

Sigrid Rotering-Steinberg

## Evaluationsstudien zum Mentoring

### *Zusammenfassung:*

Es gibt bisher noch sehr wenige empirische Untersuchungen zum Mentoring, das aber in seiner praktischen Bedeutung immer mehr zunimmt: Es wurden quantitative Untersuchungen zu Mentoring-Prozessen in Betrieben unterschiedlicher Größenordnungen sowie im deutsch-österreichischen Vergleich durchgeführt. Ein Praxisbeispiel, das mit einer qualitativen Evaluations-Interview-Studie verbunden wurde, ergänzt die Perspektive zu „weiblichen Mentees“. Anschließend wird eine knappe Ist-Analyse dargestellt, in welchem Umfang Unternehmen Mentoring-Programme überhaupt evaluieren.

Der Artikel schließt mit einem Coaching- oder Trainings-Programm, mit dem sich aktive Mentorinnen und Mentoren kollegiale Unterstützung auf der Basis eines strukturierten beratenden Vorgehens geben können.

### *Abstract:*

There is a lack of evaluation of mentoring programs which however, in the practice, gains more and more in importance. Therefore, quantitative and qualitative evaluation studies, concerning the process of mentoring have been made in several different size companies as well as in frame of a comparison of mentoring-models in Austria and Germany.

A case study which is connected to an evaluation-interview-study completes the perspective of the “women mentees”. At the end, a short is-analysis will be made which shows to what extent, evaluation of mentoring programs are evaluated by companies.

The article concludes with a coaching or training program which enables mentors to establish a collegial support based on a structured advisory methodology.

## 1. Mentoring

Der Begriff „Mentoring“ (amerikanisch: mentoring) kann aus der griechischen Mythologie hergeleitet werden, wobei es eine bekanntere und eine weniger bekannte Herleitung gibt: Odysseus bat seinen angesehenen Gefährten, einem klugen Mann namens Mentor, sich während seiner Abwesenheit (den Odyseen) um den Sohn Telemachos zu kümmern und diesen großzuziehen.

Der Mentor wurde dadurch zu einem Begriff für einen geachteten, erfahrenen Menschen, der sich fürsorglich um jüngere und unerfahrene Menschen kümmert.

Die weniger bekannte Herleitung des Begriffes bezieht sich auf die Göttin Pallas Athene, die in Gestalt des Mentors den jungen Telemachos auf der Suche nach seinem Vater Odysseus leitete und lenkte, wie das Zitat von Eva Schliesselberger (1998, S. 17) aufzeigt und für die aktuelle Situation von jungen Frauen weiterführt:

*“In mentor’s form, Athena, goddess of wisdom and protectress of the family, helped Telemachus search for his father. After Athena a long tradition shows women proving to the best of mentors for men. Today, as more and more young women pursue odysseys in the form of professional careers, women who have already established themselves professionally are challenged to follow in the footsteps of Athena by serving as inspiring mentors of other women.”*

Die Göttin Pallas Athene könnte somit auch als Vorbild für die Förderung von jungen Frauen und Männer in höhere Positionen und Funktionen der Wirtschaft und Wissenschaft dienen!

In der Wirtschaftswelt in den USA etablierte sich der Begriff „Mentoring“ zuerst für Förderprogramme, in denen sich ältere und erfahrene Führungskräfte um die berufliche Entwicklung des jungen Führungskräftenachwuchses bemühen.

In England und in den skandinavischen Ländern wird von erfahrenen Führungskräften erwartet, dass sie sich in ihrer Laufbahn als Mentoren engagieren und sich damit für weitere Aufgaben qualifizieren. In Deutschland entwickelte sich diese Beratungs- und Unterstützungsform langsam, aber stetig und erhält eine umfassende Bedeutung:

*„Mentoring ist eine Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßig Gespräche. Darin können Fragen aus dem Alltag ebenso besprochen werden wie allgemeine Themen. Das Ziel ist die Weiterbildung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der oder des Mentee und die Förderung seiner oder ihrer beruflichen Karriere.“*

*Mentoring ist damit eine berufliche, aber auch eine persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen. Deshalb ist gegenseitiges Wohlwollen und der Respekt für die Person des Anderen Voraussetzung für das Gelingen. Die Gespräche können nur in einer Atmosphäre des Vertrauens stattfinden, in der beide Seiten sicher sein können, dass persönliche Dinge nicht an dritte weitererzählt werden. Die Gespräche sollten in einem geschützten Rahmen stattfinden, in dem Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden, akzeptiert werden und ein echtes Interesse besteht, die Person des Mentee voranzubringen. Findet diese Beziehung in einem beruflichen Kontext statt, sollte das auch deshalb außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung geschehen.“* (Haasen, 2001, S. 15)

Aufgrund der langjährigen Erfahrungen kann die ältere Führungskraft folgende Inhalte und Beratungsleistungen beim Mentoring erbringen:

- Unterstützung und Beratung in konkreten Problemsituationen, bei aktuellen Fragen und beim Treffen spezieller Entscheidungen.
- Feedback zu Verhaltensweisen der Mentees.
- Der jüngere Mitarbeiter kann in die externen und internen, wie auch in die informellen Netzwerke des Unternehmens eingeführt werden. Dies ermöglicht der/dem Mentee einen Blick über den Arbeitszusammenhang hinaus. Er/sie sieht wie die Arbeit in anderen Abteilungen verläuft und kann verschiedene Führungsstile kennen lernen.
- Konkrete Karriereplanung der/des Mentee und Beseitigung von Hindernissen.
- Informelles Wissen über die betrieblichen Angelegenheiten wird der neuen Führungskraft sehr schnell vermittelt und muss nicht langwierig erarbeitet werden.
- Das vom Mentor in langjähriger Erfahrung erarbeitete Wissen wird weitergegeben und somit für die Unternehmung erhalten (internes Mentoring).
- Durch die Arbeit von Mentor und Mentee wird ein wichtiger Teil der Personalentwicklung geleistet. Außerdem wird der/die Mentee in der Firma sichtbar, auch in den Führungsinstanzen.

Das Mentoring bietet Vorteile für alle Beteiligten, da z.B. der Mentee häufig Kenntnisse über moderne Lerninhalte besitzt, die dem Mentor in seiner eigenen Ausbildung nicht zur Verfügung gestanden haben (z.B. Kenntnisse um moderne Kommunikationsmittel oder neueste Erkenntnisse aus der Forschung). Der Mentor kann auch Feedback von Seiten des Mentee erhalten: Er sieht dann sein eigenes Führungsverhalten aus einer anderen Perspektive und bekommt Aufschlüsse darüber, wie er selbst gesehen wird.

Es werden verschiedene Mentoring-Programme unterschieden: internes und externes Mentoring, informelles und formelles Mentoring, unstrukturiertes und organisiertes Mentoring sowie Cross-Mentoring, d.h. Mentoringprogramme, bei denen zwei (oder auch mehrere) Betriebe oder Institutionen beteiligt sind.

