Diese Aussage wurde den finnischen MentorInnen nicht zur Bewertung vorgelegt, da dieser Effekt bei der Gestaltung des externen Programms nicht eintreten konnte.

Unternehmen weniger sichtbar sind. Es zeigt sich jedoch, daß nach Einschätzung der weiblichen Mentorinnen die Programme nicht nur zur Sichtbarkeit weiblicher Mentees, sondern auch zur Sichtbarkeit von Mentorinnen beitragen können.

Wie sieht es aber hinsichtlich weiterer Effekte für die MentorInnen aus, wie z.B. der Möglichkeit, durch die Teilnahme am Mentoring-Programm neue Anregungen zu erhalten, die eigene Personalführung zu verbessern bzw. die Kompetenz wissen zu vermitteln?

Der Aussage, die MentorIn habe durch die Mentoring-Beziehung neue Anregungen erhalten, konnten offenbar nur 26,4% der MentorInnen zustimmen. Der Großteil der Befragten zeigt sich hinsichtlich dieses Effektes eher unentschlossen. So können sich immerhin 49% der MentorInnen nicht entscheiden, ob die Aussage *„Durch meine Mentee bekam ich viele neue Anregungen“* für sie persönlich zutrifft. Interessant an diesem Ergebnis ist, daß wesentlich mehr weibliche Mentorinnen dieser Aussage zustimmten, als männliche. Während 45% der Mentorinnen dieser Aussage bejahten, waren es lediglich 8% der männlichen Mentoren.

Darüber hinaus sehen sich die MentorInnen weder als Führungskraft stärker anerkannt, noch hat sich für die meisten ihr Kontakt zu anderen Führungskräften verbessert. Eine Verbesserung ihrer Personalführung können die MentorInnen ebenfalls nicht konstatieren. So können nur 18% aller MentorInnen der Aussage *„Meine Personalführung hat sich durch die Teilnahme am Mentoring-Programm verbessert“* eindeutig zustimmen, während sie von 49% der MentorInnen verneint wird. Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach den einzelnen Programmen, so zeigt sich, daß immerhin 42,1% der schwedischen MentorInnen davon ausgehen, daß sich ihre Personalführung verbessert hat, auch wenn in Deutschland keine Mentor/in und in Finnland nur 17,6% diese Einschätzung teilen. Hier läßt sich vermuten, daß die unterschiedlich intensive Betreuung der MentorInnen im Rahmen der einzelnen Programme zu den programmspezifischen Unterschieden beigetragen hat.

Um die Lerneffekte der MentorInnen besser abbilden zu können, haben wir drei Aussagen in einem additiven Index zusammengefaßt.²⁰ Insgesamt 30% der MentorInnen stimmen

²⁰Der Lernindex wurde aus folgenden Aussagen gebildet: „Ich habe viel von meiner Mentee gelernt“, „Die Beziehung zu meiner Mentee half mir, meine Personalführung zu verbessern“ und „Durch meine Mentee bekam ich viele neue

allen Aussagen eindeutig zu. Differenziert man die Gruppe der MentorInnen danach, an welchem Programm sie teilgenommen haben, so bestätigen sich die Ergebnisse, die bereits zuvor dargestellt wurden. 37% der MentorInnen des finnischen und 35% des schwedischen Mentoring-Programmes haben einen hohen Lernindex. Bei den MentorInnen des deutschen Mentoring-Programmes sind es hingegen nur 10% der MentorInnen, die einen hohen Lernindex haben. Auch dieses Ergebnis muß vor dem Hintergrund der Erwartungshaltung der MentorInnen gesehen werden.

