

Simone Schönfeld, Nadja Tschirner

Mentoring-Programme für Frauen: eine innovative Strategie mit Perspektive

Standen bis Mitte der 90er Jahre vor allem Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Mittelpunkt der Frauenförderung der Unternehmen, genießt nun Mentoring als neue Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen verstärkte Aufmerksamkeit. Dabei soll Mentoring als innovativer Ansatz anders als frühere Maßnahmen dazu beitragen, auf die vorhandenen Kompetenzen weiblicher Mitarbeiter aufmerksam zu machen und so das vorhandene Human-Kapital sinnvoll zu nutzen.

Das Projekt „Mentoring für Frauen“ der Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik des Deutschen Jugendinstitutes e.V. erforscht seit 1996 Mentoring als Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen.

Im folgenden Kurzbeitrag soll das Konzept des Mentoring erläutert, Einsatzbereiche identifiziert, Beispiele laufender Mentoring-Programme gegeben und Erfahrungen erfolgreicher Programme dargestellt werden.

1 Mentoring– was ist das?

Mentoring ist eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzt wurde. Grundbaustein des Mentoring-Konzeptes ist die berufliche, direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen der Mentee und einem Mentor/ einer Mentorin. Durch die Beziehung zu einer erfahrenen Person, der Mentor/in wird die weniger erfahrene Person, die Mentee, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt und gefördert. Wird z.B. ein Mentoring-Programm mit dem Ziel etabliert, mehr Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu ermöglichen, handelt es sich bei den Mentor(inn)en häufig um erfahrene Führungskräfte. Sie sichern den Mentees, die zu den jüngeren Mitarbeiterinnen zählen, für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zu, stehen ihnen bei Entscheidungen zur Seite und begleiten sie ein Stück auf ihrem beruflichen Weg. Sie helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Um dies zu erreichen, versuchen die Mentor(inn)en im Idealfall, den Mentees Zugang zu wichtigen Netzen und Kontakten zu verschaffen und die Sichtbarkeit der Mentee im Unternehmen bzw. in der Organisation zu verbessern.

1.1 Die Mentoring-Beziehung: Austausch und Dialog

Da es sich bei einer Mentoring-Beziehung um eine soziale Beziehung zwischen Menschen handelt, gibt es nicht die eine Mentoring-Beziehung, sondern eine Vielzahl verschiedener Beziehungsformen und -arten, die nicht festgelegt sind. So spielen für die praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung die persönliche und berufliche Situation der Mentoring-Partner(inn)en sowie die Zielsetzung der Mentoring-Beziehung eine wesentliche Rolle. Mentoring-Beziehungen sind grundsätzlich in nahezu jedem beruflichen und persönlichen Umfeld vorstellbar. Grundlegend für alle Formen von Mentoring-Beziehungen ist, dass es sich um eine gleichberechtigte Austauschbeziehung handelt, die trotz eventuell vorhandener Alters- und Erfahrungsunterschiede nicht hierarchisch geprägt sein sollte. Dem Grundgedanken nach ist die Mentoring-Beziehung darüber hinaus geschlechtsneutral, d.h., dass sowohl Frauen als auch Männer als Mentees oder Mentor(inn)en in Frage kommen. Wird mit dem Mentoring-Programm jedoch das Ziel verfolgt, Frauen neue Möglichkeiten zu eröffnen und ihnen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern bzw. ihnen einen Wiedereinstieg oder auch Umstieg zu ermöglichen, bietet es sich an, Mentoring-Programme ausschließlich für weibliche Mentees zu konzipieren. Die Mentor(inn)en können jedoch je nach Zielsetzung der Programme bzw. Unternehmenssituation männlich oder weiblich sein. Gibt es im Unternehmen z.B. nur sehr wenige Frauen in Führungspositionen, werden dementsprechend kaum Mentorinnen zur Verfügung stehen. In diesem Fall werden vor allem Männer als Mentoren eingesetzt. Es gibt aber auch Programme, die explizit das Ziel verfolgen, den Mentees weibliche Vorbilder zu präsentieren.