Wie stellt sich nun die Praxis dar? Empirische Untersuchungen auf verschiedenen Ebenen sollen den Begriff und die Mentoring-Programme aufklären helfen sowie überschneidende Führungskräfte Trainings- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen, da solche Evaluationsstudien nur sehr selten in der Praxis zu finden sind. Die Evaluationsfragen und -antworten wurden so ausgewählt, dass sie Mentoring und (günstige) Rahmenbedingungen beschreiben.

## 2. Empirische Untersuchung: Mentoring in deutschen Unternehmen

Die in der Praxis vorkommenden Mentoring-Programme sind sehr heterogen. Sie sind zwar von den Grundsätzen ähnlich, unterscheiden sich aber in ihrer Konzeption voneinander. Mit folgenden empirischen Untersuchungen sollte ermittelt werden, in welchen Bereichen und bei welchen Mentoring-Arten Häufungen auftreten, und in welche Richtung die zukünftige Entwicklung von Mentoring gehen kann. Mittels eines Fragebogens wurde untersucht, inwieweit Mentoring-Programme in deutschen Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden und als Führungskräfte-Förderprogramme vorkommen.

In renommierten und schon länger existierenden Unternehmen bestehen Führungskräfteförderungsprogramme und im speziellen Mentoring-Programme mit hoher Wahrscheinlichkeit: Von den 27 befragten Unternehmen existierten 16 über 50 Jahre; sieben zwischen 30 und 50 Jahren; zwei zwischen 10 und 30 Jahren; eines zwischen fünf und 10 Jahren sowie ein Unternehmen maximal fünf Jahre.

In 22 der befragten Unternehmen sind Führungskräfte-Förderprogramme vorhanden, wobei Mehrfachnennungen erlaubt waren:

- Coaching: 17 Nennungen
- Mentoring: 16 Nennungen
- Teamentwicklung: 13 Nennungen
- Beurteilungswesen: 13 Nennungen
- Patenschaften: sechs Nennungen
- Supervision: zwei Nennungen
- acht Nennungen betrafen „sonstige Programme“: Talent-Groups, Trainings, spezielle Seminare und andere unternehmensinterne Führungskräfteprogramme.

Mentoring-Programme sind ebenso wie Coaching-Programme sehr verbreitet. Das Beurteilungswesen und die Teamentwicklung werden ebenfalls häufig genannt, sind aber von ihrer Art nicht mit Mentoring oder Coaching zu vergleichen. Inwieweit die Patenschafts-Programme einem Mentoring-Programm ähneln, müsste im Einzelfall näher untersucht werden.

Die *Zeitdauer des Bestehens* der einzelnen Programme ist sehr unterschiedlich: Sie variiert von fünf Monaten bis zu 30 Jahren, wobei der Mittelwert bei sieben Jahren liegt.

Folgende 11 Fragen beziehen sich speziell auf Mentoring-Programme:

*1. Um welche Art Mentoring-Programm handelt es sich?*

Sechs Unternehmen führen ein „internes“ Mentoring-Programm durch und drei ein externes Mentoring. Vier Unternehmen nennen internes und zwei externes Coaching im Zusammenhang mit Mentoring-Programmen. Nur ein Unternehmen führt kein internes Mentoring-Programm durch.

Dies lässt darauf schließen, dass interne Programme am häufigsten sind. Das interne Coaching wird häufig in Verbindung mit dem internen Mentoring genannt.

*2. Handelt es sich bei diesem Mentoring-Programm um ein Cross-Mentoring?*

Nur bei vier Unternehmen wird ein Cross-Mentoring-Programm durchgeführt, d.h. zwei Unternehmen bilden einen Pool von Mentoren und Mentorinnen sowie Mentees, um ein gemeinsames Mentoring-Programm „auf die Beine stellen zu können“. Die restlichen befragten Unternehmen verneinen die Frage bzw. beantworten sie nicht. Cross-Mentoring-Programme erlangen steigenden Bekanntheitsgrad, da diese Art des Mentoring gerade für klein- und mittelständige Unternehmen viele Vorteile bietet.

*3. Für welche Zielgruppe ist das Mentoring-Programm angelegt?*

Bei drei Unternehmen wird ein reines Frauen-Mentoring durchgeführt, bei den übrigen 13 handelt es sich um „gemischte“ Gruppen. Diese sind zum Teil auch für Studenten offen, die durch die Teilnahme an dem Programm in das Unternehmen eingeführt und durchaus daran auch gebunden werden sollen.

*4. Wie groß ist der Anteil der Führungskräfte an dem Mentoring-Programm?*

Bei dieser Frage variierten die Antworten sehr stark: In acht Unternehmen liegt der Anteil der Führungskräfte an dem Mentoring-Programm bei maximal 10%, im Gegensatz zu fünf Betrieben, die zu 90 bis 100% Führungskräfte einsetzen.

In drei Fällen erfolgte keine Antwort.

*5. Für welche Zeitspanne ist ein Mentoring-Programm angelegt?*

Sieben Unternehmen führen ihre Mentoring-Programme über ein Jahr durch, während vier Unternehmen die Programme über zwei Jahre anlegen. In diesem Zeitraum von ein bis zwei Jahren kann es von Vorteil sein, wenn die junge Führungskraft einen erfahrenen Begleiter zur Seite hat, der die Einarbeitung in das Unternehmen erleichtert und den Zugang zu firmeninternen Netzwerken bereitstellt.

Vier Unternehmen geben an, eine Mentoring-Beziehung über die gesamte Zeit der Betriebszugehörigkeit anzubieten, d.h. die Mentees haben immer die Möglichkeit, Kontakt zu ihren MentorInnen aufzunehmen, um gemeinsame Problemlösungen zu erarbeiten. Oft werden Mentoring-Beziehungen auch nach dem Ablauf des offiziellen Programms inoffiziell weitergeführt.

6. *Gibt es terminlich festgelegte Treffen zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee?*  
Sieben Unternehmen geben feste Termine für die Treffen zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee vor.

In fünf Unternehmen werden den am Mentoring Beteiligten keine festen Vorgaben bezüglich der zu organisierenden Treffen gemacht und in vier nur „zum Teil“.

In einigen sind Mentee und Mentorin dafür verantwortlich die Treffen durchzuführen, es müssen allerdings eine gewisse Anzahl von Treffen stattfinden.

Es hat sich bewährt, gerade in der Anfangsphase, den Beteiligten etwas Unterstützung, z.B. durch Kontakthanbahnung oder „Kick-Off-Treffen“, zukommen zu lassen.

7. *Wie viele gemeinsame Treffen werden zwischen allen Beteiligten durchgeführt?*

Diese Frage betrifft die programmübergreifenden Treffen, an denen alle Mentorinnen und alle Mentees teilnehmen, um Erfahrungen austauschen zu können oder generelle Probleme mit dem Mentoring-Programm anzusprechen. Die Antworten der Unternehmen zeigen eine große Bandbreite auf: sie reicht von „keinem“ organisierten Treffen bis zu monatlichen Gesprächen zwischen den Beteiligten. Im Durchschnitt finden jährlich etwa sechs Treffen zwischen allen Mentorinnen und Mentoren und ihren Mentees statt.

