

**Technische Universität Kaiserslautern**

Distance and Independent Studies Center (DISC)

**Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“**

Masterarbeit

**Externes Mentoring als Methode der Personalentwicklung  
für Frauen in KMU**

**Breuer-Indefrey, Stefanie**

Matrikelnummer 381182

Von-Schenk-Str. 11

93051 Regensburg

0941 – 463 95 845

stefanie.breuer@indefrey.de

06.08.2014

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1. Einleitung.....	1
2. Zielsetzung und Fragestellung.....	1
3. Theoretische Grundlagen zum Mentoring .....	2
3.1 Theoretischer Begriffsrahmen und Arbeitsdefinition .....	2
3.2. Informelles Mentoring .....	3
3.3. Empfehlungen aus der Praxis.....	3
3.4 Organisierte interne und externe Mentoring-Programme .....	5
3.4.1 Zielsetzungen und Merkmale interner Mentoring-Programme .....	5
3.4.2 Externe Mentoring-Programme für Frauen.....	12
3.5 Was geschieht im Mentoring und wie wirkt es? Erreichbare Ziele und Ergebnisse .....	18
3.5.1 Entwicklungspsychologischer Erklärungsansatz .....	18
3.5.2 Mentoring für Frauen als Expertinnenberatung .....	20
3.5.3 Lernen im Mentoring .....	21
3.5.4 Negative Wirkungen von Mentoring .....	24
3.5.5 Qualitätsstandards für organisiertes Mentoring .....	25
4. Untersuchung des Mentoring-Programms im Regionalzentrum Frau und Beruf in Regensburg .....	26
4.1 Beschreibung des Projekts „Regionalzentrum Frau und Beruf“ und des Mentoring-Programms „Chance 2010-2013“ .....	26
4.2 Untersuchungsmethodik.....	33
4.2.1 Fragestellung .....	33
4.2.2 Auswahl der Untersuchungsgruppe .....	34
4.2.3 Forschungsgrundlagen und gewählte Methoden.....	35
4.2.4 Durchführende Person .....	37
4.2.5 Interview-Leitfaden.....	38
4.2.6 Demografische Daten und Einwilligung .....	38
4.2.7 Postskriptum .....	39
4.3 Forschungsverlauf.....	39
4.3.1 Zeitraum und Ort der Interviews, Aufnahmetechnik, Probeinterview und Gesprächstechnik.....	39
4.3.2 Transkription .....	39

4.3.3 Methodik der Auswertung .....	40
4.4 Ergebnisse der Untersuchung .....	43
5. Anwendung der Ergebnisse auf die Fragestellung .....	53
5.2 Aufgaben der Personalentwicklung .....	53
5.2 Externes, organisationsübergreifendes Mentoring für Frauen als Methode der PE .....	55
5.2.1 Analyse der besonderen Wirkmechanismen .....	55
5.2.2 Externes Mentoring .....	55
5.2.3 Bedeutung für die Personalentwicklung in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU).....	56
5.2.4 Beantwortung der Fragestellung .....	57
5.2.5 Vergleich mit anderen Berichten .....	57
6. Realisierung organisationsübergreifenden Mentorings für KMU.....	58
7. Weiterführende Überlegungen .....	59
8. Fazit und Ausblick.....	61
Literaturverzeichnis.....	62
Erklärung zur selbständigen Erstellung .....	VI

#### Gender-Hinweise:

Für diese Arbeit wird in einigen Teilen, die sich explizit mit Mentoring für Frauen befassen, die weibliche Sprachform gewählt. Wenn es aus dem Kontext nicht anders abzuleiten ist, sind unabhängig von weiblicher oder männlicher Sprachform stets Vertreter und Vertreterinnen beider Geschlechter gemeint.

Autoren und Autorinnen werden im Text mit Vor- und Zunamen genannt, um das jeweilige Geschlecht und damit besonders die Leistungen von Forscherinnen und Autorinnen deutlicher zu machen. Quellenangaben in Klammern folgen dem allgemeinen Gebrauch.

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Differenzierung von Mentoring nach Kram.....	11
Abbildung 2: Entwicklungsphasen nach Kram.....	12
Abbildung 3: Merksätze zum Mentoring .....	33

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definiton KMU des Instituts für Mittelstandsforschung, Quelle: IfM Bonn....	14
Tabelle 2: Definition KMU der Europäischen Kommission, Quelle: IfM Bonn .....	15
Tabelle 3: Teilnehmerinnen am Mentoring-Programm .....	27
Tabelle 4: Mentoring-Programmablauf 2010-2013.....	30
Tabelle 5: Untersuchungsgruppe .....	35
Tabelle 6: Motive für Mentoring.....	43
Tabelle 7: Ziele des Mentoring.....	45
Tabelle 8: Person der Mentorin.....	45
Tabelle 9: Rolle der Mentorin .....	47
Tabelle 10: Karriere und Aufstieg.....	48
Tabelle 11: Lerneffekte Persönlichkeit .....	49
Tabelle 12: Internes Mentoring .....	50
Tabelle 13: Externes Mentoring .....	51
Tabelle 14: Nutzen für die Firma.....	52

## Abkürzungsverzeichnis

A.d.V.	Anmerkung der Verfasserin
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
EAF	Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft
ebd.	ebenda
Email	Electronic Mail
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
HDF	Hamburger Diagnose-Fragebogen
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KIM	Kompetenz im Management
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
NRW	Nordrhein-Westfalen
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
vergl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **1. Einleitung**

Mentoring hat sich als Methode der Personalentwicklung in Unternehmen in den letzten Jahrzehnten international etabliert. Seit mehr als zwanzig Jahren wird Mentoring auch speziell zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzt. Es gibt Mentoring-Programme für Frauen an Hochschulen, in Firmen und in öffentlichen Verwaltungen. Voraussetzung ist bei der überwiegenden Anzahl der Programme eine größere, umfangreiche Organisationsstruktur mit mehrstufigen hierarchischen Systemen. Als Hauptziel eines solchen internen Mentorings wird in der Regel der Aufstieg der geförderten Frauen in höhere Positionen, zumeist mit Führungsverantwortung angestrebt. Eine besondere Variante ist das sogenannte Cross-Mentoring. Dabei werden Mentoring-Paare mit Mentees und Mentorinnen aus verschiedenen Firmen zusammengestellt. Dies soll für die Beteiligten der Erweiterung des Erfahrungs- und Wissenshorizontes über die eigene Firma hinaus dienen. Oder das Cross-Mentoring wird genutzt, weil in der eigenen Firma keine Frau in einer höheren Position zur Verfügung steht, welche die gewünschte weibliche Vorbildfunktion und die Aufgaben der Mentorin ausüben kann.

Daneben existieren Mentoring-Programme für den Wiedereinstieg von Frauen, für Existenzgründerinnen, für den Berufseinstieg von Absolventinnen und zur beruflichen Umorientierung. Die an diesen Programmen beteiligten Mentees sollen bei der beruflichen Orientierung, der Arbeitssuche oder der Gründung einer eigenen Firma unterstützt werden, das Mentoring vollzieht sich extern, außerhalb eines Betriebes oder eines Arbeitsverhältnisses.

Externe Mentoring-Programme werden in der Regel von staatlichen oder privaten Non-Profit-Organisationen, Kammern oder Dachverbänden organisiert.

Eine weitere Zielgruppe externer Programme sind Frauen aus „KMU“, kleinen und mittelständischen Unternehmen.

## **2. Zielsetzung und Fragestellung**

Im Rahmen der Masterarbeit soll untersucht werden, ob und unter welchen Bedingungen ein externes, organisationsübergreifendes Mentoring ein geeignetes Mittel der Personalentwicklung für Frauen aus klein- und mittelständischen Unternehmen ist, welche Besonderheiten festzustellen sind, welche Ziele und Ergebnisse damit erreicht werden können, und in welchem Rahmen solche Mentoring-Programme stattfinden können und sollten.

Mithilfe von Leitfadeninterviews sollen fünf Frauen aus einem externen Mentoring-Programm, welches die Verfasserin im Rahmen des Projektes „Frau und Beruf-Regionalzentrum Regensburg“ organisiert hat, zu ihrer Motivation für die Teilnahme am Mentoring, zu ihren Zielen, zum Verlauf und zu den erzielten Ergebnissen befragt werden.

Die Ergebnisse aus den Interviews werden anschließend mit dem aktuellen Forschungsstand verglichen, um sie auf Deckungen und Abweichungen zu untersuchen.

Ziel ist es, zum Einen Merkmale und Positivbeispiele für gelingendes externes Mentoring für Frauen zu identifizieren und zum Anderen der Frage nachzugehen, ob gerade externes Mentoring für Frauen eine besondere Bedeutung hat und spezielle Chancen aufweist, die firmeninternes Mentoring nicht oder nicht explizit bietet und daraus Schlussfolgerungen für die Förderung von Frauen in klein- und mittelständischen Unternehmen abzuleiten.

Schließlich sollen Überlegungen dazu angestellt werden, wie externe Mentoring-Programme für klein- und mittelständische Unternehmen organisiert werden können und welche externen und internen Akteure diese Form der Personalentwicklung betreiben können.

### **3. Theoretische Grundlagen zum Mentoring**

#### **3.1 Theoretischer Begriffsrahmen und Arbeitsdefinition**

Der Ursprung des Wortes „Mentor“ findet sich in der Antike. Mentor ist eine Figur aus Homers Epos „Odyssee“. Im achtzehnten Jahrhundert bekommt der Begriff „Mentor“ im englischen und französischen Sprachraum die Qualität einer eigenständigen Bezeichnung für einen väterlichen Lehrer. Der jüngere Mensch in einer solchen pädagogischen Beziehung wird fortan als „Mentee“ bezeichnet. (Ziegler, 2009, S. 8)

Angesichts einer Vielzahl von Programmen und Beziehungen zwischen Menschen, die heute mit dem Begriff „Mentoring“ bezeichnet werden, ist eine als einheitlich anerkannte Definition nicht zu finden. Albert Ziegler bietet in seinem Aufsatz „Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse“ eine übergreifende und idealtypische Definition an, die für diese Arbeit als Grundlage angenommen wird:

„Mentoring ist eine zeitlich relativ stabile dyadische Beziehung zwischen einem/einer erfahrenen MentorIn und seinem/r/ihrer/ weniger erfahrenen Mentee. Sie ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, ihr Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des/der Mentees.“ (Ziegler, 2009, S. 11)

Diese Definition soll laut Ziegler explizit alle Arten von Mentoring umfassen. Mentoring-Beziehungen entstehen zum Beispiel mit Schülerinnen, Auszubildenden, Studentinnen, Absolventinnen, Sportlerinnen, Musikerinnen, Künstlerinnen oder Mitarbeiterinnen.

### **3.2. Informelles Mentoring**

Eine häufig vorkommende Variante ist nicht-organisiertes, informelles Mentoring, in dem eine erfahrene Führungskraft oder erfolgreiche Persönlichkeit sich um einen oder mehrere Schützlinge kümmert, weil sie in diesen Personen interessante und erfolgversprechende Menschen sieht, weil sie an Menschen interessiert ist und es ihr Freude bereitet, sich für deren persönliche und berufliche Entwicklung einzusetzen.

Die karrierefördernden Wirkungen solcher informellen Mentorenschaften konnte Gerard R. Roche schon 1979 für rund 4000 der erfolgreichsten Wirtschaftsführer der Vereinigten Staaten nachweisen. vergl.: (Ziegler, 2009, S. 11) Mentorenschaften unter Männern entstehen traditionell zum Beispiel im „Old Boy Network“, dem Netzwerk ehemaliger Schüler britischer und amerikanischer Eliteschulen (Segerman-Peck, 1994, S. 39), in Studentenverbindungen, Vereinen und Clubs. Studentinnenverbindungen werden in Deutschland seit etwa zehn Jahren wieder vermehrt gegründet. In Studenten- und Studentinnenverbindungen herrscht in der Regel das Prinzip der lebenslangen Treue und Verbundenheit, die nach Studienabschluss auch für die berufliche Entwicklung von Nutzen ist.

### **3.3. Empfehlungen aus der Praxis**

Aufstiegsorientierten Frauen wird daher sowohl von Praktikerinnen als auch von Karriereberaterinnen und –beratern einheitlich empfohlen, sich zum einen Mentoren und Mentorinnen zu suchen und sich zum anderen in informellen und formellen Netzwerken zu bewegen bzw. diese selbst aufzubauen. „Das Wichtigste ist jetzt, dass man das richtige Umfeld und Netzwerk hat. Da habe ich gute Ratgeberinnen gehabt. Ohne die hätte ich das nicht so schnell geschafft.“ sagt Viola Klein, Geschäftsführerin von Saxonia Systems, zitiert nach: (Ley & Michalik, 2005, S. 29)

Die britische Karriereberaterin Lily M. Segerman-Peck legte bereits 1991 in ihrem Buch „A Women’s Guide“, in der deutschen Fassung von 1994 als „Frauen fördern Frauen“ erschienen, ein Plädoyer und eine umfassende Anleitung für die Initiierung und Nutzung informeller und formeller Netzwerke und Mentoring-Aktivitäten für Frauen vor. Angeregt durch die Tutoren-Systeme an zwei Universitäten lernte sie zu Beginn ihres Berufslebens, „dass der zentrale Faktor für das berufliche und persönliche Fortkom-



men die Verbindungen zu anderen Menschen sind“ und dass „ihr Erfahrungsschatz“ ein „wichtiger Baustein“ ist, „der einem hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen“. (Segerman-Peck, 1994, S. 13) Sie fordert Frauen auf, sich immer wieder Mentoren und Mentorinnen zu suchen, die für die jeweilige Lebens- und Berufsphase hilfreich sein können: „Es gibt überhaupt keinen Grund, warum Sie nur eine Mentorin haben sollten“. (Segerman-Peck, 1994, S. 75)

In der internationalen Studie „Leaders In A Global Economy“ sagen 97 % der männlichen und weiblichen Führungskräfte, dass Ihnen ein Mann am meisten beim Aufstieg geholfen habe. Besonders interessant ist, dass von den weiblichen Führungskräften 19% sagen, dass sie eine Frau am meisten beim Aufstieg unterstützt habe und diese Frauen erreichten häufiger eine höhere Position als die von einem Mann geförderten Frauen. (Galinsky, Salmond, Bond, Brumit Kropf, Morre, & Harrington, 2003, S. 5) Daher kommt die Studie 2003 zu dem Schluss, dass die „weibliche Mentorenschaft für Frauen“ (Schneider, 2011, S. 52) von besonderer Wichtigkeit für die berufliche Entwicklung von Frauen ist.

Sheryl Sandberg, Geschäftsführerin bei Facebook, setzt sich in ihrem Buch „Lean in“ dafür ein, dass sich Frauen „reinhängen“, in eine gute Ausbildung, in ihren Job und in die Verfolgung ihrer Karriereziele. Ihr ist wichtig, dass Frauen nicht darauf warten, gesehen und befördert zu werden, sondern hart dafür arbeiten, sich etwas zutrauen und sich selbst im Unternehmen sichtbar machen. Trotzdem weiß auch sie den Wert von Mentorenschaften zu schätzen: „Um es ganz deutlich zu sagen: Es geht nicht um die Frage, ob Mentoren wichtig sind. Das sind sie. Mentoren und Förderer sind für die Entwicklung der Karriere entscheidend“. (Sandberg, 2013, S. 93)

Neben dem informellen Mentoring haben sich vielfältige Formen organisierten Mentorings entwickelt. Sheryl Sandberg zitiert die Studie „Why Men Still Get More Promotion Than Women“ von Herminia Ibarra, Nancy M. Carter und Christina Silva aus dem Jahr 2010. Die Studie konstatiert, dass Frauen, die ihre Mentoren über organisierte Programme gefunden hatten, mit „50 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit befördert wurden als Frauen, die ihre Mentoren selbst gefunden hatten“. (Sandberg, 2013, S. 102-103)

Die wichtigsten Programm-Merkmale von gelingendem Mentoring und einige Programme werden im Folgenden skizziert, mit dem Schwerpunkt auf externem, organisationsübergreifendem Mentoring in Deutschland.

### **3.4 Organisierte interne und externe Mentoring-Programme**

#### **3.4.1 Zielsetzungen und Merkmale interner Mentoring-Programme**

Mentoring kann für Betriebe definiert werden als

„Betreuungskonzept für neue Mitarbeiter bzw. Nachwuchsführungskräfte mit dem Ziel, diese (Mentees genannt) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sie in ihrer Karriere voranzubringen“. (Krämer-Stürzl, 2011, S. 49)

Da es „kaum ein wirkungsvolleres Instrument der Personalentwicklung als das Mentoring“ gibt (Segerman-Peck, 1994, S. 13), haben viele Firmen interne Mentoring-Programme aufgelegt. Die Zielsetzungen und Ausformungen sind so unterschiedlich wie die Firmen, die sie installieren. Es gibt Mentoring für Auszubildende oder für neue Mitarbeiter, Team-Mentoring, sogenanntes „Peer-Mentoring“ in Gleichaltrigengruppen, Mentoring als Methode des Wissensmanagements in alternden Belegschaften, als Exzellenzförderung zur Talent- und Führungskräfteentwicklung, E-Mentoring-Programme mithilfe digitaler Medien und es gibt Mentoring speziell für Frauen. Erklärte Ziele von internen Mentoring-Programmen für Frauen sind die bessere Nutzung der weiblichen Talente und Arbeitskraftpotenziale angesichts des demografischen Wandels, die Verwirklichung von Chancengleichheit oder eines Diversity-Ansatzes mit gemischten (Management-) Teams im Unternehmen.

„Diversity“ soll hier definiert werden als Begriff für die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten innerhalb einer Belegschaft hinsichtlich Geschlechtsrollen, Alter, Nationalität, Ethnie, Rasse, sexueller Orientierung, mentaler und körperlicher Fähigkeiten, Religion, Ausbildung, Arbeitsfunktion und anderen Aspekten. (vergl. Domsch, Harms, Sticksel, & Andresen, 2008)

Fabiola Arredondo, Managing Partner von Siempre Holdings, einer amerikanischen Investmentfirma, sagt zum Thema Diversity: „Wenn ich an alle Teams zurückdenke, die ich aufgestellt habe, besteht kein Zweifel, dass mehr Diversity besser ist als weniger. Gemischte Teams führen zu mehr Diskussionen und überlegenen Entscheidungen.“ Zitiert nach: (Bierach & Thorborg, 2006, S. 223)

Für die Beteiligung von Frauen in deutschen Aufsichtsräten belegt eine Studie aus dem Jahr 2011, dass es einen „robusten positiv signifikanten Performance-Effekt von Frauen in Aufsichtsräten“ gibt, zumindest bei Unternehmen, deren „Fokus auf dem Privatkundengeschäft liegt“ und bei Unternehmen, in denen ein „prozentual hoher Anteil von weiblichen Mitarbeitern beschäftigt ist“. Die positiven Effekte beziehen sich auf die „Gesamt- und Eigenkapital-Rendite“, den „Markt-zu-Buch-Wert“ und ein „verbessertes Employer Branding“. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011, S. 6-7)

Um Vielfalt in der Mitarbeiterschaft von Unternehmen zu verwirklichen, ist es notwendig, das Prinzip „Diversity“ in der Unternehmensphilosophie zu verankern und in der Unternehmenspraxis Chancengleichheit ungeachtet personenbezogener Merkmale wie Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexueller Identität, Alter oder Behinderung zu leben. In Deutschland verbietet das „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG) seit 2006 die ungerechtfertigte Benachteiligung von Menschen aufgrund der genannten persönlichen Merkmale. In Staaten wie den USA oder Großbritannien wurden bereits seit den sechziger Jahren immer weitreichende Antidiskriminierungsgesetze erlassen, zu deren Einhaltung häufig auch international agierende ausländische Unternehmen verpflichtet sind.

Chancengleichheit bedeutet nach Gertraude Krell, „Organisationen so zu verändern, dass allen Beschäftigten eine ihren „Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entwicklung ermöglicht wird“. Zitiert nach: (Hofmann-Lun, Schönfeld, & Tschirner, 1999, S. 13)

Die auf die Einführung und Umsetzung von Mentoring-Programmen spezialisierte Trainerin und Beraterin Neele Haasen nennt sechs grundsätzliche Erfolgskriterien für die Einführung von Mentoring-Programmen in Unternehmen:

**1. „Nur von Mentoring sprechen, wenn auch Mentoring gemeint ist“**

Für Praktika, Patenschaften oder ähnliche Formate, die eher den Charakter einer Hospitation, eines Kennenlernens oder einer Einarbeitung haben, sollte ein anderer Begriff gewählt werden. Führungskräfte haben heutzutage ein bestimmtes Bild vor Augen, wenn von Mentoring gesprochen wird. Beim „echten Mentoring“ sollte der inhaltliche Fokus auf dem Vorankommen der Mentees in ihrem eigenen Job und der Unterstützung in ihren ganz persönlichen beruflichen Herausforderungen liegen.