1.2 Formelles und informelles Mentoring

Mentoring-Beziehungen können auf unterschiedliche Weise geknüpft werden. Sie können auf informellem Weg, rein zufällig, entstehen: ein Mentor/ eine Mentorin bietet einer Mitarbeiterin ihre Unterstützung an und erklärt sich bereit diese zu fördern. Mentoring-Programme ermöglichen hingegen die formelle Bildung von Mentoring-Beziehungen, d.h., dass der Kontakt zwischen Mentee und Mentor/in durch eine Person, die mit der Durchführung des Mentoring-Programmes betraut ist, hergestellt wird (Domsch/Hadler/Krüger, 1994, 6). Auf diese Weise können Beziehungen geknüpft werden, die rein zufällig nie zustande gekommen wären. Hierzu zählen

insbesondere auch Förderbeziehungen zwischen Männern und Frauen. Da Männer traditionellerweise eher Männer fördern, bleiben Frauen bei informeller Unterstützung häufig unberücksichtigt.

Darüber hinaus tragen offizielle und transparente Programme dazu bei, dass die Mentoring-Beziehung nicht negativ mit „Günstlingswirtschaft“ (Protektionismus) assoziiert wird. Insbesondere bei gemischtgeschlechtlichen informellen Mentoring-Beziehungen (Mentee: weiblich – Mentor: männlich) haben sich in der Vergangenheit immer wieder Konflikte ergeben, die vor allem daraus resultierten, dass im Falle einer möglichen beruflichen Karriere die Erfolge der Frau auf andere Gründe als ihre erbrachten Leistungen zurückgeführt wurden. Die Formalisierung von Mentoring-Beziehungen und damit ihre Einbettung in offizielle unternehmensinterne oder –externe Programme soll dazu beitragen, eine Sexualisierung der Unterstützungsbeziehung zu vermeiden, bzw. Gerüchten vorzubeugen.

Mentoring-Beziehungen im Rahmen von Programmen sind als funktionale Partnerschaften auf Zeit angelegt. Die meisten Programme dauern zwischen 9 und 15 Monaten, wobei in der Regel weitere Programmzyklen für neue Teilnehmerinnen folgen. Da an einem Programmzyklus nur eine begrenzte Anzahl von Mentoring-Paaren teilnehmen kann, bietet es sich an, mehrere aufeinanderfolgende Programmzyklen durchzuführen. Einige wenige Unternehmen, wie z.B. die Deutsche Telekom AG wählen für ihre Programme jedoch längere Laufzeiten, wobei auch hier nach einer einjährigen Laufzeit einer weiteren Gruppe die Möglichkeit zur Teilnahme am Programm geboten wurde. Die offizielle Programmdauer legt jedoch nur den Zeitrahmen für die Begleit- und Unterstützungsveranstaltungen fest. Die Mentoring-Beziehungen können unabhängig von der Dauer des Programmes weitergeführt werden.

Wie Untersuchungen zu Mentoring-Programmen gezeigt haben, bestehen ca. 65% der Mentoring-Beziehungen auch nach Beendigung des offiziellen Programms informell fort (Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner, 1999, 61). Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Mentees als auch die Mentor/innen mit den Mentoring-Beziehungen zufrieden sind.

Bei Mentoring-Programmen handelt es sich jedoch nicht um starre Programme, die den einzelnen Beteiligten keinen Spielraum mehr lassen, sondern eher um einen Rahmen, der die Mentoring-Beziehung unterstützt. Je nach Zielsetzung der Unternehmen und Organisationen, die die Strategie zur Förderung ihrer Mitarbeiterinnen einsetzen wollen, kann das Grundkonzept modifiziert und den Bedürfnis-

sen des Unternehmens bzw. der anvisierten Zielgruppe angepasst werden. Die Flexibilität des Konzeptes macht schließlich die Attraktivität des Mentoring aus.

1.3 Internes und externes Mentoring

Nicht alle Mentoring-Beziehungen sind jedoch innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation angesiedelt. Nur große Unternehmen, die gewährleisten können, dass Mentee und Mentor/in in keiner direkten hierarchischen Beziehung zueinander stehen, sind letztlich in der Lage interne Mentoring-Programme durchzuführen. Externe Mentoring-Programme, bei denen Mentee und Mentor/in aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, bieten sich hingegen für kleinere und vor allem für mittelständische Unternehmen an. Anders als bei internen Programmen muss bei externen Programmen jedoch ein Träger gefunden werden, der die Organisation und Durchführung der Programme übernimmt. Auch wenn sich der konzeptionelle Rahmen von internen und externen Programmen in manchen Punkten unterscheidet, bleibt das Konzept im Kern dasselbe.

