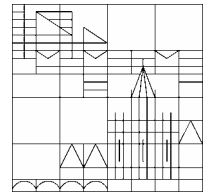


Universität Konstanz

FB Geschichte und Soziologie

Arbeitsbereich Prof. Dr. Thomas Hinz



Das Mentoringprogramm Konstanz

Teilnahmemotive und Nutzen aus Sicht der Mentorinnen

Ina Findeisen

April 2007

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Forschungsstand: Vorteile für Mentorinnen und Mentoren	5
3. Das Mentoringprogramm Konstanz.....	6
4. Zielsetzung und methodisches Vorgehen	7
5. Ergebnisse	10
5.1 Falldarstellungen	10
Fallbeispiel 1: <i>„Ich habe mich dann doch wieder in meiner Art bestätigt gefühlt“</i>	10
Fallbeispiel 2: <i>„Das ist ein Programm, das noch in den Kinderschuhen steckt! (...) Es sind super Kinderschuhe, die muss man bloß jetzt noch ausbauen“</i>	14
Fallbeispiel 3: <i>„Wenn sich das realisieren lässt, dass ich da einen Praktikumsplatz anbieten kann, dann ist sie diejenige, die diesen Platz bekommt“</i>	18
Fallbeispiel 4: <i>„Also das ist doch schon eine sehr spannende Erfahrung“</i>	21
Fallbeispiel 5: <i>„Und dann habe ich so richtig gemerkt, naja es ist eine junge Frau, die mich total begeistert und die ich gerne unterstützen möchte“</i>	24
Fallbeispiel 6: <i>„Das ist einfach (wie eine) Frischzellenkur, dass man nicht in seinem eigenen Saft dauernd brät“</i>	28
Fallbeispiel 7: <i>„Ich denke ich habe sie ein Stück weit persönlich stärken können, (...) aber es war schon eher eine frustrierende Erfahrung“</i>	32
5.2 Fallübergreifende Interpretationen	36
5.2.1 Die Motivation der Mentorinnen	37
5.2.2 Der Nutzen der Mentorinnen aus Tandembeziehung und Rahmenprogramm	38
5.2.3 Bedingungen für eine optimale Ausschöpfung des Nutzenpotentials	41
6. Fazit.....	48
7. Literatur	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Motivationsstruktur	38
Abbildung 2: Nutzen aus Tandembeziehung und Rahmenprogramm	41
Abbildung 3: Bedingungen für hohe Nutzensausschöpfung aus der Tandembeziehung	44
Abbildung 4: Bedingungen für hohe Nutzensausschöpfung aus dem Rahmenprogramm	45

1. Einleitung

Die fortbestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist auch im 21. Jahrhundert ein Thema von hoher gesellschaftlicher und politischer Relevanz.¹ Dabei haben wissenschaftliche Fachkreise die mangelnde Einbindung von Frauen in Netzwerke als eine der Ursachen identifiziert, die Frauen den Zugang zu leitenden Funktionen erschweren.² Um dieser Barriere entgegenzuwirken, wurden insbesondere seit Mitte der 90er Jahre Mentoringprogramme als Maßnahmen der Frauenförderung ins Leben gerufen. Diese haben zum Ziel, durch eine durchdachte Förderung des Nachwuchses das Potenzial hochqualifizierter Frauen besser auszuschöpfen und so deren Partizipation in Führungspositionen zu erhöhen.

Der Erfolg solcher Programme wurde bisher meist in Hinblick auf die Nachwuchskräfte (Mentees) untersucht. Fällt den Teilnehmerinnen der Einstieg ins Berufsleben leichter? Finden sie durch den Kontakt zur Mentorin tatsächlich eher einen Weg in Führungspositionen? Diesen Fragen ging auch die Evaluation des Mentoringprogramms Konstanz aus dem Jahr 2005³ nach.

In Ergänzung zu den dort gewonnenen Erkenntnissen soll nun ein anderer und oftmals vernachlässigter Blick auf die Teilnehmerinnen des Mentoringprogramms Konstanz geworfen werden: Der Blick auf die Mentorinnen. Es erstaunt immer wieder, wie bereitwillig sich Frauen in Führungspositionen oder anderen arbeitsintensiven Tätigkeiten als Mentorinnen werben lassen. Sie erhalten von Seiten des Mentoringprogramms Konstanz keinerlei monetäre Entschädigung für ihr Engagement. Als Gegenleistung wird lediglich versucht, ein Netzwerk zu etablieren und die ehrenamtliche Tätigkeit anderweitig, beispielsweise durch die Vergabe von Zertifikaten, zu honorieren.

Daraus ergibt sich mit der Frage nach der Teilnahmemotivation und dem Nutzen des Programms für die Mentorinnen das zentrale Anliegen der Studie: Warum erfolgt die Teilnahme am Mentoringprogramm? In welchen Bereichen und inwiefern können die Mentorinnen das Programm für sich nutzen? Welche Bedingungen sind hierbei entscheidend? Die Erfassung der Motivations- und Nutzenstrukturen der Mentorinnen ist von zentraler Bedeutung für die Programmleitung, da die ehrenamtliche Mitarbeit gegenwärtiger und zukünftiger Mentorinnen

¹ Vgl. hierzu den Jahresbericht zur Gleichstellung von Mann und Frau vom März 2007 (http://ec.europa.eu/deutschland/pdf/eu_nachrichten/eu-nachrichten-9-web.pdf) bzw. Informationen zur immer noch vorhandenen Schlechterstellung weiblicher Arbeitskräfte im EU-Vergleich (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,470461,00.html>; <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,470679,00.html>). Eine von der Frankfurter Unternehmensberatung Accenture durchgeführte Befragung unter Managern und Managerinnen in 13 Nationen, darunter auch Deutschland, bestätigte außerdem die Existenz einer „Gläsernen Decke“, die den Aufstiegschancen von Frauen Grenzen setzen. Für weitere Informationen www.accenture.com/NR/rdonlyres/9A504280-5296-43E5-B197-AE1FC48866F3/0/glass_ceiling.pdf und http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/ExpectationsAchievementWithin.

² Dies gilt gleichermaßen für Wirtschaft und Wissenschaft. Nähere Informationen in Seeg 2000; Autenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993; Fischer 1993; Geenen 1994.

³ Vgl. <http://www.mentoringprogramm-konstanz.de>

für das Fortbestehen des Programms entscheidend ist. Somit sollen auch potentielle Problembereiche identifiziert und mögliche Verbesserungspotenziale für das Mentoringprogramm Konstanz aufgezeigt werden.

In Abschnitt 2 erfolgt eine kurze Darstellung des Forschungsstands zu Vorteilen von Mentoringprogrammen für die Mentoren und Mentorinnen. In Abschnitt 3 folgt eine kurze Vorstellung des Mentoringprogramms Konstanz, in Abschnitt 4 die Explizierung der Zielsetzung der Studie und der methodischen Vorgehensweise (Abschnitt 4). In Abschnitt 5.1 werden die Ergebnisse auf der Ebene der Einzelfälle dargestellt, während in Abschnitt 5.2 die fallübergreifenden Ergebnisse mit Bezug zu den eingangs formulierten forschungsleitenden Fragen erläutert werden. Zuletzt werden die zentralen Ergebnisse unter Rückbezug auf die eingangs dargestellten Erkenntnisse zusammengefasst (Abschnitt 6).

2. Forschungsstand: Vorteile für Mentorinnen und Mentoren

Mentoring bedeutet die „direkte Beziehung zwischen einer erfahreneren, meist älteren Person – Mentor oder Mentorin – und einer weniger erfahrenen, oft jüngeren Person – Mentee – mit dem Ziel, deren berufliche und persönliche Entwicklung und Karriere zu unterstützen“ (Löther 2003: 9). In der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion wird zumeist auf die Wechselseitigkeit des Nutzens von Mentoringprogrammen verwiesen. Demnach profitieren im Idealfall Mentor/in und Mentee von der Zusammenarbeit. Dennoch untersuchen nur vergleichsweise wenige Studien den Nutzen der Programme für die Mentor/innen. Die nachfolgend dargestellten Erkenntnisse aus der einschlägigen Forschungsliteratur liefern Orientierungspunkte für mögliche Motivations- und Nutzenstrukturen der Mentorinnen des Konstanzer Mentoringprogramms und können somit zur Sensibilisierung der Wahrnehmung im Prozess der Datenerhebung und Auswertung genützt werden (vgl. auch Abschnitt 4).

Allgemeine Vorteile für die Mentor/innen werden generell auf zwei Ebenen gesehen: auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung und auf der Ebene unmittelbarer Karrierevorteile (vgl. Segermann-Peck 1994, Petersen 2003, Kohlbach 1999, Zey 1991). Vorteile auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung umfassen hierbei Kompetenzerweiterungen auf einer psychosozialen Ebene. So wird in einer gelungenen Mentoringbeziehung die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis ständig gefordert. Die eigene berufliche Situation wird noch einmal reflektiert und somit eine persönliche Stärkung und Motivation erreicht. Ein weiterer Aspekt besteht in der Steigerung des Selbstwertgefühls. Als Mentorin ausgewählt zu werden und die eigenen Erfahrungen weitergeben zu können, hinterlässt nicht nur zuletzt aus der Gewissheit, dass ihre Arbeit „in den nachfolgenden Generationen Früchte tragen wird“ ein gutes Gefühl, sondern

auch aus dem wachsenden Stolz, Erfolge der Mentees auch ein wenig als die eigenen ansehen zu können. (Segerman-Peck 1994:151).

Unmittelbare Karrierevorteile ergeben sich durch den Gewinn neuer Erkenntnisse über die eigene berufliche Zukunft, die aus der Reflexion der eigenen Situation während der Arbeit in der Mentoringbeziehung und durch spezifisches Feedback der Mentee entstehen. Weiterhin können angestrebte Neuerungen durch einen gezielten Einsatz der Mentees einen Testlauf der Neuerungen ermöglichen. Dabei führen mögliche Schwierigkeiten nicht zu negativen Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen oder den Ruf der Mentorin, da der Mentee „eventuelle Fehleinschätzungen und Flops noch nicht übel genommen werden“ (Segerman-Peck 1994: 154). Weiterhin kann der Mentor / die Mentorin durch die mögliche Unterstützung durch die Mentee im Arbeitsalltag eine konkrete Entlastung erfahren. Während die Mentee demzufolge Erfahrungen in Bereichen sammelt, die für sie wichtig sind, wird für den Mentor oder die Mentorin mehr Zeit und Energie für andere Aufgaben frei. Ein weiterer Faktor besteht in der Möglichkeit zur Erweiterung der eigenen Netzwerke und damit auch zum Ausbau der eigenen Ressourcen beispielsweise in der Form von Ansprechpartnerinnen oder Informationen. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung von Mentoringbeziehungen zwischen Managern und Mentees innerhalb von US-Unternehmen spricht Zey 1991 sogar von der Entstehung und Nutzung der Mentoringbeziehung als Informationssysteme (Information Systems). Da Mentees oftmals Einblick in alle Instanzen einer Organisation bekämen, würden ihnen wichtige Informationen oft früher zugetragen als dem Mentor. Der Nutzen für den Mentor hängt dabei davon ab, wie stark er den / die Mentee in den inneren Kreis der Entscheidungsträger mit einbezieht (vgl. Zey 1991: 85 ff.). Des Weiteren sind Gewinne auf der Ebene der Karrierevorteile bis hin zur Akquisition zukünftiger Mitarbeiterinnen möglich.

3. Das Mentoringprogramm Konstanz

Das Mentoringprogramm Konstanz wurde im Dezember 2000 als Pilotprojekt von Universität und HTWG Konstanz initiiert und hat sich seither als Maßnahme zur Förderung von Studentinnen, Absolventinnen und Doktorandinnen durch Frauen mit Führungskompetenzen etabliert. Das Programm ist dem Bereich des formellen Mentorings zuzuordnen, da die Vermittlung von Mentorin und Mentee (Matching) durch eine dritte Instanz (Koordinationsstelle des Mentoringprogramms) erfolgt. Diese versucht, aufgrund des Profils der sich für das Programm bewerbenden Studentinnen, Absolventinnen und Doktorandinnen eine geeignete Mentorin zu finden. Die Herstellung dieser Tandembeziehungen erfolgt über verschiedene Organisationen und Unternehmen sowie Berufssparten hinweg (externes Mentoring). Weiter-

hin sind die Tandembeziehungen in so genannten Tandemrunden⁴ organisiert. Seit dem Wintersemester 2004/2005 wird für jede Tandemrunde eine Auftakt- sowie Abschlussveranstaltung organisiert, um den offiziellen Beginn und Abschluss jeder Tandemrunde zu markieren. Bei der Auftaktveranstaltung werden die Mentorinnen und Mentees der aktuellen Tandemrunde einander vorgestellt, weiterhin wird an alle Beteiligten ein Logbuch⁵ zur Orientierung ausgegeben. Bei der Abschlussveranstaltung erfolgt die Vergabe von Zertifikaten für alle Beteiligten, welche die erfolgreiche Teilnahme am Programm dokumentieren. Die Tandemrunden werden weiterhin von gemeinsamen Treffen, Workshops, Informationsveranstaltungen und Vorträgen begleitet (Rahmenprogramm). Die Referenten und Organisatoren der einzelnen Veranstaltungen werden zum Teil aus dem Kreis der ehemaligen oder derzeitigen Mentorinnen rekrutiert.

4. Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Wie eingangs bereits hingewiesen ergeben sich die Vorteile für die Mentees weitgehend aus den expliziten Programmzielen (schneller Berufseinstieg, adäquate Anstellung, Ermutigung zur Karriere), während der Gewinn für die Mentorinnen weniger offensichtlich ist. Der Nutzen, den Mentorinnen aus dem Programm ziehen können, scheint maßgeblich von deren subjektiven Motiven und Erwartungen abhängig. Beide Positionen sind in der Programmstruktur eingebunden, deren wesentlichen Bestandteile Tandembeziehung und Rahmenprogramm sind. Diese bilden den strukturellen Rahmen, in welchem Motive und Erwartungen sowie deren Realisierung und damit auch ein möglicher Gewinn für die Mentorinnen eingebettet ist.

Damit ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen:

1. Welche Motive liegen der Programmteilnahme zugrunde?
2. Welche Vorteile ergeben sich für die Mentorinnen aus der Tandembeziehung?
3. Welche Vorteile ergeben sich für die Mentorinnen aus dem Rahmenprogramm?
4. Unter welchen strukturellen Bedingungen wird das Nutzenpotential des Programms ausgeschöpft, wo finden sich Optimierungsmöglichkeiten?

⁴ In der Regel gibt es pro Jahr zwei Tandemrunden, die jeweils etwa neun Monate andauern.

⁵ Das Logbuch enthält Angaben zu Mentorinnen und Mentees der jeweiligen Tandemrunden, liefert allgemeine Informationen zum Programm und zur Arbeit der Koordinationsstelle und enthält Tipps zur Gestaltung des Tandems.

Die Rekonstruktion der Motivations- und Nutzenstrukturen auf der Basis der subjektiven Erfahrungen der Mentorinnen legt einen offenen Datenzugang nahe. Diesem Anspruch wird der Forschungsstil der Grounded Theory (in der Variante nach Strauss / Corbin 1996 bzw. Strauss 1998) gerecht, der hier als methodischer Rahmen genutzt werden soll. Der Datenzugang erfolgt anhand von leitfadengestützten Expertinneninterviews, wodurch die Erfahrungen der Mentorinnen aus der Retrospektive erfasst werden. Dabei ist die Datenerhebung in zwei Phasen angelegt.⁶ Somit kann die Strategie des „Theoretical Sampling“ sowohl in Bezug auf die Fallauswahl als auch auf die Interviewführung / Spezifizierung des Leitfadens genutzt werden. Die in Abschnitt 2 skizzierten Forschungsergebnisse bestehender Arbeiten werden im Sinne sensibilisierender Konzepte für diese Untersuchung genutzt. (vgl. Strauss 1998, Niewiarra 1994).

Fallauswahl, Datenerhebung

Die Auswahlgesamtheit umfasst nach Absprache mit der Koordinationsstelle des Mentoringprogramms lediglich solche Mentorinnen, die in den Tandemrunden I und/oder II aus dem Jahr 2005 aktiv waren.⁷ Hierdurch wird die Erinnerbarkeit der Ereignisse bestmöglichst gewährleistet; gleichzeitig sind die offiziellen Tandemrunden bereits abgeschlossen. Die Fallauswahl erfolgte mit Hilfe eines Kurzfragebogens⁸ nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung. Dabei wurden zunächst die Merkmale Zufriedenheit⁹ mit dem Programm und das Vorhandensein von Personalverantwortung variiert. Die Zufriedenheit erschien aufgrund der erwartbaren Varianz der Erfahrungen als geeignetes Kriterium, das Vorhandensein von Personalverantwortung geht einher mit unterschiedlichen Führungsstilen, die ebenfalls eine Beeinflussung des Nutzens der Mentorinnen nahe legen. Gemäß der Strategie des „Theoretical Samplings“ wurden die Interviewpartnerinnen sukzessive ausgewählt, wodurch die Offenheit der Auswahlkriterien erhalten blieb. So wurde für die zweite Erhebungswelle zusätzlich das Merkmal einer angestrebten beruflichen Veränderung zum Zeitpunkt des Eintritts in das Programm berücksichtigt.¹⁰

⁶ Die Durchführung der ersten beiden Interviews fand im November 2006 statt, die Durchführung der übrigen fünf Interviews erfolgte im Dezember 2006 bzw. Januar 2007.

⁷ Für die Bereitstellung der Daten und weiterer Informationen bedanke ich mich herzlich bei Frau Dr. Hedwig Prey und Martina Gröschel, für die nutzbringenden Anmerkungen zu Methodik und Interpretationen bei Aja Tauschinsky.

⁸ Der Kurzfragebogen enthält im Wesentlichen Angaben zur Kenntnisnahme des Programms, den Tandemrunden mit erfolgter Menteebetreuung und der Bereitschaft zur erneuten Teilnahme, zu Tandemdauer und Anzahl der betreuten Mentees, zur Zufriedenheit mit dem Programm sowie Angaben zur beruflichen Situation der Mentorinnen. Die zentralen Angaben werden für die einzelnen Fallbeispiele im Abschnitt Rahmeninformation angeführt (vgl. Abschnitt 5.1).

⁹ Die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen wurde auf einer 5-stufigen Skala erfasst. Bei fehlenden Antworten wurde das Andauern der Tandembeziehung verwendet.

¹⁰ Dies erwies sich in den anfänglichen Interviews als entscheidend für Teilnahmemotivation und Nutzen und wurde somit als weiterer potentiell relevanter Faktor erachtet. Es sei darauf hingewiesen, dass die Reihenfolge der Interviews aus Gründen der Vertraulichkeit nicht mit der Reihenfolge der Fallbeispiele im Bericht übereinstimmt.