Keine entscheidende Verbesserung hat sich offenbar auch im Austausch mit den MitarbeiterInnen ergeben bzw. im Hinblick auf die Kompetenz, die Fähigkeiten anderer MitarbeiterInnen besser zu erkennen. Differenziert man die Ergebnisse jedoch nach dem Geschlecht der MentorInnen, so ergibt sich ein deutlicher Unterschied in der Einschätzung der Mentorinnen und Mentoren. Während nur 9,1% der Mentorinnen der Aussage „*Ich kann die Fähigkeit meiner Mitarbeiter besser erkennen und sie gezielter einsetzen*“ zustimmen, tun dies immerhin 38,5% der Mentoren. Hier läßt sich vermuten, daß der Einblick, den männliche Mentoren in die Arbeitssituation von Frauen bekommen sowie der persönliche Austausch mit einer kompetenten Mentee dazu beitragen, daß für die Mentoren nun die vorhandenen Kompetenzen aller ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar werden.

Eher positiv beurteilt wird darüber hinaus sowohl von den Mentorinnen als auch den Mentoren, daß sie gelernt haben Wissen weiterzugeben (Mittelwert: 2,98). Immerhin 23% der schwedischen und der finnischen MentorInnen geben zudem an, daß sie offener für andere Sichtweisen sind. Handelt es sich hier auch nicht um eine Mehrheit der befragten MentorInnen, so wird deutlich, daß auch diese Effekte von Relevanz sind. Wie stark diese zusätzlichen Effekte ausgeprägt sind, hängt dabei einerseits davon ab, wie die einzelnen Programme konzipiert werden und mit welcher persönlichen Offenheit die einzelnen MentorInnen an die Mentoring-Beziehung herangehen.

Anregungen“. Der Wertebereich des Index reicht von Wert 3 bis Wert 15. Um zwischen hohem, mittlerem und niedrigem Lernindex unterscheiden zu können, wurden drei Wertebereiche gebildet: Werte zwischen 3 und 7: niedriger Lernwert; Werte zwischen 8 und 10: mittlerer Lernwert; Werte zwischen 11 und 15: hoher Lernwert

Ein interessantes Ergebnis ist weiterhin, daß die deutschen MentorInnen bei ihren generellen Einschätzungen, was Mentoring-Programme für MentorInnen bewirken können, durchaus positive Effekte identifizieren können. Werden sie jedoch nach den konkreten Folgen ihrer eigenen Teilnahme befragt, so gibt es bis auf den Effekt „*Ich habe gelernt, Wissen weiterzugeben*“, dem sie zu 22 % zustimmen können, keinerlei positive Effekte, die sie für sich persönlich feststellen können.

In den Antworten zeigt sich somit ein Muster, das den Ergebnissen für die Mentees sehr ähnlich ist. Wie auch die Mentees unterscheiden die MentorInnen bei diesen Aussagen zwischen Effekten, die sie sich generell für ein Mentoring-Programm vorstellen können und den Effekten, die sich für sie persönlich ergeben haben, wobei letztere deutlich geringer ausfallen. Hier stellt sich für die Konzeption von Mentoring-Programmen und für die Programmverantwortlichen die Aufgabe, Mentoring-Programme so zu konzipieren, daß die MentorInnen stärker von ihrer Teilnahme am Programm profitieren können.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die MentorInnen insgesamt nur in begrenztem Umfang von ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm profitiert zu haben scheinen.

Deutliche Unterschiede in der Beurteilung der MentorInnen zeigen sich jedoch hinsichtlich der Programme, an denen sie teilgenommen haben.

Eine mögliche Ursache für die festgestellten Differenzen zwischen den MentorInnen der verschiedenen Programme liegt zum einen in den Erwartungen, die die MentorInnen der jeweiligen Programme geäußert haben. Die deutschen ProgrammteilnehmerInnen waren aufgrund der über das Programm verbreiteten Informationen nicht auf mögliche Lerneffekte bzw. eigene Entwicklungen vorbereitet, anders als die MentorInnen der beiden anderen Programmvarianten. Zum anderen kann sich die Differenz durch die unterschiedliche Betreuung der MentorInnen in den einzelnen Programmen ergeben. Während im schwedischen und finnischen Programm Trainings und Seminare auch für die MentorInnen angeboten wurden, war dies im deutschen Programm nicht der Fall.