In externen Mentoring-Programmen wird den Mentees entsprechend ihren Zielvorstellungen und Wünschen ein Mentor/ eine Mentorin zugeordnet, der/ die in einem anderen Unternehmen tätig ist. Dies hat für die Mentee den Vorteil, dass sie sich unabhängig vom eigenen Unternehmen berufliche Perspektiven erarbeiten und Kontakte knüpfen kann.

Der Nachteil einer externen Programmorganisation ist, dass der Mentor keine persönliche Kenntnis über die Arbeitssituation der Mentee besitzt und die mikropolitischen Besonderheiten der Organisation in der Regel nicht kennt. Im Rahmenprogramm können darüber hinaus keine Informationen über das Unternehmen weitergegeben werden, die unter Umständen für die Entwicklung der Mentee wichtig sind.

Eine Variante des externen Mentorings sind Cross-Mentoring-Programme. Bei dieser Form schließen sich einige Unternehmen oder Organisationen zusammen und vereinbaren den gegenseitigen Austausch von Mentees und Mentor(inn)en. Prominentestes Beispiel in Deutschland ist das Cross-Mentoring-Programm namhafter deutscher Unternehmen, das in der Pilotphase 1998/1999 zunächst die Unternehmen: Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Bank AG, Commerzbank AG und Deutsche Telekom AG umfasste. In einem zweiten Programmdurchlauf, der im März 2000 begonnen wurde, beteiligten sich weitere vier Unternehmen am Austausch von Mentees und Mentor(inn)en. Solche

unternehmensübergreifenden Mentoring-Programme tragen nicht nur dazu bei, das Mentoring-Konzept einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, sondern bereiten in den Unternehmen den Boden für interne Mentoring-Programme, die eine neue Akzeptanz für Frauenförderung in den Unternehmen und Organisationen schaffen.

1.4 Mentoring-Programme und ihre Bausteine

Kernstück eines Mentoring-Programmes ist die Mentee-Mentor/in-Beziehung. Besonderes Charakteristikum formeller Mentoring-Programme ist die Unterstützung und Begleitung dieser Beziehung durch eine Programmorganisation. In der Regel bestehen Mentoring-Programme aus verschiedenen Bausteinen:

Bausteine eines Mentoring-Programmes

- Die Mentoring-Beziehung
- Auswahl der Mentees und Mentor(inn)en durch die Programmorganisation bzw. eine Programmsteuerungsgruppe
- Matching: Vermittlung der Mentoring-Paare
- Begleitende Seminare und Veranstaltungen: z.B. Einführungsworkshops für die Mentees und Mentor(inn)en
- Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung und Unterstützung der Mentoring-Paare: gegebenenfalls Einzel- oder Gruppensupervision

Im Gegensatz zu informellen Mentoring-Beziehungen werden die Mentees und Mentor(inn)en, die an Mentoring-Programmen teilnehmen, in ihre Rollen eingeführt, auf ihre Aufgaben vorbereitet, bei der Aufnahme ihrer Beziehung unterstützt und im Prozess begleitet. Um die Mentees und Mentor(inn)en auf den Mentoring-Prozess vorzubereiten, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einen können in Einzelgesprächen mit den Mentees und den Mentor(inn)en die Bedürfnisse, Vorstellungen und Zielsetzungen der Teilnehmer/innen geklärt werden. Die Mentor(inn)en können zudem in Einzelcoachings auf ihre Rolle und ihre Aufgaben vorbereitet werden. Neben der Möglichkeit Einzelcoachings anzubieten, hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Mentoring-Beziehung in ein Rahmenprogramm bestehend aus drei Veranstaltungen einzubetten. Die Auftaktveranstaltung läutet das Programm ein, macht die Rahmenbedingungen für das Programm bekannt, gibt notwendige Informationen für das Gelingen des Programmes und ermöglicht ein erstes Kennenlernen von Mentees und Mentor(inn)en.