Die Leitfadeninterviews gliedern sich in zwei Frageblöcke: Auf einen narrativen Frageblock über die Teilnahmemotive und Erfahrungen der Mentorinnen folgt ein strukturierter Frageblock mit Bilanzierungsfragen sowie fokussierten Fragen mit Bezug zu Ergebnissen der in 2005 durchgeführten Mentee-Studie.¹¹ Somit können Programmnutzen, aber auch Problem-bereiche ergänzend an solche Themen angeknüpft und aus der Sicht der Mentorinnen neu aufgearbeitet werden, die aus Sicht der Mentees auffällig waren (geringe Kontakthäufigkeit, Beratung als häufigste Kooperationsform, geringe Resonanz auf Rahmenprogramm).¹²

Datenauswertung

Als Basis für die Datenauswertung dienen die transkribierten Interviews.¹³ Dabei ermöglichen die Verfahrensweisen des theoretischen Kodierens nach der Grounded Theory die Umsetzung der angestrebten Themenanalyse durch die Prozeduren des offenen und axialen Kodierens.¹⁴ Beim offenen Kodieren wird das Datenmaterial analytisch aufgebrochen und konzeptualisiert. Dabei werden ähnliche Ereignisse und Erfahrungen zu Konzepten zusammengefasst und ihre Dimensionen sowie Eigenschaften erarbeitet. Dieser Auswertungsschritt soll dazu genützt werden, die fallinterne Typik herauszuarbeiten (vgl. Abschnitte 5.1, 5.2.1 und 5.2.2). Beim axialen Kodieren werden zusätzlich Verbindungen und Bezüge zwischen den Konzepten hergestellt. Das Kodierparadigma (nach Strauss 1998; vgl. auch Strauss / Corbin 1996), das nach ursächlichen Bedingungen, Handlungs- und Interaktionsstrategien, Kontextelementen und Konsequenzen zentraler Phänomene fragt, wird dazu genützt, die Zusammenhänge zwischen Kategorien herauszuarbeiten (vgl. Abschnitte 5.2.3 und 5.2.4). Die Kombination des theoretischen Kodierens mit den Auswertungsstrategien in der qualitativen Inhaltsanalyse erleichtert durch die im Verlauf der Auswertung zunehmende Spezifikation des Kategoriensystems den Vergleich der Einzelfälle. (vgl. Mayring 1983 und Gläser/Laudel 2006).¹⁵ Die Durchführung des Kodierprozesses erfolgt durch die Auswertungssoftware MAX QDA2, die der Umsetzung der Methodik gerecht wird und durch die Unterstützung einer Teamworkfunktion die Validierung der Konzepte ermöglicht.

¹¹ vgl. <http://www.mentoringprogramm-konstanz.de>

¹² Vgl. <http://www.mentoringprogramm-konstanz.de>.

¹³ Für die Erstellung der Transkripte und die hilfreiche Unterstützung bei der Kodierung der Interviews bedanke ich mich herzlich bei Elisa Szulganik.

¹⁴ Die Stufe des selektiven Kodierens entfällt, da keine Erarbeitung einer bereichsspezifischen Theorie angestrebt wird. Weitere Angaben zu den Kodierverfahren in der Grounded Theory finden sich in Mey/Mruck 2007.

¹⁵ Dabei wird bei der Auswertung des ersten Interviews ein vorläufiges Kategoriensystem erstellt, das im Laufe der Auswertung der weiteren Interviews ständig modifiziert und spezifiziert wird und somit die Vergleichbarkeit der Einzelfälle erleichtert.

5. Ergebnisse

Die Ergebnisse der obigen Auswertungsschritte werden nachfolgend zunächst auf der Ebene der Einzelfälle (Abschnitt 5.1), anschließend fallübergreifend (Abschnitt 5.2) dargestellt. In den Falldarstellungen werden die subjektiven Meinungen und Erfahrungen der Mentorinnen anhand der erarbeiteten Konzepte in ihrer Spezifik dargestellt.¹⁶ In der fallübergreifenden Darstellung werden diese Konzepte weiter verdichtet und systematisch auf die eingangs formulierten forschungsleitenden Fragen bezogen.

5.1 Falldarstellungen

Fallbeispiel 1: *„Ich habe mich dann doch wieder in meiner Art bestätigt gefühlt“*

Rahmeninformationen:

Die Mentorin betreute in 2005 erstmals eine Mentee. Das Tandem dauerte mit 22 Monaten wesentlich länger als die offizielle Tandemrunde. Die Mentorin ist mit dem Programm eher zufrieden und ist grundsätzlich zu einer erneuten Teilnahme bereit. Sie hat eine Berufstätigkeit ohne Personalverantwortung, strebte jedoch zum Zeitpunkt der Tandemrunden eine berufliche Veränderung zur Mediatorin an. Die Mentorin hat einen erwachsenen Sohn.

Teilnahmemotivation:

Der Teilnahmeentschluss war stark fremdbestimmt und wies eine ursprünglich geringe Bereitschaft der Mentorin auf. Sie wurde von einer Bekannten *„bedrängt“* und da habe sie sich *„eher breitschlagen lassen“*. Motiviert habe sie die Information, dass es eine Mentee gebe, die genau auf ihren Arbeitsbereich passe. Daraufhin ließ sich die Mentorin mit dem Gedanken, dass beide Teilnehmerinnen sich ja vielleicht auch gar nicht leiden können und in diesem Fall *„die ganze Geschichte sowieso gleich erledigt“* sei, zur Teilnahme überreden. Ihre damals ungünstige zeitliche Verfügbarkeit stand mit dieser Haltung in unmittelbarem Zusammenhang. Der Entscheidungsgrund für die Teilnahme findet sich damit auf einer so-

¹⁶ Die Darstellungen erfolgen auf dieser Stufe noch stark textnah, also an den Interviewtranskripten orientiert. Zitate werden durch Kursivschrift optisch hervorgehoben. Sie werden wörtlich übernommen und können daher umgangssprachliche Äußerungen enthalten. Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die wichtigsten Transkriptionszeichen angeführt: (2.5): Pause von 2,5 Sekunden; .hh: auffallendes Einatmen, hh: auffallendes Ausatmen, <ironisch>: Anmerkung des Auswerters; (...): Auslassungen im Transkript; (zuerst einmal): unsichere Transkription; nein: auffallende Betonung.

zialen Ebene, wobei der Fokussierung des Programms auf Frauen und der somit gegebene Möglichkeit zur Frauenförderung eine zentrale Funktion zukommt. So möchte die Mentorin „*Frauen eine Stütze sein*“ und versteht ihre Mentorinnenfunktion als ihre Art, Frauen zu fördern.

Vorstellungen und Erwartungen

Die Mentorin hat eine ausgeprägte Erwartungshaltung an die Mentee als auch an die Gestaltung der Tandembeziehung. Sie sieht Engagement und Motivation der Mentee als unabdingbare Voraussetzungen für das Zustandekommen des Tandems. Bei dem Eindruck einer „*Konsumhaltung*“ seitens der Mentee „*hätte ich mich mit Sicherheit entweder nicht darauf eingelassen oder mich zurückgezogen*“. Der erste Eindruck solcher Persönlichkeitsmerkmale der Mentee ist demzufolge das ausschlaggebende Kriterium für das Zustandekommen des Tandems: „*Also ich kann keine Hunde mehr zum Jagen tragen (...) also das mach ich nicht mehr, ich schaffe so viel in meinem Leben und wenn da jemand in die Bedie- nungs- und Erwartungshaltung reingeht, da steige ich aus.*“ Mit entscheidend für den ersten Eindruck ist für die Mentorin das äußere Erscheinungsbild, das „*gepflegt und angemessen*“ sein müsse. Aus diesen Erwartungen ergibt sich auch die Vorstellung der Tandembeziehung als interaktive Zusammenarbeit, die sie deutlich von der Möglichkeit des „*shadowings*“¹⁷ abgrenzt. Demzufolge erwartet sie eine aktive Integration der Mentee in ihren Arbeitsalltag.¹⁸ Sie solle sich aktiv einbringen und bei ihrer beruflichen Zusammenarbeit mit verschiedenen Gruppen „*irgendwie als lebendig wahrgenommen*“ werden. Dahingegen fände sie es als sehr unangenehm wenn die Mentee wie ein „*Fremdkörper*“ erscheine. Wenn sich die Mentee selbst einbringe, könne sie ihr Wissen beisteuern, wodurch die Gruppe, aber auch die Men- tee etwas lernen könnten, was für alle Beteiligten „*einfach ein gutes Gefühl*“ gebe. Diese Zu- sammenarbeit mache so Sinn, da „*wir quasi kooperativ da miteinander auftreten*“.

¹⁷ Shadowing bezeichnet in ihren Augen eine Kooperationsform, bei der sie von der Mentee in ihrem Arbeitsalltag begleitet wird, ohne dass sich diese aktiv beteiligt.

¹⁸ Die Mentorin arbeitet selbstständig als Coach bzw. Trainerin und gibt u.a. Seminare und Workshops.

Erfahrungen in der Tandembeziehung und im Rahmenprogramm

Die Mentorin beschreibt das erste Treffen mit der Mentee als Situation, in der sich beide Teilnehmerinnen „kritisch beäugt“ haben. Sie habe als erstes auf die Pünktlichkeit der Mentee geachtet und deutete deren Verspätung¹⁹ als eher negativ. Das äußere Erscheinungsbild der Mentee sei hingegen „schon professionell“ und „gepflegt“ gewesen, und somit ihren „Kunden dann auch zumutbar“. Insofern verlief die erste Begegnung kritisch, distanziert, aber zunächst positiv. Die Festsetzung der Ziele der Tandembeziehung war durch eine interaktive Arbeit gekennzeichnet, bei der die Mentee ihre Ziele erläuterte, diese dann im gegenseitigen Austausch fixiert und Erwartungen geklärt wurden. Im Rahmen der Zusammenarbeit sollten von Mal zu Mal einzelne Ziele gemeinsam und getrennt abgearbeitet und Protokolle verfasst werden. Dem Wunsch der Mentee, die Mentorin in ihrem Arbeitsalltag zu begleiten (shadowing) kam die Mentorin unter der Voraussetzung, dass sich die Mentee „die Aufgabe hatte sich mit einer kleinen Einheit einzubringen“ nach. Beim ersten Arbeitstreffen habe sich die Mentee bereits sehr aktiv gezeigt: „wir haben dann richtig gearbeitet“. Hier wurde mit der Profilierungsarbeit ein Wunsch der Mentee angegangen, wobei die Mentee die Unterstützung der Mentorin aktiv nützte: „Es war ihr Ding (...) da haben wir wirklich intensiv daran gearbeitet, sie hat Material mit nach Hause genommen, hat das ausgefüllt.“ Die Umsetzung dieses Ziels erlebte die Mentorin als schnell und sehr effektiv wie sie begeistert berichtet. Weiterhin gelang auch die abgewandelte Form des Shadowings, „so dass es kooperierend war“. Sie habe ihre Mentee „als Assistentin vorgestellt“. Ihren Aufforderungen zur Erteilung von Feedback vor der Gruppe²⁰ kam die Mentee „ganz professionell“ nach, so dass ihre Rückmeldungen oder Ergänzungen von der Mentorin als bereichernd und auch für die Gruppe als wertvoll angesehen wurden. So entstand eine sehr „harmonische“ Tandembeziehung, in der durch den regen gegenseitigen Austausch eine gelungene Zusammenarbeit stattfand. Als eine Konsequenz aus dem Engagement der Mentee ergibt sich der von der Mentorin empfundene Spaß an der Arbeit. Durch die Begleitung im Arbeitsalltag ist außerdem von einer direkten Motivation bei der eigenen Berufstätigkeit auszugehen. Dies bestätigt sich an anderer Stelle, an der die Mentorin anmerkt, sie habe „einfach festgestellt, ja die hat sehr gut davon profitiert, ich konnte ihr wirklich auch was bieten also so Praxisbezug und die Zusammenarbeit“. Dies sei das Gefühl, das sie bei ihrer Tätigkeit des Coachings immer habe, das sie aber auch brauche, sonst könne sie bei ihrer Arbeit verzweifeln. Insofern stellt sich bei der Mentorin ein Gefühl der Zufriedenheit und der Selbstbestätigung ein: „ich habe mich dann doch wieder in meiner Art bestätigt gefühlt“. Sie weist darüber hinaus auf weitere für sie nützliche Aspekte hin wie auf die Bereicherung durch die Kenntnis

¹⁹ Die Mentee hatte die Mentorin nicht sofort erkannt, was zu Verzögerungen führte.

²⁰ Vor allem dann, wenn sich die Mentee bei bestimmten Seminaren nicht so gut einbringen konnte.

aktueller Ausbildungsinhalte („*sie hat mir neuesten Ausbildungsstand und Trends geboten*“), die Möglichkeit, diese in der Praxis anzuwenden und der Erhalt eines persönlichen Feedbacks, das auf einer ganz anderen Ebene stattfindet als sonstige Feedbacks. Dies habe auch „*blinde Flecken berührt*“, da die Mentee ihr ziemlich persönlich sagen konnte, von was sie profitiert hatte, sei es die persönliche Art der Mentorin oder ihr besonderer Stil. Dies ist für die Mentorin auf einer persönlichen, jedoch auch auf einer beruflichen Ebene von Bedeutung, da sie wissen muss, wie sie als Seminarleiterin, Trainerin bei anderen Personen ankommt.

In Bezug auf das Rahmenprogramm berichtet die Mentorin von zwei unangenehmen Erfahrungen hinsichtlich der Raumtemperatur, die bei einem Vortrag im Sommer unangenehm hoch war, im Winter jedoch viel zu kühl.²¹ Weiterhin sei, aus ihrer Perspektive als Trainerin, die Qualität der Veranstaltungen nicht optimal gewesen (Abstimmung auf die Zielgruppe, zu wenig Praxisbezug). Hinsichtlich der zeitlichen Organisation der Veranstaltungen weist sie auf die generelle Schwierigkeit hin, für alle Mentorinnen geeignete Termine finden zu können. Dennoch gäbe es gewisse Unzeiten für Veranstaltungen (Dezember aufgrund allg. Angespanntheit / Stress; Freitagnachmittag nach Abschalten der Heizung). Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle sei das „*gelaufen*“; sie habe allerdings kein großes Bedürfnis nach Koordination. Kritisch findet sie die personelle Diskontinuität in der Koordinationsstelle. Damit finden sich keine Hinweise auf einen Nutzen der Mentorin aus dem Rahmenprogramm, was diese jedoch auch nicht erwartet hatte.

Verbesserungsvorschläge

Die Mentorin betont, dass sich das Programm derzeit noch im Aufbau befände und bringt Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Qualifikation der Mentorinnen und Vorträge des Rahmenprogramms an. So sei es sinnvoll, speziell für Mentorinnen, die nicht aus dem Bereich des Coachings kommen, eine Schulung oder einen ABC-Leitfaden zu machen. Verbesserungsvorschläge zu den Veranstaltungen beziehen sich auf Inhalte, die für die Mentees von Bedeutung sein könnten (Ausrichtung auf mikropolitische Themen, Themen, die über die Realität in Branchen aufklären; Vermittlung von Strategien im Berufsalltag) sowie für die Mentorinnen interessant wären (Projekt-, Konfliktmanagement, Kommunikation, Rhetorik).

²¹ Diese Randbedingung wird von der Mentorin detailliert ausgeführt. Ihr Stellenwert ist demzufolge nicht zu unterschätzen.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Die Mentorin vertritt die Meinung, dass sechs persönliche Treffen im Jahr ausreichen müssten.²² Wenn sie davon ausgehe, dass die Mentee zwischen den Treffen ja auch Aufgaben abarbeiten müsste, sei diese in der Zwischenzeit beschäftigt. Zusätzlich sei Kontakt über Email und Telefon jederzeit möglich, wenn „irgendetwas ansteht“. Die grundsätzlich günstigste Kooperationsform (Beratung oder Begleitung) hängt ihrer Meinung nach von der Qualifikation der Mentorin ab.

Fallbeispiel 2: „Das ist ein Programm, das noch in den Kinderschuhen steckt! (...) Es sind super Kinderschuhe, die muss man bloß jetzt noch ausbauen“.

Rahmeninformationen:

Die Angaben der Mentorin zum Mentoringprogramm beziehen sich auf die zweite Tandemrunde des Jahres 2005, in der sie ihre erste Mentee betreute. Die Tandembeziehung ist andauernd, weswegen auch Erfahrungen nach dem offiziellen Ende der Tandemrunde mit einfließen. Die Mentorin ist mit dem Mentoringprogramm insgesamt eher zufrieden, eine erneute Teilnahme kommt in Frage. Sie hat eine Berufstätigkeit mit Personalverantwortung. Zum Zeitpunkt des Eintritts in das Programm im Jahr 2005 strebte sie eine berufliche Veränderung in einer freiberuflichen Tätigkeit im Dienstleistungssektor²³ an. Die Mentorin hat keine Kinder.

Teilnahmemotivation

Die Mentorin wurde bei einem Netzwerktreffen (Frauennetzwerk) von einer Bekannten zur Programmteilnahme angeworben. Hierdurch wurde die Neugier der Mentorin geweckt, die sich in einem zweiten Schritt eigeninitiativ weitere Informationen über die Homepage des Mentoringprogramms einholte, wo sie das Programm „ganz interessant präsentiert“ fand.

Ihre Teilnahmemotive sind auf einer persönlichen und einer beruflichen Ebene zu finden. So erhoffte sich die Mentorin, ihrem Leben einen „anderen“ und auch „mehr Sinn“ geben zu können, da sie durch Kontakte zur Universität und insbesondere zu Studenten neue Impulse,

²² Die Mentorin bezieht sich hier vermutlich auf ein ganzes Jahr, da die Tandemrunde deutlich länger als eine offizielle Tandemrunde (von ca. 9 Monaten) dauerte.

²³ Zur Aufrechthaltung der Anonymität werden nur allgemeine und für das Verständnis des Lesers notwendige Angaben zur Berufsbranche der Mentorin gemacht.

Anregungen und Sichtweisen bekommen könne. Hierdurch bezweckte sie aus dem bisherigen Fahrwasser ihres beruflichen Alltags herauszukommen. Ein weiterer Entscheidungsgrund auf einer rein beruflichen Ebene besteht in der Möglichkeit zur Herstellung von Kontakten zu anderen Mentorinnen. Beide Motivationsebenen sind für die Mentorin gleichermaßen relevant. Weiterhin fließt eine zeitliche Komponente in den Entscheidungsprozess ein. So berichtet die Mentorin von ihrer eigenen Umorientierung, weg von ihrem bisherigen Dasein als „Gejagter“, wodurch sie nun auch plötzlich mehr Zeit habe und wodurch die Programmteilnahme überhaupt erst ermöglicht wurde. Diese Umorientierung steht weiterhin im direkten Zusammenhang mit der Suche nach einem neuen Lebenssinn, den die Mentorin durch die Programmteilnahme und den daraus resultierenden Kontakten gewinnen wollte. Die Vorstellung neuer Impulse und Anregungen durch Kontakte zu jungen Menschen ist außerdem vor dem Hintergrund vergangener Erfahrungen der Mentorin in der Zusammenarbeit mit Nachwuchskräften zu sehen, die ihr sehr viel Spaß gemacht habe. So erhoffte sie sich eine ähnlich positive Zusammenarbeit mit jungen Menschen.