Dennoch stellen die MentorInnen aller Programme ihre Zufriedenheit mit ihrer Teilnahme heraus. Die Antwort auf die Frage, ob sie sich nochmal als MentorIn zur Verfügung stellen würden wird von den finnischen MentorInnen zu 94,5 %, den schwedischen MentorInnen zu 85 % und den deutschen MentorInnen zu 78 % bejaht.

Dieses Ergebnis unterstreicht die Tatsache, daß die Mentoring-Beziehung für die große Mehrheit der MentorInnen eine positive persönliche Erfahrung darstellte, auch wenn direkte Lerneffekte sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich kurzfristig nicht eindeutig zu bestimmen sind.

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:²¹

- 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

²¹ siehe auch Zielsetzungen der evaluierten Programme, Kap. III

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 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 12).

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

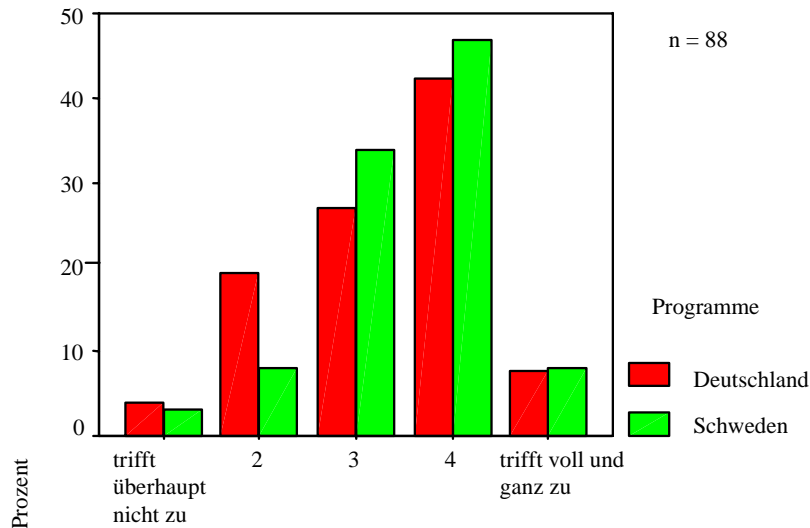


Abbildung 12

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 Arbeitsmotivation²² 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

²² vgl. Kapitel V

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.

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 schwedischen 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 13). 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**

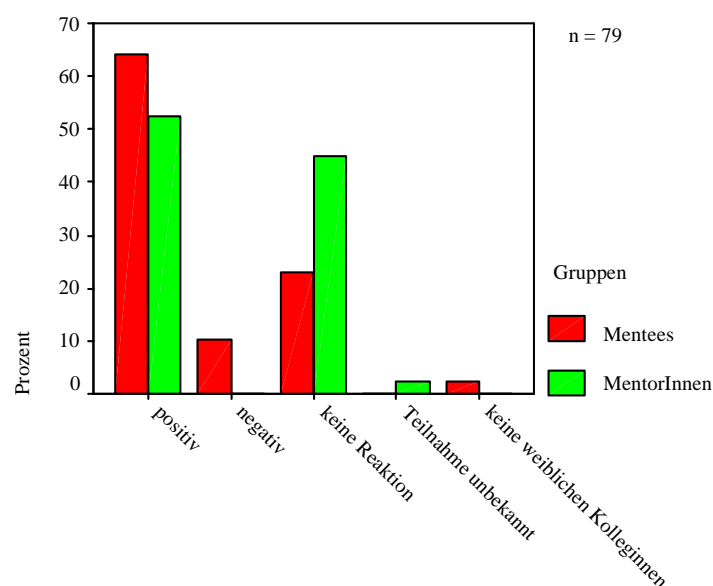


Abbildung 13

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 14).