8. *Werden im Rahmen des Mentoring-Programms noch weitere Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt?*

Die Frage nach weiteren begleitenden Weiterbildungsmaßnahmen, parallel zu dem Mentoring-Programm, bejahen 22 der Unternehmen und entsprechend wird sie von 5 mit „nein“ beantwortet. Als Beispiele für derartige Weiterbildungsmaßnahmen wurden folgende Antworten gegeben: Seminare zu Themen wie Führung oder Leadership-Trainings, Coaching und Supervision. Gerade Führungs-Trainings für die Mentees verfolgen das Ziel, die Führungsfertigkeiten zu erhöhen, das im Mentoring Erlernte auszuprobieren und zu verinnerlichen.

9. *Inwieweit steht das Geschlecht der Mentorin oder des Mentors bei der Auswahl im Vordergrund?*

Kein Unternehmen wählt ausschließlich Frauen oder Männer für das Mentoring aus. In der Zukunft könnte sich dieses Ergebnis ändern, denn mit speziellen Frauen-Mentoring-Programmen sollen speziell Frauen gefördert werden, um auch höhere Führungsebenen erreichen zu können (vgl. Kapitel 2.2).

10. *Betreut eine Mentorin oder ein Mentor ein oder mehrere Mentees?*

In sieben Unternehmen besteht eine eins zu eins Beziehung. Sechs weitere Unternehmen geben an, dass eine Mentorin bzw. ein Mentor zwei bis sechs Mentees betreut und drei Unternehmen machen keine Angaben.

11. *Welche Anforderungen (Eigenschaften) sollte eine Mentorin/ein Mentor erfüllen?*

Bei den Anforderungen wurden *berufliche* und *persönliche* Kompetenzen unterschieden.

Die Auswertung erfolgt in Form einer Aufzählung, wobei gleiche bzw. vergleichbare Antworten zusammengefasst werden.

Notwendige berufliche Kompetenzen sind:

- Langfristige (Führungs-)Erfahrung  
Nur mit notwendiger langjähriger Führungserfahrung kann der Mentor seinen Mentee an seinem Erfahrungsschatz adäquat teilhaben lassen und ist bereit,

über evtl. erlebte Konflikte und Krisen zu reden. Darüber hinaus kann der Mentor seinem Mentee vermitteln, wie er in bestimmten Situationen mit seinen Mitarbeitern umgegangen ist, und Tipps resultierend aus eigenen bewältigten Führungsschwierigkeiten geben.

- **Unternehmenszugehörigkeit sowie Kontakt- und Netzwerkpflege**  
Die Zeitangaben differieren hier zwischen „mindestens 12 Monate“ bis hin zu mehreren Jahren. Die Tätigkeitsdauer von 12 Monaten dürfte im Normalfall nicht ausreichen, da der Mentor/die Mentorin sich selbst noch in der Orientierungsphase befinden wird.  
Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit stellt eine nicht zu vernachlässigende Anforderung an einen Mentor dar. Je länger eine Führungskraft in einem Unternehmen tätig ist, desto besser sind die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens bekannt und umso mehr Kontakte zu anderen Führungskräften müssten vorhanden sein. Dieser Kenntnisreichtum verbunden mit einem vorhandenen Netzwerk sind von großer Bedeutung für das Fördern und Sichtbarmachen der Nachwuchsführungskraft.
- **Fachliche Kompetenzen bzw. Überlegenheit**  
Der fachliche Vorsprung des Mentors wurde zwar mehrfach bei den beruflichen Kompetenzen erwähnt, wird aber nicht primär genannt. Die fachliche Kompetenz sollte die Nachwuchsführungskraft bereits an der Hochschule erwerben, oder wenn es spezielle berufliche Fähigkeiten betrifft, sich in Form von Weiterbildungsmaßnahmen aneignen. Gegen diese fachliche Kompetenz spricht zudem noch die Tatsache, dass oft fachfremde Tandems gebildet werden, d.h. es wird z.B. ein Mentor aus dem Controllingbereich mit einer Mentee aus dem Vertrieb zusammengeführt.
- **Weitblick und Internationalität**  
Diese beiden Eigenschaften sind für einen guten Mentor/eine gute Mentorin grundlegend, um beim Mentee ein ganzheitliches Denken zu fördern und seine Sinne auch für eventuelle interkulturelle Probleme zu schärfen. Diese Anforderung an Mentoren/Mentorinnen tendiert in den Persönlichkeitsbereich, der nun näher betrachtet wird.

Folgende erforderliche *persönlichen Kompetenzen* wurden genannt:

- **Kommunikationsfähigkeit**  
Die gezeigten verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen bilden die Basis für Mentoring. Darüber hinaus ist es von hoher Bedeutung, über erlebte Situationen zu sprechen und Probleme nicht „tot zu schweigen“. Alle folgenden Aspekte schließen die Kommunikationskompetenz mit ein.
- **Offenheit**  
Diese Eigenschaft geht eng einher mit der Kommunikationsfähigkeit. Ein Mentor/eine Mentorin muss im Rahmen der Mentorentätigkeit bereit sein, über eigene Erfahrungen, auch über schwierige Situationen und Krisen zu reden, nur dann besteht für den/die Mentee die Möglichkeit daraus Erkenntnisse zu ziehen und die eigenen Verhaltensweisen dementsprechend auszurichten. Die Führungskräfte müssen ein Ohr für Probleme der Mentees haben und dürfen sich den anderen Denkweisen der Jüngeren nicht verschließen.

- Sozialkompetenz besitzen

Leider werden Fragen zur Sozialkompetenz von Mentoren nur selten gestellt und somit selten beantwortet. Bei nicht vorhandenen sozialen Kompetenzen besteht das Dilemma, dass vorhandene aber nicht sofort sichtbare Probleme mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit nicht besprochen werden, da auf der einen Seite die Mentees den Kommunikations- und Interaktionsprozess als oberflächlich erleben, oder der Mentor für nonverbale oder „versteckte“ Botschaften kein Gespür hat. Es steht also außer Frage, dass ein geeigneter Mentor ein hohes Maß an Sozialkompetenz besitzen muss, wobei sie kaum „gemessen“ werden kann.

- hohes Engagement und Zeit einbringen

Die Mentoren sollten ihrer Tätigkeit als Forderer und Förderer genügend Zeit widmen, ein wegen Terminproblemen nur kurz geführtes Gespräch mit dem/der Mentee, dürfte im Normalfall nicht erschöpfend genug sein. Hier spiegelt sich auch die Werthaltung des Mentors gegenüber seinem/seiner betreuten Mentee wieder, denn je mehr Zeit für ein Gespräch vorhanden ist, desto intensiver scheint der Mentor/die Mentorin an der Problemlösung interessiert zu sein.

Der Kontakt sollte von beiden Seiten aktiv aufrechterhalten werden, wozu auch die neuen Informationstechnologien das direkte Gespräch ergänzen können: Telefon, Fax, E-Mail oder sogar mittels Chatroom (vgl. Eckhardt, Gagel & Ringel, 2002).