Vorstellungen und Erwartungen

Der Mentorin zufolge gehört zu der Tandembeziehung auch eine private, zwischenmenschliche Komponente wie die Verbindung beruflicher Aspekte mit Freizeitaktivitäten oder das Besprechen privater Angelegenheiten. Daraus erklärt sich auch die Erwartung einer vertrauensvollen Tandembeziehung mit großer zwischenmenschlicher Nähe, bei der die „Chemie“ stimmen müsse. *„Wenn die Chemie nicht stimmt auf beiden Seiten, dann ist es gescheiter, man lässt es sein“*. Daher kommt dem ersten Treffen mit der Mentee ein hoher Stellenwert zu. An die Zusammenarbeit im Tandem hat die Mentorin die Erwartung einer interaktiven Arbeit, wobei die Mentee zuerst initiativ werden soll hinsichtlich Zieldefinition (*„sie sollen klar die Ziele definieren, sie sollen sagen, was sie für einen Wunsch haben“*), hinsichtlich der Kontaktaufnahme während der Tandembeziehung (*„sie sollen federführend sein mit der Kontaktaufnahme; wenn ich beispielsweise in ein paar Wochen nichts höre, dann werde ich schon skeptisch“*) sowie der Umsetzung der Ziele bzw. bei der Umsetzung von Vorschlägen der Mentorin. Dabei erscheint es als zentral, von der Mentee gefordert zu werden und sich *„nicht aufdrängen“* zu müssen. *„Die <Mentees> bekommen mehr oder weniger eine unterstützende Hand gereicht, aber wenn sie es nicht nehmen wollen, ja dann ist es deren Verschulden.“*

Erfahrungen in der Tandembeziehung und mit dem Rahmenprogramm

Nachdem sich beide Teilnehmerinnen beim ersten Treffen gegenseitig vorgestellt hatten, folgte die Aufforderung von der Mentorin, die Mentee solle sich ein bis zwei Wochen überlegen, ob sie das Tandem realisieren und welche Ziele sie anstreben wolle. Die Mentee zeigte sich vermutlich durch diese direkte Aufforderung etwas verunsichert, bestätigte jedoch sofort ihren Wunsch zur Zusammenarbeit. Weiterhin signalisierte sie als Arbeitsziel die Unterstützung bei ihrer Diplomarbeit, was die Mentorin jedoch etwas eindämmte: *„wir können über Themen sprechen was machbar ist, aber wir können nicht sprechen über den Aufbau und die Durchführung. (...) Da habe ich gesagt, da kann ich ihnen keine Unterstützung geben“*. Somit wurden gegenseitige Erwartungen expliziert und geklärt.

Der Erfolg zeigte sich in der daraus resultierenden Initiative der Mentee, die der Mentorin vor dem nächsten Treffen einen Lebenslauf zur Durchsicht schickte. Damit war im Folgenden, mit der Unterstützung bei der Bewerbung um einen Praktikumsplatz ein Ziel für die Zusammenarbeit gefunden. Dieses wurde interaktiv angegangen, indem die Mentee in persönlichen Gesprächen mit der Mentorin zunächst lernte, sich besser zu präsentieren sowie geeignete Firmen zu finden. Des Weiteren schickte sie ihre jeweiligen Bewerbungsschreiben nach Ankündigung auch sehr kurzfristig an die Mentorin, die weitere Anmerkungen anbrachte. Aufgrund einer zwischenzeitlichen Phase, in der Reaktionen seitens der Mentee ausblieben nützte die Mentorin das Zusammentreffen mit der Mentee bei einem Vortrag zu einem klärenden Gespräch und verdeutlichte ihr die für einen Erfolg unerlässliche Notwendigkeit verstärkten Engagements.²⁴ Letztendlich wurde das Ziel der Tandembeziehung erreicht, da die Mentee inzwischen²⁵ einen Praktikumsplatz gefunden hat. Generell war die Tandembeziehung von einer großen zwischenmenschlichen Nähe geprägt, was sich in der Verbindung von Arbeit mit Freizeitaktivitäten zeigt (Stadtführung, Einkaufen, Kaffeetrinken). Hier wird deutlich, dass die Mentorin ihre Funktion nicht als hartes Geschäft ansieht, sondern als Tätigkeit, die Spaß machen soll und auch Spaß macht wie sie selber betont. Auch deswegen sei es wichtig, dass die Chemie zwischen Mentee und Mentorin stimmt. Diese zwischenmenschliche Nähe zeigte sich auch nach Abschluss der Tandemrunde, als die Mentee bei der Mentorin über private Probleme ihr *„Herz ausschüttete“*; was ja ein *„wahnsinniges Vertrauen“* sei. Hierbei wird deutlich, dass die enge Beziehung zu der Mentee und der Spaß an der Zusammenarbeit ein Gewinn und eine persönliche Bereicherung für die Mentorin darstellten. Somit habe sich der gewonnene Kontakt zu Studenten entsprechend ihrer Erwartungen erfüllt. Außerdem verbuche sie den Erfolg der Mentee (Erhalt eines Praktikums bei einer renommierten Firma) ebenso als eigenen Erfolg, da sie durch ihre Arbeit dazu beige-

²⁴ Der Zeitpunkt des Auftretens dieser inaktiven Phase bleibt unklar.

²⁵ Die genaue chronologische Einordnung bleibt unklar.

tragen habe. Aber nicht nur der Enderfolg, sondern auch die im Zeitverlauf erkennbaren Fortschritte bereiteten ihr Freude.

Mit Veranstaltungen des Rahmenprogramms sammelte die Mentorin nur vereinzelte Erfahrungen. Beispielsweise nützte sie ein Seminar für Mentorinnen (Konfliktmanagement) intensiv zur Netzbildung, wozu es ansonsten jedoch leider wenig Möglichkeiten gegeben habe. Die organisierten Stammtische beurteilt sie als für die Netzbildung wenig geeignet, da dort sowieso nur bekannte Leute aufeinander trafen. Ein von der Mentorin gehaltenen Vortrag²⁶ lässt sich als Beispiel dafür anführen wie die Mentorin durch zunächst vermeintlich naive „ideelle“ Fragen der studentischen Zuhörer zur erneuten Reflexion der eigenen Arbeit angeregt wird. Durch das wenige Publikum bei ihrem Vortrag zeigt sie sich zwar nicht enttäuscht, weist jedoch darauf hin, dass es Aufgabe der Organisatoren sei, „mehr die Werbetrommel“ zu rühren.

Insofern hat sich das Ziel der Mentorin, Kontakte zu anderen Mentorinnen zu knüpfen nur zum Teil erfüllt. Hinsichtlich des Netzwerkes nimmt das Mentoringprogramm für sie einen niedrigen Stellenwert ein.

Verbesserungsvorschläge

Die Mentorin sieht insgesamt noch viel „room for improvement“. (...) *Das ist ein Programm, das noch in den Kinderschuhen steckt! (...) Es sind super Kinderschuhe, die muss man bloß jetzt noch ausbauen*“. Mehr Denkanstöße könnten beispielsweise durch eine Zusammenarbeit in größeren Gruppen gewonnen werden. Weiterhin könne man zusammen mit den „alten Mentees“ und eventuell auch über eine Online-Plattform und in einer internationalen Ausrichtung auf das Dreiländerdreieck das bestehende Netzwerk vergrößern. Hinsichtlich des Rahmenprogramms wünscht sich die Mentorin mehr Angebote von Seiten der Universität, um Erkenntnisse aus der Wissenschaft an „Leute in der Praxis rüber zu geben“ und für die Bildung von Arbeitskreisen. Generell sieht sie durch eine Intensivierung des Programms durch weitere Seminare mit Fortbildungscharakter auch gesteigerte Möglichkeiten zur Netzbildung. Andererseits regt die Mentorin auch die Möglichkeit zu gemeinsamen Aktivitäten über ein Wochenende oder einen Tag an, wo Berufliches und Freizeit miteinander verbunden und so auch die Kommunikation zwischen den Teilnehmerinnen intensiviert werden könnte (z.B. Wandern gehen).

²⁶ Der Vortrag fand am Vortag des Interviews statt.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Die Mentorin findet den persönlichen Kontakt zu Beginn einer Tandembeziehung sehr wichtig, damit die Möglichkeit gegeben ist, sich kennen zu lernen. Im Laufe des Tandems sollte man sich zwischendurch sehen, ansonsten gebe es genügend andere Kommunikationsmittel (Email, Telefon) für eine effektive Gestaltung der Zusammenarbeit. Wichtig sei dann die Einhaltung von Aufgaben, Rücksprachen und Terminen für die wenigen persönlichen Treffen. Die Kooperationsform der Beratung ist für die Erreichung der Ziele der Mentorin ausreichend, da sie hierdurch Denkanstöße gewinnen könne.

Fallbeispiel 3: „Wenn sich das realisieren lässt, dass ich da einen Praktikumsplatz anbieten kann, dann ist sie diejenige, die diesen Platz bekommt“

Rahmeninformationen:

Die Mentorin hat in 2005 erstmals eine Mentee betreut. Die Zusammenarbeit ist andauernd. Mit dem Mentoringprogramm ist sie voll und ganz zufrieden und eine erneute Teilnahme kommt für sie grundsätzlich in Frage. Die Mentorin hat keine Berufstätigkeit mit Personalverantwortung und zu Beginn der Tandemrunde keine berufliche Veränderung geplant. Weiterhin hat die Mentorin keine Kinder.

Teilnahmemotivation

Die Mentorin wurde bereits vor einigen Jahren zur Teilnahme am Programm angefragt. Damals war ihr das Programm aus der Presse bzw. aus Kontakten zur Universität bereits ein Begriff. Aufgrund ihrer damaligen unsicheren beruflichen Situation und vorherrschendem Zeitmangel, sagte sie eine Teilnahme zunächst ab. In dieser Situation hätte sie der Mentee nichts geben können und auch nicht die Muse für so ein Programm gehabt. Nach einer erfolgreichen beruflichen Umorientierung in die Selbständigkeit wurde sie durch einen Zeitungsartikel auf einen Vortrag zum Mentoringprogramm aufmerksam. Aufgrund der nun günstigeren zeitlichen und beruflichen Bedingungen, nutze sie den Vortrag zur Herstellung eines direkten Kontakts zu den Programmverantwortlichen und zur Zusage ihrer Teilnahme. Ihre Motivation bestand überwiegend darin, einer jungen Person durch Rat und Weitergabe ihrer eigenen Erfahrungen eine Stütze beim Berufseinstieg sein zu können. Auch der Gedanke, hierdurch einen Beitrag zur Frauenförderung zu leisten, spielte eine zentrale Rolle. Des Weiteren suchte sie Kontakt zu jungen Menschen, um sich über aktuelle Themen und

gesellschaftliche Entwicklungen austauschen zu können. Einen weiteren Nutzen für sich selbst strebte sie nicht an, sondern sah ihre Teilnahme in erster Linie als ehrenamtliches Engagement.

Vorstellungen und Erwartungen

Die Mentorin hatte keinerlei Erwartungen an das Programm oder die Mentee und auch keine konkreten Vorstellungen über einen möglichen Ablauf der Tandembeziehung. Vielmehr sei sie sehr offen an alles herangegangen. Dies sei sie von ihrer Berufstätigkeit, die nur schwer planbar ist, gewohnt.

Erfahrungen in der Tandembeziehung und im Rahmenprogramm

Der Mentorin wurde eine Mentee mit der passenden fachlichen Ausrichtung vermittelt als die offizielle Auftaktveranstaltung bereits vorüber war. Das erste Treffen wurde von der Mentee initiiert. Dort wurden die gegenseitigen Erwartungen geklärt, wobei die Mentee bereits eine Liste mit den für sie zentralen Anliegen vorbereitet hatte. Diese Initiative sowie weitere Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, Offenheit, Ehrgeiz und Zuverlässigkeit gefielen der Mentorin, wodurch eine gemeinsame zwischenmenschliche Ebene gegeben war. Diese Sympathie für die Mentee wurde bereits beim ersten Treffen geweckt, setzte sich während der gesamten, über das offizielle Programm andauernden Tandembeziehung fort und prägte wesentlich die Form der Zusammenarbeit. Diese vollzog (und vollzieht) sich als interaktives Geschehen, indem die Mentorin auf Fragen und Anliegen der Mentee reagierte (Bezug: Suche eines Auslandspraktikums), Ratschläge erteilte, zentrale Anliegen der Mentee diskutierte und ihr somit auf verschiedenen Entscheidungsstufen hilfreich war. Weiterhin wurden vorbereitete Unterlagen (Recherchen, Bewerbungsunterlagen) der Mentee gemeinsam weiter ausgearbeitet und vervollständigt. Darüber hinausgehend bot die Mentorin an, sie zu bestimmten Terminen, Ausstellungen und Workshops zu begleiten, was die Mentee gerne und interessiert annahm. Die Tandembeziehung entwickelte sich so weit, dass auch persönliche Themen besprochen wurden (Entscheidungen im Zusammenhang mit Beruf und Beziehung / Familie). Die Mentorin hat Freude daran, sehen zu können, wie ihre Ratschläge und Unterstützungsangebote weiterverarbeitet, mit eigenen Ideen kombiniert werden und sich die Mentee weiterentwickelt. Hierdurch erfährt sie eine gewisse Genugtuung und empfindet dies als sehr motivierend. Generell hat die Mentorin ihr Ziel, einer jungen Person zu helfen voll und ganz erreicht und auch ihr persönlicher Wunsch, sich durch den Kontakt zu jungen Personen mit aktuellen Themen auseinandersetzen zu können, wurde durch den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und die Diskussionen erfüllt. Dieses bis Dato erlebte Erfolgserlebnis

führt weiterhin zu der Fortsetzung der Zusammenarbeit. Diese könnte sich zukünftig auch auf beruflicher Ebene intensivieren, da die Mentorin den Aufbau eines Büros im Ausland plant und *„wenn sich das realisieren lässt, dass ich da einen Praktikumsplatz anbieten kann, dann ist sie diejenige, die diesen Platz bekommt“*. Hinsichtlich des Kontakts zu jungen Menschen, der Zusammenarbeit und des Gedankenaustauschs hat das Mentoringprogramm für die Mentorin außerdem vor dem Hintergrund, dass sie keine eigenen Kinder hat, einen hohen Stellenwert, da es für sie durch die zeitliche Begrenzung des Programms und der Tandemtreffen eine wahrscheinlich optimale Möglichkeit bietet, Kontakt zu jungen Menschen zu halten.

Die Angebote des Rahmenprogramms konnte die Mentorin aus Zeitgründen kaum nützen und keine Kontakte zu Mentorinnen aufbauen, was sie jedoch auch nicht als Ziel ihrer Teilnahme angesehen hatte. Dahingegen hatte sie selbst bereits Workshops angeboten.

Verbesserungsvorschläge

Konkrete Verbesserungsvorschläge der Mentorin beziehen sich auf die allgemeine Organisation des Programms bzw. deren Transparenz. So habe sie von Workshopteilnehmerinnen häufig gehört, dass Unklarheiten über Anmelde- und Vorlaufzeiten (wann muss ich mich bewerben, um zu einem bestimmten Zeitpunkt vermittelt zu werden?), und Bewerbungsformen bestünden. Auch hinsichtlich der Programminformation über den Email-Verteiler sollte der Zeitpunkt der Bekanntgaben überdacht werden, da aufgrund der bestehenden Planungsunsicherheit zu frühe Informationen über Veranstaltungen nicht sinnvoll wären und wieder in Vergessenheit geraten würden. Man müsse sich hierzu überlegen, wann man was und in welchen Etappen publiziert.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Die Mentorin befürwortet regelmäßige, nicht zu seltene persönliche Treffen, sieht dies teilweise jedoch auch abhängig von den anliegenden Themen. Auf jeden Fall sollte immer dann die zeitnahe Möglichkeit zu einem persönlichen Treffen bestehen, wenn seitens der Mentee Bedarf vorhanden ist. Dies zu organisieren sei jedoch eine Zeitfrage. Sie selbst würde bei zu großer Zeitknappheit lieber auf eine neue Tandembeziehung verzichten, da die Mentee sonst nichts von der Zusammenarbeit habe. Hinsichtlich der Kooperationsformen findet sie es wichtig, der Mentee zusätzlich zu Beratungsgesprächen Einblick in den Arbeitsalltag zu geben. Andererseits sei es der falsche Ansatz, wenn Mentees die Tandembeziehung nur als günstige Möglichkeit zur Absolvierung eines Praktikums ansehen würden.

Fallbeispiel 4: „Also das ist doch schon eine sehr spannende Erfahrung“

Rahmeninformationen:

Die Mentorin war in 2005 erstmals als Mentorin tätig, wobei die Tandembeziehung auch über das Programm hinaus andauert. Sie ist mit dem Programm voll und ganz zufrieden und eine erneute Teilnahme kommt in Frage. Die Mentorin ist derzeit mutterschaftsbedingt nicht berufstätig, der Wiedereinstieg ins Berufsleben durch eine selbstständige Tätigkeit ist noch nicht zufrieden stellend angelaufen. Bei Anmeldung zum Programm wurde keine berufliche Veränderung angestrebt.²⁷

Teilnahmemotivation:

Die Mentorin wurde im Rahmen eines Vortrags auf das Programm aufmerksam gemacht. Durch die dortige Programmbeschreibung und das erhaltene Informationsmaterial wurde sofort ihr Interesse geweckt, woraufhin sie sich wenige Tage später anmeldete. Die Teilnahmemotive der Mentorin sind breit gefächert: Auf einer sozialen Dimension erachtet sie die Unterstützung von Frauen beim Eintritt in das Berufsleben als wichtig, da immer noch Vorbehalte hinsichtlich Erfolg, Macht und Leistung von Frauen bestünden. Der Gedanke der Frauenförderung ist demzufolge zentral. Weiterhin besteht auf einer persönlichen Ebene der Wunsch nach Kontakt zu jungen Menschen, um den „*Spirit der jüngeren Generation mitzubekommen*“, (...) „*mitzuerleben was sich da tut*“. Dies empfindet die Mentorin als sehr spannend. Ein zusätzlicher, jedoch untergeordneter Entscheidungsgrund besteht im Ausbau von Netzwerken zu Mentorinnen, aber auch im Austausch inhaltlich, fachlicher Informationen bzw. Forschungsrichtungen. Die persönliche Situation der Mentorin (Erziehungsurlaub bzw. schwieriger berufl. Wiedereinstieg) bedingt den Wunsch, aus dem (Familien-)Alltag ein Stück auszubrechen und eine berufliche Anknüpfung zu schaffen. Weiterhin wird die Entscheidung nicht wie bei anderen Mentorinnen durch ein knappes Zeitbudget erschwert. Nicht zuletzt stehen ebenfalls eigene Erfahrungen der Mentorin im Hintergrund, für die der einstige Berufseinstieg in einem männlich dominierten Berufsfeld nicht ohne Schwierigkeiten erfolgte.