Zudem können die Mentees und Mentor(inn)en in Einführungsworkshops über ihre Rolle und ihre Aufgaben reflektieren. Die Feed-back-Veranstaltung dient dazu, nach der Halbzeit des Programmes Bilanz zu ziehen. Zudem erhalten die Mentees und Mentor(inn)en Gelegenheit, sich mit anderen über ihre Erfahrungen auszutauschen, Kontakte zu vertiefen und zusätzliche Unterstützungsangebote der Programmorganisation zu diskutieren. Die Abschlussveranstaltung beendet das Programm offiziell. Die Mentoring-Beziehungen können von den Mentoring-Paaren aber fortgeführt werden.

Je nach Konzept der Programme können die Mentees im Rahmen von zusätzlichen Fortbildungsseminaren auf die Übernahme einer Führungsfunktion vorbereitet werden. Zudem erhalten sie die Möglichkeit, sich mit den anderen Mentees zu vernetzen. Aus welchen Bausteinen ein Mentoring-Programm zusammengesetzt ist, hängt von der Konzeption der einzelnen Programme und ihrer jeweiligen Zielsetzung ab.

2 Mentoring: eine Strategie für verschiedene Zielgruppen

Mentoring-Programme können für unterschiedliche Zielgruppen konzipiert werden.

Je nach Zielsetzung werden sie für männliche und weibliche Mentees oder aber als reine Frauenprogramme angeboten. Die Auswahl der Zielgruppe erfolgt in der Regel je nach Zielsetzung und Bedarf der Unternehmen und Organisationen. Im Folgenden werden einige mögliche Zielgruppen für Mentoring-Programme für Frauen benannt, die für Unternehmen und Organisationen von Bedeutung sind. Für jede Zielgruppe gibt es spezifische Gründe, warum für sie ein Mentoring-Programm konzipiert und durchgeführt werden sollte. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie trotz vorhandener Kompetenzen und nachweisbarer Qualifikationen nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden und ihre Aufstiegsmöglichkeiten bzw. die Möglichkeit, qualifizierte und verantwortungsbewusste Tätigkeiten zu übernehmen, im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen eher beschränkt sind.

2.1 Karriereorientierte Frauen und potenzielle Nachwuchskräfte

Je nach Branche gibt es Unternehmen, die bereits über einen recht hohen Frauenanteil im mittleren Management verfügen, während die Top-Positionen weiterhin ausschließlich mit Männern besetzt sind. Hier bietet es sich an, Mentees auf der Ebene des mittleren Managements und Mentor(inn)en auf

der Ebene des Top-Managements zu suchen und zusammen zu bringen. Insbesondere in Unternehmen, die aufgrund ihres Dienstleistungscharakters über einen überproportionalen Frauenanteil verfügen, Frauen im Top-Management aber weiterhin eine Seltenheit darstellen, können Mentoring-Programme dazu beitragen, dass die weiblichen Mitarbeiterinnen der unteren Hierarchiestufen durch das Engagement des Unternehmens stärker motiviert werden.

2.2 Frauen in männerdominierten Berufsfeldern

In einigen Berufsfeldern und Branchen ist die Beschäftigungsrate von Frauen sehr niedrig. Frauen, die eine Ausbildung bzw. ein Studium absolvieren, das sie für eine Tätigkeit in diesen Bereichen qualifiziert, werden häufig mit stereotypen Vorurteilen konfrontiert, die dazu führen, dass sie täglich beweisen müssen, dass auch Frauen diese Art von Tätigkeit ausüben können. Auch bei hervorragender Qualifikation sind ihre Chancen, verantwortungsvolle Tätigkeiten zu übernehmen, in der Regel noch geringer als in anderen Bereichen. Mentoring kann hier dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und Frauen wichtige Kontakte zu erschließen. Da bestehende Vorurteile aber bereits vor der Übernahme einer beruflichen Tätigkeit zum Tragen kommen, bekommen Frauen häufig gar nicht erst die Gelegenheit, zu beweisen, dass sie den Anforderungen, die der spezielle Beruf an sie stellt, gewachsen sind. Hier bietet es sich an, Frauen mit Hilfe von Mentoring-Programmen den Einstieg in ein männerdominiertes Berufsfeld zu ermöglichen, für das sie Qualifikationen vorweisen können.