**Alle: Mentees und MentorInnen:
Reaktion der männlichen Vorgesetzten auf die Teilnahme
der Mentees und MentorInnen am Mentoring-Programm**

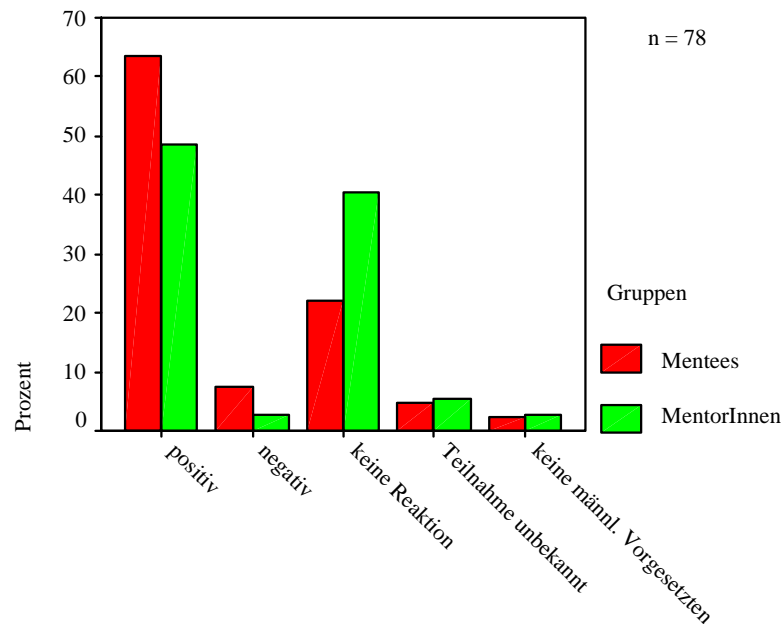


Abbildung 14

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.

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 programmspezifische 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 harmonisieren, 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 Teilnehmerinnen, 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 gemischt-geschlechtlicher 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.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis:

Abbildungen:

Abbildung 1 62

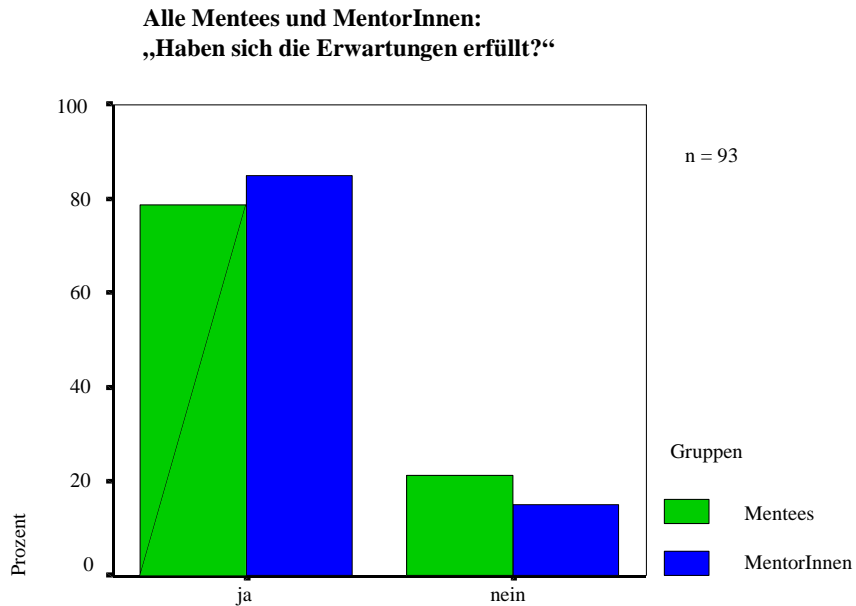


Abbildung 2 66

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

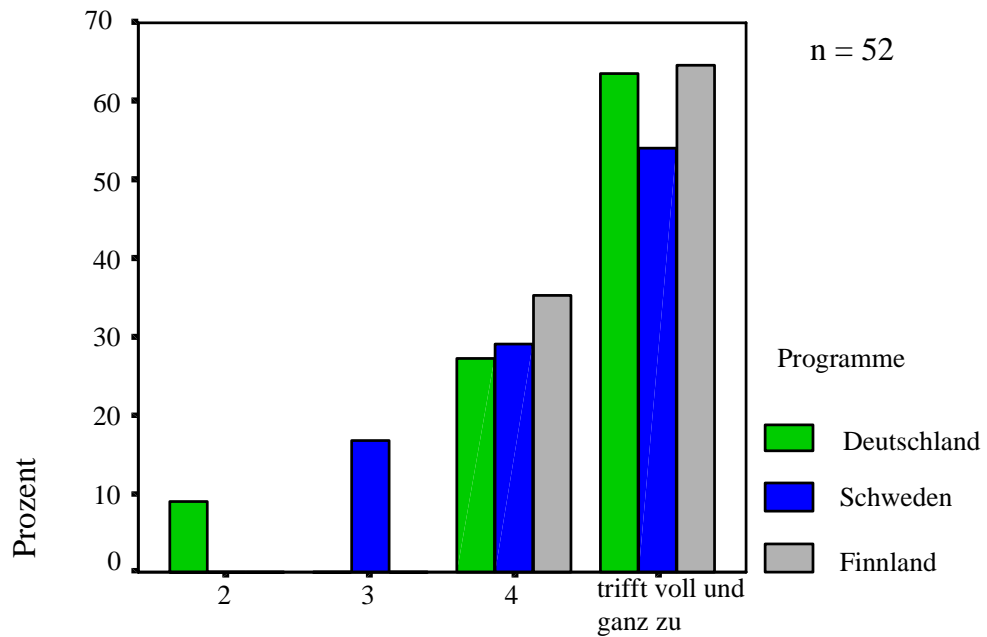


Abbildung 3 69
 Abbildung 4 69

Alle Mentees: Verstehensindex für Verstehen mit MentorIn

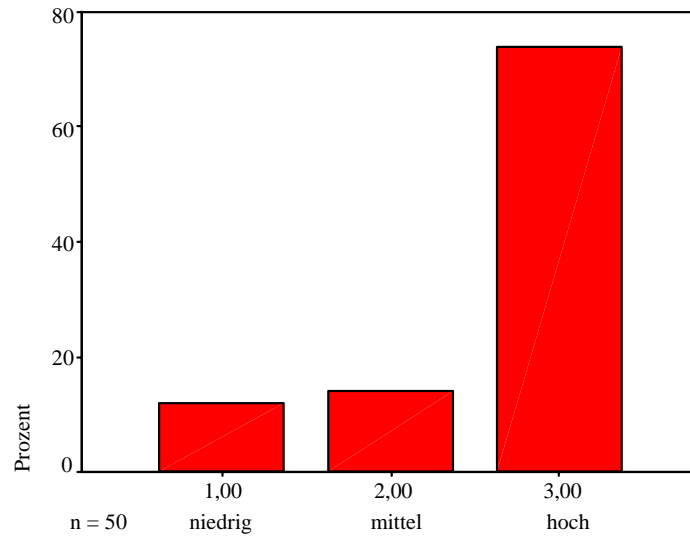


Abbildung 5 72
 Abbildung 6 73
 Abbildung 7 81