Vorstellungen und Erwartungen

Die Mentorin hatte im Vorfeld keine konkreten Vorstellungen über den Ablauf der Tandembeziehung. Sie hatte zuvor noch keine Mentee betreut und ist vielmehr unsicher, ob sie „*überhaupt hilfreich sein konnte*“. Auch an das Rahmenprogramm hat sie keine Erwartungen, sondern ist „*einfach offen, wollte schauen was sich da ergibt*“. Von der Mentee erwartete sie

²⁷ Es ist unklar, ob die Mentorin vor ihrem Erziehungsurlaub eine Führungsposition innehatte.

jedoch Engagement, die Formulierung ihrer Erwartungen und Anforderungen. Weiterhin wünschte sie sich eine Mentee aus einem technischen Fachbereich, da sie gerade dort unterstützend wirken könne.

Erfahrungen in der Tandembeziehung und im Rahmenprogramm

Obwohl keine fachliche Übereinstimmung beider Teilnehmerinnen gegeben war, verlief das erste Treffen im Hause der Mentorin sehr positiv. Nachdem sich Mentee und Mentorin gegenseitig vorgestellt und sich über ihre Arbeitsbereiche und Interessen ausgetauscht hatten, empfand die Mentorin sofort Sympathie für die Mentee. Diese sei eine „*sehr spannende Frau*“, „*sehr agil*“, „*sehr offen*“. Trotz anfänglicher Bedenken der Mentorin, was sie da noch beisteuern könne, da die Mentee bereits mehr Berufserfahrung (insbesondere Auslandserfahrung) habe als sie selbst, wurde vereinbart, dass zunächst beide Teilnehmerinnen mögliche Bereiche der Zusammenarbeit finden sollten. Dies vollzog sich interaktiv, beide Beteiligte stellten fest, dass es Bereiche gab, in welchen die Mentorin Unterstützung anbieten konnte und in welchen die Mentee auch Unterstützung annehmen wollte (strukturelles Arbeiten, Entscheidungsprozess Promotion, Zusammenarbeit der Geschlechter). Den Zielfindungsprozess beschreibt die Mentorin als „*partnerschaftliches Miteinander*“. Die festgehaltenen Ziele sollten flexibel gehandhabt und je nach Bedarf modifiziert werden. In der konkreten Zusammenarbeit wurde für jedes Treffen eine „*Aufgabe*“ ausgehandelt, und „*je nachdem wer dann den Hauptpart hatte, hatte das dann vorzubereiten*“. So fand ein intensiver fachlicher, auch interdisziplinärer Austausch statt.²⁸ Elemente der Zusammenarbeit bestanden in der gegenseitigen Bereitstellung von Informationsmaterial, Beratung und Feedback bei der Durchführung einer quantitativ statistischen Studie, Durchsicht von Unterlagen und Austausch über Schwierigkeiten im Geschlechterkontext. Dabei konnten sich auch beide Seiten über private Schwierigkeiten austauschen, die im Zusammenhang mit beruflichen Aspekten stehen.²⁹ Somit gewann die Mentorin einen intensiven Kontakt zu einer interessanten Person, der auch über das Programm hinaus andauert. Dadurch konnte und kann die Mentorin am Berufseinstiegsprozess der Mentee teilnehmen, was diese insbesondere hinsichtlich Veränderungen der Geschlechterperspektive interessiert. Darüber hinaus fand auch ein Austausch und Informationsgewinn auf fachlicher Ebene statt, da in der Zusammenarbeit gemeinsame Arbeitsbereiche entdeckt und Erfahrungen aus beiden Perspektiven zusammen-

²⁸ Dies fand oftmals in Form eines kleinen Vortrags der entsprechenden 'Expertin' statt, in dessen Anschluss offene oder strittige Fragen diskutiert wurden.

²⁹ Insgesamt strebten beide Seiten ein Mal pro Monat ein persönliches Treffen an und auch nach dem Ende der offiziellen Tandemrunde finden noch Treffen im Zweimonatsrhythmus statt

getragen werden konnten. Der Anspruch der Mentorin, eine junge Frau im Berufseinstiegsprozess zu unterstützen hat sich auf einer persönlichen Ebene erfüllt, indem sie zur Weiterentwicklung und psychischen Stärkung der Mentee beitragen konnte. Dennoch hätte sich die Mentorin gewünscht, der Mentee Einblick in den Berufsalltag geben zu können, was ihr aufgrund ihrer derzeitigen Situation jedoch nicht möglich war.

Mit dem Rahmenprogramm machte die Mentorin durchweg positive Erfahrungen. Sie empfindet die besuchten Veranstaltungen (Netzwerktreffen, Workshops) inhaltlich als sehr interessant und ansprechend.³⁰ Weiterhin waren die Veranstaltungen auch zum Knüpfen von Kontakten hilfreich. So lernte die Mentorin sowohl andere Mentorinnen als auch Mentees kennen, die sie zum Teil auch weiterhin trifft. Darunter hat sich auch ein beruflicher Kontakt entwickelt. Sie empfand bei einzelnen Veranstaltungen „*wahnsinnig Spaß*“ (speziell Theaterbesuch), berichtet von einer „*guten Stimmung*“ und „*spannenden Atmosphäre*“ und erfährt Veranstaltungen sowie Kontakte als motivierend und aufbauend. Als einziges Problem sieht die Mentorin die zeitliche Organisation einzelner Veranstaltungen. Sie selbst konnte einige Veranstaltungen nicht besuchen, sieht Veranstaltungen am Wochenende jedoch insbesondere für Mentorinnen mit längerer Anfahrt als problematisch an. Die Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle beurteilt die Mentorin hinsichtlich Organisation, Erhalt von Informationen und Transparenz der Abläufe als zufrieden stellend. Sie betont außerdem die gute persönliche Betreuung mit Beratung und Unterstützung während des Programms.

Generell scheint der größte Gewinn für die Mentorin in der erhaltenen Motivation für ihren weiteren Berufsweg und Möglichkeit gegen ein Verharren im Familienalltag zu liegen. Dies wird von ihr einerseits selbst betont: „*einfach was anderes außer dem Familienalltag zu erleben, auch um zu motivieren natürlich, weil dann doch erfolgreiche Frauen dabei sind (...) also dann nicht aufzugeben*“. Diese Motivation zieht sie einerseits aus ihren Erfahrungen im Rahmenprogramm und den dort gewonnenen Kontakten zu anderen Mentorinnen und Mentees, aber auch aus der Tandembeziehung. Die entdeckten unerwarteten Unterstützungsmöglichkeiten führen außerdem zu einer Bestätigung der eigenen Fähigkeiten. Weiterhin sieht sie die gewonnenen Denkweisen (anderer Fachrichtungen) als Bereicherung, welche ihre persönliche Entwicklung und Flexibilität fördern. Diese Vorteile scheinen vor dem Hintergrund des bisher erfolglosen beruflichen Wiedereinstiegs stark ins Gewicht zu fallen, da sie eine Anknüpfung an berufliche Aspekte und zugleich einen zumindest mentalen Aufbruch aus dem reinen Familiendasein bedeuten.

³⁰ Lediglich einen einzelnen Vortrag bezeichnet die Mentorin als langweilig und schlecht präsentiert.

Verbesserungsvorschläge

Verbesserungspotenzial sieht die Mentorin lediglich in der zeitlichen Planung von Veranstaltungen. Aus der Sicht der Mentees mache es beispielsweise weniger Sinn, Veranstaltungen in Prüfungszeiträume zu legen.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Die Mentorin stuft den persönlichen Kontakt als sehr wichtig ein, da dann einfach „*mehr rüber kommt*“. Ohne oder mit wenig persönlichem Kontakt wäre die Zusammenarbeit mit ihrer Mentee gar nicht möglich gewesen. Daher sollten so viele Treffen wie möglich angestrebt werden. Hinsichtlich der Kooperationsformen sieht die Mentorin die Beratung als Möglichkeit, individuell auf die Mentee einzugehen, andererseits findet sie es wichtig, einen konkreten Einblick in den Arbeitsalltag zu geben. Dies hängt jedoch von den berufsspezifischen Möglichkeiten ab und habe außerdem auch viel mit Vertrauen zu tun.

Fallbeispiel 5: „*Und dann habe ich so richtig gemerkt, naja es ist eine junge Frau, die mich total begeistert und die ich gerne unterstützen möchte*“

Rahmeninformationen:

Die Mentorin hat in 2005 zwei Mentees betreut. Ihre Erzählungen beziehen sich auf die Erfahrungen mit beiden Mentees. Die Zusammenarbeit mit der ersten Mentee besteht über den Rahmen des Programms hinaus, auch mit der zweiten Mentee ist ein anschließendes Praktikum geplant. Die Mentorin ist mit dem Programm voll und ganz zufrieden und steht für eine erneute Teilnahme zur Verfügung. Weiterhin hat sie seit vielen Jahren eine Position mit Personalverantwortung und keine berufliche Veränderung angestrebt.

Teilnahmemotivation:

Die Mentorin hatte durch die regelmäßige Teilnahme an einer Expertenrunde, deren Untergruppe sich mit der Entwicklung des Mentoringprogramms befasste, kontinuierlichen Zugang zu Informationen über das Programm. In 2005 wurde sie in diesem Rahmen als Mentorin angeworben. Auch ihre Teilnahme fiel überwiegend vor dem Hintergrund des Bedürfnisses der Frauenförderung, womit sie sich auch im Berufsalltag beschäftigt. Daraus ergibt sich in der Unterstützung junger Frauen beim Berufseinstieg ihr zentrales Anliegen. Sie findet es „*unglaublich gut*“, ihre eigenen Erfahrungen an Frauen weiterzugeben und sie eine Zeit lang

begleiten zu können. So fällt die Entscheidung zur Teilnahme trotz des erwarteten hohen Zeitaufwands. Weitere entscheidende Faktoren bestehen auch bei ihr in eigenen Schwierigkeiten beim Berufseinstieg als Frau sowie in ihren positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Praktikanten und Auszubildenden. Diese bereitete ihr einerseits viel Spaß und erfüllte sie durch die positive Resonanz der Betreuten mit großem Stolz.³¹ In der Zusammenarbeit mit einer Mentee sieht sie *„noch einmal eine andere Qualität“*, da die Mentees bereits älter und reifer seien, was dann noch mehr Spaß mache. Letztendlich wirkte auch die Möglichkeit zur eigenen (Mit-)Bestimmung der Tandembeziehung motivierend. Neben dem Ziel der Frauenförderung erhofft sie sich einen inhaltlichen Austausch und eine Bereicherung durch die Erfahrungen der Mentee und deren Reflexionen.

Vorstellungen und Erwartungen

Erwartungen und Vorstellungen werden von der Mentorin nicht vorab benannt, ergeben sich jedoch aus dem Zusammentreffen mit der zweiten Mentee. Hier wird deutlich, dass die Mentorin Engagement und inhaltliche Motivation für die Zusammenarbeit als unerlässlich ansieht und sie bei dem Eindruck einer Konsumhaltung der Mentee die Zusammenarbeit verweigert. Auch die Bedeutsamkeit eines gemeinsamen fachlichen Interesses als Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit wird erst im Laufe der Erzählungen deutlich.

Erfahrungen in der Tandembeziehung und im Rahmenprogramm

Vor dem Zusammentreffen mit der ersten Mentee war die Mentorin aufgrund des erwarteten Zeitaufwands in der Tandembeziehung etwas skeptisch. Aber bereits beim ersten Treffen wurden ihr Interesse und ihre Begeisterung geweckt: *„und dann habe ich so richtig gemerkt, naja es ist eine junge Frau, die mich total begeistert und die ich gerne unterstützen möchte“*. Durch die Aufnahme eines Auslandssemesters der Mentee konnte die Tandembeziehung zum Bedauern der Mentorin nicht in der üblichen Form stattfinden. Dennoch pflegten beide engen Email-Kontakt und tauschten sich intensiv über genderrelevante Themen aus.³² Hierdurch fühlte sich die Mentorin *„total bereichert“*, indem sie durch die Mentee viele Geschichten über das Geschehen und Verhalten der Frauen in einem anderen Land erfuhr, was für sie völlig neu, teilweise zunächst sogar unfassbar war und sie ihre Sichtweise und berufsrelevanten Kenntnisse wesentlich erweitern konnte: *„Sie hat auch so viel Unglaubliches erlebt und (...) diese andere Kultur und auch nochmal ein anderer Standort, wo stehen Frauen*

³¹ Sie berichtet strahlend von ihrer Wahl auf Platz 1 der Betreuer/innen.

³² Das Auslandssemester der Mentee stand in diesem Themenzusammenhang.

heute, also es hat sehr schön zu meiner Arbeit gepasst, es hat mich bereichert, ich habe über die <Nationalität> Frauen und ihren feministischen Fortschritt (...) ganz viel mitbekommen“. Durch das gemeinsame fachliche Interesse und den intensiven Kontakt via Email entstand die Idee zur Absolvierung eines Praktikums im Anschluss an das Auslandssemester. Während diesem Praktikum bei der Mentorin zeigte sich der Einbezug einer persönlichen Ebene während der Zusammenarbeit, was der Mentorin auch wichtig ist. So fanden Gespräche und Beratung hinsichtlich der Durchführung der anstehenden Diplomarbeit im Zusammenhang mit persönlichen Ereignissen (ungeplante Schwangerschaft) statt. Über solche Dinge reden zu können, gehört für die Mentorin mit dazu, jedoch müsse man eine gewisse Distanz bewahren. Demzufolge erweist sich die Zusammenarbeit der beiden Beteiligten über den gesamten, auch über das Programm hinausgehenden Zeitraum als äußerst effektiv.

Das erste Treffen mit der zweiten Mentee bezeichnet die Mentorin hingegen als „*ziemlicher Schocker*“, da sich diese „*sehr verkürzt*“ präsentiert habe und schnell deutlich wurde, dass sie von der Mentorin die Themenfindung ihrer Diplomarbeit erwartete. Aufgrund dieser Konsumhaltung der Mentee sowie deren geringer inhaltlicher Orientierung lehnte die Mentorin eine Zusammenarbeit zunächst ab: „*Sie hatte die ganzen Unterlagen dabei und ich habe gesagt, nein ich unterschreibe das nicht, also weil (...) ich finde im zehnten Semester muss man eine andere Vorstellung haben, von dem wo man hin will (...) und dass ich mir so kein Programm vorstelle, im Sinne von Mentoring, dass ich dann für sie entscheiden muss, was sie eigentlich entscheiden sollte und wo sie auch eigentlich schon stehen müsste*“. Doch die Mentee blieb hartnäckig und kam erneut auf sie zu, woraufhin die Mentorin eine Bedenkzeit vorschlug, in der sie sich über eine Zusammenarbeit bzw. ein Diplomarbeitsthema Gedanken machen sollte. Der folgende Prozess der Entscheidung für oder gegen die Realisierung des Tandems war demnach eng an die Initiative und Vorarbeit der Mentee gekoppelt. Das deutliche Signal der Mentorin und die Verdeutlichung ihrer Erwartungen an die Mentee (Eigeninitiative, Engagement) erwiesen sich erfolgreich, da diese letztendlich eigeninitiativ Ideen für mögliche, auch für sie und nicht nur für den Professor interessante Themen gefunden hatte und die Mentorin somit beim dritten Treffen der Zusammenarbeit in Form der Begleitung durch die Diplomarbeit zusagte: „*Und dann beim dritten Mal habe ich gesagt, gut jetzt finde ich sie hat Motive und denke, das wird ihr Spaß machen und dann würde ich sie auch gerne unterstützen*“. Diese Anfangsphase wurde demnach maßgeblich durch die direkte und unmissverständliche Aufforderung an die Mentee zur Selbstständigkeit bestimmt und somit gleichzeitig der Grundstein für eine nachfolgend interaktive Zusammenarbeit gelegt. In der weiteren Zusammenarbeit erfolgten auf Vorarbeiten der Mentee Rückmeldungen zur Arbeit an der Gliederung und am Text, weiterhin nützte die Mentee auch die durch die Mentorin angebotenen, für die Diplomarbeit relevanten Kontakte für Gespräche und eine

weitere inhaltliche Einarbeitung. Durch gemeinsame Gespräche zur Sondierung der beruflichen Möglichkeiten entdeckte die Mentee ihr Interesse für die Arbeit im kommunalen Bereich, woraufhin ihr die Mentorin ein an die Tandembeziehung anschließendes Praktikum vorschlug. Aufgrund dieser positiven Entwicklung sieht die Mentorin die Zusammenarbeit als Erfolgserlebnis an und ist gespannt auf dieses noch anstehende Praktikum. Auch dieses Tandem bedeutet für die Mentorin eine Bereicherung, bei dem sich der Aufwand und der Spaß an der Arbeit die Waage halten.

In der Zusammenarbeit mit beiden Mentees wurden demzufolge zwei Ziele der Mentorin erreicht: Die Unterstützung von Absolventinnen und der Zugewinn an berufsrelevanten Informationen, an welchen die Mentorin auch ein großes persönliches Interesse hat. Somit sieht sie ihre Erwartungen an beide Tandems als erfüllt an. Als nicht intendierter Nutzen wird die Bestätigung der Sinnhaftigkeit des eigenen Arbeitsbereichs deutlich. Diese ist für die Mentorin insbesondere aufgrund ihrer mangelnden beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten bedeutsam. Daher habe sie das Bedürfnis zu sehen, ob ihre Berufstätigkeit im Bereich der Frauenförderung auch auf die Bedürfnisse junger Frauen abgestimmt ist. Weiterhin werde durch ihre Tätigkeit als Mentorin nun auch ein Vernetzung sowie Gedankenaustausch in der anfangs erwähnten Expertengruppe möglich. Es bleibt darauf hinzuweisen, dass die Mentorin die Praxisnähe und die persönliche Bindung in der Tandembeziehung als Besonderheit des Mentoringprogramms erwähnt. So könne man sich persönlich für oder gegen eine Zusammenarbeit entscheiden, die bei einem Zustandkommen dann auch Spaß mache.

Erfahrungen mit dem Rahmenprogramm hat die Mentorin nicht gesammelt, da die Veranstaltungen für sie zeitlich ungünstig (am Wochenende) stattfinden würden.

Verbesserungsvorschläge

Die Mentorin stellt keine konkreten Verbesserungsvorschläge an, bemerkt jedoch die Schwierigkeit der zeitlichen Organisation der Veranstaltungen des Rahmenprogramms und spricht hierbei auch von der Schwierigkeit, etwas Passendes auszuwählen, da auf Führungsebene sowieso von Berufs wegen viele Seminare angeboten würden.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Generell findet die Mentorin wenige persönliche Treffen hinderlich für das Tandem. Ihre Erfahrungen mit der ersten Mentee haben ihr jedoch gezeigt, dass eine sinnvolle Auseinandersetzung auch ohne persönlichen Kontakt möglich ist. Hinsichtlich der möglichen Kooperationsformen vertritt die Mentorin die Meinung, dass über Beratungsgespräche hinaus, auch die Involvierung der Mentee in den Arbeitsalltag wichtig sei. Diese Möglichkeiten könnten

besser ausgeschöpft werden, stünden jedoch auch im Zusammenhang mit der Anzahl persönlicher Treffen, in die investiert werden muss.