2.3 Existenzgründerinnen

Immer mehr Frauen entscheiden sich, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dabei werden sie mit Problemen konfrontiert, die männlichen Gründern nur äußerst selten begegnen (Deutsche Ausgleichsbank, 1999, 7ff). Hierzu zählen Probleme, hervorgerufen durch die vielfach noch durch Frauen zu tragende Doppelbelastung von Familie und Beruf, die mangelnde Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld, das geringe Interesse von Banken, Frauen Kleinkredite zu bewilligen sowie das fehlende Eigenkapital, was nicht zuletzt auf die weiterhin bestehenden Entlohnungsdifferenzen bei Frauen und Männern zurückzuführen ist. Darüber hinaus mangelt es Gründerinnen häufig auch an Kontakten, die sie bei der Gründung unterstützen könnten. Professionelle Beratungsangebote für die Existenzgrün-

dung können sicherlich einen Teil des Defizits ausgleichen, nicht leisten können sie jedoch die Vermittlung von wichtigen Kontakten. Im Rahmen von Mentoring-Programmen können Existenzgründerinnen durch den Austausch mit erfahrenen Unternehmer(inn)en ermutigt und unterstützt werden.

2.4 Studentinnen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge

Die Studentenzahlen z.B. in den Disziplinen Maschinenbau, Elektrotechnik und Informatik sind rückläufig und das, obwohl der Bedarf an Akademiker(inne)n in diesen Disziplinen ständig steigt. Einige Unternehmen sind daher bereits dazu übergegangen, gezielt mit Schulen und Universitäten zusammen zu arbeiten, um zum einen mehr Schüler(inn)en zur Aufnahme eines einschlägigen Studiums zu ermutigen und zum anderen bereits Studentinnen und Studenten auf ihre Unternehmen aufmerksam zu machen, damit sie sich nach dem Studium bei ihnen bewerben. Einschlägige Mentoring-Programme können dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Beispielhaft ist hier das Ada-Lovelace-Projekt der Universität Koblenz zu nennen, das darauf abzielt, Schülerinnen für die Aufnahme eines technisch-naturwissenschaftlichen Studienganges zu gewinnen. Auch das Mentorinnen-Netzwerk hessischer Universitäten und Fachhochschulen hat es sich zum Ziel gesetzt, Studentinnen naturwissenschaftlich-technischer Fachrichtungen mit berufserfahrenen Frauen aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen, um ihnen den Berufseinstieg zu erleichtern.

3 Mentoring-Programme auf dem Prüfstand

Das Forschungsprojekt „Mentoring für Frauen in Europa“, das von 1996-1999 im Rahmen des vierten Aktionsprogramms für die Gleichstellung von Frauen und Männern der Europäischen Kommission durchgeführt wurde, beschäftigte sich mit den Ergebnissen von Mentoring-Programmen für die TeilnehmerInnen der Programme. Insgesamt wurden drei Mentoring-Programme für Frauen evaluiert. Bei den evaluierten Unternehmen handelt es sich um ein internes Mentoring-Programm bei einem internationalen Unternehmen der Kommunikationsindustrie mit Sitz in Deutschland, um ein internes Mentoring-Programm einer schwedischen Verwaltung und ein externes Mentoring-Programm einer internationalen Frauenorganisation in Finnland. Bei der Evaluation der Programme wurden neben den

teilnehmenden Frauen auch die MentorInnen und das jeweilige organisationsinterne Umfeld berücksichtigt. Die Mentees und die MentorInnen der Programme, sowie eine jeweils ausgewählte Kontrollgruppe für die Mentees wurden mit standardisierten Fragebögen befragt. Insgesamt lagen nach Durchführung der Erhebung 135 standardisierte Fragebögen vor. Darüber hinaus wurden die Programmverantwortlichen und weitere ExpertInnen in den Organisationen interviewt.

Im Rahmen dieses Beitrages werden die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation für die teilnehmenden Frauen, die Mentees sowie die MentorInnen und die durchführenden Unternehmen präsentiert (Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner, 1999).