#### *Fazit*

Die wichtigsten Ergebnisse der ausgewählten Fragen zum Mentoring zeigen zum einen eine erhebliche Diskrepanz der Beteiligung der Führungskräfte an dieser Praxisberatungsform auf (Frage 4) sowie die differierende Wertschätzung von Mentoring durch den variierenden Einsatz von zeitlichen Ressourcen (Fragen 5-7). Die explorierten beruflichen und persönlichen Kompetenzen sind umfassend und runden die quantitativen Ergebnisse ab.

Die folgende Evaluationsstudie erweitert die Informationsauswahl um interaktive und ländervergleichende Perspektiven.

## 2.1 Empirische Untersuchung: Mentoring im Vergleich

Diese empirische Untersuchung sollte die Praxis des „Mentoring“ im In- und Ausland vergleichend beschreiben. Insgesamt konnten 178 Mentees, Mentorinnen/Mentoren und Projektverantwortliche aus Deutschland und Österreich in die Auswertung aufgenommen werden.

Im Folgenden werden die wörtlichen Fragen und die zusammengefassten Ergebnisse aus der Gesamt-Stichprobe dargestellt, wobei sich bei den ersten 7 Fragen keine länder-spezifischen Unterschiede ergaben:

### *1. Verbessern Mentoring-Programme das Kommunikationsverhalten der Teilnehmer innerhalb der Unternehmung?*

Knapp 73% der Befragten geben an, dass sich das Kommunikationsverhalten nach der Teilnahme am Mentoring-Programm verbessert hat. Etwa 8% der Stichprobe gaben „weiß nicht“ an.

2. *Steigert sich die Arbeitsmotivation während oder nach der Teilnahme an einem Mentoring-Programm?*

Knapp 56% sind der Überzeugung, dass sich ihre Arbeitsmotivation während oder nach der Teilnahme an einem Mentoring-Programm gesteigert hat. Lediglich 22% der Befragten verneinten die Frage. Ca. 21% wussten nicht, ob sich Mentoring-Programme auf die Arbeitsmotivation auswirken.

3. *Vertrauen Sie Ihrem Mentor/Ihrer Mentorin?*

Eine herausragende Mehrheit von ca. 91% der Befragten gab an, dem Mentor/der Mentorin zu vertrauen. Etwa 5% der Befragten verhielten sich neutral und 4% vertrauten dem Mentor/der Mentorin nicht.

Diese Zahlen lassen die Vermutung zu, dass Mentoren-Programme eine starke „one-to-one“-Beziehung bilden, bei denen der Vertrauenswert der Beteiligten sehr hoch ist.

4. *Haben Sie durch das Mentoring-Programm mehr Selbstbewusstsein erlangt?*

Fast 52% der Befragten haben mehr Selbstbewusstsein erlangt. Ca. 21% kreuzten den mittleren Wert an, so dass dieses Ergebnis nicht interpretierbar ist. 27% der Befragten gaben an, kein höheres Selbstbewusstsein durch Mentoring-Programme bekommen zu haben.

5. *Hat sich Ihr Führungsstil verändert?*

Ca. 42% gaben an, dass sich der Führungsstil verändert hat. Knapp 33% der Befragten äußerten sich neutral, indem sie den mittleren Wert ankreuzten, und 26% stellten fest, dass sich ihr Führungsstil nicht verändert hätte.

6. *Hatten Sie als Mentor/Mentorin überhaupt die Möglichkeit, Ihren Mentees „Türen zu öffnen“?*

Mit 68% positiven Angaben wird deutlich, dass die Mehrzahl der befragten Mentoren/Mentorinnen der Überzeugung ist, dass sie ihren Mentees helfen konnten „Türen zu öffnen“. Knapp 13% der befragten Mentoren/Mentorinnen verneinten die Frage und neutral verhielten sich etwa 19%, wobei die Interpretationen, um welche „Türen“ es sich dabei handeln könnte, natürlich weit gespannt sind.

Beim *Ländervergleich Deutschland-Österreich* war interessant, ob es länderspezifische Unterschiede gibt und wo sich diese herausbilden:

7. *Wie bilden sich die Mentoring-Paare?*

Betrachtet man die Ergebnisse näher, dann wird deutlich, dass sowohl die deutschen als auch österreichischen Befragten angaben, dass die Wünsche der Teilnehmer Berücksichtigung fanden. Fast 28% der deutschen und etwa 39% der österreichischen Stichprobe gaben an, dass die Wünsche der Mentees berücksichtigt wurden. Auch die Mentorinnen/Mentoren konnten ihre Wünsche durchsetzen, dies gaben ca. 22% der deutschen und etwa 27% der österreichischen Befragten an.

Unterschiede zeigen sich bei der Alternative „Vorschläge der Personalabteilung“: Hier hebt sich die deutsche Stichprobe mit knapp 33% von der österreichischen Stichprobe mit etwa 20% deutlich ab. Die Gründe könnten darin gesehen werden, dass die österreichischen Mentees einen höheren Mitbestimmungsgrad als die deutschen Mentees haben. Ferner ist interessant, dass die Antwortalternativen „durch Weisung der Unternehmensleitung“ und „durch Zufallsverfahren“ am wenigsten angekreuzt wurden.



Beim Matching scheint sich also der Grundgedanke des Mentoring, das gegenseitige Verstehen und Lernen, auch im Ländervergleich zu zeigen.

8. *Kann Mentoring zur Verbesserung der Unternehmenskultur benutzt werden?*

75% der deutschen und etwa 70% der österreichischen Stichprobe bestätigten diese Frage, während nur ein geringer Prozentsatz von 2% die Frage verneinte. 22% der deutschen und 29% der österreichischen Stichprobe verhielten sich wertneutral.

9. *Welche Bedeutung messen Sie Mentoring-Netzwerken zu?*

79% der deutschen und 50% der österreichischen Stichprobe geben Mentoring-Netzwerken eine hohe Bedeutung. Wertneutral verhielten sich 16% der deutschen Befragten und 46% der österreichischen Stichprobe. Sehr interessant sind die geringen Werte der Ablehnung von 5% der deutschen und 4% der österreichischen Stichprobe.

10. *Würden Sie sich wünschen, dass sich das Top-Management mehr oder weniger beteiligt?*

56% der deutschen und 61% der österreichischen Stichprobe wünschen sich eine „unveränderte“ Beteiligung des Top-Managements. Allerdings wünschen sich 40% der deutschen und 26% der österreichischen Stichprobe „mehr“ Beteiligung des Top-Managements. Ein geringer Prozentsatz von 4% der deutschen und 13% der österreichischen Stichprobe wünschen sich „weniger“ Beteiligung.

Es erfolgt nun ein Vergleich der beteiligten Personen im Mentoring-Programm:

11. *Wenn Sie Mentor/Mentorin sind: Wie viele Mentees betreuen Sie?*

Hier erkennt man, dass Mentoring auch im internationalen Vergleich eine Förderung einzelner Personen oder kleiner Personengruppen ist: 65% der befragten deutschen Mentoren/Mentorinnen und ca. 45% der österreichischen Stichprobe gaben an, dass sie eine/einen Mentee betreuen.