Fallbeispiel 6: „Das ist einfach (wie eine) Frischzellenkur, dass man nicht in seinem eigenen Saft dauernd brät“

Rahmeninformationen:

Die Mentorin hat insgesamt drei Mentees betreut; alle drei Tandembeziehungen werden im Interview angesprochen. Die Zusammenarbeit mit den beiden letzten Mentees ist andauernd. Die Mentorin hat bereits langjährig eine Position mit Personalverantwortung. Über ihre Zufriedenheit mit dem Programm äußert sie sich nicht, da sie nur selten (am Rahmenprogramm) teilnehmen kann. Des Weiteren ist sie mit einer erneuten Teilnahme einverstanden, wobei sie eine längere Betreuung der Studentin bis zum Ende des Studiums als Bedingung angibt. Eine berufliche Veränderung war nicht geplant.

Teilnahmemotivation

Die Mentorin wurde telefonisch angeworben. Dabei wurde sie gefragt, ob sie Mentorin einer bereits feststehenden Mentee aus ihrem Arbeitsbereich (Kultur) werden wolle. Die Mentorin kann sich nicht daran erinnern, weitere Informationen über den Ablauf des Programms erhalten zu haben und sagte ihre Teilnahme ohne das Einholen weiterer Informationen direkt am Telefon zu. Ihre Teilnahme begründet sie überwiegend mit Argumenten der Frauensolidarität, wonach sie junge Frauen unterstützen, somit als Vorbild und Identifikationsfigur dienen und einen Beitrag zur Frauenförderung leisten wolle: *„Die Frauen sollten da zusammenstehen und sollten sich gegenseitig den Rücken stärken“*. Der Gedanke der Frauenförderung ist dabei so stark, dass sie sich zu einer Tandembeziehung mit einem männlichen Mentee nicht bereit erklärt hätte. Dies steht im Zusammenhang mit eigenen Erfahrungen der Mentorin, die sich bei ihrem Berufseinstieg gewünscht hätte, *„so jemanden an meiner Seite zu haben“*. Weiterhin ist ihre Motivation darin begründet, dass sie durch ihre Teilnahme auch *„Teil eines Netzwerkes“* ist und somit bei Bedarf auf andere Mentorinnen zurückgreifen könne. Der Gedanke der Frauenförderung steht jedoch deutlich im Vordergrund, wobei sie die Mentees gerne *„von A bis Z begleiten“* will.

Vorstellungen und Erwartungen

Die Mentorin hat sehr konkrete Erwartungen an die Mentee. Diese lassen sich zum Teil aus ihren Erfahrungen mit einer früheren³³ Mentee rekonstruieren, stehen jedoch auch in Zusammenhang mit den Erfahrungen ihrer beruflichen Zusammenarbeit mit Praktikanten. So sieht sie Ehrgeiz, Engagement und Zielstrebigkeit als unabdingbare Voraussetzungen für eine (gute) Zusammenarbeit. Weiterhin müsse die „Chemie“, „Wellenlänge“ und „Interessenlage“ stimmen. (Nur) dann habe sie das notwendige Gefühl, dass beide miteinander zurechtkommen werden. Als Kooperationsformen zieht sie die Möglichkeit der Beratung, aber auch eines Praktikums an ihrer Arbeitsstelle in Erwägung. An das Rahmenprogramm hat sie keine speziellen Erwartungen oder Vorstellungen, wahrscheinlich auch keine Informationen über dessen Existenz, da sich dies „erst später rauskristallisiert“ habe.

Erfahrungen in der Tandembeziehung und im Rahmenprogramm

Die erste Mentee wurde der Mentorin durch die Koordinationsstelle zugewiesen (s. Teilnahmemotivation: telefonische Anwerbung). An das erste Treffen kann sich die Mentorin zunächst nicht erinnern, berichtet dann jedoch, dass wenig geredet wurde, vielmehr „*stand sie <die Mentee> die halbe Zeit daneben und (...) wusste nicht wie man Konversation macht und wenn sie den Mund aufgemacht hat, war es ungeheuer förmlich*“. Dieser negative Ersteindruck steht außerdem im Zusammenhang mit dem äußeren Erscheinungsbild der Mentee, die „*ein sehr dickes Wesen war*“, was die Mentorin mit phlegmatischen Eigenschaften assoziiert. Demnach war eine gemeinsame Wellenlänge und zwischenmenschliche Ebene nicht gegeben. Dennoch startete die Mentorin den Versuch einer Zusammenarbeit, indem sie sich an dem ihr ausgeteilten Logbuch orientierte und traf sich demnach regelmäßig mit der Mentee. Dies kam ihr jedoch vor wie „*Hausaufgaben abhaken*“. Inhaltlich wurde die Unterstützung bei der Abschlussarbeit der Mentee vereinbart. Hier konnte sie jedoch nur noch wenig eingreifen, da die Arbeit bereits „*weitgehend erledigt*“ war und ihre Anregungen nicht von der Mentee angenommen wurden (Literatur recherchieren, Bücher lesen). Überhaupt sei die Mentee „*völlig naiv an das Thema herangegangen*“, hatte „*keinen Dunst in welche Richtung sie gehen wollte und noch nie ein Praktikum gemacht*“. So scheiterten auch Diskussionen über das Thema der Abschlussarbeit an der verengten Perspektive der Mentee: „*Wir haben dann auch zusammen gesessen und wussten eigentlich gar nicht so richtig was wir reden sollten, einfach weil wir auch so verschieden waren*.“ Als Konsequenz dieser einseitigen Zusammenarbeit sank das Engagement der Mentorin: „*Wenn ich dann irgendwo merke, nein*

³³ Es bleibt unklar, ob es sich um die erste der drei im Interview angesprochenen Mentees oder ein vor 2005 stattfindendes Tandem handelt.

also da ist jemand, der erwartet immer nur, dass alles an ihn ran getragen wird und keine Eigeninitiative und keinen eigenen Ehrgeiz entwickelt und nach fünf sechs sieben Mal anschieben und deutlich machen und sagen und ich merke es kommt immer noch nichts also dann gibt es dann meistens irgendwo so ein .hh so ein Erlebnis, wo ich dann sage, so und jetzt ist finito (...) Nein also da habe ich dann einfach mich in dem Punkt nicht mehr groß engagiert“. Demzufolge findet sich bei dieser Tandembeziehung keinerlei Erfolgserlebnis für die Mentorin.

Im krassen Gegensatz dazu stehen die Erfahrungen aus den Tandembeziehungen mit den weiteren beiden Mentees, die derzeit noch andauern. Diese entstanden aufgrund der negativen Erfahrungen aus der ersten Tandembeziehung unter anderen Bedingungen. Beide Mentees sind ehemalige Praktikantinnen, die durch die Mentorin auf das Programm aufmerksam gemacht wurden und sich mit dem Wunsch der Zusammenarbeit mit ihr als Mentorin für das Programm anmeldeten. Auf diese Weise waren die Anforderungen und Erwartungen der Mentorin hinsichtlich Engagement, gemeinsamer Interessenlage und Wellenlänge erfüllt. Die Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch die Initiative der Mentees, die sich bei Fragen, Problemen etc. an die Mentorin wenden. Auch hier ist die Begleitung der Magister- bzw. Doktorarbeit das zentrale Anliegen, wobei beide Mentees noch am Anfang ihrer Arbeiten standen und die Mentorin somit die Gelegenheit hatte, sich einzubringen. Das Magisterarbeitsthema der zweiten Mentee entstand außerdem aus einem Seminar der Mentorin heraus und wurde von beiden hinsichtlich Perspektiven und inhaltlicher Ausrichtung diskutiert. Weiteres Engagement der Mentee zeigt sich durch einen zwischenzeitlichen Auslandsaufenthalt, den die Mentee für die weitere Themeneinarbeitung (Besuch von Galerien / Museen) und Praktika nützte.³⁴ Bei der anderen Mentee betreut die Mentorin nach der Magisterarbeit auch die Doktorarbeit, wobei sie als regelmäßige Ansprechpartnerin fungiert und Ratschläge zu weiteren Informationsquellen (Tagungen, Archive, Literatur) und Vorgehensweisen gibt, die gemeinsam diskutiert werden. Auch hier geht die Initiative zu den anstehenden Entscheidungsschritten von der Mentee aus, so dass *„ganz eng an den Problemen der Mentee“* gearbeitet werden kann. Die Zusammenarbeit mit diesen beiden Mentees versetzt die Mentorin in Staunen über deren *„Initiative und was sie sich alles zutrauen und was sie machen“*. Insofern ist sie begeistert über die Fortschritte der beiden Mentees, hat durch den erfolgreichen Abschluss der Magisterarbeit und Fortsetzung in der Doktorarbeit bereits ein Erfolgserlebnis erfahren, demzufolge sie ihren Einsatz als lohnenswert einstuft und sich eine *„persönliche Befriedigung“* einstellt. So mache es Freude zu

³⁴ Diese Mentee meldete sich kurz vor der Durchführung des Interviews zurück, um einen Termin zur Anknüpfung an die bisherige Zusammenarbeit zu vereinbaren. Hierauf ist die Mentorin bereits sehr gespannt.

sehen, wie ein aufgeweckter Mensch, der Potential habe, in der Gesellschaft „*seinen Punkt findet, wo er hingehört*“. Ihr Ziel, Frauen zu helfen hat sich demnach voll erfüllt.

Darüber hinaus erfährt die Mentorin einen Nutzen auf persönlicher Ebene, da sie „*interessante Persönlichkeiten*“ kennen lerne und sie mit einer Mentee inzwischen ein „*fast freundschaftliches Verhältnis*“ pflege. Durch die erfolgreiche Vermittlung ihres Berufsfelds als spannende Tätigkeit erfährt sie außerdem eine gewisse Selbstbestätigung. Darüber hinaus sind jedoch auch Vorteile in beruflicher Hinsicht feststellbar, die überwiegend aus der fachlichen Nähe der Arbeiten der Mentees und der intensiven Zusammenarbeit resultieren: So profitiere sie von dem Diskurs, bekomme neue Perspektiven und Gedanken, die sie auch direkt in ihre Arbeit integrieren könne. Weiterhin sieht sie die Möglichkeit zur Verbindung ihrer Berufstätigkeit mit universitär relevanten Inhalten sehr positiv. Insgesamt sei dies für sie wie eine „*Frischzellenkur*“, halte sie fit und ermögliche ihr, am Leben teilzunehmen. Den Ausbau ihrer Netzwerke zu anderen Mentorinnen sieht sie jedoch als wenig erfüllt an, führt dies jedoch auf sich selbst zurück, da sie aus Zeitmangel so gut wie nie teilnehmen könne. Bisher hatte sie lediglich die Auftakt- und Abschlussveranstaltungen erlebt und dort auch interessante Mentorinnen kennen gelernt.

Verbesserungsvorschläge

Verbesserungsvorschläge der Mentorin beziehen sich überwiegend auf die Auswahl der Mentees. So sollten nur solche Mentees aufgenommen werden, die „*wirklich engagiert sind, weiterkommen wollen und mit ihrem Studium was anfangen wollen*“. Weiterhin sollte eine gewisse fachlicher Übereinstimmung vorhanden sein. Um die Betreuung möglichst effektiv gestalten zu können, sollte die Betreuungszeit weiterhin länger und bereits ab einem früheren Zeitpunkt im Studium stattfinden. In diesem Zusammenhang steht auch die „*Verwirrung*“ der Mentorin, die in kurzen Zeitabständen für die Aufnahme neuer Tandembeziehungen angefragt wurde. Dies scheint evtl. auch auf eine nicht ausreichende Transparenz der Organisation von Tandemrunden zurückzuführen sein.

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Die Mentorin sieht den Erfolg einer Tandembeziehung nicht im Zusammenhang mit der Häufigkeit persönlicher Treffen. Vielmehr hänge die Gestaltung des Tandems von den jeweiligen Personen ab.

Fallbeispiel 7: „Ich denke ich habe sie ein Stück weit persönlich stärken können, (...) aber es war schon eher eine frustrierende Erfahrung“.

Rahmeninformationen:

Die Angaben der Mentorin beziehen sich auf die erste Tandemrunde 2005, in der sie ihre bisher einzige Mentee betreute. Die Tandembeziehung wurde nicht offiziell beendet, dennoch findet momentan keine Zusammenarbeit statt. Die Mentorin ist mit dem Programm teils teils zufrieden, eine erneute Teilnahme ist vorstellbar, wenn die Studentin Interesse an ihrem Arbeitsbereich habe. Die Mentorin arbeitet in einer Tätigkeit mit Personalverantwortung. Eine berufliche Veränderung wurde zum Zeitpunkt des Eintritts nicht angestrebt. Die Mentorin hat eigene Kinder.

Teilnahmemotivation

Die Mentorin erfuhr durch einen Vortrag im Rahmen eines Netzwerktreffens erstmals vom Mentoringprogramm. Die dort gelieferten Informationen bildeten die Informationsbasis für ihren Teilnahmeentschluss. Bereits am Folgetag schickte sie ihre Unterlagen an die Koordinationsstelle. Weitere Informationen wurden über die Homepage des Programms eingeholt.

Die Entscheidungsgründe finden sich auf einer sozialen Ebene. So gab die Mentorin als persönliches Ziel ihrer Teilnahme an, *„einfach das weiterzugeben, was ich halt in meinem Beruf täglich mitbekomme und was da an Kontakten da ist“*. Demnach sollte die Mentee möglichst von den Erfahrungen der Mentorin profitieren und *„Im Idealfall sollte es natürlich so sein, dass sie da eine schöne Einstiegsstelle findet“*. Im Hintergrund stehen zum einen die eigenen Erfahrungen der Mentorin, die sich zum Ende ihres Studiums Motivation und Beratung einer externen Person gewünscht hätte und zum anderen die positiven Erfahrungen, die sie während der Zusammenarbeit mit Studenten, Auszubildenden und insbesondere ihrem ehemaligen Au-pair-Mädchen gemacht hatte. Diese Erfahrungen waren geprägt durch die Erkenntnis, dass auf Seiten des Nachwuchses ein großer Bedarf an *„Anschub und Motivation von Außen“* besteht. Die Bereitwilligkeit, Diskussionsfreudigkeit und Fortschritte der von ihr betreuten Personen begeisterten die Mentorin. Neben dem empfundenen Spaß durch die Zusammenarbeit mit spannenden Personen und deren Entwicklung nennt sie als weitere positive Aspekte den inhaltlichen Austausch (über neue Möglichkeiten; spannende, neue Berufsbilder) und die Anregung zur erneuten Reflexion ihrer damaligen Entscheidungen im Studium. Davon abgesehen erwartete sie keinen eigenen Profit. Vielmehr sei der Profit der Studentin die *„grundlegende Sache überhaupt so eine Mentorinnenrolle zu übernehmen“*.

Vorstellungen und Erwartungen

Die Mentorin hatte im Vorfeld kaum Erwartungen an die Mentee oder das Programm. Vielmehr scheinen diese erst im Lauf der Tandembeziehung entstanden zu sein. Dabei bestehen Erwartungen an die Mentee hinsichtlich Engagement bei der Reflexion der eigenen Ziele und bei der Reaktion auf Unterstützungsangebote (vgl. Abschnitt Erfahrungen) Die Situation im Vorfeld war vielmehr durch die gespannte Vorfreude auf die Mentee, das Tandem, aber auch auf das Vortragsangebot geprägt. Dennoch hatte sich die Mentorin gut überlegt, was sie ihrer Mentee bieten könnte (Beratung, Kontaktvermittlung auch ins Ausland, regelmäßiger Austausch, Begleitung im Berufsalltag, Sammeln von Referenzen und Arbeitsproben).

Erfahrungen in der Tandembeziehung und mit dem Rahmenprogramm

Vor dem ersten Treffen hatten Mentorin und Mentee über Email Kontakt miteinander aufgenommen, so dass die Mentorin eine grobe Vorstellung von der fachlichen Orientierung der Mentee hatte. Als Ort des ersten Treffens wählte die Mentorin bewusst ein ruhiges Lokal, um so eine *„lockere Atmosphäre zu haben und nicht diese Bewerbersituation wie sie halt häufig in einer Firma oder in einem Büro“* vorzufinden sei. Die Mentorin empfand das Gespräch als *„nicht einfach“*, die Mentee erschien ihr *„ein bisschen unsortiert“* und der Mentorin blieb unklar, wo die Mentee steht, was ihr Schwerpunkt und welches ihre Vorstellungen waren. Dennoch wurden einige Aspekte schriftlich festgehalten, wodurch die Mentee auch *„etwas klarer“* wurde. In nachfolgenden Emails versuchten beide, diese Punkte weiter zu spezifizieren. Hierbei brachte die Mentee jedoch wenig Eigeninitiative ein: *„Ich wollte noch so ein bisschen Hintergrund von ihr haben. Und ich wollte eigentlich auch gern haben dass sie sich da selber genau damit beschäftigt, wo sie jetzt steht und wo sie eigentlich hin will. (...) Es war einfach sehr diffus. Es war für sie so eine zusätzliche Möglichkeit, die sie nutzen wollte ohne sich genau damit beschäftigt zu haben“*. Es bleibt unklar, ob und wie deutlich die Mentorin zur Eigeninitiative aufforderte. Im Verlauf des Tandems kamen viele einzelne Ziele und Wünsche der Mentee auf (Auslandspraktikum und Verbesserung der hierfür notwendigen Sprachkenntnisse, Nebenjob, Orientierung auf Modebereich, Hotelmarketing, Schreiben für ein internationales Magazin, Arbeit in einer bestimmten Stadt bzw. bestimmten wechselnden Ländern), welche die Mentee mehrmals revidierte. Die Mentorin versuchte einerseits, zusammen mit der Mentee ein Hauptziel zu finden (u.a. durch Ausschlussprinzip), andererseits bot sie der Mentee vielfältige Unterstützungsangebote zu deren aktuellen Wünschen. Diese reichten vom Aufzeigen von Möglichkeiten, Herstellung von Kontakten zu jeweils interessanten Personen / Branchen, Ausleihen von Literatur, Arbeitsproben in der Form von Pressemitteilungen, Angebot zur Überarbeitung einer Werbebroschüre, Angebot einer klei-

nen bezahlten Tätigkeit bis hin zur konkreten Praktikumsvermittlung ins Ausland. Die Mentee reagierte auf solche Angebote in der Regel äußerst passiv, indem sie wenig oder gar keine Rückmeldung gab: *„Ich hätte ihr einen Kontakt dahin vermittelt, da kam noch nicht einmal eine Reaktion darauf“*. Die Mentorin bezeichnet das Verhältnis mit der Mentee daher als *„unzuverlässig“*. Weiterhin lehnte die Mentee einen Tipp über eine in den Augen der Mentorin geeigneten Sprachschule aus finanziellen Gründen ab, entschied sich dann jedoch spontan und ohne Einbezug der Mentorin für eine andere Sprachschule, die ebenfalls sehr teuer war. Darin zeigt sich, dass die Mentee trotz ihrer Passivität in der Tandembeziehung eigene Aktivitäten unternahm (ähnlich verhält es sich mit einem Praktikumsplatz), die sie für sich als nützlich erachtete. Diese Entscheidungen waren für die Mentorin argumentativ jedoch nicht nachvollziehbar, erschienen ihr spontan und lieferten somit auch keine Anknüpfungspunkte zur weiteren Zusammenarbeit.³⁵ Diese eher negative Entwicklung führt die Mentorin auf Persönlichkeitseigenschaften der Mentee (Unzuverlässigkeit, Unstrukturiertheit, Realitätsfremdheit³⁶, Freizeitorientierung³⁷) und die hohe Relevanz persönlicher, privater Faktoren zurück. Die Mentorin versuchte grundsätzlich eine Trennung von privater und beruflicher Ebene aufrechtzuerhalten, gab ihr aufgrund der erkennbar hohen Relevanz privater Faktoren jedoch auch die Möglichkeit, private Problemen anzusprechen ohne sich jedoch speziell dafür anzubieten. Generell kam eine kontinuierliche Arbeit aufgrund der genannten Umstände nie zu Stande. Obwohl die Mentorin die Herangehensweise der Mentee nicht gut heißt, versucht sie nicht, in deren Persönlichkeit und Vorgehensweise einzugreifen, da sie ihre Mentorinnenfunktion klar von derjenigen der Mutter oder Erzieherin abgrenzt: *„(...) an ihrer an ihrer Persönlichkeit oder an ihrer Art da Dinge anzugehen ahm mh kann ich kann ich nichts verändern, nichts beeinflussen, das darf aber auch nicht mein Ziel sein (...) Wenn sie jetzt meine Tochter wäre, dann würde ich schon versuchen da da anders vorzugehen, das ist klar .hh aber dann fängt man nicht an wenn wenn das Mädchen 25 ist“*. Als Konsequenzen dieser Erfahrungen lassen sich mehrere Faktoren erkennen: Es sind aufgrund des ständigen Wechsels an Arbeitszielen kaum Fortschritte erkennbar, wodurch sich für die Mentorin auch kein Erfolgserlebnis einstellt. Aufgrund der Passivität der Mentee blieben die Mühen der Mentorin weitgehend unbelohnt, was zu einer gewissen Enttäuschung führte. Daher kam es nach einiger Zeit zu einem Krisengespräch, in dem es um die Klärung der Frage nach der Fortsetzung des Tandems ging. Die Mentee wollte das Tandem aber auf keinen Fall beenden. Der Wunsch nach Fortsetzung des Tandems liefert der Mentorin zu-

³⁵ Scheinbar wurde die Mentorin in entsprechende Überlegungen nicht einbezogen, sondern vielmehr vor vollendete Tatsachen gestellt.