3.1 Mentees: selbstbewusst auf dem Weg nach oben

Die Evaluation verschiedener Mentoring-Programme hat gezeigt, dass sich für die teilnehmenden Mentees verschiedene Effekte ergeben (Hofmann-Lun/ Schönfeld/Tschirner, 1999, 76ff.). Anders als viele Unternehmen und Organisationen erwarten, lassen sich mit der Durchführung von Mentoring-Programmen aber keine kurzfristigen Karrieresprünge der Mentees erreichen. So hat die objektive Bestimmung des hierarchischen Status keine großen Veränderungen für die Mentees gezeigt. Die individuelle Einschätzung der Mentees bezogen auf die eigenen Karrieremöglichkeiten weicht hiervon zum Teil aber stark ab.¹ Auch wenn im Rahmen der untersuchten Programme kein unmittelbarer Aufstieg erfolgt ist, hat ca. ein Drittel der Mentees im Hinblick auf karriererelevante Faktoren umfassend von der Teilnahme am Mentoring-Programm profitiert. Ein weiteres Drittel stellt für sich mittlere Karriereeffekte fest, d.h. dass sie in der Summe einen positiven Effekt des Programmes auf die Karriereentwicklung sehen. Somit teilen mehr als 60% der befragten Mentees die Erfahrung, dass Mentoring-Programme grundsätzlich ein Instrument der Karriereförderung sein können, auch wenn sie selbst

nach Abschluss des Programmes nicht unmittelbar aufgestiegen waren.

Ein noch positiveres Bild zeigt sich, wenn man die persönliche Entwicklung der Mentees betrachtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gerade auch diejenigen Aspekte, die die persönliche Entwicklung der Mentees beschreiben, einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Karriereentwicklung der Mentees haben können.²

Insgesamt hat sich gezeigt, dass nach einer Programmdauer von 9-15 Monaten vor allem im Bereich der persönlichen Entwicklung Fortschritte erzielt werden konnten. So hat die Teilnahme am Mentoring-Programm offenbar dazu beigetragen, das Selbstbewusstsein der Mentees zu stärken und die Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten zu erleichtern. Wie sieht es jedoch mit neuen Kontakten und Netzen aus? Männer verfügen traditionellerweise über bessere Netzwerke als Frauen. Das eigentliche Problem der Frauen bestehe darin, weniger gut ein Kontaktnetzwerk aufbauen zu können, das in erster Linie auf dem Golfplatz oder beim Tennis gepflegt werde (Franks, 1999, 71). Mentoring-Programme, so die Hypothese der Evaluation, verhelfen den Mentees zu neuen Kontakten und verschaffen ihnen Zugang zu den Netzen der Mentor(inn)en. Anders als vermutet hat die Teilnahme an Mentoring-Programmen jedoch nur eingeschränkt dazu beigetragen, die Mentees in für sie neue Netze einzuführen. Lediglich 32% der Mentees konnten der Aussage „durch meinen Mentor/meine Mentorin habe ich viele wichtige Personen kennengelernt“ zustimmen. Es hat sich gezeigt, dass dieser Thematik in den einzelnen Programmen nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet wurde. In einem überwiegenden Anteil der Mentoring-Beziehungen beschränkte sich der Mentoring-Prozess auf den persönlichen Austausch zwischen Mentees und Mentor(inn)en. Kontakte mit Dritten kamen selten zustande. So haben offenbar nur einige wenige Mentor(inn)en ihren Mentees neue Kontakte vermittelt und ihnen Zugang zu ihren Netzwerken verschafft. Trotz dieser offensichtlichen Defizite der

1 Zu diesem Zweck wurden den Mentees verschiedene Aussagen zur Bewertung vorgelegt. Aus den drei Aussagen „Ich bin mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden“, „Ich habe bessere Aufstiegschancen“, „Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte zieht mich zu Rate und informiert mich“, wurde ein sogenannter Karriereindex gebildet, der verschiedene Aspekte einer möglichen Karriereentwicklung der Mentee abbildet. Der Wertebereich des Index reicht von Wert 3 bis 15. Zur weiteren Analyse wurde der gesamte Wertebereich in drei Bereiche aufgeteilt: Wert 3 bis 7: niedriger Karriereeffekt, Wert 8-10: mittlerer Karriereeffekt, Wert 11 bis 15: hoher Karriereeffekt. Der Index wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und bezüglich seiner internen Konsistenz überprüft.