Zwei bis drei Mentees werden von 21% der deutschen und von 36% der österreichischen Stichprobe betreut. Ein geringerer Teil von 14% der deutschen und 18% der österreichischen Stichprobe, gab an mehr als drei Mentees zu haben.

12. *Wie sieht das hierarchische Verhältnis zwischen Mentor/Mentorin und Mentee aus?*

Ein interessantes Detail ist bei dieser Fragestellung zu erkennen: 46% der deutschen und 12% der österreichischen Befragten gaben an, dass zwischen ihnen und den Mentees nur *eine* hierarchische Ebene liegt. Bei 34% der Deutschen und 52% der Österreicher lagen *zwei* Ebenen dazwischen. Mehr als zwei Ebenen Unterschied gaben 20% der deutschen und 36% der österreichischen Befragten an.

Diese Ergebnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass der in der Literatur geforderte Abstand von mindestens zwei Ebenen Abstand im Mentoring-Tandem in Österreich besser eingehalten wurde.

13. *Vertrauen Sie Ihrem Mentor/Ihrer Mentorin?*

95% der deutschen und 81% der österreichischen Stichprobe vertrauen ihrem Mentor/ihrer Mentorin. Wertneutral verhielten sich 2% der deutschen und 10% der österreichischen Befragten. Die Antwortalternative „nein“ wurde von der deutschen Stichprobe mit 3% und von der österreichischen mit 9% belegt.

Diese Ergebnisse bestätigen die Vorgaben, dass eine Mentoring-Beziehung eine geschützte Beziehung mit einem hohen Vertrauenswert ist (vgl. 3).

*Fazit*

Im Ländervergleich Deutschland-Österreich ergibt die Evaluation zu Mentoring-Programmen folgende relevante Ergebnisse: Die Steigerung der Kommunikation und Arbeitsmotivation; der hohe Vertrauenswert in der Mentor-Mentee-Beziehung sowie die länderübergreifende (globale) Netzwerkbildung. Für die Zukunft ist es durchaus vorstellbar, dass inländische wie grenzüberschreitende Mentoring-Programme weiterhin an Bedeutung gewinnen werden.

Die folgende Einzelfallstudie ergänzt die quantitativen Evaluationsstudien um *qualitative* Informationen (Sauer & Ahlers, 2003). Diese „Sonderform“ des Mentoring, mit Studierenden/Praktikanten in größeren Betrieben beratend zusammen zu arbeiten, nimmt immer mehr zu.

## 2.2 Frauen und Mentoring: ein *Praxisbeispiel*

### *Interview-Daten aus dem Mentoring-Programm der BMW-Group*

Im Jahr 2000 wurde das Programm „fast line“ bei BMW gestartet, das Praktikantinnen und Praktikanten bei BMW – also noch Studierende – zu einem Mentoring-Programm verpflichtet, wenn sie an weiterführenden Programmen, z.B. „drive“ – für Berufseinsteiger – teilnehmen wollen.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung nahmen 150 Mentees an dem Programm teil, davon 49 am Standort München.

Die Aufgabe der Mentoren wird also wie folgt beschrieben: „Unsere Mentoren sollen fördern, fördern und Feedback geben. Sie sollen ihre Netzwerke zur Verfügung stellen, ihr Wissen um die internen Strukturen von BMW weitergeben. Sie sollen ihren Mentees fordernde Aufgaben zuteilen und ihnen dazu ehrliche Rückmeldung geben.“ (BMW Group, 20.05.2002)

Das Matching, also das Zusammenstellen der Paare für das Mentoring, wird in einer eintägigen Veranstaltung durchgeführt, wobei Mentees und Mentoren alle Profile der Teilnehmenden erhalten, sich dabei kurz vorstellen und im Laufe des Auswahltages Möglichkeiten zu persönlichen Gesprächen erhalten. Auf einer Übersichtsmatrix, bei der auf der einen Achse die Mentoren und auf der anderen die Mentees genannt sind, darf jeder Teilnehmende durch einen halbkreisförmigen Aufkleber in dem entsprechenden Feld markieren, mit welchen Mentoren bzw. Mentees sie bzw. er gerne zusammenarbeiten möchte. Am Ende des Tages wird dann versucht, das Matching entsprechend der visualisierten Wünsche durchzuführen, wobei zwei sich ergänzende Halbkreise auf jeden Fall Berücksichtigung finden (sollten). In der Regel betreut je ein Mentor eine/ einen Mentee.

Den Mentoren werden Workshops und Trainings zur Vorbereitung auf ihre Aufgabe angeboten, um ihre persönlichen Fähigkeiten für diese Beratungsarbeit und Rolle zu optimieren, wobei die Teilnahme freiwillig ist. Aus den bisherigen Erfahrungen zeigte sich, dass sich Mentoren untereinander auf unterschiedlichen Ebenen unterstützen.

Zur Rückkopplung für Mentoren und Mentees finden halbjährliche Treffen statt.

Auch den Mentees werden Trainings zur Erweiterung unterschiedlicher Kompetenzen angeboten, die auch freiwillig sind.

Die Besonderheiten dieses Mentoring Programms liegen in zwei Aspekten: Da die technische Ausrichtung der Tätigkeiten bei BMW im Vordergrund steht, ist nach den

bisherigen Erfahrungen der *Frauenanteil* in den verschiedenen Bereichen äußerst gering, so dass vermutet werden kann, dass sich die Auswirkungen des Mentoring für die jungen Frauen in dieser eher „frauenarmen“ Umgebung für die Mentee und auch für den Mentor deutlicher zeigen werden. Zum Zweiten soll der Einfluss des Mentoring sehr früh in der beruflichen Laufbahn einsetzen, d.h. die Mentees sind als PraktikantInnen noch in einem Alter, in dem die professionelle und persönliche Entwicklung stärker beeinflusst werden kann als bei älteren Arbeitnehmern.

Aus qualitativen Interviews mit drei Mentoren (zwischen 33 und 52 Jahre alt) und drei weiblichen Mentees (zwischen 23 und 24 Jahre alt) ergaben sich folgende 11 Ergebnis-Schwerpunkte:

- Die Mentoren sind in hohem Maße an dem beruflichen Fortkommen ihrer Mentees (nicht nur bei BMW) interessiert sowie sehr engagiert bei der Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung.
- Durch die Teilnahme an dem Programm werden weitere Perspektiven entwickelt, die dahingehen, dass sich z.B. Mitarbeiterinnen im täglichen Umgang mit Kollegen mehr engagieren als die Mitarbeiter. Daraus resultiert auch, dass die weiblichen Mentees als potenzielle Nachwuchsführungskräfte klarer erkannt werden. Ein Mentor erlebt, dass er seiner Mentee vor allem auch im technischen Bereich viel mehr zutrauen kann als er vorher erwartet hat.
- In dieser Richtung lässt sich auch die Beobachtung einer Mentee interpretieren, die feststellte, dass ihr Mentor überdurchschnittlich viele Praktikantinnen und Werkstudentinnen in seinem Bereich beschäftigt – im Vergleich zu anderen Bereichen –, wie in ihrer Vermutung und auch Erfahrung mit ihm bestätigt, dass er die Frauen offenbar für leistungsfähig(er) hält.
- Die Mentoren berichten über ein wachsendes Problembewusstsein, in dem sie sich in die beruflichen und zum Teil auch persönlichen Probleme ihrer Mentees hineinversetzen können und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchen, die sowohl Studium, Praktikum als auch abteilungsinterne Projekte betreffen.  
Die Mentoren schätzen das Mentoring sehr hoch ein, weil es ihnen die Chance bietet, Kontakt zur jungen Generation aufrechtzuerhalten und „geistig jung“ zu bleiben.
- Auf Seiten der Mentees ist die Bereitschaft hoch, ihre Mentoren bei Problemen um Rat zu fragen und diesen auch zu befolgen, wobei explizit auf ehrliche Antworten und Rückmeldungen Wert gelegt wird.
- Die Mentoren erleben, dass sie die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mentees erheblich fördern können, wobei auch Verbesserungspotenziale, z.B. Selbstsicherheit im Auftreten, erarbeitet werden.
- Durch den Kontakt mit den Mentees wird konkretes „Wissensmanagement“ möglich, indem z.B. neue Informations-Technologien von den Mentees an die Mentoren weitergegeben werden.
- Die konkreten Erfahrungen, die der Mentor hinsichtlich fachlicher und organisatorischer sowie institutioneller Fragen an seine Mentees weitergeben kann, fördert zumindest die kurzfristige Zielbildung und –findung, wobei langfristige berufliche Ziele mit diesem – im Karriereweg zeitlich sehr früh angelegten – Programm nicht verfolgt werden können.
- Wichtig ist auch eine „qualitative“ Erfahrung, die die Mentees berichten, indem sie ihre meist männliche „Konkurrenz“ kennen lernen, das heißt die anderen, die mit

ihnen um Stellen, Projekte und Aufgaben konkurrieren (könnten). In dem Prozess, bestimmte berufliche Ziele zu erreichen, müssen diese potenziellen Mitbewerber um die „besseren“ Stellen im Unternehmen auf jeden Fall berücksichtigt werden, was die jungen Frauen in diesem Mentoring-Programm frühzeitig kennen lernen, damit sie sich auf dieser Basis später eventuell besser durchsetzen können.

- Die angestrebte Netzwerkbildung verläuft sowohl unter den Mentoren, als auch unter den Mentees und auch zwischen beiden Gruppen gut: Die Netzwerke werden größer, die Anzahl der Personen, die zur Förderung der Mentees beitragen, wächst auf unterschiedlichen Ebenen und die Möglichkeiten, überhaupt Kontakte herzustellen und Netzwerke aufzubauen steigt. Die Besonderheit bei den Mentoren besteht außerdem darin, dass sie durch die halbjährlichen Treffen auch Kontakt zu anderen Abteilungen und Mentoren aufgebaut und verbessert haben, so dass auch diese Effekte als sehr positiv eingeschätzt werden.
- Das von den Programmverantwortlichen genannte Ziel „Feedback geben“ wird unterschiedlich erlebt bzw. realisiert: Einige Mentoren und Mentees berichten, dass die Rückmeldungen motivationssteigernd wirken, zur Erhöhung des Selbstbewusstseins beitragen und die Qualität der Arbeit erhöhen; während andere angeben, kein Feedback erhalten zu haben.  
Dieses Ergebnis müssten durch eine Evaluationsstudie überprüft werden, da daraus Trainings- und Coachingaufgaben resultieren könnten.

### *Fazit*

Durch das *Mentoring für Frauen* als formelles, internes Programm werden innerhalb der Organisation der BMW-Group Effekte erzielt, die entscheidend zur Personalrekrutierung und Unternehmenssicherung beitragen. Durch den engen Kontakt zu ihren Mentoren entwickeln die Mentees Zielvorstellungen für ihre nähere berufliche Zukunft und können dabei die Netzwerke der Mentoren nutzen. Sie erhalten z.B. Feedback zu beruflichen Kompetenzen und zu ihrem Auftreten, um beides verbessern bzw. optimieren zu können. Außerdem erfahren sie Unterstützung durch andere junge Frauen in einer ähnlichen Situation.

Die Mentoren entwickeln durch die Mentoring-Beziehung ein Bewusstsein für die Leistungsfähigkeit ihrer weiblichen Mentees und erkennen diese als Potenzial an, d.h. sie machen keinen Unterschied (mehr) zwischen den Geschlechtern.

Nachdem qualitative und quantitative Studien den Mentoringprozess empirisch untersucht haben, erfolgt nun eine „Evaluation der Evaluation“:

## 2.3 Zur Evaluation von Mentoringprozessen: Ist-Analyse

Eine Untersuchung speziell zur Evaluation sollte eine Ist-Analyse liefern: Bei einer Befragung von 28 Unternehmen, die Führungskräfte-Förderprogramme durchführen, gaben 22 an, auch Mentoring einzusetzen. Die Fragen zur Evaluation des jeweiligen Mentoring-Programms ergaben folgende fünf Ergebnis-Schwerpunkte:

- In 19 der 28 Unternehmen findet eine Evaluation des Mentoring-Programms statt. Jeweils vier Firmen gaben an, teilweise zu evaluieren bzw. eine Evaluation für später geplant zu haben. Nur ein Unternehmen führt keine Evaluation durch.
- In der Hälfte der Fälle wird eine Evaluation am Ende des Mentoring-Programms durchgeführt, wobei sieben Unternehmen diese sofort nach Beendigung vornehmen

und sechs Firmen erst zu einem späteren Zeitpunkt (es wurden Zeiträume zwischen drei und 12 Monaten nach Beendigung genannt). Ein Unternehmen gab an, auch zu Beginn des Programms eine Evaluation durchzuführen; in 13 Fällen wird während der Programmdurchführung evaluiert.

- In 21 Unternehmen wird die Evaluation durch interne Personen (z.B. Personalentwicklungsabteilung, Personalabteilung) durchgeführt; sieben Firmen lassen ihr Programm durch externe Berater evaluieren.
- In acht Fällen dient die Evaluation der Ergebnissicherung, z.B. dem Festhalten von Informationen für statistische Zwecke. 20 Unternehmen gaben an, dass die „Ergebnissicherung des Mentoring-Programms“ im Sinne einer Optimierung gestaltet werden soll, d.h. es handelt sich um eine Prozess-Evaluation. Ergebnissicherung und Ziel der Evaluation werden dabei meist gleichbedeutend interpretiert.
- In 18 Unternehmen ziehen die Programmverantwortlichen entsprechende Konsequenzen aus der Evaluation, nur in fünf Unternehmen werden auch die Mentorin oder der Mentor einbezogen. Fünf Firmen nennen „sonstige Beteiligte“, d.h. Geschäftsleitung, externe Berater usw., die beteiligt werden.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Evaluation nicht zweckfrei durchgeführt wird, sondern mit dem Ziel der Programmoptimierung bzw. in jedem Fall Konsequenzen für das Mentoring-Programm zu ziehen.