**2. „Unterstützung von Geschäftsleitung und Schlüsselpersonen einholen“**

Mentorenschaft sollte im Unternehmen als „Auszeichnung für gute und Verantwortungsvolle Führungstätigkeit“ verstanden werden und eine breite Zustimmung und Unterstützung der Verantwortlichen erfahren. Führungskräfte auf mittlerer und hoher Geschäftsebene sollen als Mentoren wirken und im besten Fall geht die Geschäftsleitung „mit gutem Beispiel voran“.

**3. „Die Zielgruppe identifizieren“**

Die Auswahl geeigneter Mentees sollte mittels Auswahlinterviews bewusst vor allem auf „junge Führungskräfte mit hohem Potenzial und großem Engagement“ bezogen werden. Der eigene „Gesprächs- und Lernbedarf“ der Mentees muss erkennbar sein und Verständnis für den „eigenen Beitrag für das Gelingen“. Als Men-

toren sollten Führungskräfte ausgewählt werden, die nicht nur über Erfahrung verfügen, sondern auch über „emphatische und beraterische“ Qualitäten, so dass sie mit ihren Mentees im Gespräch eigenständige und für den Mentee passende Vorgehensweisen für berufliche Fragestellungen erarbeiten können und nicht nur wiedergeben, wie sie sich selbst in einer solchen Situation verhalten würden.

#### **4. „Mentee und Mentor zusammenführen - die Bildung des konkreten Tandems“**

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Mentor und Mentee über mindestens zwei Hierarchieebenen Abstand voneinander haben sollten, um zu vermeiden, dass sich Probleme, die der oder die Mentee äußert, negativ auswirken. Trotzdem sollte der räumliche Abstand zwischen Mentor und Mentee eine Stunde Fahrtzeit nicht überschreiten, um persönliche Gespräche und regelmäßige Treffen zu ermöglichen. Das „Matching“, die Bildung der Tandems sollte nicht den Mentees und Mentoren selbst überlassen werden, sondern von internen oder externen Projektverantwortlichen „mit Sorgfalt“ arrangiert werden. Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle Mentoren, die sich zu Verfügung gestellt haben, Mentees bekommen, keine Häufungen bei bekannteren Persönlichkeiten entstehen und Paarungen vorgenommen werden, die für die Ziele der Mentees wirklich hilfreich sind. Denn meist ist es sinnvoll, unterschiedliche Charaktere zusammenzubringen, die sich trotzdem menschlich verstehen. Ungesteuert Tandems zusammenkommen zu lassen, die nach dem Motto „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ ähnliche Verhaltensweisen zeigen, lassen beide Beteiligten eher stagnieren, als sie in ihrer Entwicklung weiterzubringen.

#### **5. „Mentees und Mentoren in Workshops informieren und vorbereiten“**

Die inhaltliche Vorbereitung von Mentoren und Mentees auf ihre Zusammenarbeit hat sich als ausgesprochen wichtig erwiesen. Die Mentoren müssen die Abgrenzung ihrer „Rollen als Führungskraft und als Mentoren“ herausarbeiten und empfinden es als bereichernd, sich in der Gruppe der Mentoren über die Ausgestaltung ihrer Aufgabe auszutauschen. Für die Mentees geht es vor allem um die Klärung ihrer „Ziele und Themen für das Mentoring“. Zeitlich sollten Einführungs-Workshop und Beginn des Programmes zusammenfallen, um den in den Workshops entstehenden Motivationsschub ohne Verzögerung zu nutzen.

#### **6. „Nachsteuern, wenn Tandems nicht gut miteinander fahren“**

Auch in einem gut organisierten Mentoring kann es vorkommen, dass Tandems nicht gut zusammenarbeiten. Wichtig ist die ausdrückliche Benennung eines Ansprechpartners aus der Personalentwicklung, um Tandems im Bedarfsfall zu unterstützen oder ohne Gesichtsverluste eine gut moderierte Trennung zu ermöglichen.

Als Erfolgskriterien sieht Nele Haasen einzig die „subjektive Einschätzung der Beteiligten“ über den Nutzen des Programmes als sinnvoll an. Auch messbare Karriereschritte sollten nicht als Indikator für den Erfolg des Mentorings dienen. Ihrer Meinung nach kann Mentoring das Ziel unterstützen, junge Menschen oder speziell Frauen in Führungspositionen zu bringen, für sie sind jedoch „auch andere Faktoren für das Vorankommen im Unternehmen verantwortlich, die nicht mit Mentoring zu beeinflussen sind“. (Haasen, 2007)

Zu in vielen Teilen ähnlichen Ergebnissen kamen bereits 1999 die Autorinnen einer Studie des Deutschen Jugendinstitutes, die zwei interne Mentoring-Programme für Frauen in Deutschland und in Schweden sowie ein externes Mentoring-Programm für Frauen in Finnland untersuchten. Folgende zehn Kriterien und Rahmenbedingungen wurden aufgestellt, die sowohl für interne als auch für externe Programme für Frauen gelten sollen:

#### **1. „Klare Zielsetzung“**

In den evaluierten Programmen wurde als explizites Ziel einer Organisation ausschließlich beabsichtigt, die „Anzahl der Frauen in Führungspositionen“ zu erhöhen, während andere Organisationen die „interne Kommunikationskultur“ verbessern wollten, einen „Austausch zwischen den Generationen“ ermöglichen wollten oder beabsichtigten, „Frauen generell zu unterstützen, um sie stärker zu motivieren“. Die Autorinnen konstatierten, dass neben den expliziten Zielen häufig auch implizite Ziele verfolgt wurden, welche sich an den Erwartungen der Organisationen ablesen ließen. Die Autorinnen empfehlen, Zielsetzungen klar und offen zu benennen, damit die Inhalte und Methoden des Programmes entsprechend geplant und alle Ziele erreicht werden können.

#### **2. „Unterstützung durch das Top-Management“**

Interne Mentoring-Programme, insbesondere für Frauen, können nur erfolgreich sein, wenn das Top-Management das Programm ohne Vorbehalte unterstützt, selbst die „Notwendigkeit eines solchen Programmes für die Personalentwicklung erkannt hat“ und die Aufgabe übernimmt, „allen MitarbeiterInnen zu erläutern, warum die Durchführung solcher Programme für das Unternehmen wichtig und sinnvoll ist“. Wie die Auswertung des deutschen internen Mentoring-Programmes gezeigt hatte, wurde von den Teilnehmerinnen das mangelnde Engagement der Firmenleitung bemerkt. Darauf wurden unter anderem die als sehr schwach beschriebenen Effekte des deutschen Programmes zurückgeführt.

### **3. „Ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programmes“**

Neben den Teilnehmerinnen des Programmes und dem Management sollten alle Mitarbeiter und der Betriebsrat ausführlich „über die Ziele, die Zielgruppe, die Teilnahmebedingungen, die Auswahlkriterien sowie das Konzept und die geplante Durchführung des Programmes informiert werden“. Diese Informationspolitik sollte während der gesamten Durchführungsphase beibehalten werden. Solche Transparenz ist notwendig, weil die Teilnehmerinnen interner Programme durch die Mentoring-Beziehung mit anderen Abteilungen in Kontakt kommen und die Sichtbarmachung der Teilnehmerinnen und ihrer Kompetenzen im Betrieb als notwendige Voraussetzung für einen späteren Aufstieg erachtet wird.

### **4. „Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen“**

Auch wenn als Hauptziel des Mentoring-Programmes angegeben wird, dass mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen sollen, sollten kleinere Schritte als Teilziele benannt werden, die den Aufstiegsprozess befördern. Neben der Erreichung von Karrierezielen lassen sich nämlich mit Mentoring verschiedene Arten von psychosozialen Zielen erreichen. Besonders wichtig sind dabei in einem männerdominierten Umfeld die Steigerung des Selbstbewusstseins oder die Verbesserung der Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten. Wichtigster Gradmesser eines erfolgreichen Mentoring-Programmes sind die erfüllten Erwartungen von Mentorinnen und Mentees. Fehlt die Unterstützung durch das Unternehmen bei der tatsächlichen Erreichung der (Karriere-) Ziele, so wirkt das Unternehmen unglaubwürdig.

### **5. „Ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozess“**

Mentees, die sich selbst um eine Aufnahme in das Programm bewerben, sind motivierter und haben eine klarere Aufstiegsorientierung als Mentees, die von anderen Personen ausgewählt werden. Bei der Auswahl der Paare hat sich gezeigt, dass sich ein Mitspracherecht beim „Matching“, der Zusammensetzung der Tandems, günstig auf die Arbeitsbeziehung auswirkt. Wichtig für das Matching sind Kriterien wie die beruflichen Tätigkeitsbereiche, zueinander passende oder sich ergänzende Erwartungen und Sympathie.

### **6. „Begleitseminare für die Mentees“**

Seminare sind im Rahmen von Mentoring-Programmen eine wichtige Ergänzung. Sie sollten als Teil der Führungskräfteentwicklung angeboten werden und der Vermittlung von führungsspezifischen Inhalten sowie dem Austausch und der Vernetzung der Mentees untereinander dienen. Seminare, die sich inhaltlich mit der Situation von Frauen in Führungspositionen befassen, können dazu dienen, die erfahre-

nen Probleme beim Aufstieg nicht als „individuelles Versagen“, sondern als Problem struktureller Benachteiligung von Frauen zu begreifen und „neue Strategien“ für den Umgang damit zu entwickeln.

#### **7. „Training für die Mentorinnen“**

Für die Mentoren und Mentorinnen ist es sinnvoll, Seminare zur Vorbereitung auf ihre Rolle anzubieten. Wie die Mentoring-Beziehung konkret auszufüllen ist, wird in jedem Tandem unterschiedlich sein, wichtig ist jedoch, die Gestaltungsmöglichkeiten der Mentorenrolle zu verdeutlichen und die Mentoren anzuregen, sich mit ihrer eigenen Berufsbiografie und ihren persönlichen Vorgehensweisen auseinanderzusetzen. Ziel ist es, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wie die Mentees bei Entwicklung eigener beruflicher Methoden und „Bewältigungsstrategien“ unterstützt werden können. Männliche Mentoren sollen zudem für die besonderen Problemlagen von Frauen im Beruf sensibilisiert werden.

#### **8. „Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der Mentorinnen“**

Sowohl für Mentees als auch für Mentorinnen ist es wichtig und wird in der Regel als Wunsch geäußert, sich mit der jeweils eigenen Gruppe zu treffen und über das Programm und die jeweiligen Anforderungen auszutauschen. Besonders für die Mentoren ist es wertvoll, sich bereichsübergreifend über ihre Tätigkeit, ihre Methoden, über Möglichkeiten und Auswirkungen zu unterhalten. Diese Vernetzung innerhalb der Mentorengruppe wirkt sich zudem förderlich auf die unternehmensinterne Kommunikation aus.

#### **9. „Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung“**

Um die Entstehung von Misstrauen zu verhindern und eine langfristige Wirkung eines internen Mentoring-Programmes sicherzustellen, sollten die Vorgesetzten die Mentoren ihrer Mitarbeiterinnen beispielsweise in Dreiergesprächen zusammen mit der Mentee kennenlernen. Erfolge und Entwicklungsschritte der Mentee sollten aus Sicht der Mentoren dargestellt werden und nach Ende des Programmes unter Beteiligung der Personalentwicklung in eine weitere Planung für die Mentee münden.

#### **10. „Realistische Erwartungen und Anforderungen“**

Mentoring kann nicht als kurzfristiges Allheilmittel für die Verbesserung der gesamten Unternehmenskultur gesehen werden. Auch ist es nicht möglich, sicherzustellen, dass im Rahmen oder direkt im Anschluss eines Mentoring-Programmes alle Teilnehmerinnen befördert werden. Solche Erwartungen sollten nicht geweckt oder genährt werden. Die karrierefördernden Wirkungen von Mentoring-Programmen können sich nur langfristig entfalten und müssen sorgfältig weiter mit entsprechen-

den Zielsetzungen und Maßnahmen unterstützt werden. Daher ist es wichtig, Mentoring über Jahre im Rahmen der Personalentwicklung einzusetzen und dort zu verankern. (Hofmann-Lun, Schönfeld, & Tschirner, 1999)

Als Standardwerke der Abhandlungen über Mentoring sind zweifellos die Veröffentlichungen von Kathy E. Kram aus den achtziger Jahren anzusehen. Sie differenzierte die Grundformen von Mentoring in die Varianten „intern“ und „extern“ sowie formelles und informelles Mentoring.

Intern	Informell	Extern
	Formell	

Abbildung 1: Differenzierung von Mentoring nach Kram, Abbildung der Verfasserin

Zudem stellte sie ein entwicklungspsychologisches Phasenmodell für den Ablauf einer Mentoring-Beziehung vor. Der Grundgedanke ihres Ansatzes ist, dass die Beziehung zwischen Mentor und Mentee eine „komplementäre Entwicklungsbeziehung“ ist. Nicht nur Mentees haben eine Entwicklungsaufgabe in ihrem beruflichen Leben zu bewältigen. Ihre Mentoren befinden sich häufig in einer Art „Stagnationsphase“, da sie schon vieles in ihrem beruflichen Leben erreicht haben. Mit der Betreuung eines Mentees können die Mentoren ihrem Engagement und ihrer schöpferischen Kraft „eine neue Richtung geben“ und die Stagnation auflösen.

Das Phasenmodell wurde 1997 durch eine Längsschnittstudie von G.T. Chao unter 178 Mentees weitgehend empirisch bestätigt. (vergl. Schneider & Blickle, 2009, S. 147-148)

Danach durchläuft die Beziehung zwischen Mentor und Mentee vier Phasen von unterschiedlicher Zeitdauer. Die Phasen sind wie folgt:



1. **Initiationsphase** (6 Monate bis 1 Jahr): Entstehung der Mentor-Protegé-Beziehung und Herausbildung ihrer besonderen Qualität
2. **Kultivierungsphase** (2 bis 5 Jahre): Intensive Interaktionen und wechselseitiger Austausch zwischen MentorIn und Protegé
3. **Loslösungsphase** (6 Monate bis 2 Jahre): Strukturelle und psychologische Trennung aufgrund von externen Ereignissen, immer stärkeres Autonomiestreben des Protegés oder auch häufig auftretende Konflikte
4. **Neudefinitionsphase** (zeitlich unbegrenzt): Die Neudefinitionen der Beziehung reichen von einem völligen Bruch oder freundlicher Distanz bis hin zu einer neuen Beziehungsqualität, die sich in einer Freundschaft von „Gleich zu Gleich“ äußern kann.

Abbildung 2: Entwicklungsphasen nach Kram (1983, 1985), entnommen aus (vergl. **Schneider & Blickle, 2009, S. 148**)

Ebenfalls auf Kathy E. Kram geht die Einteilung der Wirkfunktionen von Mentoring zurück. Diese werden im Kapitel „Was geschieht im Mentoring und wie wirkt es? Erreichbare Ziele und Ergebnisse“ erläutert.

Zunächst soll eine Auswahl externer Mentoring Programme für Frauen beschrieben und in eine Variante des organisierten externen Mentorings, das sogenannte „Cross-Mentoring“, eingeführt werden.

### **3.4.2 Externe Mentoring-Programme für Frauen**

Mentoring-Programme für Frauen werden nicht nur innerhalb von Firmen als Methode der Personalentwicklung organisiert, sondern auch außerhalb und unabhängig von Firmenkontexten von unterschiedlichen Institutionen für alle Arten von beruflich Ratsuchenden.

#### **3.4.2.1 Das erste externe Mentoring-Programm für Frauen in der BRD**

Als erstes externes Mentoring-Programm für Frauen in der Bundesrepublik Deutschland bezeichnet sich das 1989 von Angelika C. Wagner an der Universität Hamburg gegründete „Expertinnen-Beratungsnetz“. Ausgehend von persönlichen Erfahrungen als Leiterin von „Selbstbehauptungstrainings für Frauen in unterschiedlichen beruflichen Kontexten“ kam Wagner zu dem Schluss, dass die üblichen psychologischen Interventionsmethoden wie Coaching, Supervision, Training oder Beratung „dort an ihre Grenzen“ stoßen, „wo die benötigte Feldkompetenz fehlt“. Damit gemeint sind die

„für das jeweilige berufliche Feld geltenden formellen und informellen Spielregeln“, die Berufschancen in bestimmten Branchen, relevante Kriterien für Führungsentscheidungen in bestimmten Unternehmen und ähnliche Insiderkenntnisse, kurz: Langjähriges Erfahrungswissen, das nur bei Menschen aus den jeweiligen beruflichen Zusammenhängen abrufbar sein kann. Seit der Entwicklung des ersten Modellprojektes haben sich zwischen 1990 und 2008 „in Hamburg und Dresden mehr als 4.500 Frauen im Rahmen verschiedener Mentoring-Programme individuell in Fragen der beruflichen Weiterentwicklung beraten“ lassen und das Programm wurde mehrfach wissenschaftlich evaluiert. Als Expertinnen des Beratungsnetzes werden Frauen mit langjähriger Berufserfahrung angeworben, die auch „von ihrer Persönlichkeit her die notwendigen Qualifikationen mitbringen, andere zu beraten“. Das „mehrstufige Mentoringverfahren“ sieht sieben Schritte vor:

**Schritt 1:** Erste Vorklärung: Fragestellung für Mentoring geeignet?

**Schritt 2:** Reflexion des eigenen Anliegens mithilfe des Hamburger Diagnose-Fragebogens (HDF) zur beruflichen Situation

**Schritt 3:** Ausführliches Klärungsgespräch („Erstgespräch“) mit einer Mitarbeiterin der Arbeitsstelle

**Schritt 4:** „Matching“: Suche nach einer geeigneten Mentorin, Vorgespräch und Vorinformation der Mentorin, Vermittlung der Ratsuchenden an die Mentorin

**Schritt 5:** Ein, zwei, oder mehr individuelle, vertrauliche Beratungsgespräche mit der Mentorin

**Schritt 5a:** Gegebenenfalls „Vernetztes Mentoring“ (bedarfsweise Hinzuziehung weiterer Expertinnen, Anmerkung der Verfasserin)

**Schritt 6:** Rückmeldung und Auswertung des Prozesses („Qualitätskontrolle“)

**Schritt 7:** Entstehen einer längerfristigen Mentoringbeziehung (optional, A.d.V.)

Von den Mentees des Modellprojektes hatten 66% ein Universitätsstudium absolviert, 11% ein Studium an einer anderen Hochschule. 62% der Ratsuchenden waren berufstätig, davon waren 70% als Angestellte oder Beamtinnen tätig, 25% freiberuflich und 5% als selbständige Unternehmerinnen. 20% der Ratsuchenden waren arbeitslos gemeldet und 18% erwerbslos ohne Meldung.

Als Beratungsanliegen wurden von 42% der Ratsuchenden Fragen des Aufstiegs und der Weiterqualifikation genannt, 35% nannten berufliche Veränderung, 32% wünschten allgemeine Orientierung und bei 17% der Frauen ging es um den Erhalt des Arbeitsplatzes.