2 Um möglichst viele Aspekte einer psychosozialen Entwicklung erfassen und analysieren zu können, wurden den Mentees folgende Aussagen vorgelegt, die sie beurteilen sollten: „Ich kann mich besser behaupten“, „Ich vertrete meine Entscheidung mit mehr Selbstbewusstsein“ sowie „Es fällt mir leichter vor großen Gruppen zu sprechen“. Auch hier wurde ein Index aus den vorhandenen Aussagen gebildet.

Programme, bestätigt ein weit überwiegender Anteil der Mentees (91%) und Mentor(inn)en (100%), dass Mentoring-Programme dazu beitragen können, die beruflichen Perspektiven der Mentees zu entwickeln. Dies lässt vermuten, dass die Mentees davon ausgehen, dass sie langfristig dennoch von ihrer Teilnahme profitieren werden, oder dass sich bei einer anderen Programmkonzeption und -durchführung für sie mehr Vorteile und Entwicklungsmöglichkeiten ergeben hätten. So lässt sich abschließend sagen, dass Mentoring-Programme keinen kurzfristigen beruflichen Aufstieg garantieren, dass sie langfristig aber dazu beitragen, die Aufstiegschancen der Mentees zu verbessern.

3.2 Mentor(inn)en: neue Sichtweisen und Einblicke

Mentoring-Programme bieten nicht nur den Mentees, sondern auch den teilnehmenden Mentor(inn)en Entwicklungsmöglichkeiten und neue Einblicke. Voraussetzung hierfür ist, dass die Beziehungen nicht als einseitiger Wissenstransfer, sondern als partnerschaftliche Beziehungen angelegt sind. Mentoring-Programme, die die spezielle berufliche Förderung von Frauen im Blick haben, können u.a. dazu beitragen, vor allem männlichen Mentoren neue Einblicke in die Arbeitssituation von Frauen zu ermöglichen. Einige Mentoring-Programme verstärken einen diesbezüglichen Lerneffekt für die Mentoren, indem in zusätzlichen Rahmenveranstaltungen die Situation von Frauen in Führungspositionen, männliches und weibliches Kommunikationsverhalten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert und die Mentoren somit für diese Themen sensibilisiert werden.

Die vom Deutschen Jugendinstitut durchgeführte Evaluation verschiedener Mentoring-Programme hat bezüglich positiver Effekte für die Mentor(inn)en gezeigt, dass sich ein weit überwiegender Anteil der Mentor(inn)en mit der Teilnahme an einem Mentoring-Programm zufrieden zeigt. Dies wird durch die Tatsache unterstrichen, dass sich 90% der Mentor(inn)en erneut als Mentor/in zur Verfügung stellen würden. Trotz der dokumentierten Zufriedenheit konnte mit der Untersuchung nur ansatzweise gezeigt werden, inwieweit die Mentor(inn)en von ihrer Teilnahme profitieren und in welcher Form sie selbst etwas gelernt haben. In Gesprächen mit Mentor(inn)en ist aber deutlich geworden, dass der bereichernde Austausch mit der Mentee entscheidend zur Zufriedenheit der Mentor(inn)en beiträgt. Das Gefühl, jüngeren Mitarbeiterinnen durch die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen weiterhelfen zu können, verleiht dem beruflichen Erfolg der Mentor(inn)en eine neue Kom-