Die Studie hat sehr allgemeine Ergebnisse geliefert, die einen vagen Einblick in die Ist-Situation der Evaluierung von Mentoring-Programmen bietet (vgl. Eckhardt, Gagel & Ringel, 2002). Die „Ideal-Situation“, d.h. eine detaillierte Anleitung zur – zukünftigen – Evaluation eines Mentoring-Programms bieten die 30 Standards, die den komplexen Evaluationsprozess beinhalten, die aber bisher nicht in der Praxis realisiert wurden und deshalb hier nur im Anhang erscheinen (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2000, S. 215ff*).

Es wäre wünschenswert, wenn diese Standards (oder eine Auswahl) als Bildungscontrolling-Prozess in die Fortbildungslandschaft implementiert würden – ebenso wie ein Unterstützungssystem für Mentorinnen und Mentoren wie es im Folgenden skizziert wird.

### 3. Training und Coaching von MentorInnen

Bei Mentoring handelt es sich um eine kooperative Organisationsform zwischen einer Mentorin bzw. einem Mentor und einem Mentee, die spezifische Kompetenzen erfordert.

Damit ein kompetentes Mentoring stattfinden kann, ist ein *Training der Mentoren* notwendig, das im Folgenden skizziert wird. Hierbei handelt es sich um ein *Modell zum Kollegialen Coaching*, das adaptiert wird für das Mentoring und deshalb auch einer Prozess- und Produkt-Evaluation unterworfen werden muss.

#### **Strukturiertes Mentoren Training (SMT):**

Es werden konstruktive Kommunikations-, Beratungs- und Problemlösekompetenzen gefördert (Rotering-Steinberg, 1983, 2001, 2005), wenn die folgende Struktur an den Coachingprozess angelegt wird.

### *Strukturierte Problembeschreibung*

Am Beginn des SMT soll Praxisnähe herrschen: Der/die Berichtende skizziert die schwierige Situation in der Mentor-Mentee-Interaktion so genau wie nötig und so knapp wie möglich und schließt damit ab, ihre/seine Beratungsfrage und ihr/sein Ziel zu formulieren. „Was möchte ich klären?“ „Was ist mir unklar an meiner Beratungs- oder Handlungssituation?“ „Wann ist die Fall-/Themenbearbeitung für mich erfolgreich beendet?“

### *Nachfragen*

Im Anschluss an den Bericht hat die/der beratende PartnerIn die Möglichkeit, über Nachfragen ihre/seine Vorstellungen von der Situation zu erweitern, Unklarheiten oder Unverständlichkeiten aufzuheben. Es können auch Aspekte erfragt werden, die von der/dem ThemeneinbringerIn noch nicht zur Sprache gebracht wurden.

Keinesfalls darf dieses Nachfragen aber den Charakter versteckter Deutungen bekommen („Haben Sie schon einmal daran gedacht ...?“). Es geht nur um Verständnisfragen und um Informationen zum Gegenstand der Beratung.

### *Hypothesenbildung, Phantasien, Assoziationen, Identifikationen*

Im nächsten Schritt bilden die Beteiligten Hypothesen, Phantasien und Assoziationen, die sie/er aufgrund des Berichtes der Situation gebildet hat. Auch die Identifikation mit den an der Situation beteiligten Mentees wäre hilfreich, um das Deutungsspektrum zu erweitern. Es geht darum, etwas davon deutlich werden zu lassen, was der Fall bei der/m Zuhörenden ausgelöst hat. Dies kann geschehen über das Verbalisieren von Gefühlen, Vorstellungen und Phantasien, über eigene Erfahrungen, die durch den Fall angesprochen und in Erinnerung gerufen wurden.

Das Ziel des SMT besteht darin, dass zuerst gelernt wird, sich beratend in die an der Situation beteiligten Personen hineinzuversetzen.

Der Sinn dieser Phase ist es nicht nur, die Situation „objektiv“ zu rekonstruieren, sondern auch die Sichtweisen zum Problem zu erweitern und Perspektivenwechsel vorzunehmen, um damit Deutungshorizonte zu erschließen, die bisher noch nicht deutlich oder verstellt waren. Die/der ThemenbesitzerIn ist in dieser Phase eher ZuhörerIn und sollte keinesfalls durch Korrekturen und Berichtigungen die Deutungen einschränken.

### *Reflexionen der Interpretationen*

In dieser Phase geht es um Bewertungen und Selektion: Zunächst reflektiert die/der ThemenbesitzerIn das Gehörte. „Was war mir neu?“ „Was haben die Phantasien bei mir ausgelöst?“ „Was passt nicht in meinen Kontext?“ „Was hat mich bewegt?“ ...

### *Entwicklung von Handlungsalternativen/Lösungsmöglichkeiten*

Häufig ist ein großer Teil des Anliegens der/des ThemeneinbringerIn schon mit einer intensiven Deutung und Erklärung der Dynamiken, die hinter einer Situation stecken können, bearbeitet. Zusätzlich können jetzt noch Lösungsperspektiven oder Handlungsalternativen gesammelt und zusammengefasst werden.

### *Entscheidung für eine Alternative*

Die/der ThemenbesitzerIn entscheidet sich eigenverantwortlich für eine Möglichkeit sich zukünftig zu verhalten oder zu handeln, da nur die/der Betroffene die Situationen, die Schwierigkeiten u.a. in Zukunft selbst gestalten kann. Es ist keinem geholfen, wenn die „optimale“ Lösungsmöglichkeit gesucht wird und diese dann im Arbeitskontext

der/des Mentee nicht umsetzbar ist. Die Kompetenz und Verantwortung für diese Entscheidung liegt also allein bei derjenigen bzw. demjenigen, die/der im Anschluss an die Sitzung damit weiterarbeiten muss.

#### *Vereinbarung über den weiteren Prozess*

Zum Schluss der Themenbearbeitung vereinbaren die PartnerInnen, ob in einer der nächsten Sitzungen der Transfer der Bearbeitungs-idee in die Realität noch mal aufgegriffen wird, ob Reaktionen auf die Veränderung bzw. Verbesserung reflektiert werden sollen, also ob die Folgen der Umsetzung des Bearbeitungsergebnisses wieder zum Thema gemacht werden sollen. Dazu können auch Vorschläge für die (Selbst-)Beobachtung während der Transferphase formuliert werden: „Achte doch bitte besonders auf ...“, „Frag am Ende der Beratung bitte nach wie ...“ usw.

Nach der Bearbeitung eines Problems oder Themas und einer kurzen Pause folgt die Bearbeitung weiterer Anliegen nach der gleichen Systematik.

#### *Reflexion des Sitzungsverlaufs*

Nachdem die ausgewählten Probleme und Themen nach obiger Systematik bearbeitet wurden, steht die Reflexion des erlebten Sitzungsprozesses im Vordergrund: „Was war förderlich, was war hinderlich für den Verlauf der Sitzung?“ Dazu gehören die Rückschau auf die Rahmenbedingungen ebenso wie auf die besprochenen Inhalte, das methodische Vorgehen, die Beziehung sowie ein abschließendes Feedback.