Die Erfolgsquote des Programmes war außerordentlich hoch. Bei einer Befragung zwei Jahre nach Ende des Modellprojektes gaben 87% der Ratsuchenden an, dass sich ihre berufliche Situation verbessert habe. Mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass die Verbesserungen auf die Beratung durch die Expertin zurückzuführen sei. (Wagner, 2009, S. 161-176)

### 3.4.2.2 Externes Mentoring für Frauen in KMU

Ein weiteres erfolgreiches externes Mentoring-Programm wurde 1999 vom Frauenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen initiiert und vom „Zentrum Frau in Beruf und Technik“ durchgeführt. Seit dem Pilotprojekt des Programmes „KIM-Kompetenz im Management“ im Jahr 2000 haben bis 2008 insgesamt 213 Frauen als Mentees daran teilgenommen. Bewusst wurde das Programm KIM als „unternehmensübergreifendes“ Mentoring angelegt, um damit auch Frauen aus klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu erreichen, da diesem Personenkreis in ihren Firmen zumeist weder weibliche Vorbilder noch „konsequente Personalentwicklungskonzepte“ oder geregelte Mentoring-Programme zur Verfügung stehen. (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, 2008, S. 3,6,8,24)

Die Unternehmensgrößen der KMU werden unterschiedlich definiert. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn sieht als „Kleines Unternehmen“ Firmen mit bis zu 9 Beschäftigten und einem Umsatzvolumen bis zu einer Million Euro im Jahr an und als „Mittleres Unternehmen“ Firmen mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Umsatzerlös bis unter 500 Millionen Euro im Jahr. (Institut für Mittelstandsforschung, 2013)

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Zahl der Beschäftigten</b>	<b>und</b>	<b>Umsatz €/Jahr</b>
klein	bis 9		bis unter 1 Million
mittel*	bis 499		bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		unter 50 Millionen

Tabelle 1: Definition KMU des Instituts für Mittelstandsforschung, Quelle: IfM Bonn

Die Europäische Kommission unterscheidet in „Kleinstunternehmen“ mit bis zu 9 Beschäftigten und einem Umsatzvolumen bis zu einer Million Euro im Jahr, „Kleinunternehmen“ mit bis zu 49 Beschäftigten und einem Umsatz / einer Bilanzsumme bis zu zehn Millionen Euro im Jahr und „mittleren“ Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten, einem Umsatz bis zu 50 Millionen Euro und einer Bilanzsumme bis zu 43 Millionen jährlich. (Institut für Mittelstandsforschung, 2013)

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Zahl der Beschäftigten</b>	<b>und</b>	<b>Umsatz €/Jahr</b>	<b>oder</b>	<b>Bilanzsumme €/Jahr</b>
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel*	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Tabelle 2: Definition KMU der Europäischen Kommission, Quelle: IfM Bonn

Das Mentoring-Programm „KIM“ definiert als Kleinbetriebe Unternehmen „mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder einer Bilanzsumme von weniger als zehn Millionen Euro jährlich“ und als mittlere Betriebe „Unternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis 43 Millionen Euro Bilanzsumme“. Damit folgt die Publikation der EU-Kommission, fasst aber die Kategorien Kleinst- und Kleinunternehmen zusammen. (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, 2008, S. 24)

Erklärtes Ziel von „KIM-Kompetenz im Management“ war und ist die Erhöhung des Anteils von „Frauen in den Chefetagen Nordrhein-Westfalens“. Zielgruppe sind junge Frauen, die „eine Führungsposition in der Privatwirtschaft anstreben“. Das Erfahrungswissen von Mentorinnen soll ambitionierte Frauen darin unterstützen, sich in einer „männlich geprägten Unternehmenskultur“ zu behaupten, „angesichts weniger weiblicher Rollenvorbilder ihre eigene authentische Führungsrolle“ zu finden und der „Dominanz männlicher Netzwerke“ ein eigenes Netzwerk aus Führungsfrauen entgegenzusetzen, um die „berüchtigte gläserne Decke“ mangelnder Förderung in den Unternehmen zu durchbrechen. (ebd. S. 6,7)

Unter Mentoring versteht KIM NRW

„den gezielten Aufbau einer Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer Führungskraft und einer Nachwuchskraft mit Führungs- und Entwicklungspotenzial für einen begrenzten Zeitraum“. (ebd. S. 10)

Als Mentorinnen werden ausschließlich weibliche Führungskräfte rekrutiert, weil nur eine Frau einer Frau „ein Rollenvorbild sein“ kann. (ebd. S. 8)

Das Programm KIM bringt „Mentee und Mentorin aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen“ und damit handelt es sich um ein „unternehmensübergreifendes Mentoring, auch Cross-Mentoring genannt“. Damit wird erreicht, dass Mentee und Mentorin eine jeweils andere Unternehmenskultur kennenlernen, ein „Austausch zwi-

schen Führungskräften“ entsteht und sich auf längere Sicht ein Netzwerk von weiblichen Führungskräften aus dem Mittelstand entwickeln kann. Da es zwischen den Partnerinnen weder ein hierarchisches Verhältnis noch anderen sozialen Druck aus dem Unternehmen bezüglich der Teilnahme am Mentoring gibt, ist ein freiwilliger, partnerschaftlicher „Diskurs“ möglich. (ebd. S. 10)

Als Nachteil wird allerdings genannt, dass die Zielsetzungen der Mentoring-Beziehung bei einem Cross-Mentoring im Vergleich zu einem internen Mentoring nicht so gut durch flankierende Maßnahmen aus dem Betrieb unterstützt werden können. (ebd. S. 11)

Neben dem Kernstück des Programmes, der partnerschaftlichen Beziehung von Mentorin und Mentee, enthält es ein Begleitprogramm mit Vorbereitungsseminar, Auftakt- und Abschlussveranstaltung und Zwischen-Workshop zur Halbzeit. Der Verlauf wird in drei Telefoninterviews und mit Fragebögen zur Halbzeit überprüft. Zusätzlich werden Informationsbriefe mit Anleitungen sowie Literatur- und Terminhinweisen versandt. Die Mentorinnen erhalten zudem eine Supervision und eigene Gruppentreffen zur Vernetzung. Während des gesamten Programmes stehen die Mitarbeiterinnen des Zentrums für persönliche Beratungsgespräche zur Verfügung, um Tandems bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zu unterstützen oder bei Bedarf eine Trennung zu moderieren.

Interessentinnen für die Teilnahme als Mentee melden sich telefonisch, bewerben sich anschließend schriftlich beim Zentrum und werden bei grundsätzlicher Eignung zu einem Auswahlgespräch eingeladen. Voraussetzung sind ein anspruchsvoller Ausbildungsabschluss, erste Karriereschritte und das Anstreben einer Führungsposition. Im Auswahlgespräch wird geklärt, ob die Erwartungen und Anliegen der Bewerberinnen zu dem Rahmen eines Mentorings passen. Der nächste Schritt ist die Einladung zu einem Gruppenauswahlverfahren, in dem Übungen analog zu Assessment-Centers eingesetzt werden. Kriterien für die letztliche Aufnahme in das Programm sind der Gesamteindruck, das Verhalten im Gespräch, die Ergebnisse aus dem Gruppenauswahlverfahren, die bisherige berufliche Vita und die „Klarheit der beruflichen Ziele und der damit zusammenhängenden Lebensplanung“. (ebd. S. 16-17)

Als Ziele und Erwartungen an das Programm werden zu 64% die Themen „Karriereberatung und Karriereplanung“ genannt, gefolgt von „Lernen vom Vorbild“ mit 46% und „Coachingthemen“ mit 40%. Das Erhalten von persönlichem „Feedback“ steht mit 31% der Nennungen an vierter Stelle, an fünfter Stelle steht die „Unterstützung beim Netz-

verkaufbau“ mit 24% und an sechster Stelle das Lernen von „Durchsetzungsstrategien“ mit 20%. (ebd. S. 30)

Für das Matching von Mentorin und Mentee wird abgeglichen, ob die Mentorin zu den Zielen und Wünschen der Mentee passt, ob die Mentorin Kenntnisse über die Branche oder das Fach der Mentee hat, ob die räumliche Distanz eine Stunde Fahrtzeit nicht überschreitet, ob passende oder sich ergänzende Wesensmerkmale vorhanden sind und überprüft, ob die Unternehmen der potenziellen Partnerinnen in Konkurrenz zueinander stehen. Die „Unterstützung bei Stellenwechsel/-suche“ wird mit 5% an letzter Stelle genannt.

Etwa die Hälfte der Mentees legt die Teilnahme am Mentoring in ihrem Unternehmen offen, die andere Hälfte spricht in der Firma nicht darüber.

Die Mentees, die in ihrem Betrieb nicht über die Teilnahme am Mentoring sprechen, geben als Gründe unter anderem an, dass sie Erfolgsdruck vermeiden möchten, nicht als illoyal oder defizitär gelten möchten oder sich nicht negativen Äußerungen von Kollegen oder Chefs aussetzen möchten.

Die Mentees, die in der Firma über das Mentoring sprechen, werden zum Teil im Verlauf des Programmes an der Teilnahme gehindert, andere machen sehr positive Erfahrungen, da ihre nun sichtbare Aufstiegsorientierung sie tatsächlich für höhere Positionen ins Gespräch gebracht hat.

Von 213 Mentees, die das Mentoring bis zum Ende durchliefen, konnten 41% bereits während der Laufzeit Karriereschritte erzielen. Weitere 44% konnten sich „im Unternehmen besser positionieren, einen Karriereschritt konkret vorbereiten oder sehen Fortschritte in ihrer persönlichen Entwicklung“. Somit werteten 85% der Mentees das Programm als erfolgreich. (ebd. S. 38) Zwei Jahre nach Abschluss des Programmes gaben bei einer Nachevaluation 90% der Befragten an, dass „sich ihre berufliche Situation seit Abschluss des Mentorings positiv verändert“ hat und mehr als die Hälfte der Befragten hat Führungsverantwortung übernommen. (ebd. S. 39)

Ein externes Mentoring-Programm, welches sich explizit an die Verantwortlichen in Klein- und mittelständischen Unternehmen richtet, ist „Mentoring D - mit Frauen in Führung“. Von Oktober 2010 bis September 2013 nahmen rund 30 Unternehmen mit 5 bis 450 Beschäftigten aus „technologie- und forschungsintensiven Branchen“ in Berlin, Sachsen und Thüringen am Programm teil. Entwickelt und durchgeführt wurde das

Programm von der EAF Berlin - Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. und Kompaktmedien - Die Kommunikationsbereiter GmbH. Das Angebot umfasst pro Unternehmen die gezielte Qualifizierung einer weiblichen Nachwuchskraft, kombiniert mit einer individuellen personalpolitisch orientierten Organisationsberatung. (EAF Berlin - Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V., 2013, S. 5,7)

Die Arbeit im Tandem förderte die Persönlichkeitsentwicklung und die Führungskompetenzen der Mentees. Das flankierende Seminarprogramm steigerte die Fähigkeiten der Mentees bezüglich „der eigenen Karriereplanung, des Selbstmarketings, des Managements, der Work/Life-Balance sowie der Kommunikations- und Führungskompetenz“. (ebd. S. 8)

Die Mentorinnen reflektierten ihre eigene Berufsbiografie, ihre eigenen Entscheidungen und ihren Führungsstil, angeregt durch die Fragen der Mentees.

Die Unternehmen profitierten von individueller Unternehmensberatung durch die EAF Berlin und bearbeiteten in Workshops für Führungskräfte Themen wie „Vereinbarkeit, Frauen in Führungspositionen und Arbeitgeberattraktivität unter Gender- und Diversity-Aspekten“. (ebd. S. 9)

Festgestellte Wirkungen und angeregte Entwicklungen in den Unternehmen waren zum Beispiel in den Bereichen „Motivationssteigerung unter Gender- und Diversity-Aspekten“, „Kommunikation in einem vielfältigen Umfeld“ und „flexible Arbeitszeitmodelle“ zu finden. So führte ein Unternehmen die Möglichkeit zum Home-Office ein und andere Unternehmen verbesserten ihre Stellenausschreibungen und die Außendarstellung auf der Firmenhomepage. Mindestens ein Unternehmen stellte anschließend bereits erste Wirkungen für das Employer Branding fest. (ebd. S. 10)

Eines der Vorreiter-Programme im Bereich des externen Mentorings für Frauen ist das von Gunilla Arhén 1988 in Schweden ins Leben gerufene „Karo Dame“. Auf dieses Programm wird in folgenden Abschnitten Bezug genommen.

### **3.5 Was geschieht im Mentoring und wie wirkt es? Erreichbare Ziele und Ergebnisse**

#### **3.5.1 Entwicklungspsychologischer Erklärungsansatz**

Um die Wirkmechanismen der Mentoring-Beziehung zwischen einem Mentor oder einer Mentorin und seinem / ihrem Schützling theoretisch zu erklären, hat kein Ansatz so große Beachtung gefunden wie das entwicklungspsychologische Modell von Kathy E. Kram. Der Ansatz beschreibt die Mentor-Mentee-Beziehung als komplementäre Entwicklungsbeziehung, in deren Verlauf sich beide Beteiligten Aufgaben widmen müs-

sen, die aus ihrer individuellen Lebensphase stammen. Für die Mentees sind dies Aufgaben der aufbauenden beruflichen Weiterentwicklung, für die Mentoren diagnostiziert Kram eine zu überwindende Phase der beruflichen Stagnation. Da als Mentoren in der Regel Menschen agieren, die beruflich bereits vieles erreicht haben, kann ihnen die Tätigkeit als Mentor neuen Elan geben. (vergl. Schneider & Blickle, 2009, S. 147-148)

In dieser Tätigkeit nimmt der Mentor oder die Mentorin zwei verschiedene Funktionen wahr, eine karrierebezogene und eine psychosoziale, zu der auch die Funktion als Rollenmodell bzw. Vorbild gehört. In der karrierebezogenen Funktion unterstützt der interne Mentor / die interne Mentorin seinen / ihren Schützling beim Weiterkommen und beim Aufstieg innerhalb der Organisation. Diese Unterstützungsleistung hat für Kram fünf Ausprägungen. „Sponsorship“ bedeutet, dass der Schützling für Versetzungen und Beförderungen ins Gespräch gebracht wird. „Exposure and visibility“ meint das Sichtbarmachen des Protegés, die Schaffung von Möglichkeiten zur positiven Selbstpräsentation. Unter „Coaching“ wird die Erläuterung von mikropolitischen Gegebenheiten, formellen und informellen Regeln in der Organisation verstanden sowie das Geben von Feedback. Im Sinne von „protection“ schützt der Mentor / die Mentorin seinen / ihren Mentee vor unbedachten oder schädlichen Handlungen oder vor Angriffen aus dem Unternehmen. Mithilfe von „challenging assignments“ verschafft der Mentor / die Mentorin seinem / ihrem Mentee anspruchsvolle Aufgaben, mit deren Bewältigung sich der Schützling hervortun kann und hilft ihm / ihr auch praktisch oder beratend bei der Bewältigung dieser Aufgaben. Vor allem in diesem Sinne ist Mentoring direktes und praktisches Lernen am Arbeitsplatz.

Die zweite, psychosoziale Funktion beschreibt die emotional wirksamen Aspekte der Mentoringbeziehung. Kram unterscheidet hierbei in vier Faktoren. „Acceptance-and-confirmation“ ist gegenseitige Unterstützung, Bestätigung, Ermunterung und Ermutigung. „Counseling“ bedeutet, dass der Mentor / die Mentorin als Ratgeber bei Sorgen, Bedenken, Konflikten, Befürchtungen und Unsicherheiten fungiert. „Friendship“ ist der freundschaftliche, informelle Austausch außerhalb der Arbeitswelt, zu dem sich jede Mentoring Beziehung entwickeln kann, aber nicht muss. „Im Sinne von „role modeling“ schließlich dient der Mentor / die Mentorin als Rollenmodell und Vorbild für Denkansätze, Herangehensweisen, Einstellungen und Werthaltungen.

Nützlich zur persönlichen Weiterentwicklung und Reflektion von Verhaltensweisen ist die Mentoring-Beziehung für beide Seiten. Kram geht davon aus, dass die Wirkungen umso stärker ausfallen, je mehr karrierebezogene und psychosoziale Funktionen von der Mentoring-Beziehung abgedeckt werden. (vergl. Schneider & Blickle, 2009, S. 142-143)



Bei externen Mentoring-Programmen für Frauen fallen die direkten karrierebezogenen Funktionen einer internen Mentorin weg oder sind vielmehr darauf beschränkt, dass die Mentorin ihren Schützling dahingehend berät, sich interne Unterstützer zu suchen, sich stärker in der Firma zu exponieren und zu präsentieren, sich selbst für anspruchsvolle Aufgaben zu melden und ins Gespräch zu bringen. Sie kann mit ihr Mitarbeitergespräche und Präsentationen vorbereiten und allgemein Vorhaben der Mentee mit ihr vorbesprechen oder in der Rückschau reflektieren, um unbedachte Handlungen zu vermeiden oder deren Wirkungen abzumildern und Strategien für das Parieren eventueller interner Angriffe zu erarbeiten.

### 3.5.2 Mentoring für Frauen als Expertinnenberatung

Das Merkmal, welches eine Mentorin im Vergleich zu einem in der Regel branchenfremden Coach oder Berater dazu prädestinieren kann, diese Unterstützungsleistung in besonders hilfreicher Weise zu leisten, ist umfassendes berufsbezogenes Erfahrungs- und **Expertenwissen**. Bei einem passgenauen Matching ist das Expertenwissen einer externen Mentorin

„bezogen auf eine spezielle Domäne – also z.B. eine bestimmte Branche (Logistik oder Medizin oder Handel), eine bestimmte Form von Unternehmen oder Organisationen (z.B. Großunternehmen, Verband, Handwerk), eine bestimmte Art der beruflichen Tätigkeit (z.B. Finanzen, Verwaltung, Beratung) und bestimmte Berufspositionen (z.B. Leitungsposition, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Ein-Frau-Unternehmen). (Wagner, 2009, S. 183)

Dieses Expertenwissen kann im Gespräch zwischen Mentorin und Mentee unmittelbar und individuell eingesetzt werden und damit **Wissenslücken auf Seiten der Mentee im direkten Praxisbezug schließen**. Das bei der Mentorin zur Verfügung stehende Wissen umfasst nicht nur fachliche Kenntnisse und einen Überblick über das Berufsfeld, sondern auch Erfahrungen mit Personen und Institutionen, den Umgang mit geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und eine Vielzahl von bewusst oder unbewusst abgespeicherten Handlungs- und Lösungsmustern. Durch die Fragen der Mentee können solche gespeicherten **Handlungs- und Lösungsstrategien** hervorgeholt, reflektiert und diskutiert werden, wovon beide Beteiligten einen Wissensgewinn haben. (Wagner, 2009, S. 184)

Nun stellt sich die Frage, auf welche Weise Mentees die Unterstützungsleistung der Mentorinnen aufnehmen und sie zu eigenen Handlungen verarbeiten können.

Auf Seiten der Mentees ist dazu eine **kognitive Lernleistung notwendig**. Daher werden im Folgenden einige grundsätzliche Wirkmechanismen des Lernens betrachtet.

### 3.5.3 Lernen im Mentoring

Unter **Kognition im Sinne der Kognitionspsychologie** werden alle Vorgänge verstanden, die mit der „Aufnahme von Information, ihrer Verarbeitung und Speicherung im Gedächtnis sowie ihrer Nutzung und Anwendung“ zu tun haben. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 31)

Unter **Lernen** wird in Abgrenzung zur „Gewöhnung“ allgemein eine aktive Anpassungsleistung an Veränderungen in der Umgebung verstanden und es wird als „Merkmal intelligenten Verhaltens“ betrachtet. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 1-2)

Nach Robert Sternberg gehören zum intelligenten Verhalten drei Komponenten, der „Erwerb und Aufbau von Wissen“, „spezifische Denkfähigkeiten“ wie die Fähigkeit zu Schlussfolgerung, produktivem und kritischem Denken sowie sogenannte „metakognitive Strategien“, die den Menschen dazu befähigen, sich über seine Lern- und Denkprozesse Gedanken zu machen. Schließlich setzt erfolgreiches Lernen und Problemlösen auch die Fähigkeit zur Anwendung und zum Transfer des Gelernten voraus.

Lernen und Denken gehören für Sternberg untrennbar zusammen. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 3)

Als **kognitives Lernen** soll für diese Arbeit **im Sinne des kognitiven Konstruktivismus** „die fortlaufende Konstruktion und Veränderung von Wissen, die Entwicklung und Festigung geistiger Fähigkeiten (z.B. des schlussfolgernden Denkens) und die Anwendung von Wissen in neuartigen Situationen mit Problemcharakter“ definiert werden. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 31)

Im Mentoring-Prozess findet eine weitere Art des Lernens statt: Indem die Mentorin als Rollenvorbild für Verhaltensweisen, Denkansätze, Einstellungen und Werthaltungen dienen kann, findet ein „**Lernen am Modell**“ statt. Nach der sozial-kognitiven Lerntheorie von Albert Bandura wird ein bestimmtes Verhalten gelernt, indem es bei einer anderen Person, einem Modell, beobachtet wird. Das beobachtete Verhalten wird kognitiv verarbeitet und dann nachgeahmt.

Ausgelöst wird der Lernprozess z.B. durch eine positive Beziehung zwischen dem beobachtenden und dem beobachteten Individuum oder durch besondere Charakteristiken der Modellperson wie Prestige und Kompetenz, Erfolg oder Macht. Begünstigt kann die Auswahl der Modellperson durch eine wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Beobachtendem und Beobachteten werden.

Eine positive Situation bedingt auch die Qualität des Lernens am Modell, welches in zwei Phasen abläuft, der „Aneignungs“- und der „Ausführungsphase“. In der Aneignungsphase laufen ein „Aufmerksamkeits“- und ein „Gedächtnisprozess“ ab, das heißt,

die beobachtende Person muss zunächst auf das Modell aufmerksam werden, um es sodann zu beobachten und die Beobachtungen abzuspeichern. In der Ausführungsphase wird im „Reproduktionsprozess“ das beobachtete Verhalten nachgeahmt. Bei der Nachahmung findet je nach Qualität der Gedächtnisprozesse eine Abweichung der Reproduktion zum Vorbild statt. Ob, in welchen Situationen und wie häufig das erlernte Verhalten gezeigt wird, hängt davon ab, welche Konsequenzen das Verhalten für das Vorbild oder den Beobachtenden hat oder haben könnte. Es findet also in der Ausführungsphase auch ein „Motivationsprozess“ statt, der von positiven oder negativen Verstärkungen gesteuert wird, mit welchen die Umwelt auf das Verhalten reagiert oder vermutlich reagiert. Somit kann es durchaus sein, dass das neu erlernte Verhalten zwar gespeichert, aber nicht reproduziert wird. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 18-20)

Bezogen auf mögliche Lernprozesse im Mentoring bedeutet dies, dass Mentees vom Vorbild ihrer Mentorinnen modellhaft lernen können. Die erlernten Verhaltensweisen können, müssen jedoch nicht automatisch von der Mentee nachgeahmt werden.

Dies führt zu der Frage, von welchen Einflussfaktoren Verhalten und gewünschte Verhaltensänderungen für Mentees und Mentorinnen bestimmt sein können. Wie setzen Mentees Ratschläge für Verhaltensweisen um?