³⁶ *„Sie ist halt doch eher ein Schulkind, ich schau dass ich schöne Noten schreib und was sonst passiert das lass ich noch ein paar Jahre an mir vorbeigehen <imitiert Mentee> (...) Also sie sie hat sich vorgestellt ich steig sofort bei einer großen Firma ein, international, und dann bringt man mir dort schon alles bei <imitiert Mentee>“*.

³⁷ *„Und dann hatte ich noch etwas in <LandE>, dann sagt sie, oh <LandE> ist ja viel cooler, weil da ist es ja immer schön sonnig, und das fand ich so, so, so hatte ich mir das eigentlich nicht nicht erwartet“*.

mindest einen kleinen Hinweis darauf, dass sich die Mentee in einer gewissen Weise doch bestärkt gefühlt haben muss oder die Unterstützung gewollt habe, „*obwohl ich nicht so konkret sehe, wo sie es dann auch umsetzen konnte*“. Dies und weitere Reflexionen der Mentorin zum Misslingen der Tandembeziehung zeigen ihr Schwanken zwischen Enttäuschung und Hoffnung auf einen doch vorhandenen Profit der Mentee. Am ehesten sieht sie ihr Ziel in einer persönlichen Stärkung der Mentee erreicht: „*Also ich denke ich habe sie persönlich ein Stück weit stärken können (...), aber es war schon eher eine frustrierende Erfahrung*“.

Demzufolge konnte die Mentorin durch die Tandembeziehung keinen persönlichen Nutzen erzielen, da das Ziel, der Mentee zu helfen, nicht sichtlich erreicht wurde und sich statt einem Gefühl der Bestätigung eher Unsicherheit einstellt.³⁸ Auch im Hinblick darauf, ihre Mentorinentätigkeit als ehrenamtliches Engagement ausweisen zu können, sieht sie keinen Gewinn, da sie sich auch anderweitig ehrenamtlich engagiert.³⁹

Mit dem Rahmenprogramm und der Koordinationsstelle hat die Mentorin wenige Erfahrungen gemacht. Ihre Erfahrungen mit der Koordinationsstelle seien soweit jedoch positiv gewesen, auch wenn aufgrund des häufigen personellen Wechsels Unklarheit über die aktuelle Ansprechpartnerin bestanden habe. Als „*schön aufbereitet*“ beurteilt sie die Auftaktveranstaltung mit dem Logbuch. Als weitere positive Veranstaltung sieht sie eine Gemäldeausstellung, die sie sehr spannend fand und durch die sie aufgrund der interessanten Dinge, von denen sie zuvor nichts wusste, auf jeden Fall profitiert habe. Ansonsten habe es jedoch nur wenige für sie als Freiberuflerin interessante oder sinnvolle Veranstaltungen gegeben.⁴⁰ Die ungünstige zeitliche Veranstaltungsorganisation verhindert zusätzlich den Besuch weiterer Veranstaltungen wie das Netzwerkfrühstück, „*eine schöne Idee*“. Da sie Familie habe, könne sie dies am Wochenende meist nicht unterbringen.

Verbesserungsvorschläge

Konkrete Verbesserungsvorschläge betreffen die allgemeine Organisation des Programms, die Vorträge des Rahmenprogramms und die Auswahl der Mentees. So wäre es wünschenswert, mehr Informationen bzw. eine Übersicht über die zeitliche Gestaltung der neuen Tandemrunden bzw. Anmeldefristen zu bekommen. Weiterhin ist der Mentorin unklar, ob sie

³⁸ „*Ich wollte ja wirklich dass die Mentee profitiert, aber ich habe den Eindruck .hh ahm ich ich konnte sie da nicht sehr sortieren ich bin wirklich froh, wenn sie wenn sie irgendwo unterkommt und ich hoffe dass sie dass sie irgendwann einfach so so reif wird .hh ahm dass sie dass sie auch in in eine Firma in so so geregelte Abläufe reinpasst, weil sie durch Zuverlässigkeit auffällt und durch Interesse .hh und durch eine verbindlichere Art irgendwo.*“

³⁹ Die Mentorin hofft darauf, zukünftig eine Mentee zu finden, die von ihren Leistungen profitiert.

⁴⁰ Sie verweist an dieser Stelle auf eine Abstimmung unter den Mentorinnen zu interessanten Veranstaltungsthemen, die für sie nicht sichtlich genutzt wurde.

für eine neue Vermittlung selbst initiativ werden muss oder von der Koordinationsstelle kontaktiert wird. Als nützliche Workshops schlägt sie Themen wie Kreativtechniken oder Stressbewältigung vor. Von der zeitlichen Organisation zieht sie Freitagsveranstaltungen den Wochenendveranstaltungen vor. Den größten Stellenwert nimmt jedoch die Verbesserung der Auswahl der Mentees ein: Demnach sollten nur solche Mentees genommen werden, die eine bestimmte Zielrichtung verfolgen wollen bzw. sollten die Erwartungen der Mentees bereits im Vorfeld besser geklärt werden. Dann könnte bei der Vermittlung von Mentorin und Mentee mehr darauf geachtet werden, wer zu wem passt (*„vielleicht sollte man da ein bisschen mehr vorsortieren, ein Freiberufler macht tatsächlich was ganz anderes als einer der in einer Firma im Marketing für einen Teilbereich zuständig ist“*).

Bewertung der Häufigkeit persönlicher Treffen, Kooperationsformen

Aus Sicht der Mentorin kann eine geringe Häufigkeit persönlicher Treffen ein Stück weit über Email kompensiert werden. Sie selbst zieht es zukünftig jedoch vor, sich regelmäßig (etwa ein Mal im Monat) mit ihrer Mentee zu treffen und dies im Vorfeld zu fixieren. Hinsichtlich der Kooperationsformen findet die Mentorin eine reine Beratung ausreichend, wenn dies die Mentee wünsche. Ein Einstieg in den Berufsalltag durch praktische Arbeiten sieht sie als zusätzliches Angebot, das sie sich selbst damals als Studentin gewünscht hätte, aber der Mentee keinesfalls aufdrängen möchte.

5.2 Fallübergreifende Interpretationen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Einzelfälle auf einer übergeordneten Ebene zusammengeführt und auf die eingangs formulierten forschungsleitenden Fragen bezogen. Auf die Darstellung der Motivationsstrukturen der Mentorinnen folgt die Rekonstruktion ihres Nutzens aus der Tandembeziehung und dem Rahmenprogramm.⁴¹ Anschließend werden Bedingungen für eine optimale Ausschöpfung des Nutzenpotenzials erläutert und Optimierungsmöglichkeiten thematisiert (vgl. Abschnitte 5.2.3 und 5.2.4).⁴²

⁴¹ Ergebnisse des offenen Kodierens.

⁴² Ergebnisse des axialen Kodierens.

5.2.1 Die Motivation der Mentorinnen

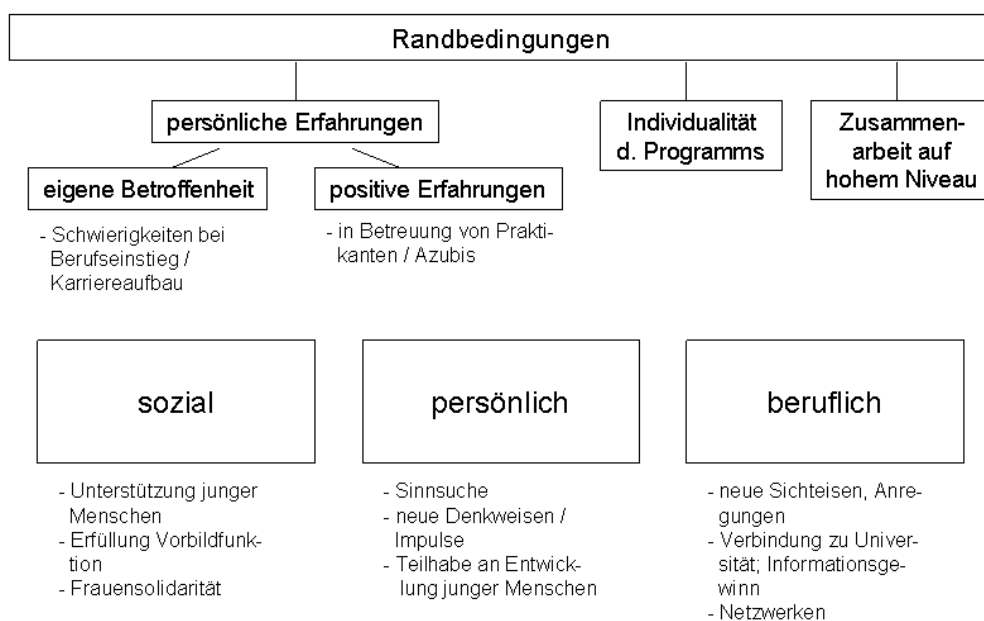
Bei allen Mentorinnen wurde die Programmteilnahme ursprünglich fremdinitiiert, wobei die Mentorinnen entweder telefonisch angeworben oder im Rahmen von Vorträgen auf das Programm aufmerksam gemacht wurden. Aufgrund des hierdurch geweckten Interesses erfolgte zumeist ohne das Einholen weiterer Informationen die Teilnahmeentscheidung.⁴³ Lediglich in wenigen Fällen erfolgte aufgrund der geringen zeitlichen Verfügbarkeit die Teilnahme zu einem späteren Zeitpunkt. Damit erweisen sich diese Formen der Anwerbung als äußerst erfolgreich.

Abbildung 1 zeigt die Teilnahmemotive der Mentorinnen. Diese finden sich auf einer sozialen Ebene, teilweise zusätzlich auf einer persönlichen und / oder beruflichen Ebene. Die Motive beziehen sich überwiegend auf die Tandembeziehung und nur sekundär auf das Rahmenprogramm. Zu Motiven der sozialen Ebene gehört der Wunsch nach der Unterstützung junger Menschen beim Berufseinstieg durch die Weitergabe eigener Erfahrungen und Ressourcen. Somit ist - wenig überraschend – eine grundsätzliche Übereinstimmung zwischen Mentorinnenmotiv und Hauptziel des Programms gegeben. Dieses soziale Motiv steht meist im Zusammenhang mit der Förderung von Frauen. Damit ist eine Solidarisierung weiblicher Führungskräfte mit dem weiblichen Nachwuchs feststellbar. Dabei sehen sich die Mentorinnen als Teil der Gruppe an, deren Unterstützung sie selbst als notwendig erachten und wozu sie durch die angestrebte Unterstützungsleistung sowie durch die Erfüllung einer Vorbildfunktion einen Beitrag leisten wollen. Dieser Motivationsstrang wird meist durch die persönliche Betroffenheit der Mentorinnen beim eigenen Berufseinstieg bzw. Karriereaufbau bedingt. Motive auf einer persönlichen Ebene finden sich in dem Wunsch nach dem Kontakt zu jungen Menschen und der Teilhabe an deren persönlicher und beruflicher Entwicklung. Hierdurch erhoffen sich die Mentorinnen neue Denkweisen und Impulse sowie das Kennen Lernen interessanter Personen. Dies wird häufig als willkommener Kontrast bzw. Abwechslung zu der derzeitigen Arbeits- oder Lebenssituation und in einem Fall sogar als Lebenssinn stiftend angesehen. Dies steht weiterhin im Zusammenhang mit einer beruflichen Ebene, da sich die Mentorinnen durch die Sichtweisen der Mentees auch Anregungen auf einer fachlichen Ebene erhoffen. Darüber hinaus sehen sie durch ihre Teilnahme die Möglichkeit der (Wieder-)Herstellung des Kontakts zur Hochschule und somit zu Informationen über neue Forschungsrichtungen sowie Erkenntnisse. Ebenso zur beruflichen Ebene gehört der teilweise vorhandene Wunsch nach der Erweiterung bestehender Netzwerke durch Kontakte zu Mentorinnen. Dieser Faktor wird zumeist als zusätzliches Motiv, jedoch nicht als hauptausschlaggebend angesehen. Insbe-

⁴³ Falls weitere Informationen eingeholt wurden, erfolgte dies meist über die Homepage des Mentoringprogramms.

sondere die Motive auf persönlicher Ebene werden bedingt durch positive Erfahrungen der Mentorinnen in der Zusammenarbeit mit Praktikanten oder Auszubildenden. Diese waren geprägt durch Spaß an der Arbeit, Stolz über die geglückte Zusammenarbeit bis hin zur Anregung von Selbstreflexion und Austausch über interessante Themen. Als weitere Randbedingungen, die sich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirkten, werden die Individualität des Programms genannt sowie die Möglichkeit zur Zusammenarbeit auf einem im Vergleich zu Praktikanten höheren Niveau. Weiterhin werden zeitliche Strukturen mit bedacht.

Abbildung 1: Motivationsstruktur



5.2.2 Der Nutzen der Mentorinnen aus Tandembeziehung und Rahmenprogramm

Die nachfolgend dargestellte Nutzenstruktur ergibt sich zum einen aus der Motivationsstruktur bzw. der Realisierung dort deutlich werdender Hoffnungen und zum anderen aus nicht-intendierten Vorteilen. Ob die jeweiligen positiven Effekte intendiert waren oder nicht, lässt sich fallübergreifend nicht systematisch herausarbeiten, da dieselben Effekte bei manchen Mentorinnen intendiert, bei anderen nicht intendiert waren (vgl. hierzu jedoch Abschnitt 5.1). In diesem Abschnitt folgt demzufolge eine Erläuterung der möglichen Nutzenfunktionen, die aus Tandembeziehung und Rahmenprogramm resultieren. Diese werden jedoch nicht von allen Mentorinnen und nicht im selben Ausmaß ausgeschöpft. Bedingungen für eine optimale Ausschöpfung werden in den Abschnitt 5.2.3 und 5.2.4 erläutert.

Nutzen aus der Tandembeziehung

Der vielfältig erlebte Programmnutzen für die Mentorinnen lässt sich den beiden Bereichen des persönlichen und beruflichen Nutzens zuordnen (vgl. Abbildung 2). Die Übergänge sind jedoch fließend. Der persönliche Nutzen manifestiert sich bei einer erfolgreichen Tandembeziehung in mehreren Bestätigungseffekten: Zum Einen erfolgt eine Bestätigung der eigenen Fähigkeiten, da Ziele, die gemeinsam in der Tandembeziehung erreicht wurden, von den Mentorinnen meist auch als eigener Erfolg verbucht werden. Insofern fällt die investierte Arbeit positiv auf die Mentorinnen zurück. Zum anderen wird der für die Mentees bestehende Bedarf einer Bezugsperson positiv bestätigt, wodurch die Mentorentätigkeit einen Sinn bekommt. Diese Form zeigt sich in spezifischer Weise durch den als erfolgreich angesehenen Beitrag zur Frauenförderung. Eine weitere Dimension auf einer überwiegend persönlichen Ebene besteht in Aspekten der persönlichen Bereicherung. Zum einen können aus der Zusammenarbeit in der Tandembeziehung neue Sichtweisen und Impulse gewonnen und die Entwicklung der Mentee miterlebt werden. Beides bewirkt das Gefühl, am Leben teilzunehmen, sorgt für Abwechslung und wirkt so einem Verharren in den bisherigen privaten und / oder beruflichen Alltagsroutinen entgegen. Durch den Austausch mit der Mentee bleiben die Mentorinnen hinsichtlich gesellschaftlicher Veränderungen im Zusammenhang mit Berufseinstieg und Arbeitsmarkt sowie hinsichtlich für den Nachwuchs relevanter Themen auf dem Laufenden. Dieser Effekt wird von einer Mentorin sehr prägnant als „*Frischzellenkur*“ beschrieben, von den anderen Mentorinnen als spannend und interessant empfunden. Somit wird die geistige Flexibilität der Mentorinnen gefördert. Der Teilhabe an der Entwicklung der Mentees bzw. der durch die Tandembeziehung gegebene Verbindung zur Jugend scheint außerdem insbesondere für kinderlose Mentorinnen ein hoher Stellenwert zuzukommen.