ponente und kann zu ihrer Motivation beitragen. Es hat sich zudem gezeigt, dass die Mentoring-Beziehung von den Mentor(inn)en als eine Möglichkeit gesehen wird, den eigenen Werdegang zu reflektieren. Durch den Austausch mit der Mentee werden die Mentor(inn)en angeregt, den eigenen Karriereweg kritisch zu betrachten und der Frage nachzugehen, wie sie ihren Aufstieg geplant und realisiert haben. Darüber hinaus profitieren die Mentor(inn)en vom ehrlichen Feed-back, das sie in einer auf Vertrauen basierenden Beziehung mit der Mentee erhalten können. Bieten die Mentor(inn)en den Mentees die Gelegenheit, sie zu Sitzungen oder Versammlungen zu begleiten, auf denen die Mentor(inn)en eine aktive Rolle spielen, können sie sich mit der Mentee über ihre Leistung und ihre Wirkung austauschen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Mentoring-Beziehung für die große Mehrheit der Mentor(inn)en eine positive persönliche Erfahrung darstellt, auch wenn direkte Lerneffekte sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich kurzfristig nicht eindeutig zu bestimmen sind.

3.3 Die Unternehmen: Mitarbeiterinnen motivieren

Neben den Mentees und Mentor(inn)en profitieren auch die Unternehmen oder Organisationen von den Mentoring-Programmen. Positive Effekte zeigen sich für die Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Zum einen profitieren sie von der positiven Entwicklung der Mentees, deren Arbeitsmotivation sich erhöht und die nun zielgerichteter ihre berufliche Entwicklung verfolgen können. Zum anderen können die neuen Einblicke, die die Mentor(inn)en durch ihre Teilnahme am Mentoring-Programm erhalten haben, zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Männern und Frauen sowie zwischen verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen im Unternehmen beitragen.

Darüber hinaus trägt die Durchführung von Mentoring-Programmen dazu bei, dass sich die Mentees aufgrund der erhaltenen Förderung stärker mit dem Unternehmen identifizieren und sich ihre Arbeitsmotivation erhöht.

4 Fazit: Mentoring - ein Instrument innovativer und flexibler Personalentwicklung

Mentoring zeichnet sich im Gegensatz zu herkömmlichen Instrumenten der Personalentwicklung, wie z.B. fachlichen Qualifizierungsseminaren dadurch aus, dass es sich um ein berufsbegleitendes Instrument handelt, das für alle Mitarbeiter(inn)engruppen

eingesetzt werden kann. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass die Mentoring-Beziehung nicht in den Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung integriert ist, bzw. durch den direkten Vorgesetzten kontrolliert wird, sondern außerhalb einer hierarchischen Beziehung und ihres kontrollierenden Einflusses stattfindet. Damit ist Mentoring nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles im Arbeitsbereich der geförderten Mitarbeiterin fixiert, sondern es stehen der Mentee eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten offen. Diese Freiheit in der Zielsetzung und in der Gestaltungsmöglichkeit der Mentoring-Beziehung hat zur Folge, dass die Mentee im Verlauf ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm lernt, zu größtmöglicher eigener Verantwortlichkeit und Zielgerichtetheit zu gelangen und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bestmöglichst zu entfalten. Da Mentoring zudem ein Ansatz ist, der Kompetenzen anstatt von Defiziten herausstreicht und auch Männer miteinbezieht, handelt es sich um eine innovative Strategie die richtig angewandt interessante neue Perspektiven im Bereich der Frauenförderung bietet.

Literatur

- Arhén, Gunilla (1992): Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Landsberg
- Deutsche Ausgleichsbank (1999): Existenzgründung - Zwölf Hürden auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmensstart. Bonn
- Domsch, Michel E., Antje Hadler, Detlev Krüger (1994): Personalmanagement & Chancengleichheit. Betriebliche Massnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. München/Mering
- Franks, Susanne (1999): Das Märchen von der Gleichheit. Frauen, Männer und die Zukunft der Arbeit. Stuttgart
- Hofmann-Lun, Irene, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut, München
- Kram, Kathy E. (1986): Mentoring in the Workplace; in: D.T. Hall (Hg.), Career Development in organizations, San Francisco, 161-201
- Kram, Kathy E.(1988): Mentoring at Work, Developmental Relationships in Organizational Life. Lanham
- Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen
- Rudolph, Hedwig, Marlies Grüning (1994): Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie?; in: P. Beckmann, G. Engelbrech (Hg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 179, Nürnberg, 773 - 796

Dipl. Soz. Simone Schönfeld
Wildmoosstr. 11K
D-82194 Gröbenzell

Dr. Nadja Tschirner
Frauenlobstr. 28
D-80337 München