Nach der **Theorie des sozialen Lernens** von Julian B. Rotter sind sowohl die Persönlichkeit als auch das Verhalten eines Menschen auf seine Interaktionen mit der Umgebung zurückzuführen. „Persönlichkeit wird dabei als Gefüge von möglichen Verhaltensweisen eines Individuums in einer bestimmten Situation“ definiert. Die Persönlichkeit hat einen stabilen Teil, der als Summe der bisherigen Erfahrungen alle weiteren Erfahrungen und damit das weitere Lernen beeinflusst, und einen veränderlichen Teil, da Menschen permanent neue Erfahrungen machen. Daher verhalten sich Menschen in vergleichbaren Situationen zunächst immer wieder ähnlich, können aber auch durch neue Erfahrungen ihre Verhaltensweisen in Zukunft modifizieren. Ob und in welcher Weise eine Person ihr Verhalten verändert, hängt von den erzielten Effekten ab, so dass ein Verhalten durch die erlebten Konsequenzen positiv verstärkt wird oder nicht. (vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 22-23)

Für die Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin in Mentoring-Programmen heißt dies, dass neue Verhaltensstrategien für den beruflichen Kontext im Gespräch entworfen werden können, diese in der Praxis erprobt, im Gespräch auf ihre Wirkungen hin reflektiert und in ihren Resultaten als positiv befundene neue Verhaltensweisen ins Verhaltensrepertoire der Mentee übernommen werden können.

Wie in der biografiethoretischen Studie von Ines Schell-Kiehl 2007 festgehalten wird, ist es für die zu erzielenden Effekte im Mentoring wichtig zu beachten, dass „ein Lernen von dem Erfahrungswissen anderer die Reflexion und ggf. Veränderung und Differenzierung des eigenen Erfahrungswissens und damit der Deutungs- und Verarbeitungsmuster voraussetzt“. (Schell-Kiehl, 2008, S. 50)

Eine wichtige Voraussetzung auf Seiten von Mentee und Mentorin für diesen Prozess ist die Fähigkeit zur **Metakognition**. Dieser Begriff umfasst die Kompetenz, „das eigene Lernen zu beobachten, zu bewerten und Pläne für die Lösung eines Problems zu entwerfen“ und beschreibt damit ein „Denken über das Denken“. Metakognition beinhaltet die drei Aspekte

„**Selbst-Wirksamkeit**“, damit sind Gedanken über das eigene Wissen, eigene Lern- und Wissensstrategien gemeint,

„**Selbst-Management**“, damit ist die zielführende Organisation von Lern- und Gedankenprozessen gemeint,

„**Selbst-Bewertung**“, damit ist das Bewusstsein über innere und Gefühlszustände bei der Lösung von Problemstellungen gemeint.

(vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 118-119)

Die stete Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns, die im Mentoring-Prozess idealerweise stattfindet, fördert somit die Fähigkeit zur metakognitiven Betrachtung und Verbesserung der eigenen Lern- und Verhaltensstrategien sowohl für Mentees als auch für Mentoren.

Die Zusammenarbeit der Tandems in einem Mentoring verläuft für jedes Paar unterschiedlich. Von Programmverantwortlichen werden in der Regel Empfehlungen für die Dauer und die Häufigkeit der Treffen gegeben, meist ist dies ein persönlicher Kontakt für die Dauer von ein bis zwei Stunden im Abstand von vier bis sechs Wochen, bedarfsweise ergänzt durch Telefonate, Emails, Chats oder ähnliche Kommunikationsformen. Wie die Kontakte genau ausgestaltet sind, orientiert sich an den Rahmenbedingungen und den zuvor erarbeiteten Zielsetzungen der Mentee und wird von den Partnerinnen selbst festgelegt.

Daher kann die Zusammenarbeit von Mentee und Mentorin als Form des **selbstregulierten und selbstorganisierten Lernens** gesehen werden.

Selbstreguliertes Lernen enthält die Merkmale Zielsetzung, Planung, Selbstmotivierung, Aufmerksamkeitskontrolle, Anwendung von Lernstrategien, Selbst-Beobachten, Suchen nach Unterstützung, Selbstbewertung und Selbstreflexion.

Selbstregulierende Lernende setzen „sich höhere Ziele, lernen effektiver und erzielen bessere Leistungen“ als Lernende, die unterrichtet werden.

(vergl. Seel & Hanke, 2009, S. 120-122)

Nach dieser Betrachtungsweise ist der Lernform des Mentorings die Möglichkeit zu einer hohen Wirksamkeit zuzusprechen.

### **3.5.4 Negative Wirkungen von Mentoring**

Neben den beschriebenen positiven Wirkungen kann es im Mentoring jedoch auch zu Schwierigkeiten und negativen Konsequenzen kommen.

Die Erwartungen an das Mentoring können unrealistisch sein, die Anforderungen an die Beteiligten können zu hoch sein oder das Engagement für die Mentoring-Beziehung kann einseitig höher beziehungsweise niedriger ausfallen, was bei der anderen Person zu Frustration führt. Besonders Mentees können sich zu stark kontrolliert fühlen und den Eindruck bekommen, dass der Mentor oder die Mentorin ihnen ihre Werte und Überzeugungen oktroyieren will. Problematisch kann eine Mentor-Mentee-Beziehung auch dann sein, wenn der Mentor oder die Mentorin zwar über Erfahrung, jedoch über ein geringeres Maß an Kenntnissen und Fähigkeiten verfügt. Der hohe Zeitbedarf kann ein Tandem ebenso zum Scheitern bringen wie Neid und Missgunst untereinander oder von Kollegen. Bei gegengeschlechtlichen Mentoring-Beziehungen kann es zu Gerüchten über eine sexuelle Beziehung kommen. Die vorzeitige Trennung eines Tandems kann Gefühle des Versagens erzeugen und die Reputation der Beteiligten im Unternehmen verringern. (vergl. Schneider & Blicke, 2009, S. 151-152)

Beschrieben wird auch die Gefahr der Stagnation in einem Unternehmen, wenn Führungsverhalten und Wertvorstellungen über Generationen von Führungskräften abbildhaft weitertransportiert werden. Außerdem können die direkten Vorgesetzten von Mentees verunsichert sein, besonders wenn sie in die Durchführung interner Mentoring-Programme nicht ausreichend einbezogen werden. (Arhén, 1992, S. 64-65)

Die oben zitierte Schwedin Gunilla Arhén weist in ihrem häufig genannten Werk von 1991 auf eine Reihe weiterer möglicher Probleme in jeder Phase des Mentorings hin, findet jedoch zu den dargestellten Schwierigkeiten hilfreiche Tipps und Ratschläge, wie Mentoring zum Erfolg geführt werden kann. (Arhén, 1992)

Daher wird besonders in forschungsorientierten Publikationen zum Mentoring folgerichtig die Entwicklung von Qualitätsstandards angemahnt.

### **3.5.5 Qualitätsstandards für organisiertes Mentoring**

Die 2012 in Berlin gegründete Deutsche Gesellschaft für Mentoring e.V. hat unter Berücksichtigung der Vorschläge von Christine Kurmeyer (Kurmeyer, 2012, S. 256-259) einen Katalog von Qualitätskriterien für formales Mentoring aufgestellt. Der Katalog unterteilt die Aufstellung in die drei Teilbereiche „Individuelle Förderbeziehung / Mentoring-Partnerschaft“, „Rahmenprogramm“ und „Institutionelle Voraussetzungen“. Für die Mentoring-Partnerschaft sollen folgende Rahmenbedingungen beachtet werden:

- Freiwillige Teilnahme der Mentees und Mentor/innen
- Hierarchiefreiheit
- Definierter Zeitraum
- Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und Mentor/in
- Vertraulichkeit

Als mögliche Formen des Mentorings gelten das klassische „One-To-One-Mentoring“, das „Gruppen-Mentoring“, in dem ein Mentor eine Gruppe von Mentees betreut und das sogenannte „Peer-Mentoring“ einer Gruppe von gleichaltrigen Mentees, die sich im Rahmen kollegialer Beratung vernetzen und austauschen.

Als Methoden der Mentoring-Beziehung werden „Persönliches Gespräch“ und zusätzliche Interaktionen wie „Projektarbeit“, „Shadowing“ und Networking“ genannt.

„Inhalte des Mentorings“ sollen sein:

- Rollen- und Zielklärung für das Mentoring
- Transfer informeller Wissensbestände
- Erfahrungsaustausch
- Entwicklung von Strategien zur beruflichen/fachlichen Weiterentwicklung und (Karriere-)planung
- Weiterentwicklung personaler Kompetenzen

Das vorgeschlagene Rahmenprogramm umfasst die „Auswahl der Mentees“, das „Matching“, die „Begleitung von Mentees und Mentor/innen“, den zielgruppenspezifischen „Aufbau von Netzwerkstrukturen“ und die Qualitätssicherung durch Evaluation, Feedback der Teilnehmerinnen und Programmdokumentation.

Für die Auswahl der Mentees wird als wichtig genannt, die Kriterien zur Aufnahme in das Programm transparent zu machen. Als präferierte Hilfsmittel zur Auswahl werden ein Profilbogen, persönliche Gespräche und/oder Assessment-Center genannt.

Beim Matching von Mentee und Mentorin soll vor allem die „Passgenauigkeit“ beachtet werden, die beispielsweise über den Abgleich von „Profilbögen“ gewährleistet werden kann.

Mentees und Mentor/innen sollen einen Einführungsworkshop erhalten und über die gesamte Laufzeit des Programmes über weitere Seminare und Informationsmaterial begleitet werden. Der „Aufbau von Netzwerkstrukturen“ soll über „moderierte Netzwerktreffen“, Anregungen zur externen Netzwerkbildung, Mailing-Listen und virtuelle Vernetzungsplattformen angeregt werden. Schließlich sollen die Programme im Rahmen der Qualitätssicherung evaluiert werden, das Feedback der Teilnehmer/innen soll eingeholt und das gesamte Programm dokumentiert werden.

Als institutionelle Voraussetzungen soll gegeben sein, dass die Organisation vor der Einführung eines Mentoring-Programmes eine „Bedarfsanalyse“ und eine „Zielklärung“ durchführt. Das Mentoring-Konzept sollte als „Teil der Organisationsstrategie“ gesehen und in dieser verankert werden. Sowohl die „Laufzeit des Gesamtprojekts“ muss klar definiert werden als auch die „Bereitstellung“ der einzelnen Ressourcen. Unter den finanziellen Ressourcen wird die „Höhe der Sach- und Personalmittel“ gefasst, unter personelle Ressourcen die „Qualifikation des/der Programmkoordinator/in“ und deren „Zeitbudget“. Bezüglich der institutionellen Ressourcen müssen die „organisatorische Einbindung“, die „Infrastruktur“ und die Unterstützung durch die „Leitungsebene“ geklärt werden.

Nicht zuletzt muss nach diesen Kriterien die „Interne und externe Kommunikation“ des Programms sichergestellt werden. (Deutsche Gesellschaft für Mentoring e.V., 2012) Diese von der Deutschen Gesellschaft für Mentoring aufgestellten Standards sind das Ergebnis der Auswertung weitreichender Studien und Metaanalysen sowie praktischer Erfahrung einer Vielzahl von Akteuren mit Mentoring-Programmen und sind nach Ansicht der Verfasserin als die Essenz zum Stand der aktuellen internationalen Forschung zum erfolgreichen Mentoring zu sehen.

#### **4. Untersuchung des Mentoring-Programms im Regionalzentrum Frau und Beruf in Regensburg**

##### **4.1 Beschreibung des Projekts „Regionalzentrum Frau und Beruf“ und des Mentoring-Programms „Chance 2010-2013“**

Das „Regionalzentrum Frau und Beruf“ ist eine Beratungsstelle für die berufliche Förderung von Frauen. Träger ist das Amt für Weiterbildung – Volkshochschule der Stadt

Regensburg. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln der Stadt Regensburg, dem Freistaat Bayern und dem Europäischen Sozialfonds.

Ziele des Projektes sind die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Erhöhung des Einkommens und die Förderung des Aufstiegs von Frauen.

Dieses Ziel sollte in der Laufzeit des Projekts von 2007-2013 durch die folgenden Maßnahme-Schwerpunkte erreicht werden: Berufliche Beratung und Coaching, Existenzgründungsberatung, Weiterbildungsangebote, Informationsbörsen, die Initiierung und Begleitung von Netzwerken, die Ausrichtung von Fachtagungen und Seminaren für Personalverantwortliche in Unternehmen, die Organisation eines Firmenwettbewerbes für Frauen- und familienfreundliche Unternehmen und die Durchführung eines externen Mentoring-Programmes für Frauen.

Das Mentoring wurde von 2010 bis 2013 viermal als externes organisationsübergreifendes Programm durchgeführt. In den Jahren 2010 und 2011 wurde ein jeweils einjähriges Gruppenprogramm mit zwölf bzw. vierzehn Teilnehmerinnen realisiert. Im Jahr 2012 wurde das Mentoring als reines Tandem-Programm mit gleitendem Einstieg und sechs Teilnehmerinnen getestet und bis Anfang 2013 mit vier weiteren Frauen fortgeführt. Da der Verlauf der Gruppenprogramme als erfolgreicher gewertet wurde, wurde ab Frühjahr 2013 wieder auf ein Gruppenprogramm mit acht Teilnehmerinnen umgestellt.

<b>Jahr</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Mentees</b>	<b>Mentorinnen</b>	<b>Modus</b>
2010	12	6	6	Gruppe
2011	14	7	7	Gruppe
2012	6	3	3	Tandem
2013	4	2	2	Tandem
2013/2014	8	4	4	Gruppe
<b>Gesamt</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	

Tabelle 3: Teilnehmerinnen am Mentoring-Programm

Die Mentees meldeten sich aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit des Regionalzentrums freiwillig für das Programm an und leisteten einen Teilnahmebeitrag. In zwei Fällen wurde der Beitrag von den Firmen der Mentees getragen.

Die Mentorinnen wurden in der Regel von der Projektleitung rekrutiert und speisten sich aus dem Dozentinnenstamm, den internen oder kooperierenden Frauennetzwerken des Regionalzentrums sowie aus privaten Kontakten der Projektleitung. In zwei



Fällen warben Mentees Frauen aus ihren persönlichen Netzwerken als ihre Mentorinnen an. Eine Firma klärte das Matching intern und entsandte ein Tandem gemeinsam in das Programm. Alle Mentorinnen leisteten ihre Arbeit ehrenamtlich und hatten die Möglichkeit, an allen Programmpunkten sowie unentgeltlich an einem, später an zwei Wunschseminaren teilzunehmen.

Ein großer Teil der Mentorinnen waren Freiberuflerinnen (z.B. Anwältin, Dozentin, Schauspielerin, Heilpraktikerin, Finanz- und Marketingberaterin, Unternehmensberaterin, Coach), Teilselbstständige oder Angestellte in Elternzeit, die sich die Zeit für die Termine mit ihrer Mentee gut einteilen konnten.

Für das Matching wurden auf der Suche nach passenden Partnerinnen die Lebensläufe von Mentorinnen und Mentees sowie die vorab erarbeiteten Ziele der Mentees und ihre Wünsche an eine Mentorin mit den Kenntnissen, beruflichen Positionen und Arbeitsschwerpunkten der Mentorinnen abgeglichen. Bei den Mentorinnen wurde auf Führungserfahrung oder auf eine Eignung und Erfahrung als Beraterin geachtet. Wünsche der Mentees bezüglich des Alters bzw. Altersabstandes wurden nach Möglichkeit berücksichtigt. So waren die Mentorinnen in der Regel älter als ihre Mentees oder zumindest gleichaltrig, kombiniert mit einem Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung in für die Zielsetzungen relevanten Bereichen.

Das Grundkonzept des Mentoring-Programmes beim Regionalzentrum Frau und Beruf wurde in Anlehnung an die Arbeitshilfe „Mentoring-Programme erfolgreich implementieren – Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung“ erstellt. Dieses Handbuch ist das Ergebnis eines Projektes am CEWS, dem „Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung“ an der „Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität“ in Bonn, welches aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert wurde. Es dient explizit als Handreichung für die Praxis der Gleichstellungsarbeit und als Leitfaden zur Einführung des Instrumentes Mentoring für Männer und Frauen im Bereich von Wissenschaft und Forschung. (Havenith, Martin, & Petersen, 2003)

Von Seiten des Projektes Frau und Beruf verfolgte das Mentoring als Ziele die Förderung der beruflichen Entwicklung und des Aufstiegs von Frauen, sowie die Verbesserung ihrer Einkommenssituation. Da das Regionalzentrum Frau und Beruf auch die Beratung von Existenzgründerinnen anbietet, fühlten sich auch selbstständige Frauen von dem Programm angesprochen. Als Voraussetzung galt in der Regel, dass zu Beginn des Mentorings bereits eine angestellte oder selbständige Berufstätigkeit ausgeübt wurde. Nur in begründeten Ausnahmefällen wurden arbeitssuchende Mentees in

das Programm aufgenommen. Außerdem mussten die Ziele der Mentees zu den Wirkungsmöglichkeiten eines Mentorings passen. Die Ziele sollten nach der „SMART“-Methode formuliert werden, d.h. „spezifisch“, „messbar“, „attraktiv“, „realistisch“ und „terminierbar“ sein.

Der Programmablauf wurde im Jahr 2010 sehr nah an den Empfehlungen des Leitfadens orientiert und in den Folgejahren unter Einbeziehung der Teilnehmerinnen-Rückmeldungen stetig weiterentwickelt. Zusätzlich zu den dargestellten Terminen fanden bei Bedarf vor und während der Programmphase persönliche Beratungsgespräche mit der Projektleiterin statt.

Der Programmablauf 2010-2013/14 gliederte sich daher wie folgt:

<b>2010</b>
Informations- und Vortragsabend
Startseminar für Mentees
Startseminar für Mentorinnen
Auftakt und Beginn
Kollegiale Supervision für Mentorinnen
Kollegiale Supervision für Mentees
Halbzeitbilanz
Personal Empowerment Program
Theaterworkshop für Mentorinnen (Wunschseminar)
Bewerbung und Assessment
Abschluss des Mentorings
<b>2011</b>
Informations- und Vortragsabend
Startseminar für Mentees
Startseminar für Mentorinnen
Auftakt und Beginn
Einstiegs-Assessment
Kollegiale Beratung für Mentorinnen
Kollegiale Beratung für Mentees
Personal Empowerment Program
Halbzeitbilanz

Argumentieren und Verhandeln (mit Ausflug)
Theaterworkshop für Mentorinnen (Wunschseminar)
RE-Assessment
Abschluss und Auswertung
<b>2012-2013</b>
Informations- und Vortragsabend
Individuelle Auswahl- und Vorbereitungsgespräche
Individuelle Starttreffen für Tandems
Kollegiale Beratung (optional)
Personal Empowerment Program (optional)
Individuelle Halbzeitbilanz
Weiterer Wahlkurs aus dem Frau und Beruf-Programm
Individueller Abschluss mit Auswertung
<b>2013/2014</b>
Informations- und Vortragsabend
Individuelle Auswahl- und Vorbereitungsgespräche
Startseminar mit Auftakt
Kollegiale Beratung (optional)
Personal Empowerment Program (optional)
Stammtischtreffen für alle Jahrgänge
Halbzeitbilanz
Weiterer Wahlkurs aus dem Frau und Beruf-Programm
Abschluss und Auswertung

Tabelle 4: Mentoring-Programmablauf 2010-2013

Die Informationsabende, individuellen Auswahlgespräche, begleitenden Beratungsgespräche, Arbeitstreffen und Seminare wurden von der Projektleiterin in Zusammenarbeit mit externen Dozentinnen organisiert, durchgeführt und begleitet.

Jeder Programmdurchlauf wurde mittels Teilnehmerinnen-Rückmeldungen während des Programmes und am Schluss mündlich und schriftlich evaluiert. Die Auswertungen

flossen sowohl in die laufende Planung als auch in die Planung der folgenden Programme ein.

Es wurde nach folgenden Kriterien gefragt:

- Zufriedenheit mit den Programmteilen/Seminaren
- Bewertung der Zusammenarbeit im Tandem
- Zufriedenheit mit der Zielerreichung
- Grad der Zielerreichung
- Zufriedenheit mit der Organisation des Gesamtprogrammes
- Offener Kommentar zum Gesamtprogramm
- Verbesserungsvorschläge

Bezüglich des organisatorischen Ablaufes kam es in den ersten beiden Durchgängen durch viele feste Termine zu einer Überbelastung der Teilnehmerinnen. Diese zeigte sich in der häufigen Abwesenheit besonders von Mentees bei den angebotenen Seminaren. Priorisiert wurden die Treffen mit der Tandempartnerin und die drei Haupttermine Auftakt, Halbzeit und Abschluss. Die Teilnehmerinnen der ersten beiden Programme wünschten sich mehr Flexibilität in der inhaltlichen und zeitlichen Auswahl weiterer Seminare. Daher wurde die Teilnahme an den persönlichkeitsbildenden oder fachlich orientierten Seminaren ab dem dritten Programm freigestellt und in zwei frei wählbare Seminare umgewandelt.