Mit diesem kurz skizzierten kollegialen Trainings- oder Coachingprogramm kann Mentoring professionalisiert werden.

## 4. Ausblick

Das Tätigkeitsfeld des Mentorings wirft allerdings diverse Fragen auf, die als offene Fragen eines differenzierten Abwägens bedürfen:

- Sollte Kollegiales Coaching mit Mentorinnen oder Mentoren freiwillig oder obligatorisch erfolgen?
- Handelt es sich um eine bereits seit 20 Jahren etablierte Maßnahme zur betriebsinternen Personalentwicklung, oder sind spezifische Bildungs-Bausteine für die Ausbildung von Mentorinnen und Mentoren nicht doch ein innovativer Beitrag zur „Beschneidung des Wildwuchses“ in diesem Neben-Tätigkeitsbereich?
- Welche Rollen hat der Mentor zu spielen: die des Förderers, Kritikers, väterlichen Freundes, Advokatus diaboli, des Coaches für jede Lebenslage, des erfahrenen Lehrers usw.? Wie wird mit Rollenabgrenzungen und –überschneidungen umgegangen?
- Entsprechend sind die Rollen der Mentee zu beschreiben: Handelt es sich um Schützlinge, Kandidaten, Lehrlinge, Aspiranten, Progegés?
- Wird das Thema Coaching nach einer Phase der Begeisterung inzwischen eher tabuisiert?
- Liegt die *Zukunft* des Mentorings oder Kollegialen Coachings auch in der Mediation, d.h. in der Vermittlung bei Konflikten zwischen Konfliktparteien, um einvernehmliche, gemeinsame und tragfähige Lösungen zu entwickeln? Hierbei muss aber

in jedem Fall eine freiwillige Teilnahme vorausgesetzt werden, um zukunftsorientierte Perspektiven, Übernahme von Verantwortung und Selbstbestimmung bei gleichzeitigem Eingehen auf Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten sicher zu stellen.

Sowohl die quantitativen Evaluationsstudien als auch der Einzelfallbericht zum Mentoring, vor allen Dingen aber die Evaluationsstudie zur Evaluation von Mentoring und nicht zuletzt das skizzierte strukturierte, kollegiale Mentoringtraining zeigen auf: „further research/evaluation is needed“ und sicherlich auch hoch interessant in diesem zukunftsweisenden Praxisberatungsmodell!

## Literatur

- BMW Group (2002). *Geschäftsbericht*. München.
- Eckardt, M., Gagel, B. & Ringel, S. (2002). Mentoring. Gestaltung, Auswahlprozesse und Evaluation. In S. Roterding-Steinberg (Hg.), *Unterrichtsforschung zur Pädagogischen Psychologie. Theorie, Praxis und Evaluation*, Nr. 16A.
- Haasen, N. (2001). *Mentoring – persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*. München: Heyne Verlag.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2000). In A. James (Hg.), *Handbuch der Evaluationsstandards*. Opladen: Leske + Budrich.
- Roterding-Steinberg, S. (1983). *Anleitungen zum Selbsttraining für Lehrergruppen. Entwicklung und Evaluation eines Programms zur Kommunikation, Praxisberatung und Selbstkontrolle*. Weinheim usw.: Beltz.
- Roterding-Steinberg, S. (2001). Kollegiale Supervision im Selbst-Training: Rückblick nach zwei Jahrzehnten und Vorausschau. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 4, 379-392.
- Roterding-Steinberg, S. (2005). *Anleitungen zur Kollegialen Supervision und Qualitätszirkelarbeit (sowie zum Kollegialen Coaching)*. Materialie 49. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Sauer, J. & Ahlers, B. (2003). Mentoring für Frauen und im internationalen Vergleich. In S. Roterding-Steinberg (Hg.), *Unterrichtsforschung zur Pädagogischen Psychologie. Theorie, Praxis und Evaluation*, Nr. 16B.
- Schliesselberger, E. (1998). In den Fußstapfen der Pallas Athene? In Schliesselberger, E. & S. Strasser (Hg.), *Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld*. Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, S. 15-22.

### *Angaben zu der Autorin:*

Prof. Dr. habil. Sigrid Roterding-Steinberg, Professorin für Pädagogische Psychologie an der Universität der Bundeswehr München. Forschungsschwerpunkte: Kollegiale Praxisberatung und Coaching, kooperatives Lernen, Evaluation und Bildungscontrolling.

### *Anschrift:*

Universität der Bundeswehr München. Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577 Neubiberg, E-mail: Sigrid.Roterding-Steinberg@unibw.de



## Anhang

- Standard 1: Ermittlung der Beteiligten im Umfeld einer Evaluation*
- Standard 2: Glaubwürdigkeit der Evaluierenden*
- Standard 3: Umfang und Auswahl der Informationen*
- Standard 4: Feststellung von Werten*
- Standard 5: Klarheit des Evaluationsberichts*
- Standard 6: Rechtzeitige Verbreitung des Berichts*
- Standard 7: Nutzung der Evaluation*
- Standard 8: Praktische Untersuchungsverfahren*
- Standard 9: Politische Tragfähigkeit der Evaluationsaktivitäten*
- Standard 10: Kostenwirksamkeit der Evaluation*
- Standard 11: Unterstützung der Organisation und Zielgruppenorientierung*
- Standard 12: Formale Vereinbarung*
- Standard 13: Schutz und Respekt individueller Menschenrechte bei der Planung und Durchführung einer Evaluation*
- Standard 14: Human gestaltete Interaktion*
- Standard 15: Vollständige und faire Einschätzung der Stärken und Problemfelder*
- Standard 16: Offenlegung der Evaluationsergebnisse*
- Standard 17: Offene und aufrichtige Behandlung von Interessenkonflikten*
- Standard 18: Verantwortungsbewusste und angemessene Ausgaben und Rechnungsführung*
- Standard 19: Klare und genaue Dokumentation des zu evaluierenden Programms*
- Standard 20: Kontextanalyse des zu evaluierenden Programms*
- Standard 21: Dokumentation der Zwecke und des Vorgehens der Evaluation*
- Standard 22: Angemessenheit der Informationsquellen*
- Standard 23: Informationsgewinnung und Gültigkeit der gewonnenen Interpretationen*
- Standard 24: Zuverlässigkeit der gewonnenen Interpretationen für den gegebenen Zweck*
- Standard 25: Systematische Informationsüberprüfung und Fehlerkorrektur*
- Standard 26: Analyse quantitativer Informationen zur effektiven Beantwortung von Evaluationsfragen*
- Standard 27: Analyse qualitativer Informationen zur effektiven Beantwortung von Evaluationsfragen*

*Standard 28: Begründung der Schlussfolgerung aus der Evaluationsstudie*

*Standard 29: Unparteiische und faire Berichterstattung der Evaluationsergebnisse*

*Standard 30: Meta-Evaluation: „Die Evaluation selbst sollte formativ und summativ in Bezug auf die vorliegenden oder andere wichtige Standards evaluiert werden“*

(vgl. Joint Committee on Standards of Educational Evaluation, 2000)