Der Zugewinn neuer Sichtweisen und Impulse lässt sich ebenso wie eine besondere Form der Selbstbestätigung einem indirekt beruflichen Nutzen zuordnen: Neu gewonnene Sichtweisen wirken auf die Mentorinnen anregend und tragen zur Erweiterung ihres Denkhorizonts bei. Eine besondere Form der Selbstbestätigung ist in Berufsfeldern mit thematischer Nähe zu den Bereichen Frauenförderung oder Training / Coaching feststellbar, da in diesem Fall durch ein erfolgreiches Tandem eine konkrete Bestätigung der Sinnhaftigkeit des eigenen beruflichen Berufsfelds und der beruflichen Fähigkeiten stattfindet. Beides bewirkt eine zusätzliche oder neue Motivation der Mentorinnen für die eigene Berufstätigkeit. Weiterhin findet durch den fachlichen Austausch ein Informationsgewinn für die Mentorinnen hinsichtlich neuer Forschungsfelder, aktueller Forschungsthemen, -methoden, -herangehensweisen und Erkenntnissen statt. Hierbei kommt dem universitären Hintergrund der Mentees zumeist eine entscheidende Bedeutung zu. Darüber hinaus werden die Mentorinnen durch die Zusammenarbeit mit der Mentee zu Selbstreflexion angeregt und gewinnen somit eine

neue Perspektive auf ihr Berufsfeld. Dieser Gewinn lässt sich durch konkretes Feedback der Mentee intensivieren. Weiterhin trägt das erhaltene Feedback zur eigenen Selbsteinschätzung bei, was Mentorinnen in allen Berufsbereichen zu Gute kommen kann. Diesen Vorteilen auf der persönlichen und beruflich indirekten Ebene kommen demzufolge überwiegend psychosoziale Funktionen zu und führen letztendlich zu einer persönlichen Weiterentwicklung der Mentorinnen.

Darüber hinaus zeigen sich weitere direkte berufliche Vorteile für die Mentorinnen. Durch die Betreuungsarbeit können Führungskompetenzen der Mentorinnen erweitert werden. Durch die Integration der Mentee in den eigenen Arbeitsalltag können Arbeitskooperationen eingegangen werden, wodurch auch eine Arbeitsentlastung der Mentorin möglich scheint. Im Idealfall können die durch die Zusammenarbeit gewonnenen Ideen außerdem direkt in die Arbeitsstrukturen integriert werden, worin ein direkter beruflicher Nutzen erkennbar wird. Dies ist jedoch nicht in allen Berufsfeldern (gleich gut) realisierbar. Im Falle einer gelungenen Einbindung der Mentee in die Arbeitsabläufe der Mentorin ist darüber hinaus die Rekrutierung der Mentee als zukünftige Mitarbeiterin oder Praktikantin denkbar, wodurch ein weiterer beruflicher Nutzen gegeben sein würde. Generell scheinen jedoch die Vorteile auf der persönlichen und beruflich indirekten Ebene ausgeprägter vorhanden zu sein. Dabei finden sich soziale Teilnahmemotive in einem persönlichen Nutzen (Bestätigungseffekte).

Die dargestellten Vorteile werden gerahmt und intensiviert durch den erlebten Spaß an der Zusammenarbeit mit der Mentee und den Stolz auf den geleisteten Beitrag zum Erfolg. Diese beiden Faktoren kompensieren die investierte Zeit und den Arbeitsaufwand der Mentorinnen. Dabei resultiert aus anfänglich schwierigen Tandemkonstellationen ein umso größerer Stolz, wenn letztendlich doch noch ein Erfolg verbucht werden kann bzw. die Mentee auf den richtigen Weg gebracht werden konnte.

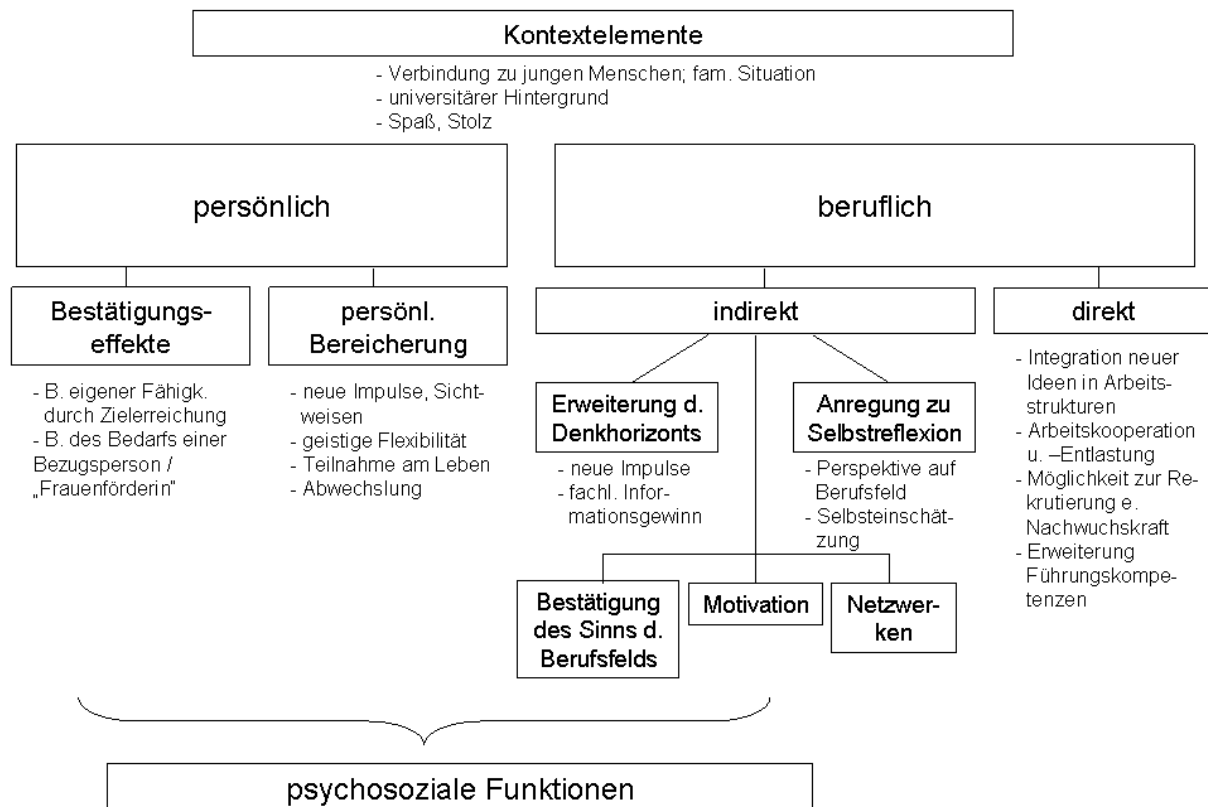
Nutzen aus dem Rahmenprogramm

Die positiven Effekte aus der Teilnahme am Rahmenprogramm sind schwerer abschätzbar, da hier zum einen die Erwartungen und das eigene Engagement der Mentorinnen sehr unterschiedlich ausfallen und zum anderen meist auf singuläre Erfahrungen rekurriert wird (vgl. Abschnitt 5.1). Generell finden sich mögliche Vorteile auf einer überwiegend indirekten beruflichen Ebene (vgl. Abbildung 2). So können die Netzwerke der Mentorinnen zumindest stabilisiert, in manchen Fällen auch erweitert werden. Eine Stabilisierung findet dann statt, wenn die Kontakte zu anderen Mentorinnen bereits bestanden.⁴⁴ Gleichmaßen kann die

⁴⁴ Dies ist bei vielen Mentorinnen zutreffend.

Teilnahme an Veranstaltungen zu einem weiteren Informationsgewinn und zur Erweiterung des eigenen Denkhorizonts führen. Diese beiden Vorteile werden jedoch als vergleichsweise weniger nutzbringend eingestuft, da für die meisten Mentorinnen andere, für sie effektivere Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Netzwerke und Kompetenzen bestehen.

Abbildung 2: Nutzen aus Tandembeziehung und Rahmenprogramm



5.2.3 Bedingungen für eine optimale Ausschöpfung des Nutzenpotentials

In den bisherigen Ausführungen wurde nur ansatzweise auf Bedingungen für eine hohe Ausschöpfung des Nutzenpotentials hingewiesen. Dabei wurde deutlich, dass der Nutzen für die Mentorinnen aufgrund ihrer Motive bzw. Relevanzsetzungen in erster Linie vom Gelingen der Tandembeziehung abhängt, während positive Effekte des Rahmenprogramms weniger bedeutsam zu sein scheinen. Die in Abschnitt 5.2.2 dargestellten Vorteile konnten nicht von allen Mentorinnen gleichermaßen ausgeschöpft werden. Daher sollen in diesem Abschnitt die Bedingungen für eine hohe Ausschöpfung des Nutzenpotentials dargestellt werden und auf dieser Basis Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Bedingungen für einen hohen Nutzen aus der Tandembeziehung

Im Zentrum einer guten Ausschöpfung der dargestellten Vorteile stehen die Intensität und das Gelingen der Tandembeziehung (vgl. Abbildung 3). Eine Tandembeziehung kann als geglückt bezeichnet werden, wenn die Arbeitsziele erfolgreich und interaktiv von den Beteiligten angegangen werden. Entscheidend ist hierbei nicht allein die Erreichung der Ziele, sondern das Erkennen einer Fortschrittsentwicklung. Darüber hinaus erlebten Mentorinnen die Tandembeziehung als geglückt, wenn ein vertrauensvoller Umgang zwischen Mentorin und Mentee stattfindet. Damit wird ein offener Umgang und ehrliches Feedback, aber auch der Einbezug möglicher berufseinstiegsrelevanter privater Fragen und Probleme möglich.⁴⁵ Ein vertrauensvoller Umgang und damit eine große zwischenmenschliche Nähe kann - wie an späterer Stelle erläutert wird - zugleich als Teil und als Voraussetzung für das Gelingen des Tandems angesehen werden. Als Grundbedingungen für das Gelingen der Tandembeziehung können jedoch zunächst die Vermittlung der Teilnehmerinnen durch die Koordinationsstelle sowie Persönlichkeitsmerkmale der Mentee angesehen werden. Bei der Vermittlung sollte auf eine fachliche Übereinstimmung, zumindest aber auf eine gemeinsame Interessenlage beider Teilnehmerinnen geachtet werden.⁴⁶ Hierzu gehört die Sondierung der Wünsche und Ziele der Mentee ebenso wie die Ermittlung und Abstimmung mit Möglichkeiten und Interessen potentieller Mentorinnen. Um diesen Faktor optimieren zu können, scheint eine im Vorfeld detailliertere Information der Mentees über die Arbeits- und Aufgabenbereiche der Mentorinnen sinnvoll zu sein. Als wichtige Persönlichkeitseigenschaften der Mentee können Zielstrebigkeit, Engagement, Offenheit und Verlässlichkeit angesehen werden. Hierauf hat die Koordinationsstelle nur begrenzt Einfluss, obwohl die Auswahl der Mentees seit 2005 selektiver als zuvor erfolgt: Seither werden nur noch besonders motivierte Mentees⁴⁷ mit sehr guten Studienleistungen zugelassen, was jedoch nicht immer auf deren Engagement, Offenheit oder weitere erwünschte Eigenschaften rückschließen lässt. Interessenlage und Persönlichkeitsfaktoren bedingen ihrerseits die aus Sicht der Mentorinnen notwendige zwischenmenschliche Nähe beider Tandempartnerinnen. Bereits beim ersten Treffen stellt sich zumeist heraus, ob eine gemeinsame Wellenlänge besteht, ob ein gewisses Grundvertrauen in die Mentee vorhanden ist und die Realisierung der Tandembeziehung als sinnvoll erscheint. Vor dieser Entscheidung und demzufolge möglichst beim ersten Treffen sollten die beidseitigen Erwartungen und die Rollen beider Tandempartnerinnen explizit geklärt werden. Eine Kooperation sollte

⁴⁵ Letzteres scheint deswegen bedeutsam, da die persönliche Lebensplanung insbesondere für Frauen bekanntermaßen häufig mit beruflichen Entscheidungen zusammenhängt.

⁴⁶ Eine hohe fachliche Übereinstimmung ist notwendig, um berufsrelevante Informationen und damit einen beruflichen Nutzen besonders stark ausschöpfen zu können.

⁴⁷ Die Mentees müssen durch die Anfertigung eines Motivationsschreibens ihr Interesse an der Programmteilnahme begründen, womit ein gewisser Rückschluss auf deren Motivation möglich werden sollte.

nur eingegangen werden, wenn beide Seiten mit den Bedingungen einverstanden sind. Weiterhin kann im Falle von Schwierigkeiten während des Tandems auf diese Abmachungen Bezug genommen und ihre Durchsetzung erreicht werden.⁴⁸ Gehen Mentorinnen aus reiner Hilfsbereitschaft bedingungslos eine Zusammenarbeit ein, droht die Tandembeziehung einseitig zu Lasten der Mentorin auszufallen, womit die Ausschöpfung des Nutzenpotentials lediglich bezüglich einer bestätigenden Wirkung bei Zielerreichung möglich scheint. In den vorliegenden Fällen wurden Erwartungen zumeist sehr allgemein hinsichtlich der Ziele und der Kooperationsformen geklärt, es wurde in manchen Fällen jedoch zu wenig an die Initiative der Mentee appelliert, wodurch eine „Konsumhaltung“ der Mentee als unerwünschter Bestandteil der Tandembeziehung in Erscheinung trat. Die erwünschte und notwendige Initiative⁴⁹ der Mentee hinsichtlich Zieldefinition und –umsetzung kann durch eine diesbezügliche Klarstellung erreicht und somit auch tendenziell weniger engagierte Mentees „wachgerüttelt“ werden (vgl. Fallbeispiel 6). Zusätzlich zur Verdeutlichung solcher Bedingungen scheint jedoch auch die Wahrnehmung⁵⁰ und Verdeutlichung der Mentorinnenrolle als Ansprechpartnerin bei problematischen, ggf. auch privaten Situationen als äußerst wichtig, um so auch die zwischenmenschliche Nähe zu stärken. Weiterhin fällt auf, dass die Mentorinnen teilweise sehr offen an die ihre Aufgabe als Mentorin herangingen. Um eine konkretere Klärung von Erwartungen und Rollen zu ermöglichen, scheint hier eine umfassendere Information - zumindest der unerfahrenen Mentorinnen bzw. der Mentorinnen, die nicht aus dem Bereich Coaching / Training kommen - sinnvoll. Als zentrale Randbedingung für das Gelingen der Tandembeziehung kann die realisierte Kooperationsform mit vorzugsweise persönlichen Treffen angesehen werden. Berufliche Vorteile kommen insbesondere dann zu Stande, wenn die Mentee in den Arbeitsalltag integriert wird und im Idealfall eigene Beiträge einbringt. In diesem Fall kann sowohl das Feedback der Mentee intensiviert als auch eine durch die Arbeitskooperation entstandene Arbeitsentlastung stattfinden. Durch die somit gegebene engere und intensivere Zusammenarbeit können darüber hinaus auch Vorteile auf der persönlichen Ebene intensiviert werden. Das hierin liegende Potenzial scheint beträchtlich zu sein.⁵¹ Aus der Evaluation

⁴⁸ In den einzelnen Interviews wurde die eigene Funktion als Mentorin unterschiedlich aufgefasst: Während manche Mentorinnen einen Appell an eine hohe Eigeninitiative der Mentee als erzieherische Maßnahme und damit nicht als Bestandteil ihrer Mentorinnenrolle ansahen, wird dies von anderen Mentorinnen als Teil ihrer Funktion angesehen und bewusst vorgenommen. In diesen Fällen konnte das Scheitern der Tandembeziehungen verhindert und teilweise überraschende Erfolge erzielt werden. Daher scheint es erstrebenswert, die Mentorinnen über solche Möglichkeiten der Einflussnahme wie auch auf ihre Entscheidungsmacht hinsichtlich einer möglichen Kooperation noch deutlicher aufmerksam zu machen (Die im Logbuch enthaltenen Informationen scheinen noch nicht ausreichend).

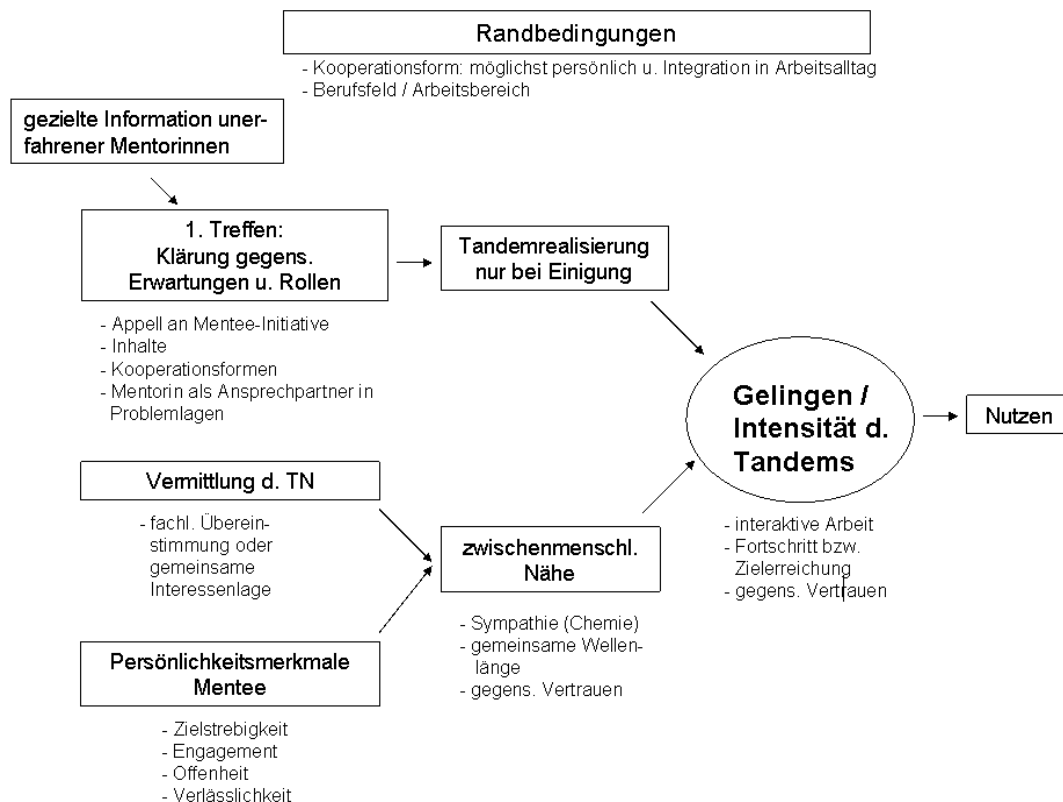
⁴⁹ Die Initiative der Mentee ist notwendig für die Erreichung einer reaktiv-aktiven Zusammenarbeit, bei der die Mentorinnen ihren Einsatz als lohnenswert und effektiv ansehen.

⁵⁰ Manche Mentorinnen versuchten eine Abgrenzung vom privaten Bereich. Es zeigte sich jedoch, dass die Tandembeziehung und damit letztlich auch der Nutzen für die Mentorinnen an Qualität gewannen, wenn private Themen zugelassen wurden.

⁵¹ Dies wird insbesondere in den Fallbeispielen 1, 5 und 3 deutlich, in welchen die Mentees besonders stark in den Arbeitsalltag einbezogen wurden. Die entsprechenden Mentorinnen berichten hier begeistert von dem erhaltenen Feedback und die

2005 ging jedoch hervor, dass die Kooperationsformen der Begleitung und Zusammenarbeit von den befragten Tandems kaum genutzt wurden, was auf das große aktivierbare Nutzenpotenzial des Programms hindeutet. Die Realisierung einer solchen Einbindung ist jedoch nicht in allen Arbeitsbereichen gleich gut möglich.