Die Zufriedenheit mit dem Matching und mit der Zusammenarbeit der Tandems war in jedem Programm außerordentlich hoch. Von allen Teilnehmerinnen wurde die Arbeit mit der jeweiligen Mentee/Mentorin als Kernstück des Programmes angesehen.

Die erreichten Ergebnisse wurden an der jeweiligen Zielfestlegung gemessen und in Prozenten angegeben. Diese subjektiven Angaben von Mentees und Mentorinnen über die Zielerreichungsgrade lagen bei 70 bis 100%.

Folgende Ziele wurden als erreicht oder überwiegend erreicht angegeben:

- Höhere Position im Unternehmen
- Andere Position im Unternehmen
- Höhere Zufriedenheit mit der aktuellen Position
- Festeinstellung aus Zeitarbeit
- Pläne für den weiteren Berufsweg
- Pläne für den weiteren Bildungsweg
- Effektive Vorbereitung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen
- Bessere Work-Life-Balance
- Größere Durchsetzungsfähigkeit
- Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten
- Bessere Selbsteinschätzung
- Höheres Selbstvertrauen
- Verbesserung der Selbstpräsentation
- Weiterentwicklung des Führungsstils
- Nutzung des Mentorings als Übungsfeld für Coachingmethoden (Mentorinnen)
- Eigenen Berufsweg reflektiert
- Perspektivenwechsel vollzogen
- Netzwerk erweitert

Auffällig war, dass eine direkt messbare berufliche Verbesserung im Sinne eines Aufstiegs oder des Erreichens einer individuell interessanteren Position im Zeitraum der jeweiligen Programme vor allem für vier von neun Mentees aus Großunternehmen zu beobachten war. Dies ist umso bemerkenswerter, da alle vier Mentees aus demselben Unternehmen stammten, in keinem der Fälle die Teilnahme am externen Mentoring-Programm im Unternehmen bekannt war und die Mentees sich größtenteils erst im Programm kennenlernten. Dieses Phänomen wurde von den Mentees selbst damit erklärt, dass ihr Unternehmen durchaus Aufstiegsmöglichkeiten böte und offenbar bereits ihre im Mentoring formulierten klaren Zielsetzungen, die Vorbereitung von Gesprächen mit Vorgesetzten mit der Mentorin und eine mit der Mentorin thematisierte und in den Seminaren des Programmes trainierte verbesserte Selbstdarstellung zur Zielerreichung geführt hätten.

Von den insgesamt zweiundzwanzig Frauen, die als Mentees teilgenommen hatten, waren neun Frauen in Großunternehmen beschäftigt, eine Frau in einem Kommunalbetrieb tätig, eine Frau war arbeitsuchende Studentin, eine Frau arbeitsuchende Dokto-

randin, eine Frau arbeitsuchende Jungakademikerin und eine kurz vor Beginn des Mentorings arbeitslos gewordene Zeitarbeitsmitarbeiterin. Dazu kamen acht Frauen aus Einzel-, Klein-, und mittelständischen Unternehmen.

Angesichts von rund einem Drittel Frauen aus Einzel-, Klein-, und mittelständischen Unternehmen schien es interessant nachzufragen, welche Wirkungen dieser spezielle Personenkreis im Einzelnen durch das Mentoring an sich festgestellt hat und in welcher Weise Mentoring als Instrument der Personalentwicklung für KMU geeignet und nutzbar sein könnte. Diese Fragestellungen führten zur Durchführung der folgenden Untersuchung.

## 4.2 Untersuchungsmethodik

### 4.2.1 Fragestellung

Als theoretische Prämissen wurden zu Beginn der Untersuchung folgende Merksätze für Mentoring angenommen:

- Mentoring ist eine alte und optimale Art des Lernens und Kompetenzerwerbs
- Mentoring erfüllt Karriere- und psychosoziale Funktionen für die Mentees
- Im Mentoring kommen verschiedene Formen des Lernens zum Tragen wie selbstgesteuertes Lernen, praxisbezogenes Lernen, soziales Lernen und Lernen am Modell.
- Mentoring ist erwachsenengerechtes Lernen, da es auf das Lösen praxisrelevanter Problemstellungen im Arbeitsumfeld gerichtet ist
- Mentoring ist besonders für Frauen eine nachgewiesene geeignete Methode der Karriereförderung
- Organisiertes Mentoring soll bestimmte Qualitätskriterien erfüllen

Abbildung 3: Merksätze zum Mentoring

Folgende Fragegruppen sollten bearbeitet werden:

#### 1. **Analyse der besonderen Wirkmechanismen:**

Hat den befragten Frauen Mentoring für ihre berufliche Entwicklung genutzt?

Wie und warum war es nützlich?

#### 2. **Externes Mentoring:**

Was ist das Besondere an externem Mentoring?

Ist externes Mentoring evtl. besser / geeigneter für die berufliche Entwicklung von Frauen als internes, genauso gut oder schlechter?

Unter welchen Umständen bietet sich externes Mentoring für Frauen an?

### **3. Bedeutung für die Personalentwicklung in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU):**

Welche Ziele kann die Personalentwicklung in KMU damit verfolgen?

Für welche Zecke ist es evtl. nicht so gut geeignet?

### **4. Umsetzung in der Praxis:**

Sollten kleine Firmen externes Mentoring organisieren?

Welche Institutionen würden sich anbieten, um externes Mentoring zu organisieren?

Sollten Personalabteilungen Mentoring organisieren?

Welche Merkmale und Qualitätsstandards sind wichtig?

#### **4.2.2 Auswahl der Untersuchungsgruppe**

Von den acht Mentees des Mentoring-Programmes bei Frau und Beruf aus KMU wurden sechs Mentees aus verschiedenen Projektjahren als Interviewpartnerinnen für die Untersuchung ausgewählt. Eines dieser Interviews wurde als Pilot geplant. Da im Jahr 2012 keine der Teilnehmerinnen aus einem KMU-Betrieb stammte, wurde dieses Jahr in der Auswahl der Untersuchungsgruppe nicht berücksichtigt.

Eine Frau war eine Teilnehmerin aus dem aktuellen Programm 2013. Sie wurde in die Untersuchung aufgenommen, um die Unternehmensgröße „Kleinunternehmen“ mit abzubilden.

Die siebte Frau aus KMU, eine Kleinunternehmerin aus dem Programmjahr 2013 wurde nicht in die Untersuchung einbezogen, weil sie als Nachzüglerin später in die Gruppe kam und daher angenommen wurde, dass es noch zu früh sei, um Wirkungen des Mentoring-Programmes zu beschreiben.

Eine weitere Frau, eine Einzelunternehmerin, wurde nicht in die Untersuchungsgruppe aufgenommen, weil bereits zwei Einzelunternehmerinnen berücksichtigt wurden. Zudem befand sich diese dritte Einzelunternehmerin in der laufenden Gruppe 2013, die anderen beiden Einzelunternehmerinnen hatten an der Gruppe in 2010 teilgenommen. Es wurde davon ausgegangen, dass die Wirkungen eines Mentoring-Programmes speziell bei einer Einzelunternehmerin mit zeitlichem Abstand besser zu erkennen wären, da der Aufbau neuer Geschäftsfelder, um den es in allen drei Fällen ging, bis zur Rentabilität in der Regel einen Zeitraum von mindestens drei Jahren umfasst.

So setzte sich die Untersuchungsgruppe wie folgt zusammen:

Name und Ausbildung	Tätigkeit	Art der Firma
<b>2010</b>		
Ute Berg, M.A. Germanistik, Anglistik, Bühne, Film, Medien, Musicaldarstellerin	Lektorin, Sängerin	Einzelunternehmen, Lektorat und Musikschafter
Sabine Demel, Physiotherapeutin und Gymnastiklehrerin	Inhaberin, Betriebliche Gesundheitsförderung	Einzelunternehmen in der Gesundheitsbranche
Claudia Arndt, Industriekauffrau, im Jahr 2010 Studentin der Betriebswirtschaft	Personalreferentin	Familiengeführtes Mittelständisches Technisches Unternehmen
<b>2011</b>		
Michaela Clemens, Redakteurin, Zeitungs-Volontariat	Redakteurin	Familiengeführter Mittelständischer Zeitungsverlag
<b>2013</b>		
Janina Eck, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Dipl. Kauffrau (FH)	Personalreferentin	Mittelständisches IT-Unternehmen
<b>2013/2014</b>		
Veronika Federl, Bürogehilfin, Betriebswirtin VWA	Vertriebsassistentin in Versicherungsagentur	Kleinunternehmen im Versicherungsgewerbe

Tabelle 5: Untersuchungsgruppe (alle Namen wurden geändert)

## 4.2.3 Forschungsgrundlagen und gewählte Methoden

### 4.2.3.1 Reliabilität (Genauigkeit, Replizierbarkeit) und Objektivität

Als wesentliches Gütekriterium von Sozialforschung gilt für die Verfasserin der Grundsatz, dass Forschung reliabel ist, d.h. „methodisch geplant und auf Prinzipien und Reflexion aufgebaut“ ist. (Flick, 2012, S. 516) Daher wurde das Forschungsdesign anhand von Regeln und Qualitätsstandards der Sozialforschung aufgebaut. Demnach sollten der Forschungsverlauf und die aus dem erzielten Material gewonnenen Ergebnisse methodisch abgesichert und sowohl das Vorgehen als auch die Erkenntnisse nachvollziehbar sein. (König & Bentler, 2003, S. 92-93)

Des Weiteren wird die Untersuchung auf der Grundlage eines konstruktivistischen Weltbildes erstellt. Dieser erkenntnistheoretische und kognitionspsychologische Ansatz geht davon aus, dass die physische und psychische Welt im Grunde nicht objektiv beschreibbar ist, sondern die Wirklichkeit, hier besonders die soziale Wirklichkeit interagierender Menschen von jedem Individuum subjektiv wahrgenommen und mit einer individuellen Deutung versehen „konstruiert“ wird.

„Die Wahrnehmungs- und Gestaltpsychologie zeigt uns, dass das, was wir direkt von der Umwelt wahrzunehmen glauben, das Produkt dieser Deutung ist ... man kann experimentell zeigen, dass wir die Welt nicht so sehen, ‚wie sie ist‘ ..., sondern so, wie sie das Gehirn - unsere Kognition - aufgrund früherer Erfahrung in ihrem wahrscheinlichsten Zustand errechnet. Das, was wir als Realität wahrnehmen, ist konstruierte Realität oder ‚Wirklichkeit‘.“ (Gerhard Roth 1987b, 413f., zitiert nach: (Barthemess, 2005, S. 77))



Im Untersuchungsprozess wird demnach nach den subjektiven Deutungen der Untersuchten gefragt und ihrer Sicht der Dinge zum Untersuchungsgegenstand. Die Forscherin wird als Teil des Forschungsdesigns angesehen, da die erzielten Ergebnisse von ihrer Art, die Untersuchung durchzuführen, die Interviews auszuwerten und die Resultate zu beschreiben, beeinflusst sind.

Denn wie Eckart König und Annette Bentler ausführen, können „wissenschaftliche Ergebnisse nicht vom Beobachter gelöst gesehen werden“ und zitieren Humberto R. Maturana:

„Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt... Beobachter ist ein lebendes System, und jede Erklärung der Kognition als eines biologischen Phänomens muß eine Erklärung des Beobachters und seiner dabei gespielten Rolle beinhalten“ (Maturana 1985 zitiert nach (König & Bentler, 2003, S. 89))

Oder wie Manuel Barthelmess formuliert:

„Alles Beobachtete wird von einem beobachtenden System beobachtet, alles Gesagte wird von einem interagierenden System [...] gesagt, jede Analyse wird von einem untersuchenden System erstellt...“ (Barthelmess, 2005, S. 104)

#### **4.2.3.2 Validität (Gültigkeit und Wirksamkeit)**

Sowohl wegen der geringen Größenordnung der Untersuchung (Beschränkung auf sechs Interviewpartnerinnen) als auch aufgrund der Fragestellung, die auf subjektive Deutungen über Motive, individuelle Zielsetzungen, das subjektive Erleben von Mentoring-Prozessen und Aussagen über messbare (z.B. Karriereschritte) und weniger messbare (z.B. Persönlichkeitsentwicklung) Ergebnisse gerichtet ist, wählte die Verfasserin für ihr Forschungsdesign Methoden aus der qualitativen Sozialforschung.

Kernstück der Untersuchung sollten Interviews mit den für die Untersuchung ausgewählten Mentees sein. Die Methode Interview soll hier definiert werden als eine

„verabredete Zusammenkunft [...], die sich in der Regel als direkte Interaktion zwischen zwei Personen gestaltet, die sich auf der Basis vorab getroffener Vereinbarungen und damit festgelegter Rollenvorgaben als Interviewender und Befragter begegnen.“ (Friebertshäuser, 2003, S. 374)

Das Interviewdesign sollte „teilstandardisiert“ (Flick, 2012, S. 223) gestaltet werden, um sicherzustellen, dass die interessierenden Themenbereiche angesprochen wurden und um eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen. (Friebertshäuser, 2003, S. 375)

Zudem sollte das Verfahren der Verfasserin methodische Sicherheit geben und die Menge des zu erfassenden Materials eingrenzen. Gleichzeitig sollte eine persönliche

Gesprächssituation mit teilweise offenen Erzählaufforderungen hergestellt werden, die von den Methoden zum narrativen biografischen Interview inspiriert waren, um möglichst individuelle Ergebnisse und subjektive Deutungen zu erhalten. Gewünscht war, im Interview möglichst auch unerwartete Aussagen zu erhalten, wie es zum Beispiel durch eine Befragung mittels Verschicken eines Fragebogens nicht in gleichem Maße möglich wäre. Denn

„Befragte, die frei erzählen, geben hierbei gegebenenfalls auch Gedanken und Erinnerungen preis, die sie auf direkte Fragen nicht äußern können oder wollen“. (Hopf, 2012, S. 357)

Die Untersuchungsmethodik sollte sowohl zur Fragestellung als auch zu Art und Größe der Untersuchungsgruppe passen und das theoretische Vorverständnis der Forscherin sowie ihre Kenntnisse des untersuchten Feldes einfließen lassen. Daher wurde die Durchführung von Leitfadeninterviews gewählt. (Vergl. (Friebertshäuser, 2003, S. 375-376))

Diese Interviewform ist dadurch gekennzeichnet, „dass mehr oder minder offen formulierte Fragen in Form eines Leitfadens in die Interviewsituation <mitgebracht> werden, auf die der Interviewte frei antworten soll.“ (Flick, 2012, S. 222) Der Leitfaden lässt „viele Spielräume in den Frageformulierungen, Nachfragestrategien und in der Abfolge der Fragen“. (Hopf, 2012, S. 351)

Ergänzt wurden der Interviewleitfaden und die Aufzeichnung der Interviews in Anlehnung an das problemzentrierte Interview bei Andreas Witzel durch einen vorgeschalteten Kurzfragebogen zur Erhebung demografischer Daten und ein nachgelagertes Postskriptum, in dem die Interviewerin spontane Eindrücke aus der Interviewsituation notierte. (Flick, 2012, S. 210-213)

#### **4.2.4 Durchführende Person**

Die Interviews der Untersuchung wurden von der Verfasserin dieser Arbeit durchgeführt, die gleichzeitig als Projektleiterin des Mentoring-Programmes „Chance 2010-2013“ im Regionalzentrum Frau und Beruf fungierte. Der Zugang zu den Interviewpartnern wurde durch diesen Umstand sehr erleichtert, auch ein theoretisches Vorverständnis der Thematik und Erfahrungen aus der Praxis waren bereits gegeben. Daher war die Verfasserin bemüht, genügend Distanz einzunehmen, um eine Forschungsfrage zu formulieren, die von ausreichend allgemeinem Interesse sein kann. Bei der Vorbereitung und der Durchführung der Interviews bzw. der Gesamtuntersuchung war sich die Verfasserin der Tatsache bewusst, dass sie als Interviewerin Teil des Untersuchungssettings war, da „die Forschung und ihre Ergebnisse von Interessen, sozialen

und kulturellen Hintergründen der Beteiligten mitbestimmt werden“ und jede Untersuchung infolgedessen subjektive Einblicke in das untersuchte Feld bieten, sowohl von Seiten der Untersuchenden als auch der Untersuchten. (Flick, 2012, S. 25)

Handlungsleitend war für die Interviewsituation, diese für die interviewte Person möglichst angenehm zu gestalten, so dass im Interview auch offene, narrative Sequenzen entstehen konnten und in diese möglichst wenig manipulativ einzugreifen. Diese Intentionen flossen in die Entwicklung des Interviewleitfadens ein.

#### **4.2.5 Interview-Leitfaden**

Der Interview-Leitfaden enthielt zu Beginn der Untersuchung sechs Leitfragen mit je zwei bis vier Unterfragen. Da im Nachgang zum zweiten Interview die Befragte äußerte, das Thema „Netzwerken“ würde als Frage fehlen, wurde der Leitfaden ab dem dritten Interview um eine siebte Frage mit drei Unterfragen ergänzt.

Die sieben Hauptfragen waren:

1. Was war Ihre Motivation zur Teilnahme am Mentoring?
2. Warum haben Sie sich für ein externes Mentoring entschieden?
3. Was war Ihnen an der Person der Mentorin wichtig?
4. Wie haben Sie den Mentoring-Prozess erlebt?
5. Welche Wirkungen haben Sie durch das Mentoring festgestellt?
6. Wie zufrieden sind Sie mit dem Mentoring Programm?
7. Welche Bedeutung hat das Thema Netzwerken für Sie?

Der vollständige ergänzte Fragebogen ist im Anhang zu dieser Arbeit abgedruckt. (Anhang A, S. 2-3)

#### **4.2.6 Demografische Daten und Einwilligung**

Zur Erhebung der demografischen Daten der Untersuchungsgruppe wurde ein Kurzfragebogen entwickelt, der den Gesprächspartnerinnen vor dem Interview zugesandt wurde. Der Kurzfragebogen enthielt ebenfalls die Zusicherung der Anonymität und eine Einwilligungserklärung im Sinne der „informierten Einwilligung“ nach dem Ethik-Kodex der „Deutschen Gesellschaft für Soziologie“ und des „Berufsverbandes Deutscher Soziologen“. (Deutsche Gesellschaft für Soziologie und Berufsverband der Deutschen Soziologinnen und Soziologen, 1992), welche von den Teilnehmerinnen des Interviews unterzeichnet wurde. Ein Abdruck des Kurzfragebogens befindet sich im Anhang. (Anhang A, S. 1)

#### **4.2.7 Postskriptum**

Zur Dokumentation der Interviewsituation und Sicherung von spontanen Eindrücken wurde ein Arbeitsblatt für ein Postskriptum entwickelt. Ein Abdruck des Postskriptums befindet sich im Anhang. (Anhang A, S. 4)

#### **4.3 Forschungsverlauf**

##### **4.3.1 Zeitraum und Ort der Interviews, Aufnahmetechnik, Probeinterview und Gesprächstechnik**

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 25. Juli bis 10. Oktober geführt. Die Interviews mit den Teilnehmerinnen aus dem mittelständischen IT-Unternehmen und dem familiengeführten mittelständischen technischen Unternehmen wurden in den Räumen ihrer Firmen geführt. Die anderen Interviews wurden auf Wunsch der Teilnehmerinnen in Cafés geführt. Aufgezeichnet wurden die Interviews mit einem Android-Smartphone und einer Aufnahme-Applikation.

Während der Interviews vermied es die Forscherin, suggestive Fragen und Wendungen zu verwenden. Formulierungen wie „Sie waren ja...“, „Sie sind ja...“ wurden benutzt, weil die Befragten vor und während der Teilnahme am Mentoring-Programm Beratungsgespräche durch die Interviewerin erhalten hatten und ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen den Interviewpartnerinnen bestand. Die Interviewerin machte damit im Gespräch deutlich, dass sie sich noch an den Hintergrund der Teilnehmerinnen erinnerte. Hin und wieder flossen verstärkende oder spiegelnde Äußerungen der Interviewerin ein, die aus ihrer professionellen Beratungspraxis stammen, um die Befragten zum Weitersprechen zu motivieren. Sie verwendete zudem aufmunternde Äußerungen des aktiven Zuhörens wie „hm“, „ah, ich verstehe“ oder gemeinsames bzw. reaktives Lachen.

Das erste Interview mit Frau Arndt wurde von der Verfasserin als „Pilot“, d.h. als Probeinterview durchgeführt, mit dem der Interviewleitfaden im Einsatz getestet wurde. Nach diesem Testlauf wurde der Leitfaden für tauglich im Sinne der Fragestellung befunden. Da das Interview als erfolgreich bewertet wurde, wurde es ebenso wie die Folgeinterviews transkribiert und in die Auswertung einbezogen.