Alle Mentees: Index für Karriereeffekte und psychosoziale Effekte

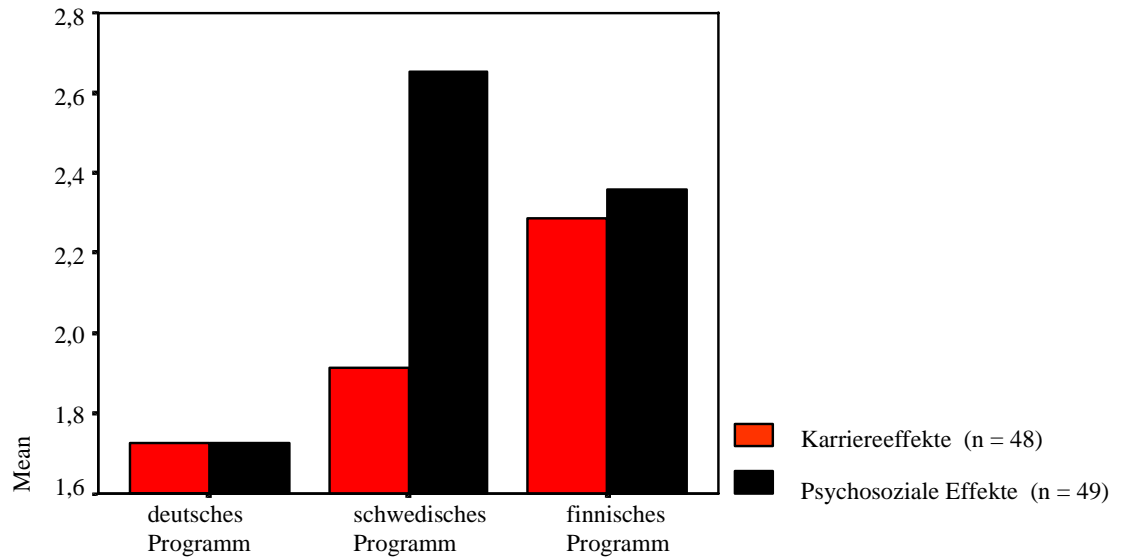


Abbildung 8 82

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

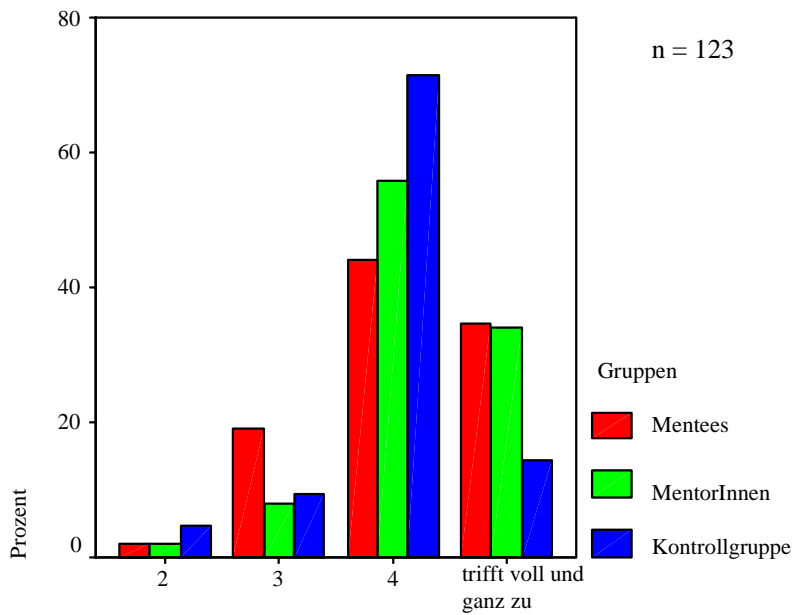


Abbildung 9

g 9	84
Abbildung 10	88

Alle Befragten. "Ein Mentoring-Programm für Frauen hilft Mentor/Mentorin, den eigenen Werdegang zu reflektieren"