Abbildung 3: Bedingungen für hohe Nutzausschöpfung aus der Tandembeziehung



Zur Verbesserung der Bedingungen für das Gelingen der Tandembeziehung kann die Koordinationsstelle demzufolge an zwei Stellen eingreifen:

- Durch eine möglichst passgenaue Vermittlung der Teilnehmerinnen hinsichtlich Fachrichtung und Persönlichkeit⁵² der Mentee kann einerseits die Basis für einen fachlichen Austausch gelegt werden und andererseits die zwischenmenschliche Nähe positiv beeinflusst werden. Damit kann eine positive Wirkung auf zwei zentrale Bedingungsfaktoren erzielt werden.

Anregungen für ihren Arbeitsalltag. Dies scheint auch insbesondere in den Fällen zu greifen, wo eine fachliche Nähe und Übertragbarkeit auf den Arbeitsbereich der Mentorin nicht per se durch das Studium der Mentee gegeben ist.

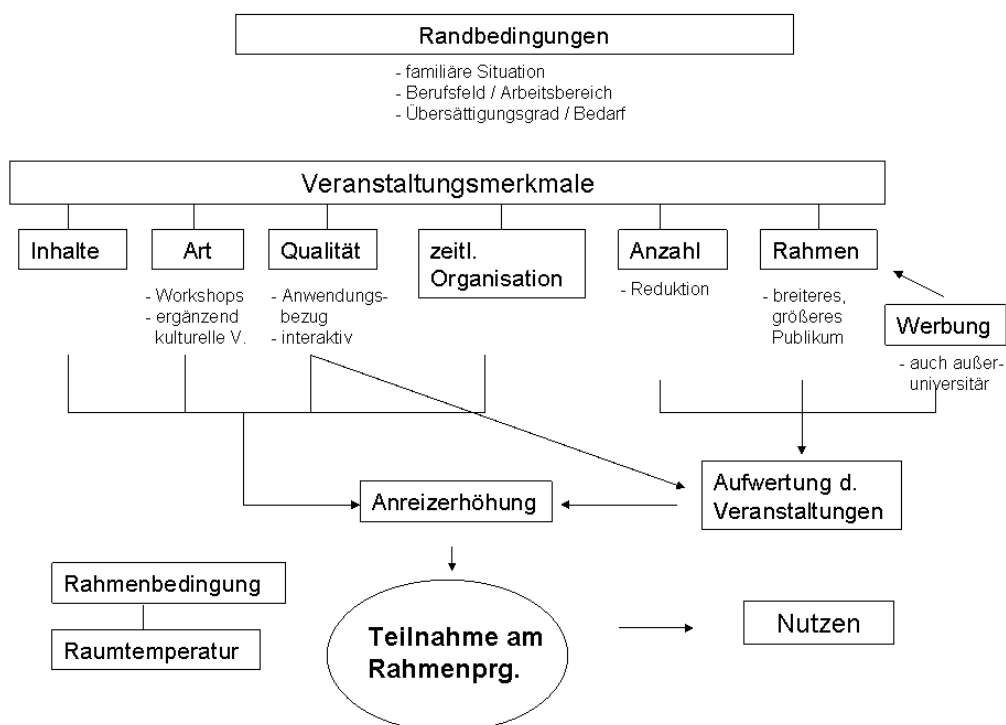
⁵² Hierfür ist jedoch nicht nur eine gute Menschenkenntnis, sondern auch eine gewisse persönliche Nähe der Koordinationsstelle zu Mentorinnen und Mentees und damit auch eine gewisse personelle Kontinuität bei der Besetzung der Koordinationsstelle notwendig.

- Durch eine gezieltere Information insbesondere der eher unerfahrenen Mentorinnen oder solcher Mentorinnen ohne fachliche Nähe zu den Bereichen Training / Coaching / Mediation über eine gewinnbringende Rollen und Aufgabenverteilung in der Tandembeziehung kann die Klärung der gegenseitigen Erwartungen nutzbringender gestaltet werden.

Bedingungen für einen hohen Nutzen aus dem Rahmenprogramm

Das Nutzenpotential des Rahmenprogramms wurde vergleichsweise wenig ausgeschöpft. Es liegt auf der Hand, dass in erster Linie nur solche Mentorinnen, die an den Veranstaltungen des Rahmenprogramms teilnehmen, davon profitieren können. Anderenfalls besteht ein positiver Effekt lediglich darin, über das anfangs ausgegebene Logbuch Informationen über andere in der jeweiligen Tandemrunde aktive Mentorinnen zu bekommen bzw. durch den dortigen Eintrag des eigenen Namens auf sich aufmerksam zu machen. Der Besuch von Veranstaltungen des Rahmenprogramms erfolgte, abgesehen von der Teilnahme an Auftakt- und Abschlussveranstaltung jedoch nur sporadisch. Demzufolge müsste der Anreiz für die Mentorinnen zur Teilnahme am Rahmenprogramm erhöht werden. Dies könnte durch Faktoren erreicht werden, die im Bereich der Veranstaltungsmerkmale liegen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Bedingungen für hohe Nutzensausschöpfung aus dem Rahmenprogramm



An erster Stelle stehen die zeitliche Veranstaltungsorganisation und die Veranstaltungsinhalte, die von vielen Mentorinnen als ungünstig bzw. wenig sinnvoll erachtet wurden und eine Teilnahme verhinderten. Beide Aspekte können jedoch kaum allen Mentorinnen gerecht werden, da der Bedarf an zeitlicher Organisation von ihrer familiären Situation und der Bedarf an Veranstaltungsinhalten von ihrer beruflichen Ausrichtung abhängt.⁵³ Darüber hinaus scheint eine Teilnahme am Rahmenprogramm abhängig von der Veranstaltungsart und -qualität, die im Vorfeld unterschiedlich motivierend wirken. Diese beiden Faktoren werden von den Mentorinnen zumeist in Zusammenhang gebracht. So wird die Qualität einer Veranstaltung generell höher eingeschätzt, wenn diese einen hohen Anwendungsbezug aufweist. Die Integration von Übungen in die Veranstaltung bewirkt nach Meinung der Mentorinnen einerseits einen höheren Lerneffekt und erleichtert andererseits den Zugang zu anderen Mentorinnen.⁵⁴ Dies spricht für interaktiv angelegte Veranstaltungen wie Workshops bzw. gegen Informationsveranstaltungen im Vorlesungsstil. Neben diesen auf berufliche Weiterbildung ausgerichteten Veranstaltungen, werden auch eher freizeitorientierte Veranstaltungen, bei welchen ein möglicher Input und damit Anreiz für die Mentorinnen bestand, begrüßt (Museumsführung, Galerieausstellung). Hierfür scheinen sich insbesondere kulturelle Veranstaltungen anzubieten. Dahingegen werden Mentorinnen-Stammtische als weniger effektiv angesehen. Durch eine Orientierung der Art und Qualität der Veranstaltungen an diesen Wünschen könnten weitere Anreize für die Mentorinnen geschaffen werden.

Weitere Faktoren im Bereich der Veranstaltungsmerkmale könnten über die Aufwertung von Veranstaltungen auch indirekt den Anreiz zur Teilnahme erhöhen.⁵⁵ Eine solche Aufwertung scheint durch eine Reduktion der Veranstaltungszahl zugunsten der Größe des Publikums erreichbar. Eine Einbettung der Veranstaltungen in einen größeren Rahmen könnte zudem eine effektivere Zusammenarbeit ermöglichen und gleichzeitig verstärkte Möglichkeiten zur Netzwerkbildung schaffen.⁵⁶ Dies scheint ein lohnenswerter Ansatz zu sein, da die antizipierte Teilnehmerinnenschaft bisher selten als zusätzlicher Anreiz wirkte. Vielmehr schien die Meinung vorzuherrschen, doch wieder dieselben Personen zu treffen. In diesem Zusammenhang könnte außerdem die Werbung für einzelne Veranstaltungen optimiert wer-

⁵³ Hinsichtlich der zeitlichen Organisation könnte jedoch darauf geachtet werden, Veranstaltungen nicht in die Vorweihnachtszeit zu legen, da hier verstärkt Engpässe auftreten. Weiterhin könnte das Interesse der Mentorinnen an Veranstaltungen eventuell durch eine größere Anzahl an Beiträgen aus dem universitären Bereich gesteigert werden, wobei jedoch auf einen interdisziplinären Zugang zu achten wäre. Dies könnte die von den Mentorinnen meist gewünschte Aneignung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Trends unterstützen.

⁵⁴ Die Qualität von Veranstaltungen wird außerdem in Abhängigkeit von der Kompetenz des Dozenten / der Dozentin gesehen. Auch in diesem Zusammenhang wird jedoch die Integration von Übungen und Zielgruppenangemessenheit thematisiert. Eine Möglichkeit bestünde darin, zum Teil auf erfahrene und im Rahmen des Programms bereits „erfolgreiche“ Referenten zurückzugreifen.

⁵⁵ Auch der bereits genannte Faktor der Qualität der Veranstaltungen führt zu einer Aufwertung von Veranstaltungen.

⁵⁶ Die thematisierten Veranstaltungen fanden meist in einem sehr kleinen Rahmen statt. Ein Zuwachs der Teilnehmerinnenanzahl wäre daher wünschenswert. Weiterhin könnten bei einem größeren Publikum möglicherweise leichter Referenten gewonnen werden.

den, um so – auch außerhalb von Universität und HTWG Konstanz – weitere Personen in Führungspositionen auf die Veranstaltungen aufmerksam zu machen. Als bisher teilweise unangenehme Rahmenbedingung erweist sich die Raumtemperatur der Veranstaltungsräume. Diese wurde im Sommer als zu hoch, im Winter als zu niedrig empfunden. Dies könnte im Zusammenhang mit der Veranstaltungszeit und Raumauswahl bedacht werden. Letztendlich kann als Randbedingung der (Über-)Sättigungsgrads bzw. Bedarf der Mentorinnen identifiziert werden. Dieser Faktor bezieht sich auf das teilweise bestehende Überangebot an Weiterbildungen im Führungskräftebereich und steht damit auch im Zusammenhang mit den Veranstaltungsinhalten. So erwerben Mentorinnen bestimmte Kompetenzen, die ebenfalls durch das Rahmenprogramm angeboten werden, bereits im Rahmen ihrer Berufstätigkeit, weswegen der Bedarf an manchen Veranstaltungsthemen bereits gedeckt ist. Kleine Umfragen unter den Mentorinnen könnten dazu beitragen, den Bedarf an Veranstaltungen in Erfahrung zu bringen. Eine solche Erhebung wurde bereits einmal durchgeführt, jedoch für die Mentorinnen nicht sichtbar umgesetzt. Dies könnte auf den personellen Wechsel in der Koordinationsstelle zurückzuführen sein.

Damit liegt der zentrale Aspekt einer möglichen Verbesserung in einer für die Mentorinnen ansprechenden und sinnvollen Gestaltung von Veranstaltungen hinsichtlich ihrer zeitlichen und inhaltlichen Organisation. Diese könnten durch die Verbesserung weiterer struktureller Aspekte wie Veranstaltungsrahmen und -anzahl, Werbung und Raumtemperatur optimiert werden.

Weitere Verbesserungsvorschläge

Über die bisherigen Ausführungen hinaus bestehen weitere Verbesserungsvorschläge, die im Zusammenhang mit der allgemeinen Programmorganisation stehen. Obwohl diese nicht im direkten Zusammenhang mit dem Programmnutzen für die Mentorinnen stehen, werden diese aufgrund ihrer scheinbar hohen Bedeutsamkeit zusätzlich angeführt. So wird in den meisten Fällen eine höhere Transparenz des Programmablaufs und der Ansprechpartnerinnen gewünscht. Die Transparenz des Programmablaufs bezieht sich Vorlaufzeiten bei der Bildung neuer Tandems. Hier wissen die Mentorinnen häufig nicht, ob sie bei Interesse an einer neuen Tandemrunde selbst aktiv werden müssen und wenn ja, welche Fristen für die einzelnen Tandemrunden bestehen. Aufgrund der geringen personellen Kontinuität in der Koordinationsstelle kommt hinzu, dass sich die Mentorinnen darüber hinaus oft nicht im Klaren waren, wer ihre momentane Ansprechpartnerin ist.

6. Fazit

Die Untersuchung der Motivations- und Nutzenstrukturen des Mentoringprogramms aus Sicht der Mentorinnen liefert einige interessante Ergebnisse:

Die zentralen Motive der Mentorinnen für die Programmteilnahme stehen in allen Fällen im Zusammenhang mit der Realisierung einer Tandembeziehung und finden sich mit dem überwiegenden Anliegen der Unterstützung des (weiblichen) Nachwuchses auf einer sozialen Dimension. Persönliche und berufliche Motive (Teilhabe an Entwicklung junger Menschen bzw. Aneignung neuer Sichtweisen) kommen meist verstärkend hinzu. Motive mit Bezug zum Rahmenprogramm (Netzwerken) sind von vergleichsweise geringer Bedeutung. Analog dazu erweist sich die Zusammenarbeit mit der Mentee im Vergleich zum Rahmenprogramm als ertragreicher. Der zentrale Nutzen für die Mentorinnen zeigt sich auf einer persönlichen Ebene in der Form von Bestätigungseffekten und einer persönlichen Bereicherung durch den Gewinn neuer Impulse und den Erhalt der geistigen Flexibilität. Eine weitere zentrale Nutzenkomponente besteht auf einer beruflichen (indirekten) Dimension und manifestiert sich überwiegend in der Anregung zur Selbstreflexion durch Feedback und Reaktionen der Mentee und der damit einhergehenden Erweiterung des Denkhorizonts und Motivation der Mentorinnen. Direkte berufliche Vorteile lassen sich nur ansatzweise hinsichtlich der Integration neuer Ideen in die Arbeitsstrukturen der Mentorinnen, der Möglichkeit zur Rekrutierung einer Praktikantin oder in seltenen Fällen hinsichtlich der Entlastung durch Arbeitskooperationen mit der Mentee erkennen.

Parallelen zu den in Abschnitt 2 formulierten Erkenntnissen anderer Quellen finden sich damit überwiegend in den persönlichen Vorteilen, da diese auf eine Persönlichkeitsentwicklung der Mentorinnen hindeuten. Dahingegen finden die dort angeführten unmittelbaren Karrierevorteile lediglich in beruflich indirekten Vorteilen wie der Informationsaneignung und Netzwerkerweiterung eine ungefähre Entsprechung.

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung besteht in der Erkenntnis einer sehr unterschiedlichen Ausschöpfung möglicher Vorteile. Dabei wurde das Gelingen der Tandembeziehung als entscheidender Faktor für eine hohe Ausschöpfung des Nutzenpotentials identifiziert. Als direkte Einflussfaktoren erwiesen sich die zwischenmenschliche Nähe zwischen beiden Tandempartnerinnen und die spezifische Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Rollen. Auf diese Faktoren kann die Koordinationsstelle an zwei Stellen positiv einwirken und damit zu einer Erhöhung des Nutzenpotenzials aus der Tandembeziehung beitragen:

- Durch eine passgenauere Vermittlung der Tandempartnerinnen hinsichtlich deren fachlicher Ausrichtung und Interessenlage könnte eine größere zwischenmenschliche Nähe erreicht werden.

- Durch eine gezieltere Vorinformation der Mentorinnen über gewinnbringende Rollen und Aufgabenverteilungen in der Tandembeziehung kann bereits beim ersten Treffen von Mentorin und Mentee eine spezifischere Klärung gegenseitiger Erwartungen stattfinden.

Das Rahmenprogramm erwies sich aufgrund der geringen Beteiligung der Mentorinnen an den entsprechenden Rahmenveranstaltungen als deutlich weniger ertragreich. Für die Erreichung eines größeren Nutzens müssten demzufolge Anreize für die Mentorinnen geschaffen werden, um so deren Teilnahmebereitschaft zu erhöhen. Dabei erschienen lohnenswerte Ansatzpunkte in einer ansprechenden zeitlichen und inhaltlichen Organisation der Veranstaltungen zu liegen:

- Durch einen höheren Anwendungsbezug könnten Veranstaltungen an Qualität gewinnen
- Durch ein an den Wünschen der Mentorinnen ausgerichtetes Veranstaltungsangebot könnten weitere Anreize geschaffen werden.

Aus der Studie gehen weitere Verbesserungsvorschläge hervor, die nicht unmittelbar im Zusammenhang mit dem Nutzenpotential des Programms stehen. Diese beziehen sich auf Faktoren der allgemeinen Programmorganisation. Dazu zählen eine Erhöhung der Transparenz des Programmablaufs hinsichtlich des allgemeinen Ablaufs und bestehender Vorlaufzeiten bei der Bildung neuer Tandems ebenso wie hinsichtlich der Ansprechpartnerin in der Koordinationsstelle.

Die Studie bestätigt somit die Existenz eines Nutzens für Mentees und Mentorinnen und liefert ein aus der Sicht der Mentorinnen breit gefächertes Spektrum an Motiven, Nutzen(potential) und Optimierungsmöglichkeiten. Um eine theoretische Sättigung, der Ergebnisse erzielen zu können, müssten jedoch weitere Fallbeispiele einbezogen werden (vgl. Strauss 1998). Daher wäre eine Erweiterung bzw. Fortsetzung der Studie wünschenswert.

7. Literatur

- Autenrieth, Christine/Chemnitzer, Karin/Domsch, Michel (1993): Personalauswahl und –entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt/New York: Campus.
- Fischer, Ute L. (1993): Weibliche Führungskräfte zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen. München: Hampp.
- Geenen, Elke M. (1994): Blockierte Karrieren. Frauen in der Hochschule. Opladen: Leske + Budrich.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2006)²: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kohlmann, Caroline (1999): Mentoring für weibliche Führungskräfte. Gestaltung, Möglichkeiten und Grenzen. Diplomarbeit Universität Konstanz.
- Löther, Andrea (2003): Mentoring-Programme für Frauen in Wissenschaft und Forschung. In: Löther, Andrea (Hrsg.): Mentoringprogramme für Frauen in der Wissenschaft. Bielefeld: Kleine Verlag. (CEWS Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no.1).
- Mey, Günter / Mruck, Katja (2007): Grounded Theory Methodologie – Bemerkungen zu einem prominenten Forschungsstil. In: Historical Social Research (HSR), Beiheft No. 19, S. 11-39.
- Mayring, Phillip (2003)⁸: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Niewiarra, Solveigh (1994): „Die Zeit des Redens is’ vorbei“. Subjektive Konflikt- und Gewalttheorien von Jugendlichen im Ostteil Berlins. Hitlit Verlag: Berlin.
- Petersen, Ulrike (2003): Mentoring als gleichstellungspolitisches Instrument für Frauen in der Wissenschaft. In: Löther, Andrea (Hrsg.): Mentoringprogramme für Frauen in der Wissenschaft. Bielefeld: Kleine Verlag. (CEWS Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no.1).
- Seeg, Britta (2000): Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt/New York: Campus.
- Segerman-Peck, Lily (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Strauss, Anselm (1998)²: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Fink.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Zey, Michael G. (1991): The Mentor Connection. Strategic alliances in corporate life. New Brunswick: Transaction.