##### **4.3.2 Transkription**

Die Interviews wurden jeweils im Anschluss innerhalb von ein bis zwei Tagen mithilfe der Audiosoftware Audacity von der Interviewerin / Verfasserin in Word transkribiert und korrigiert. Die Regeln der Transkription sollten im angemessenen Verhältnis zu

Fragestellung und Forschungsdesign stehen und wurden daher relativ schlicht gehalten. Damit folgt die Verfasserin den Empfehlungen von Uwe Flick:

„Abgesehen davon, dass sich darüber durch die Hintertür Ideale naturwissenschaftlicher Messgenauigkeit in die interpretative Sozialwissenschaft einschleichen, verleitet die Formulierung von Transkriptionsregeln häufig zu einem Fetischismus, der in keinem begründeten Zusammenhang mehr zu Fragestellung und Ertrag der Forschung steht. [...] Sinnvoller erscheint, nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert (vergl. hierzu Strauss 1991).“ (Flick, 2012, S. 379-380)

Folgende Transkriptionsregeln wurden angewandt:

Zum besseren Verständnis wurde geglättetes Hochdeutsch verwendet, überwiegend fand keine Transkription von Dialekt statt. Namen und Ortsangaben wurden aus Datenschutzgründen anonymisiert bzw. verändert. Den Interviewpartnerinnen wurden von der Verfasserin geänderte Namen zugeordnet. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde die Zeichensetzung beibehalten. Punkt, Frage- und Ausrufungszeichen deuten ebenfalls auf kurze Sprechpausen bzw. auf die jeweils spezielle stimmliche Betonung hin.

Verwendete Transkriptionszeichen:

<u>und</u>	Unterstreichung von auffallenden Betonungen
(.)	kurzes Stocken
(..)	kurze Pause
(...)	längere Pause
(x sec)	lange Pause mit Zeitangabe
(lacht)	Charakterisierung der Sprechweise
(x?)	vermutetes Wort

Vergl.: (Dresing & Pehl, 2012, S. 26-31) (Flick, 2012, S. 379-383) (Kuckartz, Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software, 2003, S. 38-47)

Die Interviews wurden im Rahmen der Qualitätssicherung anschließend abschnittsweise noch ein- oder mehrmals von der Interviewerin/Verfasserin abgehört und die erstellten Transskripte überprüft und korrigiert, um Übertragungsfehler zu vermeiden. (Macha & Klinkhammer, 2003, S. 575)

### **4.3.3 Methodik der Auswertung**

Nach eingehender Beschäftigung mit verschiedenen Methoden der qualitativen Textauswertung entschied sich die Verfasserin für eine Analyse in Anlehnung an die „Grounded Theory“ nach Barney Glaser, Anselm Strauss und Juliet Corbin, die auf eine offene Theorieentwicklung aus dem gewonnenen Textmaterial abzielt. Aufgrund der Beschränkung auf sechs Interviews schien es nicht sinnvoll, Analysemethoden zu verwenden, die auf eine Typologisierung von Personengruppen (Kuckartz, Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2010, S. 100) hinarbeiten oder

stark zusammenfassende Inhaltsanalysen erzeugen (Mayring, 2010), welche die Fülle des Materials reduzieren.

Die Grounded Theory wurde „von Glaser und Strauss (1967/1998) vorgestellt und bei Glaser (1978), Strauss (1991) und Strauss und Corbin (1990/1996 bzw. 1998) weiterentwickelt“. Ihre grundsätzliche Strategie zur Analyse von empirisch gewonnenem Text ist die „Kodierung von Material mit dem Ziel der Kategorisierung und/ oder Theoriebildung“, d.h. die Entwicklung einer gegenstands begründeten Theorie aus diesem Material. Die Kategorisierungsvorgänge werden in „offenes Kodieren“, „axiales Kodieren“ und „selektives Kodieren“ unterschieden. Textstellen werden Begriffe, sogenannte Codes zugeordnet, die zu Beginn nah am Text und später „abstrakter formuliert“ werden. Es werden Ober- und Unterkategorien von Codes zugeordnet und Theorien aus deren Beziehungen und Vernetzungen entwickelt. Begonnen wird immer mit dem offenen Codieren, indem Textstellen mit Begriffen belegt werden, die aus dem Material, z.B. von den Interviewten selbst kommen oder von den Forschern assoziiert und zugeordnet werden. Diese Methode kann unterschiedlich kleinteilig angewandt werden, von der Codierung ganzer Texte über Absätze, Zeilen und Sätzen bis hin zu Satzsegmenten. Beim axialen Codieren werden die so gewonnenen Kategorien verfeinert und differenziert. Die Kategorien, die am interessantesten erscheinen, werden ausgewählt und wieder auf das Material angewandt. Zudem werden Beziehungen zwischen den Kategorien herausgestellt. Dabei wird ein Phänomen nach seinen Ursachen, seinen Konsequenzen, seinem Kontext und den von den handelnden Personen genutzten Strategien beleuchtet. Beim selektiven Codieren wird dieses Prinzip auf einer höheren Abstraktionsstufe angewandt. Ziel ist es, eine zentrale Kategorie zu finden, die alle anderen Kategorien integriert und eine „Geschichte des Falls“, bzw. der Studie formulierbar macht. Die ausformulierte Theorie wird wieder auf die Daten angewandt und an ihnen überprüft. Während des gesamten Prozesses werden Notizen verfasst, die alle Gedanken, Fragen, und Einfälle der Forscher erfassen. (Flick, 2012, S. 387-397)

Die Arbeitsweise der Grounded Theory ist stark zirkulär organisiert und folgt keiner festgeschriebenen Regel. Die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand vollzieht sich während des gesamten Forschungsprozesses und die Arbeitsschritte geschehen in sich wiederholenden Schleifen einer sich immer wieder reflektierenden Auswertung und Verfeinerung. Auch lässt sie Raum für ein kreatives Ausgestalten des Forschungsprozesses.

„Der Analyseprozess nach der Grounded Theory unterliegt also keinem streng fixierten Ablauf. Strauss hat sich bewusst gegen eine Systematisierung von methodischen Regeln ausgesprochen. Die Grounded Theory gibt nur Leitlinien und Orientierungshilfen.“  
(Kuckartz, Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2010, S. 79)

Für die hier vorliegende Studie wird in Anlehnung an Christiane Schmidt eine Auswertungsstrategie gewählt, die den skizzierten „offenen Charakter des theoretischen Vorverständnisses“ beibehält, „jedoch nicht auf explizite Vorannahmen“ verzichtet und eine für die vorliegenden Leitfadeninterviews geeignete eigene Zusammenstellung von Methoden verwendet. (Schmidt, 2012, S. 447-448)

Folgende Arbeitsschritte wurden vollzogen:

1. Computergestütztes offenes Codieren des vorliegenden Materials mit aus dem Material entwickelten Codes
2. Zusammenfassung der Codes auf elf zentrale Codes
3. Export der ersten Ergebnisse in Tabellen
4. Begutachtung, Vergleich mit Interviewleitfaden und erste Bewertung
5. Einrichten von Subcodes, Ergänzung mit zwei neuen Codes
6. Neustrukturierung des Codesystems und Entwicklung eines Codierleitfadens mit elf Hauptkategorien
7. Anwendung des Codierleitfadens auf alle Interviews, dabei Entstehung von neuen Subcodes
8. Erstellen und Begutachten neuer Auswertungstabellen
9. Herausarbeiten von Auffälligkeiten und bedeutsamen Aussagen

Zur Codierung und Auswertung der Interviews wurden die Transskripte in die Software „MaxQDA“ eingelesen und dort bearbeitet. Die Verfasserin führte während des gesamten Forschungs- und Auswertungsprozesses ein handschriftliches Forschungstagebuch, in dem sie gedankliche Memos notierte. Die Notizen aus dem Forschungstagebuch flossen in die Auswertung und die hier vorgelegte Präsentation der Daten ein.

#### 4.4 Ergebnisse der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung ergab Aussagen der Mentees, die in folgende elf Kategorien gefasst wurden:

1. Motive für Mentoring
2. Ziele des Mentoring
3. Person der Mentorin
4. Rolle der Mentorin
5. Karriere und Aufstieg
6. Lerneffekte Persönlichkeit
7. Internes Mentoring
8. Externes Mentoring
9. Intern-Extern-beides gut
10. Netzwerken und Kontakte
11. Nutzen für die Firma

Alle sechs Mentees machten auf die Frage „Was war Ihre Motivation zur Teilnahme am Mentoring?“ eine bis drei Aussagen zu ihren Motiven für die Teilnahme am Mentoring. Insgesamt wurden zehn verschiedene **Motive** gefunden:

Kategorie 1: Motive für Mentoring	Nennungen
Suche nach unterstützender Person mit spezifischer Erfahrung	1
Beruflich weiterkommen	1
Dauer der Unterstützung durch Mentoring	1
Ergänzung zum berufsbegleitenden Studium	1
Mit Menschen aus dem Berufsleben in Verbindung kommen	1
Orientierung und Impulse	1
Praktische Begleitung gesucht	1
Sich unterstützen lassen	1
Versuchskaninchen für Firma	1
Wiedereinstieg	3

Tabelle 6: Motive für Mentoring

Mit dem Motiv „Dauer der Unterstützung durch Mentoring“ war gemeint, dass besonders der Zeitraum des Mentoring-Programmes von einem Jahr attraktiv für die Mentee war, da sie dachte, „in der Zeit kann man auch was erreichen“. (Interview Veronika Federl, Zeilen 23-25)

Das Motiv „Versuchskaninchen für die Firma“ ist ein „In-Vivo-Code“, d.h. eine Wortwahl, die von der Mentee Janina Eck stammt und lachend gesagt wurde, also humor-



voll gemeint war, da sich die Mentee selbst für das Programm beworben und ihre Firma von der Teilnahme überzeugt hatte. Gemeint war damit, dass die Firma mit ihrer Teilnahme ausprobieren konnte, ob externes Mentoring für das Unternehmen eine geeignete Personalentwicklungsmaßnahme sein kann. (Interview Eck, Zeilen 26-28)

Die drei Nennungen „Wiedereinstieg“ stammen von derselben Mentee Veronika Federl. Dieser Aspekt scheint von besonders großer Wichtigkeit für sie gewesen zu sein, da die entsprechenden Interviewpassagen einmal am Anfang und dann am Ende des Interviews zu finden sind. Die Nennung dieses Motives war für die Forscherin überraschend, da „Unterstützung beim beruflichen Wiedereinstieg von Frauen“ nicht zu den intendierten Zielen des Programmes gehörte und die Mentee seit ihrer letzten Familienpause bereits mehr als zwei Jahre in ihrer aktuellen Firma tätig war.

Alle anderen Motive waren jeweils einfach genannt, es konnten keine Überschneidungen gefunden werden.

Da konkrete Zielsetzungen bereits eine der Voraussetzungen zur Aufnahme in das Mentoring waren, welche zu Beginn im Startseminar noch überprüft und ausformuliert wurden, konnten alle sechs befragten Mentees auf die Frage „Was wollten Sie mit der Teilnahme am Mentoring erreichen?“ oder auf genauere Nachfrage ein bis drei **Ziele** für die Zeit ihrer Teilnahme am Programm nennen. In der Übersicht wurden die genannten Ziele den von Kathy Kram gefundenen Funktionen des Mentoring in eine karrierebezogene und eine psychosoziale Kategorie eingeordnet. Die Ziele, die der psychosozialen Funktion zuzuordnen sind, kamen mit zehn Nennungen doppelt so häufig vor wie die karrierebezogenen Ziele mit fünf Nennungen. Die Ziele weisen eine breite Streuung auf, nur die Ziele „An Stärken und Schwächen arbeiten“ und „Sich präsentieren lernen“ wurden doppelt genannt.

Ziele des Mentoring	Nennungen
<b>Karrierebezogene Ziele</b>	
Als Sängerin auf der Bühne stehen	1
Karriere machen	1
Neue Kunden finden	1
(Nebenberufliche) Selbständigkeit starten	1
Professionalisierung als Künstlerin	1
<b>Psychosoziale Ziele</b>	
Ausfüllen der Führungsrolle	1
Entwicklung zur Führungskraft	1
An Stärken und Schwächen arbeiten	2
An eigenen Themen arbeiten	1
Sicherer und konkreter argumentieren können	1
Sich in einer Gruppe von Führungskräften durchsetzen	1
Sich präsentieren lernen	2
Methoden lernen	1

Tabelle 7: Ziele des Mentoring

Die Karriereziele „Als Sängerin auf der Bühne stehen“, „Neue Kunden finden“ oder „(Nebenberufliche) Selbständigkeit starten“ wären in der Form wohl nicht als Aussagen in einem internen Mentoring anzutreffen. Sie resultieren aus der Tatsache, dass hier ein externes Mentoring untersucht wurde, in das auch Kleinst- bzw. Einzelunternehmen einbezogen wurden.

Gefragt, was ihnen an der **Person der Mentorin** wichtig war, wurden von den sechs Interviewpartnerinnen insgesamt zwölf verschiedene Aussagen gemacht.

Person der Mentorin	Nennungen
Ähnliche Tätigkeit	1
Führungskraft	1
Wohlwollen und Anerkennung	1
Ähnliches Alter	1
Praktische Herangehensweise	1
Ähnlicher Berufs-/Lebensweg	2
Erfolg im Beruf	1
Überzeugendes Auftreten	1
Sympathie	2
Unterschiedliche Persönlichkeiten	1
Ältere Person als Mentorin	1
Weibliche Mentorin	6

Tabelle 8: Person der Mentorin

Neben „Ähnlicher Berufs- und Lebensweg“ und „Sympathie“ mit je zwei Antworten wurden neun Antworten einfach gegeben. Von allen sechs Mentees wurde es als hilf-

reich erachtet, dass sie eine „Weibliche Mentorin“ hatten, auch wenn es nicht von allen als unbedingt notwendig erachtet wurde. Allerdings wurde im Interview mit der Unterfrage: „Welche Bedeutung hatte es für Sie, dass die Mentorin eine Frau war?“ aus dem Leitfaden eine Aussage zu diesem Thema explizit erzeugt. Als Gründe wurden im Gespräch angegeben, dass man als Frau mit einer weiblichen Mentorin „noch persönlicher sprechen“ könne (Interview Federl, Zeile 45), dass eine Frau „sich besser in eine Frau hineinversetzen“ kann, was „von der Atmosphäre her besser“ sei (Interview Arndt, Zeilen 66-68), dass es „ganz wichtig“ war, weil es intern einfach auch nicht viele weibliche Führungskräfte“ gab, „die diese Rolle hätten ausfüllen können“ (Interview Eck, Zeilen 42, 44-45), dass es speziell um das Thema ging „Was bedeutet es, Frau zu sein? Also eine weibliche Künstlerin, aber auch das Thema Frau allgemein, also die ganze weibliche Entwicklung im Prinzip“ (Interview Berg, Zeilen 77-79), dass es „wichtig“ war als weibliches Verhaltensvorbild im geschäftlichen Umgang mit Männern (Interview Demel, Zeile 27) oder dass ein Mann „eine Karriere ganz anders plant wie eine Frau“ und es daher „zwei Welten“ gewesen wären, „mit einem Mann“. (Interview Clemens, Zeilen 43-46)

Eine Kategorie, nach der nicht explizit gefragt war, die sich aber im Laufe der Interviewauswertung als Code aufgedrängt hat, war die **„Rolle der Mentorin“**. In den Aussagen auf sieben verschiedene Fragestellungen zu Motivation, Person der Mentorin, Frau als Mentorin, Prozess, Wirkungen, Zufriedenheit und Empfehlungen finden sich Hinweise auf die Art und Weise, wie die Mentees ihre Mentorinnen wahrgenommen haben und welche Funktion diese für sie hatte. Die Funktionen „Impulsgeber“, „Praktische Begleitung“, „Kontakte vermitteln“ und „Praxisnahes Lernen“ wurden jeweils einfach ermittelt, bei drei weiteren Funktionen waren Häufungen zu beobachten. Die Funktion bzw. Rolle der Mentorin als „Beraterin mit Erfahrung“ wurde in den Aussagen von drei Mentees gefunden. (Arndt, Zeile 98; Eck, Zeilen 64-65; 80-81; Berg, Zeilen 16-18, 60-62) Damit ist gemeint, dass die Mentorin die Funktion einer Beraterin einnimmt, die sowohl Beratungsmethoden anwendet wie „Spiegeln“ oder „Feedback geben“ als auch ihre eigene berufliche Erfahrung in die Beratung einbringt. In acht Aussagen von fünf Frauen wurde der Aspekt „Mentoring als Unterstützung, Hilfestellung“ gefunden. (Arndt, Zeilen 102-104; Berg, Zeilen 170-173; Demel, Zeilen 72, 74-77, 79-82; Eck, Zeilen 75-80, 90-102; Federl, Zeilen 113-116, 119-124)

Für drei Mentees war die Rolle der „Mentorin als (weibliches) Vorbild“ von großer Bedeutung, so dass diese Funktion in den Interviews zwei, drei und viermal zugeordnet

werden konnte. Für eine Mentee hätte auch ein männlicher Kollege diese Vorbildfunktion erfüllen können.

Rolle der Mentorin	Anzahl Nennungen	Anzahl Mentees
Impulsgeber	1	1
Praktische Begleitung	1	1
Kontakte vermitteln	1	1
Praxisnahes Lernen	1	1
Mentorin als Beraterin mit Erfahrung	5	3
Mentoring als Unterstützung, Hilfestellung	8	5
Mentorin als (weibliches) Vorbild	9	3

Tabelle 9: Rolle der Mentorin

Auf die Fragen nach dem Prozess und nach den **Wirkungen des Mentoring-Programmes** wurden von allen Mentees Antworten gegeben. Je eine bis zwei der Aussagen pro Mentee konnten unter der Kategorie „**Karriere und Aufstieg**“ zusammengefasst werden. In die Auswertung fließen auch die Informationen ein, die im Vorfeld oder im Nachgang der Interviews gegeben und überwiegend im Postskriptum festgehalten wurden.

Die Mentee Federl sagt aus, dass ihr Chef bemerkt habe, dass sie „aktiver geworden“ sei, sie jetzt „eigentlich gar nicht mehr los“ lasse und versuche, sie „wirklich zu halten“. (Interview Federl, Zeilen 99-102)

Die Mentee Arndt wurde im Nachgang zum Mentoring „Gruppenleiterin vom Personalwesen, kaufmännische Ausbildung und des Empfangs“, hat also einen konkreten Karriereschritt vollzogen. (Interview Arndt, Zeilen 153-154)

Die Mentee Eck war kurz vor Beginn des Mentorings zur Teamleitung aufgestiegen, wollte lernen, diese Position gut auszufüllen und sollte zur Abteilungsleitung aufgebaut werden. Während des Mentorings erlebte sie einen Umzug und eine Umstrukturierung mit ihrer Firma, die zur Folge hatte, dass die von ihr angestrebte Position der Abteilungsleitung nicht mehr besetzt werden sollte. Daher wusste sie zum Zeitpunkt des Interviews, dass sie die Firma wechseln würde. Mit dem Wechsel war zunächst ein Karriererückschritt verbunden, da sie wieder Personalreferentin ohne Führungsverantwortung werden würde.

Die Mentee Berg, die zu Beginn des Mentorings hauptberuflich als freie Lektorin arbeitete, hatte sich zum Ziel gesetzt, als Sängerin auf der Bühne zu stehen. Dieses Ziel wurde während des Mentorings nicht erreicht, jedoch entwickelte sie durch das

Mentoring ihre Künstleridentität weiter, hat eine „Bestätigung, auf dem Weg, auf dem richtigen Weg zu sein“, erhalten und bietet sich inzwischen als Sängerin, Malerin und Coach auf einer neu gestalteten Website an. (Interview Berg, Zeilen 156-157)

Die Mentee Demel hatte das Ziel, als selbstständige Physiotherapeutin mehr Kunden, „neue Unternehmen“ im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zu akquirieren und ihr Unternehmen zu vergrößern. Mit dem Mentoring erreichte sie eine Neugestaltung ihrer Firmenpräsentation und eine Schärfung ihres Angebotes. (Interview Demel, Zeilen 54-67) Inzwischen hat ihr eines der Unternehmen ein Stellenangebot gemacht und sie arbeitet nun zum Teil angestellt und zum Teil selbstständig im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und kann sich auch vorstellen, innerbetrieblich Karriere zu machen.

Die Mentee Clemens wollte mit dem Mentoring Unterstützung bei einer eventuellen Neuorientierung oder der Entwicklung eines zweiten Standbeines. Sie hat inzwischen im Rahmen einer Firmenumstrukturierung eine neue Position bekommen. Ihr Resümee ist, dass sie sagt „irgendwie ist das jetzt mein Grundstock und damit kann ich auch sehr gut leben und mach halt lieber kleine Schritte, bevor ich jetzt sag‘ irgendwie, ich stelle alles auf den Kopf“. (Interview Clemens, Zeilen 93-97) Insofern hatte das Mentoring bei ihr eine „Retain“-Funktion, d.h. sie wurde von einer überstürzten Kündigung abgehalten und hat im Unternehmen eine andere Aufgabe übernommen, die für sie wieder interessant ist.