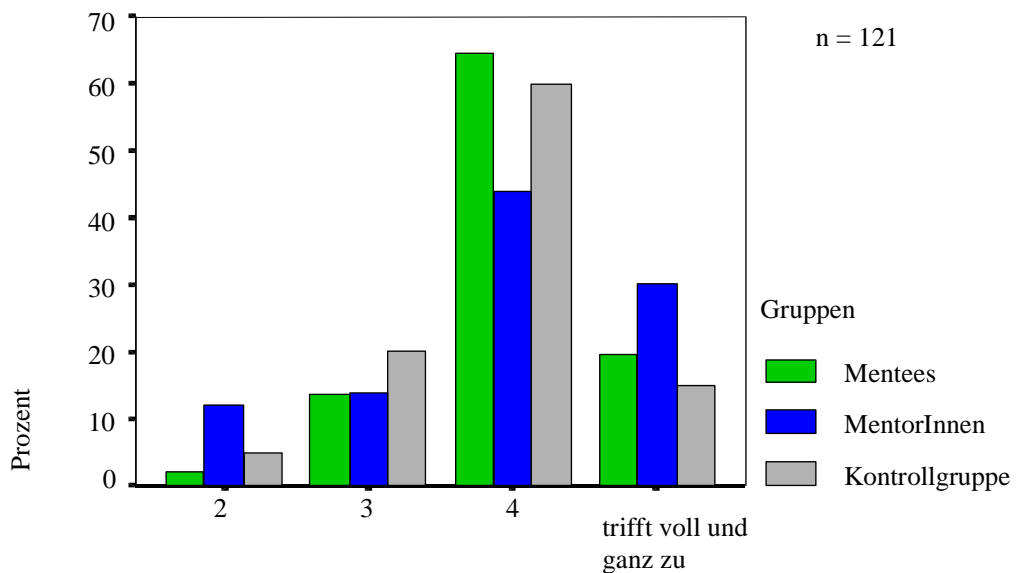


Abbildung 11 102

Abbildung 12	110
--------------------	-----

Abbildung 13	114
Abbildung 14	116
Tabellen:	
Tabelle 1 "Versandte Fragebögen"	24
Tabelle 2 "Rücklauf"	25

Literaturverzeichnis:

Arhén, Gunilla; 1992: Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung, Landsberg

Domsch, Michel E./**Hadler**, Antje/**Krüger**, Detlev; 1994: Personalmanagement & Chancengleichheit. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg, München/Mering

Ebner, Hermann, G.; 1997: Weiterbildung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1997, S. 129-144

Faber, Leopoldine; 1994: Konzepte der Personalentwicklung in Organisationen, in: Buch, Christine/Frech, Monika/Mayerhofer, Helene/Pachlinger, Ilse (Hg.), Bildungsfrauen – Frauenbildung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Frauen in Forschung und Praxis, Wien, S. 209-217

Goldmann, Monika/**Meschkutat**, Bärbel/**Tenbenschel**, Bernd; 1993: Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen. Weiterbildung – Personaleinsatz – Arbeitsgestaltung, Opladen.

Hänninen-Salmelin/Petäjämäki, Tuulikki; 1994: Women Managers, the challenge to Management? The Case of Finland, in: Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy, Basil Blackwell Ltd. 1994, S. 175-189

Höyng, Stephan/**Puchert**, Ralf; 1998: Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Bielefeld

Jüngling, Christiane; 1997: Strategien der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen, in: Krell, G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1997, S. 47-56

Kram, Kathy E.; 1986: Mentoring in the Workplace, in: Hall, D.T. (Hrsg.), Career Development in organizations, San Francisco, S. 161-201

Kram, Kathy E., 1988: Mentoring at Work, Developmental Relationships in Organizational Life, Lanham.

Krell, Gertraude (Hrsg.); 1997: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden

Lange, Ralf; 1998: Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen, München/Mering

Nurmi, Kaarina; 1997: Gender Equality and Welfare States Models: Outcomes Perspective; Research Project at the University of Turku, Department of Social Policy, Series B: 14/1997

Riegraf, Birgit; 1996: Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen

Rossi, Peter/ Freeman, Howard, 1993: Evaluation: a systematic approach. Newbury Park

Rudolph, Hedwig/Grüning, Marlies; 1994: Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie?, in: Beckmann, Petra/Engelbrech, Gerhard (Hrsg.), Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 179, Nürnberg, S. 773-796

Tilastokeskus Statistics Finland, 1994: Women at the top. A Study on Women as Leaders in the Private Sector, Helsinki