Karriere und Aufstieg	Nennungen
Firmenwechsel	1
Bestätigung auf richtigem Weg zu sein	1
Andere Aufgabe im Unternehmen	1
Angebot neu strukturiert	1
aufgestiegen	1
Sich besser positioniert	2

Tabelle 10: Karriere und Aufstieg

Insgesamt ist festzustellen, dass die Wirkungen im Bereich Karriere und Aufstieg eher gering ausfielen. Nur bei der Mentee Arndt kann von einem firmeninternen Aufstieg im klassischen Sinne gesprochen werden.

Eine Vielzahl von Wirkungen wurden jedoch von den Mentees im Bereich der Persönlichkeitsbildung beschrieben und mit der Kategorie „**Lerneffekte Persönlichkeit**“ belegt. Diese Wirkungen können der von Kathy Kram genannten „psychosozialen Funktion“ von Mentoring zugeordnet werden.

Lerneffekte Persönlichkeit	Nennungen
Struktur erarbeitet	1
Angebot klar formulieren können	1
Ziele verändern	1
Ziele verwirklichen	1
Identität als Künstlerin	1
Sich gut organisieren	1
Politik der kleinen Schritte	1
Orientierung	3
Feedback aushalten	1
Selbstreflexion	2
Nein sagen können	1
Bestätigung	1
Führung und Anleitung	2
Problemlösungsstrategien	2
Ruhig bleiben	1
Aus sich herausgehen	1
Sich Führungskräften gegenüber besser behaupten können	2
Sich was zutrauen können	1
Sich Ziele setzen	2

Tabelle 11: Lerneffekte Persönlichkeit

Auf die Fragen „Warum haben Sie sich für ein externes Mentoring entschieden“, „Was hätten Sie bevorzugt, wenn Sie die Wahl zwischen einem internen Mentoring in ihrer Firma und dem externen Mentoring gehabt hätten?“ und Abwandlungen dieser Fragen konnten in der Kategorie „**Internes Mentoring**“ genauso viele positive wie negative Aussagen gesammelt werden. Allerdings haben sich drei Mentees, Federl, Berg und Eck, ausschließlich ablehnend über die Option „Internes Mentoring“ geäußert, was bei Berg daran liegt, dass sie als Künstlerin bzw. Lektorin und Alleinunternehmerin keine interne Option hat und bei Federl in zwei Aussagen mit der Unternehmensgröße als Kleinunternehmen verbunden wurde. Von der Mentee Eck kamen die Aussagen „in dem Zusammenhang gibt es bei uns intern einfach auch nicht viele weibliche Führungskräfte, die diese Rolle hätten ausfüllen können“, „und damals Frau B., die Vorgesetzte, das war einfach ein zu, zu enges, schon zu eingespieltes Verhältnis“ und „mir war es wirklich ganz wichtig, dass es jemand von extern ist, um da einfach auch noch mal eine andere Sicht auf die Dinge zu bekommen“. (Interview Eck, Zeilen 43-45, 45-46, 57-58)

Der Aspekt der Außenperspektive war auch der Mentee Federl wichtig, um zu vermeiden, dass „man doch zu sehr dann wieder in einer Schiene landet, betriebsintern“. (Interview Federl, Zeilen 54-55)

<b>Internes Mentoring</b>	<b>Nennungen</b>
<b>Positive Wertungen</b>	<b>Summe 11</b>
Nur wenn Ziele klar sind	1
Lernen und fachliche Spezialisierung	3
Karriere / Aufstieg	4
Eingliederung ins Unternehmen	1
Einfache Terminabsprachen	1
Mentorin kennt die Strukturen	1
<b>Negative Wertungen</b>	<b>Summe 11</b>
Alleinunternehmerin	2
Sichtweisen nur intern	1
Mit Vorgesetzter zu eingespielt	1
Für Mentoring zu wenig weibliche Führungskräfte	1
Hemmungen	1
Keine Aufstiegschancen vorhanden	1
Zu sehr in einer Schiene	1
Risikant bei Neuorientierung	1
Verstrickungen	1
Neid und Missgunst	1

Tabelle 12: Internes Mentoring

Für die Mentees Arndt, Demel und Clemens, die aktuell in mittelständischen Unternehmen arbeiten, ist die Vorstellung, ein internes Mentoring zu durchlaufen, durchaus auch positiv besetzt. Alle drei können sich im Prinzip beides vorstellen, je nachdem, welche Ziele damit verfolgt werden, welche Vorlieben man hat und wie groß das Unternehmen ist.

Arndt sieht als negativen Aspekt die Hemmungen, „man könnte was Falsches sagen, oder man könnte blöde Fragen stellen“, (Interview Arndt, Zeilen 51-55) aber als positive Aspekte die Unterstützung bei einer internen Karriere, Vorteile für eine „Eingliederung“ ins Unternehmen (ebd., Zeilen 164-167), Vorteile für das „Zeitmanagement“ durch kurze Wege und die Möglichkeit, kurzfristige Termine abzusprechen und den Vorteil, dass die interne Mentorin die „Strukturen“ kennt und „weiß, wie das Unternehmen tickt“. (ebd., Zeilen 84-92, 76-78)

Clemens betont die Gefahren von Neid und „Missgunst“ und internen „Verstrickungen“ sowie die Schwierigkeit, die Option einer Neuorientierung in der Firma zu besprechen. (Interview Clemens, Zeilen 121-124, 127-134)

Viele Aussagen in Bezug auf internes Mentoring tauchen mit umgekehrtem Vorzeichen in den Äußerungen zu den Vorteilen von **externem Mentoring** wieder auf.

Externes Mentoring	Nennungen
Mentoring für Künstler	1
Kein anderes zur Auswahl	1
Orientierung außerhalb der Firma	4
Firma bietet kein Mentoring an	1
Für Kleinstunternehmen nur diese Möglichkeit	2
Kostengünstige Maßnahme	1
Input und Feedback von außen	5
Keine Hemmungen haben müssen	3
"Dumme Fragen" stellen können	1
Frei reden können	1

Tabelle 13: Externes Mentoring

Das Thema der „Orientierung außerhalb der Firma“ kommt bei zwei Mentees vor, wovon eine den Grund einfach, die andere mehrfach nannte. Die Mentee Federl sieht in ihrem inhabergeführten Kleinunternehmen mit fünf festangestellten und sieben freien Mitarbeitern keine Aufstiegsmöglichkeiten für sich. Da sie es für „zu riskant“ hält, davon zu sprechen, dass sie sich evtl. nach einer anderen Stelle umsehen möchte, gibt sie dem externen Mentoring den Vorzug. (Interview Federl, Seiten 51-54) Für die Mentee Clemens ging es im Mentoring grundsätzlich um die Frage einer eventuellen Neuorientierung. Auch wenn sie schließlich im Unternehmen geblieben ist, konnte sie die Frage nur mit einer externen Mentorin bearbeiten.

Der Aspekt, bei einer externen Mentorin „keine Hemmungen“ haben zu müssen, kommt bei verschiedenen Mentees vor.

Dass „Input und Feedback von außen“ ein Vorteil von externem Mentoring ist, war für drei Mentees von Bedeutung. Die Mentee Federl spricht von „Weitblick“ „über den Tellerrand heraus“ (Interview Federl, Zeilen 58-59) und die Mentee Arndt von einem „anderen Blickwinkel“. (Interview Arndt, Zeilen 75-76) Von besonderer Wichtigkeit war es für die Mentee Eck, die das Thema in den drei Varianten „wenn man da einfach nochmal so ganz gezielt Input von außen bekommt“, „einfach dann auch noch mal quasi über einen dritten, ähm, ja (...) Feedback von außen zu bekommen“ und „da einfach auch noch mal eine andere Sicht auf die Dinge zu bekommen, was ich hier intern, glaube ich, nicht bekommen hätte“ anbringt. (Interview Eck, Zeilen 46-49, 173-175, 58-59)

Das Thema "**Netzwerken und Kontakte**" wurde erst später, ab dem vierten Interview als Frage dem Leitfaden hinzugefügt, nachdem es im Nachgang zum dritten Interview mit Frau Clemens noch als wichtiger Punkt genannt wurde.



Die erste Interviewpartnerin, die Mentee Arndt, die eine interne Mentorin hatte, machte zum Aspekt Netzwerken keine Aussage. Frau Berg, die als zweites interviewt wurde, führte als ein Motiv zur Teilnahme an, dass sie eine Mentorin mit „Kontakten“ suchte. (Interview Berg, Zeile 63) Die vierte Mentee, Frau Demel, war bereits vor dem Beginn des Mentorings in einem Frauennetzwerk aktiv und führt an zwei Stellen aus, dass die Gruppe sich nach dem Mentoring noch mehrmals getroffen hat und an einer dritten Stelle, wie wichtig sie das Netzwerken generell findet: „Also dieses Netzwerken, und ich denke, heutzutage, ist (ähm) ist unheimlich wichtig, wirklich vernetzt [?] mit anderen zu sein, um überhaupt persönlich weiter zu kommen“. (Interview Demel, Zeilen 168-169) Für die Mentee Eck hat das Thema „eigentlich gar keine Rolle gespielt“. (Interview Eck, Zeile 179) Für die Mentee Federl wiederum ist Netzwerken von großer Bedeutung:

„Menschen zu kennen und ein Netzwerk aufzubauen, die Kontaktadressen zu haben, im Internet präsent zu sein. Ich glaube, mir wird das jetzt erst so richtig noch bewusst. Was die jungen Leute schon machen, automatisch, weil sie damit aufwachsen, aber wir jetzt das noch ein bisschen dazulernen müssen.“ (Interview Federl, Zeilen 174-177)

Auf die Frage nach den festgestellten Wirkungen des Mentorings und auf die Unterfrage zur Zufriedenheit „Welche Empfehlungen würden Sie Verantwortlichen aus kleinen und mittelgroßen Firmen geben?“ machten die sechs Mentees elf verschiedene Aussagen dazu, welchen **Nutzen** eine **Firma** ihrer Ansicht nach von dem erlebten bzw. generell von einem externen Mentoring-Programm hat.

Überraschend war für die Verfasserin der Vorschlag der Mentee Federl, externes Mentoring als einen zusätzlichen Rekrutierungsweg für interessante neue Mitarbeiter zu nutzen.

Nutzen für die Firma	Nennungen
Hilfreiche Entwicklungsmaßnahme	1
Eingliederung neuer Mitarbeiter	1
Ausbildungsanleitung gelernt	1
Verkaufsunterlagen neu erstellt	2
Austauschpartner für Alleinunternehmer	1
Möglichkeit, wenn interne Mentoren fehlen	1
Gutes Preis-Leistungsverhältnis	1
Feedback von außen	1
Die Firma besser repräsentieren	1
Unterstützung für Berufsrückkehrerinnen	2
Mentoring als Rekrutierungsweg	1
Mentoring als Wissensmanagement	1

Tabelle 14: Nutzen für die Firma

Interessant war, dass die Mentee Demel einem ihrer Kundenunternehmen Mentoring als Methode der Wissenstransfers zwischen der alternden Stammebelegschaft und der nachrückenden Generation empfohlen hat. Nach ihren Aussagen hat diese Firma Mentoring eingeführt und mit sehr gutem Erfolg innerhalb von zwei Jahren Wissenslücken der jüngeren Mitarbeiter geschlossen. (Interview Demel, Zeilen 111-117)

## **5. Anwendung der Ergebnisse auf die Fragestellung**

### **5.2 Aufgaben der Personalentwicklung**

Der Unternehmensbereich der Personalentwicklung bzw. des Personalmanagements bewegt sich zwischen der Orientierung auf die Kompetenzentwicklung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen und der Organisationsentwicklung des ganzen Unternehmens. Als Aufgabenfelder des Personalmanagements oder Human Resource Managements werden angesehen: „Personalführung und –motivation, Personalplanung und –bedarfsbestimmung, Personalbeschaffung und –gewinnung, Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung“.

Für die Personalentwicklung gibt es weder eine einheitliche Definition noch einen gleichbleibenden Ansatz. Personalentwicklung kann sowohl einen Weiterbildungsansatz, als auch einen Problemlösungs- oder strategierorientierten Ansatz verfolgen, so wie enger oder weiter gefasst werden. (Krämer-Stürzl, 2011, S. 26)

Für diese Masterarbeit wird von einer strategierorientierten Personalentwicklung ausgegangen und folgender Merksatz angenommen:

„Basis einer professionellen PE ist die dezidierte Definition einer Strategie für die Kompetenzentwicklung („Über welche Kompetenzen sollen unsere Mitarbeiter verfügen?“) und die Organisationsentwicklung („Wie gestalten wir den kontinuierlichen Wandel sowie notwendige Veränderungen im System?“) (Arnold, 2011, S. 21)

Warum sollten Firmen Mentoring Programme einführen und in der Personalentwicklung verankern? Wie Lily Segerman-Peck bereits 1991 feststellte, „profitieren davon nicht nur die betreuten MitarbeiterInnen, sondern auch die Firma als Ganzes“, damit ist Mentoring ein Bestandteil der Organisationsentwicklung. Denn

„durch das höhere Maß an Loyalität und die geringere Fluktuation der MitarbeiterInnen wurden die Personalkosten reduziert, der Gruppenzusammenhalt hat sich gefestigt, die Produktivität ist gestiegen.

Und

„ein weiterer Faktor, der schwieriger zu quantifizieren ist, sich aber ebenfalls auf die Produktivität auswirkt, ist die steigende Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeite-

rInnen. Mentoring-Programme üben eine starke Anziehungskraft auf Menschen aus, die vorwärtskommen und ihre Fähigkeiten entfalten möchten“.  
(Segerman-Peck, 1994, S. 180)

Auch die Entwicklung einer Diversity-orientierten Personalpolitik ist von Vorteil für den Unternehmenserfolg.

Vielfältige Belegschaften „sind durch eine größere Bandbreite an Werten, Bedürfnissen, Kommunikationsstilen und Erfahrungen gekennzeichnet“.

Dies kann Vorteile für die Firma bringen in Form eines besseren Verständnisses für verschiedene Kundengruppen, in einer Steigerung kreativer Problemlösungen, mehr Flexibilität und Innovation und insgesamt erhöhter Produktivität. Aber Vielfalt kann auch zu Problemen führen durch schlechte Personalauswahl, Konflikte, Motivationsprobleme und Fluktuation innerhalb der Belegschaft.

Daher müssen im Rahmen eines „Diversity Management“ Strategien verfolgt werden, die die Vorteile von Diversity maximieren und die Nachteile minimieren. Hier kommt der Personalentwicklung die Aufgabe zu, ein Diversity-Management zu organisieren. (Domsch, Harms, Stickel, & Andresen, 2008, S. 55)

David A. Thomas und Robin J. Ely stellten 2005 einen dreistufigen Diversity-Management-Ansatz vor, der von Parshotam Dass und Barbara Parker um eine vierte Stufe ergänzt wurde. Die erste Stufe, der „Resistenzansatz“ herrscht in Unternehmen, die Diversity nicht thematisieren oder die sich von diesem Thema bedroht fühlen und versuchen, es zu leugnen und zu verdrängen und versuchen, eine homogene Monokultur im Betrieb zu erhalten.

Der „Diskriminierungs- und Fairnessansatz“ folgt moralischen Grundsätzen und/oder gesetzlichen Vorgaben wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ziel ist die Abbildung unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen im Unternehmen und eine gewisse „Gleichmacherei“ anstelle der Ermöglichung und des Anregens von unterschiedlichen Ideen und Lösungsansätzen unter Ausnutzung unterschiedlicher persönlicher Merkmale, Kulturen und Ansichten.

Im „(Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz“ werden Unterschiede zu dem Zweck genutzt, Merkmale von Mitarbeitern und Kundengruppen in Übereinstimmung zu bringen, um Kundengruppen zu erschließen und Marktvorteile zu erzeugen.

Der darin enthaltene „Lern- und Effektivitätsansatz“ integriert den „Diskriminierungs- und Fairnessansatz“ der Stufe zwei sowie die Einbeziehung von Kundengruppen-Ähnlichkeiten und deren Sichtweisen mit der grundsätzlichen Wertschätzung und Nutzung aller Erfahrungen der Mitarbeiter und deren Schutz und Weiterentwicklung zum Wohle aller Beteiligten, Unternehmen, Kunden und Angestellten. Vergl. (Domsch, Harms, Stickel, & Andresen, 2008, S. 56-57)

Das „Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung“ in Bonn propagiert folgende Ziele der Personalentwicklung:

- Erkennen und Sichtbarmachen des vorhandenen Potenzials gerade in Zeiten von Veränderungen und Personalstraffung
  - Verbesserung der Kommunikation zwischen Hierarchien, Generationen und Geschlechtern
  - Mehr Frauen in gehobenen Fach- und Führungspositionen
  - Motivationsschub für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Vergrößerung des Pools von Nachwuchsführungskräften
  - Bessere Nutzung vorhandener Personalressourcen
- (Havenith, Martin, & Petersen, 2003, S. 17)

## **5.2 Externes, organisationsübergreifendes Mentoring für Frauen als Methode der PE**

Die mit dieser Arbeit vorgelegten Untersuchungsergebnisse lassen erkennen, dass externes Mentoring ein geeignetes Mittel der Personalentwicklung für Frauen aus klein- und mittelständischen Unternehmen ist.

### **5.2.1 Analyse der besonderen Wirkmechanismen**

Die befragten Frauen gaben an, dass ihnen das Mentoring für ihre berufliche Entwicklung genutzt hat. In der Zusammenarbeit mit ihrer Mentorin wurden sie sich über ihre Ziele oder über ihr Angebot als Selbständige klarer, fühlten sich bestätigt und trauten sich mehr zu, verbesserten ihre Problemlösungsstrategien und die Behauptung gegenüber Führungskräften. Diese Wirkungsweisen decken sich mit den Ergebnissen anderer Studien zum Mentoring.

### **5.2.2 Externes Mentoring**

Besonders für Einzelunternehmerinnen oder Frauen aus Kleinbetrieben ist externes Mentoring oft die einzig mögliche Art, an einem solchen Programm teilzunehmen. Frauen aus mittelständischen Betrieben können sich zum Teil auch ein internes Mentoring vorstellen, jedoch wurde bisher in keiner der Firmen der befragten Frauen ein Mentoring-Programm entwickelt, bzw. angeboten.

Für internes Mentoring würden nach Aussage der befragten Frauen klare Aufstiegsziele auf Seiten der Frauen und Aufstiegsförderung durch das Unternehmen sprechen. Auch ein Mentoring-Programm für neue Firmenangehörige zur besseren Eingliederung, zur fachlichen Spezialisierung, zur Betreuung von Berufsrückkehrerinnen oder

zum Wissenstransfer in einer alternden Belegschaft wurde von den Mentees vorgeschlagen.

Jedoch wurden auch eine Reihe von Risiken und Hemmnissen für internes Mentoring benannt wie Missstimmungen innerhalb der Belegschaft, wenn manche für ein Mentoring ausgewählt werden und andere nicht, die Befürchtung, im Mentoring nicht offen über alles sprechen zu können und der Mangel an weiblichen Vorbildern.

Externes Mentoring bietet als Vorteil die Möglichkeit, Input und Feedback von außen zu bekommen, so dass ein Weitblick „über den Tellerrand“ der eigenen Firma und der dort vertretenen Sichtweisen möglich wird. Eine berufliche Orientierung, die eventuell aus der Firma hinaus führt, kann nur in einem externen Mentoring angesprochen werden. Das Ergebnis ist nicht zwangsläufig das Verlassen der Firma, sondern kann auch die Sondierung neuer Möglichkeiten innerhalb der Firma und damit einen „Retain“-Effekt zur Folge haben.

Die erreichten Ziele und Wirkungen des Mentorings sind im Bereich Karriere und Aufstieg vorhanden, im Bereich der psychosozialen Entwicklung jedoch in weitaus größerer Menge und Vielfalt festzustellen. Die Möglichkeit des Netzwerkers ist für manche Mentees des externen Mentoring-Programmes von großer, für andere von untergeordneter Bedeutung.

Die Tatsache, dass sie eine weibliche Mentorin hatten, empfanden manche der Mentees als zwingend notwendig für ein gelungenes Mentoring, andere hätten sich auch einen männlichen Mentor vorstellen können, machten es aber von den Zielen abhängig, die mit dem Mentoring verfolgt werden sollen. Besonders im Bereich der persönlichen Entwicklung als Führungskraft oder als Firmeninhaberin und der Identität als Künstlerin war das weibliche Rollenvorbild wichtig.

### **5.2.3 Bedeutung für die Personalentwicklung in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU)**

Alle sechs Mentees sehen in einem Mentoring Nutzen für eine Firma. Für sie ist Mentoring eine „hilfreiche Entwicklungsmaßnahme“. Für Einzelunternehmerinnen stellt die externe Mentorin eine qualifizierte Austauschpartnerin dar, die ihnen hilft, sich und ihr Unternehmen besser zu positionieren und zu vermarkten. Der offene Austausch mit Externen ist für die Firmen von Vorteil, um ‚betriebsblinde Flecken‘ zu erkennen und sich weiterzuentwickeln. Die Betreuung durch eine Mentorin gibt Frauen Rückhalt und Bestätigung, so dass sie sich intern und extern selbstbewusster präsentieren und damit auch die Firma nach außen besser repräsentieren können. Eine interessante Idee ist

es, von Seiten des Unternehmens Mentorinnen und Mentoren in externe Mentorings zu schicken, um neue Fachkräfte kennenzulernen und eventuell zu rekrutieren.

#### **5.2.4 Beantwortung der Fragestellung**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass externes, organisationsübergreifendes Mentoring für die befragten Frauen tatsächlich eine besondere Bedeutung hat und besonders im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und der Entwicklung einer Identität als weibliche Führungskraft spezielle Chancen aufweist, die firmeninternes Mentoring nicht oder nicht explizit bieten kann. Eine Karriere- und Aufstiegswirkung ist vorhanden, ist aber wesentlich schwächer ausgeprägt als die festgestellten Wirkungen im psychosozialen Bereich. Die persönlichkeitsbildenden Effekte können als Voraussetzungen bzw. Bestandteile der Führungskräfteentwicklung angesehen und genutzt werden.

#### **5.2.5 Vergleich mit anderen Berichten**

Diese Ergebnisse decken sich mit den Effekten bereits zitierter Berichte, aber auch mit jenen, die z.B. die Evaluation des extern organisierten Programms „Mit Mentoring in Führung gehen! Karriereförderung für den weiblichen Führungsnachwuchs in der Berliner Verwaltung“ ergeben hat: Die „Erfahrungszuwächse liegen für die Mentees vor allem in der Entwicklung der Persönlichkeit und in der Stärkung des Selbstverständnisses als Führungskraft“ (Lukoschat & Kletzing, 2006, S. 10)

Die Evaluation von drei verschiedenen Mentoring-Programmen für Frauen in Deutschland, Schweden und Finnland durch das Deutsche Jugendinstitut erbrachte 1999 ein besonders positives Ergebnis für das finnische Programm, welches extern von einer nationalen Frauenorganisation durchgeführt wurde. Dieses Programm vermittelte als einziges der drei evaluierten Programme den Mentees „Kompetenzen in beiden Bereichen, dem persönlichen und dem beruflichen“. Daher konstatieren die Autorinnen, dass „davon ausgegangen werden“ kann, „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“.

(Hofmann-Lun, Schönfeld, & Tschirner, 1999, S. 126)

Auch hier sieht die Verfasserin eine Übereinstimmung mit den Aussagen und Ergebnissen ihrer Untersuchung.

Die bereits zitierte Gunilla Arhén hat sich ebenfalls mit den Vorteilen und Nachteilen internen und externen Mentorings befasst. Auch hier konnte eine hohe Übereinstimmung mit den Untersuchungsergebnissen gefunden werden. Exemplarisch für die Vor-

teile von externem Mentoring seien die Bedenken erwähnt, mit einem internen Mentor nicht so offen reden zu können wie mit einem externen Mentor. „Die Beziehungen können für beide Partner lockerer und offener sein, da weder der Eleve noch der Mentor internes Ansehen zu verlieren hat.[...] Beide können in ihren Kontakten unvoreingenommen das Menschliche betonen.“ (Arhén, 1992, S. 39)

Auch der Aspekt „Input und Feedback von außen“ als Vorteil externen Mentorings wird bei Gunilla Arhén erwähnt, denn bei internen Mentorenschaften „besteht immer die Gefahr, daß vorhandene Wertvorstellungen und Betrachtungsweisen zementiert werden“ und damit evtl. für den Betrieb wichtige Innovationen erschwert werden. Daher schlägt sie vor, auch interne „Mentorenschaften durch externe Mentorenschaften und Bildungsangebote zu vervollständigen“. (Arhén, 1992, S. 64)

Daher soll an dieser Stelle ergänzend festgehalten werden, dass, wie die Autorinnen einer NRW-Literaturanalyse zum Mentoring konstatieren, „formelles und informelles, internes und externes, Cross-Gender-Mentoring und geschlechtshomogenes Mentoring jeweils spezifischen Zielen dienen und damit Daseinsberechtigung besitzen. Welche Form des Mentorings die geeignete ist, sollte daher in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und den konkreten Zielen entschieden werden“. (Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2002, S. 44)

## **6. Realisierung organisationsübergreifenden Mentorings für KMU**

Für die Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen kann es nach den vorliegenden Ergebnissen ratsam sein, Mentoring speziell zur Förderung ihrer weiblichen Beschäftigten anzubieten, sich bei der Durchführung solcher Programme aber von externen Organisationen beraten zu lassen oder interessierte Frauen an externen Programmen teilnehmen zu lassen.

In vielen Städten werden organisationsübergreifende Mentoring-Programme für Frauen angeboten, die diesen Qualitätskriterien entsprechen. Organisiert werden diese durch Hochschulen, Landesregierungen, öffentlich geförderte Service- und Beratungsstellen, private Institute, Unternehmensberatungen oder durch Frauennetzwerke. Denkbar wäre auch, dass Personalverantwortliche aus Firmen an ihre Unternehmensverbände und Kammern herantreten, um von diesen externes Mentoring für die Mitgliedsunternehmen anbieten zu lassen.

## 7. Weiterführende Überlegungen

Das Thema Netzwerken wird in vielen Publikationen und auch von einigen der befragten Mentees als wichtig und nützlich angesehen. Auch die Mentorinnen äußern sich in der Regel sehr positiv über die organisationsübergreifende Vernetzung und den Austausch mit anderen Führungsfrauen, besonders, wenn sie in ihrem Unternehmen in der weiblichen Minderheit sind.

Die Lerneffekte, die Mentoren und Mentorinnen verzeichnen, waren nicht Thema dieser Arbeit, können aber in vielen Publikationen, welche die Effekte für Mentees beschreiben, nachgelesen werden. Danach stellt die Arbeit in Mentoring-Programmen auch für Mentorinnen und Mentoren eine erfolgreiche Methode der Personalentwicklung dar.

Der Vorschlag der Mentee Federl, Mentoring als „Rekrutierungsweg“ zu nutzen, ist in Zeiten von Fachkräftemangel eine Idee für das Employer Branding, die verfolgt werden kann, indem Unternehmen sich über längere Zeiträume an externen Mentoring-Programmen beteiligen.

Auch die Idee, Mentoring als Unterstützung für den beruflichen Wiedereinstieg für Berufsrückkehrerinnen nach Familienpausen zu nutzen, verdient einige Überlegungen. Träger wie der Katholische Deutsche Frauenbund organisieren externe Mentoring-Programme für Wiedereinsteigerinnen, jedoch haben diese vor allem den Eintritt in ein Beschäftigungsverhältnis sowie andere Übergangssituationen im Fokus, („Einstieg, Umstieg, Aufstieg“) nicht die Zeit danach. Firmen, die sich mit Return-Programmen um ihre Berufsrückkehrerinnen kümmern, haben vor allem im Blick, den Kontakt zu ihren Beschäftigten während der Elternzeit zu halten und ihnen den Wiedereinstieg zu erleichtern, enden in der Regel aber auch mit dem Wiedereintritt in die Arbeit oder kurz danach. Die Mentee Federl hat für sich jedoch noch mehr als zwei Jahre nach ihrem Wiedereinstieg den Eindruck, dass sie eine Unterstützung und Ermutigung braucht, um vollständig wieder den Anschluss an die Herausforderungen der Arbeitswelt zu bekommen und noch „Karriere machen“ zu können. (Interview Federl, Zeile 18) Eine strategierorientierte Personalentwicklung könnte solchen Frauen externe Mentoring-Angebote machen. Diese würden eventuelle Befürchtungen minimieren, mit speziellen internen Förderprogrammen als „Low Performer“ stigmatisiert zu werden.

Die vorliegende Arbeit hat nicht den Versuch unternommen, die Untersuchungsergebnisse modernen Kompetenzmodellen oder Modellen wie dem „Bochumer Führungs-



kräfteinventar“ zuzuordnen, sondern sich im Wesentlichen auf das entwicklungspsychologische Modell von Kathy Kram gestützt. Hier wäre es interessant, weiterzuarbeiten und auch vorhandene Publikationen auf diesen Zusammenhang hin durchzusehen.

Bei der Beschäftigung mit Mentoring-Programmen und während der Interviews entstand bei der Verfasserin der Eindruck, dass die befragten Frauen bereits über sehr viele berufliche Kompetenzen verfügten, sich von ihren Mentorinnen aber quasi die ‚Erlaubnis‘ und die Ermutigung einholten, ihre Kompetenzen zu nutzen, anzuwenden und durch die Anwendung im Praxisbezug abzusichern. Diese Beobachtung deckt sich mit Studienergebnissen, die belegen, dass „ein Hindernis für Frauen ihre Kompetenzunterschätzung ist“. Daher sollte es ein Ziel der Personalentwicklung sein, Kompetenzentwicklung bei weiblichen Mitarbeiterinnen nicht im Sinne eines Defizitmodells zu betreiben, sondern ‚Schätze zu heben‘, indem an vorhandenen Stärken angesetzt und mit einem dezidierten „Kompetenzmanagement“ gearbeitet wird. Externes Mentoring kann Teil eines solchen sein, denn zur „Stärkung einer realistischen Kompetenz-Selbsteinschätzung ist vor allem die Begleitung durch externe Personen sinnvoll, etwa in Form von Mentoring“. (Hahn & Stangel-Meseke, 2012, S. 54, 58)

Die beschriebenen Wirkungsweisen von Mentoring könnten auch noch genauer in Bezug auf aktuelle Theorien des Lernens untersucht werden. Die Art, wie im Mentoring gelernt wird, scheint, wie bereits beschrieben, eine besonders effiziente Lernform im beruflichen Kontext zu sein, denn die

„neueren Konzepte von Lernen basieren [...] darauf, dass nur dann gelernt wird, wenn Lernende für ihren eigenen Lernprozess selbst verantwortlich sind und diesen aktiv steuern. Dies bedeutet, dass Lernende mit den neuen Informationen an bereits vorhandenes Wissen bzw. an vorhandene kognitive Strukturen anknüpfen und diese umgestalten. Wissen wird demzufolge nicht einfach nur aufgenommen, sondern aktiv verarbeitet, d.h. an die eigenen Erfahrungen angebunden“. (Arnold & Gómez Tutor, Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik, 2007, S. 61)

Da gerade das „informelle Lernen“ in der Lebenspraxis „zwischen 60 und 80% des gesamten Kompetenzerwerbs ausmacht“, scheint die Lernform Mentoring eine Art der Weiterbildung zu sein, die formal organisiert werden kann und gleichzeitig im Sinne einer „Ermöglichungsdidaktik“ informelles und selbstverantwortliches Lernen darstellt. (Arnold & Gómez Tutor, Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik, 2007, S. 63, 95)

## 8. Fazit und Ausblick

Eine Frage, die in dieser Arbeit nicht ausführlich behandelt wurde, ist: „Warum ist Mentoring für Frauen notwendig?“

Sonja Bischof, die seit 1986 mit „Wer führt in (die) Zukunft?“ im Jahr 2010 die fünfte Studie zu Männern und Frauen in mittleren Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland vorgelegt hat, konstatiert, dass in all den Jahren „viele so geblieben ist, wie es war“. Und „das von Frauen am häufigsten genannte Karrierehindernis sind seit 1986 die Vorurteile gegenüber Frauen als Führungskräfte“. (Bischoff, 2010, S. 233)

Wenn Unternehmen in Zeiten von Fachkräftemangel die weiblichen Arbeitsmarktpotenziale nutzen wollen, tun sie und ihre Personalverantwortlichen gut daran, solche Vorurteile offensiv abzubauen, Frauen Führung zuzutrauen und ihnen auf dem Weg dorthin jede mögliche Unterstützung zukommen zu lassen. Externes Mentoring, welches bereits von vielen staatlich geförderten Stellen angeboten wird, ist, wie diese Arbeit gezeigt hat, ein geeignetes Mittel der Personalentwicklung für Frauen in KMU.

Für Firmen kann es nur alarmierend sein, wenn sich im Jahr 2013 eine deutsche Elektroingenieurin mit mehrjähriger Berufserfahrung in zwei großen Konzernen aus Frustration über mangelnde Anerkennung selbstständig macht; wenn sie äußert, dass sie jungen Frauen raten würde, einige Berufsjahre im Ausland zu verbringen und als Begründung angibt: „... ich durfte immer im Ausland viel, viel mehr machen und mir wurde auch viel, viel mehr zugetraut“ und „...es ist so, dass man im Ausland einfach mehr machen darf und weiter kommt, inhaltlich und sich somit auch besser entwickeln kann“.

In den rund einhundert Jahren, seit Frauen in Deutschland den Zugang zum Universitätsstudium erkämpften, haben sie im Bildungswesen den Anschluss an die männliche Hälfte der Bevölkerung nicht nur erreicht, sondern diese in Bezug auf Bildungsabschlüsse bereits überholt. Dieses Potenzial an hervorragend ausgebildeten Frauen darf von Unternehmen nicht unbeachtet gelassen werden.

Die volle Gleichberechtigung der Frau ist in Deutschland zwar gesetzlich verankert, im Alltag jedoch noch nicht ausreichend realisiert.

Das volle Potenzial weiblicher Arbeitskraft sollte eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung umgehend und systematisch nutzbar machen, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu sichern.

## Literaturverzeichnis

- Arhén, G. (1992). *Mentoring im Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Arnold, R. (2011). *Personalentwicklung - Eine Grundlegung, Studienbrief Nr. PE 0110 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Arnold, R., & Gómez Tutor, C. (2007). *Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik*. Augsburg: Ziel Verlag.
- Barthelmess, M. (2005). *Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Bierach, B., & Thorborg, H. (2006). *Oben ohne*. Berlin: Econ Ullstein Buchverlage.
- Bischoff, S. (2010). *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen - die 5. Studie*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (Oktober 2011). *Frauen in Führungspositionen-Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Abgerufen am 29. Dezember 2013 von [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Anlagen\\_\\_binaer/frauen-in-f\\_C3\\_Bhrungspositionen-kurze-fassung.property=blob,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Anlagen__binaer/frauen-in-f_C3_Bhrungspositionen-kurze-fassung.property=blob,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)
- Deutsche Gesellschaft für Mentoring e.V. (2012). *Mentoring-Qualitätsstandards der DGM*. Abgerufen am 7. Januar 2014 von [http://www.dg-mentoring.de/images/DGM/PDF/DGM\\_Qualitaetsstandards\\_Kurzform.pdf](http://www.dg-mentoring.de/images/DGM/PDF/DGM_Qualitaetsstandards_Kurzform.pdf)
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie und Berufsverband der Deutschen Soziologinnen und Soziologen. (27. November 1992). *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes der Deutschen Soziologinnen und Soziologen (BGS)*. Abgerufen am 9. Januar 2014 von [http://www.soziologie.de/de/nc/die-dgs/ethik-kodex.html?sword\\_list\[\]=einwilligung](http://www.soziologie.de/de/nc/die-dgs/ethik-kodex.html?sword_list[]=einwilligung)
- Domsch, M. E., Harms, M., Stickse, P., & Andresen, M. (2008). *Arbeitstechniken der Personalplanung, Studienbrief Nr. PE 0510 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Dresing, T., & Pehl, T. (November 2012). *Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Abgerufen am 26. Juli 2013 von [www.audiotranskription.de](http://www.audiotranskription.de): [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch)

- EAF Berlin - Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. (2013). *Mentoring D - Mit Frauen in Führung*. Abgerufen am 22. August 2013 von [www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Publikationen/Mentoring\\_D\\_Programm\\_und\\_Unternehmen.pdf](http://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Publikationen/Mentoring_D_Programm_und_Unternehmen.pdf)
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friebertshäuser, B. (2003). Interviewtechniken - ein Überblick. In B. Friebertshäuser, & A. Prengel, *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 371-395). Weinheim und München: Juventa Verlag (Studienausgabe).
- Galinsky, E., Salmond, K., Bond, J. T., Brumit Kropf, M., Morre, M., & Harrington, B. (2003). [www.familiesandwork.org](http://familiesandwork.org). Abgerufen am 29. Dezember 2013 von <http://familiesandwork.org/site/research/summary/globalsumm.pdf>
- Haasen, N. (Februar 2007). Fahrplan fürs Karriere-Tandem. *Manager-Seminare*, S. 60-65.
- Hahn, P., & Stangel-Meseke, M. (Januar 2012). Selbsteinschätzung von Kompetenzen - Herausforderung für Mitarbeiterinnen und Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, S. 54-58.
- Havenith, E., Martin, I., & Petersen, U. (Juli 2003). *Mentoring-Programme erfolgreich implementieren*. Abgerufen am 21. September 2013 von [www.gesis.org](http://www.gesis.org): [www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/download/cews-publik4.pdf](http://www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/download/cews-publik4.pdf)
- Hofmann-Lun, Schöfeld, S., & Tschirner, N. (1999). *Mentoring für Frauen-Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme*. Abgerufen am 20. September 2013 von [www.dji.de/4-mentoringfrauen/downloads/wordstudie.pdf](http://www.dji.de/4-mentoringfrauen/downloads/wordstudie.pdf)
- Hopf, C. (2012). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Institut für Mittelstandsforschung. (2013). *Mittelstandsdefinition*. Abgerufen am 4. Januar 2014 von <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>
- König, E., & Bentler, A. (2003). Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozess - Ein Leitfaden. In B. Friebertshäuser, & A. Prengel, *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 88 - 96). Weinheim und München: Juventa Verlag (Studienausgabe).
- Krämer-Stürzl, A. (2011). *Aktuelle Entwicklungen in der Personalentwicklung, Studienbrief Nr. PE 0120 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2003). Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software. In B. Friebertshäuser, & A. Prengel, *Handbuch qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 584-595). Weinheim und München: Juventa Verlag (Studienausgabe).

Kurmeyer, C. (2012). *Mentoring-Weibliche Professionalität im Aufbruch*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ley, U., & Michalik, R. (2005). *Karrierestrategien für freche Frauen*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Lukoschat, H., & Kletzing, U. (2006). "Mentoring Revisited" Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen. Abgerufen am 22. August 2013 von [www.mentoring-d.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Wissen/Wissen\\_Formen\\_Mentoring\\_Revisited\\_Artikel\\_EAF.pdf](http://www.mentoring-d.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Wissen/Wissen_Formen_Mentoring_Revisited_Artikel_EAF.pdf)

Macha, H., & Klinkhammer, M. (2003). Auswertungsstrategien methoden-kombinierter biographischer Forschung. In B. Friebertshäuser, & A. Prengel, *Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 569 - 583). Weinheim und München: Juventa Verlag (Studienausgabe).

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen. (2002). *Mentoring: Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis*. Abgerufen am 22. August 2013 von [www.kim.nrw.de/fileadmin/pdfs/mentoring\\_litrecherche.pdf](http://www.kim.nrw.de/fileadmin/pdfs/mentoring_litrecherche.pdf)

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. (2008). *KIM-Kompetenz im Management. Mentoring für Frauen in Nordrhein-Westfalen*. Abgerufen am 22. August 2013 von [www.kim.nrw.de/fileadmin/pdfs/KIM\\_Broschuere\\_08.pdf](http://www.kim.nrw.de/fileadmin/pdfs/KIM_Broschuere_08.pdf)

Sandberg, S. (2013). *Lean in*. Berlin: Econ Ullstein Buchverlage.

Schell-Kiehl, I. (2008). *Erfahrungslernen im Kontext formeller Mentoringprozesse. Ergebnisse eines qualitativen Forschungsprojekts*. Abgerufen am 6. Januar 2014 von Journal Netzwerk Frauenforschung NRW: [http://www.netzwerk-fgf.nrw.de/fileadmin/media/media-fgf/download/publikationen/Journal-24\\_Netzwerk-FGF.pdf](http://www.netzwerk-fgf.nrw.de/fileadmin/media/media-fgf/download/publikationen/Journal-24_Netzwerk-FGF.pdf)

Schmidt, C. (2012). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (S. 447 - 456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schneider, B. (2011). *Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf*. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Segerman-Peck, L. M. (1994). *Frauen fördern Frauen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

vergl. Domsch, M. E., Harms, M., Sticksel, P., & Andresen, M. (2008). *Arbeitstechniken der Personalplanung, Studienbrief Nr. PE 0510 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: Unveröffentlichtes Manuskript.

vergl. Schneider, P. B., & Blickle, G. (2009). Mentor-Protegé-Beziehungen in Organisationen. In H. Z. Hrsg. Stöger, & D. Schimke, *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 139-160). Lengerich: Pabst Science Publishers.

vergl. Seel, N. M., & Hanke, U. (2009). *Lernen und Behalten, Studienbrief Nr. PE 0710 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.

Wagner, A. C. (2009). Mentoring in Situationen der beruflichen Weichenstellung: Einsteigen-Aufsteigen-Umsteigen. Ergebnisse der Arbeitsstelle Expertinnen-Beratungsnetz/Mentoring der Universität Hamburg. In H. Z. Stöger, & D. Schimke, *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 161-192). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Ziegler, A. (2009). Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke, *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 5-29). Lengerich: Pabst Science Publishers.

## **Erklärung zur selbständigen Erstellung**

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Regensburg, 06.08.2014